



Come formare le competenze necessarie per l'imprenditoria sociale

Guida per i formatori

**Social ENTrepreneurship for Immigrants - Imprenditorialità
sociale per gli immigrati**

Agosto 2016





Formazione nelle competenze necessarie per l'impresinditorialità

Elaborato da:

GO Bufalini, Città di Castello, Italia

STEP Istituto, Ljubljana, Slovenia



Questo lavoro è concesso in licenza sotto la Creative Commons Attribution 4.0 International

Il progetto è stato realizzato con il sostegno della Commissione europea. Questa pubblicazione [comunicazione] riflette solo il punto di vista dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute in esso.



Questa guida è un manuale pratico su misura per i mentori che vogliono guidare individui o gruppi di migranti nell'acquisire competenze per sviluppare e avviare il proprio business sociale.

Dato che, a seconda degli atteggiamenti e delle competenze dei formatori e dei partecipanti, il contesto di apprendimento può essere diverso, questa guida dovrebbe rappresentare uno strumento flessibile che i tutor possono adattare alle situazioni individuali dei migranti che hanno di fronte.

Si raccomanda di lavorare con mentori che dispongano di conoscenze e informazioni sufficienti sull'economia, sul business o sull'ambiente di start-up e sulle dinamiche. Inoltre, i formatori dovrebbero aver maturato una rilevante esperienza nella formazione nel settore dello sviluppo della persona o delle sue competenze (soft skill o altre). Nel caso in cui ciò non fosse possibile, è buona prassi consultare preventivamente un esperto d'impresa o un imprenditore esperto o invitarlo come docente a una lezione del corso di formazione.

È prevista una breve introduzione circa "l'insegnamento esperienziale dell'imprenditorialità per i mentori", al fine di spiegare il ruolo del trainer, come usare lo strumento e garantire che il lettore familiarizzi con i principi, gli elementi e gli obiettivi forniti dalla guida.

Il documento è strutturato in 8 sessioni per agevolare il mentore attraverso un processo step by step:

1. Sessione 1: L'imprenditorialità è...
2. Sessione 2: Design thinking e conoscere il cliente
3. Sessione 3: Dare un senso ai dati e capire il mercato
4. Sessione 4: Generare le idee
5. Sessione 5: Prototipazione
6. Sessione 6: Modello di business e pianificazione aziendale
7. Sessione 7: Feedback, implementazione e storytelling
8. Sessione 8: Presentare la propria idea di business

Ogni sessione prevede suggerimenti, raccomandazioni e istruzioni specifiche:

- obiettivi di apprendimento da conseguire durante la sessione,
- significato della sessione,
- gestione della tempistica,
- esercizi con istruzioni pratiche su come realizzarli,
- suggerimenti su come condurre la sessione e l'atteggiamento da adottare.



Le sessioni possono essere implementate in due modi differenti, considerando il tempo: in un breve periodo di tempo (più sessioni implementate in un giorno o in una settimana) o più più lungo (1 sessione / settimana). La prima opzione è consigliata quando i partecipanti non possono partecipare ai corsi di formazione in un periodo di due mesi o quando hanno già un'idea chiara e vogliono svilupparla relativamente in fretta (per motivi diversi). La seconda opzione è più adatta per i partecipanti che non hanno molte conoscenze sullo sviluppo di un'idea imprenditoriale e sull'economia/il business in generale o quando non hanno una chiara idea di business in mente. Una sessione alla settimana consente ai partecipanti di fare ulteriori studi o più pratica sul campo tra le sessioni. La cosa più importante è discutere le preferenze con i partecipanti, adattandosi al loro livello di conoscenza, tempo, necessità e motivazione.

Il documento è stato sviluppato grazie a "SENTIM: Social ENTrepreneurship for Immigrants (Imprednitorialità Sociale per gli Immigrati)", un progetto finanziato dal programma Erasmus+ KA2 Partenariato Strategico. SENTIM è un progetto guidato da Burgos ACOGE (Spagna) e sviluppato in collaborazione con STEP Institute (Slovenia), l'Istituto per lo Sviluppo delle Imprese (Grecia) e GO Bufalini (Italia).

L'obiettivo principale è quello di "esplorare e sfruttare le potenzialità dell'economia sociale, considerando le esigenze degli immigrati e, come naturale estensione, le esigenze di qualsiasi altra persona si trovi a fronteggiare la discriminazione del mercato del lavoro e l'esclusione sociale".

Per ulteriori informazioni sul progetto SENTIM e / o per consultare i risultati del progetto e i prodotti intellettuali visita il sito <http://www.sentim.org/>



Indice

Introduzione all'insegnamento esperienziale alla imprenditorialità per i formatori.....	4
1 Sessione 1: L'imprenditorialità è	8
1.1 Conoscersi	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2 20 € esercizio	8
1.3 L'imprenditore ospite	10
1.4 La struttura del corso dell'imprenditorialità	10
1.5 Creare i team e il project work.....	12
1.6 Ispirazione	14
2 Sessione 2: Design thinking e conoscere il cliente	15
2.1 Rompere il ghiaccio	15
2.2 Introduzione al design thinking.....	166
2.3 Un approccio qualitativo alla ricerca.....	22
2.4 Osservazione	24
2.5 Intervista.....	266
2.6 Ricerca sul campo.....	30
2.7 Comportamenti del ricercatore	30
2.8 Project work: conosci il tuo cliente	32
3 Session 3: Dare senso ai dati e capire il mercato	322
3.1 Rompere il ghiaccio	333
3.2 Il processo di interpretazione.....	38
3.3 Comportamenti del ricercatore.....	38
3.4 Project work	388
4 Session 4: Generare le idee	388
4.1 Rompere il ghiaccio	Errore. Il segnalibro non è definito. 9
4.2 Il processo di ideazione	399
4.3 Brainstorming.....	40
4.4 Entrata casuale	41
4.5 S.C.A.M.P.E.R.....	42
4.6 Selezione delle idee.....	43



4.7	Comportamenti del ricercatore.....	44
4.8	Project work	444
4.9	Materiale aggiuntivo	444
5	Sessione 5: Prototipazione	455
5.1	Rompere il ghiaccio	49
5.2	Prototipazione rapida.....	50
5.3	Project work	52
5.4	Materiale aggiuntivo	52
6	Sessione 6: Business model e business planning.....	53
6.1	La differenza tra la modellizzazione e la pianificazione aziendale	53
6.2	Rompere il ghiaccio	56
6.3	Il modello di business Canvas	57
6.4	Il modello di business per la tua idea	62
6.5	Il modello di business per la tua idea	62
6.6	Confronto per associazioni	63
6.7	Materiale aggiuntivo	64
7	Session 7: Feedback, implementazione e storytelling.....	64
7.1	L'imprenditore ospite.....	64
7.2	Introduzione all'implementazione e allo storytelling	65
7.3	Rompere il ghiaccio	68
7.4	Storytelling	69
7.5	Project work	70
7.6	Materiale aggiuntivo	70
8	Session 8: Presentare la propria idea di business.....	71
8.1	Rompere il ghiaccio	71
8.2	Video.....	71
8.3	Lancio.....	72
8.4	Project work	74
8.5	Materiale aggiuntivo.....	74
9	Evento finale	74
10	Comunità di apprendimento imprenditoriale	75

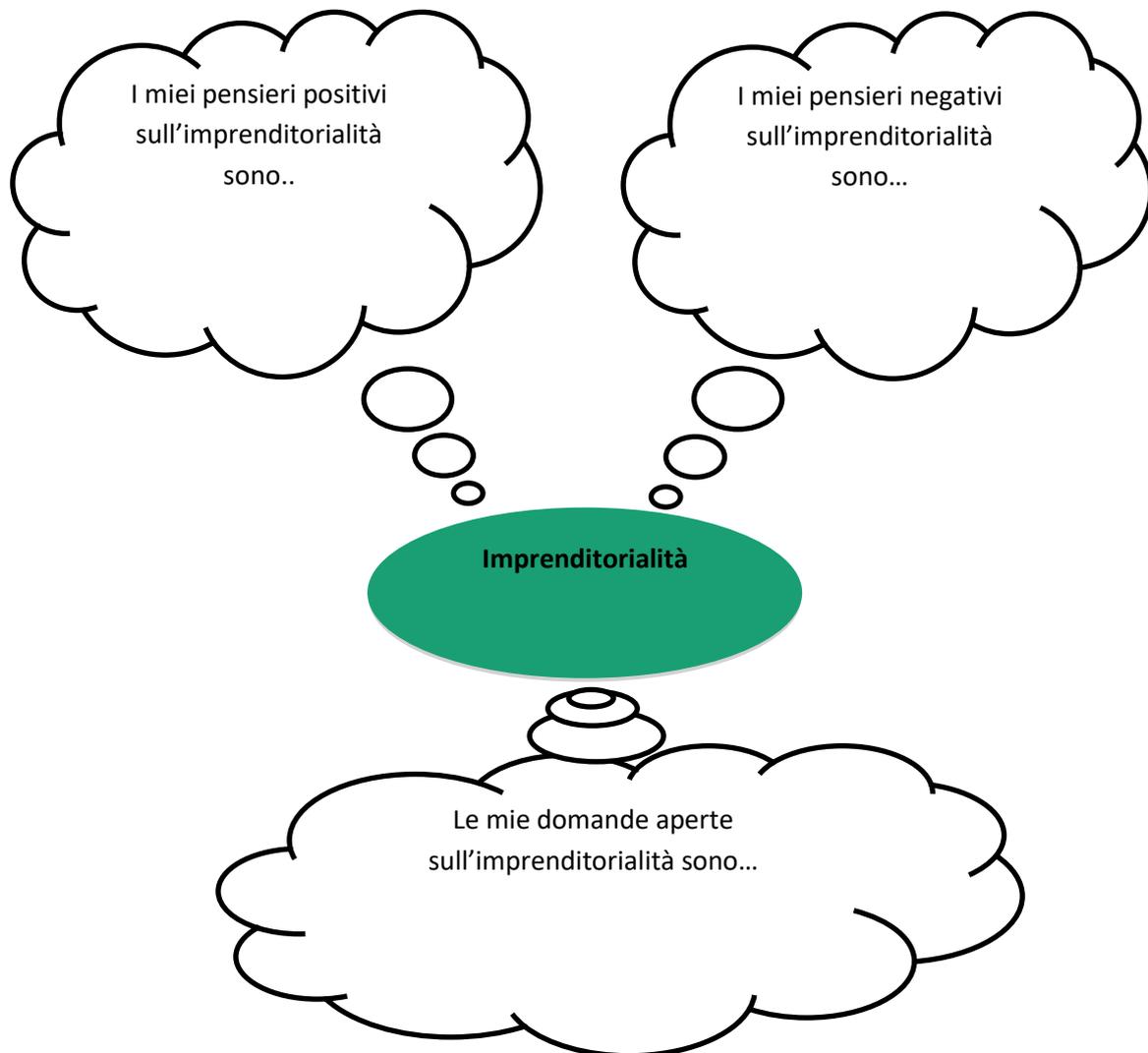


10.1 Metodi di lavoro nella comunità di apprendimento	75
11 Riferimenti	76

Introduzione all'insegnamento esperienziale dell'imprenditoria per i formatori



Esercizio 1. Associazioni legate all'imprenditorialità



L'imprenditorialità sta cambiando: essa è aumentata drasticamente in tutto al mondo in risposta al cambiamento tecnologico, la globalizzazione e l'evoluzione dei valori relativi al lavoro.

L'imprenditorialità ha forme differenti oggi: imprenditorialità sociale, eco, agricola o tecnologica ne



sono alcuni esempi. Dal momento che l'imprenditorialità sta cambiando, anche l'insegnamento imprenditoriale ha vissuto una piccola rinascita negli ultimi anni. Questa introduzione vuole presentare alcuni di questi cambiamenti.

1. Dalla pianificazione aziendale alla sperimentazione aziendale

La start-up non è una grande azienda in forma ridotta. Tuttavia, l'insegnamento imprenditoriale in passato era focalizzato sull'insegnare come redigere un buon business plan, sulla base dell'assunzione che il futuro è prevedibile ed è, quindi, possibile pianificare con precisione se si dispone delle giuste conoscenze di marketing, finanza e prodotto. I mentori degli imprenditori hanno cominciato a rendersi conto che i business plan molto spesso, nella pratica, falliscono, non avendo i partecipanti partecipanti l'opportunità di testare le loro ipotesi né di sviluppare i propri prodotti o servizi gradualmente, sulla base delle reazioni dei consumatori. Il business plan riflette quindi la creatività dei partecipanti più che le loro competenze imprenditoriali. Differenti modi di insegnare l'imprenditoria hanno iniziato ad emergere. I più noti sono la start-up magra o lean start-up (Blank & Dorf, 2012), la modellizzazione del business o business modelling (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010), il pensiero di progettazione o design thinking (Brown & Katz, 2009).

2. Dalla teoria alla teoria basata sulla pratica

Impariamo l'imprenditoria facendola. I partecipanti non vedono alcuna teoria, ma la esplorano svolgendo esercizi. L'imprenditorialità è un **metodo** e ciò significa che:

- Tutti possono diventare imprenditori (non si nasce imprenditori)
- L'imprenditoria è legata al pensiero e al comportamento (non ci sono specifici tratti della personalità che definiscano l'imprenditore)
- Modelli diversi possono aiutarci ad acquisire competenze imprenditoriali

L'imprenditorialità come metodo coltiva lo spirito imprenditoriale, il quale richiede un insegnamento attraverso l'esperienza e la riflessione sulla stessa.

Tabella 1. Metodo vs processo

Imprenditorialità come un metodo (insegnamento contemporaneo)	Imprenditorialità come un processo (insegnamento tradizionale)
Un insieme di pratiche	Inputs noti e outputs previsti
Fasi di apprendimento	Steps da completare
Iterativo	Lineare
Creativo	Predittivo
Azione mirata	Focus sulla pianificazione
Investimenti per l'apprendimento	Ritorno previsto
Collaborativo	Competitivo

Fonte: Adattato da Neck et al. (2014)

3. Le cinque pratiche dell'insegnamento imprenditoriale

La contemporanea educazione imprenditoriale attraverso l'insegnamento esperienziale si associa all'acquisizione di competenze, conoscenze e mentalità necessarie per le performance imprenditoriali. Neck et al. (2014) introducono cinque pratiche di insegnamento imprenditoriale. Il nostro curriculum si basa sulla loro proposta, integrandola con la modellazione aziendale, il design thinking e il lean start-up in un insieme olistico di sessioni che agevolano le competenze imprenditoriali.



Figura 1. Le pratiche dell'istruzione imprenditoriale. Fonte: Neck et al. (2014)

4. Il ruolo del mentore

Al fine di aiutare i partecipanti a conseguire un'esperienza imprenditoriale preziosa, il mentore deve liberare il loro spirito imprenditoriale, coltivare una mentalità alla praticità e costruire ambienti in cui questa possa verificarsi (Neck et al., 2014).

Tabella 2. Il ruolo del mentore nell'insegnamento dell'imprenditorialità

Concetto	Imprenditorialità come metodo (insegnamento contemporaneo)	Imprenditorialità come approccio (insegnamento tradizionale)
Comunicazione	Una comunicazione a due vie	Approccio ex-cattedra
Focus sull'insegnamento	Facilitare la riflessione	Fornire istruzioni
Contenuto	Inovazione del modello di business	Capitoli del business plan
Location	In aula e sul campo	Aula

Errori	Benvenuti	Puniti
Fonti di apprendimento	Esperienza, casi, riflessione	Teoria, casi
Valutazione	Il processo di apprendimento	La qualità del piano di business

5. Il design delle sessioni e le comunità di apprendimento

Il corso è costituito da 16 ore pedagogiche, che possono essere condotte in 8 sessioni di 2 ore o in 4 sessioni di 4. Al fine di esercitarsi nell'azione, nell'empatia, nella creazione, nella sperimentazione e nella riflessione, i partecipanti devono sviluppare le proprie idee di business per tutta la durata del corso. Ci sono, inoltre, attività tra le sessioni. Terminato il corso, i partecipanti possono continuare la loro attività di collaborazione attraverso la creazione di una comunità di apprendimento, che viene ad essere un network in cui gli imprenditori scambiano tra loro esperienze, aiuti per risolvere problemi, sostegno, ecc.

La prima parte di questo manuale presenta una struttura e un contenuto del percorso imprenditoriale per gli immigrati. La seconda parte, invece, riporta una struttura delle comunità di apprendimento come un ciclo di 10 incontri.

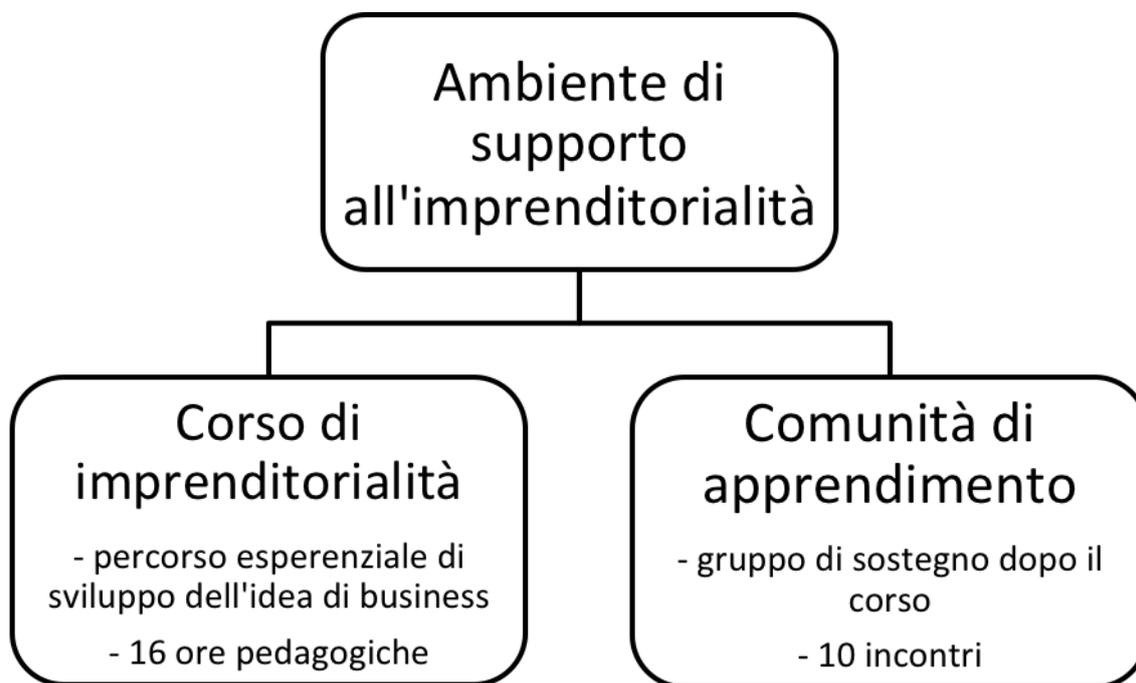


Figure 1. Il mentore crea l'ambiente di sostegno all'imprenditorialità per gli immigrati

1 Sessione 1: L'imprenditorialità è...

Al termine della sessione, I partecipanti:

- Sapranno cos'è l'imprenditorialità
- Distingueranno la start-up dalle aziende consolidate
- Saranno motivate per il project work
- Conosceranno la struttura del corso imprenditoriale

Perchè:

- Per aumentare la consapevolezza che tutti possono diventare imprenditori, se lo vogliono

Piano della sessione¹:

Topic	Tempo
Conoscersi	15 min
Esercizio 20 €	15 min
Imprenditore ospite	30 min
Struttura del corso, aspettative, investimenti	20 min
Creazione di teams	10 min

1.1 Conoscersi



Esercizio 2. Presentazione della carta igienica

Il mentore porta un rotolo di carta igienica e lo passa ai partecipanti, disposti in modo tale da formare un cerchio, dicendo loro di strappare tanti fogli dal rotolo quanti sono quelli necessari per il corso imprenditoriale di 16 ore pedagogiche. Quando tutti hanno strappato i loro fogli, il mentore li invita a presentarsi, raccontando tante cose su di sé quanti sono i fogli che hanno in mano. Per esempio, se qualcuno richiede 5 fogli, deve raccontare 5 cose su di sé.

1.2 Esercizio 20 €



¹ La sessione può essere prolungata di alcune ore in base alle esigenze del mentore e al numero dei partecipanti.



Esercizio 3. Esercizio 20 €



Hai 20 euro in tasca. Quali idee di business puoi sviluppare con essi? Scrivere almeno 7 idee in 7 minuti.

Spazio per le tue idee



Domande di discussione:

- Cos'è necessario per avviare un'impresa?
- Imprenditore si nasce o si diventa?
- Un grande talento atletico non è uguale a un grande atleta. Perché? Come si traduce questo nell'imprenditorialità?

L'obiettivo di questo esercizio è quello di sensibilizzare i partecipanti sul fatto che il denaro non è la cosa più importante per avviare un'impresa. La cosa essenziale è essere pro-attivi, creative, orientati verso l'obiettivo e, ovviamente, avere una buona squadra.

1.3 L'imprenditore ospite

Invitiamo un imprenditore immigrato di successo alla prima sessione come fonte di ispirazione per i partecipanti. In un primo momento, il mentore intervista l'ospite, invitandolo a condividere la propria storia personale con i presenti.

A seguire, alcune domande che possono aiutare a condurre un'intervista:

- Come sei giunto alla decisione di avviare un'impresa?
- Qual è stato l'elemento determinante per raggiungere il tuo successo?
- Senza essere umili, cosa ti piace di più di te stesso, del tuo lavoro e della tua esperienza?
- Come si svolge una tua giornata tipica?
- Qual è la cosa che reputi più importante per essere un'imprenditore?
- Qual è stata l'esperienza più preziosa dalla tua carriera imprenditoriale?
- Quali consigli puoi dare ai nostri partecipanti che vorrebbero avviare una nuova attività?

Successivamente, invitiamo i partecipanti a fare domande, iniziando una discussione con l'imprenditore.

1.4 La struttura del corso di imprenditorialità

Attività:

- 8 sessioni di 2 ore
- Project work in team in cui creare e sviluppare un'idea di business
- Attività in-tra la sessioni (project work)

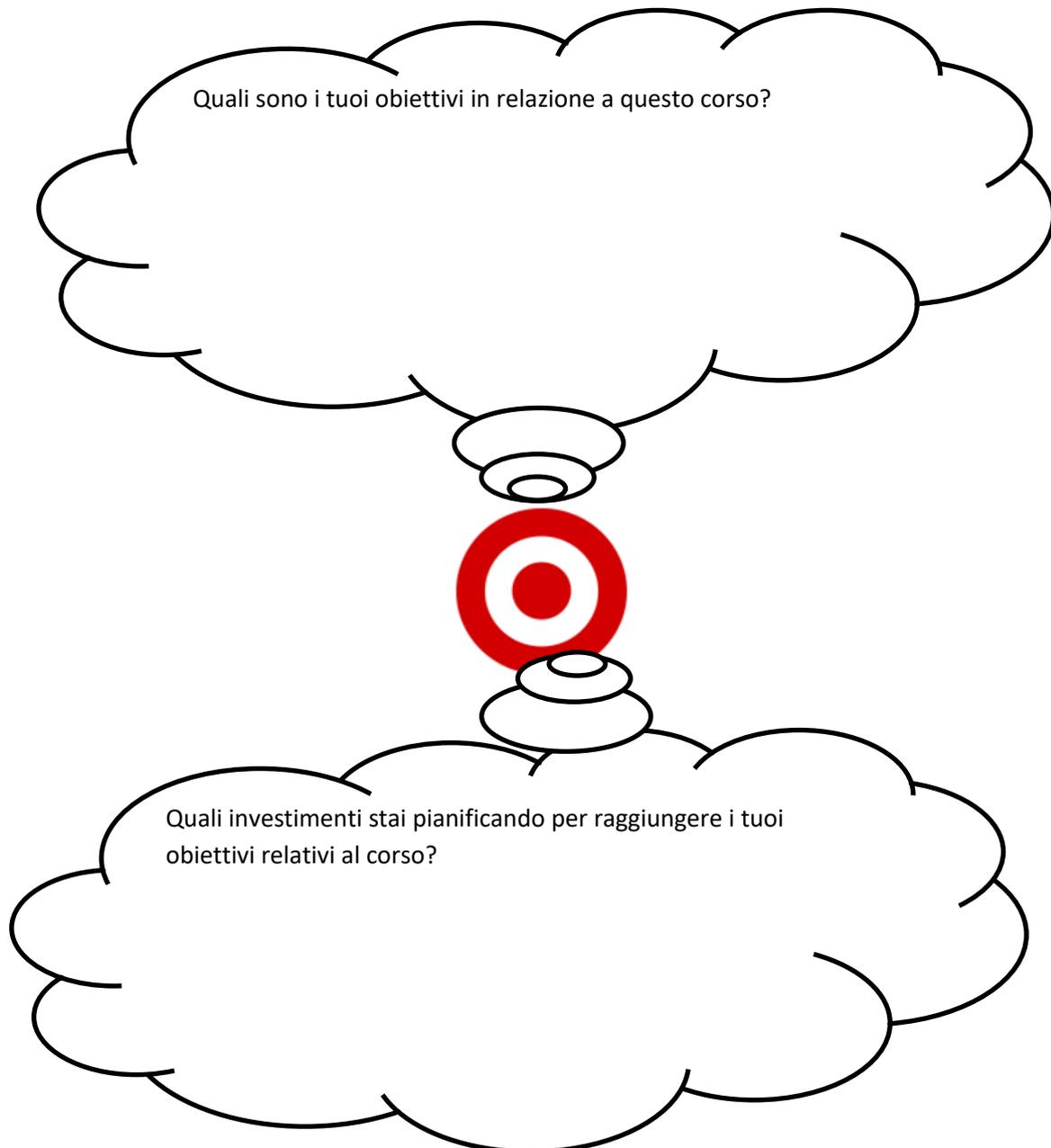


- Ogni sessione sarà composta da: rotture del ghiaccio, soggetto imprenditoriale e project work

Incoraggeremo:

- Il lavoro di squadra
- L'annotazione delle idee – ognuna è preziosa
- La sperimentazione - gli errori sono benvenuti, perché si impara molto da essi
- Pro-attività - essere attivi è al centro dell'imprenditorialità
- Il lavoro sul campo - l'imprenditoria avviene sul campo, non in ufficio o in aula
- Il pensiero costruttivo, creativo e produttivo
- Il contributo dei partecipanti

E adesso a te:



Quali sono i tuoi obiettivi in relazione a questo corso?

Quali investimenti stai pianificando per raggiungere i tuoi obiettivi relativi al corso?

1.5 Creare i team e il project work

Le squadre sviluppano idee commerciali durante tutto il corso. Ogni team, per essere efficace, viene ad essere composto da 5-6 partecipanti, che decidono in quale di essi entrare. Forse, alcuni dei presenti entreranno nella squadra già con una propria idea di business, altri, forse, vorranno lavorare singolarmente per sviluppare la propria idea e, forse, altri ancora non avranno ancora alcuna idea. Queste, sono tutte eventualità probabili e possibili.



I team che non hanno ancora un'idea di business, devono prepararne una entro la sessione successiva; il mentore può suggerire loro di cercare l'ispirazione nelle tendenze attuali. Di seguito, si riportano alcuni collegamenti a pagine online relative alle tendenze contemporanee:

- www.trendhunter.com
- www.trendwatching.com
- www.entrepreneur.com/topic/business-idea-trends
- www.globalfuturist.com
- www.unternehmerpositionen.de

Anche i partecipanti che hanno già un'idea aziendale devono controllare le pagine relative alle tendenze attuali, per scoprire come la propria idea si relaziona con esse.



Esercizio 4. Crea un nome e uno slogan per il tuo team

Il nome del tuo team è:

Lo slogan è:



1.6 Ispirazione

Non scelgo di essere un uomo comune,
È mio diritto essere sconosciuto ... se posso,
ricerco l'opportunità ... non la sicurezza.
Non voglio essere un cittadino mantenuto.
Umiliato e smorzato dal fatto di avere
uno Stato che pensa a me.
Voglio prendere il rischio calcolato;
Sognare e costruire.
Fallire e avere successo.
Mi rifiuto di scambiare incentivi per un dolo;
Preferisco le sfide della vita
All'esistenza garantita;
Il brivido del compimento
Alla calma stanca dell'utopia.
Non voglio scambiare la libertà per la carità
Né la mia dignità per un'esibizione
Non mi sottometterò mai ad alcun padrone
Nè piegherò ad alcuna minaccia.
È il mio patrimonio di stare eretto.
Orgoglioso e senza paura;
Penso e agisco per me stesso,
Per godere dei benefici delle mie creazioni
E affrontare il mondo con coraggio e dire:
Questo, con l'aiuto di Dio, ho fatto



Tutto questo è ciò che significa

Essere un imprenditore.

Thomas Paine: Common Sense, 1776

Domande di discussione:

- In che modo questa poesia è pertinente all'imprenditore?
- Che cosa si aggiunge (o sottrae) da questa poesia?
- Fai un breve credo aziendale per il tuo team

2 Sessione 2: Design thinking e conoscere il cliente

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Conosceranno il concetto di design thinking
- Distingueranno tra le diverse tecniche di ricerca nello sviluppo dell'idea di business
- Prepareranno un piano di ricerca per la propria idea aziendale

Perché:

- Per internalizzare l'idea che l'imprenditoria avviene tra gli utenti e non in laboratorio

Piano di sessione:

Topic	Tempo
Rompere il ghiaccio	15 min
Presentazione dei progetti di idee aziendali	15 min
Introduzione al design thinking	30 min
Ricerca degli utenti	40 min
Pianificazione del lavoro sul campo	20 min

2.1 Rompere il ghiaccio



Esercizio 5. Una costruttiva empatia per una ricerca significativa del cliente



Participants work in groups of 4 to 5 participants. Mentor prepares papers with different professions (see below). Every group gets one profession. Participants have 3 minutes to describe the classroom from the perspective of people who work in a particular profession. What do they observe? What do they think? What do they feel? They must not tell which profession they describe. They only have to describe the classroom. The other participants have to **guess** which profession the group represents.

I partecipanti lavorano in gruppi da 4 a 5 persone. Il mentore prepara documenti con diverse professioni (vedi sotto). Ogni gruppo ottiene una professione e ha a disposizione 3 minuti per descrivere l'aula dalla prospettiva delle persone che la svolgono. Cosa osservano? Cosa pensano? Cosa provano? I tem non devono descrivere la professione, ma solo l'aula. Sono gli altri partecipanti a dover capire di quale professione si tratta.

Pompieri	Cuoco	Architetto
Burglar	Organizzatore di matrimoni	Contadino

Domande di discussione:

- L'empatia ti fa mettere nei panni di qualcun altro; essa significa una profonda comprensione dei problemi e delle realtà della gente che stai progettando. Come può quindi aiutarci nell'imprenditorialità?
- Attraverso l'empatia possiamo conoscere il nostro cliente. Cosa possiamo imparare? Perché questo è importante?
- Come puoi migliorare le tue capacità di empatia?
- Che cosa può ostacolare il processo di empatia?

2.2 Introduzione al design thinking

Storicamente, il design è stato trattato come un passaggio a valle del processo di sviluppo - il punto in cui i progettisti, che non hanno ancora avuto ruolo nel lavoro sostanziale dell'innovazione, si fanno avanti e metteranno un bellissimo contenitore all'idea. Certamente, questo approccio ha stimolato la crescita del mercato in molti settori, rendendo i nuovi prodotti e le tecnologie esteticamente attraenti e quindi più desiderabili ai consumatori o aumentando la percezione del marchio, attraverso strategie intelligenti e suggestive di pubblicità e comunicazione. Nell'ultima metà del ventesimo secolo il design si è trasformato in un'attività competitiva sempre più preziosa, ad esempio, nell'elettronica, nelle industrie automobilistiche e nell'industria dei beni di consumo.

Nella maggior parte degli altri casi, però, resta ancora confinato nelle fasi successive del processo di innovazione. (Brown, 2008).

Ora, tuttavia, piuttosto che chiedere ai designers di rendere un'idea già sviluppata più attraente per i consumatori, le aziende chiedono loro di creare idee che soddisfino meglio i bisogni e desideri dei consumatori. Da un ruolo precedentemente tattico e che si traduce in una creazione di valore limitata, il design assume una veste strategica, portando a drastiche nuove forme di valore (Brown, 2008).

Oggi, il design è ovunque intorno a noi.

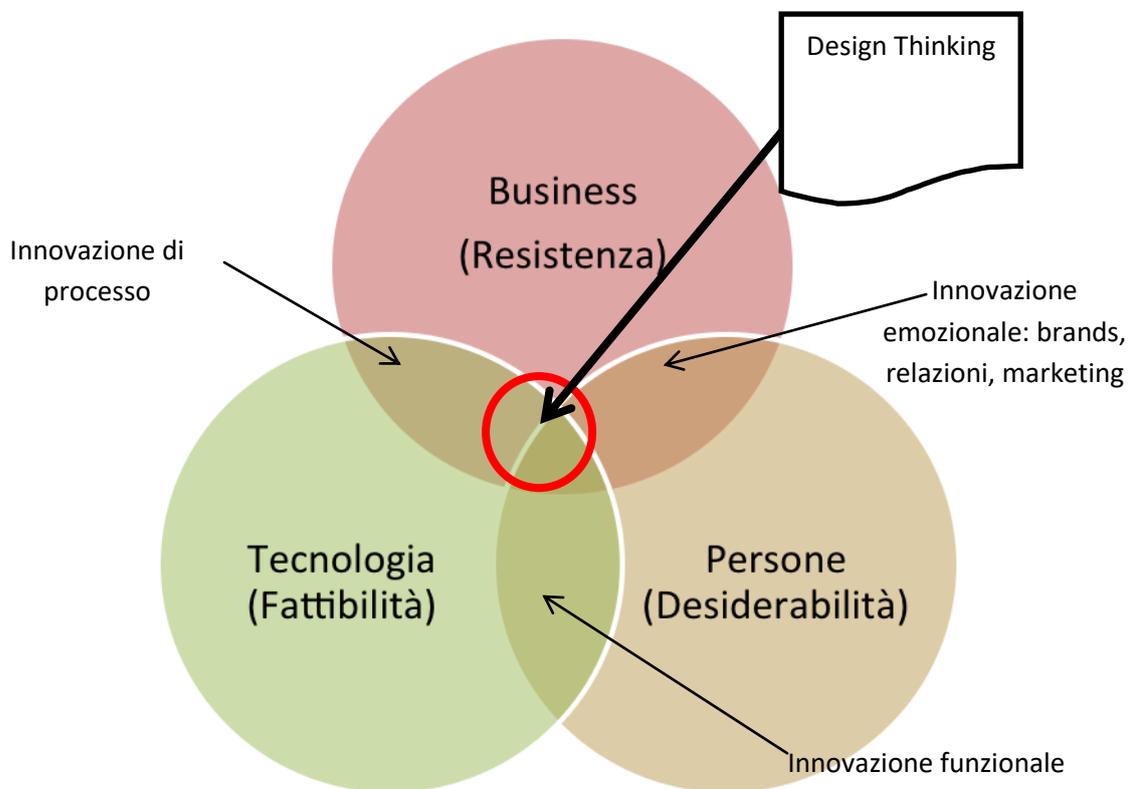


Figura 2. Il design thinking integra differenti prospettive. Fonte: Brown, 2009

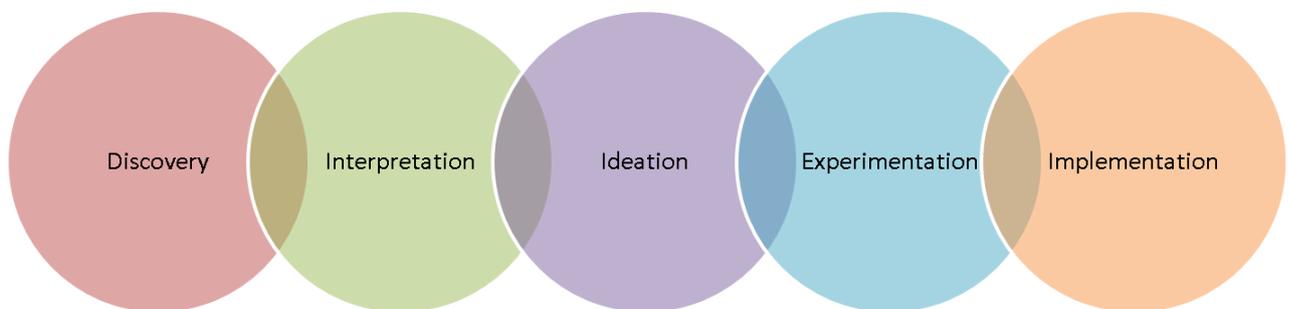
Cosa viene progettato?

- ✓ Prodotto
- ✓ Servizio
- ✓ Valore estetico
- ✓ Applicabilità e comprensibilità
- ✓ Esperienza dell'utente
- ✓ Business model
- ✓ Processo di lavoro

- ✓ Strategia aziendale
- ✓ Teamwork
- ✓ ...

Il design thinking può essere visto come una metodologia che impareremo in cinque fasi, quali: ricerca degli utenti, interpretazione dei contenuti, ideazione, prototipazione e implementazione. A seguire, troverai una breve panoramica dell'approccio design thinking e, successivamente, un capitolo dedicato dedicato a ciascuna delle fasi.

Le cinque fasi del pensiero di progettazione non sono lineari; al contrario, durante tutto il processo si torna spesso indietro, a quelle precedenti, per assicurarsi che si stia lavorando ancora sul target.



Ricerca	Interpretazione	Ideazione	Sperimentazione	Implementazione
Ho una sfida. Come posso affrontarla?	Ho imparato qualcosa. Come posso spiegarlo?	Vedo un'opportunità. Quali idee mi genera?	Ho un'idea. Cosa potrei costruire su di essa?	Ho testato qualcosa. Come posso realizzarla?

Figura 1: Le fasi del design thinking. Fonte: IDEO, 2011.

Esempio di design thinking

Nel 2006, la Bank of America ha introdotto un nuovo servizio di risparmio. Pagando con una carta di debito, gli utenti hanno avuto la possibilità di arrotondare automaticamente l'importo fino al numero intero più vicino; le somme eccedenti l'effettivo importo da pagare sono stati trasferiti automaticamente a un conto di risparmio. Il servizio ha rapidamente guadagnato la popolarità. In meno di un anno, la banca ha attirato 2,5 milioni di utenti, ha aperto 700.000 nuovi conti correnti e 1 milione nuovi conti di risparmio. Bank of America ha lavorato con una ditta di consulenza e si è avvicinata alla sfida aziendale utilizzando la metodologia del Design Thinking. Utilizziamo questo esempio per illustrare le diverse fasi del design thinking (tratto da www.ideo.com).



Figura 1: un annuncio pubblicitario per il servizio Keep the Change. Fonte: <http://www.dexigner.com/news/11490>.

Ricerca. I sostenitori del DT spesso criticano l'uso della tradizionale ricerca di mercato per lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Perché? Perché la ricerca di mercato si basa sulle opinioni degli utenti, ma è difficile per loro descrivere con le parole quello che vogliono veramente. Quando si tratta di DT, la ricerca qualitativa svolge una parte molto più importante. Lo scopo di questa fase è quello di approfondire la sfida, definire il gruppo target e le proprie esigenze, i valori e la motivazione. Si utilizzano metodi come l'osservazione, la ricerca sul campo e la fotografia; i ricercatori, quindi, dovrebbero entrare in contatto con gli utenti anziché semplicemente fare ricerca dall'ufficio. Questa fase è destinata all'osservazione, non all'interpretazione. L'intervista è di particolare importanza ed è essenziale che il ricercatore ponga le domande giuste. Altrettanto importante è la scelta dell'intervistato, che dovrebbe essere un rappresentante del gruppo target, ma al tempo stesso anche in grado di insegnarci molto, come ad esempio qualcuno che viola alcune regole di servizio o di utilizzo del prodotto. I sostenitori del DT sottolineano il significato di introdurre elementi di antropologia e di etnografia, relativamente inusuali in un ambiente imprenditoriale. Una caratteristica condivisa delle squadre di DT è la loro diversità quando si tratta di settori di competenza e di istruzione. Una singola squadra potrebbe comprendere biologi, matematici, psicologi e etnologi.

Questo è stato l'approccio utilizzato a Bank of America. Si è costituita una squadra diversificata, composta da rappresentanti propri e rappresentanti della società di consulenza, con l'obiettivo di scoprire come le donne della generazione di baby boomer - in particolare quelle con i bambini - potrebbero essere persuasi di aprire conti correnti e di risparmio con Bank of America. Nella fase di ricerca, il team ha contattato una serie di famiglie e ha condotto interviste con persone in strada. Hanno osservato le persone che fanno operazioni monetarie, hanno osservato le madri mentre andavano a fare shopping, mangiavano in ristoranti e pagavano le loro fatture.

Interpretazione. Si tratta della seconda fase del DT. L'interpretazione dà significato alle storie e alle informazioni, trasformandole in una fonte di ispirazione inestimabile. Lo scopo è quello di trovare una direzione chiara per generare idee. Si utilizzano i risultati ottenuti nel primo stadio per sviluppare le storie concrete di persone, facendo attenzione ad evitare generalizzazioni, giudizi e supposizioni; si identificano i modelli e le relazioni tra i pezzi di informazioni; si ricercano categorie e gruppi. Si può anche visualizzare la storia; ciò aiuta a vedere in modo più chiaro l'intero quadro. È importante



interpretare le cose dal punto di vista del gruppo di destinazione piuttosto che il proprio. DT pone grande importanza sull'empatia. Una volta determinati i temi e i campioni, si possono iniziare a formattare le opportunità. Ciò significa passare dalla situazione attuale alle opportunità future. Significa ridefinire il problema - questa volta dal punto di vista delle esigenze degli utenti. Questo fornirà una direzione chiara per generare idee. Le opportunità si esprimono sotto forma di domande d'azione del tipo "Come potremmo..." A seguire, alcuni esempi: come incoraggiamo i mentori a sperimentare nuove tecnologie? Come possiamo ottenere impiegati coinvolti nello sviluppo di nuovi prodotti? Come offrire agli utenti un servizio di qualità migliore? Le opportunità non sono soluzioni, bensì domande che danno uno spiraglio per generare le idee.

Una volta raccolte storie e osservazioni, il team della Bank of America ha raggiunto due conclusioni principali: la prima è che, per effettuare un pagamento, alcune persone fanno spesso la somma, perché più semplice e veloce; la seconda sta nel fatto che molte madri con figli non hanno alcun risparmio, perché non possono permettersi di fare acquisti o perché non sono in grado di controllare le proprie abitudini di acquisto. L'opportunità per il team per generare idee nella fase successiva è stata aperta dalla seguente domanda: come possiamo permettere a madri con figli di cominciare a risparmiare denaro?

Ideazione. La terza fase del DT. Si dice che il modo più affidabile per generare un'idea di qualità è generare un gran numero di idee e l'obiettivo principale di questo stadio è proprio quello di generare quante più idee possibile. Le persone che seguono l'approccio DT usano solitamente brainstorming, seguendone le regole. È possibile comunque utilizzare qualsiasi altra tecnica di pensiero creativo o combinazione di tecniche. La cosa importante è pensare ampiamente e senza limitazioni. Può essere utile anche disegnare le idee. Alla fine della fase di ideazione, si scelgono le idee più promettenti da sperimentare nella fase successiva.

In questa fase, il team di Bank of America ha condotto 20 sessioni di brainstorming, presentando 80 concetti di prodotto. Successivamente, hanno ridotto i concetti alle 12 idee più promettenti, di cui uno è stato scelto all'unanimità per ulteriori sperimentazioni: l'idea di arrotondare automaticamente.

Sperimentazione. In questo step, si testano le idee. I prototipi sono strumenti eccellenti che possono aiutare a saperne di più sull'idea, dando una forma tangibile e stimolando ulteriori contemplazioni. Così vengono acquisite nuove informazioni e l'esperienza di apprendimento. Creare prototipi rapidamente e in anticipo consente di passare da idee inutili il più presto possibile. Un prototipo dovrebbe essere semplice. Una volta creato, fornirà un feedback. È importante a questo punto essere disposti ad andare avanti e cambiare idea, se quella testata risulta inefficace.

Alla Banca d'America, prototipo creato è stato un'animazione in cui una donna acquista una tazza di caffè di \$ 1.5. Successivamente, l'animazione ha mostrato l'ammontare arrotondato fino a \$ 2 e il trasferimento automatico di 50 centesimi a un conto di risparmio. Il prodotto è stato testato mostrando l'animazione a 1600 utenti online. I risultati sono stati molto incoraggianti: gli utenti hanno dato al servizio il rating più alto.

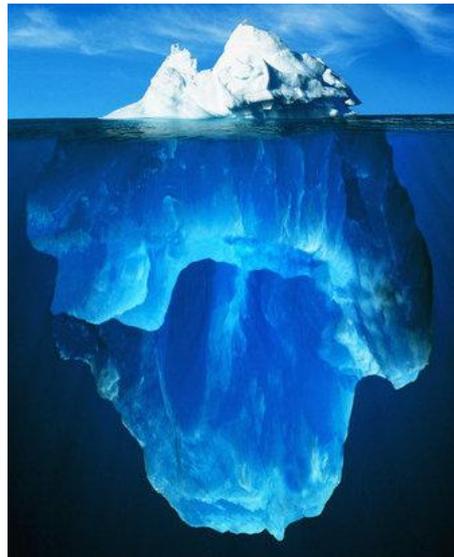
Implementazione. Il nostro obiettivo nella fase finale è quello di creare il risultato finale. Utilizzando il feedback ottenuto nella fase sperimentale, si perfeziona l'idea: si cambiano gli elementi dove le persone percepiscono potenziali ostacoli e si valuta la pertinenza di ogni singolo aspetto fornito dai feedback. Si pianificano allora le fasi successive e le fonti necessarie per l'attuazione dell'idea; preparare i calcoli, fissare le scadenze, comunicare l'idea a persone che possono aiutare con l'implementazione e documentare l'intero processo di implementazione. Si deve preparare un'offerta o una presentazione interessanti che, raccontando una storia, attirino le persone giuste.

In questa fase, il team Bank of America ha utilizzato un focus group per scegliere un nome per il nuovo servizio: Keep the change. Sulla base dei feedback degli utenti, sono stati apportati all'idea originale tre elementi aggiuntivi (il risparmio totale nell'account corrente; una misura di sicurezza che impedisce agli utenti di superare il loro limite arrotondato; la banca raddoppierà i risparmi realizzati nei primi tre mesi, fino a un massimo di \$ 250). Utilizzando focus group, il team ha fornito idee su come commercializzare il servizio agli utenti, elaborando e implementando un piano di marketing.

AL CENTRO DELLA NOSTRA ATTENZIONE C'È L'UTILIZZATORE



NEL DESIGN THINKING SI PENSA ALL'ESPERIENZA



Il prodotto/servizio finale è solo la punta di un iceberg. Durante lo sviluppo, si considera l'intera esperienza che l'utente avrà con il prodotto/servizio. Applicabilità, valore estetico, sensazioni, fattibilità tecnologica, efficace business model.

2.3 Un approccio qualitativo alla ricerca

Scopo della ricerca è:

- ✓ Comprendere le esigenze
- ✓ Comprendere gli ostacoli
- ✓ Comprendere le limitazioni

Come?

- ✓ Senza pregiudizio
- ✓ Senza valutazione
- ✓ Senza ipotesi
- ✓ Senza giudizio

Stiamo parlando di RICERCA QUALITATIVA. Alla fine di questa fase, avrai più domande che risposte...



Esercizio 6. Ricerca sul campo

Come ricercava ed esplorava Indiana? Come fa ricerca il famoso antropologo Jane Goodall?



Come immagini che approcci un bambino di 7 anni alla ricerca e all'esplorazione?

Il primo passo nella nostra sfida aziendale è quello di **costituire un team**. La ricerca richiede un ambiente speciale. Lo scopo è riconoscere un aspetto specifico del comportamento umano e trasformarlo in un vantaggio per l'utente, pur avendo valore di business. Perché così tante aziende non sono in grado di utilizzare questo percorso di successo e perché le aziende che lo hanno fatto con successo in passato trovano così difficile farlo di nuovo? Questi processi non sono facili da integrare spontaneamente nel processo di lavoro. Guardando da vicino le diverse fasi della ricerca e dello sviluppo, è facile vedere come queste necessitano di una combinazione di due modi di pensare: **l'uno analitico e l'altro creativo**. È molto raro trovare una combinazione di entrambi, dal momento che le persone tendono ad utilizzare uno o l'altro.

Tuttavia, questo ostacolo può essere superato formando un **team diversificato**. La diversità delle persone nella squadra supererà la stretta modalità di pensiero di ogni persona. La dimensione ottimale per un team di progettazione va da quattro a sei persone, che devono avere diversa educazione, genere, esperienza e carattere. La cosa che dovrebbero, invece, avere in comune è la capacità di lavoro di squadra.

Nella ricerca delle esigenze degli utenti, è importante distinguere tra l'osservazione e l'interpretazione. L'interpretazione viene nelle fasi successive. Nella prima fase, ci si concentra sulla mera raccolta di informazioni, senza interpretarle.



Esercizio 7. Osservazione versus interpretazione

Guarda l'immagine sottostante. Osservandola, cosa vedi in essa? Interpretandola,



invece?

Osservazione	Interpretazione

A seguire, esamineremo tre tecniche per la ricerca delle esigenze dei clienti: intervista, osservazione e ricerca sul campo.

Usiamo questo approccio alla ricerca perché gli utenti non sempre fanno quello che dicono. Non sono del tutto consapevoli dei loro desideri e bisogni e anche quando lo sono, spesso non sono in grado di metterli in parole



Henry Ford

Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volessero, mi avrebbero risposto un cavallo più veloce.

2.4 Osservazione

Prima di tutto, chiediti cosa già sai della tua sfida aziendale, per evitare la duplicazione delle informazioni, ovvero per non recuperare di nuovo informazioni già acquisite.



Tecniche di raccolta delle informazioni:

- ✓ Fotografia
- ✓ RegISTRAZIONI video
- ✓ Prendere nota
- ✓ Sketching
- ✓ Raccolta di materiali, volantini, brochure, imballaggi, ritagli di giornale.

Cosa stai osservando?

- ✓ **Spazio fisico:** caratteristiche fisiche, cosa si distingue e cosa non si distingue
- ✓ **Quali persone sono coinvolte:** utenti, dipendenti, produttori, manager, media, comuni, comunità locali, gruppi di interesse
- ✓ **Attività:** attività e comportamenti individuali, attività correlate, sequenze di attività, somiglianze e differenze tra le attività
- ✓ **Oggetti:** la presenza o assenza di oggetti, le caratteristiche degli oggetti
- ✓ **Eventi:** cosa sta succedendo, cosa stanno facendo le persone
- ✓ **Orario:** sequenze, inizi, fini, fasi individuali, durata, tempi in cui avvengono determinati comportamenti, reazioni o attività
- ✓ **Obiettivi:** cosa cercano di realizzare le persone
- ✓ **Sentimenti:** quali sentimenti sperimentano ed esprimono le persone

Osserviamo cosa le persone:

- ✓ **DICONO:** quali citazioni e definizioni ha usato il tuo utente?
- ✓ **FANNO:** quali azioni e comportamenti hai notato?
- ✓ **PENSANO:** cosa potrebbe pensare il tuo utente? Cosa ti dice delle sue convinzioni?
- ✓ **PROVANO:** quali emozioni potrebbe provare il tuo soggetto?

Si sottolinea che pensieri/convinzioni, così come sentimenti/emozioni, non possono essere osservati direttamente. Essi devono essere dedotti prestando molta attenzione a diversi indizi, quali il linguaggio del corpo, il tono della voce e la scelta delle parole. Occorre prestare, quindi, molta attenzione a questi ultimi elementi.



Esercizio 8. Attenzione e osservazione

Cosa noti in questa aula? Scrivi nel riquadro sotto, in 1 minuto, il più possibile.



Ora concentrate su $\frac{1}{2}$ della classe. Cosa noti adesso? Scrivi in 30 secondo il più possibile.

Ora concentrate sull'altra metà dell'aula. Cosa noti adesso? Scrivi in 30 secondi il più possibile.

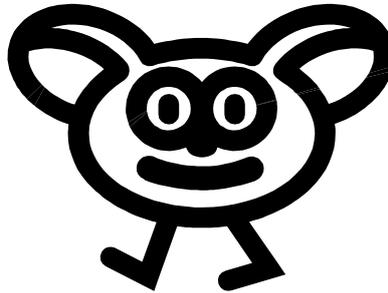
In quale caso hai notato più cose? Perché?

L'osservazione è fortemente legata alla nostra attenzione. Se ci concentriamo su delle parti più piccole per un certo tempo, probabilmente noteremo di più. Ciò è importante per cambiare il centro della nostra attenzione di volta in volta.

2.5 Intervista

Se sei un buon ascoltatore e sai come creare un'atmosfera di fiducia, le persone si apriranno con te e le loro storie ti aiuteranno ad ottenere nuove intuizioni, idee e ispirazioni.

Utilizza **interviste semi-strutturate**. Inizia con alcune domande stabilite in anticipo, quindi segui la storia dell'intervistato e formulane altre in conformità ad essa. Le interviste possono essere condotte con individui o gruppi, utenti o esperti, diversi partecipanti. È sempre utile, comunque, trovare un utente che utilizzi il prodotto/servizio in modo insolito.



Hai due orecchie e una bocca.

Utilizzale nello stesso rapporto quando conduci le interviste.



Ascolta con gli occhi come con le orecchie!

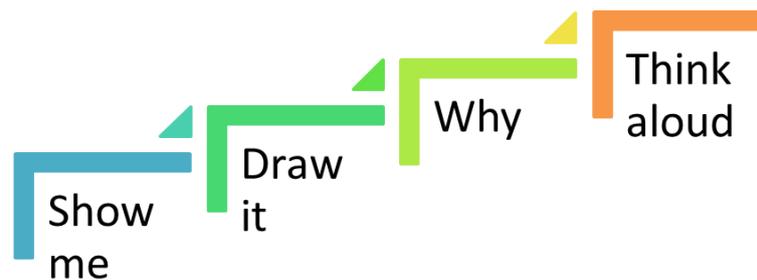
Fai **domande aperte**. Le domande aperte incoraggiano la conversazione e spronano l'utente ad aprirsi. Domande di questo tipo dovrebbero rappresentare la parte più importante dell'intervista; solitamente iniziano con le W-words (parole con la W), ovvero what (cosa), who (chi), when (quando), where (dove), which (quale), what kind (che tipo), how (come), etc.

Alcuni esempi di domande aperte:

- ✓ Cosa puoi dirmi su...
- ✓ Che altro puoi dirmi su questo?
- ✓ Cosa ti piace di questo?
- ✓ Che cosa non ti piace?
- ✓ Cosa ti manca?
- ✓ Come si usa...
- ✓ In che modo utilizzi questo prodotto?
- ✓ Cosa stai facendo quando...
- ✓ Che cosa fai quando...
- ✓ Dimmi di più su questo.
- ✓ Puoi descrivere...
- ✓ Puoi mostrarmi...

- ✓ Quanto spesso ottieni....
- ✓ Cosa vorresti ottenere?
- ✓ Qual è il processo?
- ✓ Quali passi percorri?
- ✓ Cosa hanno in comune tutte queste cose?
- ✓ Cosa succede per prima? E dopo?
- ✓ Cos'è importante per te?
- ✓ Che cosa ti trascina?
- ✓ Come la vivi?
- ✓ Dove è riposta la tua attenzione?
- ✓ Qual è la tua spiegazione?
- ✓ Come ti fa sentire?
- ✓ Quali sono le conseguenze?

Incoraggia l'utente a pensare a voce alta.



La domanda “perchè”, pur essendo aperta, dovrebbe essere usata con cautela: può sembrare un interrogatorio, mettendo, di conseguenza, in guardia l'intervistato. Dal momento che determinare le ragioni di un certo tipo di comportamento è essenziale nel design thinking, è bene sostituire “perchè” con altre domande il più spesso possibile.

Alcune alternative che puoi utilizzare:

- ✓ A quale scopo?
- ✓ Come hai raggiunto questa decisione?
- ✓ Cosa c'è dietro?
- ✓ Quali sono le ragioni di questo?

Un'altra interessante domanda aperta è “cosa succede se”, utilizzata per incoraggiare il pensiero creativo, aprire nuove possibilità e testare le tue ipotesi.

Di seguito alcuni esempi di domande “cosa accade se”:

- ✓ Cosa succederebbe se il prodotto avesse...
- ✓ Cosa potrebbe accadere se...



- ✓ Cosa succederebbe se questi ostacoli non esistessero?

Le **domande chiuse** terminano la conversazione e portano a risposte brevi. Queste sono domande che iniziano con “te”. Se chiedi all’intervistato “Ti piace questo prodotto?” questi risponderà sì o no. Se, invece, chiedi “cosa ti piace esattamente di questo prodotto?”, aumentano le possibilità che l’intervistato si apra con te. Le domande chiuse sono meno adatte per iniziare l’intervista, ma possono essere utili alla fine se utilizzate per verificare la sua comprensione. Ad esempio: se ho capito correttamente, questo servizio richiede troppo tempo. È giusto?

Suggerimenti per la ricerca:

Seleziona con saggezza i tuoi utenti. Tua madre, tuo padre e i tuoi amici non sono utenti.

Trova **utenti innovativi** che utilizzano i prodotti in modi nuovi e innovativi.

Incoraggia lo **storytelling** e la condivisione delle esperienze.

Non presentare la tua idea di business e chiedi agli utenti se la vogliono, come la cambierebbero, quando la userebbero e quanto sarebbero disposti a pagare per essa.

Documenta l’intervista usando immagini, foto, schizzi, note, video, ecc.



Esercizio 9. Pratica le abilità di intervista

Vorresti sviluppare un nuovo smart phone per cui hai deciso di fare un’intervista con il tuo compagno di classe sulla sua esperienza con il suo telefono attuale.

In 3 minuti, prepara un protocollo di intervista con le domande.

Ora hai 5 minuti per condurre e documentare l’intervista.

Domande per una discussione:

- Cosa hai fatto bene?
- Quali competenze sono importanti per un'intervista efficace?
- Cosa cambieresti la prossima volta?
- Come puoi migliorare le tue capacità di intervistare?

2.6 Ricerca sul campo

Ciò significa studiare il comportamento e l'esperienza delle persone nel loro ambiente natural. Se stai progettando un nuovo ristorante, osserva le persone nei ristoranti. Se stai lavorando su una nuova bicicletta, esci con i ciclisti. Se stai sviluppando un nuovo dispositivo medico, unisciti ai medici che utilizzano questo tipo di dispositivi, ecc.

Unisciti agli utenti e diventa la loro ombra. Immergiti nel contesto. Tieni conversazioni rilassate con loro. Mettiti nei loro panni.

Vai oltre i contesti esistenti e cerca l'ispirazione anche in nuovi contesti. Esempio: se si sta cercando di migliorare la logistica in un'attività di distribuzione, potrebbe essere utile esaminare il sistema logistico di una compagnia aerea o di una società di consegna.

Cerca anomalie e ispirazioni e metti sempre quello che vedi nel contesto. In cosa sono diversi gli utenti tra di loro? Qualcuno si distingue per l'utilizzo di un determinato prodotto o servizio? Stanno usando il prodotto o il servizio in modo insolito?

Utilizza tutti i tuoi sensi: guarda, ascolta, gusta, odora e tocca.



Esercizio 10. Idee di ricerca sul campo

Vorresti progettare un nuovo distributore automatico. Genera 7 idee concrete su come potresti avvicinarti alla ricerca sul campo. Quali luoghi vorresti osservare? Cosa osserveresti? A quali persone chiederesti un'intervista? Come puoi includere il gioco di ruolo nella tua ricerca? Come raccoglieresti informazioni? Hai 10 minuti per questo compito.



2.7 Comportamenti dei ricercatori

- ✓ Empatia – metti nei panni degli utenti
- ✓ Reale interesse per l'utente, curiosità
- ✓ Stabilire un rapporto basato sulla fiducia
- ✓ Ascoltare
- ✓ Osservare i dettagli e l'immagine nel complesso



Esercizio 10. Piano di ricerca per la tua business idea

Genera idee per la tua ricerca, fai un piano su come condurla, dividi i ruoli nel tuo team e definisci le scadenze per ogni attività. Definisci anche come documentare la tua ricerca.

Cosa faremo	Come lo faremo	Chi lo farà	Quando	Documento



Cosa faremo	Come lo faremo	Chi lo farà	Quando	Documento

2.8 Project work: conosci il tuo cliente

Il lavoro sul campo è un primo passo nello sviluppo dell'idea di business. La qualità di questo passaggio è correlata a tutte le altre fasi. Non possiamo conoscere i nostri clienti in classe. Esci dall'edificio e trova fonti di conoscenza pertinenti sui tuoi clienti.

Questo lavoro sul campo sarà il primo contatto con i clienti. Nello sviluppare l'idea aziendale avrai più contatti con i clienti nella ricerca di feedback sull'idea di business. Considera il tuo piano di ricerca dell'esercizio precedente. Sii ambizioso e raccogli il maggior numero possibile di dati.

Ricorda che hai bisogno di una documentazione per poterla poi condividere con i membri del tuo team: video, foto, note, schizzi ...

Conduci almeno 15 interviste, osserva almeno 10 situazioni, prova almeno 3 giochi di ruolo, o prova il servizio o il prodotto da soli se possibile e trova almeno altre 7 fonti di informazioni.

Come superare alcuni problemi iniziali?

- ✓ Se ti senti ansioso di condurre interviste, fai interviste in coppia.
- ✓ Se non sai dove prendere 15 persone per le interviste, inizia con 1 o 2, che ti potranno dire anche dove trovare altre persone.
- ✓ Lo stesso è con l'osservazione. Se non sai cosa osservare, prova con una situazione e avrai idee su cosa osservare ulteriormente. Puoi anche cambiare il focus e concentrarti talvolta solo sulle emozioni, altre volte sui comportamenti ecc.
- ✓ La tua idea è basata sul web e tu pensi di non poter fare la ricerca sul campo? Il tuo campo in questo caso è anche internet. È possibile analizzare diverse comunità online o osservare gli utenti nell'interazione con i portali web.
- ✓ Analizza la gerarchia delle esigenze degli utenti secondo la piramide di Maslow. (Guarda la figura 15.)

3 Session 3: Dare senso ai dati e capire il mercato

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Condurranno il processo di interpretazione dei dati

- Valuteranno il significato dei dati
- Creeranno opportunità di business guidate dal cliente

Perché:

- Capire il cliente per personalizzare l'idea aziendale in base alle esigenze del cliente

Piano di sessione:

Topic	Time
Icebreaker	15 min
Riepilogo del processo di design thinking	15 min
Introduzione al processo di interpretazione	15 min
Project work: interpretazione	60 min
Presentazione delle domande "Come possiamo..."	15 min

3.1 Rompere il ghiaccio



Esercizio 11. Creazione di senso

Mostra ai partecipanti uno dei dipinti di Salvador Dali e chiedi loro, prima, di scrivere quello che vedono sulla pittura, poi, di venire con almeno 3 titoli del dipinto. 3 minuti per ciascun compito. I partecipanti possono lavorare in coppia.



Figura 3. Cigni che riflettono gli elefanti (a sinistra) e Apparizione di volto e piatti di frutta su una spiaggia (a destra) di Salvador Dali

Vedo...	Possibili titoli ...

--	--

Domande per una discussione:

- Come hai deciso i titoli?
- Quali sono i possibili messaggi nascosti nei dipinti?
- Anche i tuoi clienti hanno messaggi per te, alcuni dei quali nascosti. Cosa serve per trovarli?

3.2 Il processo di interpretazione

È solo in questa fase che si può iniziare a interpretare le cose. La fase precedente era destinata esclusivamente alla raccolta di informazioni e contenuti. Lo scopo della fase di interpretazione invece è:

- ✓ Creare significato dal contenuto - sintesi
- ✓ Ottenere intuizioni e apprendere qualcosa sulle esigenze dei clienti
- ✓ Definire le opportunità per lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio

L'intero team dovrebbe incontrarsi in un unico posto.

1. Condividi le tue storie

- Fascicola note, fotografie e altri materiali da parte di tutti
- Condividi le tue storie, parla con gli altri
- Sii specifico
- Scrivi, scrivi, scrivi
- Chi, cosa, quando, dove, perché, come



Figura 4. Si inizia a dare senso mettendo le informazioni insieme

2. Identificare I modelli

- Estrai I significati chiave
- Metti da parte le informazioni chiave
- Definisci I pensieri generali, il tema di connessione
- Prendi una cosa alla volta, non ignorare nulla, sii sistematico



Figura 5. Focus su qual è il significato che c'è dietro ai dati?

3. Trova i temi

- Esplora le somiglianze, le differenze, le relazioni
- Definisci le categorie
- Esamina le relazioni tra le varie categorie
- Dividi in gruppi e riorganizza diverse volte

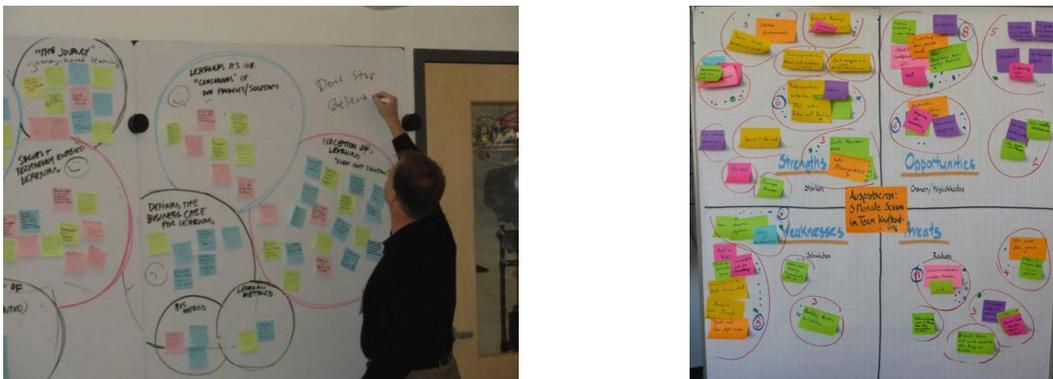


Figura 6. Le categorie ti aiutano a vedere più chiaramente la tua sfida

4. Presentazione grafica

- Prepara una presentazione visiva delle tue interpretazioni
- Una buona presentazione grafica ti aiuterà a vedere le sfide più chiaramente

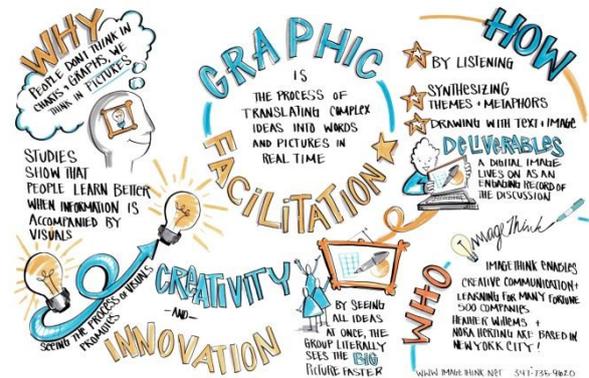


Figura 7. Le categorie consentono di vedere più chiaramente la tua sfida

5. Creare le mappe dei clienti

- La mappa del cliente riflette la tua comprensione del cliente
- È una mappa empatica che ti aiuta a sintetizzare le tue osservazioni
- DÌ: Quali sono le citazioni e le definizioni che il tuo utente ha dato?
- FÀ: quali azioni e comportamenti hai notato?
- PENSA: cosa potrebbe pensare il tuo utente? Cosa ti dirà delle sue convinzioni?
- SENTI: Quali emozioni potrebbe provare il tuo soggetto?
- Si sottolinea che i pensieri/credenze e sentimenti/emozioni non possono essere osservati direttamente; devono essere dedotti prestando molta attenzione a vari indizi. Presta attenzione al linguaggio del corpo, al tono e alla scelta delle parole.

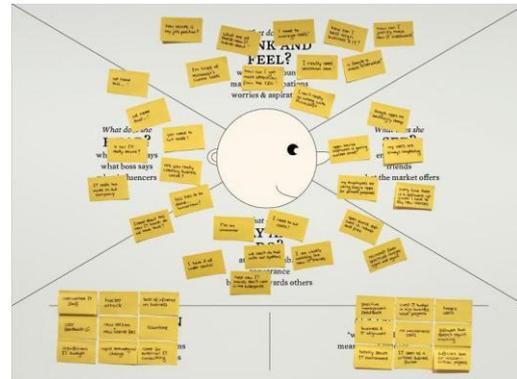


Figure 8. Esempi di mappe del consumatore

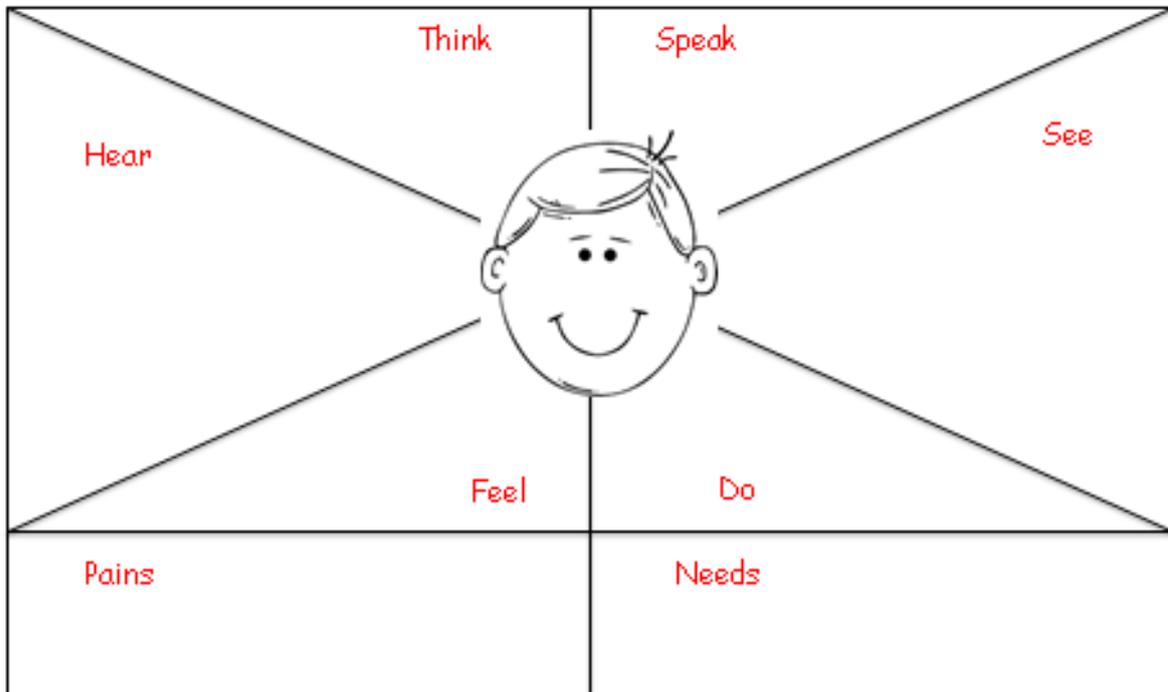


Figura 9. Mappa del consumatore vuota per le tue osservazioni. Fonte: Gray, 2010

6. Opportunità

- Dalle condizioni esistenti alle future possibilità
- Un passo verso la fase successiva (ideazione)
- Riprogettare i problemi o le esigenze
- Forma una frase con, "**Come potremmo ...**"

La frase "come potremmo ..."

Questa frase è cruciale nel design thinking, perché permette di riformulare la sfida di base. Il problema è definito dal punto di vista dell'utente. Forma la tua frase con una voce attiva; un punto di partenza attivo ti aiuterà a generare nuove idee in un secondo momento. La frase vocale attiva può essere notevolmente diversa dalla vostra sfida iniziale - ormai la sfida è stata analizzata in modo approfondito e la sua essenza è definita dal punto di vista dell'utente. Diciamo che la sfida iniziale era come aumentare la vendita di un pezzo di macchine agricole. Forse il design thinking ci porterà a conoscenza del fatto che gli utenti non sono soddisfatti del supporto disponibile in termini di servizi post-vendita e che ciò li porta a scegliere un altro pezzo di macchine. In questo caso, la nuova frase "come potremmo" potrebbe essere: Come possiamo aiutare gli acquirenti nell'utilizzo della nostra macchina agricola?

Alcuni esempi di frasi "come potremmo":

- Come possiamo permettere ai caseifici di trovare facilmente nuove idee per i pasti?



- Come potremmo creare un ambiente che incoraggi gli abitanti a coltivare le verdure?
- Come possiamo aiutare i visitatori dei centri commerciali a sorvegliare i loro figli?
- Come potremmo fare le lunghe ore di sessione nel posto auto più facile per i conducenti?

3.3 Comportamenti del ricercatore

- ✓ Pensiero analitico
- ✓ Pensiero sintetico
- ✓ Classificazione
- ✓ Ricerca di modelli di background
- ✓ Ascolto
- ✓ Scrittura
- ✓ Disegno

3.4 Project work

Chiedi ad almeno 3 persone diverse dell'ambiente locale (naturalmente, non i tuoi parenti o amici, vai sul campo) come poter essere più creativi. Porta le loro risposte alla sessione successiva..

4 Sessione 4: Generare le idee

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Applicheranno diverse tecniche di creatività
- Avranno gli atteggiamenti per incoraggiare la creatività
- Valuteranno idee diverse

Perché:

- Essere persistenti nello sviluppo dell'idea di business e non essere soddisfatti delle soluzioni più evidenti

Piano di sessione²:

Topic	Time
Icebreaker	15 min
Riepilogo del processo di design thinkings	05 min
Introduzione all'ideazione	15 min
Applicare tecniche di creatività nell'idea di business	55 min

² La sessione può essere più lunga in base al numero dei partecipanti.

4.1 Rompere il ghiaccio



Esercizio 12. Gallery walk

I partecipanti lavorano in gruppi di 4 o 5 persone, portando le loro risposte sulla creatività dai compiti precedenti. Il mentore, invece, fornisce loro il materiale: 1 carta da flip chart, 3 diverse riviste o documenti con foto, stick, forbici e segnalibri. I partecipanti preparano posters su come migliorare la creatività. Hanno 10 minuti per il compito, al termine dei quali mettono il loro poster sulla parete. Nei prossimi 10 minuti ci collochiamo nella galleria e tutti i partecipanti camminano nell'aula per guardare i posters degli altri.

4.2 Il processo di ideazione

Tabella 3. Induttori e inibitori della creatività

Induttori	Inibitori
Aspettative degli altri di essere creativi	Giudizi
Attenzione focalizzata	Sì, ma ...
Scrivere le idee	Criticare le idee
Ricerca deliberata di connessioni tra coincidenze	Sottostimare le persone
Empatia per le alter persone	Passività
Humour	Paura degli errori
Tecniche creative	Prematura soddisfazione con le prime idee

Lo scopo di questa fase è quello di trovare il maggior numero possibile di idee per la sfida espressa nella frase "come possiamo". La cosa più importante di questa fase è concentrarsi sulla **quantità** piuttosto che sulla qualità delle idee. 100, 200, 300 idee - non ci sono limiti.

Ci sono diverse tecniche per generare idee che è possibile utilizzare nella fase di ideazione:

- ✓ Brainstorming
- ✓ Le tecniche di pensiero di Edward de Bono
 - De Bono, E. (1988). De Bono's thinking course. London: BBC Books. (De Bono, 1988)
 - De Bono, E. (1998). Simplicity. London: Viking. (De Bono, 1998)
 - De Bono, E. (2010). Lateral thinking. London: Viking. (De Bono, 2010)
 - De Bono, E. (1986). Six thinking hats. Harmondsworth, Middlesex, England ; New York, N.Y., U.S.A: Viking. (De Bono, 1986)
- ✓ Le tecniche di pensiero di Michael Michalko
 - Michalko, M. (2001). Cracking creativity: the secrets of creative genius. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press. (Michalko, 2001)

- Michalko, M. (2006). Thinkertoys: a handbook of creative-thinking techniques. Berkeley: Ten Speed Press. (Michalko, 2006)

Illustreremo, ora, nel dettaglio il processo di ideazione usando 3 metodi diversi: brainstorming, entrata casuale e SCAMPER.

4.3 Brainstorming



Esercizio 13. I principi del brainstorming

Fare una lista dei principi del brainstorming. In gruppi di 4 o 5, I partecipanti preparano le line-guida per un brainstorming efficace, fornendo almeno 7 principi in 7 minuti.

I principi del brainstorming...

- ✓ Evitare la valutazione.
- ✓ Incoraggiare le idee selvagge.
- ✓ Presentare le idee degli altri.
- ✓ Restare concentrato sul tema.
- ✓ Visualizzare.
- ✓ Scrivere le tue idee.
- ✓ Una persona parla, mentre tutti gli altri ascoltano.
- ✓ Lavorare sulla quantità delle idee

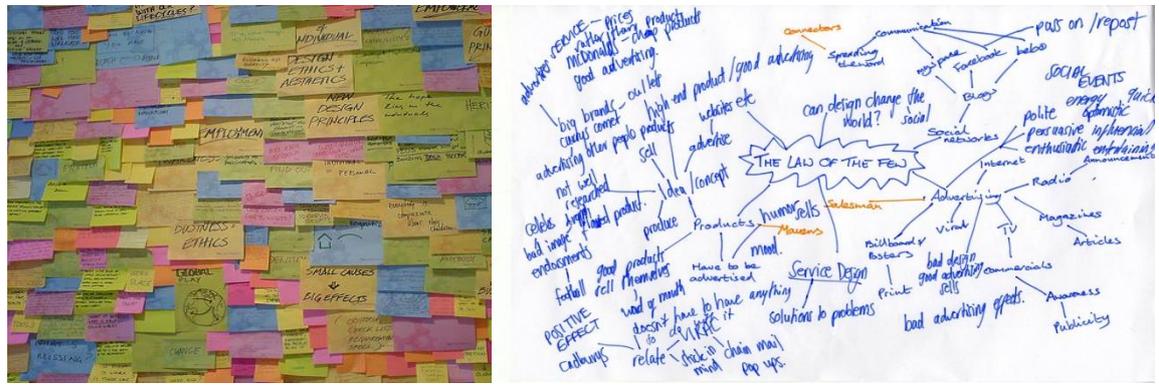


Figura 10. Nell'ideazione, la quantità è essenziale

Il tuo punto di partenza è la frase “come potremmo”.

Ricorda a tutti nel team i principali principi del brainstorming. Genera più idee possibile: la quantità è importante. Sii persistente e prendi tempo a sufficienza. La mente non inizia a produrre le idee migliori in **20 minuti** del processo; prima si pensa alle associazioni più evidenti.

4.4 Entrata casuale

L'autore della tecnica dell'ingresso casuale è Edward de Bono, il cui video clip è il seguente:
<https://www.youtube.com/watch?v=dQbxUSF7ZS8>

Abbiamo bisogno di un nuovo modo di rompere quel 'cerchio', un nuovo stimolo che ci mostrerà un altro 'percorso'. Fare questo significa usare una tecnica casuale, non collegata alle nostre esperienze e all'inevitabile giudizio.

Non è possibile pensare nuove idee guardando troppo a quelle vecchie, se non portando qualcosa che sia casuale o non collegato alla situazione.

Il disegno mostra il modo di pensare lungo la solita traccia fino a quando non si inserisce qualcosa di casuale, che porta a guardare verso una nuova direzione.

Entrata casuale: esempio

Sapone sigarette PO. Il sapone suggerisce la freschezza, la freschezza suggerisce la primavera e quest'ultima significa fiori. Forse ogni sigaretta dovrebbe avere i semi di fiore nel filtro, così, quando verrà gettata via, fiorirà rendendo i parchi più belli.



Esercizio 14. Esercizio entrata casuale



Stai cercando di inventare un nuovo personaggio, un detective chiamato James Cooper. Per pensare nuove idee, usa un input casuale e di: "James Cooper PO gelato".

Cosa posso usare come entrata casuale? Una parola, un'immagine, un suono ...

4.5 S.C.A.M.P.E.R.

Michael Michalko ha analizzato gli stili di pensiero di persone note: Einstein, Leonardo da Vinci, Freud, Darwin, Mozart ... Ha raccolto e pubblicato diversi tecniche creative, tra le quali vi è lo S.C.A.M.P.E.R.

Un video su S.C.A.M.P.E.R. si può trovare all'indirizzo

<https://www.youtube.com/watch?v=G8w0rJhztJ4>

La procedura per condurre la tecnica di S.C.A.M.P.E.R. è semplice:

1. Isola la sfida o il soggetto a cui stai pensando
2. Poni domande SCAMPER:
 - Quali procedure possono **sostituire** quella attuale?
 - Come le posso **combinare**?
 - Cosa posso **adattare** da qualcun altro?
 - Come posso **modificare** il mio modo di fare?
 - Come posso **ampliare** il mio modo di fare?
 - Come posso **mettere** la mia sfida al servizio di **altri usi**?
 - Cosa posso **eliminare** dal mio modo di fare?
 - Qual è il **contrario** del mio metodo?
 - Quali **riordinamenti** potrebbero essere migliori?

Sostituire
Combinare
Adattare
Modificare / **A**mpliare
Put (Mettere)
Eliminare
Rreverse (inverso) / **R**iordinare

Figura 11. S.C.A.M.P.E.R.

4.6 Selezione delle idee

Dopo aver fatto l'ideazione, limita le idee e fai un elenco: valutando i vantaggi e gli svantaggi di ogni idea nell'elenco, ne scegli un insieme su cui continuerai a lavorare.

Dal momento che stiamo progettando opportunità di business, le idee selezionate dovrebbero essere idealmente collegate, così da rispecchiare insieme una storia.

Dot-mocracy

Ogni partecipante ha a disposizione 3 - 6 punti di colla e distribuisce i suoi puntini tra le sue idee preferite (non più di 2 punti per idea).

PMI: plus, minus, interesting

Il PMI è una cristallizzazione dell'atteggiamento mentale in uno strumento che può essere liberamente utilizzato. Questa è una lezione fondamentale che viene introdotta proprio all'inizio, in modo che il processo PMI stesso possa essere utilizzato come strumento durante le lezioni successive. Invece di decidere se ti piace un'idea, con questa operazione di pensiero si fa uno sforzo per trovare i buoni punti (P = PLUS), i punti negativi (M = MINUS) e i punti interessanti (I = INTERESTING) di un'idea. I punti interessanti sono quelli che non sono né buoni né cattivi, ma che vale la pena notare.

Il PMI è un modo di trattare idee, suggerimenti e proposte. La reazione naturale di un'idea è quella di amarla, non approvarla o disapprovarla. Se ti piace un'idea, è innaturale cercare gli aspetti e, all'opposto, se la ami, è molto insolito cercarne gli aspetti positivi. È ugualmente innaturale scoprire gli aspetti semplicemente interessanti di un'idea. Si conduce il PMI per ogni idea selezionata con dot-mocracy.



Plus	Minus	Interesting

4.7 Comportamenti del ricercatore

- ✓ Aperture, pensiero creativo
- ✓ Pensiero sfrenato
- ✓ Ascoltare l'idea di altre persone
- ✓ Comunicare le idee in un modo comprensibile per gli altri (disegno, visualizzazione, scrittura)

4.8 Project work

Trova un'altra tecnica creativa da Edward de Bono o Michael Michalko e applicala alla tua sfida aziendale. Questo è un compito individuale.

Chiedi a alcune persone che ti circondano di dare un feedback su alcune delle idee che hai pensato.

4.9 Materiale aggiuntivo

In merito a Edward de Bono: https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono

Edward de Bono su YouTube: https://www.youtube.com/results?search_query=edward+de+bono

Una cassetta di strumenti per aumentare la creatività raccolta da Michael Michalko:

<http://creativethinking.net/#sthash.6Aj5OFBF.dpbs>

5 Sessione 5: Prototipazione

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Capiranno il ruolo della prototipazione nell'imprenditorialità
- Sapranno tradurre le idee in prodotti tangibili
- Faranno un prototipo della propria idea commerciale

Perché:

- Per imparare a migliorare l'idea aziendale

Piano di sessione:³

Topic	Tempo
Icebreaker	15 min
Riepilogo del processo di design thinking	05 min
Introduzione alla prototipazione	15 min
Prototipazione	30 min
Presentazione di prototipi e feedbacks	25 min



Fallisci rapidamente e di frequente...e a buon mercato... quindi sperimenta, prototipa e prova prima che diventi troppo costoso.

Tom Kelley, amministratore delegato della IDEO company, 2011

"Non ho fallito. Ho appena trovato 10,000 modi che non funzioneranno" – Thomas Edison, inventore.

³ Quando i formatori attuano questa sessione per le prime volte, hanno bisogno di più tempo per questa parte della formazione. Tuttavia, è consigliabile che il tempo per la sessione di prototipazione sia limitato a 1,5 ore perché il focus è sulla creazione di un prototipo, non un prodotto finale o un servizio. Normalmente i prototipi non sono migliori anche se il tempo è prolungato. I formatori devono quindi incoraggiare i partecipanti a pensare rapidamente ed essere efficienti nello sviluppo del prototipo. Tuttavia, se i partecipanti hanno l'idea che richiede un processo di sviluppo più lungo o più complesso, la sessione di prototipazione può essere suddivisa in più parti (per diverse parti / aspetti / fasi del prodotto / servizio). Inoltre, dopo che i partecipanti provano il prototipo o ottengono ulteriori risposte sul proprio prodotto / servizio dai colleghi o dai potenziali clienti, un ulteriore tempo (massimo 1,5 ore) può essere dedicato al miglioramento del prototipo iniziale o allo sviluppo del prodotto / servizio in futuro.



Il prossimo passo nello sviluppo dell'idea di business è quello di fare un prototipo, da testare per imparare. È molto importante che la visualizzazione delle idee e dei concetti evolva dalla prospettiva 2D a quella 3D. solitamente le sessioni di prototipazione sono connesse al prototipo di prodotto, ma recentemente è comune anche la prototipazione dei servizi (come la pianificazione dell'esperienza per i futuri utenti finali). Sussistono diverse descrizioni di cosa (e come) sia un prototipo, ma tutte hanno un element comune: il prototipo è stato progettato per testare e sviluppare ulteriormente la nostra idea, prodotto, servizio o esperienza.

Secondo Wikipedia, un **prototipo** è un campione, modello o rilascio di un prodotto costruito per testare un concetto o un processo, ovvero per agire come una cosa da replicare o da imparare. È un termine utilizzato in una varietà di contesti, tra cui la progettazione semantica, la progettazione, l'elettronica e il software. Un prototipo è stato progettato per testare e provare un nuovo design per migliorare la precisione degli analisti di sistema e degli utenti. La prototipazione serve a fornire le specifiche per un vero e proprio sistema operativo anziché quello teorico. In alcuni modelli di workflow, la creazione di un prototipo (un processo talvolta chiamato materializzazione) è il passo tra la formalizzazione e la valutazione di un'idea (Wikipedia 2015).

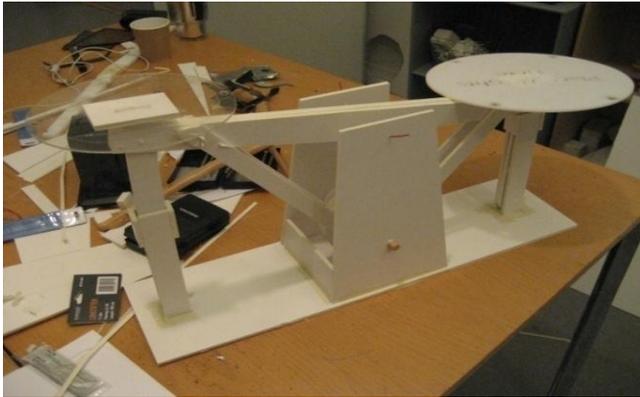
Secondo i principi della Stanford D.school, la prototipizzazione per test è la generazione iterativa di manufatti a bassa risoluzione che sondano diversi aspetti della soluzione o dello spazio di progettazione. Il modo fondamentale per testare i nostri prototipi è lasciare che gli utenti sperimentino e reagiscano a loro. Nella creazione di prototipi da testare con gli utenti hai l'opportunità di esaminare le decisioni di soluzione, nonché la tua percezione degli utenti e delle loro esigenze (Stanford D.school, 2011).

Come si nota, una fonte diversa sta sottolineando aspetti diversi. Una pagina web www.usability.gov descrive il prototipo come una versione bozza di un prodotto che consente di esplorare le tue idee e mostrare l'intenzione di una funzionalità ovvero il concetto generale di progettazione agli utenti prima di investire tempo e denaro in sviluppo. Un prototipo può essere qualsiasi cosa, da disegni di carta (bassa fedeltà) a qualcosa che consente di fare clic su alcuni elementi di contenuti in un sito completamente funzionale (ad alta fedeltà).

Durante la sessione di prototipazione è importante pensare a ciò che stai cercando di imparare con i prototipi e creare oggetti e scenari semplici che esplorino queste domande. Un concetto molto semplice consente di perseguire molte idee diverse, generate senza impegnarsi in una direzione troppo presto. Stanford d.school sta promuovendo la prototipazione non solo con l'obiettivo di creare un modello del tuo concetto di soluzione, ma al fine di creare esperienze a cui gli utenti possono reagire, effettuando il relativo test nel contesto in cui l'idea commerciale o il nuovo prodotto/servizio saranno veramente utilizzati. Ad esempio, se si intende modificare o ricreare un diverso sistema di stoccaggio di prodotti alimentari, si potrebbe consentire agli utenti di testarlo nelle proprie cucine a casa, cosicché possano emergere eventuali importanti problemi attraverso i commenti.

A questo scopo, il prototipo può essere suddiviso in 5 categorie:

- I prototipi a bassa risoluzione mostrano la prima visualizzazione e progettazione



IDEA VISUALIZZAZIONE
& DESIGN

- Prototipi che dialogano con gli utenti

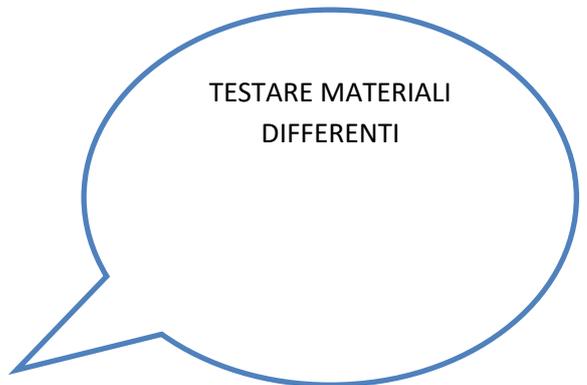


FARE CONVERSAZIONE
CON GLI UTENTI E
TESTARE L'ESPERIENZA

- I prototipi mostrano la funzionalità



- I prototipi testano materiali differenti



- I prototipi testano differenti concetti



PENSARE CON LE MANI E
TESTARE I CONCETTI

5.1 Rompere il ghiaccio



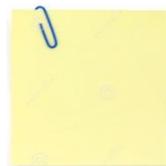
Esercizio 15. Buon compleanno

Sei arrivato al tuo posto di lavoro ed è il compleanno di un tuo collega. Invece di augurargli semplicemente “Buon compleanno”, provi a fargli un regalo creativo o almeno un bel memory della giornata di lavoro. Apri il cassetto della tua scrivania e trovi diversi materiali che ti fanno venire delle idee pazzesche. Scegline una e vieni con un regalo.

Graffetta



Post-it



Matita



Nastro adesivo

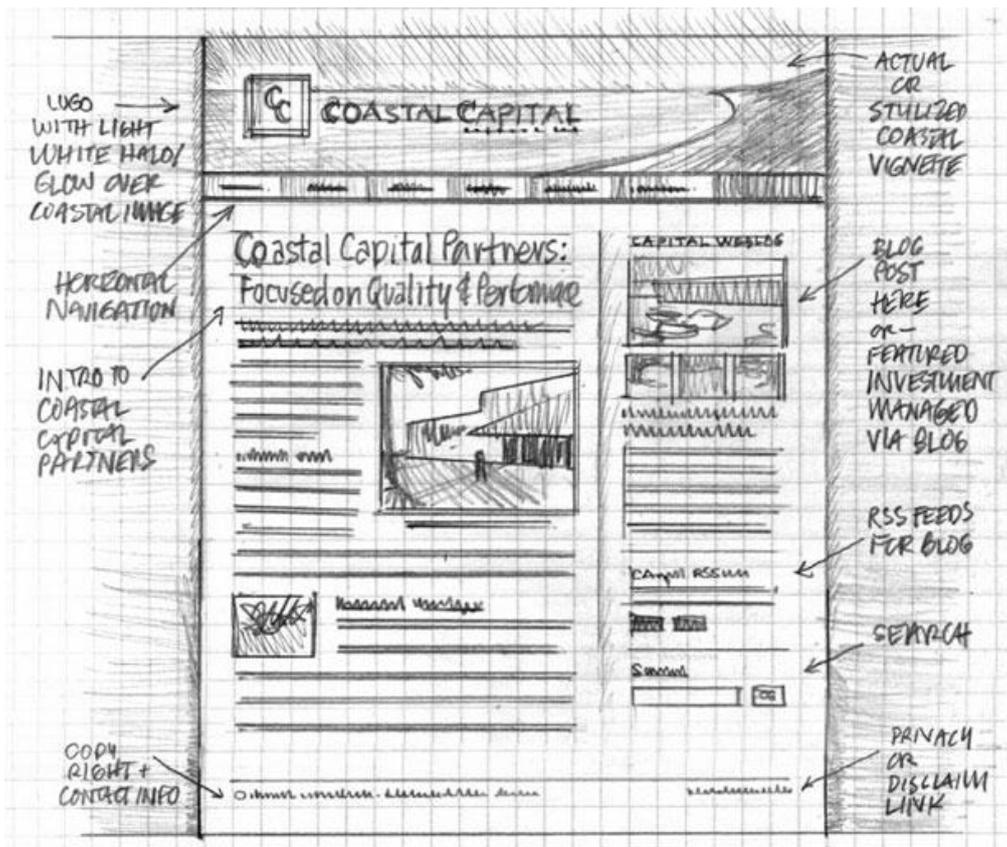


5.2 Prototipazione rapida



Esercizio 16. Prototipo della pagina web

Cerca un sito web che visiti spesso o quotidianamente per scopi diversi. Quindi prova ad analizzare la prospettiva dell'utente e a trovare opportunità di miglioramento o idee per nuovi contenuti / servizi. Dopo aver completato l'analisi, inizia a prototipare la nuova pagina web, aggiornata con le tue idee e i tuoi miglioramenti. Non complicare troppo il tutto: tutto ciò è fatto con carta e matita. Si prega di vedere l'esempio riportato di seguito. Hai 5 minuti per l'analisi e altri 5 min per la prototipazione.



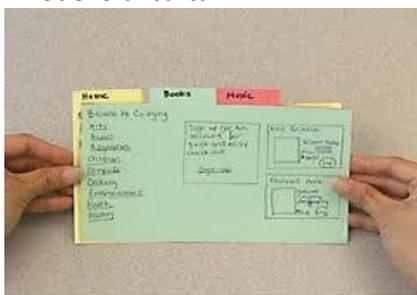
Suggerimenti di design thinking (Kelley 2011) per le sessioni:

- **Inizia a costruire.** Anche se non sei certo di quello che stai facendo, l'atto di raccogliere alcuni materiali (carta, nastro e oggetti trovati è un buon modo per iniziare!) è sufficiente per farti andare.

- **Focus sulla storia** - l'estetica non è importante
- La **dimensione** non è importante – il concetto di una nuova casa non costruisce un'abitazione, ma ne mostra un modello (ad es. l'uso dei mattoncini LEGO invece dei veri...).
- **Smetti di perdere tempo** sui dettagli.
- **Non stare troppo a lungo su un prototipo**. Vai oltre prima di trovarti troppo emotivamente attaccato a qualsiasi prototipo.
- **Non innamorarti** della tua idea - evita l'attaccamento emotivo.
- **Non prendere una decisione finale** su un prodotto/servizio prima che il prototipo sia completato.
- **Evita il pensiero distruttivo** – per esempio “è impossibile, non è per me...”.
- **Costruisci con l'utente in mente**. Cosa speri di testare con l'utente? Che tipo di comportamento ti aspetti? Rispondere a queste domande ti aiuterà a concentrarti sulla tua prototipazione e a ricevere feedback significativi nella fase di testing.
- **Identifica importanti punti di contatto/variabili**. Identifica quello che viene testato con ogni prototipo: un prototipo dovrebbe rispondere a una particolare domanda quando viene testato.

Il prototipo può essere:

- Modello di carta



- Software



- Modelli 3D digitali



- FlipBook – Scenari



- Simulazioni

- Schemi, Tabelle



- Modelli



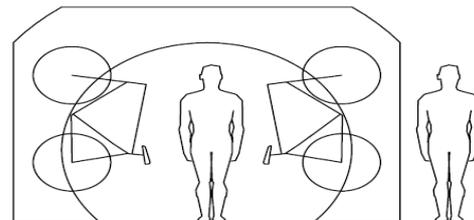
- Animazioni



- Modelli meccanici



- Disegni, schizzi



5.3 Project work

Testa il tuo prototipo sugli utenti e porta i risultati alla sessione successiva.

5.4 Materiale aggiuntivo

Libri:

Brown, T., & Katz, B. (2009). Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation (1st ed.). New York, USA: HarperBusiness. (Brown & Katz, 2009)

Kelley, T., & Littman, J. (2001). The art of innovation. London: HarperCollinsBusiness. (Kelley & Littman, 2001)

Video:

<http://www.youtube.com/watch?v=VTyvnLQUP1c&feature=related>

Pagine:

<https://popapp.in/>



<http://www.creativebloq.com/ux/how-prototype-websites-paper-31514246>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Prototype>

<http://dschool.stanford.edu/>

6 Sessione 6: Business model e business planning

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Distingueranno tra la modellazione del business e la pianificazione aziendale
- Applicheranno il modello di business Canvas

Perché:

- Sviluppare sistematicamente la propria idea aziendale

Piano di sessione⁴:

Topic	Tempo
Icebreaker	10 min
Introduzione alle modellizzazione del business	20 min
Redazione di un business model	60 min
Presentazione dei modelli di business e feedbacks	30 min

Once you understand business models you can then start prototyping business models just like you prototype products.

Alexander Osterwalder, 2009.

6.1 La differenza tra la modellizzazione e la pianificazione aziendale

Definizioni di business model:

Il *Modello di Business Canvas*, è uno strumento strategico di management e di imprenditorialità. Permette di descrivere, progettare, sfidare, inventare e orientare il tuo modello di business.

Business Model Generation, 2011

Un **modello di business** è la "rappresentazione astratta, (sia essa concettuale, testuale e/o grafica) di un'organizzazione e di tutti i principali elementi architettonici, co-operativi e finanziari interrelati,

⁴ Può essere modificato. Nel caso fosse necessario, si consiglia di prolungare la durata da 2 a 3 ore.



progettati e sviluppati attualmente e in futuro dall'organizzazione stessa, così come di tutti i principali prodotti e/o servizi che essa offre od offrirà, basandosi sulle disposizioni necessarie per raggiungere i propri scopi strategici e gli obiettivi”.

Wikipedia, 2015

Business model's primary constructs or dimensions are value proposition, value architecture, value finance, and value network articulate of business models.

I costrutti e le dimensioni principali del modello di business sono proposizione di valore, l'architettura di valori, il valore finanziario e il valore rete articolati nei business models.

Al-Debei and Avison 2008

modello di business descrive la logica di come un'organizzazione crea, fornisce e cattura il valore, nei contesti economici, sociali, culturali o in altri contesti. Il processo di costruzione del modello di business fa parte della strategia aziendale.

Investopedia 2015

Il piano attuato da una società per generare entrate e fare un profitto attraverso le operazioni. Il modello include i componenti e le funzioni aziendali, nonché i ricavi generati e le spese che comporta.

Diversi siti web, citati nel libro Marginality, Von Braun & Gatzwailer, 2014.

Le persone potrebbero dire che il modello di business è una parola d'ordine e non sbaglierebbero di molto, dal momento che esso costituisce una giustificazione comune quando l'attività non funziona o una società fallisce.

Tuttavia, il modello di business risale ai primi giorni di attività; descrive semplicemente il modo in cui un'azienda fa soldi e può essere semplice o molto complesso.

Ci sono alcuni esempi illustrativi:

- “Il modello di business del ristorante è quello di fare soldi cucinando e servendo cibo per i clienti affamati.”
- "Il modello di business di un sito web potrebbe non essere così chiaro, poiché ci sono molti modi in cui questi tipi di aziende possono generare entrate: alcuni fanno soldi (o almeno provano a farne) fornendo un servizio gratuito e poi vendendo pubblicità ad altre società; altri, invece, potrebbero direttamente vendere online un prodotto o un servizio".

Vieni con la tua definizione:



Definizioni di Business plan (piano aziendale):

Un documento scritto che descrive in dettaglio come una nuova impresa raggiungerà i suoi obiettivi, definendone il percorso da un punto di vista di marketing, finanziario e operativo. A volte, inoltre, viene anche preparato per un'impresa consolidata che si muove in una nuova direzione.

Investopedia 2015

Un documento scritto che descrive la natura dell'azienda, la strategia di vendita e di marketing e la situazione finanziaria e che contiene il resoconto dei profitti e delle perdite proiettate.

Entrepreneur.com, 2015

Un **business plan** è una dichiarazione formale degli obiettivi aziendali, della ragioni per cui sono raggiungibili e dei piani con cui realizzarli. Può anche contenere informazioni di base sull'organizzazione o sul gruppo che cerca di raggiungere tali obiettivi. I piani aziendali possono interessare cambiamenti nella percezione e nel branding da parte del consumatore, del cliente, del contribuente o della comunità. Quando l'attività esistente sta attraversando un cambiamento importante o quando si pianifica una nuova impresa, è necessario redigere un piano aziendale con un orizzonte temporale che vada da 3 a 5 anni, poiché gli investitori cercheranno il proprio ritorno annuale durante quel periodo.

Wikipedia, 2015:

Un insieme di documenti preparati dal management d'impresa per riassumere i propri obiettivi, operativi e finanziari, per il prossimo futuro (di solito da uno a tre anni) e per mostrare come saranno raggiunti. Serve come progetto per guidare le politiche e le strategie e viene continuamente modificato, dal momento che, con il cambiamento delle condizioni, emergono nuove opportunità e/o minacce. Quando viene redatto per un pubblico esterno (finanziatori, potenziali investitori), si descrivono dettagliatamente le prestazioni passate, attuali e previste dell'azienda. Solitamente, contiene anche il prospetto di stato patrimoniale, il conto economico e il rendiconto finanziario, per illustrare come il finanziamento ricercato influenzerà la situazione finanziaria dell'impresa.

Businessdictionary.com, 2015

Vieni con la tua definizione:

6.2 Rompere il ghiaccio

Cosa vedi nell'immagine? Cerca di definire tutte le nove immagini, dando loro un nome!

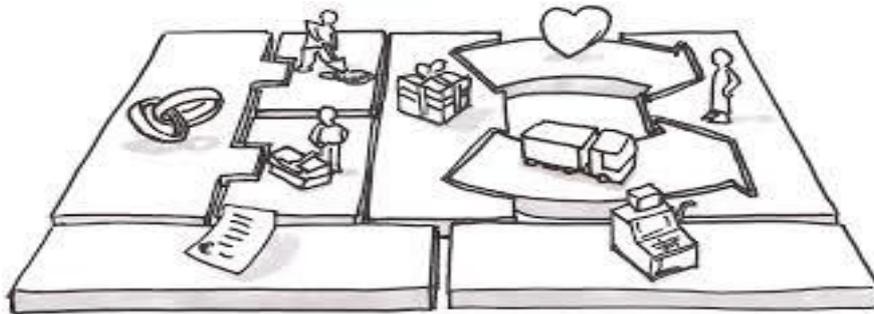


Figura 12. Business model Canvas

Vieni con le tue idee e scrivi le tue note:

Cosa vedi nell'immagine? Prova a definire alcune delle immagini...



Scrivi le tue note:

6.3 Il modello di business Canvas

C'è un grande cambiamento nel focus centrato sull'utente piuttosto che sull'organizzazione. Questa è la conseguenza del potere delle reti sociali, che hanno permesso alle persone di diventare più forti delle aziende al mondo. Nella tabella sono presentate le domande elementary a cui le persone imprenditoriali preferiscono rispondere.

Tabella 4. Il cambiamento da organizzazione-centrico a utente-centrico

Organization-centric	User-centric
<ul style="list-style-type: none"> • Cosa si può vendere ai clienti? • Come orientare in modo migliore i propri consumatori? • Che tipo di rapporto stabilire con loro? • Come e dove guadagnare denaro? • Quale tecnologia usare? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quale reale bisogno hanno i clienti? Come aiutarli? • Come vogliono essere mirati? • Quale rapporto si aspettano verrà stabilito? • Quale valore sono disposti a pagare? • La tecnologia già esiste ed è accessibile a tutti – come utilizzarla?

Si tratta di un grafico visivo dove gli elementi descrivono la proposta di valore, l'infrastruttura, i clienti e le finanze di un'azienda o di un prodotto/servizio. Assiste le imprese nell'allineamento delle loro attività illustrando potenziali trade-offs.

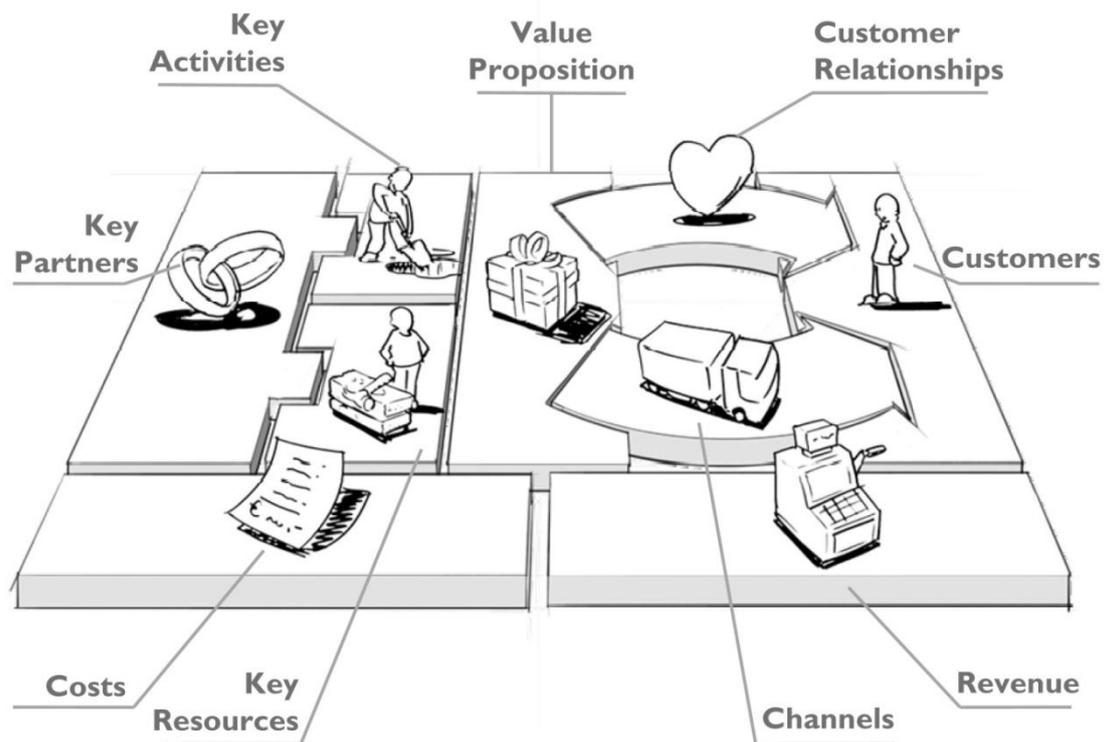


Figura 13. Business model Canvas

In pratica, ciò significa che, rispondendo a tutte le domande, è possibile presentare facilmente il proprio modello di business per un'azienda (già esistente o future). Per favore, cerca di rispondere a tutte le domande pensando al tuo modello di business.

Quali sono i segmenti CLIENTI:

- **Chi sono I nostril clienti?**
- **Come sono integrati con il resto del nostro modello di business?**
- **Quanto costano?**
- **Quale lavoro stai facendo per loro? Quale bisogno stai soddisfacendo?**
- **Mercato di massa, di nicchia, segmentato, diversificato...**

Quale proposizione di valore offriamo:

- **Che valore offriamo al cliente?**
- **Quali problemi dei clienti stiamo aiutando a risolvere?**
- **Quali sono i pacchetti di prodotti e servizi che offriamo a ciascun segmento di clienti?**
- **Quali esigenze dei nostri clienti stiamo soddisfacendo?**



Figura 14. Gerarchia dei bisogni nell'esperienza dell'utente. Seductive Interaction Design, Andersen 2011

Quali sono i nostri canali di distribuzione:



- **Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti I nostril clienti?**
 - **Come li stiamo raggiungendo adesso?**
 - **Come sono integrati i nostri canali?**
-
-

Come pianifichiamo / gestiamo / costruiamo le nostre relazioni con i clienti:

- **I segmenti si aspettano che noi stabiliremo e manterremo delle relazioni con loro?**
 - **Quale tipo di relazione improntare con ogni cliente?**
 - **Quali stabiliremo?**
-
-
-

Quali sono le nostre risorse chiave:

- **Quali sono le nostre risorse chiave a support delle attività?**
 - **Sono facili da imitare?**
-
-
-

Quali sono le nostre attività chiave:

- **Quali attività chiave richiede la nostra proposizione di valore?**
- **I nostril canali di distribuzione?**



- **Il Customer Relationships (le Relazioni con I clienti)?**
 - **I flussi di ricavi?**
-
-
-

Chi sono I nostri partner chiave (partnership chiave):

- **Chi sono i nostril Partners chiave?**
 - **Chi sono I nostril fornitori chiave?**
 - **Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai partners?**
 - **Quali attività chiave i partners implementano in modo più economico ed efficiente del tuo?**
-
-
-

Quali sono I nostril costi (struttura dei costi):

- **Quali sono I costi più importanti nel nodtro business model?**
 - **Quali sono le risorse chiave più costose?**
 - **Quali sono le attività chiave più costose?**
-
-

Quali sono I nostri ricavi (flusso di ricavi):

- **Per quale valore I nostri clienti sono veramente disposti a pagare?**



- Per cosa pagano attualmente?
- Come effettuano i pagamenti attualmente?
- Come preferirebbero pagare?

6.4 Il business model per la tua idea

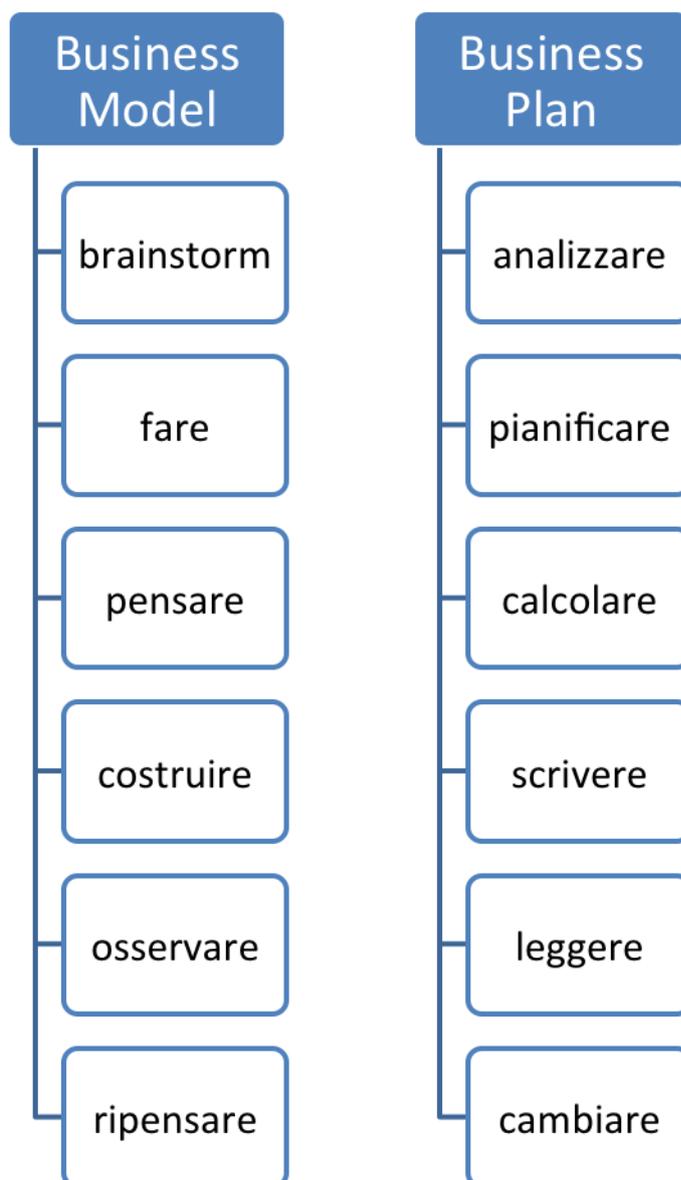
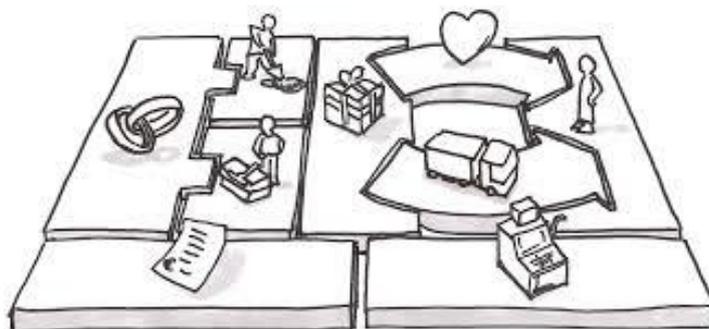
Prepara e presenta un business model per la tua idea.

Partners chiave	Risorse chiave	Proposizione di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti clienti
	Attività chiave		Canali	
Struttura dei costi		Flusso dei ricavi		

6.5 Il business model per la tua idea

Presenta il tuo modello di business a qualcuno al di fuori del corso e raccogli i loro feedback.

6.6 Confronto tra associazioni:





6.7 Materiale aggiuntivo

Libro:

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2010. Business model Generation. Wiley.

Video:

Osterwalder explaining the Business Model Canvas

<https://m.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

Leggi di più:

<http://www.businessdictionary.com/definition/business-plan.html#ixzz3e3pP8CMS>

7 Sessione 7: Feedback, implementazione e storytelling

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Saranno aperti a feedback da diverse fonti
- Capiranno i punti di contatto
- Applicheranno lo storytelling alla propria idea di business

Perchè:

- Implementare efficacemente l'idea di business

Piano di sessione:

Topic	Tempo
Introduzione all'imprenditore ospite	15 min
Presentazioni dei partecipanti dei business model e dei prototipi	45 min
Introduzione all'implementazione e allo storytelling	10 min
Lavorare su una storia dell'idea di business dei partecipanti	20 min

7.1 L'imprenditore ospite

In questa sessione, il mentore invita un (o più di un) imprenditore che vanta un modello di business di successo, così che i partecipanti possano presentargli i proprio business models e prototipi; in risposta, l'ospite fornisce loro dei feedback in merito a presentazioni, modelli di business e prototipi.

7.2 Introduzione all'implementazione e allo storytelling



Creare l'esperienza del cliente che conta!

Thomas Lockwood, 2010

Fase di implementazione nel progetto imprenditoriale

“Non si tratta di idee. Si tratta di realizzare delle idee.” - Scott Branson, co-fondatore di Behance.

Se la fase iniziale sta a significare l'inizio del progetto, dove le idee per quest'ultimo vengono esplorate ed elaborate, la fase di implementazione è quella in cui il progetto assume una forma definitiva. È in questa fase che il progetto diventa visibile agli estranei, ai quali può sembrare che il progetto sia appena iniziato. La fase di implementazione è quella del “fare” ed è essenziale mantenere l'impulso.

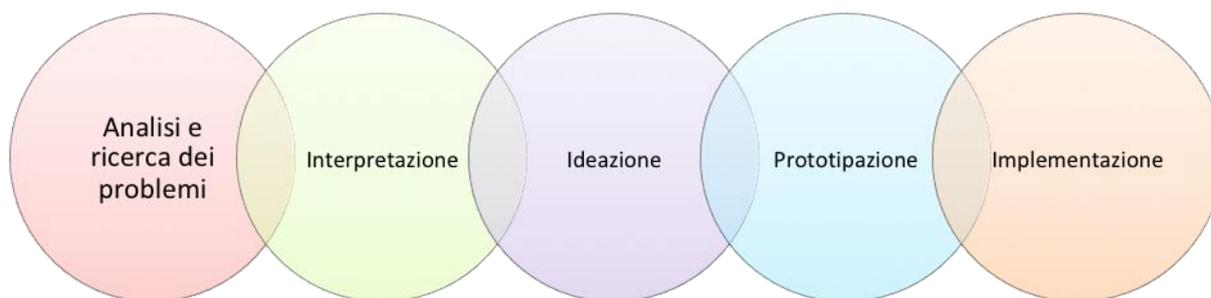


Figura 15. Processo imprenditoriale

Punti di contatto e soddisfazione dei clienti

Ogni azienda vuole migliorare la soddisfazione del cliente, per questo è importante avere il tuo utente in mente in ogni punto di contatto. Puoi sempre consegnare un ottimo prodotto, in tempo, con un sorriso, ma un errore nei punti di contatto come pubblicità fuori target, errori di fatturazione o un sito web pesante può spaventare l'utente. Fortunatamente, la maggior parte di questi punti di contatto sono sotto il tuo controllo. Tutto quello che devi fare è identificarli - tutti - e iniziare a ricevere un feedback.



Negozio



Pulsante



iStore



Figura 16. Esempi di punti di contatto di Apple

Un punto di contatto (punto di contatto, contatto con il cliente, Momento di verità) descrive l'interfaccia di un prodotto, un servizio o un marchio con clienti/utenti, non clienti, dipendenti e altri stakeholder, prima, durante e dopo una transazione. Questo può essere applicato in ambienti B2B e B2C.

Wikipedia 2015

I punti di contatto del cliente sono punti di contatto del brand con il cliente, dall'inizio alla fine. Ad esempio, i clienti possono trovare la tua attività online o in un annuncio, vedere le valutazioni e le recensioni, visitare il tuo sito web, acquistare nel negozio o contattare il tuo servizio clienti. Sembra una lunga lista, ma questi sono solo alcuni dei tuoi punti di contatto!

www.surveymonkey.com/mp/identify-customer-touchpoints, 2015



Figura 17. Punti di contatto del cliente

Costruzione del brand e storytelling

Lo storytelling è uno dei modi più potenti per dare vita al tuo brand ed è spesso considerato uno dei componenti principali dell'approccio di content marketing (marketing dei contenuti). Dando ai tuoi prodotti/servizi un'identità e condividendo storie aziendali reali, puoi guidare il tuo pubblico target in un viaggio che desiderano sperimentare. Affinché i consumatori possano formare una connessione personale con il tuo brand, le storie aziendali devono essere autentiche, creative e ispiratrici.

Il marchio emotivo è una strategia di marketing progressiva che ha il potenziale per spingere i ricavi e aumentare il mantenimento del cliente. In genere, quello che una persona sente e prova per il tuo brand determina l'acquisto (o il non acquisto) del prodotto: un marchio è una questione di percezione. Quando racconti una storia che incarna le sfide umane, crea un'esperienza che entri in risonanza con i tuoi clienti.

Quando crei la tua storia della marca, devi essere specifico in quello che stai chiedendo ai lettori di fare e illustrare, perché è importante per la loro vita: indica i passi effettivi da prendere e mostra loro come riconoscere la ricompensa. La vendita deve essere creativa, ma sottile ed è spesso indiretta. Storytelling non significa inventare una storia. Infatti, proprio la ragione per la quale esiste la tua attività, il perché hai sviluppato prodotti e servizi e il motivo per il quale fai quello che fai sono pieni di storie. Vuoi soddisfare le esigenze: i modi in cui hai sviluppato soluzioni per farlo sono storie. È anche possibile trasformare un kit di vendite interne sulle soluzioni in un libro narrativo, raccontando storie con le persone con cui puoi relazionarti.



Lo storytelling può essere l'approccio adottato in un progetto specifico, ma anche un modo di scrivere e creare contenuti, accoppiando storie personali ed esistenti alla narrativa del brand. Alcune persone dicono che tutto ciò che è buon contenuto è narrazione: è un mito. A volte il contenuto deve essere appena puramente informativo. Un efficace storytelling non è neanche direttamente incentrato su di te, sul tuo sbrand o sui tuoi prodotti /soluzioni. Riguarda, al contrario, emozioni e bisogni, e le immagini scritte e non scritte collegate a questi, relazionati a ciò che evoca la marca.

I formatori possono incoraggiare i partecipanti a pensare anche alla loro visione, strategia e come/dove vedranno la loro attività in futuro. Possono poi includere questi elementi e informazioni nel racconto, oppure usarlo come un'ispirazione per la storia stessa. È utile pensare allo sviluppo futuro (o al potenziale sviluppo) del prodotto, del servizio o dell'attività commerciale e avere la prospettiva a lungo termine in mente già all'inizio della carriera di business /start-up.

Punto vendita unico (Unique Selling Point, USP)

Un punto vendita unico (anche unica proposta di vendita) è un fattore che differenzia un prodotto / servizio dai suoi concorrenti, come il costo più basso, la qualità più alta o il primo prodotto del suo genere. Un USP potrebbe essere considerato come "quello che hai che i concorrenti non hanno". Ogni pubblicità deve fare una proposta all'utente - non deve essere una pubblicità solo di parole, prodotto o una pubblicità vetrina. Ogni annuncio deve raccontare ad ogni lettore una storia in cui c'è un beneficio. La proposta deve essere quella che la concorrenza non offer o non può farlo. Deve essere univoco - sia nella marca o in un reclamo sia nel resto di quella particolare area pubblicitaria.

Motivi per raccontare la storia:

- Lo storytelling costruisce la credibilità
- Lo storytelling libera forti emozioni e aiuta I team ad unirsi
- Le storie permettono di esplorare argomenti controversy o scomodi
- Lo storytelling crea eroi
- Le storie invitano gli utenti ad adottare un nuovo stile di vita

Il team imprenditoriale dovrebbe, da una parte, raccogliere e raccontare storie e, dall'altra, raccogliere i feedback degli utenti. Le storie raccolte dalle persone aiuteranno la squadra a creare una linea di base per monitorare il modo in cui le soluzioni stiano influenzando la vita degli individui. La raccolta di risposte in corso contribuirà alla squadra a rivedere le idee per renderle più efficaci, più appropriate e più economiche.

7.3 Rompere il ghiaccio



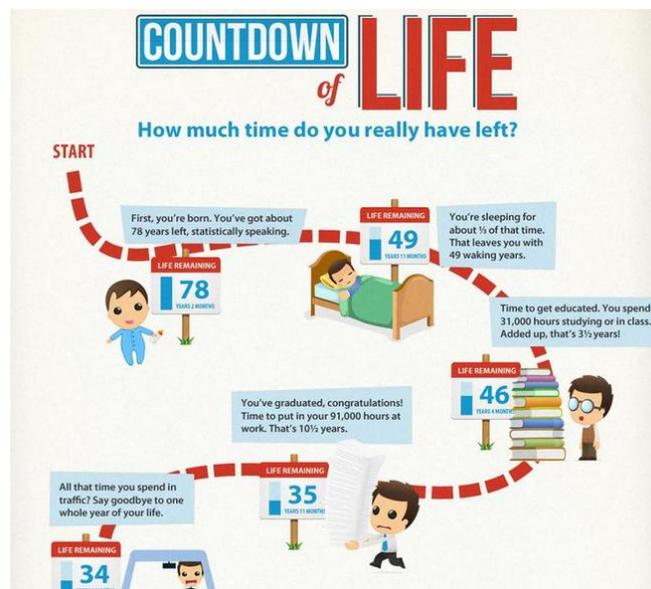
Esercizio 17. Inventa una storia.

Lo storytelling visivo è il caso classico dello spettacolo e racconta il contenuto tematico nella scuola elementare. I bambini imparano a un ritmo più rapido quando vedono e sentono l'oggetto piuttosto che impararlo nei libri. Allo stesso modo, noi adulti percepiamo un'immagine visiva di una storia molto meglio attraverso i video e le immagini sui media digitali. E con media digitali, si intendono, in particolare, i social media, che utilizzano ampiamente le immagini per trasmettere un messaggio.

Ora completa la storia aggiungendo parole tue alla seguente frase:

Quando ero giovane, mi ricordo ... o

Richard ha 17 anni e ama ..



7.4 Storytelling



Esercizio 18. Storytelling.

Immagina, inventa o fai una storia per il prodotto (sedia di design) nella figura.



Esempio: Il pallet europeo è un pallet specificato dalla European Pallet Association (EPAL) ed è in legno. Ogni pallet ha una storia di viaggi in giro per il mondo ... per questo motivo ... utilizziamo le informazioni del suo ultimo viaggio ...

7.5 Project work

Elabora la tua storia e presentatela ad almeno tre persone diverse per ottenere un feedback.

7.6 Materiale aggiuntivo

Testi:

Lockwood, T. (2009). Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. New York, USA: Allworth Press; Design Management Institute. (Lockwood, 2009)

Kelley, T., & Littman, J. (2005). The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization. New York: Currency/Doubleday. (Kelley & Littman, 2005)

Video:

<http://www.referralcandy.com/blog/storytelling-in-marketing-11-examples/>

<http://blog.linkbird.com/en/content-marketing/4-top-storytelling-examples-inspire-optimize-content-marketing/>

Pagine:

<https://www.surveymonkey.com/mp/identify-customer-touchpoints/>

<http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/marketing-strategy/branding/ten-ways-to-build-a-brand-for-your-small-business>

8 Sessione 8: Presentare la tua idea di business

Alla fine della sessione i partecipanti:

- Saranno in grado di fare un video per promuovere la loro idea di business
- Creeranno un tono efficace

Percè:

- Formare le capacità di presentazione

Piano di sessione:

Topic	Tempo
Icebreaker	10 min
Introduzione al pitching	15 min
Preparazione del lancio	35 min
Presentazione e valutazione del lancio	30 min

“La tempistica, la perseveranza e dieci anni di tentativi alla fine ti sembreranno un successo durante la notte”. - Biz Stone, co-fondatore di Twitter.

8.1 Rompere il ghiaccio



Esercizio 19. Biscotto della fortuna

Scrivi un messaggio positivo ai tuoi colleghi per dare loro il coraggio per un tono efficace. Scrivi un messaggio su un pezzo di carta, incolla la carta su un cioccolatino e mettili insieme in una scatola. Ogni partecipante prende un cioccolato con un messaggio dalla scatola.

Domande di discussione:

- Come ti sei sentito quando hai letto il messaggio?
- Qual è la connessione tra i messaggi positivi e la fiducia in se stessi?

8.2 Video

Un breve video della tua idea aziendale la renderà pronta a essere promossa. Nel farlo, sappi che più esso è breve, meglio è: i video lunghi non attirano l'attenzione, quindi farli di breve durata, **3 minuti al massimo**.



Gli scopi del video sono:

- Attrarre potenziali investitori nella tua idea di business
- Promuovere l'idea verso i tuoi clienti

Di seguito alcuni consigli per creare un buon video:

- Il tuo video dovrebbe indicare chiaramente **chi sei**. La gente ti darà fiducia solo se può relazionarsi a un individuo che ha una storia.
- La **storia dietro il progetto** è sempre molto interessante; ad esempio, aspetti come l'emergere dell'idea, fino a che punto è stato completato il progetto e quanto sia appassionato alla tua campagna.
- Per poter generare i fondi, è necessario spiegare perché essi siano necessari e come verranno impiegati.
- Il tuo video dovrebbe concentrarsi sugli **interessi** del pubblico.
- Se stai comparando nel video, vestiti in modo decente.
- Presenta le persone con le quali stai lavorando.
- Usa l'**umorismo**, se puoi, nel modo giusto.
- Fai una **dimostrazione con un prototipo** per un focus chiaro.
- La **miniatura** video dovrebbe essere un elemento strategico per attirare la curiosità del pubblico.
- Non inserire nel video alcuna musica protetta da copyright senza aver chiesto prima l'autorizzazione.

Fonti: <http://thestartupvideos.com/video-tips/tips-to-create-video-kickstarter-campaign/>

8.3 Lancio

Ogni lancio ha due elementi: il contenuto e la consegna del messaggio; affinché esso sia efficace, quindi, è necessario considerare entrambi gli elementi.

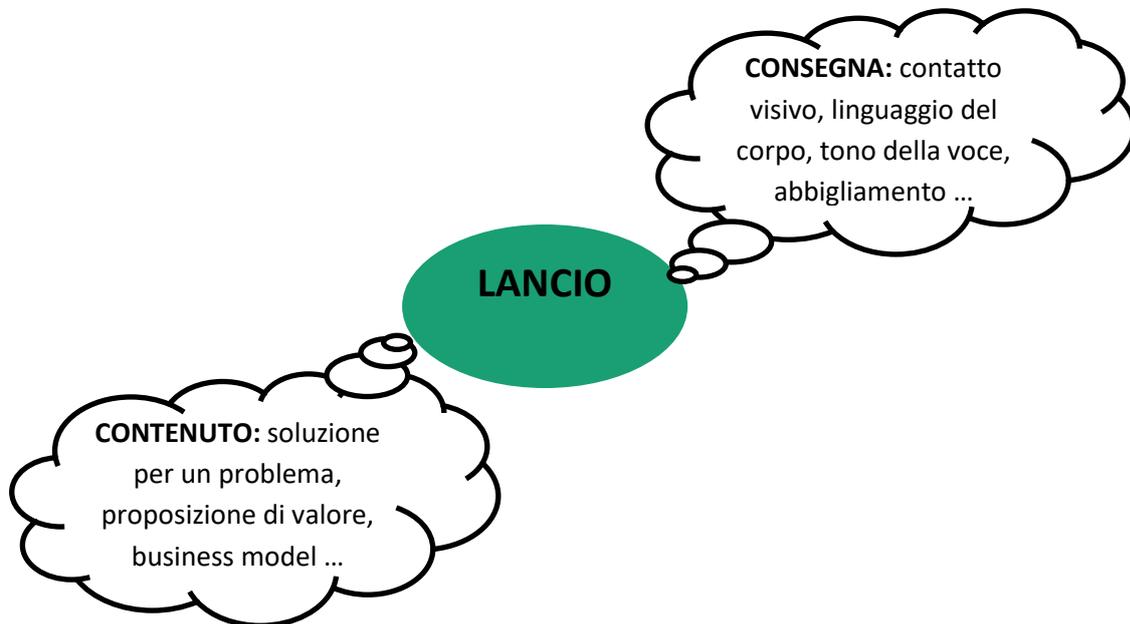


Figura 18. I due elementi del lancio

Struttura del lancio

Anche se il lancio è breve (massimo 5 minuti), è comunque necessario che tu risponda a una serie di domande (Gray, Brown, & Macanufo, 2010):

- Chi è il cliente target? Non dire tutti. Abbi un'idea chiara sul profilo del tuo cliente.
- Qual è la necessità del cliente? Di qual è il problema del cliente e quale soluzione gli fornirai con il tuo prodotto/servizio.
- Qual è il nome del prodotto? È importante non solo il nome, ma anche l'intero marchio, tra cui logotipo e slogan.
- Qual è la categoria di mercato? Questa è una descrizione dell'idea, ad esempio portale dei dipendenti, programma di formazione, comunità peer-to-peer.
- Qual è il beneficio chiave? Questa è la risposta al perché acquistare il prodotto.
- Chi o cosa è la concorrenza? C'è sempre una competizione. Riconoscila e di come la tua soluzione è migliore.
- Qual è il differenziale unico del prodotto? Di chi o quale cliente target confronterà questa idea e ciò che di unico questa ha.

Valutazione del lancio

utilizzare la tabella seguente con gli altri partecipanti o il mentore per avere dei feedback sull'idea di business.

Tabella 5. Babson Rocket Pitch Evaluation (Neck et al., 2014)

Categoria	Descrizione	Punti				
Idea	Che cos'è? Come funziona? (descrizione chiara e complete del prodotto/servizio)	1	2	3	4	5
Cliente	Per chi è? (il mercato target iniziale è ben descritto e dimensionato)	1	2	3	4	5
Esigenza	Perché hanno bisogno di questo? (il problema, o l'opportunità, è chiaramente dichiarato e compreso)	1	2	3	4	5
Business model	Come fai i soldi? (I vari elementi del business model sono chiaramente compresi)	1	2	3	4	5
Differenziazione	Cosa lo rende unico e diverso? (alcuni aspetti unici che hanno risonanza con il target sono stati identificati e dimostrati)	1	2	3	4	5
Persone	Il team possiede o ha identificato competenze, esperienze e contatti necessari	1	2	3	4	5
La domanda	Il piano di finanziamento è ragionevole e viene individuata una quantità specifica di finanziamenti	1	2	3	4	5

8.4 Project work

Prepara una presentazione finale della tua idea di business per l'evento finale.

8.5 Materiale aggiuntivo

Amy Cuddy: Power poses

https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are

<https://www.youtube.com/watch?v=zmR2A9Tnlso>

9 Evento finale

L'evento finale è un'occasione per presentare un'idea di business al grande pubblico. Il mentore invita diversi imprenditori e consulenti aziendali, mentre i partecipanti i propri amici e familiari. Possono anche invitare imprenditori o qualsiasi altra persona interessata.

I partecipanti presentano le loro idee commerciali in 5 minuti, mostrando anche i video. Il mentore può organizzare:

- un sistema di voto per la migliore idea in competizione



- processo di collaborazione per dare feedback alle squadre imprenditoriali
- discussioni circolari
- presentazione di uno dei temi dell'imprenditorialità al pubblico

10 Comunità di apprendimento imprenditoriale

Concluso il corso imprenditoriale, i partecipanti sono all'inizio del loro viaggio imprenditoriale e possono gestirlo meglio se fanno parte di una comunità di apprendimento che li supporta. Infatti, il mentore, terminato il corso, offre ai partecipanti la possibilità di continuare a collaborare in una comunità di apprendimento, che è composta da 10 incontri di 2 ore pedagogiche.

Gli obiettivi della comunità di apprendimento sono:

- migliorare le competenze e le conoscenze degli imprenditori attraverso lo studio collaborativo, lo scambio di competenze e il dialogo professionale
- migliorare le aspirazioni e i risultati imprenditoriali
- sostegno di pari livello
- networking
- riflessione sulle esperienze condivise

Il ruolo del mentore nella comunità di apprendimento:

- organizzare la comunità: fissare le date, comunicare prontamente, concreta disposizione
- moderare e facilitare le riunioni
- decidere i metodi di lavoro
- incoraggiare i partecipanti a portare i loro dilemmi, domande aperte e sfide

Con un buon contatto comune, le persone possono compiere molto: si presta molta attenzione agli altri e si pensano idee sorprendentemente buone. La comunità di apprendimento è un metodo per imparare continuamente l'uno dall'altro, per quanto riguarda le questioni di lavoro quotidiano, all'interno di un gruppo di imprenditori. Significa anche un momento di riflessione in un ambiente di lavoro che richiede adattamento e flessibilità.

10.1 Metodi di lavoro nella comunità di apprendimento

Il mentore incoraggia i partecipanti a far emergere idee e aspettative, a seconda delle quali sceglie, di conseguenza, i metodi di lavoro. Che cosa vorrebbero ottenere dal gruppo? Ecco alcune idee:

- colazione/tè con un imprenditore
- una tavola rotonda con differenti imprenditori
- brainstorming
- discussioni in gruppi più piccoli, coppie o triadi
- [six thinking hats](#)



- [world café](#)
- [proaction cafe](#)
- [talking chips](#)
- [understanding chain](#)
- [carrousel](#)



11 Riferimenti

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual. Vol. 1 : the step-by-step guide for building a great company* (1st ed.). Pescadero, Calif.: K&S Ranch, Inc.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation* (1st ed.). New York, USA: HarperBusiness.
- De Bono, E. (1986). *Six thinking hats*. Harmondsworth, Middlesex, England ; New York, N.Y., U.S.A: Viking.
- De Bono, E. (1988). *De Bono's thinking course*. London: BBC Books.
- De Bono, E. (1998). *Simplicity*. London: Viking.
- De Bono, E. (2010). *Lateral thinking* (New ed.). London: Viking.
- Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming : a playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers* (1st ed.). Beijing ; Cambridge Mass.: O'Reilly.
- Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation*. London: HarperCollinsBusiness.
- Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation : IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. New York, USA: Allworth Press; Design Management Institute.
- Michalko, M. (2001). *Cracking creativity : the secrets of creative genius*. Berkeley, Calif.: Ten Speed Press.
- Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: a handbook of creative-thinking techniques*. Berkeley: Ten Speed Press.
- Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. (2014). *Teaching entrepreneurship : a practice-based approach*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Social Start Ups (2014-1-IT02-KA204-004132), (2016), O8 Handbook
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, USA: Wiley.