



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

ARTE NELLE AZIENDE: UN PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA ALESSANDRA TOGNAZZO

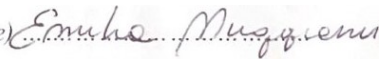
LAUREANDA: EMILIA MUGGIANU

MATRICOLA N. 2019579

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations " approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted — either fully or partially — for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work — including the digital materials — have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References '.

Firma ^{signature} 

ABSTRACT 4

CAPITOLO 1 - LE IMPRESE CREATIVE-DRIVEN	6
1.1 Introduzione	6
1.2 La dimensione simbolica e culturale.....	7
1.3 Creatività nella cultura organizzativa	9
1.4 Creatività nelle filiere.....	10
1.5 Conclusioni	11
CAPITOLO 2 – AMBIENTE CREATIVO.....	13
2.1 Introduzione	13
2.2 Open Innovation.....	13
2.3 Spazi di lavoro	15
2.4 Art thinking e leader creativi	17
2.5 Conclusioni	18
CAPITOLO 3 – UN APPROFONDIMENTO SUL DESIGN THINKING.....	20
3.1 Introduzione	20
3.2 Design thinking	20
3.3 Business model canvas.....	22
3.4 Differenze e uguaglianze	23
3.5 Conclusioni	24
CAPITOLO 4 - BIBLIOGRAFIA	26

Abstract

L'obiettivo delle imprese si sta spostando dal solo profitto all'integrazione del profitto con il contributo culturale ed innovativo che queste possono dare. L'elaborato mira a esaminare sia il tipo di imprese ed il campo aziendale in cui le aziende applicano l'arte, sia i diversi metodi adottati, con esempi di innovazioni ottenute.

Nel primo capitolo vengono definite le imprese *creative driven*, oggetto principale di questa analisi. Le suddette imprese non sono quelle strettamente operanti nel settore culturale e creativo, bensì sono definite come aziende che utilizzano al loro interno varie forme di arte e creatività per innovare. Si possono distinguere perciò tre diversi campi di applicazione dell'arte dentro l'impresa. Il primo, più simbolico, sfrutta l'arte per creare un'identità di impresa e fidelizzare il cliente. Il secondo ha l'obiettivo di coinvolgere i propri dipendenti, stimolandoli all'utilizzo della loro creatività per trovare nuove idee, focalizzato quindi sulle risorse umane aziendali. Il terzo campo di applicazione è nella filiera, dove si svolge un intercambio di ruoli tra gli attori; questi non si limitano più alla loro mansione ma iniziano ad occuparsi di diversi settori, dando la possibilità all'impresa di ricevere punti di vista esterni.

Dopo aver analizzato le diverse applicazioni dell'arte da parte delle imprese, nel secondo capitolo si presenterà un focus sui tre diversi metodi attraverso cui si può diventare imprese *creative driven*. Un primo metodo è *l'open innovation* che presuppone la condivisione di idee con agenti esterni, si presenterà la distinzione tra utilizzare idee esterne o condividere le idee interne all'azienda perché queste vengano implementate da altri. Il secondo metodo si focalizza invece sulla valorizzazione delle risorse umane. Sono esposte le diverse modifiche degli spazi di lavoro atte a stimolare la creatività dei dipendenti e favorirne il loro coinvolgimento così come il metodo dell'*art thinking*, ossia utilizzare il pensiero dell'artista - quindi fuori dagli schemi - per sviluppare nuove idee; tutti metodi resi possibili dalla presenza di leader improntati alla creatività.

Infine, nel terzo capitolo verrà approfondito un metodo in particolare che rende le imprese *creative driven*: *il design thinking*. Attraverso un confronto con il *business model canvas* verranno analizzati i punti deboli e quelli di forza del *design thinking*. Il modello, infatti, implica l'utilizzo di cinque step per arrivare alla creazione di nuove idee, tralasciando però degli aspetti economici fondamentali. Questo modello è stato integrato dal business model canvas, che prende anche in considerazione delle previsioni di costi e ricavi per la creazione di nuove idee.

Quest'ultimo modello è costituito da nove blocchi in cui vengono analizzati i diversi aspetti per lo sviluppo di un'idea. Contrariamente al *design thinking* però, presuppone l'esistenza di un'idea ed ha un'applicazione più rigida da seguire.

L'elaborato discute infine come sia possibile migliorare il metodo del *design thinking* attraverso un'ibridazione con il *business model canvas*.

Capitolo 1 - Le imprese creative-driven

1.1 Introduzione

Lo scopo principale di questo capitolo è di citare ed analizzare le imprese che mettono a contatto due ambiti che fino ad oggi hanno interagito poco e che, apparentemente, appartengono a mondi opposti, il business e la cultura (Parigi et alii, 2018).

Considerato che il Sistema Produttivo Culturale e Creativo (SPCC) costituisce il 6% del PIL italiano è da tempo analizzato e definito come un aggregato di attività economiche. Le attività economiche che lo compongono appartengono sia ai settori culturali e creativi, definite attività *core culture*, sia in settori non propriamente detti culturali e creativi dove lavorano professionisti dotati di una elevata creatività e una propensione all'innovazione, definite attività *creative driven* (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022).

L'ambito di *core culture* comprende quattro sfere:

- le industrie creative che si occupano principalmente della fruizione di servizi;
- le industrie culturali dedicate alla produzione di beni e servizi culturali riproducibili;
- il patrimonio storico-artistico per la conservazione;
- le arti visive per la produzione di beni e servizi non riproducibili.

Diversamente invece consideriamo le imprese *creative driven* che, come accennato in precedenza, non appartengono direttamente al settore culturale ma sono soggette a processi di culturalizzazione (Parigi et alii, 2018). Appartenenti quindi a settori che non hanno apparentemente niente a riguardo con l'arte, ad esempio imprese metalmeccaniche, informatiche o pubblicitarie.

Queste ultime vengono prese in considerazione per l'alta incidenza che hanno sull'occupazione e sul valore aggiunto nel Sistema Produttivo Culturale e Creativo, considerando che, dei quasi 89 miliardi di euro prodotti dal settore, circa 40 appartengono alle attività *creative driven* (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022).

Questo risultato è reso possibile sia dalla presenza di leader culturalmente evoluti, che dall'incontro e dallo scambio fra soggetti, dotati di competenze in differenti settori, che utilizzano modalità distinte nell'impiego di prodotti e di efficienti processi innovativi per ottimizzare e valorizzare tutte le risorse disponibili.

In questo modo cultura e creatività entrano a contatto con tutti i settori produttivi dell'economia, mostrando quanto la società si può innovare quando tutti i settori economici sono disposti ad integrare dei processi di innovazione nella creazione del valore (Project Crossinno, 2020).

Nel corso del capitolo vedremo perciò i diversi percorsi che le attività *creative driven* prendono per sfruttare al meglio le interazioni fra settori diversi, in particolare le diverse applicazioni della creatività all'interno dell'impresa.

Una prima traiettoria come vedremo nel paragrafo successivo è focalizzata su un aspetto più simbolico e sui valori dichiarati dell'azienda, che cerca così di creare una determinata immagine di sé, successivamente vedremo invece come la creatività può portare anche a dei profitti considerevoli attraverso processi organizzativi innovativi, come il caso del design thinking e della creatività dentro le filiere.

1.2 La dimensione simbolica e culturale

La traiettoria più tradizionale per le imprese creative è quella simbolica, che permette agli *stakeholders* di cogliere aspetti e valori dell'impresa significativi. Con diversi strumenti che citeremo, le imprese mostrano caratteristiche o elementi distintivi talmente singolari da far sì che il consumatore diventi un affiliato, che predilige quel determinato prodotto o servizio non solo per ragioni funzionali ma anche emotive.

Questa strategia fa sì che anche imprese che percepiamo come estranee alla sfera culturale e creativa vi si avvicinino (Zurlo, 2017).

Esistono diversi metodi di narrazione culturale, da quelli più superficiali come la mission e la vision che tradizionalmente mostrano i valori e gli obiettivi dell'impresa, a vie alternative ed innovative come percorsi esperienziali che permettono di mostrare e valorizzare la propria attività e la propria storia a soggetti esterni (Gianni, 2019). L'obiettivo perciò, non è quello della singola sponsorizzazione, piuttosto quello di creare un'identità associata a cultura ed arte.

Tra gli strumenti più usati attualmente per concretizzare i percorsi esperienziali troviamo i cosiddetti musei d'impresa, cioè musei accessibili o no al pubblico e contenenti sia documenti e beni cruciali nella storia dell'impresa, sia beni che sono solo affini.

Questo particolare mezzo viene considerato un intervento imprenditoriale indiretto in quanto le imprese di cui stiamo trattando investono nel settore della cultura pur operando in settori diversi. Queste ultime non hanno solo la finalità di salvaguardare e promuovere il patrimonio storico ed artistico ma anche quello di garantire all'impresa un ritorno economico conseguente ad un ritorno d'immagine (Gilodi, 2002).

La scelta di investire nel museo d'impresa consiste nel raggiungere un vantaggio competitivo per le aziende in termini di reputazione e di riaffermazione (Tomasetti, 2019).

In questo senso il museo d'impresa rappresenta uno strumento completamente nuovo, progettato per consentire alle aziende sia di perseguire precisi obiettivi di informazione

dell'opinione pubblica intorno all'identità aziendale, che di fidelizzare la clientela e differenziarsi rispetto alla concorrenza, raggiungendo di fatto più specifici segmenti di pubblico (Gilodi, 2002).

Alcuni esempi di musei d'impresa sono il museo Birra Peroni che, all'interno di uno dei padiglioni della fabbrica ancora in uso, racconta la storia, la distribuzione del prodotto e la sua comunicazione pubblicitaria (Rinaldi, 2006), il museo storico Perugia che raccontando la storia dell'omonima società raggiunge circa i 60000 visitatori annuali rendendolo il terzo per affluenza dell'Umbria (Montella, 2008). Un altro interessante caso è quello della Galleria Campari che propone tre diversi percorsi espositivi che raccontano la storia aziendale focalizzandosi su temi differenti e che ospita eventi o promuove le aperture serali (Santagati, 2023b). Ci sono poi diverse imprese che si sono discostate dal tradizionale museo d'impresa creando dei tour virtuali dei musei, ad esempio il Kartell museo che ne permette una visita virtuale attraverso un app permettendone l'accesso a più utenti (Marchesoni e Pirrelli, 2020). Sono tanti altri i casi italiani dei musei d'impresa, che custodiscono soprattutto il patrimonio storico di ciascuna, si potrebbero citare per esempio i musei Ferrari, Bisazza, Ducati e Olivetti.

Questi spazi (non solo fisici ma anche digitali) sono dunque utilizzati per sviluppare l'attività culturale riferita al *core business* aziendale, generando allo stesso tempo un maggiore valore aggiunto ai prodotti e dando alle imprese anche la possibilità di rilanciare i propri marchi. (Montella, 2008).

Sono comunque numerosi i metodi di narrazione culturale utilizzati oltre agli archivi ed ai musei, merita di essere citato quale esempio di eccellenza il caso di B&B Italia che attraverso le esposizioni alla Triennale di Milano e un film documentario potenzia l'immagine di azienda innovativa (Zurlo, 2017).

La nota impresa che produce orologi, Swatch, porta avanti da anni collaborazioni con numerosi artisti di calibro internazionale come Yoko Ono, Renzo Piano o Mika, ed ha recentemente intrapreso un progetto in collaborazione con le Gallerie degli Uffizi e numerosi altri musei di fama mondiale come il Louvre e il MoMA, con il fine di realizzare nuovi modelli rivisitando importanti opere d'arte ospitate in queste strutture (Santagati, 2023a).

Impossibile non citare Illy, nato come celebre brand di caffè, dagli anni 90 si cimenta nella creazione delle omonime tazzine progettate accuratamente per assaporare al meglio il caffè al suo interno. Nasce così Illy Art Collection che, attraverso collaborazioni con artisti rinomati di qualsiasi natura come Emilio Pucci e Jeff Koons, ogni anno si arricchisce di nuovi pezzi della collezione con le più svariate caratteristiche, ma sempre seguendo il suo originale design (Bonazzi, 2022).

1.3 Creatività nella cultura organizzativa

Una seconda traiettoria che le imprese *creative driven* seguono è quella del coinvolgimento dei dipendenti (*employee engagement*), che consiste nella valorizzazione di tutte le risorse umane presenti in azienda per modificare le basi culturali e rispondere agli stimoli esterni attraverso un approccio creativo garantito dal coinvolgimento dei dipendenti, ciascuno con la propria sensibilità, all'interno dell'organizzazione.

Pertanto, la partecipazione attiva alla vita aziendale è resa possibile dalla “*creative confidence*”, concetto che definisce i mezzi organizzativi che valorizzano la creatività individuale e, soprattutto, i leader che promuovono questa creatività all'interno dell'organizzazione (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022). Questo concetto si fonda sull'assunto che l'innovazione interna dell'azienda può essere accelerata dal contributo dinamico e creativo dei collaboratori nella risoluzione dei problemi e per questo utilizzato come un valido strumento motivazionale, applicato mediante programmi di collaborazione, condivisione e co-progettazione. L'obiettivo di questo sistema è quello di stimolare così la creazione di nuove idee di business e di nuovi approcci nella risoluzione delle criticità nelle attività gestionali, produttive e di qualità del prodotto (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022).

Tra i metodi di applicazione di questo sistema più noti attualmente ci sono l'olocrazia ed il *design thinking*.

L'olocrazia (si veda Bonora, 2019) è una novità nel mondo dei sistemi organizzativi, si tratta infatti della quasi totale abolizione della gerarchia all'interno delle imprese, che si limita alle decisioni ultime. L'elemento centrale di questo sistema è il lavoro di gruppo, che permette ai collaboratori di entrare in contatto tra di loro condividendo le proprie idee, lavorando volti verso la stessa mission aziendale. Oltre ai ricchi rapporti interpersonali che permettono la condivisione, i soggetti hanno un'elevata libertà e responsabilità nelle decisioni, ciò fa sì che il lavoro venga approcciato in maniera più consapevole e partecipata, che vengano meno le inefficienze dovute alla presenza di un manager di riferimento (Bonora, 2019).

Un altro interessante metodo di innovazione a livello di cultura organizzativa è il *design thinking* (si veda Polito, 2020). Questo sistema presuppone l'utilizzo illimitato della creatività e della sperimentazione per la risoluzione di problemi complessi, con l'obiettivo di avere come priorità le esigenze del consumatore, cambiando quindi il metodo di sviluppo del prodotto o del servizio.

Questo approccio si può suddividere in fasi che vanno dallo studio dell'ambito in cui è necessario sviluppare nuove idee alla definizione di come queste idee possano essere implementate (Polito, 2020).

Come dimostrato da *Standard & Poor's 500*, che segue l'andamento delle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione, in un periodo di dieci anni, le aziende guidate dal design thinking hanno sovraperformato del 219% (McKinsey&Co., 2023).

Un importante esempio di impresa che ha introdotto il design thinking all'interno della propria cultura organizzativa è la Barilla, impresa che rappresenta per eccellenza il *Made in Italy* e che ha dedicato una parte dei suoi spazi industriali ai gruppi di lavoro, facilitando lo scambio tra questi.

Un interessante caso di coinvolgimento dei collaboratori è la multinazionale Nestlé che ha creato un sistema, chiamato *InGenius*, in cui i dipendenti sono invitati a presentare le proprie idee e che, se considerate valide, vengono sviluppate dal creatore supportato da un team esperto con l'obiettivo di ricercare i fondi necessari per l'implementazione dell'idea. Questo fa sì che i collaboratori concretizzino il loro potenziale creativo e si sentano supportati ed incentivati a ricercare nuovi approcci (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022).

Attraverso diversi programmi dedicati al "tempo libero", i dipendenti vengono quindi autorizzati a godere di piena libertà durante una parte del loro orario di lavoro. Un altro esempio di questo genere è *Google* che lascia ai propri dipendenti il 20% del loro tempo lavorativo per sviluppare nuovi concetti, idee o progetti personali, attraverso il programma chiamato "*Innovation Time Off*", così facendo numerosi prodotti creati dall'azienda si sono originati attraverso questo programma da idee personali dei collaboratori (Albano et alii, 2019).

1.4 Creatività nelle filiere

Terzo ed ultimo campo di utilizzo della creatività è all'interno della filiera aziendale o nel distretto di appartenenza.

Definiamo innanzitutto il distretto industriale come un agglomerato di piccole e medie imprese generalmente indipendenti e con elevata specializzazione produttiva. Essendo concentrati in delimitate aree geografiche questi distretti, modelli organizzativi molto frequenti in Italia, sono caratterizzati da un'elevata interdipendenza fra cicli produttivi e cooperazione spesso informale (Ricciardi, 2013).

In questo contesto, nell'ultimo periodo, si può notare un cambiamento nei ruoli assunti dalle singole imprese poiché, gli attori coinvolti nella filiera non si limitano al loro ruolo specifico nel settore in cui operano, ma hanno un atteggiamento proattivo anche nei confronti degli altri segmenti di distretto, se ci riferiamo ad ambiti territoriali in cui il modello produttivo si fonda su cluster. Questo perché il metodo non si manifesta solo all'interno di distretti industriali,

dove sicuramente è più frequente, ma lo si può notare anche tra aziende che non appartengono ad uno stesso cluster, dove la filiera non è caratterizzata da forte interdipendenza.

Un esempio da citare per approfondire su questo particolare fenomeno sono le nuove case editrici quali Skira come tante altre, che si fanno grandi promotrici di iniziative culturali come musei e mostre e non più soli fornitori dei cataloghi (Zurlo, 2017).

Un altro interessante esempio da citare è l'azienda *Tetra Pak* che coinvolge i suoi consumatori in un processo di co-creazione del valore e quindi co-innovazione aprendo i suoi spazi di creazione per permettere alla clientela di osservare i metodi di produzione e sviluppare dei nuovi prodotti, creando così una forte fidelizzazione del cliente (Mignani, 2022).

Possiamo citare la *ATAM Spa* che attraverso un software cerca di creare un sistema di condivisione delle filiere con l'obiettivo di condividere il know-how degli attori coinvolti (Tecnelab, 2022).

Lego Ideas la piattaforma digitale di *Lego Group* in collaborazione con *The chaordix* che permette a tutti i consumatori di presentare le idee di nuovi modelli e, attraverso l'approvazione della community formata da altri consumatori, commercializzarli ottenendo l'1% dei guadagni (Nikita P., 2021).

Tutte queste imprese cercano di innovarsi quindi sfruttando la condivisione di idee di agenti esterni all'impresa stessa, in modo da ottenere dei nuovi punti di vista ed interscambiando i ruoli con altre imprese.

1.5 Conclusioni

Nel corso di quest'epoca sempre più caratterizzata da una forte globalizzazione, come abbiamo potuto osservare, si sono ricercati nuovi metodi e scopi per integrare l'arte in azienda, che vanno oltre la sponsorizzazione. In questo capitolo abbiamo visto come il Sistema Produttivo Culturale e Creativo pesa sul PIL italiano e quanto, soprattutto, le industrie che non lavorano nel settore creativo siano rilevanti (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022). Le suddette imprese le abbiamo definite *creative driven* e analizzate nel dettaglio, vedendo soprattutto i diversi settori in cui la creatività si può applicare in un'impresa.

Siamo partiti da una dimensione percettiva legata alla sfera del marketing, focalizzata non soltanto sul ritorno d'immagine ma più sulla costruzione di una *brand identity*, in grado di coinvolgere le emozioni del consumatore (Gilodi, 2002). Siamo passati poi ad un'applicazione legata alle risorse umane, dove possiamo vedere che l'interesse non è più verso l'esterno dell'azienda ma verso la cura dell'interno e dei propri collaboratori. Di questi ultimi, infatti, se ne riconoscono le capacità e soprattutto viene incentivato l'utilizzo della

creatività (Astorri, Aversano, Bacchella et alii, 2022). Infine, siamo arrivati ad una traiettoria di condivisione inter-organizzativa, in cui i ruoli delle aziende o degli attori coinvolti non sono più quelli tradizionali e definiti, ma diventano intercambiabili, dando la possibilità alle imprese o ai propri *stakeholders* di interessarsi a delle sfere con cui non erano mai entrate in contatto. Questo fenomeno lo possiamo notare all'interno dei distretti industriali, concetto ripreso nel corso del capitolo, in cui le imprese mostrano interesse e proattività verso altri segmenti della filiera all'interno del distretto (Zurlo, 2017).

Questi diversi percorsi che le imprese decidono di intraprendere sono determinati, non soltanto da obiettivi prefissati dall'impresa, ma anche da esigenze dei consumatori che diventano più consapevoli, desiderosi di prodotti o servizi personalizzati e che non cercano più il solo acquisto ma delle vere e proprie esperienze da vivere (Bianco, 2017).

Il capitolo ha mostrato i risvolti positivi che la collaborazione tra impresa e arte può avere e, soprattutto, osservare come prima l'arte veniva utilizzata solo dalle industrie creative mentre ora tende ad espandersi verso tutti gli altri settori economici, generando la consapevolezza che grazie ad arte e creatività si arriva all'innovazione, necessaria perché le imprese non diventino obsolete.

Insieme a queste traiettorie abbiamo visto anche degli esempi di applicazione più concreti senza, però, andare nel dettaglio così che, nel prossimo capitolo, approfondiremo diversi possibili metodi per essere, a tutti gli effetti, imprese *creative driven* cioè guidate dalla creatività.

Capitolo 2 – Ambiente creativo

2.1 Introduzione

Dopo aver compreso la definizione di imprese *creative driven* ed aver visto alcuni esempi dedicheremo il successivo nell'analisi di alcuni concetti e mezzi che le imprese utilizzano per rivoluzionare il proprio modello di business ed essere concepite come *creative driven*.

Conseguentemente alla recente attenzione verso la creatività, le imprese hanno focalizzato la loro ricerca verso la progettazione di spazi di lavoro e metodi di gestione del personale in grado di incentivare la capacità creativa della propria organizzazione.

Abbiamo visto come la creatività costituisce l'elemento essenziale per affrontare situazioni complesse e offre alle aziende l'opportunità di generare valore attraverso l'elaborazione di nuove idee imprenditoriali, il perfezionamento delle soluzioni gestionali, la promozione di processi di innovazione tecnologica e l'introduzione di nuovi prodotti e servizi. Adesso vedremo come, attraverso l'utilizzo *dell'open innovation* nell'ambito del management, diventa indispensabile un approccio interdisciplinare che prevede la collaborazione tra diverse persone e che spesso va oltre i confini aziendali, coinvolgendo non solo clienti e fornitori, ma anche concorrenti e partner di varia natura.

Tutto ciò implica una revisione del modello strategico e organizzativo delle aziende e sottolinea l'importanza della promozione lo sviluppo delle competenze creative nell'ambito manageriale e professionale. In seguito, vedremo il caso della modifica degli spazi di lavoro volta alla valorizzazione di queste competenze ed al miglioramento il benessere delle risorse umane, caratteristiche di questi nuovi metodi di gestione.

Infine, osserveremo come, più in generale, le imprese si trasformano in *creative driven* abbracciando dei metodi di pensiero e di gestione artistici come *l'art thinking* (Biffi, Bissola, Imperatori, 2014).

Questo capitolo, quindi, propone un quadro teorico e solo alcuni metodi per sfruttare l'arte e la creatività per rivoluzionare l'impresa, metodi volti a sviluppare e sostenere la mentalità e le abilità legate al pensiero creativo.

2.2 Open Innovation

Uno dei tanti mezzi per definire le imprese *creative driven* è *l'open innovation*, metodo che possiamo definire utile per lo sviluppo della creatività nella filiera, la terza dimensione vista nel primo capitolo. Il termine "*Open Innovation*" o innovazione aperta nasce successivamente alla critica di Henry Chesbrough verso la cosiddetta innovazione chiusa che, attraverso una ricerca mantenuta all'interno dell'impresa, garantiva sicurezza e esclusività

verso nuove scoperte ed informazioni, rendendo le imprese uniche proprietarie di determinate invenzioni.

Questo sistema chiuso però, secondo Henry Chesbrough (si veda Digital4, 2021), come conseguenza della globalizzazione non ha più la stessa efficienza. Sia perché le risorse umane talentuose, potendo spostarsi con molta più facilità verso altre realtà, sono più difficili da mantenere in azienda, sia perché le imprese, soprattutto statunitensi, si focalizzano su nuovi approcci di business investendo ingenti risorse finanziarie.

La creazione del termine deriva perciò dalla consapevolezza che ignorare la possibilità di collaborare con aziende può avere conseguenze significative. Soprattutto nel caso di imprese digitalmente avanzate si rischia di rimanere indietro nell'evoluzione tecnologica e diventare obsoleti (Digital4, 2021).

La prospettiva più efficace per interpretare il concetto di *open innovation* consiste nel vederlo come un'alternativa al tradizionale modello di integrazione verticale o innovazione chiusa, in cui le attività innovative interne portano alla creazione di prodotti e servizi sviluppati all'interno dell'azienda e poi commercializzati da essa (Chesbrough, 2021).

Attraverso l'innovazione aperta quindi si aprono nuove opportunità per le organizzazioni che, attraverso il coinvolgimento di attori esterni come potenziali clienti, altre aziende e istituzioni hanno la possibilità di espandere il contesto della collaborazione ed andare oltre i limiti aziendali. Questo nuovo scenario favorisce l'incontro di diverse competenze provenienti da settori diversi, che sono oggi essenziali per lo sviluppo di risultati creativi.

Conseguentemente, l'innovazione non è solo nel modello di business ma anche nella costituzione di un network e delle sue procedure interne. Nel corso del medio-lungo periodo, risulta cruciale per l'azienda avere accesso ad una variegata gamma di collaboratori, poiché associazioni prolungate e stabili potrebbero limitare la flessibilità del pensiero creativo e ridurre i benefici relativi alle potenziali innovazioni per tutti i partner coinvolti (Biffi, Bissola, Imperatori, 2014).

La ricerca di *Accenture*, azienda che si occupa di facilitare la collaborazione tra imprese, mostra che la cooperazione tra imprese e realtà innovative può potenzialmente generare un incremento di circa 1,5 trilioni di dollari nel PIL globale, corrispondente al 2,2% complessivo, e solo in Italia potrebbe comportare un aumento di 35 miliardi di euro (ovvero l'1,9% in più del PIL nazionale) (EconomyUp, 2015).

Esistono diversi processi di innovazione aperta: *outside-in*, *inside-out* e *coupled*.

- *Outside-in* (da fuori a dentro) o internalizzazione è un metodo che cerca di arricchire le nozioni aziendali catturando informazioni dall'esterno arrivando anche, in alcuni casi, a commercializzare idee non proprie successivamente ad una implementazione.

Per ottenere le informazioni si fa affidamento a sessioni o canali in cui ci sia lo stimolo alla condivisione tra attori che possono essere esterni o interni. Questo metodo lo possiamo osservare in alcuni esempi citati nella terza traiettoria delle imprese creative-driven del primo capitolo, come ad esempio l'azienda Lego.

- *Inside-out* (da dentro a fuori) o esternalizzazione è un processo utilizzato nei casi in cui l'idea non può o non vuole essere sviluppata dall'azienda creatrice per motivi che possono essere vari ad esempio la divergenza dal proprio modello di business. L'impresa può decidere quindi, attraverso brevetti o licenze, di farle sviluppare a soggetti esterni, in modo da recuperare anche i costi di ricerca senza sottoutilizzare le conoscenze acquisite.
- Il processo *coupled* invece ibrida i due processi rendendo possibile, con l'utilizzo di collaborazioni o accordi di co creazione, la riduzione dei costi e dei rischi associati alla ricerca ed allo sviluppo di un nuovo prodotto.

Perché questo strumento possa essere sfruttato senza andare incontro a rischi è necessario però che l'impresa sappia trovare e filtrare le possibili innovazioni che si trovano sul mercato (o quelle interne che possono essere appetibili all'esterno) e avere un chiaro progetto per il loro sviluppo e la loro implementazione (Moretti, 2020).

Un esempio di Open Innovation lo troviamo nell'azienda *Procter&Gamble* che nel 2004 ha deciso di commercializzare una particolare edizione delle *Pringles* con delle stampe in ogni patatina, come frasi o particolari disegni. Quest'idea avrebbe però comportato enormi costi di ricerca e lunghe tempistiche dato che ancora non era nota nessuna tecnica adatta a stampare su questo tipo di cibi mantenendoli commestibili. Così l'impresa ha deciso di creare una piattaforma dove condividere i problemi aziendali con le sue reti globali per cercare qualcuno che avesse già una soluzione a quel problema specifico, trovando un pasticcere di Bologna che aveva progettato una macchina apposita e che poi sarà la stessa che verrà utilizzata dalla P&G per stampare l'edizione di *Pringles* (Sakkab, 2006).

2.3 Spazi di lavoro

Un altro aspetto che aiuta le imprese ad integrarsi al mondo dell'arte è quello degli spazi lavorativi, cambiamenti su questi ultimi, infatti, aiutano ad una modifica della *brand identity* e perciò lavorano nella dimensione simbolica vista nel primo capitolo. I luoghi di lavoro, sia reali che virtuali, sono importanti fonti di stimolo intellettuale, piattaforme per l'interscambio di informazioni e perciò contribuiscono direttamente al miglioramento dell'attività aziendale. L'organizzazione degli spazi negli ambienti lavorativi infatti sostiene i processi di

cambiamento culturale e facilita il passaggio a diversi modelli organizzativi per un'impresa grazie ad una costante relazione tra i processi sociali e lo spazio fisico.

Anche gli spazi comuni poi assumono un ruolo sempre più importante grazie alla condivisione di saperi e allo sviluppo di nuove idee con approcci innovativi che quindi fa sì che, la comunicazione, formale ed informale, diventi necessaria per nuove iniziative o per risolvere problemi complessi (Ferrari, s.d.).

In aggiunta, nel mondo contemporaneo, le imprese iniziano a comprendere che gli ambienti di lavoro devono essere progettati per supportare il benessere degli individui e stimolarli.

Un ambiente di lavoro accogliente infatti beneficia gli individui e li incoraggia alla libera espressione, dandogli la possibilità di affrontare le sfide in modi non convenzionali attraverso la creatività, non più uno strumento utilizzato solo dalle industrie del mondo dello spettacolo.

Perciò è necessario progettare un ambiente lavorativo stimolante e creativo ma che al contempo rispecchi o migliori l'immagine ed i valori dell'impresa.

Riuscire a pensare ad uno spazio efficace dal punto di vista creativo fa sì che ci siano dei risvolti positivi all'interno dell'azienda. Primo fra tutti l'immagine che questi spazi trasmettono, attraverso opere d'arte o oggetti di design esposti lasciano intendere l'attenzione verso i collaboratori e la cultura. Studi dell'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) dimostrano inoltre i risvolti positivi che l'osservazione di un'opera d'arte può avere sui livelli di stress e di tensione, che quindi sono amplificati in un ambiente caratterizzato da molteplici opere. Infine, essere circondato da stimoli culturali aiuta a dare un punto di vista alternativo e stimola la produttività. I vantaggi poi non sono solo interni ma aiutano anche a migliorare i rapporti con clienti e fornitori ed a rafforzare l'immagine dell'impresa, informazione nota a varie imprese italiane in possesso di vere e proprie collezioni d'arte (Della Chiara Workspaces, 2023).

Nonostante in Italia risulti ancora limitata la volontà di utilizzare l'arte in azienda per il benessere e lo stimolo dei propri collaboratori possiamo citare alcuni esempi eccezionali.

Il Gran Hotel Miramare di Santa Margherita Ligure, per esempio, ha costituito la sua personale collezione di opere d'arte grazie alla passione ed alla volontà di "portare il bello nei luoghi di lavoro" del suo amministratore delegato, Andrea Fustinoni. Nasce così la collezione di opere "*Miramart*" nel 2019 (Frassà, 2022).

Un altro esempio è l'azienda *Calacata Borghini*, uno dei colossi del marmo di Carrara che, per celebrare i 40 anni di attività, ha commissionato agli *Orticanoodles* un'opera intitolata "*Natural Beauty*", realizzata sulla superficie di un carroponete all'interno della cava. Così facendo l'impresa non ha solo mostrato il proprio interesse verso il sostenimento dell'arte e della cultura, ma l'ha anche rivolta a tutti, creando uno spazio di lavoro inusuale in cui, anche

gli operai, possono ammirare opere d'arte (Redazione, Un raro progetto di street art in un luogo di lavoro. A Carrara, gli Orticanoodles fanno lavorare gli operai nel bello, 2019).

Benché gli esempi citati riguardino la pittura e la scultura non è necessario che queste ultime siano le protagoniste per far sì che uno spazio lavorativo sia stimolante, ci sono diversi casi in cui altre forme d'arte come l'architettura giocano lo stesso ruolo, anzi, quando un'impresa intraprende un percorso di modifica dei propri spazi si rivolge all'architettura cambiandone il layout.

Sono diversi i mezzi per stimolare la condivisione negli spazi lavorativi, tra questi le *project rooms*. I collaboratori dell'impresa lavorano in stanze condivise in cui, il centro è dedicato a spazio di collaborazione e co-progettazione, mentre il perimetro al lavoro individuale ma sempre all'interno dello spazio comune, considerato che i singoli non hanno un ufficio privato.

Un'altra soluzione è quella dell'*Open space* che dimostra che la condivisione degli spazi tra manager e collaboratori non solo aumenta la produttività riducendo i tempi impiegati in cose superflue, ma incrementa anche la propensione al lavoro di gruppo arrivando alla condivisione di uno stesso obiettivo.

Le *Alternative Officing Strategies (AOS)* sono un altro ottimo esempio di ambienti adatti a soluzioni alternative. Questi spazi sono caratterizzati da totale flessibilità, con spazi sia condivisi che individuali che possono coesistere o trasformarsi a seconda delle esigenze. Le aziende sfruttano questi spazi per incrementare la condivisione.

Gli spazi di lavoro, quindi, riflettono le volontà e le particolarità dell'azienda e non solo, perché come dimostrato non influiscono solo nella percezione dell'impresa dei clienti e dei fornitori ma hanno dei risvolti importanti anche interni all'attività (Ferrari, s.d.).

2.4 Art thinking e leader creativi

Eventi particolari come il Covid-19 hanno spinto le imprese a dover ricercare soluzioni per resistere a periodi di incertezza e in grado di resistere all'impossibilità della previsione.

In questo particolare periodo ha iniziato a prendere piede un altrettanto particolare mezzo di contrasto dell'incertezza: *l'art thinking* (Art thinking, s.d.).

Questo mezzo presuppone l'uso del pensiero e della mentalità da artista per creare nuove strategie d'impresa, soluzioni manageriali e modelli di business; si focalizza sui propri attori ed in particolare verso il loro coinvolgimento, aiutando a raggiungere *l'employee engagement*, visto nel primo capitolo.

Come il *design thinking* anche *l'art thinking* parte dal presupposto di pensare fuori dagli schemi ma con delle differenze sostanziali, sia l'output che per il *design thinking* deve essere funzionale, che il modo in cui viene concepito.

Il concetto di *art thinking* si fonda sulla modifica non solo del prodotto finale ma anche dei processi di creazione che vengono utilizzati (Panozzo, 2021).

Il progetto *SMATH* (*Smart Atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in Med area*), sostenuto dall'Università Ca' Foscari e la regione Veneto, sulla base di questo presupposto ha dato la possibilità a sei imprese di ospitare al loro interno sei artisti per alcuni mesi con l'obiettivo di far collaborare i due mondi lavorando ad uno stesso progetto e facilitando l'utilizzo del pensiero artistico. Con questo progetto, infatti, le imprese hanno compreso quanto bellezza e pensiero estetico aiutano a sviluppare nuove strategie che contribuiscono alla competitività delle stesse (Giacometti, 2020).

Utilizzare metodi come quelli citati in precedenza richiede non solo una forte propensione al rischio ma anche la volontà di mettersi in gioco, non tutti i manager sono quindi disposti a sfruttare questi mezzi alternativi. Nonostante ciò, però un'indagine fatta a livello mondiale su più di 1500 amministratori delegati e direttori generali, promossa da *IBM* mostra come l'arte e la creatività inizi ad avere un ruolo ed un peso significativo in varie imprese operanti in tutto il mondo. Questo perché, come accennato in precedenza, l'imprevedibilità e la complessità diventano sempre più frequenti e l'unico mezzo per contrastarle, o meglio, sfruttarle a proprio favore, è l'innovazione attraverso il pensiero creativo. Pensiero incentivato da una *leadership* creativa, in grado di modificare i propri modelli di business, sperimentare nuovi stili di management e coinvolgere anche la clientela modificando i rapporti e rendendola partecipe dei processi produttivi (Bocucci, 2017).

2.5 Conclusioni

Nel capitolo abbiamo visto quindi tre metodi per rendere le imprese *creative driven*. In particolare, abbiamo osservato come l'evoluzione dell'innovazione aziendale ha portato all'emergere del concetto di *open innovation*, in contrasto con l'approccio tradizionale di innovazione chiusa, criticata perché basata sulla ricerca interna alle aziende quindi non efficiente nell'era della globalizzazione. Le imprese moderne, specialmente quelle digitalmente avanzate, si trovano ad affrontare sfide legate al turnover delle risorse umane talentuose e alla necessità di investimenti ingenti per innovare i modelli di business.

L'Open Innovation si propone come alternativa, ampliando il panorama delle opportunità attraverso la collaborazione con attori esterni come potenziali clienti, altre aziende e

istituzioni. Questa modalità favorisce la condivisione di competenze da settori diversi e stimola la creatività garantendo l'accesso a una vasta gamma di collaboratori nel medio-lungo periodo (Digital4, 2021). Il metodo si articola in tre diversi processi di condivisione: *outside-in*, che cattura conoscenze esterne all'azienda per arricchire le proprie nozioni; *inside-out*, che coinvolge attori esterni nello sviluppo di idee che non trovano spazio nel modello aziendale; *coupled*, che ibrida i due precedenti riducendo costi e rischi.

Quest'ultimo non è l'unico metodo citato per rinnovare l'impresa. Abbiamo osservato come la relazione tra spazi di lavoro e innovazione si dimostra cruciale: gli ambienti stimolanti promuovono la creatività e il benessere dei dipendenti. Dalle *project rooms* agli *open space*, diverse strategie di condivisione spaziale favoriscono la collaborazione e il lavoro di gruppo, influenzando positivamente l'attività aziendale e la percezione esterna (Ferrari, s.d.).

Emerge poi *l'art thinking*, concetto più generale rispetto ai precedenti perché applicabile a tutti i settori aziendali. Abbiamo visto come questo metodo si differenzia dal, già citato, *design thinking* perché concentrato sulla modifica sia dei prodotti finali che dei processi di creazione, rappresentando un'alternativa per affrontare l'incertezza e promuovere l'innovazione (Panozzo, 2021). Infine, abbiamo analizzato i manager che adottano questi approcci alternativi, un numero sempre più in crescita come dimostrato da un'indagine globale condotta da *IBM* (Boccucci, 2017).

In conclusione, *l'open innovation* e l'integrazione dell'arte e della creatività negli ambienti di lavoro si stanno rivelando fondamentali per affrontare le sfide dell'innovazione aziendale nel mondo contemporaneo, caratterizzato da forte incertezza e variabilità. L'adozione di nuovi approcci e la trasformazione degli spazi lavorativi possono contribuire all'evoluzione e al successo delle imprese, ma è necessario che a guidarle sia un leader caratterizzato da forte propensione alla creatività e al rischio.

Capitolo 3 – Un approfondimento sul design thinking

3.1 Introduzione

Nel corso del capitolo approfondiremo concetti familiari alle imprese *creative driven*, in particolare analizzeremo il *design thinking*, già introdotto nel primo capitolo, ed i *business model canvas*, confrontandoli. Vedremo come nel 1969, Herbert Simon pionieristicamente introdusse il concetto di *design thinking* evidenziando l'importanza della creatività nella risoluzione dei problemi, e come, da quel momento, nasceranno diverse definizioni (Costantini, 2020).

Analizzeremo i cinque passaggi da seguire per sviluppare un'idea notando che il focus di questo metodo è sull'esperienza ed i bisogni del consumatore, che devono essere soddisfatti.

Mostreremo come il *design thinking* offre prospettive innovative per le imprese, accelerando e migliorando i processi creativi e rendendoli accessibili a qualsiasi tipo di organizzazione, non solo ai designer.

Allo stesso modo verrà introdotto il concetto di *business model canvas*. Il modello sarà analizzato nel dettaglio e sfruttato per ipotizzare un miglioramento del *design thinking*.

Vedremo infatti differenze ed uguaglianze dei due modelli per riuscire ad evidenziare e mostrare i limiti di quest'ultimo. Collegando l'approccio creativo al mondo aziendale, vedremo come il design thinking potrebbe superare i propri limiti (Sante, 2018).

3.2 Design thinking

Il primo a parlare di *Design thinking* è stato Herbert Simon che nel 1969 sottolinea l'importanza dell'utilizzo della creatività per la risoluzione dei problemi. Fu il primo, infatti, a parlare di miglioramenti delle condizioni attuali in condizioni migliori arrivando a comprendere che il processo del design potesse essere utilizzato per la scienza, mettendo insieme per la prima volta design, psicologia ed ingegneria. Nonostante questo, il termine che utilizziamo oggi è stato coniato da due docenti della Stanford University, David Kelley e Tim Brown (Costantini, 2020) che definiscono il design thinking come “un approccio all'innovazione finalizzato a integrare i bisogni delle persone con le possibilità offerte dalle tecnologie e gli obiettivi aziendali”. Esistono tantissime altre definizioni importanti come quella di Lockwood che spiega il metodo come “un processo di innovazione centrato sull'essere umano che enfatizza l'osservazione, la collaborazione, l'apprendimento rapido, la visualizzazione delle idee, la prototipazione rapida dei concetti e l'analisi aziendale simultanea”. Possiamo sintetizzare questi diversi concetti definendo il *design thinking* come

un approccio di risoluzione dei problemi incentrato sull'essere umano e sull'innovazione utilizzando vari strumenti e metodi a fini creativi (Daymond & Knight, 2023).

Per applicare questo processo all'interno delle imprese è necessario seguire cinque passaggi: *empathize* (empatizzare), *define* (definire), *ideate* (ideare), *prototype* (prototipo) e *test* (testare).

- Empatizzare è il primo step, fondamentale per comprendere i bisogni dei consumatori. Attraverso l'empatia infatti è possibile osservare gli individui e le loro emozioni non dichiarate, con l'obiettivo di soddisfare le loro necessità attraverso modifiche aziendali. Empatizzare richiede spirito d'osservazione e la capacità, attraverso delle interviste, di ascoltare e comprendere creando un legame con l'intervistato per apprendere comportamenti e bisogni.
- La fase di definizione implica la schematizzazione ed il riordino di tutte le informazioni apprese nel primo step. L'obiettivo è quindi quello di creare il punto di vista di un consumatore specifico, attraverso una sintesi dei dati più importanti riuscendo a focalizzarsi sui problemi principali.
- L'ideazione viene implementata nel momento in cui si è definito il problema, in questa fase è dunque necessario iniziare a generare nuove idee che fungano da soluzioni per gli utenti. In questo step non è necessario focalizzarsi su una singola soluzione ma si cercano molteplici soluzioni che verranno poi scartate successivamente. La generazione di queste idee avviene attraverso il lavoro in team, l'esplorazione di aree inaspettate e così anche l'utilizzo di soluzioni non convenzionali.
- Nella fase di creazione di prototipi si cerca di selezionare circa tre idee da implementare, non solamente una, in modo da non scegliere solo il progetto più facile da sviluppare. Il problem solving è indispensabile per questa fase, così come la comunicazione all'interno del team e l'intenzione di provare tutte le alternative possibili.
- L'ultimo step è quello del test, spesso preso in considerazione insieme al prototipo proprio perché, nel momento di selezione delle idee, si sceglie in base anche alla possibilità di testarle di modo che l'utente possa dare un riscontro onesto e veritiero. In questo momento infatti, si cerca di ricreare delle situazioni realistiche o di richiedere al consumatore di utilizzarlo (nel caso di un oggetto), in modo da comprendere eventuali implementazioni necessarie e le motivazioni.

Nonostante le fasi appena citate sono state presentate come un unico processo lineare, è possibile ed anzi utile modificare sia l'ordine delle fasi sia il modo in cui vengono compiute proprio perché, essendo un processo creativo, non è funzionale seguire delle regole rigide ma

lo è di più adattare il processo alle proprie esigenze per poterne trarre il massimo dei vantaggi (Shanks , 2010).

In conclusione, il *design thinking* offre diverse prospettive innovative all'interno delle imprese e dei gruppi di lavoro, accelerando e migliorando ogni processo creativo che diventa accessibile ad ogni tipo di organizzazione, non più ai soli designer. Questo processo rende possibile l'applicazione del design a molteplici campi aziendali non solo alla parte estetica e funzionale, collegando quest'approccio creativo a quello organizzativo del business (Sante, 2018).

3.3 Business model canvas

Il *Business model* è uno strumento che mostra le attività di un'impresa, la sua organizzazione ed i suoi obiettivi, utile non solo per pianificare ma anche per trovare soluzioni innovative. È infatti considerato un ottimo mezzo di applicazione della creatività all'interno dell'impresa, anche perché il suo principale punto di forza è l'immediatezza della comprensione grazie all'estetica di questo foglio di lavoro.

In particolare, il *Business model canvas* si focalizza sulle aree strategiche in cui l'azienda si contraddistingue, evidenziandone quindi il suo valore.

La sua efficacia risiede nella sintetizzazione di tutte le informazioni in un foglio di lavoro, con una struttura precisa che permette di focalizzarsi subito sulle componenti strategiche stimolando il confronto tra collaboratori.

Lo strumento è stato strutturato in nove sezioni da Alexander Osterwalder, permette di descrivere il modello di impresa e soprattutto stimare i costi, i guadagni, analizzare le attività e le risorse necessarie per svolgerle, la relazione con i clienti ed i partner aziendali (Arria, 2022).

Il modello è caratterizzato da quattro macro-divisioni ognuna delle quali si suddivide poi in blocchi specifici, le quattro divisioni sono management, prodotto, interfaccia clienti ed aspetti finanziari. Nel lato sinistro del foglio di lavoro abbiamo tre sezioni: partner chiave, attività chiave e risorse chiave, sezioni che rappresentano la parte del management.

Sulla parte destra, invece, abbiamo: relazioni con i clienti, segmenti di clientela e canali di riferimento, queste sezioni riguardano la parte di interfaccia clienti.

Al centro la sezione proposte di valore che riguarda il prodotto ed infine in basso troviamo la struttura dei costi e i flussi di guadagno che analizzano la parte finanziaria (Carter&Carter,2020).

Nonostante il foglio di lavoro sia in ordine casuale, è funzionale seguire una scaletta di azioni per definire il modello di business:

- Prima di tutto nel blocco che tratta i segmenti di clientela è necessario individuare i bisogni dei consumatori ed i metodi per soddisfarli, individuando così i gruppi di persone che si potrebbero soddisfare in base al prodotto offerto;
- La proposta di valore si focalizza sul modo con cui questi bisogni sono soddisfatti; quindi, se i vantaggi del prodotto o servizio sono di tipo monetario (prezzo più basso) o funzionale (più utilità);
- Nella parte dedicata ai canali di riferimento è necessario definire il modo in cui si possono raggiungere i clienti che fanno parte del segmento, scegliendo quindi un canale diretto o indiretto;
- Le relazioni con i clienti si concentra sugli utenti che sono già consumatori dove si cerca di trovare dei metodi per fidelizzarli;
- Il blocco sul flusso dei ricavi è fondamentale e deve essere compilato con precisione, definendo i prezzi per poter prevedere i possibili ricavi;
- Si definiscono poi le risorse chiave necessarie per il raggiungimento del modello di business prescelto;
- Allo stesso modo le attività chiave quindi tutte le azioni necessarie per arrivare all'obiettivo e commercializzare quel determinato prodotto o servizio;
- Si definiscono i partner strategici cioè enti o imprese che aiutano ad espandere il progetto su una scala più ampia, e con cui è quindi necessario collaborare, questi possono essere sia concorrenti in uno stesso mercato che appartenenti solo alla stessa filiera;
- Infine, in base alle attività, alle risorse necessarie, ai partner si definisce una struttura dei costi (variabili, fissi, economie), in questo modo si analizza la sostenibilità del modello confrontando costi e ricavi.

Seguendo quindi questi step si riesce a utilizzare il *Business model canvas* in modo efficiente e rendendolo attendibile (Mori, 2020).

3.4 Differenze e uguaglianze

Nei paragrafi precedenti abbiamo definito due metodi di innovazione molto importanti con l'obiettivo approfondirne i concetti principali e metterli a confronto.

Abbiamo visto che mentre il *design thinking* ha un approccio più logico-creativo il *business model canvas* è focalizzato su un'analisi più dettagliata esplicita con un linguaggio comprensibile a tutti (Carrolo, 2018).

Nonostante i due metodi appartengano a fasi diverse dell'innovazione hanno degli aspetti che combaciano. Entrambi, infatti, sono orientati al *problem solving* ed incentrati sul consumatore. Il *design thinking* ricerca la soluzione a problemi identificati attraverso le recensioni delle fasi precedenti ed utilizza l'empatia verso il consumatore per identificare i bisogni e soddisfarli. Il *business model canvas* attraverso la proposta del valore identifica un prodotto o un servizio che soddisfa un determinato bisogno, inoltre dedica una sezione del foglio ad un'indagine molto dettagliata sulle necessità del segmento di clientela identificato ed al mantenimento del rapporto con i clienti in modo da migliorare la loro esperienza.

Allo stesso modo però troviamo anche diverse differenze tra i due modelli. Il *design thinking*, infatti, è un metodo che si concentra sulla ricerca di idee mentre il *business model canvas* viene utilizzato quando è già presente un'idea per sviluppare un modello di business, quindi in una fase di vita dell'impresa diversa.

Inoltre, ci sono vari aspetti che vengono analizzati nel foglio di lavoro ma non attraverso il *design thinking*. Questi sono per esempio i costi ed i ricavi che vengono presi in considerazione ed analizzati sono nel *business model canvas*, mentre nel *design thinking* non vengono analizzati perché quest'ultimo si focalizza solo sulla funzionalità e sulla risoluzione del problema, senza considerarne la sostenibilità economica.

Infine, le risorse chiave, le attività chiave e le partnership definiscono l'impresa, la sua cultura organizzativa, la sua crescita, il suo sviluppo ed i suoi obiettivi, tutti aspetti che il *design thinking* non contempla (Yang, 2021).

3.5 Conclusioni

Nel corso del capitolo abbiamo approfondito il concetto di *design thinking*, vedendo i cinque passaggi necessari per il suo utilizzo. L'obiettivo però, non era solo quello di vedere il concetto più da vicino, ma quello di confrontarlo con un metodo differente e riuscire a comprenderne i limiti e i vantaggi attraverso la comparazione.

Abbiamo visto, infatti, che il punto di forza del *design thinking* è il pensiero fuori dagli schemi che conduce ad una concezione non convenzionale delle cose attraverso una prospettiva creativa (Daymond & Knight, 2023). È importante anche soffermarsi sull'attenzione verso il consumatore che questo metodo presuppone, necessaria vista la facilità di reperibilità di oggetti o servizi che gli individui hanno al giorno d'oggi.

Il modello però ha diversi svantaggi nel contesto aziendale, motivo per il quale, è stato utile confrontarlo con il *business model canvas*.

Quest'ultimo, come abbiamo visto, si concentra sempre sul *problem solving* ma attraverso degli strumenti e delle analisi necessarie per l'applicazione in ambito aziendale.

Le analisi fatte sui segmenti di clientela e sui canali permettono di focalizzarsi su dei dettagli specifici. Allo stesso modo analisi dei costi e dei ricavi permettono di pianificare e comprendere subito se l'idea e lo sviluppo di questa è sostenibile a livello economico (Mori, 2020).

Come abbiamo visto nel primo capitolo dall'indagine di Standard & Poor's 500 il *design thinking* viene sempre più preso in considerazione anche all'interno di grandi aziende, con dei casi anche di ottime *performance* (McKinsey&company, 2023). Nonostante questo, però, attraverso un'ottica orientata all'ibridazione tra il *design thinking* e gli interessi aziendali questo strumento sarebbe molto più funzionale e diffuso avendo attenzione, per l'appunto, verso diverse voci che abbiamo visto nel *business model canvas*.

Ad esempio, un focus sui costi ed i ricavi renderebbe possibile una previsione sul prezzo che i consumatori sarebbero disposti a pagare, in modo da avere un budget da rispettare per lo sviluppo e constatare la sostenibilità o meno del progetto.

Allo stesso modo conoscere le risorse, le attività ed i partner aiuterebbe ad allineare l'obiettivo del progetto con quello aziendale, avendo un'idea più chiara della cultura organizzativa (Yang, 2021).

In conclusione, il *design thinking* potrebbe essere sfruttato da tutte le imprese se ci fossero degli adattamenti per renderlo un metodo aziendale, basterebbe l'aggiunta di una fase che analizzi la parte economica ed organizzativa del progetto non focalizzandosi solo sulla creatività.

Capitolo 4- Bibliografia

Libri e articoli scientifici

ALFREDO BIFFI, RITA BISSOLA E BARBARA IMPERATORI, 2014. *Collaborare per la creatività. Università, aziende e open innovation*. Trento.

BOCCUCCI, L., 2017. *Il coraggio di osare. Leadership e cambiamento creativo*. Milano: Guerini next.

BONORA, G. M., 2019. *Uno sguardo verso il futuro: il lavoro e l'industria 4.0*. Prova finale di Impresa e Management. Luiss Guido Carli

CARROLO, L., 2018. *Innovazione e nuovi modelli di business: business model canvas e design thinking*. Prova finale di comunicazione pubblica e d'impresa. Università Sapienza di Roma.

CARTER, M., CARTER, C., 2020. The creative business model canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158.

DENISE BIANCO, 2017. Sulla relazione tra arte e impresa: modelli ed esperienze. Prova finale in Economia e Gestione delle arti ed elle attività culturali. Università Ca' Foscari di Venezia.

FILAFERRO, A., 2018. *Design Thinking e Made in Italy: l'innovazione parte da scuole, imprese e territori. Il caso Upskill 4.0*. Prova finale di Comunicazione. Università degli Studi di Padova.

GIANNI, G., 2019. *L'evoluzione delle imprese creative e culturali verso il " museo esperienziale"*. Prova finale in Economia e Gestione delle arti ed elle attività culturali. Università Ca' Foscari di Venezia.

GILODI, C., 2002. *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*. Libero istituto universitario Carlo Cattaneo.

MIGNANI, G., 2022. *Co-creazione del valore attraverso un processo di co-innovation, il caso di Tetra Pak Italiana Spa*. Prova finale di Management internazionale. Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

MONTELLA, M. M., 2008. Musei d'impresa. *Pastore, Vernuccio*, 344-347.

PANOZZO, F. (2021). *Cultura e creatività in azienda. L'esperienza del progetto SMATH*. Bolzano: franzLAB.

PARIGI, A., CAMPAGNOLI, G., DINAMO, V. et alii, 2018. *LA "QUASI" IMPRESA*. Gruppo 24 Ore.

POLITO, R. M., 2020. Il design thinking come leva strategica per il digital marketing aziendale: il caso Fjord. Prova finale di Impresa e Management. Luiss Guido Carli.

RICCIARDI, A., 2013. I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive (Italian industrial districts: recent evolutionary trends). *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(May-Aug), 21-58.

RINALDI, M., 2006. Il museo dell'azienda: identità a confronto. Pezzini I., Cervelli PL (a cura di), *Scene del consumo: dallo shopping al museo*, Roma, Meltemi, 125-146.

ROBERTO ALBANO, TANIA PARISI, LIA TIRABENI, 2019. *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, 61-73. Università di Trento.

SAKKAB, L. H., 2006. Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*.

SANTE, F., 2018. Design Thinking: studio preparatorio per un progetto in versi. Prova finale Economia e Gestione delle arti e delle attività culturali. Università Ca' Foscari Venezia.

SHANKS, M., 2010. An introduction to design thinking: Process guide. Hasso Plattner Institute of Design.

Risorse online

BONAZZI, A., 2022. *La tazza Illy: tra design e arte contemporanea*. Tratto da Outpump: <https://www.outpump.com/la-tazzina-illy-tra-design-e-arte-contemporanea/> Data di accesso: [26/08/2023]

TOMASETTI, A., 2019. *L'archivio ritrovato: le memorie di una impresa familiare nelle immagini di un archivio audiovisivo*. Tratto da Officina della storia : <https://www.officinadellastoria.eu/it/2019/09/15/larchivio-ritrovato-le-memorie-di-una-impresa-familiare-nelle-immagini-di-un-archivio-audiovisivo-%EF%BB%BF/> Data di accesso: [17/08/2023]

ART THINKING, s.d.. *A unique method*. Tratto da Art thinking: <https://artthinkingnetwork.com/method> Data di accesso: [27/08/2023]

ARRIA, B., 2022. *Business Model Canvas: cos'è, a cosa serve, come compilarlo e utilizzarlo*. Tratto da Digital Dictionary: <https://www.digitaldictionary.it/blog/business-model-canvas-cosa-e> Data di accesso: [28/08/2023]

ASTORRI, C., AVERSANO, V., BACCHELLA, U. ET ALII, 2022. *Symbola*. Tratto da Io sono cultura 2022: <https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2022/> Data di accesso: [15/08/2023]

DELLA CHIARA WORKSPACES, 2023. *Arte e cultura negli spazi di lavoro per stimolare creatività e innovazione*. Tratto da Della Chiara workspaces: <https://www.dellachiara.it/magazine/arte-e-cultura-negli-spazi-di-lavoro-per-stimolare-creativita-e-innovazione/> Data di accesso: [26/08/2023]

DIGITAL4, 2021. *Open innovation: cos'è, come farla in azienda ed esempi in Italia*. Tratto da Digital4: <https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/> Data di accesso: [25/08/2023]

ECONOMYUP, 2015. EconomyUp. *L'open innovation? Vale una crescita del Pil dell'1,9%*. Tratto da: <https://www.economyup.it/innovazione/l-open-innovation-vale-una-crescita-del-pil-dell-19/> Data di accesso: [25/08/2023]

COSTANTINI, F., 2020. *Cos'è il design thinking e come utilizzarlo*. Tratto da Fabrizio Costantini: <https://www.fabriziocostantini.it/marketing/design-thinking.php> Data di accesso: [29/08/2023]

MORETTI, F., 2020. *Open innovation: definizione, plus e minus*. Tratto da Res: <https://res-group.eu/articoli/open-innovation-definizione-plus-e-minus> Data di accesso: [24/08/2023]

ZURLO, F., 2017. *IMPRESE CREATIVE DRIVEN – Creativita' e organizzazione: un intreccio inedito per l'innovazione*. Tratto da Symbola : <https://www.symbola.net/approfondimento/imprese-creative-driven-creativita-e-organizzazione-un-intreccio-inedito-per-linnovazione/> Data di accesso: [13/08/2023]

FERRARI, G., s.d. *Spazi di lavoro e cambiamento organizzativo*. Tratto da Brain Cooperation: <http://www.braincooperation.it/index.php/approfondimenti/178-spazi-di-lavoro-e-cambiamento-organizzativo.html> Data di accesso: [25/08/2023]

CHESBROUGH, H., 2021. *Cos'è l'Open Innovation*. Tratto da Luiss University Press: <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/> Data di accesso: [25/08/2023]

DAYMOND, J., KNIGHT, E., 2023. *Design thinking in business and management: research history, themes, and opportunities*. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.386> Data di accesso: [29/08/2023]

MORI, M., 2020. *Guida pratica ai 9 blocchi del business model canvas*. Tratto da I consultant: <https://www.iconsultant.it/guida-pratica-ai-9-blocchi-del-business-model-canvas/> Data di accesso: [29/08/2023]

MARCHESONI, M. A., PIRRELLI, M., 2020. *I musei d'impresa invitano a visite virtuali*. Tratto da Il sole 24 ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/i-musei-d-impresa-invitano-viaggi-virtuali-ADvhFJF> Data di accesso: [01/09/2023]

SANTAGATI, M. E., 2023 a. *Flash News dal mondo Arte e Imprese* | aprile 2023. Tratto da Il giornale dell'arte: <https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/flash-news-dal-mondo-arte-e-impres-aprile-2023/142154.html> Data di accesso: [17/08/2023]

SANTAGATI, M. E., 2023 b. *Flash News dal mondo Arte e Imprese* | marzo 2023. Tratto da Il giornale dell'arte: <https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/flash-news-dal-mondo-arte-e-impres-marzo-2023/141824.html> Data di accesso: [17/08/2023]

GIACOMETTI, M., 2020. *Progetto SMATH: sei residenze artistiche per innovare le imprese venete*. Tratto da Università Ca' Foscari Venezia: https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=8418&cHash=5db4bb8c374e8151c0c436c497e73705 Data di accesso: [25/08/2023]

MCKINSEY&COMPANY, 2023. *What is design thinking?* Tratto da McKinsey&Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-design-thinking> Data di accesso: [29/08/2023]

NIKITA P., 2021. *Lego ideas and how to turn your Lego imaginations to get royalties*. Tratto da Game of bricks: <https://gameofbricks.eu/blogs/news/lego-ideas-and-how-to-turn-your-lego-imaginations-to-get-royalties> Data di accesso: [16/08/2023]

PROJECT CROSSINNO, 2020. *Camera di Commercio Treviso Belluno Dolomiti*. Tratto da Camera di commercio: https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/GPT/pdf/Il_Sistema_produttivo_culturale_creativo_%20un_panorama_interessante.pdf Data di accesso: [13/08/2023]

TECNELAB, 2022. *Condivisione lungo tutta la filiera: la soluzione ATAM per affrontare il futuro*. Tratto da Tecnelab: <https://www.tecnelab.it/news/attualita/condivisione-lungo-tutta-la-filiera-la-soluzione-atam-per-affrontare-il-futuro> Data di accesso: [15/08/2023]

YANG, Z., 2021. *Business Model Design and Design Thinking: Use Business Model Canvas to Make Better Designs*. Tratto da Medium: <https://medium.com/@zerongyang/business-model-design-and-design-thinking-use-business-model-canvas-to-make-better-designs-a1b31dbc24e2> Data di accesso: [29/08/2023]