

# Design Thinking per i processi di innovazione

**Progetto SOCIAL-INNOV-UPPER - Finanziato dalla Regione del Veneto - Dgr 718**

Elisabeth Graf - Service Designer

Novembre 2019

# Introduzione

Questo breve Vademecum è stato realizzato all'interno del progetto SOCIAL-INNOV-UPPER - Progetto finanziato dalla Regione del Veneto - Dgr 718.

L'obiettivo di questo progetto era di facilitare processi di trasferimenti di conoscenza tra esperti del settore e organizzazioni locali sul tema dell'innovazione sociale.

Questo libretto intende dare una introduzione al Design Thinking per i processi di innovazione e co-progettazione. Ogni azienda e organizzazione fornisce una serie di esperienze ai propri dipendenti e clienti. Queste possono essere esperienze di prodotto (es. comprare un nuovo oggetto) oppure servizi (es. andare al ristorante o fare richiesta di rinnovo del passaporto). Il Service Design, cioè la progettazione dei servizi si occupa di migliorare o ripensare servizi esistenti, oppure di progettare esperienze nuove.

Viviamo in un contesto in continuo cambiamento, nuove tecnologie e comportamenti cambiano le aspettative dei clienti e utenti. Per esempio: alcuni cittadini vorrebbero la stessa semplicità nell'interagire con la PA che incontrano nell'utilizzo di servizi come Amazon.

Altri cittadini meno abituati con servizi digitali vorrebbero un'assistenza personalizzata.

Solo interagendo e capendo i reali bisogni dei nostri clienti e utenti possiamo progettare esperienze desiderabili, fattibili e sostenibili.

I successivi capitoli daranno una breve introduzione al processo e ad alcuni metodi. Non è un 'ricettario' esaustivo. Ma vi invito ad inserire alcuni degli spunti e metodi nel vostro lavoro da soli o con l'aiuto di un esperto/a per aumentare la qualità del risultato.

Buona sperimentazione

*Elisabeth Graf*

- Senior Service Designer -

# Perché innovare con il Service Design?

## Perché innovare con il Service Design?

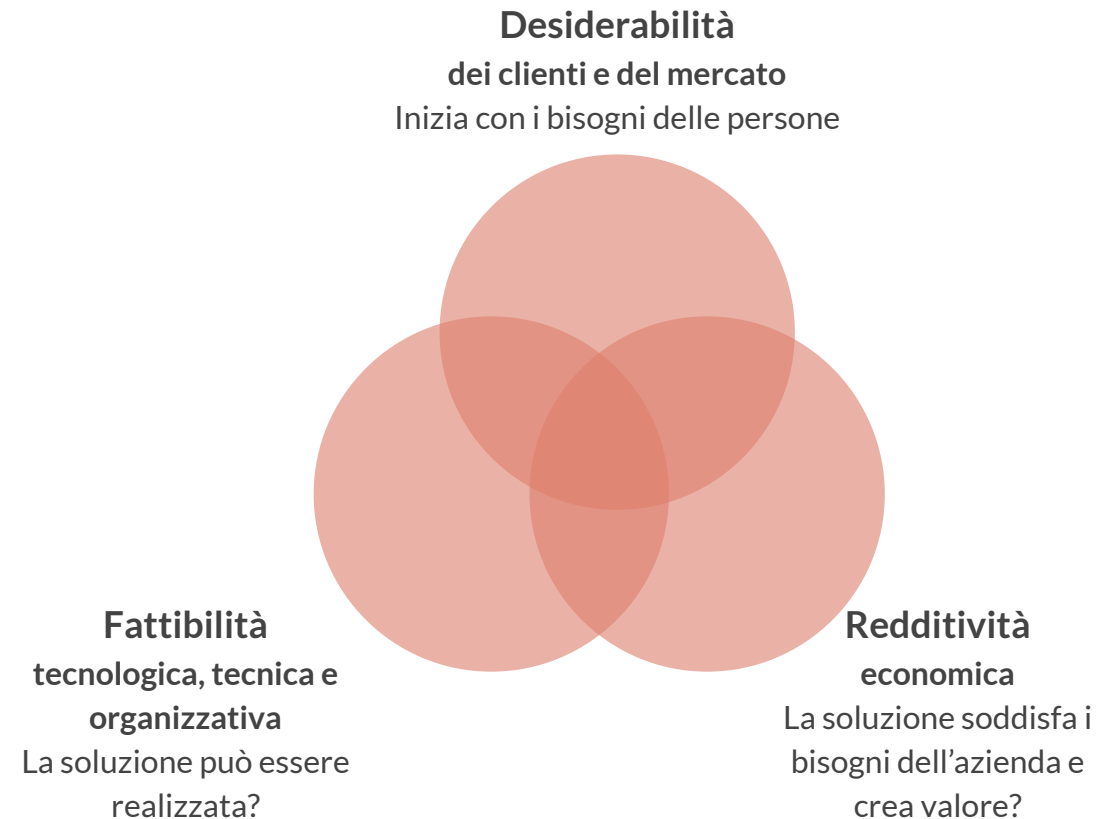
I Servizi costituiscono quasi il 70% del PIL italiano. Quotidianamente interagiamo con una serie di servizi pubblici e privati; alcuni di questi risultano in esperienze frustranti altri sono funzionali e pochi sono eccellenti.

I servizi eccellenti non accadono per caso ma vengono progettati con intenzione intorno alle esigenze del cliente finale. Questo è il fine del Service Design.

Sempre più organizzazioni si avvalgono del Service Design per comprendere i comportamenti dei consumatori, i loro bisogni e motivazioni. Al fine di progettare ed implementare servizi che sono desiderabili, fattibili e sostenibili.

La necessità di progettare esperienze con intenzione è diventato un imperativo. Le aspettative dei clienti cambiano con la possibilità di ordinare con un click la spesa a casa. Dobbiamo orchestrare la nostra relazione con i clienti su multipli canali, digitali e non. Abbiamo spesso meno risorse ma più opportunità e dobbiamo scegliere come investirle per generare valore al cliente e all'impresa.

Il Service Design aiuta a navigare in questa complessità e ad identificare aree di opportunità per ripensare servizi esistenti o progettare nuove esperienze.



# Perché è rilevante per la mia organizzazione?

## **Permette di sviluppare prodotti e servizi nuovi desiderati dal mercato.**

Mettendo i nostri clienti e utenti al centro assicuriamo di comprendere i loro bisogni e di creare una soluzione che soddisfa le aspettative della nostra audience.

## **Crea una cultura di innovazione e collaborazione**

Il processo favorisce la collaborazione tra i vari attori e la creatività. Si sviluppano nuovi modi di lavorare che incidono positivamente sulla cultura aziendale.

## **Riduce rischi e costi**

Sperimentando ed iterando velocemente nuove soluzioni si riduce il rischio di investire risorse in progetti che non hanno potenziale sul mercato.

Adottando questo processo molte aziende hanno visto un miglioramento della produttività e una riduzione del time-to-market.

**32%** Crescita dei ricavi superiore delle aziende orientate al design.\*

**85%** dei design leaders riferisce effetti comprovati su produttività, time to market e riduzione dei costi.\*

~~Service Design,~~  
~~Design Thinking,~~  
un processo di  
innovazione

# Quale processo per innovare?

Per esplorare come le aziende innovano, il Design Council nel 2004 ha messo a confronto vari processi di innovazione. La maggior parte dei processi che portano a risultati positivi a lungo termine hanno le seguenti aspetti in comune:

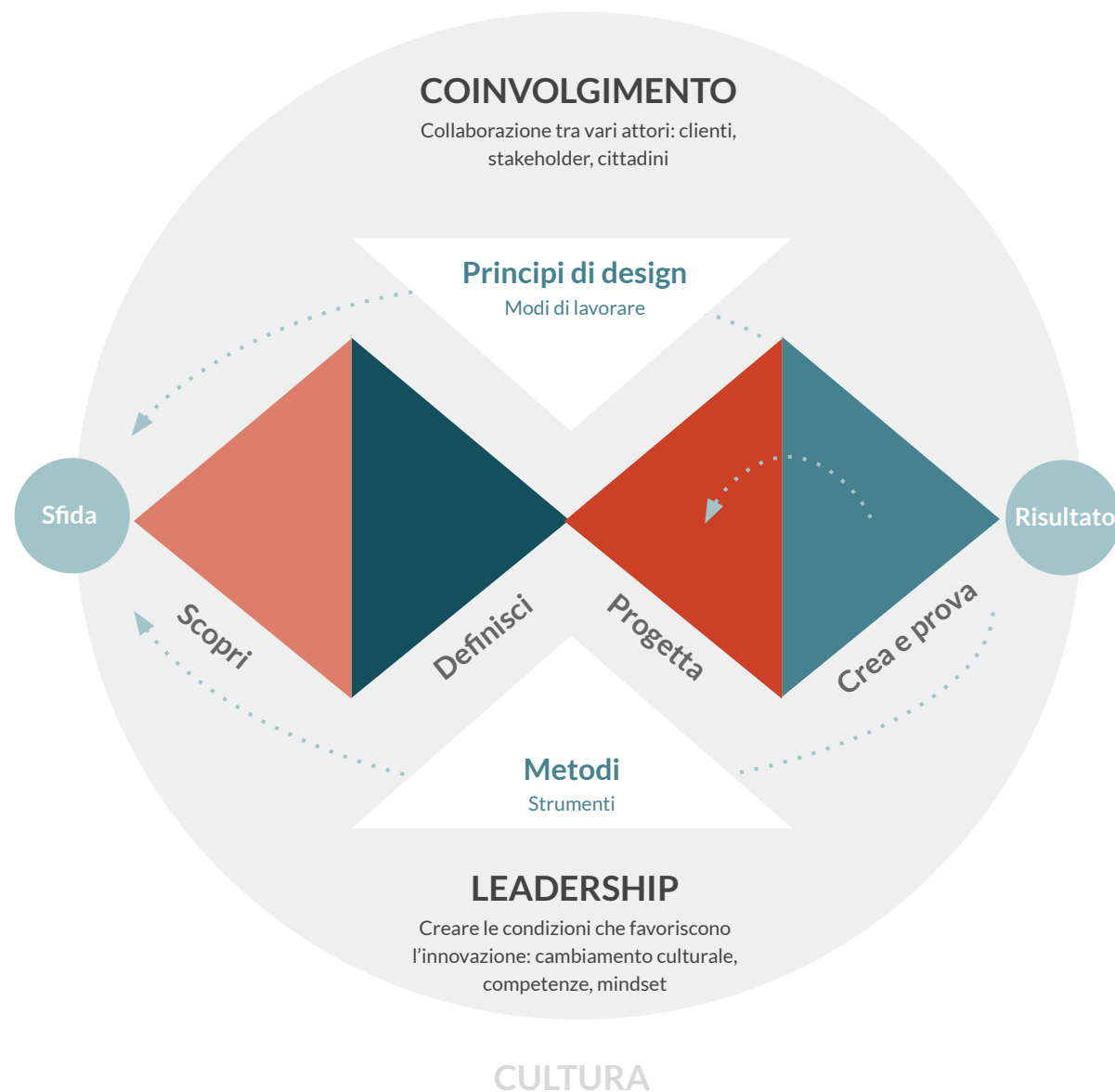
La sfida viene esplorata in quattro fasi che alternano attività di esplorazione di un problema più ampio o profondo (pensiero divergente) seguiti da attività di definizione e selezione (pensiero convergente). L'insieme viene chiamato il 'doppio diamante'.

Questo processo spesso non segue una sequenza lineare come si evince dalle frecce. Accade per esempio che il problema che si esplora è un sintomo e per andare alla radice bisogna fare una ricerca aggiuntiva.

Le singole fasi del processo sono spiegate in dettaglio nei seguenti capitoli.

Nel 2019 il Design Council ha aggiunto alcuni elementi di supporto che sono fondamentali per garantire risultati positivi per il progetto e l'organizzazione.

Sono stati definiti alcuni principi e metodi da adottare nel processo di innovazione. Oltre a considerare fattori abilitanti come la leadership e il coinvolgimento di vari attori. Questi elementi culturali sono essenziali per garantire un'effettiva implementazione dell'idea.



# Ingredienti per il processo di innovazione

## Principi di design

Definiscono come lavorare per favorire l'innovazione



### **Metti le persone al centro**

Dedica tempo e risorse alla piena comprensione dei bisogni, delle aspettative delle persone che interagiscono con il prodotto/servizio.



### **Comunica visivamente l'esperienza olistica**

Aiuta le persone ad acquisire una comprensione condivisa del problema e dell'esperienza. Usa strumenti visivi per raccontare l'esperienza del prodotto/servizio dall'inizio alla fine e considerando i processi organizzativi necessari per l'esperienza.



### **Co-creazione e collaborazione**

Unisci attori diversi per creare allineamento e definire obiettivi condivisi. Questo facilita l'implementazione di cambiamenti all'interno dell'organizzazione.



### **Iterare, iterare, iterare.**

Itera continuamente attraverso la prototipazione per testare idee embrionali con clienti. Questo permette di identificare quelle con il più alto potenziale di successo e ridurre il rischio e i costi.

## Metodi

Una libreria di strumenti da adottare nel processo per:

**Esplorare** problemi, bisogni e opportunità

**Formare** insights, visioni e prototipi

**Costruire** idee, piani e competenze

## Cultura

Favorire l'innovazione all'interno di organizzazioni e reti

### **Leadership**

La leadership ha il compito di incoraggiare l'innovazione sviluppando competenze e capacità, fornendo l'autorizzazione a sperimentare ed imparare. Questo consente ai progetti e l'organizzazione di cambiare modalità di lavoro ed attrezzarsi per i cambiamenti.

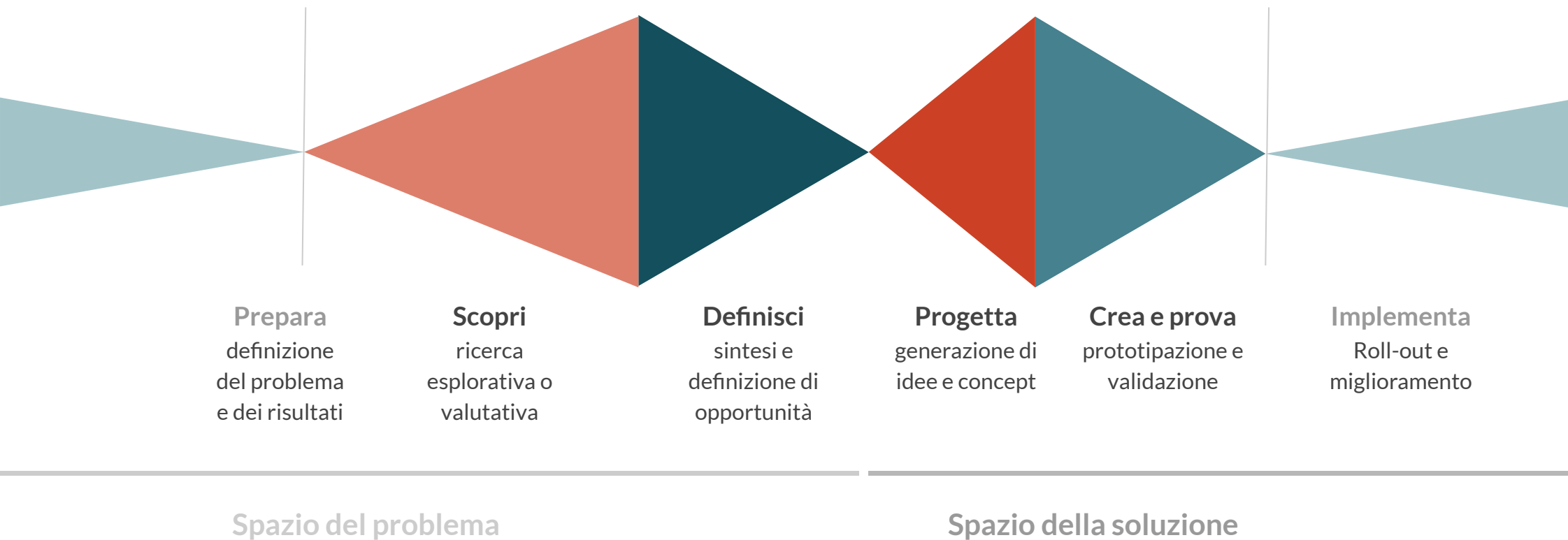
### **Coinvolgimento**

Le organizzazioni operano all'interno di una rete più ampia di attori. Sviluppare connessioni e costruire relazioni è importante per favorire che idee e soluzioni vengono integrate ed implementate con successo.

# Il processo in dettaglio

Questi sono le fasi principali del progetto di innovazione. Rispetto al 'doppio diamante del Design Council vorrei introdurre una fase iniziale di preparazione e la fase finale di implementazione della nuova esperienza. Nella mia esperienza questei fasi aggiuntive sono importanti per la buona riuscita del progetto.

Applicato alla realtà il processo non e così lineare come appare . Progetti sono costruiti in brevi cicli iterativi di qualche settimana o mese. Questo permette di adattare velocemente le attività alla luce dei risultati e dei nostri apprendimenti.





# Prepara

## Scegliere il problema giusto

“Ogni problema ha tre soluzioni: la mia soluzione, la tua soluzione e la soluzione giusta.”

Platone

# Prepara - scegliere il problema giusto

## Obiettivo

Non abbiamo le risorse sufficienti per migliorare ogni aspetto dell'esperienza dei nostri clienti o il nostro business. **Dobbiamo scegliere con cura su cosa focalizzare la nostra attenzione.**

Inoltre quando identifichiamo un problema cerchiamo solitamente di trovare subito una soluzione. Non sempre questo approccio funziona. Ad esempio, costruire case per persone senza fissa dimora si è rivelato una soluzione inefficace. **Per intervenire c'è bisogno di comprendere a fondo il contesto del problema a i vari fattori che lo influenzano.**

Per questo nel processo di Design Thinking ci soffermiamo per comprendere quale è il problema giusto da risolvere.

Il problema o l'area di opportunità può venire sia dal cliente (e.g. tempi di attesa lunghi e mal gestiti) oppure dall'impresa (e.g. aumentare la fedeltà dei clienti).

Importante è di capire **se il problema che abbiamo identificato è alla radice del fenomeno** che osserviamo oppure è il sintomo di un'altro problema.

Inoltre possiamo avvalerci di dati quantitativi per valutare la dimensione del problema. Un aspetto da considerare è **il principio di Pareto**. Il principio afferma che circa il 80% degli effetti è dovuto al 20% di cause. Per esempio: l'80% dei reclami proviene dal 20% dei clienti oppure l'80% dei costi è determinato dal 20% delle attività svolte.



## Domande a cui rispondere

- Quale è il vero problema?
- Quali sono le nostre assunzioni e ipotesi alla base del problema?
- Quali sono i risultati che vogliamo raggiungere?
- Quale è la dimensione del problema e l'impatto se lo risolviamo?



## Alcune attività

- Scegliere ed analizzare il problema
- Creiamo una lista delle nostre assunzioni ed ipotesi. Entrambe le attività ci aiuteranno a capire quali sono le nostre lacune di conoscenza e cosa esplorare nelle fasi successive.
- Definiamo i risultati ed obiettivi da raggiungere. Questi possono essere a lungo termini per dare una visione della direzione in cui vogliamo andare. Allo stesso tempo dobbiamo chiarire il perimetro del progetto e delle tempistiche per valutare la fattibilità degli obiettivi.

# Prepara - esempi di attività

## 1. Quale problema scegliere ?

Questo esercizio serve a far emergere i vari problemi o aree di opportunità in gruppo e di selezionare quelli più importanti.

Il gruppo combina un mix di competenze e punti di vista diversi in modo da avere un quadro più completo della situazione. Il moderatore facilita il processo e guida il gruppo attraverso i vari step.

Materiali: post-it, pennarelli, adesivi rotondi, un muro dove mettere i post-it.

1. Per favorire il contributo di tutti i membri del gruppo, ciascuno scrive su post-it i problemi o aree di opportunità. Un'idea per post-it è descritta in maniera che non richiede una spiegazione.
2. Ogni persona presenta i suoi post-it mentre gli altri ascoltano senza commentare.
3. Quando tutti i post-it sono sul muro il facilitatore li raggruppa per temi e facilita la discussione.
4. Ogni partecipante riceve 3 bollini per votare in silenzio i problemi più importanti. Può usare fino a due bollini per la stessa idea.

5. Il facilitatore presenta i tre problemi più votati. Nell'esercizio successivo i problemi vengono esplorati con maggiore dettaglio.



Photo by Sébastien BONNEVAL from Pexels



30 min - 1 ora



In gruppo

# Prepara - esempi di attività

## 2. Esplorare i problemi

Questo esercizio aiuta ad dettagliare il problema più a fondo e valutare se è un tema che vale la pena risolvere. Infine definiamo la domanda che ci guiderà nell'esplorazione e risoluzione del problema.

Materiali: un foglio per gruppo, pennarelli

1. Ogni gruppo da 2-3 esplora uno dei problemi più votati.
2. Si inizia dal contesto in cui si presenta il problema. Quali sono fattori che facilitano o bloccano il problema/l'area di opportunità?
3. Persone: quale il gruppo di persone che è affetto dal problema, come reagiscono e come risolvono al momento il problema.
4. Il problema: quali sono le origini che causano il problema?
5. L'impatto: Come misuriamo attualmente il problema? Quali dati vengono raccolti e come potremmo misurare un miglioramento se risolviamo il problema?

**Tip:** Attraverso la ripetizione della domanda "Perché?" per quattro volte potete andare alla radice del problema.

6. Come possiamo....? Definiamo una prima versione della domande che guiderà il progetto.
7. Ogni gruppo presenta la propria analisi e si sceglie il problema con il più alto impatto e la maggiore fattibilità.

**Il problema / l'opportunità**  
Definire il problema e la domanda a cui vogliamo rispondere ci permette di comprenderlo meglio senza proporre una soluzione.

Nome del team \_\_\_\_\_

<b>Contesto</b> Quando occorre il problema?	<b>Il problema</b> Quale è l'origine del problema?	<b>Come possiamo...</b>
<b>Le persone</b> Chi è affetto dal problema? Cosa fanno le persone per risolvere il problema?	<b>L'impatto</b> Come misuriamo l'impatto? L'impatto emotivo: Come si sentono le persone?	

Materiali elaborati da Ehsaath Graf - Service Designer



50 min



In gruppo con vari attori

# Il problema / l'opportunità

Definire il problema e la domanda a cui vogliamo rispondere ci permette di comprenderlo meglio senza proporre una soluzione.

## Contesto

Quando occorre il problema?

## Il problema

Quale è l'origine del problema?

## Le persone

Chi è affetto dal problema?  
Cosa fanno le persone per risolvere il problema?

## L'impatto

Come misuriamo l'impatto?  
L'impatto emotivo: Come si sentono le persone?

Come possiamo...



# Scopri

## Andare alla radice del problema

“Se avessi solamente un'ora per salvare il mondo, passerei 55 minuti a definire bene il problema e 5 a trovare la soluzione”

Albert Einstein

# Scopri - andare alla radice del problema

## Obiettivo

Dopo aver esplorato meglio il problema o l'opportunità abbiamo sicuramente una idea più chiara ma probabilmente anche molte domande e assunzioni.

Per rispondere alle domande e validare le nostre assunzioni usiamo vari metodi di ricerca. L'obiettivo è di entrare in comunicazione con i nostri clienti per **scoprire bisogni latenti e rivelare le vere cause del problema.**

Ci avvaliamo di ricerche e dati esistenti per identificare lacune di conoscenza e rispondiamo alle nostre domande mettendo insieme **metodi quantitativi** (il cosa e quanto) con **metodi qualitativi** (il come e perché).

L'aspetto più importante è di entrare in contatto con il cliente finale e di raccogliere informazioni di prima mano. Scegliamo i partecipanti sulla base di criteri ad hoc (es. clienti soddisfatti e non soddisfatti, varie tipologie di utenti, single, famiglie, diversamente abili). Parlare con un campione di 10/15 partecipanti diversi ci dà una prospettiva ampia e fa emergere temi e bisogni comuni.

Investire in queste attività è essenziale per trovare la causa e la soluzione giusta. **Possiamo usare la ricerca per esplorare nuovi temi e/o validare le nostre ipotesi.**



## Domande a cui rispondere

- Quale è l'attuale esperienza del cliente?
- Quali sono le motivazioni e bisogni del mio cliente?
- Quale è la causa del problema?
- Come risponde la mia azienda a questi bisogni?



## Alcune attività

- Set-up della ricerca (quali domande e assunzioni abbiamo?)
- Identificare gli obiettivi della ricerca, i metodi e il campione
- Selezionare i partecipanti e organizzazione della ricerca
- Condurre le varie attività di ricerca
- Sintetizzare e analizzare i dati e delle storie
- Identificare temi e bisogni della persona

# Strutturare la ricerca

## Iniziamo da quello che abbiamo

Si tratta di raccogliere, analizzare e sintetizzare ricerche esistenti. Questo permette di capire per quali domande esistono già delle risposte e quali domande invece necessitano di una esplorazione tramite interviste, osservazioni, questionari etc.

## Il cosa e quanto - ricerca quantitativa

Misura il “cosa” e il “quanto” tramite questionari e raccolta dati. Le domande seguono una struttura rigida e i risultati sono oggettivi. Solitamente viene effettuata su grandi campioni. Questo permette di capire la dimensione di un'opportunità, scopre correlazioni, valida le nostre assunzioni ed infine aumenta la credibilità dei nostri risultati. Strumenti: Questionari, analisi dati, A/B testing.

## Il come e perché - ricerca qualitativa

Mira alla scoperta, ispirazione e comprensione del “perché” e “come”. Tramite interviste ed osservazioni il ricercatore crea una relazione empatica con la persona.

**Tip:** Ogni metodo genera dati diversi, per creare un quadro di informazioni ed evidenze comprensivo si consiglia di usare più di un metodo e più di una forma di dati.

Il processo di raccolta delle informazioni è semi-strutturato e più flessibile. Il campione è piccolo. Strumenti: interviste, focus group, osservazioni, service safari, diari digitali.

## Definire il piano di ricerca

Per pianificare al meglio la ricerca si consiglia di definire meglio i seguenti punti tramite discussione e/o documentazione:

- **Background** informazioni sul tema, cosa sappiamo già e cosa ci manca.
- **Obiettivi della ricerca** lista delle domande a cui vogliamo rispondere e ipotesi che vogliamo testare (Crediamo che...)
- **Partecipanti** con chi vogliamo parlare, lista dei criteri (sociodemografici, comportamentali, attitudinali)
- **Recruiting** come entriamo in contatto con queste persone? Usiamo un'agenzia ad hoc o lo facciamo internamente? Su quali canali?
- **Pianificazione** come organizziamo la ricerca, luoghi, date,
- **Risorse** metodi e strumenti che useremo (interviste remote, esercizi generativi come il card sorting ect.), budget e incentivi per i partecipanti.



# Alcuni metodi di ricerca

Ci sono molti metodi, questa è una selezione di alcuni più usati.

## Interviste

Possono essere telefoniche, online ma anche nel contesto del partecipante. Servono per comprendere meglio la persona, i suoi bisogni, emozioni, aspettative e l'ambiente intorno. Cerchiamo di rivelare la rete di attori che la circonda (es. chi influisce sulle decisioni) oppure analizziamo una esperienza in particolare (e.g. l'acquisto di un prodotto). L'obiettivo è di stabilire una relazione con il partecipante e di avere una conversazione semi-strutturata di domande aperte.

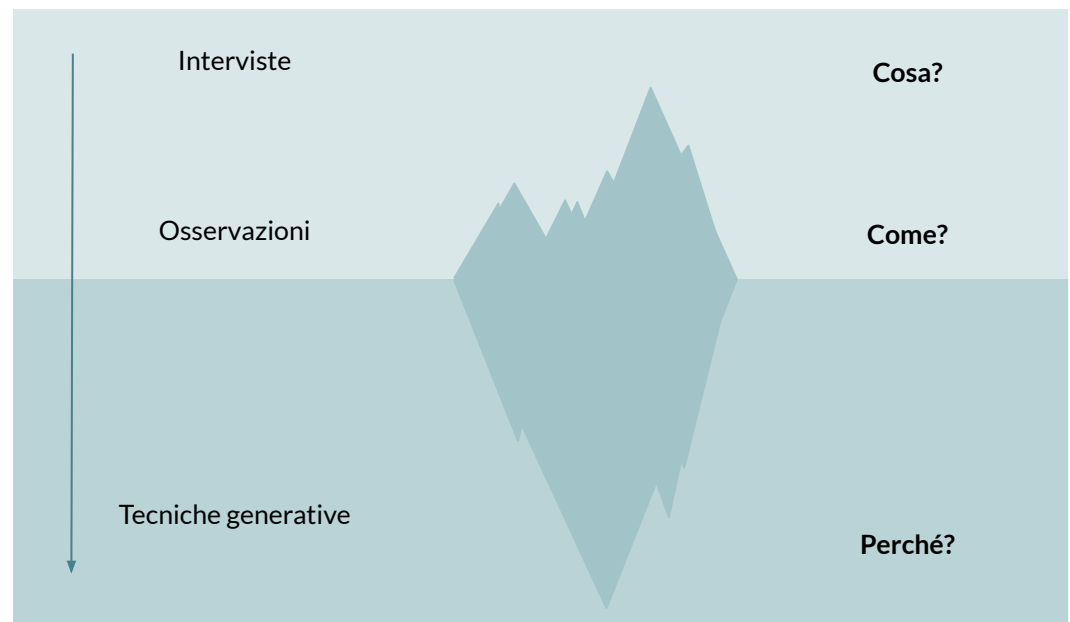
Idealmente l'intervista viene condotta con due persone, una intrattiene la conversazione mentre l'altra prende nota delle risposte ma anche delle osservazioni del contesto e linguaggio del corpo. Chiediamo permesso di poter audio-registrare l'intervista e di fare foto.

## Osservazioni

Permettono di raccogliere ulteriori informazioni sulla persona e il contesto. Chiedendo di spiegare le loro azioni, strumenti e emozioni si possono rivelare contraddizioni o automatismi che non emergono in un'intervista. Bisogna osservare cosa fa ma anche cosa non fa la persona.

## Tecniche generative

Durante l'intervista possiamo chiedere di creare mappe mentali, disegnare la loro esperienza o di organizzare alcune carte per visualizzare e comprendere meglio l'esperienza, desideri e barriere. Questi metodi aiutano ad esplicitare concetti astratti e facilitano la discussione.



# Scopri - esempi di attività

## Service Safari

Durante il Service Safari si tratta di vivere l'esperienza dal punto di vista del cliente. Assumendo il ruolo del cliente cambiamo prospettiva e vediamo il servizio da un punto di vista che solitamente non assumiamo.

Possiamo vivere l'esperienza del servizio che offriamo oppure possono anche esplorare servizi simili per prendere ispirazione.

Materiali: il template (pag. successiva), penna, macchina fotografica.

Seleziona l'esperienza che vuoi osservare e vivere dall'inizio alla fine.

Mentre vivi l'esperienza:

- Raccogli materiale, screenshot dell'app o sito.
- Fotografa l'ambiente e quello che succede
- Registra eventuali annunci o suoni dell'ambiente
- Prendi nota, disegna schizzi di quello che osservi.

Nelle tue osservazioni poni attenzione alle seguenti quattro aree:



### Informazioni

Informazioni di servizio, guide, cartelli



### Transazioni

Check-in, pagamento, ordine



### Personale

Personale e personale di supporto



### Struttura

Servizi, accessibilità, ambiente, location



30 - 60 min



Da soli o in coppie

# Service Safari

## Esperienza

## Quando e dove

Mappa la tua esperienza e le osservazioni.


### Attività

Interazioni e transazioni, prima durante e dopo.




### Ambiente

Servizi, accessibilità, ambiente, location

### Persone

Personale, altri clienti


### Oggetti e messaggi

Informazioni di servizio, brochure, cartelli etc.




# Definisci

## Trovare senso nel caos di informazioni

“In ogni caos c'è un cosmo, in ogni disordine un ordine segreto.”

Carl Gustav Jung

# Definisci - trovare senso nel caos dell'informazione

## Obiettivo

A fine delle interviste e osservazioni abbiamo raccolto una grande quantità di dati e informazioni. Questa fase ha **l'obiettivo di analizzare e dare un significato ai dati raccolti.**

Mettendo insieme tutti i dati, osservazioni e storie identifichiamo temi e relazioni comuni. Cerchiamo di fare senso e di trovare le risposte al come e perché le persone agiscono in una certa maniera e gli effetti che provoca il loro comportamento.

Questa attività rappresenta una dei momenti più difficili del processo perché spesso ci sentiamo sopraffatti dall'ammontare di informazioni. Inoltre **attribuire il significato giusto a delle osservazioni richiede il tempo di analizzare il contesto, il processo e i vari punti di vista.**

Un esempio per rendere la differenza tra osservazione e significato chiara:

**Osservazione:** I pazienti spesso non seguono le indicazioni del medico e il piano di cura concordato. Ciò peggiora la loro condizione ed è frustrante per i medici.

**Significato (Insight):** I pazienti sono così nervosi durante la loro visita che non riescono ad ascoltare con attenzione i medici.

Infine scegliamo gli insight più rilevanti e gli trasformiamo in una o più domande che iniziano con "Come possiamo..."Questo aiuta a generare idee in linea con le scoperte della ricerca.



## Domande a cui rispondere

- Cosa vuol dire questa informazione? Cosa la rende nuova ed interessante?
- Quali sono le aree di opportunità?
- Quali sono le aree di opportunità più promettenti?



## Alcune attività

- Mappare tutti i dati
- Rendere accessibile e visibile tutti i dati raccolti
- Organizzare ed analizzare temi comuni
- Identificare gli insight chiave (come e perché)
- Definire e selezionare i bisogni e creare un brief per la generazione di idee

# Dall'osservazione al significato

## Creare insight

Analizzate le trascrizioni delle interviste e i dati della ricerca.

Annotate tutti i fatti che trovate interessanti, quali sono i bisogni frustrazioni, motivazioni ecc.

Trasformateli in insight, in modo che spieghino la causa del problema e l'effetto che ha sulle persone - considerando il contesto e i vari punti di vista.

## Creare “come possiamo”

Guarda i bisogni ed insight e trasformati in una domanda che inizia con “Come possiamo”

Leggendo la domanda ti possono venire in mente varie soluzioni? Se no, riformula la domanda rendendola più ampia.

Valuta se la domanda è diventata troppo generale.

### Cliente

Mamma con due figlie che lavora part-time e ha poco tempo libero da dedicare a sé.

### Bisogno

Ha bisogno di soluzioni che le permettono di mangiare sano e muoversi di più e sono compatibili con gli impegni familiari.

### Insight

Prendersi cura di sé deve inserirsi nella routine quotidiana della famiglia.

La motivazione per vivere una vita più sana deriva dalla voglia di vivere più a lungo per i suoi figli e assicurarsi che anche loro conducano una vita sana.

Famiglie hanno dei budget limitati e spesso gli alimenti più sani non sono la scelta più economica.

### Come possiamo

Come possiamo rendere una nutrizione sana a qualcosa a cui i genitori aspirano?

Come possiamo rendere l'attività fisica più compatibile con gli impegni familiari?

Come possiamo rendere il cibo sano la scelta più facile ed economica?

# Definisci - esempi di attività

## La sintesi

Questo esercizio aiuta a definire gli insight. Insights vanno oltre l'osservazione, sono comuni a molti partecipanti e scoprono nuove opportunità.

Materiali: un foglio per ogni intervista o in alternativa un semplice muro dove mettere i post-it

1. Le persone che erano nell'intervista sintetizzano gli aspetti più interessanti e i bisogni che sono emersi per ogni intervista/partecipante.
2. Definite insieme quali sono gli insight più interessanti per il partecipante. Man mano che continuate ad analizzare le singole interviste troverete che emergono temi comuni.
3. Create gruppi (cluster) di post-it con bisogni e insight simili. Prendete il tempo di discutere ed analizzare i vari gruppi per capire meglio il significato.
4. Scrivete l'insight per ogni cluster. Se volete potete usare il format sul lato destro. [tipo di utente/cliente] ha bisogno di ....perché/ma..... In alternativa potete scrivere delle frasi ad hoc senza seguire uno schema preciso.

5. Una volta che avete definiti i vari insight. Provate ad aggiungere "Come possiamo..." all'inizio della frase. Potete creare multiple domande in questo formato.
6. Valutate se le domande possono essere un buon punto di partenza per trovare soluzioni. Verificate che le domande non contengano già delle soluzioni (eg. i clienti xy hanno bisogno di un dashboard per rimanere aggiornati.)

**La sintesi**  
Troviamo un senso nell'informazione.

**Bisogni**  
Quali sono i bisogni emozionali, sociali, funzionali?  
In termini di...

**Insight**  
Cosa avete appreso di nuovo che potrebbe essere utile per trovare nuove soluzioni?  
Analizzate i comportamenti, le emozioni, i punti di vista.

Nome del team: \_\_\_\_\_

Rivedere il problema/opportunità  
Nome dell'intervistato/descrizione del gruppo: \_\_\_\_\_

ha bisogno di \_\_\_\_\_

perché/ma \_\_\_\_\_

Come possiamo... \_\_\_\_\_

Materiale elaborato da Elisabetta Graf - Service Designer



Dipende dal nr. di interviste o dati da analizzare



In gruppo

## La sintesi

Troviamo un senso nell'informazione.

### Bisogni

Quali sono i bisogni emozionali, sociali, funzionali?

Ha bisogno di.....

### Insight

Cosa avete appreso di nuovo che potrebbe essere utile per trovare nuove soluzioni?

Analizzate il contesto, il processo e i vari punti di vista.

### Rivedere il problema/l'opportunità

Il cliente/utente:

---

ha bisogno di

---

---

perchè/ma

---

---

Come possiamo...





# Definisci - esempi di attività

## La customer journey map

In alternativa i dati e informazioni raccolte possono essere mappate attraverso la customer journey. Narra l'esperienza specifica di un gruppo di persone con un determinato servizio. Descrive in dettaglio cosa fa, pensa e sente il cliente in ogni singola fase prima, dopo e durante del servizio. Raccoglie i bisogni e frustrazioni del cliente e i vari canali con cui entra in contatto (es. app, punto vendita, social media ecc.) Comprendendo la struttura dell'esperienza attuale possiamo progettare quella futura.

## Tipologie di journey map e service blueprint



### Attendibilità

Basate su  
assunzioni  
vs.  
basate su  
ricerca



### Situazione

Stato attuale  
vs.  
stato futuro



### Attore principale

Cliente vs.  
'dipendente'



### Portata e scala

High-level vs.  
dettagliato



### Focus

Prodotto vs.  
servizio

## Service Blueprint

In sintesi si tratta di una estensione della journey map che aggiunge il backstage dell'esperienza. Questo permette unire le varie prospettive e di comprendere l'esperienza dal punto di vista del cliente, l'organizzazione e del business. I Service Blueprint vengono utilizzati per analizzare come viene fornita l'esperienza e identificare opportunità di miglioramento. Coinvolgere i vari dipartimenti in questa attività di mappatura aiuta l'allineamento e definisce i ruoli e attività necessari per fornire l'esperienza.

**Tip:** Questa descrizione non è sufficiente per realizzare una journey map ma vuole introdurre lo strumento. Il vero valore del strumento e la mappatura in gruppo.

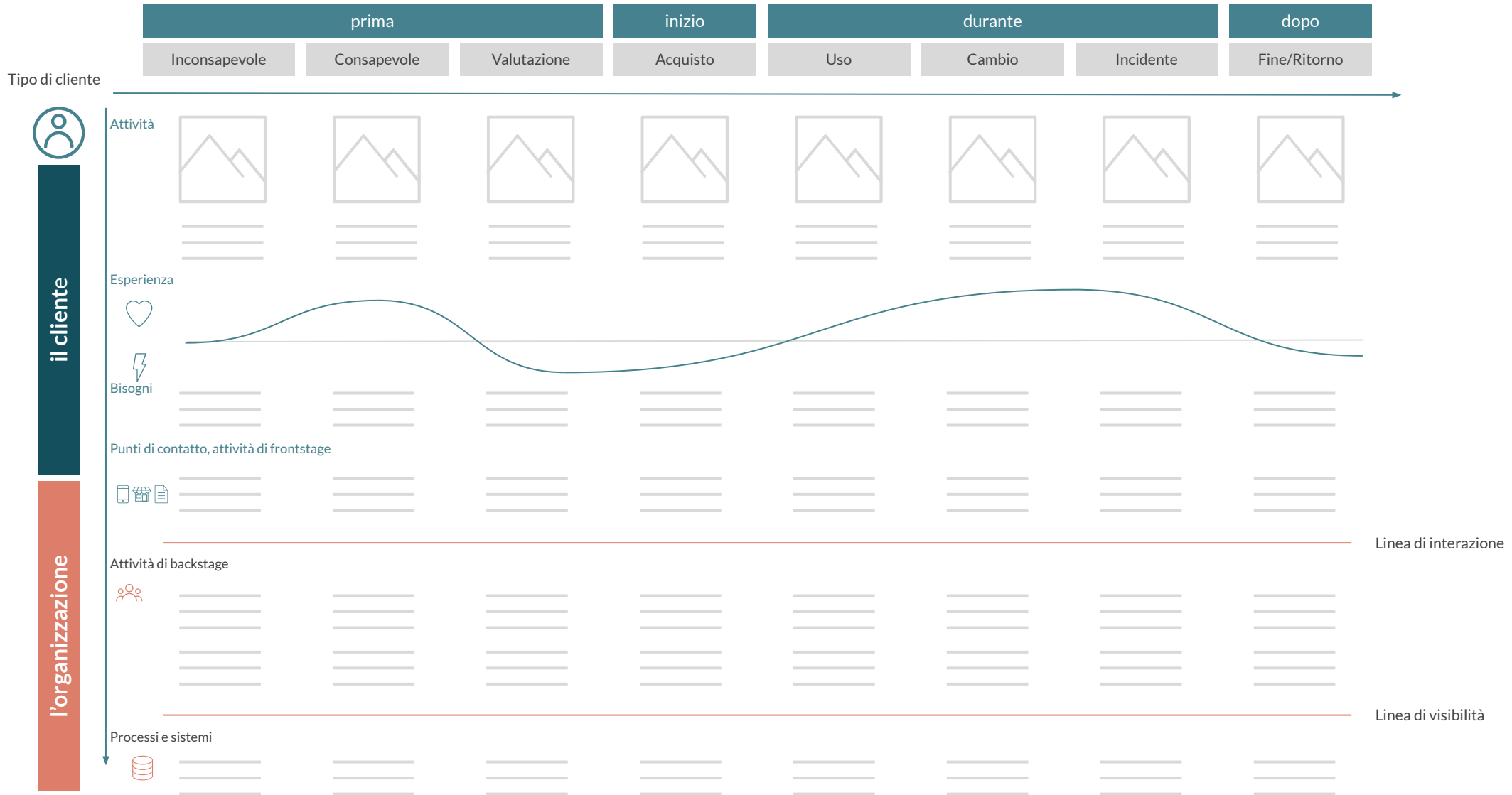


1,5 - 3 h



In gruppo con vari attori

# Esempio della struttura di un Service Blueprint



# Progetta

Generare tante idee da cui scegliere

“Se segui tutte le regole, ti perdi tutto il divertimento.”

Katharine Hepburn

# Progetta - generare tante idee

## Obiettivo

In questa fase si tratta di **generare tante idee per poi scegliere le idee più promettenti da testare**. In un workshop di co-design si possono mettere insieme persone con varie prospettive e conoscenze per un brainstorming.

Per raccogliere le idee possiamo semplicemente scrivere e disegnare su dei post-it. Ma perché non costruirle? A volte pensare con le mani libera la nostra creatività.

Per aumentare la qualità delle idee è fondamentale **creare uno spazio in cui ognuno può esprimere le proprie idee**. Significa che le persone ascoltano attentamente, si astengono a giudicare le idee e aggiungono elementi invece di criticare o trovare motivi per le quali le idee non sono fattibili.

Solo quando abbiamo creato una grande quantità di idee scegliamo insieme quali elementi possono essere integrati in un'unica idea. Come dettagliare ulteriormente la potenziale soluzione attraverso feedback e prospettive diverse.

Grazie all'input di varie persone saremo in grado di **scegliere le idee migliori da testare con potenziali clienti/utenti**.

La scelta delle idee può avvenire tramite vari criteri. Tra quelli più comuni sono: l'impatto per il cliente, la fattibilità e/o quanto sia in linea con la strategia del business.



## Domande a cui rispondere

- Quali sono le idee per risolvere il problema o soddisfare i bisogni dei miei clienti?
- Quali sono le idee che hanno il più grande impatto positivo per i clienti?
- Quali sono le idee più fattibili e desiderabili per il business?



## Alcune attività

- Generare tante idee. La quantità conta più della qualità
- Aggiungere dettagli per trasformare idee semplici in concept.
- Scegliere i concept più promettenti valutando desiderabilità, fattibilità e impatto.

# Il processo di generazione delle idee

## Gli step per creare ed identificare le soluzioni migliori

Di seguito illustriamo brevemente il processo di generazione delle idee. Questi step possono essere compiuti all'interno di un workshop di co-creazione con attori chiavi (clienti, esperti etc.)

Consigliamo di perfezionare le idee con l'input di esperti (es. reparti diversi, valutazione della fattibilità e del costo). Nella fase di valutazione e scelta delle idee organizziamo una sessione di lavoro con tutti gli stakeholder che devono contribuire e decidere quale idee portare avanti.



### Definisci

la domanda o il problema da cui partire



### Genera

tante idee varie, conta la quantità



### Integra

le idee simili, togli e aggiungi dettagli



### Perfeziona

le idee creando concept con maggiori dettagli



### Valuta

le idee e scegli quelle più promettenti

# Progetta - esempi di attività

## Crazy 8

Questo esercizio permette di generare tante idee in poco tempo.

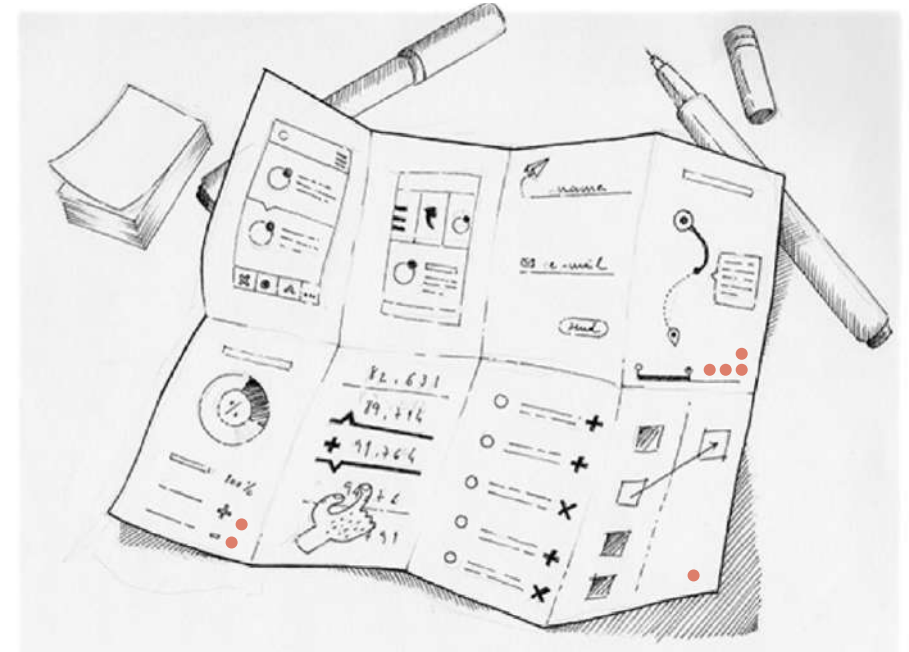
Materiali: un foglio A4 per persona, pennarelli, un timer

1. Ognuno piega un foglio A4 in 8 parti
2. I partecipanti hanno 8 minuti per disegnare 8 idee. Questi possono essere soluzioni intere (es. Sito web) oppure elementi per la soluzione (es. login tramite social media account)  
Non si tratta di creare disegni accurati o descrivere in dettaglio l'idea ma di abbozzare il concetto con immagini e parole chiave.
3. A turno ognuno presenta le sue idee
4. Dopo uno o multipli giri si possono raggruppare idee simili e complementari.

**Tip:** Per aiutare i partecipanti si può suggerire di prendere ispirazioni da vari brand: Come risolverebbe il problema Google, IKEA etc.?

Oppure pensate a vari tipologia di utenti e i loro bisogni e attitudini eg. millennials, persone con disabilità, anziani.

5. Per scegliere le idee da dettagliare e trasformare in concept possiamo usare la "Puntocrazia". Ogni partecipante ha 2-3 punti a disposizione da assegnare alle idee migliori.
6. L'idea che riceve più punti viene sviluppata ulteriormente.



8 min



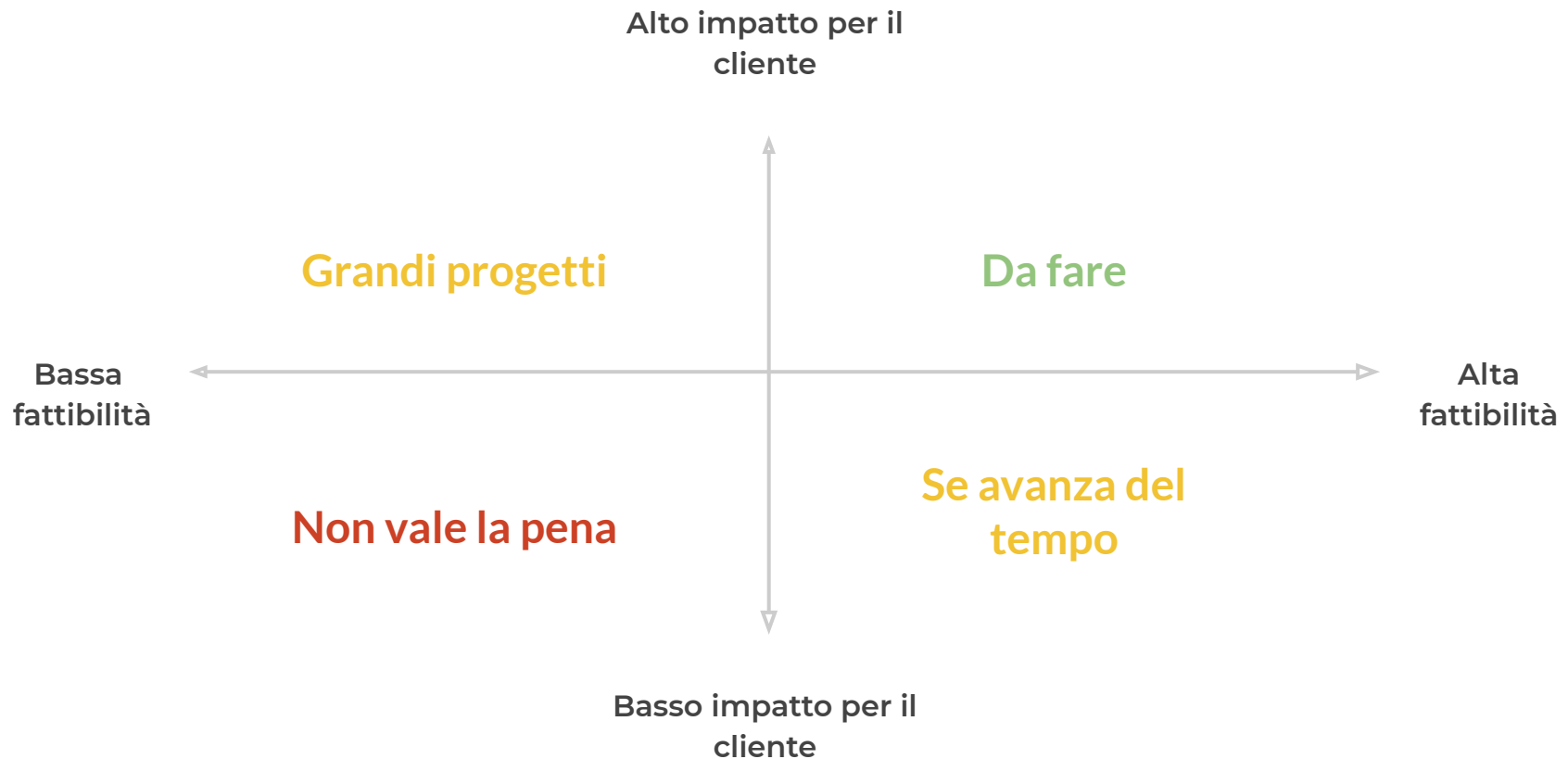
Da soli e poi in gruppo

# Prioritizzazione delle idee

## Scegliere i criteri di selezione

Prima di valutare le idee bisogna scegliere i criteri di valutazione. Tra i criteri possono essere: impatto per il cliente, grado di innovazione, fattibilità, pertinenza con la strategia e gli obiettivi aziendali.

Una volta deciso criteri le idee possono essere mappate sulla seguente matrix oppure valutate con un punteggio per ogni criterio.



# Crea e prototipa

## Testare le nostre idee

“Il valore di un’idea sta nel metterla in pratica.”

Thomas A. Edison



# Crea e prototipa - testare le nostre idee

## Obiettivo

### Costruendo dei prototipi rendiamo tangibile la nostra idea.

Invece di avere conversazioni su idee astratte possiamo interagire con un artefatto o esperimento concreto. Questo aiuta ad allinearci sull'idea e su come potrebbe funzionare in realtà. Ci sono **varie tipologie di prototipi** presentati nella pagina successiva. Variano da schizzi, simulazioni, oggetti fino a schermate cliccabili a secondo di cosa vogliamo testare.

Inizialmente si fanno vedere i prototipi ad alcuni utenti finali per raccogliere prime reazioni sulla **desiderabilità delle soluzioni** in generale. Questo permette di scegliere l'idea più promettente e di elaborare la proposizione di valore.

Man mano che l'idea si definisce in maggiore dettaglio si **testano le interazioni con gli utenti** e la fattibilità con altri reparti.

Questo permette di iterare la soluzione e definire i requisiti necessari per realizzare l'idea.

Invece di investire molto tempo e risorse nel sviluppare l'idea in ogni dettaglio creiamo multiple versioni partendo da artefatti molto semplici. Questo approccio ci **permette di ridurre il rischio di investire tempo e denaro nelle idee sbagliate.**



## Domande a cui rispondere

- Quale esperimento mi dimostra se l'idea è valida?
- Le persone vogliono la mia soluzione?
- Lo vogliono così?
- Le persone lo possono usare?
- Riusciamo a fornire questa esperienza?



## Alcune attività

- Crea i primi prototipi
- Parti con artefatti molto semplici di carta per poi passare a prototipi più complessi
- Definisci quali sono le assunzioni e le ipotesi che vorresti testare con i prototipi
- Testa i prototipi con potenziali utenti (5-8 persone) per raccogliere il loro feedback e migliorare i prototipi. Ripeti questo processo
- Testa i prototipi con dipartimenti e colleghi interni per valutare la fattibilità e raccogliere requisiti per l'implementazione dell'idea.

# Cosa sono prototipi?

**Sono piccoli esperimenti per testare se la nostra idea può funzionare e come può essere migliorata.**

Permettono di:

- Rendere un'idea tangibile
- Raccogliere reazioni da parte dei clienti
- Identificare le idee migliori e cosa modificare
- Ridurre il rischio di investire in un'idea che non è desiderabile per il cliente

## Alcune tipologie di prototipi:

Questi sono solo alcuni dei vari tipi di prototipi. Il grado di fedeltà aumenta con le varie iterazioni. Si può partire da un semplice storyboard fino ad arrivare a un prototipo digitale con il quale si interagisce come se fosse un'esperienza reale ed esistente.



Objects



Models



Role play



Wireframes



Digital prototypes

# Il processo di prototipazione

## Inizia dalle assunzioni e ipotesi

Partiamo dalle idee generate nella fase precedente. Queste idee contengono una serie di assunzioni (opinioni e convinzioni implicite). Rendiamoli esplicite scrivendo su post-it tutto quello che deve essere vero affinché la soluzione possa funzionare. (es. Crediamo che i clienti vogliano condividere con noi i loro dati personali). Scrivi frasi che iniziano con “Crediamo che...” Devono essere precisi e verificabili (vero/falso). Scegli le ipotesi più importanti da testare. Sono quelle che se non sono validate la tua idea non può funzionare.

Attenzione al bias di conferma, secondo il quale cerchiamo di validare le nostre convinzioni. Introducete degli ipotesi che sono in competizione (es. Crediamo che i clienti non vogliano condividere con noi i loro dati personali).

## Definisci cosa vuoi imparare

Le assunzioni e ipotesi servono come base per creare le domande da porre ai potenziali utenti quando gli facciamo vedere il prototipo. Ad esempio: Le persone vogliono l'idea? Ne vedono un beneficio? Lo vogliono così? Le persone lo possono usare? Per i colleghi e reparti interni le domande vertono intorno a questa domanda: Riusciamo a fornire questa esperienza?

Sviluppate 2-3 prototipi e fategli vedere a 5 potenziali clienti/utenti. Introducete lo scenario ma non spiegate in dettaglio il prototipo. Fatevi raccontare a voce alta cosa vedono, pensano e sentono interagendo con questa soluzione. Raccogliete e analizzate il feedback per ogni prototipo. Iterate questo processo multiple volte.



### Definisci

come prototipare la tua idea



### Prototipa

interazioni, oggetti, esperienze digitali o modelli di business



### Testa

con vari potenziali utenti



### Perfeziona

i prototipi aumentando la fedeltà dell'esperienza

## Lo storyboard di un'esperienza

Disegna e descrivi i vari step della tua soluzione e come viene usata dall'utente finale.

--	--	--

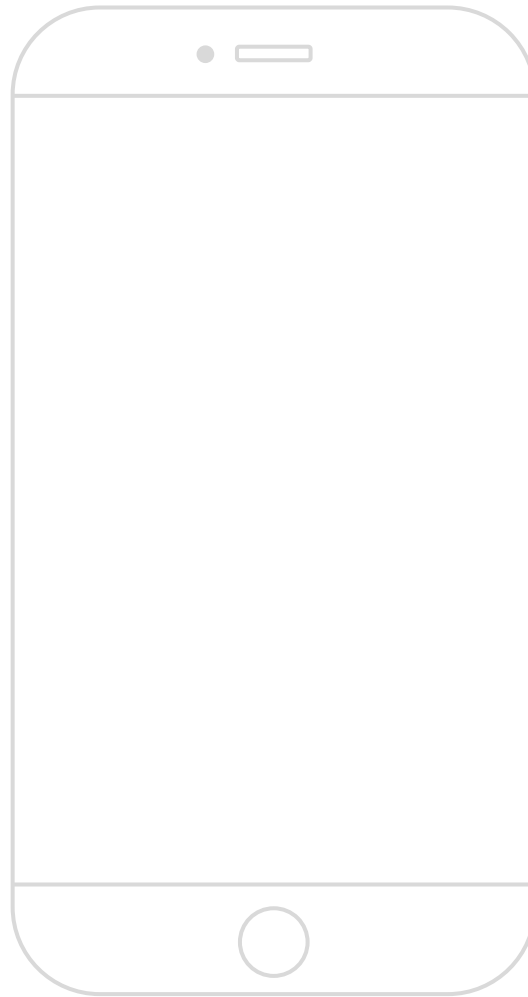
--	--	--

--	--	--

--	--	--

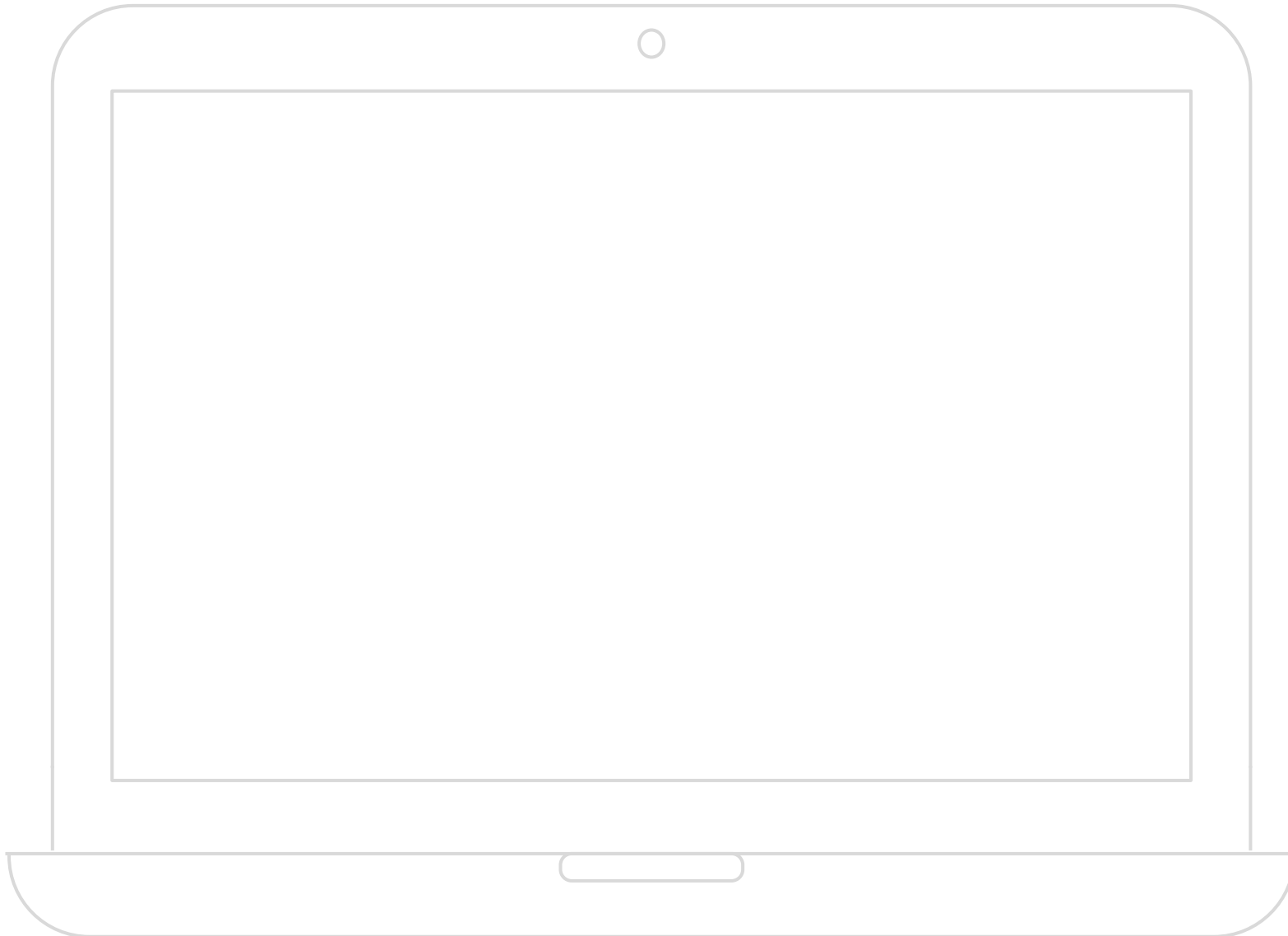
## Un' esperienza mobile

Disegna e descrivi come funziona la tua idea. Pensa al prima, durante e dopo. Se necessario stampa ulteriori copie.



## Un' esperienza digitale


Disegna e descrivi come funziona la tua idea. Se necessario stampa ulteriori copie.



# Raccogliere feedback dal' user testing

Per ogni prototipo raccogliete i vari feedback

**Feedback positivo** 

**Feedback negativo** 

**Lista dei cambiamenti, da fare al prototipo:**

**Domande**

**Idee**



# Implementa

---

Fornire la nuova esperienza

“Innovazione =  
1% ideazione e  
99% implementazione”

Sconosciuto



# Implementa - Fornire la nuova esperienza

## Obiettivo

Implementare la nuova esperienza richiede tempo, multiple iterazioni e la sponsorship degli decisori in azienda.

Nel sviluppare la soluzione è fondamentale **coinvolgere i vari decisori e stakeholders** dall'inizio. Se sono coinvolti e capiscono il perché di certe scelte è più probabile che sono favorevoli alla soluzione finale. Si tratta di condividere spesso il lavoro e di dare opportunità di feedback.

Nelle iterazioni si coinvolgono vari esperti e colleghi per **definire i requisiti necessari al fine di implementare la soluzione** (IT, legale, risorse umane ecc.). Abbiamo il compito di orchestrare i vari elementi e canali. Il strumento più adatto all'allineamento è il Service Blueprint.

Partiamo da **piccoli esperimenti per poi lanciare una fase pilota e infine passare al roll-out completo**. Molte aziende preferiscono lanciare la nuova esperienza molto presto ed raccogliere ed imparare dai dati e feedback dalla situazione reale. Gestire le aspettative e i vari problemi dei clienti che sperimentano un'esperienza in fase di costruzione è fondamentale.

Si tratta poi di riconoscere che tutti i servizi sono sempre in evoluzione e che possono essere migliorati.



## Domande a cui rispondere

- Riusciamo a fornire questa esperienza?
- Questa soluzione è sostenibile/redditizia?
- Cosa serve per implementare l'esperienza?
- Chi deve essere coinvolto e come la implementiamo?



## Alcune attività

- Mappare la futura esperienza attraverso un service blueprint. Per identificare tutti i processi, sistemi e persone che devono essere coinvolti nel fornire l'esperienza.
- Valutare la fattibilità e sostenibilità della soluzione
- Definizione dei prossimi step e del team necessario per implementare l'idea
- Implementazione dell'idea in modo iterativo

# Conclusioni

Questa introduzione al processo e ai metodi è una prima versione. Sono felice di ricevere feedback su come migliorare la documentazione per renderla più applicabile. Allo stesso tempo sono consapevole che questo libretto non può sostituire l'apprendimento che avviene quando si vive un progetto in prima persona.

Scegliete uno dei vari metodi e provate ad applicarlo al vostro contesto. Sono curiosa di sapere come va e quali sono le domande che avete.

Contattatemi o in alternativa consultate qualche altro link con informazioni.

## Contatti

Elisabeth Graf - Service Designer  
[elisabeth.graf@gmail.com](mailto:elisabeth.graf@gmail.com)  
+44 07719260818

## Link utili

### [I principi del Service Design applicato alla PA in Italia](#)

definisce come progettare servizi digitali nella Pubblica Amministrazione Italiana

### [Service Standard del Governo Inglese](#)

definisce come progettare nuovi servizi o migliorare servizi esistenti

### [IDEO Design Kit](#)

Vari metodi per implementare il design thinking

### [Hyper Island Toolbox](#)

Una selezione di metodi e strumenti

### [This is Service Design Doing](#)

Il processo spiegato con vari metodi e casi.