

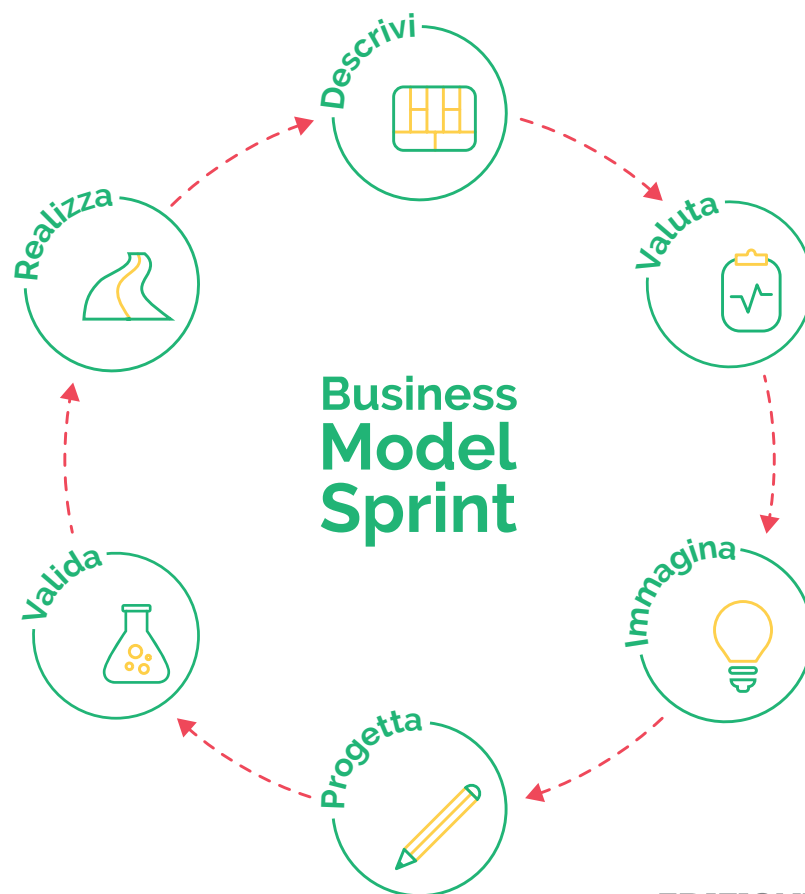
BUSINESS DESIGN

PER LE
PMI

COME ATTIVARE **L'INNOVAZIONE**
CHE SERVE ALLA TUA AZIENDA

scritto da
Matteo Fusco, Michela Spagnolo, Carla Pinna

progetto grafico
Ilaria Defilippo



EDIZIONI
LSWR

Business Design per le PMI | Come attivare l'innovazione che serve alla tua azienda

Autori: Matteo Fusco, Michela Spagnolo, Carla Pinna

Collana: MDB - Modelli di Business

Publisher: Marco Aleotti

Progetto grafico: Ilaria Defilippo

Impaginazione: Redint studio s.r.l. - Milano

ISBN: 978-88-6895-529-8

© 2017 Edizioni Lswr* - Tutti i diritti riservati

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

**EDIZIONI
LSWR**

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di settembre 2017 presso Rotolito Lombarda S.p.A., Seggiano di Pioltello (MI) Italy

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWRGRUP.

Business Design per le PMI

Come attivare l'innovazione che serve alla tua azienda

scritto da

Matteo Fusco

Michela Spagnolo

Carla Pinna

progetto grafico di

Ilaria Defilippo

EDIZIONI
LSWR



Sommario

Prefazione	9	Quindi va tutto bene?	49
Introduzione	12	L'italiano deve iniziare a sbagliare	49
Gli Autori	14	L'italiano deve essere meno geniale	52
I nostri Alleati	16	Innovare nell'edilizia con l'economia circolare: il caso Catalyst	55
CAPITOLO 1 - Quale crisi?	20	Esercizi di fine capitolo	56
Che cosa è cambiato realmente	21	I punti chiave di questo capitolo	57
Crisi o opportunità?	23	CAPITOLO 3 - Ossessionati dal prodotto	60
I modelli di business	25	La TV del futuro	60
Smuovere un fatturato fermo: il caso GN Hearing	26	Si impara di più da chi ha fallito	61
Nessun mercato escluso	29	Una risposta semplice dal bricolage	63
A cosa serve questo libro	31	Un ambito inconsueto per l'innovazione: il caso Taffo	65
Esercizi di fine capitolo	32	Quando il cliente non è il cliente	66
I punti chiave di questo capitolo	33	La ricetta del valore	68
CAPITOLO 2 - L'Italia è il luogo ideale dove innovare	36	Quando la tecnologia abilita nuovi modelli di business: il caso Palazzetti	72
Italiani, popolo di artigiani	36	Esercizi di fine capitolo	74
Le opportunità rappresentate dai distretti: il caso LVMH	40	I punti chiave di questo capitolo	77
L'importanza dei distretti produttivi: il caso Casappa	42	CAPITOLO 4 - Innamorarsi del cliente	80
Italiani, popolo di inventori	44	Non compra più nessuno	80
Il caffè come esempio di invenzione italiana: il caso Lavazza	45	Chi è il tuo cliente?	81
Italiani, popolo di perfezionisti	46	I Job To Be Done	82
		Pochi dati, ma buoni	85

Progettare intorno al cliente e innovare il modello di business: il caso CucinaBarilla	86	CAPITOLO 6 - Vai sempre a colpo sicuro	124
Chi non è il tuo cliente?	87	Perché questo capitolo è fondamentale	124
Il cliente al centro	88	Sai davvero cosa testare?	125
L'assistenza al cliente come generatore di opportunità di business: il caso Clivet	90	Una mappa per progettare e prototipare l'esperienza fieristica: il caso di Fondazione Fiera Milano	128
Dare nuova spinta alle vendite attraverso la comprensione dei clienti: il caso Ondulkart	92	Non esistono soluzioni giuste a problemi sbagliati	130
Non tutti i bisogni sono uguali	94	Un problema, a volte, non è sempre stato un problema	132
Esercizi di fine capitolo	95	Un esempio di corretta attività di testing: il caso Valente	132
I punti chiave di questo capitolo	97	Testare il problema prima della soluzione	136
CAPITOLO 5 - Innovare in poche settimane	100	Assicurati di fare la cosa giusta, prima di farla bene	139
Chi più spende sta spendendo male	100	Esercizi di fine capitolo	144
<i>Una buona notizia: ti sbagli</i>	100	I punti chiave di questo capitolo	145
<i>Il Business Design è una strategia?</i>	101	CAPITOLO 7 - Innovare dentro l'azienda	148
La Corporate Strategy tradizionale	101	Innovazione e cambiamento	148
L'approccio del progettista nel Design Thinking	102	Mal comune, nessun gaudio	150
Uno strumento semplice ed efficace: le mappe visuali	103	Non solo produttività: l'aspetto umano e competitivo	153
Il Business Model Sprint	106	Quattro punti da cui partire...	155
La testimonianza di chi ha portato il Business Model Sprint in azienda: il caso HiRef	107	...e qualche dovuta precisazione	155
<i>Fase 0: Definizione del progetto</i>	109	Puntare tutto sulle persone: il caso Facco Gioielli	158
<i>Fase 1: Descrivi</i>	111	Perché e come il Business Design può essere la soluzione	160
<i>Fase 2: Valuta</i>	113	Il Business Design per allineare e innovare le organizzazioni: il caso di Confartigianato Vicenza	162
<i>Fase 3: Immagina</i>	114	Capillarità e continuità	164
<i>Fase 4: Progetta</i>	116	<i>Fase 1: Definizione delle necessità</i>	165
<i>Fase 5: Valida</i>	117	<i>Fase 2: Individuazione di obiettivi misurabili</i>	165
<i>Fase 6: Realizza</i>	117	<i>Fase 3: Implementazione di una strategia di trasferimento</i>	166
Un percorso circolare	118	Innovare nel B2B a partire dal modello di business del cliente: il caso Biomax	168
Esercizi di fine capitolo	120	<i>Fase 4: Misurazione dei risultati</i>	172
I punti chiave di questo capitolo	121	Esercizi di fine capitolo	173
		I punti chiave di questo capitolo	177

CAPITOLO 8 - Innovare oltre l'azienda	180		
Un puntino nell'universo	180	<i>Spingere il valore al massimo</i>	195
Generare più valore attraverso la collaborazione con altre aziende: il caso Irinox	184	<i>Possibile, ma solo insieme</i>	195
Lascia che i tuoi clienti ti rubino il lavoro	186	Open innovation e Business Design	195
Il prodotto è i suoi componenti	188	<i>Il Business Design lato production</i>	196
Uno per tutti, tutti per il cliente	189	<i>Il Business Design lato consumption</i>	196
L'Open Innovation per attrarre risorse e sviluppo dall'esterno: il caso Illy Foundry	191	Esercizi di fine capitolo	199
L'innovazione in rete e per la rete: il caso Polo Meccatronica	192	I punti chiave di questo capitolo	201
Tre motivi per cui la collaborazione è necessaria	194	Un'opportunità per fare rete da subito	202
<i>Reagire in fretta</i>	194	Gli strumenti	204
		Bibliografia	206
		Sitografia	208

Prefazione

Qualche tempo fa mi trovavo a San Paolo, in Brasile, e parlavo con un amico imprenditore. Discutevamo del fatto che ormai i clienti chiedono non semplici prodotti, ma vere esperienze d'uso e a questo proposito lui mi ha raccontato un aneddoto: una volta un cliente della sua azienda aveva chiesto a uno dei suoi venditori perché mai avrebbe dovuto comprare il prodotto che gli veniva proposto. La risposta del venditore fu: "Because it's beautiful!".

Gli imprenditori che hanno ragionato a fondo sui mutamenti del mercato degli ultimi anni sanno perfettamente che questa risposta è inaccettabile. Noi di Fratelli Guzzini, l'azienda in cui lavoro e di cui sono l'amministratore delegato, ci avvaliamo sin dagli anni Cinquanta della collaborazione dei migliori designer, ideando e realizzando interamente in Italia prodotti di qualità altissima, sia per i materiali scelti che per le tecniche di produzione. Da oltre un secolo siamo espressione di Made in Italy e design di qualità.

Ma che cosa significa fare design di qualità?

Per molte persone "design" è sinonimo di "estetica": un oggetto di design è tale per la sua bellezza e, talvolta, anche per la sua stravaganza, almeno rispetto agli oggetti che siamo abituati a utilizzare normalmente per svolgere una determinata funzione. Ma è davvero così? Il design può davvero essere ridotto alla mera forma esteriore? Penso che la risposta a queste due domande sia: assolutamente no.

Il design non è solo "Forma": un'assunzione del genere, forse un po' legata al passato, si sta dimostrando sempre più inadatta a intercettare i trend di mercato dei nostri giorni. Credo al contrario che la "Forma" debba essere intimamente legata alla "Funzione" e che l'estetica debba in un certo senso "vestire" la funzionalità.

Per questo il punto di partenza di una buona strategia aziendale deve essere l'osservazione: osservazione dei fenomeni sociali e dei comportamenti che ne sono alla

base, per cogliere in fretta i cambiamenti nelle preferenze e negli stili di vita dei potenziali consumatori. Chi non lo fa rischia di cadere nella trappola dell'autoreferenzialità, che conduce talvolta gli imprenditori a creare prodotti che piacciono a loro ma che si dimostrano poco utili per i clienti.

All'opposto di questo atteggiamento ci sono invece gli imprenditori che si fanno guidare dall'umiltà. Questi si pongono costantemente in una posizione di ascolto, facendo ricerche e studiando i comportamenti dei consumatori e il loro processo d'acquisto. Da qui, e solo da qui, si può partire per sperare di realizzare soluzioni di successo: l'osservazione dei cambiamenti, sia a livello sociale sia a livello dei comportamenti individuali, è il primo passo per immaginare risposte innovative in grado di integrare ricerca tecnologica e stilistica.

Ultimamente l'attenzione dei consumatori verso soluzioni intelligenti, belle e ben fatte è fortemente aumentata. Per questo la cultura del design è così importante, e lo è tanto più quanto più diviene modello e riferimento strategico non solo per la creazione di prodotti e servizi, ma anche e soprattutto per l'innovazione dei processi con cui l'azienda crea e propone valore. Quando questo succede, il Design Thinking si trasforma in Business Design, ovvero in un insieme di metodi e strumenti che impiega il design per creare strategie di business sempre più efficaci.

Sono questi i motivi per cui, quando ho incontrato per la prima volta l'AD di Beople Matteo Fusco, ho sentito subito una fortissima comunanza di intenti. Beople, come noi di Guzzini, intende il design non come semplice canone estetico, ma come metodo per l'innovazione. Il Business Design proposto da Beople si incardina, come dimostra questo libro, su due elementi fondamentali: l'analisi accurata dei target e la creazione di soluzioni innovative incentrate sui comportamenti dei clienti.

Ma c'è di più. Quello che condividiamo con Beople, oltre al metodo del Business Design, sono anche i valori che lo animano.

Il primo è sicuramente quello del Made in Italy, da intendere come un asset prezioso di riconoscibilità nella misura in cui è ricondotto alla sua connotazione più "autentica", ovvero quella che si riferisce a prodotti progettati, fabbricati e confezionati in Italia.

Il secondo consiste nel mettere sempre al centro delle proprie scelte le persone. Questo significa principalmente due cose: da un lato, incentrare sui clienti i percorsi che conducono alla creazione delle soluzioni e, dall'altro, pensare all'azienda non come a un'entità astratta, ma come a un insieme di persone dotate di straordinarie conoscenze e capacità, da cogliere e valorizzare perché indispensabili per il successo e il buon funzionamento di ogni organizzazione.

Infine, ci accomuna un valore apparentemente semplice, eppure così importante per far funzionare le cose: la volontà di fare bene il proprio lavoro, che Beople mette in pratica cercando di aiutare gli imprenditori a capire come innovare il modello di business delle loro aziende per massimizzare il proprio impatto sul mercato.

I valori che ho appena delineato sono gli stessi che animano questo libro. Si tratta di un libro dedicato al Design Thinking e al Business Design, molto diverso dai tanti oggi in circolazione.

Innanzitutto, è **un libro dedicato alle PMI italiane** ed è pensato per loro: non parla alle grandi corporate ma ai piccoli e medi imprenditori che sanno di dover innovare la loro impresa per adattarsi al mercato. Per questo, non è strutturato come una guida su uno strumento specifico, né come un compendio sugli strumenti del Business Design. **Quello che stai leggendo è un libro per strateghi.** Non vuole solamente insegnare tecniche e strumenti, perché ha un obiettivo più ambizioso: vuole fornire un metodo che metta gli imprenditori nelle condizioni di **innovare il proprio modello di business per avere successo nel mercato di oggi.**

Inoltre, è un **libro fortemente pratico.** Alle considerazioni

teoriche si affiancano sempre casi studio e interviste, con esempi che raccontano come tante piccole imprese italiane stiano affrontando e superando la cosiddetta “crisi” grazie a percorsi di innovazione strutturati e incentrati sul cliente.

Infine, per venire incontro alle diverse necessità dei lettori, è un **libro modulare.** Segue infatti un doppio filo logico: può essere letto sia in maniera consecutiva, capitolo dopo capitolo, oppure a salti, grazie a una serie di rimandi che creano una rete di concetti fra le varie sezioni del libro. *Business Design per le PMI* è un libro rivolto a tutti gli imprenditori che, di fronte a mercati instabili e incerti, stanno cercando strumenti per ragionare in maniera strategica e portare così al successo la qualità dei loro prodotti. La forza di questo libro è tutta qui: nella sua capacità di fornire un quadro coerente, profondo e semplice di un metodo da utilizzare per immaginare l'innovazione che serve, ovvero quella che ha successo sul mercato perché è davvero utile alle persone.

Sergio Grasso
Amministratore Delegato
Fratelli Guzzini Spa

Introduzione

Perché chi realizza prodotti di qualità spesso si trova comunque in difficoltà nei mercati odierni?

È vero che bisogna abbassare i prezzi per riuscire a vendere di più?

No: non è vero.

Siamo fermamente convinti che la qualità meriti il successo e che queste domande sorgano nel momento in cui non è chiaro che la vera competizione oggi non è più sui prodotti, ma sui modelli di business delle aziende.

Cosa significa questo?

Gli imprenditori oggi hanno bisogno di metodi e processi per andare oltre l'innovazione di prodotto e innovare il modo stesso in cui generano e offrono valore per i clienti: per questo abbiamo deciso di scrivere questo libro e di dedicarlo alle PMI. Si è già scritto tanto per le startup, e negli scaffali delle librerie ci sono già fin troppi libri che raccontano i casi di grandi aziende multinazionali. Ma il panorama italiano è diverso, e

abbiamo voluto dedicarci a questo, con strumenti, esempi e logiche dedicati.

All'inizio non eravamo sicuri che il libro fosse la forma adeguata per questo progetto: il nostro intento è stato da subito quello di trasferire un metodo, una visione della realtà e degli strumenti pratici.

Riuscire a organizzare tutto questo in un libro ci sembrava difficile, ma dopo aver testato e valutato varie soluzioni abbiamo convenuto che sarebbe stata la soluzione migliore, anche se con alcuni accorgimenti.

Il primo riguarda gli strumenti che ti mettiamo a disposizione: nel corso dei capitoli troverai delle mappe visuali, alcune compilate per illustrare dei casi aziendali. Le mappe visuali sono supporti in continua evoluzione, quindi abbiamo deciso di creare un'area "Strumenti" sul nostro sito www.beople.it dove potrai scaricare le versioni più

aggiornate in formato pronto per la stampa e accedere ad altre risorse come spiegazioni, consigli e nuovi strumenti. Per ricercarle all'interno del libro, invece, hai a disposizione un indice visivo a pagina 204.

Abbiamo anche pensato che potresti non avere molto tempo.

Per questo abbiamo creato il libro con un'ottica modulare: ogni capitolo può essere letto come un testo a sé e, all'interno dei vari capitoli, troverai altri tipi di contenuto: Riquadrati **in giallo** troverai i casi aziendali che ci sono sembrati più significativi e che puoi leggere quando hai pochi minuti a disposizione.

Riquadrate **in fucsia** troverai le interviste che abbiamo realizzato a imprenditori e manager di PMI e organizzazioni che hanno innovato il proprio modello di business: anche per leggere questi contenuti servono pochi minuti, ma sono densi di spunti interessanti e indicazioni concrete nate dall'esperienza di altre aziende come la tua.

Nelle pagine **in grigio** troverai i punti salienti di ogni capitolo per farti un'idea dei temi trattati, ma anche degli esercizi che, dal primo all'ultimo capitolo, ti guideranno alla scoperta del Business Design sperimentando alcuni strumenti sulla tua azienda. Niente di fantascientifico, il Business Design è veloce

ed economico: ti serviranno solo pennarelli, post-it® e, di volta in volta, una mappa stampata in formato A0 o A1 da appendere al muro o altri modelli come card e schede di valutazione.

Infine, attraverso la sezione "Strumenti" del sito potrai entrare in contatto con noi e quelli che ci piace definire "i nostri alleati".

In questo libro troverai:

19 casi aziendali

strumenti di business design **9**

35 infografiche

esercizi **8**

Gli Autori



Matteo Fusco

Fondatore e CEO di Beople, revisore tecnico per l'edizione italiana di *Value Proposition Design* e *Hooked - Creare prodotti e servizi per catturare i clienti*. In questo libro ha curato il metodo e i modelli proposti, per rispondere alla domanda: *cosa devo fare?*



Michela Spagnolo

Co-founder e Partner di Beople, business designer specializzata nel Training Design e revisore tecnico per l'edizione italiana di *Value Proposition Design*. In questo libro ha curato i casi di studio e i metodi di attivazione, per rispondere alla domanda: *come lo realizzo?*



Carla Pinna

Business designer in Beople specializzata nel Branding Design, ha collaborato allo sviluppo di strumenti quali il Branding Canvas. In questo libro ha curato la narrazione, per rispondere alla domanda: *come lo spiego?*



Ilaria Defilippo

Graphic Designer in Beople specializzata in Brand Identity, dalla carta ai pixel. Segue per *Alley Oop - Il Sole 24 Ore* la rubrica #donnedidesign. In questo libro ha curato il progetto grafico, per rispondere alla domanda: *come lo rendo semplice?*

Figura 1 - Un momento di mappatura durante la Business Model Masterclass presso il Gruppo 24 Ore.



I nostri Alleati

Creare questo libro non sarebbe stato possibile senza **il prezioso contributo di colleghi, imprenditori e manager** che sono per noi dei veri e propri **alleati nel portare il Business Design in Italia**.

Come spiegheremo nel corso del libro, ogni sistema reagisce al cambiamento e oppone delle resistenze: queste persone ogni giorno sono in prima linea come noi per portare le PMI italiane verso l'innovazione, anche e soprattutto quando questo percorso non è facile o lineare.

VOGLIAMO RINGRAZIARLI TUTTI PER IL TEMPO, LA CONOSCENZA E LE STORIE CHE CI HANNO DONATO, MA ANCHE E SOPRATTUTTO PER ESSERE STATI BETA TESTER DI QUESTO PROGETTO E PER AVERCI AIUTATI, ATTRAVERSO CRITICHE E CONSIGLI, A CREARE IL LIBRO CHE HAI TRA LE MANI.

Parliamo di progetto perché abbiamo intenzione di continuare ad aggregare imprenditori, manager e chiunque, come noi, abbia intenzione di unirsi a questa **Quality Armada** che vuole portare la qualità delle nostre aziende di nuovo al successo.



Enrica Baccini

Fondazione
Fiera Milano



Matteo Biancardi

Ondulkart



Riccardo Bianchi

Clivet



Paolo Boffano

GN Hearing
Italia



Christian Caleari

Confartigianato
Vicenza



Luca Capra

Trentino Sviluppo



Mauro Carpinella

Catalyst



Filippo Casappa

Casappa



Luigi Centenaro

BigName



Matteo Cianetti

Tecnocarta



Valerio Cirillo

Wislon



Carlo Contu

People



Antonio Michele Coppola

Biomax



Katia Da Ros

Irinox



Gilberto Facco

Facco Corporation



Roberto Ferrari

Biomax



Sergio Grasso

Guzzini



Arturo Iannotti

Poste Italiane



Davide Mion

People



Marco Palazzetti

Palazzetti



Alessandro Taffo

Taffo Funeral
Services



Alessandro Valente

Valente



Antonia Ventura

Fondazione
Fiera Milano



Alessandro Zerbetto

Hi-Ref



*Non è necessario cambiare.
La sopravvivenza non è obbligatoria.*

Deming William Edwards

Capitolo 1

Quale crisi?

È dal 2008 che un pensiero domina la mente di migliaia di imprenditori italiani. Lo percepiamo nei loro discorsi, nelle loro domande, nei libri che sono usciti in questi anni e nelle centinaia di articoli che sono stati scritti in proposito.

Quanto durerà questa crisi?

Quando si riprenderà il mio settore?

Su quali mercati dovrei puntare per uscire da questa situazione?

Probabilmente sono domande che ti sei posto anche tu, che ti hanno tenuto sveglio per più di una notte e ti hanno fatto arrivare in ufficio, stanco e pensieroso, con la sensazione di dover fare qualcosa, senza riuscire però a focalizzare che cosa in particolare.

La risposta che abbiamo è quella che nessuno desidera: questa crisi non finirà. Prima di spaventarti, però, dovremmo intenderci sul significato di questa parola. Crisi, infatti, deriva dal greco κρισις (crisis), che vuol dire “scelta, decisione”: un periodo di crisi è un periodo in cui ti trovi di fronte a

scelte importanti. È una fase decisiva, quindi, ma questo non significa che ti troverai per forza in difficoltà. Le difficoltà nascono infatti quando si fanno scelte mal ponderate o quando non si è proprio capaci di decidere. **Non è detto quindi che la perturbazione data da un periodo di crisi debba necessariamente essere negativa**: la crisi è cambiamento, e in quanto tale le sue conseguenze sono dettate dal modo in cui lo affronti. Niente è mai deciso a priori.

Le scelte che oggi ci troviamo a fare sono le scelte che ci impone una realtà che si è evoluta e fatta sempre più complessa: i progressi tecnologici degli ultimi vent'anni hanno ormai rivoluzionato ogni settore, le nuove tecnologie sono diventate sempre più democratiche nella diffusione, alcune sono arrivate a essere accessibili addirittura per l'uso personale e privato.

Parliamo soprattutto di tecnologia in ambito informatico, che ha rappresentato un vero e proprio boom negli ultimi 25 anni, grazie alla diffusione di internet.

Se da un lato questa rivoluzione ha accentrato l'attenzione di molti, creando dei coni d'ombra sull'evoluzione di altri settori altrettanto importanti per le imprese, dall'altro ha permesso un altro sostanziale cambiamento al quale non eravamo pronti: un aumento esponenziale della **connettività**.

Nel tempo che ci abbiamo messo a scoprire e interiorizzare la possibilità di far interagire persone in tempo reale da ogni angolo del pianeta, ci siamo ritrovati a vivere in un mondo che già inizia a connettere anche macchine e oggetti grazie agli stessi sistemi.

Pensa a questo libro: oggi può essere ed è effettivamente scritto da persone che vivono a centinaia di chilometri di distanza, utilizzando lo stesso file e interagendo in tempo reale sul testo; allo stesso modo una produzione localizzata in Polonia può adattarsi in maniera automatizzata alle esigenze di una catena di montaggio in Italia, tarata sugli ordini effettivamente pervenuti nell'ultima settimana.

Si tratta di esempi semplici, ma che mostrano la potenza e la pervasività dei cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni. Oggi chiunque - o quasi - è messo nella possibilità di creare e avviare velocemente un'impresa: gli strumenti tecnologici sono sempre più accessibili e la connettività permette nuove forme di lavoro e collaborazione, oltre che di informazione e promozione.

Realtà nate da pochi anni riescono a rendersi competitive contro colossi di settore che possiedono decenni di storia ed esperienza.

Il segreto di queste imprese è la velocità: non intesa come rapidità di esecuzione, ma come capacità di percepire, comprendere e interiorizzare il cambiamento. In poche parole, nella capacità di essere il cambiamento.

Che cosa è cambiato realmente

Da quando è iniziata questa crisi ci sono frasi che sono diventate dei veri e propri tormentoni: probabilmente anche tu ti sarai trovato ad annuire di fronte a qualcuno che si lamentava della concorrenza cinese, del fatto che le persone non comprano più o che ormai i clienti preferiscono il risparmio alla qualità.

In questo libro spiegheremo non solo che è possibile superare questi ostacoli, ma anche come è possibile farlo.

Nessuno di questi fattori è in realtà causa della difficoltà che le aziende stanno vivendo, tutt'altro: è un campanello d'allarme di una criticità più profonda.

Pensaci: i prodotti *Made in China* sono forse comparsi nei nostri scaffali negli ultimi dieci anni? Sono presenti da ben prima e, anzi, attraverso le restrizioni imposte dalla Comunità Europea hanno dovuto in molti casi adeguarsi a standard di sicurezza e conformità ai quali prima non erano vincolati.

E se prendiamo come esempio proprio il mercato italiano, la spesa media mensile per consumi familiari, in base ai dati Istat, non mostra scostamenti tali da poter affermare che “le persone non comprano più”. Le famiglie spendono meno dopo la crisi del 2008, questo è un dato certo, ma l’entità di questa diminuzione non giustifica il fallimento di migliaia di realtà imprenditoriali.

Le persone consumano ancora, solo in modo diverso.

E ciò che viene ricercato, al contrario di quanto si crede, non è il risparmio a ogni costo: il consumatore ha ampliato la gamma di criteri che condizionano l’acquisto, diventando più consapevole. Rispetto a vent’anni fa la decisione d’acquisto è condizionata maggiormente da fattori quali il livello di assistenza post-vendita, i servizi accessori, le politiche aziendali che impattano sull’ambiente sociale e naturale, la provenienza. Il prezzo è *uno dei fattori* che entrano in gioco e deve rappresentare il valore di un bene o di un servizio anche al di là del suo semplice utilizzo. Il mercato, in sostanza, è diventato più complesso e mutevole, influenzato da fattori molto differenti e popolato da attori estremamente tecnologici, rapidi e iperconnessi. Le aziende amministrate come dieci o venti anni fa, quelle che studiano e analizzano uno scenario per poi programmare, discutere, approvare e solo allora realizzare un piano operativo, stanno avendo sempre più difficoltà in mercati rapidi e competitivi.

L’idea di muovere un’azienda in funzione di singoli obiettivi predisposti mesi se non anni prima è ormai anacronistica e pericolosa: i mercati non riescono a essere fedeli a sé stessi per periodi così lunghi e i presupposti sulla base dei quali oggi vengono prese decisioni potrebbero non essere più validi tra pochi mesi o, addirittura, settimane.

Sono queste le vere dinamiche che hanno portato tante aziende verso una situazione di difficoltà: la lentezza, l’illusione del controllo prolungato, l’incapacità di reagire agli stimoli del mercato in tempi brevi sono ciò che sta davvero mettendo alla prova migliaia di aziende.

Nella Silicon Valley si dice simbolicamente che bisogna “bruciare il **Business Plan**”. Si tratta di un’affermazione forte, ma che vuole significare proprio questa presa di coscienza: dobbiamo abituarci all’idea che non è più possibile una pianificazione di lungo termine, e che le distanze che separano l’analisi dalla progettazione e dall’azione devono ridursi sensibilmente, fino quasi a scomparire.

Non tutte le imprese stanno vivendo momenti di difficoltà. Esistono realtà che stanno cavalcando l’onda di quella che gli altri chiamano crisi, esattamente come dei surfisti. Nel surf sono presenti variabili completamente imprevedibili: la dimensione e l’intensità dell’onda non possono essere pianificate, ma solo percepite

e interpretate nell'istante in cui si stanno già verificando. Il surfista deve manovrare un attrezzo, la tavola, estraneo al suo corpo ma comunque sensibile alle sue decisioni, che devono essere prese nel giro di poche frazioni di secondo. Non esistono decine di protocolli su come dirigere il surf, ma pochi e semplici movimenti che devono essere eseguiti con precisione e in perfetta relazione a ciò che sta accadendo.

La potenza con cui l'onda si muove può rappresentare per il surfista sia un'esperienza esaltante e irripetibile sia un enorme pericolo. Proprio per questo motivo la principale capacità che il surfista deve acquisire è quella di cadere senza farsi male e senza rompere la tavola. Allo stesso modo un'impresa oggi deve imparare a muoversi attraverso procedure e protocolli snelli e semplici, attuabili rapidamente in base ai cambiamenti del contesto. **Deve apprendere come scegliere l'opportunità giusta da cogliere ma, soprattutto, deve sempre essere pronta alla caduta.**

Per decenni l'imprenditore si è ispirato più al golf che al surf: ogni tiro effettuato era il frutto di un'accurata analisi del contesto, senza limiti stringenti di tempo o eccessive interferenze da parte degli altri concorrenti; una pianificata combinazione di movimenti e posizioni che aveva come unico rischio quello di allungare il percorso e perdere vantaggio.

Pretendere di insistere con questo approccio oggi sarebbe come cercare di giocare in un campo sferzato da un uragano.

Cosa puoi imparare, quindi, dai surfisti? Abbiamo chiesto qualche consiglio a Genesio Ludovisi, pluricampione italiano di bodyboard e free surf, che ci ha aiutati a trovare sei massime che sono utili a chi pratica questo sport, ma anche a chi deve gestire un'azienda in questo periodo storico "burrascoso". Le trovi a pagina 24.

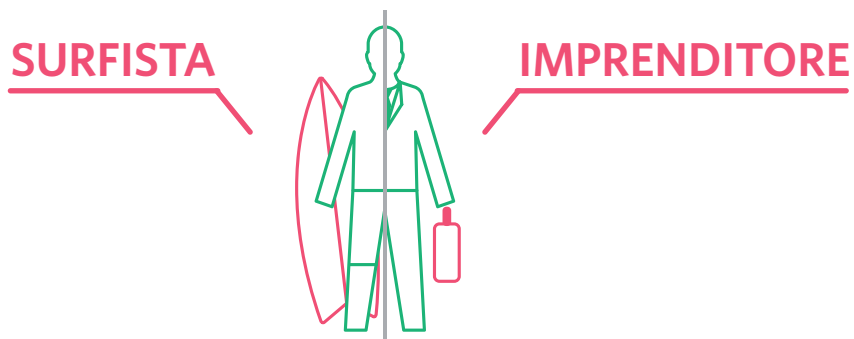
Crisi o opportunità?

E ora parliamo di te.

Tutto questo, magari, ti sembra lontano: starai pensando che tra poco ti troverai a leggere esempi di startup e colossi d'oltreoceano, che non hanno niente a che vedere con la tua realtà. Amazon, Google, Netflix: aziende nate e cresciute in un ambiente completamente diverso da quello della tua impresa, con caratteristiche e possibilità differenti.

Invece tu sei italiano, lavori in Italia e ti confronti ogni giorno con un contesto fatto di piccole e medie imprese. Magari anche la tua è una di quelle realtà imprenditoriali nate da un'attività di famiglia due, tre, quattro generazioni fa. Ogni generazione ha dato il suo contributo e la sua conoscenza per ampliare l'azienda, ma sempre con un'impostazione non scritta che è il DNA di quell'impresa, il suo carattere.

Grafico 1.1 - Similitudini tra surfista e imprenditore.



1 • Non puoi "fare il surfista", puoi solo essere o non essere un surfista

Il surf è un approccio che tocca non solo lo sport, ma tutti i risvolti della vita.

Non puoi pretendere di "fare innovazione", devi "essere innovatore".

2 • Le onde, che per altri sono un pericolo, per il surfista sono un'opportunità

Più è alta e potente l'onda, più è grande l'opportunità di fare evoluzioni spettacolari.

Più è dirompente ciò che sta scuotendo il mercato, maggiori probabilità ci sono di emergere rispetto ai competitor.

3 • Se in quest'onda qualcuno si è già alzato sul surf, dedicati a un'altra onda

Le onde da cavalcare sono infinite, ed è bene che ciascuna sia un'esclusiva per chi è in grado di surfarla.

È necessario differenziarsi dai competitor, per evitare di scontrarsi e farsi male quando non ce ne sarebbe alcun bisogno.

4 • Il surf è uno sport senza stagioni, non una moda estiva

C'è bisogno di onde alte, formate, non di sfoggiare l'abbronzatura mentre il surf è parcheggiato per mancanza di mareggiate.

Il vero imprenditore si vede quando si misura con i momenti di crisi, non quando è tutto calmo e favorevole.

5 • L'onda va anticipata, non aspettata

Ogni onda è diversa, devi sentirla e saperla leggere perché a seconda dell'onda decidi velocemente che evoluzioni fare.

Ogni perturbazione del mercato porta opportunità e rischi differenti, devi essere rapido ad adattarti per avere successo.

6 • Chi è un surfer lo rimane per sempre

Può cambiare il contesto, la compagnia, la tavola, ma il surfista sentirà sempre l'esigenza di tornare al mare a surfare.

Se hai la giusta mentalità, non riuscirai più a subire passivamente i cambiamenti del mercato, vorrai sempre cavalcarli.

Una sorta di legge che si tramanda nel tempo, che ha sempre preservato tutti dagli errori e dai fallimenti. Ogni cambiamento, ogni piccola introduzione di novità viene fatta solo se sei sicuro che produrrà un ritorno pianificabile e misurabile attraverso proiezioni precise. **Produci qualità.** Hai curato i prodotti in modo quasi maniacale negli anni, raggiungendo degli standard altissimi e dimostrati da test, certificazioni, riconoscimenti. Eppure hai questo libro in mano: qualcosa, forse più di un semplice campanello d'allarme, ti dice che non tutto sta funzionando come dovrebbe e che la tua azienda ha bisogno di innovarsi in qualche modo. E mentre cerchi l'innovazione che serve, quella che potrebbe davvero cambiare le cose, non ne puoi più di leggere chiacchiere astratte e consigli di difficile applicazione. Sai che è in atto una vera e propria rivoluzione digitale, ma non sei sicuro di padroneggiarne gli strumenti come vorresti. Sai anche che c'è chi sta avendo successo malgrado la crisi, malgrado la concorrenza, malgrado tutti gli ostacoli che il contesto italiano pone davanti a un imprenditore oggi. Il motivo per cui queste realtà non solo stanno sopravvivendo ma, anzi, stanno avendo successo, è che hanno interpretato la crisi per ciò che era: un avvertimento del fatto che i tempi sono cambiati e che è necessario adattarsi.

L'hanno fatto attraverso un cambio di mentalità, che li ha portati a vedere una verità essenziale: **vendere prodotti o servizi di qualità non è più sufficiente.** E nemmeno innovare i prodotti è più sufficiente. Guardati intorno: quante aziende produttrici di qualità sono andate in sofferenza?

Ma allora, dove bisogna concentrare i propri sforzi per riuscire ad adattarsi a questa nuova realtà?

I modelli di business

Nei decenni passati tutti i settori erano popolati prevalentemente da aziende che facevano le stesse cose, nello stesso modo. Esistevano prassi consolidate non solo sui metodi di produzione, ma anche sui canali di vendita e promozione, sulle fonti di ricavo, sulle tipologie di accordi con fornitori e partner, sul rapporto con i clienti. Le logiche in base alle quali un'azienda costruiva la sua attività erano di poco dissimili da quelle dei suoi competitor. Ciò che sta accadendo oggi, invece, è un radicale cambiamento e differenziazione di queste logiche. È in questa diversificazione che chi sta avendo successo ha trovato lo spazio per generare nuovo valore e rinascere come azienda.

Pensiamo al noleggio delle automobili, per esempio. Tutti i grandi attori del settore hanno costruito un'offerta commerciale basata su un parco macchine dislocato in più

Smuovere un fatturato fermo: il caso GN Hearing

Fino a qualche anno fa il fatturato della GN Hearing, come quello di tante aziende, era in stagnazione. La GN Hearing è una società che produce e distribuisce apparecchi acustici e anche in questo settore la cosiddetta “crisi” si è fatta sentire. È stato in questo contesto che Paolo Boffano è diventato amministratore delegato della società e ha deciso di percorrere nuove strade. “Era da qualche anno che nell’azienda non si faceva innovazione, né di prodotto né di processo” racconta Paolo. “Il primo passo è stato allora quello di immettere sul mercato un nuovo prodotto, Re-Sound, apparecchio acustico che è in grado di connettersi a diversi sistemi di comunicazione, inclusi gli smartphone, con modalità altamente innovative per fornire servizi e impostazioni aggiuntive”.

Ma ci si è subito resi conto che questo approccio non poteva bastare. “Il mercato degli apparecchi acustici è piuttosto competitivo”, continua Paolo. “La fetta più grossa delle vendite nazionali arriva da catene monomarca, ovvero di proprietà degli stessi produttori, ma a questi si affianca un buon 30% di reti locali di negozi indipendenti. Si tratta di organizzazioni basate sulla forte leadership e competenza del proprietario, che non dispone di tempo e mezzi per migliorare e diversificare le proprie strategie.”

Qui la GN Hearing ha visto un’opportunità e per coglierla ha deciso di innovare il proprio modello di business: anziché commercializzare solamente i propri prodotti a queste reti di negozi locali ha capito di dover offrire loro formazione e consulenza per aiutarli a vendere di più e meglio. “Ci siamo accorti che il mercato dei venditori indipendenti era quello che cresceva meno, e questo a causa della scarsa organizzazione e delle poche risorse. Abbiamo iniziato allora a proporre percorsi di miglioramento in quattro fasi: review del business, percorso di marketing per migliorare l’offerta, formazione per migliorare le capacità manageriali della proprietà, di vendita dei loro tecnici audioprotesisti e, infine, il monitoraggio dei risultati.”

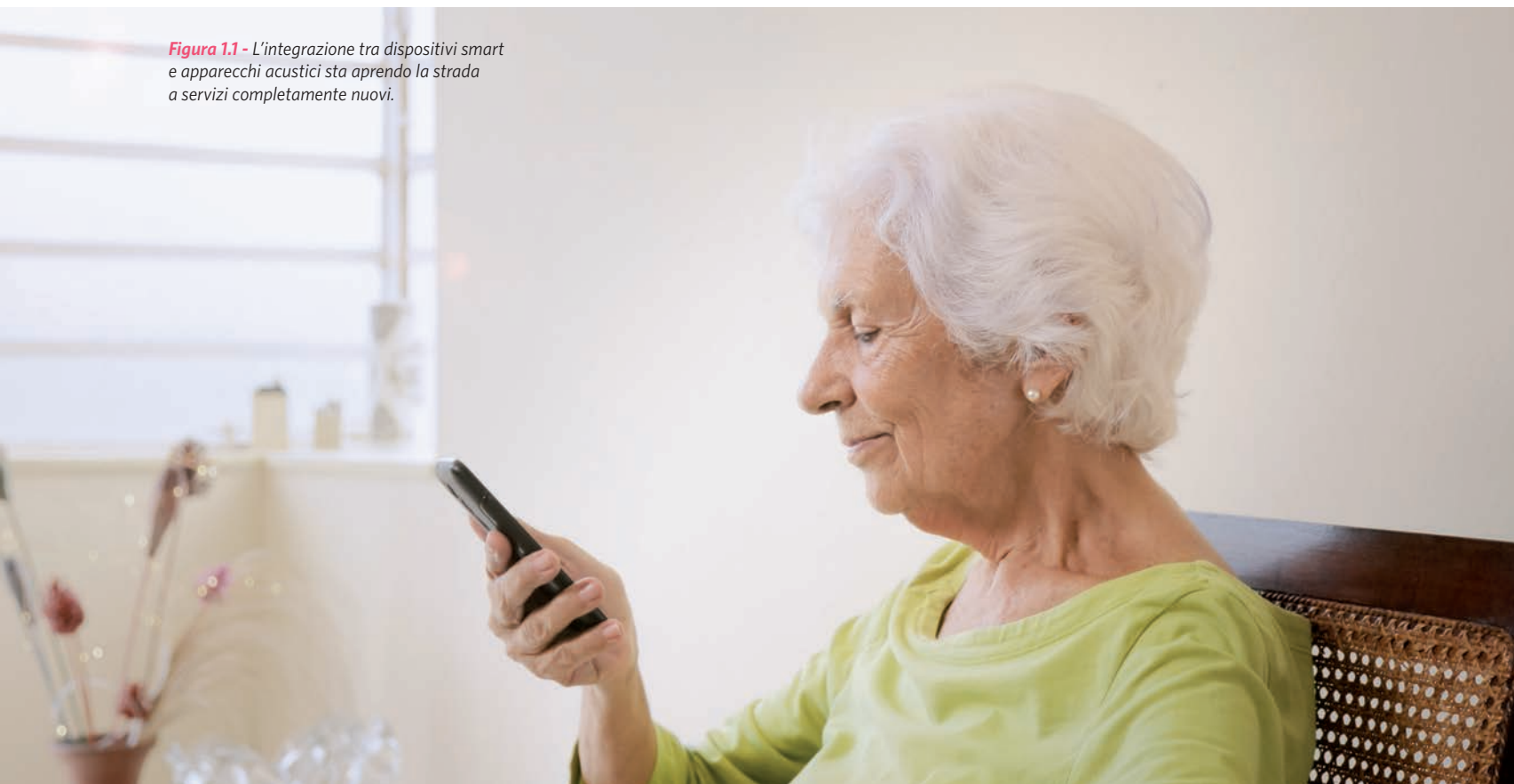
Innovare è stato facile? No, almeno non immediatamente. “Il cambiamento non è mai indolore”, ci spiega Paolo, “e all’inizio abbiamo incontrato non poche resistenze, internamente, in particolare dalla nostra rete commerciale, e anche da parte dei nostri clienti che non ci percepivano se non come venditori di apparecchi acustici”. Questi ultimi, in particolare, erano convinti che la società volesse monetizzare i servizi di consulenza e formazione perdendo il suo focus originario.

Ma questa convinzione è caduta nel momento in cui la GN Hearing ha iniziato a crescere nelle vendite degli apparecchi acustici insieme alla crescita organica dei propri clienti, che la stessa GN supportava. “In questo modo vinciamo tutti”, continua Paolo. “Noi, che immettiamo i nostri prodotti sul mercato, e i nostri clienti, che ottengono formazione e migliorano i propri risultati di vendita.”

Ma quanto migliorano questi risultati? Oltre tre volte di più rispetto alla media del mercato. "A fronte di una crescita media del 2% annuo delle aziende indipendenti, le organizzazioni che hanno seguito il nostro percorso crescono del 7%. E questa crescita ha avuto enormi ricadute anche su di noi: negli ultimi anni siamo cresciuti del 15% ogni anno e la nostra market share è passata dal 22% del 2013 al 31% del 2016."

E siccome l'innovazione genera innovazione, la GN Hearing ha già in cantiere altre novità. "Puntiamo prima di tutto a valorizzare i dati che stanno scaturendo dalle nostre attività e a integrare i nostri servizi nel modo più efficace per migliorare il business", conclude Paolo. "D'altra parte, quando ai prodotti di qualità si affianca l'innovazione nei servizi il risultato è che i clienti percepiscono un valore maggiore ed è questo che migliora davvero i risultati nelle vendite."

Figura 1.1 - *L'integrazione tra dispositivi smart e apparecchi acustici sta aprendo la strada a servizi completamente nuovi.*



Gli elementi fondamentali di un modello di business

Nel pensare (o ripensare) un modello di business è necessario porsi quattro domande fondamentali:

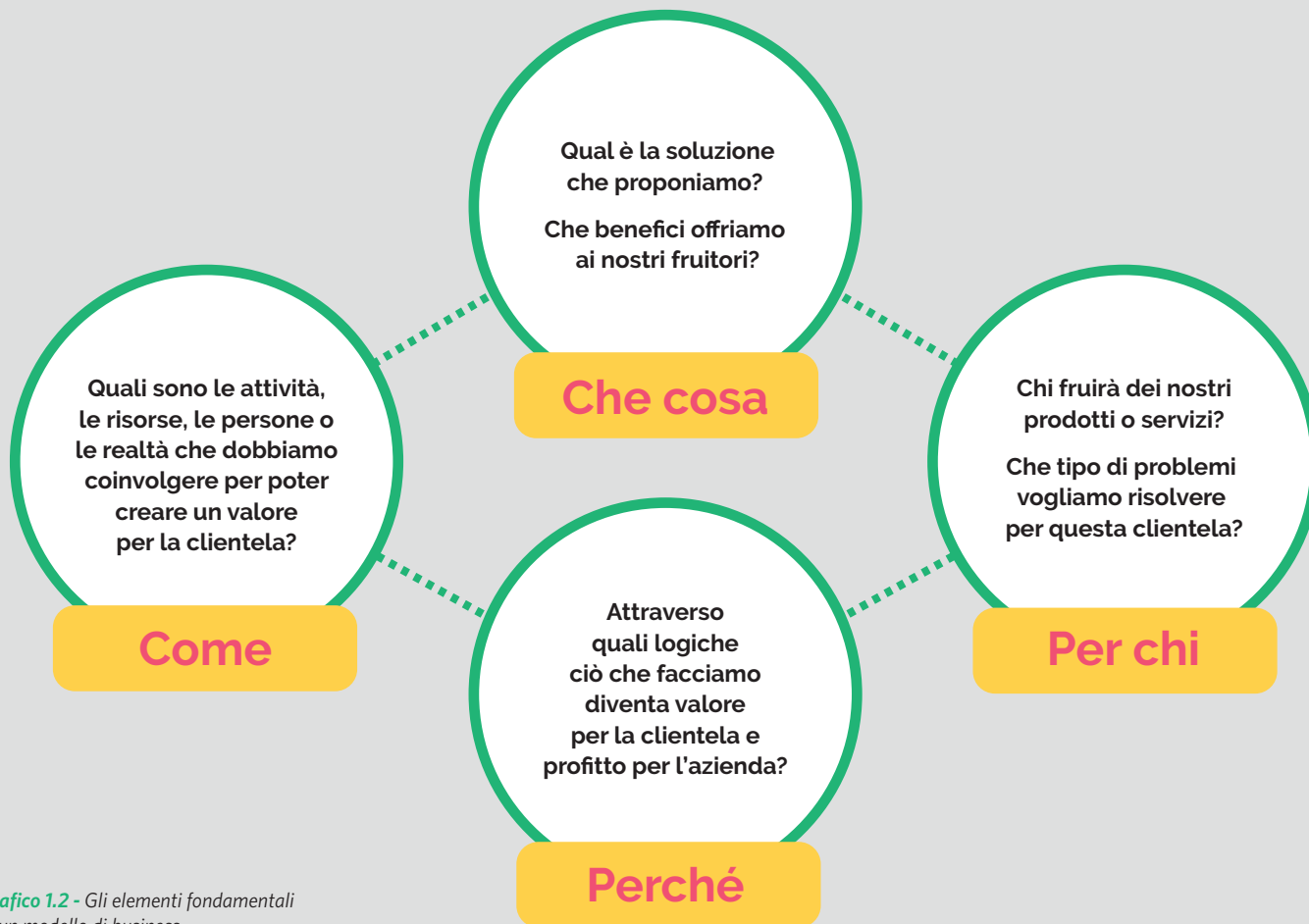


Grafico 1.2 - Gli elementi fondamentali di un modello di business.

centri noleggio, con la possibilità di richiedere veicoli di diverso tipo per uno o più giorni a seconda delle esigenze. Un modello che è stato efficace per decenni e che non sembrava presentare sostanziali differenze se non i prezzi applicati dalle varie compagnie e le tipologie di veicoli messi a disposizione. Per avere successo, le aziende hanno sempre pensato di dover proporre mezzi puliti, sicuri, nuovi, con una manutenzione impeccabile, assieme a prezzi accessibili ma che garantissero un buon margine. Ma cosa accade nel momento in cui un nuovo attore modifica il modello e crea un nuovo modo di fruire il servizio?

Il **car sharing** si basa su alcune variazioni sostanziali del noleggio auto: parte dal presupposto che ci sia una serialità nel noleggio e che non si tratti di un'esigenza sporadica. Fornisce di solito poche tipologie di veicoli se non addirittura un solo modello, generalmente adatto al traffico della grande città. Decentralizza i luoghi di ritiro e consegna, permettendo al cliente di trovare e lasciare il mezzo che gli è necessario vicino a dove gli è più comodo. Parcellizza il tempo di noleggio arrivando a pochi minuti di servizio. Il risultato è un modello di business nuovo, che incontra meglio le esigenze dei clienti facendo percepire *maggiore valore* e che, proprio per questo, permette di applicare un prezzo in proporzione maggiore. I clienti non pagano per un prodotto o un servizio, bensì per il valore che vedono in esso.

Per vincere oggi nel mercato non ti puoi più limitare a vendere prodotti di qualità: devi agire sul tuo modello di business, comprendere e innovare il modo in cui la tua azienda crea e distribuisce valore.

Nessun mercato escluso

Non esistono eccezioni a questo processo di cambiamento. Startup e nuovi attori di mercato stanno modificando il modo in cui i clienti fruiscono prodotti e servizi, rendendo velocemente obsoleto tutto ciò che è stato prassi fino a ieri. Allo stesso modo anche le aziende che operano in ambito *business to business* si trovano sempre più ad avere a che fare con interlocutori che chiedono adattabilità, nuove forme di collaborazione e partnership.

Guardare a ciò che sta cambiando il mondo dell'industria è quanto mai necessario per le PMI italiane, che non possono più sperare di essere competitive attraverso vecchi modelli di business e protocolli immutabili. Non si tratta di modificare ciò che facciamo o produciamo, ma di ripensare il *come* lo facciamo.

Stiamo assistendo a un avvicendamento di protagonisti in ogni mercato, persino in quelli dove i prodotti *cash cow* hanno dominato per decenni. Questo termine, che letteralmente significa "mucca da mungere", indica i prodotti che hanno un'alta quota di un mercato che, però, ha una bassa crescita. Si tratta di prodotti che

Il car sharing, un esempio di nuovo modello di business



acquisto

possesso

consumatore di prodotto

manutenzione del bene

rapporto con i fornitori

noleggio

consumo

fruitore di servizio

reperibilità dell'oggetto

partnership con abilitatori

garantiscono entrate alte a fronte di bassi investimenti, come per esempio l'acqua imbottigliata. Ebbene, in un articolo di *Forbes* del 2011 ("Peggy Noonan On Steve Jobs And Why Big Companies Die", di Steve Denning) si mette in luce come persino le aziende tra le Fortune 500 che producono *cash cows* debbano fare i conti con una situazione volatile: se cinquant'anni fa la vita media come Fortune 500 di queste aziende era di 75 anni, oggi si è ridotta a soli 15 anni.

Persino l'ambito manifatturiero si sta preparando a vivere quella che in molti definiscono la quarta rivoluzione industriale, o **Industry 4.0**: in questo settore i progressi tecnologici stanno mettendo le basi perché il ruolo stesso delle persone negli stabilimenti cambi radicalmente rispetto al passato. I costi della manodopera robotizzata si stanno abbassando tanto da permettere di ripensare il concetto stesso di fabbrica e con esso l'intero modello di business di questo settore.

"NEL 2018, NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI DI APPARECCHIATURE ELETTRONICHE I ROBOT SARANNO MENO COSTOSI DELLA MANODOPERA UMANA" – HA CHIARITO IL GIORNALISTA ECONOMICO FILIPPO ASTONE – "E IN REALTÀ, FRA QUALCHE ANNO, LE FABBRICHE AVRANNO BISOGNO DI TECNICI PIÙ CHE DI OPERAI. MA ANCHE L'ODONTOIATRA SPARIRÀ,

VISTO CHE IL SUO LAVORO PUÒ ESSERE SOSTITUITO DA QUELLO DI UNA STAMPANTE 3D. E SI VA VERSO L'INTERCONNESSIONE GLOBALE".

A cosa serve questo libro

In questo primo capitolo hai capito che il cambiamento è inevitabile in ogni settore, compreso il tuo. Ma anche che può rappresentare un nuovo inizio per chi comprende come trasformarlo in un'opportunità di evoluzione e crescita. Hai capito che devi innovare al di là del prodotto e che la chiave di tutto è il tuo modello di business, il modo in cui crei valore e lo trasferisci ai tuoi clienti. Ora è il momento di scoprire come trasformare queste informazioni in conoscenze operative: lo scopo di questo libro è presentarti un metodo e degli strumenti semplici, veloci e, soprattutto, applicabili alla tua realtà fin da subito. Come nel surf, imparerai a cadere senza farti male e a conoscere le poche e semplici manovre necessarie per cavalcare l'onda di questo cambiamento.

Non troverai esempi e testimonianze di colossi d'oltreoceano, bensì testimonianze di PMI italiane che per prime hanno compreso che era necessario intervenire modificando non ciò che facevano, ma come lo facevano. **L'obiettivo è proprio questo, farti innovare la tua azienda senza cambiare ciò che sai già fare bene: qualità.**

Esercizi di fine capitolo

Il tuo approccio è da surfista o da golfista?

Lenta ma millimetrica come un golfista o rapida e acrobatica come un surfista? Com'è la tua azienda? E quelle dei tuoi concorrenti?

Dai un punteggio da 1 (per niente) a 5 (molto) per ciascuno di questi punti e confronta i profili.

- a • I nostri reparti sono fortemente specializzati: hanno cultura, processi, velocità e linguaggio propri
- b • Prima di attivare un processo di cambiamento servono molti incontri, dibattiti e consultazioni tra tutti i settori
- c • Ogni decisione in azienda è basata su approfondite ricerche di mercato e analisi di dati
- d • Abbiamo stabilito chi vogliamo essere tra cinque, dieci anni e pianificato le azioni in funzione di questo
- e • Abbiamo così tanta esperienza in ciò che offriamo oggi, che non saremmo altrettanto competitivi se cambiassimo

Profilo Golfista

se il tuo punteggio è > di 20

→ Sei abituato a calcolare in modo millimetrico ogni azione, ma hai mai pensato che basta un forte vento improvviso per vanificare tutto?

Profilo Ciclista

se il tuo punteggio è tra 13 e 19

→ Sei abituato a muoverti su una via già tracciata e a essere veloce nel percorrerla, ma hai mai pensato che esistano altre vie da esplorare?

Profilo Surfista

se il tuo punteggio è < di 12

→ Attendi l'imprevisto per cavalcarlo e mostrare a tutti di cosa sei capace, ma ricorda che domare il momento non basta per vincere!

I punti chiave di questo capitolo

- Connettività e nuove tecnologie hanno reso lo scenario più incerto e rapido nei cambiamenti.
- Le abitudini di consumo sono cambiate, i criteri di scelta da parte del consumatore sono più vari e complessi.
- La pianificazione di lungo termine deve essere sostituita dall'attitudine aziendale a reagire rapidamente al cambiamento.
- Imparare ad agire rapidamente significa acquisire un reale vantaggio competitivo.
- A fronte di criteri di scelta complessi da parte del consumatore, la competizione di prodotto non è più sufficiente: è necessario competere attraverso l'intero modello di business dell'azienda.
- Il modello di business descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.
- È attraverso modelli di business innovativi che startup e realtà emergenti riescono a erodere quote di mercato ad aziende consolidate, in tutti i mercati.

Un'opportunità per fare rete da subito

Quando abbiamo deciso di scrivere questo libro, per noi erano chiari i motivi per cui in Italia servono più *business designer*. Quando usiamo questo termine, però, non ci riferiamo solo a chi, come noi, interviene ogni giorno all'interno di diverse aziende e ha fatto di questo il proprio fulcro lavorativo. Quando diciamo ***business designer*** intendiamo anche te, che hai letto questo libro e hai realizzato le opportunità di crescita che questa disciplina può aprire per la tua azienda.

Business designer non è chi ha questo titolo scritto sul biglietto da visita, ma chi ogni giorno utilizza un metodo e degli strumenti in grado di semplificare la complessità aziendale, chi vuole creare intorno a sé un clima di dialogo positivo e collaborazione, chi ha capito che i vecchi modelli stanno crollando e si rimbecca le maniche per iniziare a progettare quelli che saranno i modelli futuri. Il *business designer* è quello che ha capito

La brezza del mattino ha segreti da dirti.

Non tornare a dormire.

Jalāl al-Dīn Rūmī

che la sola competizione di prodotto non porta da nessuna parte, e che prima di creare buoni prodotti o servizi è importante progettare buone soluzioni per esigenze reali. Queste persone ogni giorno muovono il nostro Paese, si svegliano la mattina pensando a come migliorare i processi della propria azienda e, con essa, la vita di dipendenti, clienti, *stakeholder*. Vanno a letto la sera ripensando a cosa hanno appreso durante il giorno e a quali sfide dovranno fronteggiare l'indomani. È da questo impegno e dedizione che nasce la qualità: qualità nei prodotti, nelle relazioni, nel significato stesso dell'azienda.

Tu sei una di queste persone.

Ciò che abbiamo voluto darti con questo libro sono logiche e strumenti che ti aiutino a far emergere la qualità della tua azienda nel mercato, che ti permettano di affrontare ogni sfida con la certezza di avere tutto sotto controllo:

abbiamo cercato di darti non solo stimoli, ma anche una “cassetta degli attrezzi” attraverso la quale interpretare e manipolare la tua realtà imprenditoriale. Esiste una forma di conoscenza che si acquisisce con la pratica: la **conoscenza predittiva**. È quel genere di conoscenza per cui sappiamo che quando giriamo una determinata manopola in un impianto stereo, immediatamente dopo il volume della musica aumenterà o diminuirà.

Gli strumenti del Business Design ti permettono di acquisire una conoscenza predittiva dei processi che interessano la tua azienda, ma per arrivarci **è necessario che tu non ti fermi alla lettura di questo libro, ma che metta in pratica ciò che è stato spiegato nei vari capitoli.**

Noi crediamo che la qualità della tua azienda meriti il successo, per questo abbiamo deciso di metterti a disposizione un’area web. In quest’area troverai mappe sempre aggiornate, spiegazioni, articoli che possono essere di tuo interesse oltre a consigli e suggerimenti

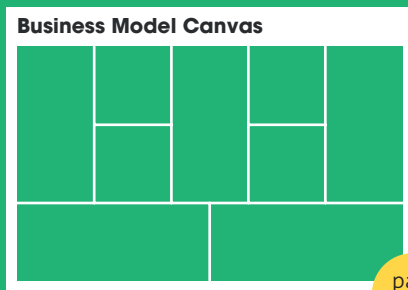
su come applicare il Business Design nella quotidianità della tua azienda.

Il sito, però, non servirà solo a darti degli strumenti: vogliamo che sia anche un ingresso verso quel network di alleati che hai già conosciuto a pagina 17 e che ha permesso la creazione di questo libro. Insieme abbiamo fatto tanto e vogliamo fare ancora di più, vogliamo essere una “Quality Armada”, e vorremmo che fossi dei nostri. Lo scambio e il confronto sono un ingrediente essenziale non solo per questa disciplina, ma anche e soprattutto per l’innovazione: è importante che ci siano sempre più *business designer* con i quali interagire e trovare modi per far crescere il tuo business.

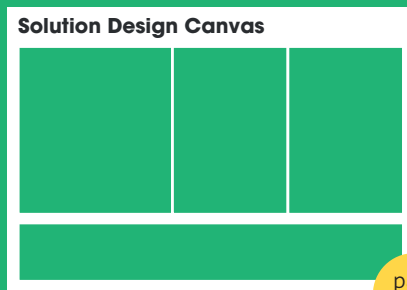
Vogliamo, quindi, essere **una piattaforma di incontro e di scambio per tutte quelle persone che, da tutta Italia, vogliono contribuire a generare un cambiamento positivo** e che condividono il tuo stesso obiettivo: fare in modo che la qualità delle nostre aziende torni a trionfare sul mercato.

Gli strumenti

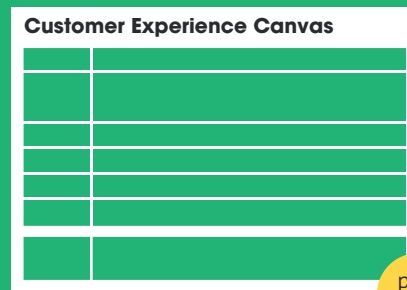
In questa pagina trovi elencati gli strumenti visivi utilizzati nel libro, che puoi scaricare in versione stampabile nell'area "Strumenti" del sito www.beople.it.



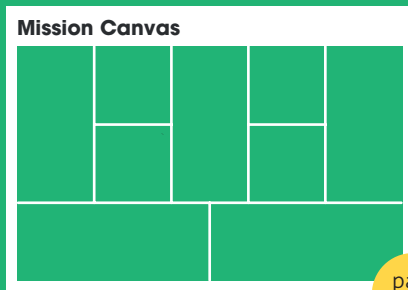
pag 75



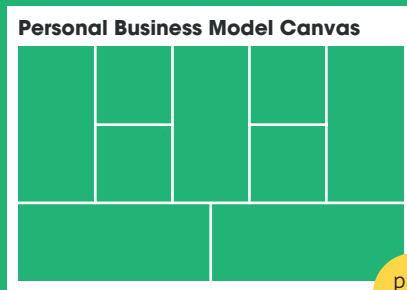
pag 95



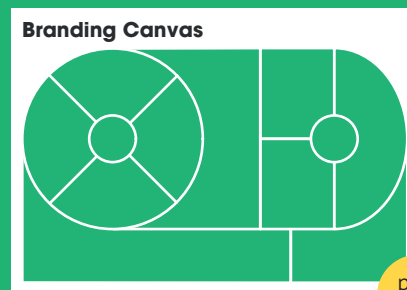
pag 135



pag 163



pag 176



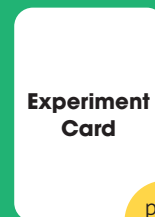
pag 200



pag 76



pag 120



pag 144

Business Design per le PMI può essere già prenotato.

Ordina
il libro
dal sito di

EDIZIONI
LSWR

