

CASO 1. Il marchio 3 è di proprietà di Hong Kong multinazionale CK Hutchinson, che è attivo nella telefonia mobile. Prima della fusione con Wind, era il quarto più grande operatore di telefonia mobile in Italia in termini di numero degli abbonati (11% del mercato al 31/12/2016).

È stato uno dei primi operatori di telefonia mobile ad offrire telefoni scontati, introducendo due sistemi:

Serratura USIM e blocco operatore. L'obiettivo era quello di ottenere fidelizzazione del cliente per almeno 9 mesi attraverso stipule di contratti di finanziamento dei cellulari, con i quali si offriva il prodotto fisico (cellulare) e promozione chiamate e internet dietro il pagamento di un canone fisso mensile.

Tuttavia, con il passare degli anni, questi blocchi sono stati gradualmente rimossi in Italia per i telefoni venduti o affidati in prestito da 3 Italia.

L'azienda doveva capire come evitare l'abbandono del cliente, e ha deciso di:

Rendere la "bolletta" più chiara e trasparente e ridurre il peso dei call center

Incrementare la soddisfazione del cliente e la fedeltà

Come risultato di un processo di esplorazione dei problemi, dal punto di vista del business e dei consumatori, è stata creata l'app My3, nel 2013.

In termini di impatto, la metà degli utilizzatori dell'app ha usato il servizio di call center significativamente di meno. Inoltre, l'app ha favorito il "self-service" degli utilizzatori che ora risolvono i problemi senza l'aiuto di un operatore. Takeaway: rendere l'utilizzo dei dati risorsa fondamentale per i clienti, prima era nascosto e inaccessibile, ora è fondamentale per clienti e per l'azienda (creazione di un nuovo ecosistema di servizio).

CASO 2. Nel 1975 Bill Gates e Paul Allen scrivono la storia della tecnologia fondando Microsoft, mettono a punto il sistema operativo Microsoft Windows che verrà lanciato ufficialmente nel 1985. Nel 1990 fonda nuova sede a Redmond e Microsoft è la prima compagnia di software per personal computer a superare il miliardo di dollari di vendite. Nel 2011 Microsoft si appropria di una nuova strategia e di un nuovo team, «HOTHOUSE», lanciando app come SKYPE e motori di ricerca come BING. The HOTHOUSE TEAM ha un ruolo primario nell'elaborare i metodi volti ad agevolare l'esperienza dei clienti attraverso soluzioni tecnologiche che aumentano l'efficacia organizzativa.

The HOTHOUSE team ha spostato il focus della conversazione dall'acquisto di software alla progettazione di servizi innovativi. Tra i servizi innovativi più importanti offerti da Microsoft vi è l'introduzione di un nuovo sistema di dati alle forze dell'ordine per aiutarli a raggiungere i propri obiettivi. L'approccio è sviluppato in tre fasi:

1) La **RICERCA**: capire gli obiettivi del cliente (polizia), le tecnologie che utilizza e il contesto in cui lavora.

2) **PREFIGURAZIONE**: ovvero suggerire e iniziare ad introdurre nuovi concetti per le applicazioni del software che utilizzano o per i servizi.

3) **DESIGN**: dare vita a questi concetti presentandoli graficamente (facendo vedere al cliente come possono essere utilizzati i dati provenienti dal database di polizia e della municipalità tramite una semplice app sul telefono). Queste 3 fasi hanno aiutato l'interlocutore a capire che la decisione di investire nel software avrebbe impattato tutti i lavoratori delle forze dell'ordine, aiutandoli nel loro servizio quotidiano.

Takeaway: utilizzare investimenti e capacità tecnologiche esistenti integrandole con altre risorse e personalizzando l'esperienza del cliente, impiegando strumenti come la ricerca etnografica e l'analisi tecnologiche di sistemi esistenti e potenzialità.

CASO 3: Airbnb è una piattaforma online che mette in contatto persone in cerca di un alloggio per brevi periodi, con persone che dispongono di uno spazio extra da affittare. Uno dei concetti innovativi alla base del suo funzionamento è la **Sharing Economy**: mette in contatto persone che hanno una risorsa con persone che vogliono accedervi temporaneamente, senza trasferimento di proprietà. La Sharing Economy è resa possibile dal progresso tecnologico che permette una fruizione semplice ed efficace di servizi forniti digitalmente. Airbnb riesce a collegare **le difficoltà** che i viaggiatori hanno nel trovare sistemazioni a prezzi accessibili e **le risorse** non sfruttate che alcune persone hanno. Le economie peer-to-peer sono modalità in cui le relazioni tra gli attori avvengono in maniera orizzontale e sono basate su meccanismi di fiducia e reputazione che nel caso d'esame vengono instillati grazie alla possibilità di recensire l'utente con cui si è avuto l'accordo: al termine dell'esperienza l'utilizzatore potrà recensire il servizio offerto dal possessore e viceversa, l'accordo avviene in maniera diretta tra i due soggetti, attraverso una piattaforma, non esistono intermediari per cui **"Do it by yourself"** ovvero ognuno ha la possibilità di prenotare il tipo di casa/camera/posto letto di cui più ha bisogno al prezzo che ritiene maggiormente vicino alle sue possibilità. KEY WORDS: (take away)

- 1) COLLABORATIVE CONSUMPTION
- 2) NO WASTE OF TIME AND MONEY
- 3) CO-CREATION OF VALUE

AIRBNB è l'esempio perfetto dell'utilizzo del web come **spazio collaborativo**, dove si può comunicare attraverso la **condivisione di informazioni**. **La collaborazione è definita dunque come il processo in cui i consumatori hanno collettivamente il potere di sviluppare e migliorare le componenti principali e la struttura sottostante di un prodotto/servizio nuovo**. La speranza è che la condivisione dei servizi cambi le abitudini di consumo, con conseguente riduzione degli sprechi di materiali derivanti da prodotti indesiderati o sottoutilizzati. Il tema **NO-WASTE** in relazione al caso di AIRBNB è possibile collegarlo non solo alle risorse in quanto beni ma anche al tempo e alle risorse economiche, gli utenti che si affidano ad in **poco tempo** attraverso una ricerca personalizzata riescono a prenotare l'alloggio desiderato al **miglior prezzo** possibile sulla piattaforma. La logica dominante del servizio offerto da AIRBNB prevede che il valore d'uso (percezione degli utenti sull'utilità del servizio offerto) dell'esperienza vissuta sia **COCREATO** da più attori, attraverso le loro interazioni. **IL VALORE E' CREATO IN QUEL PUNTO CHIAMATO ESPERIENZA E NON DURANTE LA SOLA EROGAZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO**. La VALUE PROPOSITION del cliente è la rappresentazione di come egli stesso si offre di partecipare positivamente alla creazione di valore di AIRBNB fornendo agli utenti che utilizzano la piattaforma recensioni e descrizioni delle proprie esperienze : il valore viene co-creato in modo interconnesso ed interattivo. Se il servizio offerto da AIRBNB è la base fondamentale dello scambio, il consumatore è visto come CO-CREATORE DEL SERVIZIO oppure addirittura come CREATORE. Airbnb nasce nel 2008 grazie a due giovani ragazzi appena laureati, Brian Chesky e Joe Gebbia. Poiché hanno qualche difficoltà a pagare regolarmente l'affitto della loro casa a San Francisco, intravedono la possibilità di guadagnare un po' di soldi extra affittando una stanza della loro casa. Nel 2008 in città era in programma una grande conferenza di design e si prevedevano molte persone in arrivo in città con necessità di alloggio per pochi giorni. In pochissimo tempo pubblicano un sito web di pubblicità per alloggi provvisori – una o due notti – e chiamano il servizio "Airbed and Breakfast" (materasso ad aria e prima colazione. All'inizio non c'era l'idea di creare un'azienda. L'idea di trasformare questo servizio in

un vero e proprio business è venuta solo successivamente. In origine, Chesky e Gebbia offrivano alloggi di livello base e si aspettavano che il concetto sarebbe stato interessante solo per neolaureati come loro, con pochi soldi da spendere per gli hotel. Ben presto questa loro convinzione fu sfatata. I due riuscirono inizialmente a guadagnare 1000\$, ma furono sorpresi da quanto velocemente gli ospiti che avevano fatto entrare in casa loro non si sentissero più estranei. Successivamente per sperimentare su scala più ampia, i 2 fondatori hanno collaborato con un terzo co-fondatore (Nathan Blecharczyk), prendendo di mira eventi in cui molte persone volevano visitare la città, quando gli hotel erano completamente prenotati o la disponibilità di alloggi a prezzi accessibili era limitata. Ben presto, i fondatori svilupparono meglio il proprio sito online, includendo un sistema di prenotazioni online, sviluppando un sistema di pagamento anticipato e introducendo uno "spazio recensioni". All'inizio del 2014, questo business innovativo aveva servito più di 11 milioni di persone, fornendo un posto in cui soggiornare in più di 600.000 proprietà, in 35.000 città diverse di 192 paesi, dalle camere degli ospiti, a intere case, compresi più di 600 castelli. Negli anni, si è posta l'attenzione su nuovi servizi, come la pulizia degli appartamenti, l'offerta da parte dell'host di visite guidate, pasti cucinati in casa, ecc.. Dunque l'esperienza di viaggio con Airbnb non deve essere vista semplicemente come l'accesso a una stanza o un appartamento (di estranei), bensì come accesso alla vita di qualcuno. Da questa prospettiva, è interessante l'esperienza di Gebbia in Giappone: poiché questi, in quanto occidentale, si sentiva distante dalla cultura Giapponese, decise di prenotare il suo viaggio in Giappone su Airbnb e così fu ospitato da un ragazzo giapponese, Ryu, grazie al quale conobbe persone del posto, i noodle shop migliori, esplorò i quartieri di Tokyo vivendo così un'incredibile esperienza grazie alla connessione con l'host, in assenza del quale, Gebbia avrebbe soltanto "sfiorato la superficie" della cultura giapponese.

Caso 4. NYCVotes è un che app nasce dall'esigenza di semplificare il processo delle elezioni e di far sì che un maggior numero di cittadini eserciti il diritto di voto. Piattaforma nata attraverso la coalizione di sfere pubbliche e private, grazie anche all'ausilio del governo. L'app è stata lanciata nel 2013. Le principali caratteristiche di questa piattaforma possono essere riassunte in alcuni punti:

1. Possibilità per gli elettori di avere più informazioni sui candidati;
 2. Possibilità di sapere chi è andato al ballottaggio nel proprio distretto;
 3. Possibilità per i candidati e per gli elettori di interagire anche attraverso l'uso di social network
- Collaborano con tale progetto altre organizzazioni: come il CFB (New York City Campaign Finance Board), un'agenzia cittadina indipendente il cui ruolo primario è quello di incoraggiare i candidati di new york city per la carica e raccogliere piccoli contributi dei residenti; il VAAC (Voter Assistance Advisory Committee), il cui obiettivo è quello di incoraggiare più newyorkesi a registrarsi e votare. Ma come avviene l'apporto dei contributi?

- candidati e i collaboratori della campagna hanno la possibilità di raccogliere i contributi con carta di credito, dagli smartphone, evitando di gestire assegni bancari e di inserire manualmente i dati nel complesso software di reporting del CFB.
- i candidati hanno la possibilità di utilizzare strumenti per sollecitare, elaborare e poi tracciare i finanziamenti che ricevono dai singoli. Utilizzando agili strumenti di sviluppo software, e guidati da intuizioni sui comportamenti degli utenti, l'ecosistema dell'innovazione che ne è scaturito ha aumentato le capacità di raccolta fondi e di coinvolgimento dei sostenitori di coloro che si candidano per una carica pubblica. Perché è innovativo tale app è un chiaro esempio di economia di piattaforma dal momento che offre un servizio che era già pre-esistente ma che grazie alla spinta innovativa di

alcuni esponenti ha potuto rivoluzionare un intero processo, semplificando e migliorando l'esperienza della campagna elettorale a milioni di utenti iscritti. Take away: 1. L'app concepita per le infrastrutture comunali si è dimostrata utile per i candidati che non hanno organizzazioni professionali alle spalle. 2. Inoltre, NYCVotes collega gli attori nel processo di votazione e raccolta fondi.

Caso 5. Kaiser Permanente è un'azienda americana di fornitura dei servizi di assistenza sanitaria in 37 cliniche. Nel 2003 per migliorare la customer experience e risparmiare denaro, con l'aiuto di Ideo, che è un'azienda di consulenze che utilizza l'approccio del design nella progettazione di servizi, istituisce un team di consulenza per l'innovazione. L'intero progetto verteva sull'esperienza della cura del paziente e l'esperienza lavorativa del personale, utilizzando quindi un approccio human-centred. Intervistando lo staff emersero però degli evidenti problemi: gli infermieri si scambiavano informazione, durante il cambio turno, in una backroom o tramite registrazioni audio, tale scambio richiedeva un tempo eccessivo che portava il paziente a sentirsi abbandonato inoltre molte informazioni chiave sulla cura venivano perse. Il team, in risposta a tali evidenze, sviluppa un processo che porta il nome di **Nurse Knowledge Experience**. Con **NKE** si sviluppa un nuovo sistema che permetteva agli infermieri di scambiarsi informazioni davanti al paziente coinvolgendolo e inoltre tramite l'aiuto di devices digitali si risolve il problema della perdita di info chiave per le cure. Tale modello, in particolare, segue un approccio comportamentale che si concentra sull'individuo e sulle sue esperienze. Già nel breve tempo, però, sorsero nuove problematiche: tale approccio comportamentale era restrittivo in quanto non bastava semplicemente applicarlo indistintamente a tutti i pazienti che, spesso, si sentivano messi a nudo dagli infermieri che discutevano della loro salute apertamente avanti ai loro occhi. Gli stessi infermieri e medici si sentivano a disagio nel dover esporre, la situazione clinica del cliente. A risolvere questo problema fu l'adozione di un approccio socio culturale, che non solo si interrogava sul cosa provassero i clienti e gli infermieri, ma anche sull'elemento scatenante delle loro emozioni e come gestirlo. Altra problematica affrontata fu quella relativa alla gestione dei turni, poiché si notò che la maggior parte delle informazioni perse o, ancora, trasmesse in maniera errata, derivassero proprio dal momento in cui alcuni membri dello staff ospedaliero concludessero il turno, ed altri lo iniziassero. Queste soluzioni furono racchiuse all'interno di un nuovo processo, definito come **NKE+**, che, proprio come la Kaiser Permanente stessa, il takeaway del caso in questione si trova proprio nell'innovazione del processo **NKE+** che è un chiaro esempio di **open innovation**, visto il forte legame con un'azienda esterna quale è IDEO in cui il valore è co-creato in quanto a garantire che questo processo venga adottato al meglio sono gli stessi membri dello staff ospedaliero in quanto hanno apportato loro stessi modifiche al metodo discutendolo e revisionandolo prima di implementarlo. Open Innovation e Co-creazione di valore non possono che essere accompagnate da un'adeguata e necessaria **digital transformation**, senza la quale medici ed infermieri ancora scambierebbero le informazioni mediante dispositivi obsoleti che porterebbero sicuramente ad una maggior perdita delle informazioni.

Caso 6 Relativo al fenomeno del cambiamento dei comportamenti e della devianza positiva. L'autore racconta l'esperienza di una coppia di nutrizionisti, gli Sternin, che gestivano un progetto per conto di Save the Children volto a ridurre la denutrizione infantile in Vietnam. In alcune zone del Vietnam, colpite dalla povertà, la malnutrizione dei bambini al di sotto dei 5 anni era pari al 70% e in altre zone del Vietnam, pur sottostando alle medesime condizioni economiche e sociali non c'è il problema della malnutrizione. Fu avviato uno studio, nelle altre zone utilizzavo un approccio diverso, ovvero ai bambini venivano somministrati cibi come verdure, granchi, venivano nutriti più frequentemente, circa ogni 3 ore, pur riducendo le dosi per pasto e facevano pranzare i bambini fra di loro rendendo il pasto sia anche un momento di socialità e svago. Grazie al loro studio la malnutrizione infantile si ridusse in percentuale fra il 65% e l'85%. Questo studio gettò le basi di ciò che noi oggi conosciamo come devianza positiva. " La devianza positiva riguarda l'identificazione e la risoluzione di problemi

complessi imparando dalle persone che hanno successo” La caratteristica principale della Devianza Positiva è che in ogni comunità ci sono alcuni individui, gruppi o organizzazioni che sono devianti positivi, ovvero hanno comportamenti e/o strategie uniche che permettono di trovare soluzioni migliori rispetto agli altri soggetti pur avendo accesso alle stesse risorse. Quest’approccio è stato determinante nella riduzione della malnutrizione in Vietnam, aiuto a donne palestinesi generazione redditi, **migliorare qualità servizio carceri danesi.**

Proprio quest’ultimo punto, quello della qualità del servizio delle carceri danesi, è oggetto del lavoro. Parliamo quindi del servizio carcerario danese che ha adottato questo tipo di approccio. Tale sistema carcerario manifesta diversi problemi come: - Alti livelli di stress - Molestie - Insoddisfazione tra gli ufficiali, A dare prova di questi problemi vi è una media di assenteismo di oltre un mese all’anno ed un pensionamento a 48 anni. Per affrontare tali problemi è stato quindi adottato un approccio di devianza positiva nelle strutture di massima sicurezza. Inizialmente è stata condotta un’indagine collettiva sull’assenteismo, si scoprì che il personale riscontrava come maggiori preoccupazioni le faide tra bande e la mancata comunicazione con i detenuti. In secondo luogo è stata condotta un’ulteriore indagine per verificare se ci fossero stati ufficiali che avessero buoni rapporti con i detenuti; a quel punto sono stati riscontrati comportamenti insoliti, come: - Ufficiali che portavano i nuovi detenuti a fare dei tour intorno alla struttura e conversavano con gli stessi - Ufficiali che rispondevano prontamente alle chiamate dei detenuti attraverso un campanello e che entravano nelle celle avvisando con il rumore delle chiavi. Come risultato dell’adozione di tale approccio, i detenuti si sono comportati in modo diverso, riducendo il numero di minacce violente e aumentando il numero di iscrizioni ai programmi di trattamento. Il risultato dell’approccio includeva una riduzione dell’assenteismo tra gli ufficiali, una riduzione dello stress e dell’insoddisfazione del personale e un miglioramento dei rapporti tra detenuti, guardie e assistenti sociali. Tale miglioramento delle relazioni tra detenuti e personale, basato sul rispetto reciproco, ha reso più efficaci programmi per sostenere la risocializzazione dei detenuti dopo il rilascio. Dopo 5 anni dell’utilizzo dell’approccio nel servizio carcerario, sono stati identificati 5 input chiave per il successo. 1. Ridefinire la sfida come un problema guidato dalla comunità e non dal management. 2. Lasciar scoprire alla comunità il "cosa" e il "come" delle potenziali soluzioni già esistenti. 3. Costruire relazioni e legami forti tra i membri della comunità per permettere di effettuare un cambiamento comportamentale efficace. 4. I senior manager devono assumere un ruolo da facilitatori. 5. Combinare i cambiamenti interni ed esterni.

CASO 7. Lego: cause che hanno portato alla crisi del 2003 e le strategie per superarla. La storia di Lego inizia nel 1932, inizialmente Ole Kirk Christiansen, fondatore della società, costruiva giocattoli in legno; dopo la Seconda guerra mondiale la plastica era facilmente reperibile in Danimarca, così la Lego nel 1947 acquistò un macchinario per stampare oggetti in plastica. Godtfred Kirk Christiansen, figlio di Ole apportò una grande miglioria ai mattoncini nel 1958 e il fenomenale mattone assemblabile Lego venne brevettato e lanciato sul mercato. Dalla fine del ventesimo secolo al 2004 Lego ha vissuto un periodo di forte crisi. Nel 2004, anno in cui si verificano solo perdite viene licenziato il CEO, viene assunto Joergen vig knustrop che si affidò ad un team specializzato nella consulenza strategica e innovativa per risollevare l’azienda. Tale scelta si rivelò ottima fu registrato un utile di un miliardo e 269 milioni di euro. Tra le cause principali della crisi:

- i troppi prodotti lanciati sul mercato,
- La minaccia dei videogiochi che stavano sbarcando sul mercato;

- **la perdita di vista del cliente tipo** che è l'aspetto più importante, la Lego era convinta che i bambini avessero poco tempo da dedicare allo svago e di conseguenza produceva giochi semplici e rapidi. Questi problemi vengono risolti da Joergen vig knustrop attraverso una strategia che mirava a semplificare i processi aziendali e a ridurre la profondità della gamma di prodotti. Legoinizia una politica volta a leggere i bambini, ascoltarli e capire quali fossero i loro reali desideri. Gruppi di ricercatori hanno analizzato fattori come l'ambiente familiare. Dopo aver raccolto i dati si passa ad un processo di affinamento delle proprie osservazioni fino ad arrivare agli approfondimenti più significativi. Un aspetto fondamentale è emerso dallo studio delle camerette scattate in New Jersey. Tali scatti rappresentavano camere da letto immacolate, ciò a dimostrazione di come fossero i genitori a desiderare una vita per i propri figli che rispecchiasse quegli scatti senza porre attenzione su cosa volessero i loro figli. Gli studiosi hanno osservato che la vita dei bambini era curata con la stessa cura delle camere da letto. Il loro tempo libero era pieno di attività volte a formare caratteri voluti dai genitori. Il team ha inoltre notato che i bambini memorizzavano informazioni dettagliate relative al gioco, a partire da dati statistici del gioco. Questo comportamento descrive perfettamente il ruolo che i giochi fornivano nelle gerarchie sociali. Esempio emblematico è quello di un ragazzo tedesco che ha ammesso che il bene di maggior valore per lui fosse rappresentato da un paio di scarpe logore. Queste scarpe esprimevano la padronanza per un trucco con lo skate. Il team lego arrivò a 4 considerazioni fondamentali: - I bambini utilizzavano i giochi per prendere ossigeno dai genitori, Per capire la gerarchia e per raggiungere maestria e abilità. Oggi lego produce giochi sempre più complessi, queste intuizioni, estratte da mesi di ricerca e raccolta di dati, dimostrano l'**IMPORTANZA DELLA RACCOLTA E ANALISI DEI DATI** nell'aiutare le organizzazioni a comprendere il valore in uso e identificare gli attori, le identità, i significati e le abitudini coinvolti nei mondi intorno a un prodotto, ha portato a un'attenzione più chiara per la produzione di giocattoli difficili che in precedenza erano stati visti come un problema, ma in realtà sarebbero stati visti come apprezzati dai bambini come un modo per acquisire padronanza nel tempo e ottenere una posizione sociale. Comprendere i dati è divenuta una delle chiavi per raggiungere il successo. I big data sono enormi quantità di dati diversi fra loro spesso prodotti con dispositivi differenti, come post sui social o sui blog, immagini, file audio, numeri, video e così via. Per questo motivi non possono essere interpretati ed elaborati con i sistemi tradizionali di gestione dei dati ma analizzati attraverso tecnologie e strumenti specifici. Le 4 caratteristiche FONDAMENTALI dei big data sono: il **volume**, ossia l'imponente quantità di dati a disposizione; la **varietà** di tipologie di dati; la **velocità** ovvero quanto rapidamente cambiano i dati nel tempo; la **variabilità** quanto cioè la velocità con cui vengono emessi i dati è incostante. La vera innovazione nei big data sta nella capacità attraverso algoritmi di collegarli ed elaborarli per fare previsioni attendibili sugli eventi futuri. Nell'automazione industriale i big data consentono la correlazione tra i dati dei clienti, la pianificazione e la manutenzione dei macchinari perfezionando l'efficienza operativa e le tempistiche. La grossa problematica legata a tali dati è proprio il fatto che essi rappresentano dati puramente quantitativi, per questo bisogna comprenderli al meglio e analizzare il contesto in cui sono stati estrapolati. Raccogliere dati senza comprenderne il contesto dal quale essi provengono li rende inefficaci per il raggiungimento degli scopi prefissati. Nel caso analizzato precedentemente lego ha commesso proprio tale errore, ha interpretato male i dati a disposizione, dando per scontato che i bambini volessero giochi semplici o digitali. I thick data sono strumenti o tecniche informative che aiutano i brand a raccogliere conoscenze granulari e specifiche sul loro pubblico di destinazione. In questo modo le aziende possono comprendere il comportamento dei clienti, analizzare e adattare la loro strategia di marketing in base alle preferenze dei consumatori e guidare il gioco nel loro settore innovando i propri servizi. I thick data rappresentano semplicemente l'idea che i numeri da soli non bastano. Per comprendere veramente i dati, è spesso necessario considerare cose come le emozioni umane, che non possono essere previste con accuratezza. Lego ha predisposto una politica volta allo studio delle

abitudini di gioco dei bambini, prestando particolare attenzione a fattori contestuali come relazioni familiari e ambientali. Ha raccolto poi una serie di dati qualitativi che hanno catturato i mondi e le abitudini dei clienti lego. Non possiamo sfruttare solo numeri e algoritmi per comprendere. Uno dei fattori più importanti per comprendere le necessità umane è quello emotivo e razionale. In definitiva i Thick Data (dati qualitativi) sono l'opposto dei Big Data (dati quantitativi su larga scala che coinvolgono nuove tecnologie intorno all'acquisizione, archiviazione e analisi). **(Takeaway=combinare Big e Thick data per la risoluzione di un problema)** Affinché i Big Data possano essere analizzabili, bisogna applicare la normalizzazione, la standardizzazione, la definizione e il clustering a tutti i processi che estrapolano dati senza tener conto del contesto. Questo non significa che i Thick data debbano sostituire i Big data, ma semplicemente si completano a vicenda e questo ci offre un potenziale davvero notevole: coniugare qualità e quantità dando origine ad un match che ci permetterà di predire meglio gli eventi futuri aggiungendo al "chi", "come", "dove" e "quando" anche un "perché".

CASO 8 I beni di consumo in rapido movimento (FMCG), si riferiscono a prodotti altamente richiesti, venduti rapidamente e convenienti. L'industria deve tenere il passo con la domanda e trovare continuamente nuove idee di prodotto. Le aziende di beni di largo consumo dispongono di informazioni sempre più accurate su ciò che media le decisioni di acquisto delle persone. Con l'allontanamento dall'idea di scelta razionale, i ricercatori di marketing hanno cominciato sempre più a considerare le decisioni di acquisto di beni come modellate dalle emozioni delle persone e da fattori simbolici (ovvero cosa significano le cose per i consumatori). Influenzate dalla lentezza della scienza del marketing tradizionale, queste organizzazioni sono definite "burocrazie del marchio". I progetti a cui lavora Actant, società di consulenza, emergono spesso da un cliente che identifica un problema analizzando grandi set di dati. Ad esempio, potrebbe accadere che il marchio di un cliente potrebbe avere prestazioni inferiori rispetto ad uno specifico gruppo di consumatori. Actant in particolare aiuta i clienti ad individuare i loro prodotti all'interno delle pratiche di consumo e li supporta nell'identificazione di opportunità di innovazione. L'approccio adottato da Actant è stato quello di combinare la ricerca etnograficamente informata e la ricerca sul design generativo, ha usato due metodi per comprendere le serate nelle case familiari e le loro abitudini. Il primo metodo utilizzava fotocamere indossabili da membri di una famiglia durante la serata a casa; il secondo metodo utilizzato è stato quello delle sonde culturali, che prevede la creazione di un numero limitato di oggetti su misura che le persone nell'ambiente domestico sono state invitate a utilizzare. Questo approccio ha aiutato a generare aree concettuali emerse direttamente dalle risposte dei partecipanti agli oggetti con cui sono stati invitati a giocare o che hanno utilizzato nelle loro abitazioni così da ottenere nuove tipologie di value in use. TAKE AWAY : Alcune aziende esplorano approcci socioculturali per comprendere il coinvolgimento delle persone e l'uso dei prodotti dopo l'acquisto, come punto di partenza per l'innovazione.

CASO 9 Google X è una struttura semi-segreta, fondata nel 2010 da Google, che si occupa di sviluppare importanti innovazioni tecnologiche. Nel 2015 diventa completamente indipendente da Google e cambia il suo nome in X. I suoi progetti seguono tre step. Primo, deve risolvere i grandi problemi del pianeta; secondo, deve offrire una soluzione non provvisoria ma definitiva; terzo, deve realizzare la soluzione mediante una tecnologia nuova e soprattutto rivoluzionaria. Tra questi i Google Glass. Un progetto che aveva come obiettivo di rivoluzionare l'utilizzo dello smartphone e la fruizione della rete in modalità del tutto nuove, senza l'utilizzo delle mani. Il 2013 è l'anno di partenza in quanto viene lanciata la funzione beta dei Google glass. Nel 2014 per diffondere sempre di più il device si decide di avviare un programma explorer reclutando persone disposte ad acquistare gli occhiali. Successivamente sono state pubblicate online le esperienze degli esploratori col device in particolare è possibile ricordarne una, la storia di alex una ragazza vittima di un incidente stradale nel 2011 in

seguito a cui è rimasta paralitica e impossibilitata nell'uso delle mani che con questo prodotto è stata in grado di svolgere azioni con il semplice comando vocale che non sarebbe riuscita a fare autonomamente. Dal 2014 in poi comincia una fase di declino fino ad arrivare al 2016 anno in cui Google chiude definitivamente il progetto per fini civili per poi riaprirlo nel 2017 lanciando sul mercato occhiali che sono stati potenziati e progettati esclusivamente per le imprese. Il caso in questione pone l'attenzione su come Google sia riuscita: 1) A creare futuro valore d'uso attraverso la tecnica dello storytelling; 2) Di come abbia lanciato le cosiddette "CLUMSY solutions" (soluzioni indefinite, che riconoscono la necessità di coinvolgere, sviluppare uno stakeholder engagement, per risolvere in qualche modo l'incertezza e le conoscenze che l'impresa non ha) grazie ad un insieme di users al di fuori dell'impresa, conosciuti come "explorer", per aumentare le conoscenze su quello che poteva essere l'uso del prodotto. I team di ingegneri e di produzione consentono di comprendere meglio cosa devono realizzare e le caratteristiche che il prodotto dovrebbe avere. Google ha deciso di scegliere un'impostazione basata sulla open innovation e la co-creazione di valore per la realizzazione dei Google Glass. Il takeaway di questo progetto è il processo di co-creazione che possiamo definire come l'insieme di processi e interazioni con il consumatore che concretizzano l'utilità di un prodotto destinandolo al suo utilizzo principale.

Caso 10 Frugal digital è un'organizzazione che si occupa di analizzare, mediante l'utilizzo di strumenti digitali, quelli che sono i modelli socioculturali in contesti di particolare disagio come, ad esempio, possiamo notare nei paesi sottosviluppati. L'obiettivo è creare soluzioni facili da usare, osservando i clienti nel loro contesto naturale per identificare le loro esigenze reali. In questo modo è possibile sviluppare prodotti che rispondono direttamente ai problemi più urgenti delle persone. "Non reinventare la ruota" è il secondo principio della frugal innovation, fa riferimento allo sfruttamento di risorse già esistenti e largamente disponibili, sia in termini di tecnologia che di conoscenze. Le aziende in genere tendono a espandersi verticalmente, centralizzando le operazioni in fabbriche e magazzini di grandi dimensioni. L'innovazione frugale suggerisce invece di avviare un processo di crescita orizzontale, basato su una filiera più agile, composta da unità produttive e distributive più piccole. Questo principio può essere applicato non solo alle imprese sociali dei paesi emergenti, ma anche alla produzione delle multinazionali. Novartis ha sviluppato insieme al MIT (Massachusetts Institute of Technology) una mini-unità in grado di produrre farmaci 10 volte più velocemente di un impianto di grandi dimensioni, con un minore impatto ambientale e dimezzando i costi. Frugal Digital invia un team a Mumbai che scopre che alcuni abitanti, attraverso l'utilizzo di particolari tecniche e di materiali poco costosi riuscivano a sviluppare degli oggetti della vita quotidiana capaci di semplificare la vita degli abitanti di questi paesi. In particolare, tale team notò che alcune persone, attraverso l'utilizzo di materiali di scarto recuperati da apparecchi tecnologici come monitor o componenti di computer guasti, riuscivano a produrre televisori retrò da vendere a soggetti residenti nelle zone rurali dell'India. I membri del team si calarono anche nel contesto culturale locale, visitando anche i vari mercati e i vari laboratori. Il frutto di tale lavoro è stato lo sviluppo di un prodotto noto come "CLOCK SENSE". Tale strumento è stato progettato partendo dalla base di comuni sveglie guaste od obsolete. A tali apparecchi venivano aggiunti dei sensori e dei microchip che permettevano di misurare particolari parametri vitali, come ad esempio la pressione sanguigna. Questo è un caso emblematico di innovazione frugale, che si sviluppa di fatto in contesti particolari e si basa sul principio di creare nuove soluzioni rispetto a quello che si ha mediante la semplicità e sostenibilità. Take away caso: l'importanza del riutilizzo del materiale di scarto che da nuova vita agli oggetti creandone anche di tecnologici. È un'azienda che sfrutta il modello di open source ma soprattutto dà maggiore importanza al valore d'uso che emerge dalla realizzazione di tali prodotti. È orientata all'ottenimento di benefici per gli utilizzatori in determinati contesti sottosviluppati.

Caso 11 MINDLAB (design game), fondato in Danimarca nel 2002, è stata un'unità innovativa all'interno del servizio civile danese. Mindlab è stato uno dei primi laboratori di innovazione del settore pubblico al mondo. Mindlab ha abbracciato un approccio iterativo di prototipazione rapida, utilizza una prototipazione esplorativa che è sia creativa che analitica e implica la creazione di progetti e conoscenze. MindLab si impegna in sessioni di co-creazione con cittadini, esperti e altre parti interessate per elaborare più idee e prototipi. La prototipazione rapida prevede la creazione di oggetti concreti e fisici per comprendere ciò che non può essere facilmente spiegato o immediatamente compreso. Nel nostro caso Mindlab si è focalizzata a realizzare un progetto capace di supportare il Ministero dell'educazione, ha quindi aiutato le insegnanti danesi a concentrarsi sui risultati di apprendimento degli studenti. Il progetto si articolò inizialmente in 6 interviste e 2 workshop con esperti dell'apprendimento e con il personale del ministero. Successivamente il team ha individuato i 2 scenari sui quali si dovessero focalizzare le insegnanti: 1) **COMPNDERE COME SI DOVESSE MOSTRARE IL SUCCESSO NEL MOMENTO IN CUI GLI OBIETTIVI COMUNI VENGONO SODDISFATTI** 2) **COMPNDERE LA DIFFERENZA TRA LA FOCALIZZAZIONE SULL'APPRENDIMENTO DELLO STUDENTE e LA FOCALIZZAZIONE SULL'INSEGNAMENTO**. La fase successiva è stata quella di co-creare con le insegnanti nuovi concetti e attività, il compito era di progettare un framework concettuale per un futuro sito internet e dei tutorial per aiutare gli insegnanti a preparare un piano annuale di insegnamento. Ma introduceva anche strumenti speculativi: 1- "cannuccia magica", che dava ai partecipanti l'accesso a tutte le conoscenze del mondo. 2- un imbuto che dava la possibilità agli insegnanti di tagliare gli angoli. 3- un Oggetto con la forma di una forchetta di legno, per aiutare gli insegnanti ad estrarre le informazioni importanti dagli argomenti. Queste familiari ma strane metafore hanno aiutato gli insegnanti a mettere in discussione come programmare una lezione. Uno dei risultati derivanti da tale gioco fu che il ministro decise di cambiare l'assegnazione degli obiettivi di apprendimento da base annuale ad una triennale, per dare la possibilità agli insegnanti di andare incontro alle necessità degli studenti su un periodo più lungo e per avere un approccio diverso nell'affrontare diversi livelli di apprendimento all'interno di una classe. Il maggior contributo di Mindlab è stata l'introduzione della ricerca antropologica per comprendere come le persone utilizzano un servizio pubblico. **INNOVAZIONI** introdotte da MINDLAB: interviste personali, l'osservazione etnografica sul posto per comprendere come i cittadini vivono determinate situazioni e per comprendere come queste possano essere migliorate da un'azione politica o amministrativa diversa.

Caso 12 - MERCEDES BENZ. Engine è un consulente di progettazione di servizi che aiuta nella ricerca di progettazione, prototipazione e consegna di nuovi servizi. È stata ingaggiata da Mercedes per progettare e ricercare un nuovo servizio post-vendita. Engine ha progettato vari scenari per analizzare le interazioni tra clienti e staff studiando le loro conversazioni, comportamenti, proposte. Analizzando queste scene, il team è arrivato alla conclusione che molti tecnici non hanno le abilità di servizio e l'addestramento adatto per interagire con i clienti, hanno così deciso di creare un nuovo servizio post-vendita, andando direttamente presso l'abitazione del cliente che ha bisogno di assistenza. Alcuni mesi dopo l'analisi di questo nuovo prototipo, si è giunti alla conclusione che il cliente è soddisfatto del nuovo servizio.

L'approccio e la creazione di valore di questo progetto si basa su una logica S-D: l'obiettivo principale è stato quello di enfatizzare il valore d'uso in un'ottica orientata al cliente. Il valore è co-creato dagli stessi attori. Anche l'uso di tecnologie smart è stato un punto fondamentale del successo del progetto: sono stati coinvolti cose come Smart tablet o sistemi di riconoscimento del numero di targa.

Caso 13 L'ambito di riferimento è il B2B che indica generici processi tra partner commerciali, indica le relazioni che un'impresa detiene con i propri fornitori per attività di approvvigionamento, di

pianificazione e monitoraggio della produzione, o di sussidio nelle attività di sviluppo del prodotto, oppure le relazioni che l'impresa detiene con clienti professionali, cioè altre imprese, collocate in punti diversi della filiera produttiva. Una problematica riguarda lo sviluppo del software in quanto gli utilizzatori di quest'ultimo riscontrano difficoltà nell'utilizzo di esso. La challenge per gli sviluppatori è quella di creare un software intuitivo ed allo stesso tempo mantenere al minimo costi e tempi di sviluppo. Nel 2010 Telco ha assunto un produttore di apparecchiature originali cinese per sostituire il suo sistema operativo e di business con un'unica soluzione, compatta e modulare. In un primo momento l'operatore cinese ha proposto una versione nel software che non è risultato adeguato al mercato europeo e di conseguenza hanno collaborato per riprogettare il software. L'approccio a cascata per lo sviluppo del software utilizzato dalla maggior parte degli OEM era lento, costoso e incline a soluzioni troppo ingegnerizzate che non corrispondono ai modi di lavorare degli utenti. Invece, per questo progetto hanno adottato un approccio che combina al meglio lo sviluppo agile del software, la Lean start-up, e capire le esperienze degli utenti finali nel reparto marketing. La prima fase sulla quale si sono focalizzati Telco ed il produttore cinese è l'MVP, che sarebbe la versione di un prodotto con caratteristiche appena sufficienti per essere utilizzati dai primi clienti, i quali possono quindi fornire feedback per lo sviluppo futuro del prodotto stesso. Telco e il produttore cinese hanno progettato un sottosistema minimo utilizzabile (MUS) per ogni funzione. Ogni MUS forniva le funzionalità minime che gli ha permesso ai dipendenti della Telco di lavorare con esso. Ogni Subsystem è stato sviluppato da un piccolo team dedicato di sviluppatori e poi tutti sono stati tramutati in un prototipo avanzato e testati dai dipendenti. Telco ha ottenuto il beneficio di una profonda esplorazione del value-in-use su come i dipendenti utilizzavano il software nel loro lavoro. Anche i costi di formazione sono stati ridotti. I concetti chiave di questo 1 capire cosa i clienti volevano concretamente e quali aspetti del software loro davano maggior peso. Questo primo aspetto chiave si ricollega alla co-creation value, e cioè nella fattispecie vi è stato un continuo scambio di informazioni e feedback tra gli sviluppatori ed i dipendenti per comprendere al meglio gli aspetti sui quali dovevano focalizzarsi gli sviluppatori. Per concludere, per quanto riguarda l'approccio a cascata, può avere il pregio della semplificazione del controllo ma i clienti non partecipano al processo di creazione e questo è spesso l'aspetto più criticato dello sviluppo a cascata. Lo sviluppo della cascata è generalmente consigliato per i progetti che non dovrebbero cambiare o che necessitano di nuovi sviluppi durante il ciclo di vita del progetto.

CASO 14: USING DATA TO DEVELOP ECO-DRIVING BEHAVIOURS AT FIAT: il fenomeno di raccolta dati effettuato dall'azienda Fiat, attraverso il sistema Eco-Drive. La Fiat 500 propone sette airbag, climatizzatore manuale, Uconnect Radio 5, porta AUX-IN e USB. Alla base di tutti i vari servizi che tale vettura offre, vi è il sistema Blue&Me, un sistema bluetooth creato tramite una joint venture tra Fiat e Microsoft, che abilita il cliente alla connettività Bluetooth, alla gestione di periferiche US e all'uso di un kit telefonico. Il sistema consente di telefonare senza allontanare le mani dal volante tramite un sistema di riconoscimento vocale che riconosce qualsiasi tipo di voce. Su tale sistema Blue&Me nel 2008 la Fiat lancia il progetto di Eco-Drive, presentato come un'iniziativa innovativa che avesse come principale prerogativa quella di monitorare i comportamenti dei guidatori riducendone i consumi e le emissioni di sostanze inquinanti. Scaricando sul sistema Blue&Me, il software Eco-Drive, attraverso questa penna USB, posizionata sul cruscotto o nel cassetto portaoggetti, la Fiat inizia un procedimento di raccolta dati. Gli obiettivi dell'eco-drive possiamo racchiuderli in questi tre punti: - un miglioramento nella guida degli individui, in modo tale da avere uno stile di guida quanto più regolare possibile. - minimizzare le emissioni di CO2 e altre sostanze inquinanti - un decremento nel consumo di carburante. Il risultato verso cui l'azienda decise di incentrarsi, fu quello di promuovere una guida ecologica. L'applicazione Eco:Drive scaricata sul pc fornisce ai guidatori informazioni precise sui

kilogrammi di CO₂ emessi e prodotti dall'auto e fornisce suggerimenti sui risparmi economici nel ridurre i consumi di carburante. L'applicazione del pc fornisce inoltre all'utente un eco-index, un indice ecologico, che consente di fissare dei propri obiettivi da raggiungere. Si sviluppa così una comunità di utenti che condividono i loro risultati e si confrontano con questi. I dati sono positivi, ma scarsi i risultati. Il lato negativo del progetto sperimentato è che nonostante l'innovazione introdotta sul mercato, il software Eco:Drive si concentra principalmente sulla raccolta di dati dagli utilizzatori principali senza avere un vero impatto sui loro comportamenti nel tempo, inoltre molti guidatori associano il momento della guida anche ad un senso di libertà, divertimento e piacere che attraverso l'utilizzo di questo sistema viene a mancare. Il sistema inoltre è poco intuitivo, utilizzato per il 52% da guidatori al di sotto dei 35 anni. I consumatori, inoltre, si sono detti insoddisfatti dei risultati perché seppure seguissero i consigli del sistema, i risparmi non erano poi così elevati. La Fiat infatti ha adottato un tipo di pianificazione per risultato, ponendosi un obiettivo, basando quindi la loro iniziativa sulla raccolta dati, tralasciando la pianificazione per scenario che avrebbe potuto dare uno sguardo più al futuro, prevedendo tutta una serie di situazioni che si sarebbero potute verificare.

Caso 15, Capita. Capita rappresenta la più grande società di outsourcing dei processi aziendali e servizi professionali nel Regno Unito; L'attività di Capita si esplica nell'offerta di servizi di consulenza e innovazione dei servizi digitali, opera nell'attuale contesto turbolento in cui organizzazioni e clienti necessitano di risparmiare e innovare. Opera in tre divisioni principali, Capita public service, Capita experience, Capita portfolio. Capita ha lavorato con un operatore di telecomunicazioni, mettendo in luce i problemi e le opportunità. I tre fattori chiave di business per il cliente di Capita sono: 1) ridurre il costo del servizio ai clienti; 2) vendere di più ai clienti esistenti; 3) incoraggiare gli utenti a cambiare i propri comportamenti in modo che si servano da soli utilizzando i canali web, piuttosto che telefonare a un call center o visitare un negozio al dettaglio, che costa di più per la consegna. Se la proposta di cambiamento ha successo inizia un complesso processo che vede Capita operare fianco a fianco con il cliente per anni, al fine di realizzare per lui un nuovo ecosistema innovativo e competitivo durevole. È fondamentale che le telecomunicazioni si concentrino sulla creazione di capacità digitali attraverso le giuste tecnologie di impatto e sviluppino la giusta cultura della leadership digitale per creare visione e cambiamento. Capita ha avviato il progetto di trasformazione delle telecomunicazioni sviluppando tre capacità, condivise tra il proprio team e il personale dell'operatore mobile: 1- la gestione dell'esperienza cliente multicanale, 2-capacità di fare consiste in approfondimenti e analisi, che miravano a raccogliere, strutturare e utilizzare dati qualitativi e quantitativi sui comportamenti degli utenti e sulle operazioni dei servizi. 3-utilizzare tali informazioni e analisi per sollecitare cambiamenti nel modo in cui i diversi segmenti di utenti si comportano nelle loro interazioni con le telecomunicazioni.

Gli approcci agili all'innovazione dei servizi consentono la collaborazione e forniscono risultati significativi per gli utenti finali, più rapidamente degli approcci a cascata. I team che prestano attenzione a ciò che accade ai confini tra l'interno e l'esterno di un'organizzazione fanno un uso migliore delle conoscenze adiacenti. Fondamentale è sviluppare culture e comportamenti organizzativi che aiutino i teams a innovare. La capacità di assorbimento mette in evidenza i ruoli dei BOUNDARY OBJECTS, che aiutano le organizzazioni a utilizzare la conoscenza esterna ed enfatizza l'importanza di modelli che aiutano i membri dei team interfunzionali a collaborare per trasformare le loro conoscenze. Il caso studio Capita descrive questo grande fornitore di servizi commerciali che ha creato un team di innovazione interno mentre sviluppa capacità dinamiche per i clienti.

CASO 16: SVILUPPO DI TEAM DI INNOVAZIONE AGILE NEI SERVIZI FINANZIARI PRESSO BARCLAYS. La BARCLAYS BANK è una banca internazionale britannica presente in oltre cinquanta Paesi con circa

140.000 dipendenti. Per migliorare la sua capacità innovativa, Barclays ha introdotto un team di esperti, rappresentando così un cambiamento significativo nell'azienda, con lo scopo di creare non solo tecnologie, ma anche nuove capacità e conoscenze, innovando anche nei servizi. Uno dei suoi primi progetti è il software PINGIT, che è il primo servizio di pagamento mobile in Europa. Esso consente a clienti e non clienti di inviare e ricevere denaro mediante un numero di cellulare ed un conto bancario del UK, inizialmente rivolto a persone che volevano effettuare piccole e medie transazioni di denaro. Il BARCLAYS DESIGN OFFICE è stato creato per permettere alle diverse professionalità che popolano l'azienda di collaborare in maniera più agile per lo sviluppo di innovazioni e per migliorare la capacità innovativa dell'azienda. Il motivo della nascita di tale ufficio si deve ritrovare nella difficoltà che hanno i grandi enti finanziari a sviluppare innovazioni, essi si trovano in contesti fortemente regolati e vigilati dove spesso la possibilità di sperimentare risulta limitata. Questo modo di lavorare rese lo sviluppo di idee molto più facile e rapido, una dimostrazione del loro successo fu proprio Pingit: essa ci mise solo 7 mesi per essere sviluppata a fronte di una stima iniziale di 2/2,5 anni. L'istituzione del Barclays Design Office rappresenta uno dei più importanti cambiamenti intrapresi dalla banca nell'ottica di agire proattivamente nell'innovazione dei suoi processi e servizi . TAKE AWAY Il lavoro di gruppo che si avvale della collaborazione di specialisti di vari settori come ad esempio ingegneri, esperti di marketing, esperti in tecnologie e coloro che analizzano i dati relativi alle preferenze ed esperienze dei customers, porta a sviluppare un processo di generazione di idee nel quale il contributo di ciascuno viene considerato unico, rilevante ed indispensabile. Il lavoro è organizzato in modo tale da accordare fiducia ad ogni partecipante e responsabilizza ognuno a dare il meglio di sé.