

trackNstock

il ruolo del designer all'interno del processo
di innovazione nell'azienda Epta



915516

Benedetta Pini

Relatore - Martino Zinzone
Correlatore - Giorgio De Ponti

INDICE

ABSTRACT	005
INTRODUZIONE	006 - 009
PARTE 1: IL RUOLO DEL DESIGNER NELLA STRATEGIA AZIENDALE	010 - 089
1.1 Il sistema impresa	013 - 021
1.2 Il design all'interno dell'impresa	022 - 033
1.3 Le tipologie di approcci strategici	033 - 044
1.4 I modelli di business	045 - 051
1.5 L'etica del design in una strategia di business	051 - 059
1.6 I metodi di Innovazione del Design	059 - 078
1.7 Gli strumenti per determinare una strategia	079 - 089
PARTE 2: POLITICHE PER IL DESIGN NEL CONTESTO AZIENDALE DI EPTA	090 - 151
2.1 Il gruppo Epta	093 - 107
2.2 Il piano progetto in Epta	108 - 111
2.3 Il piano prodotto delle aziende del gruppo Epta	112 - 121
2.4 Il settore delle celle frigorifere	122 - 127
2.5 L'azienda Misa	128 - 135
2.6 I maggiori competitors di Misa	136 - 147
2.7 SWOT analysis	148 - 151

PARTE 3: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	152 - 233
3.1 La filiera agroalimentare	154 - 177
3.2 Trend della grande distribuzione	178 - 191
3.3 Trend della ristorazione	192 - 205
3.4 Trend tecnologici	206 - 233
PARTE 4. OPPORTUNITA' PROGETTUALI	234 - 257
4.1 Rapporto fra gli attori	236 - 239
4.2 Business Model Canvas	240 - 241
4.3 Scenario building	242 - 251
4.4 individuazione dell'opportunità progettuale	252 - 257
PARTE 5. PROPOSTA STRATEGICA	258 - 301
5.1 Riconfigurazione del brief	260 - 261
5.2 Riposizionamento strategico	262 - 267
5.3 L'integrazione di nuove tecnologie	268 - 269
5.4 I principali stakeholder nel settore della ristorazione	270 - 277
5.5 Concept	278 - 285
5.6 Servizio di gestione	286 - 301
CONCLUSIONI	302 - 305
DISEGNI TECNICI	306 - 307
REFERENCE	308 - 313
BIBLIOGRAFIA	314 - 319
RINGRAZIAMENTI	320 - 322

ABSTRACT

In diverse organizzazioni ancora non è ben chiaro il lavoro e il ruolo che può assumere la figura del designer per portare valore e vantaggi competitivi nel loro mercato di riferimento. Molte aziende infatti si focalizzano ancora sul paradigma Design = stile. L'obiettivo di questa tesi è quello di dimostrare come la figura del designer possa riqualificare un'azienda attraverso una strategia di innovazione, fornendo un'analisi sulla metodologia di lavoro del designer e mettendo in evidenza nel caso studio i passaggi chiave che portano a una strategia innovativa per l'azienda scelta, attraverso un pensiero di integrazione fra tutti gli elementi chiave emersi nella ricerca. A questo proposito, la domanda di ricerca è la seguente: può la figura del designer avviare un processo innovativo?

Per rispondere alla domanda di ricerca, è stata fatta un'analisi sui metodi, le strategie e le attività che un designer può svolgere per arrivare all'elaborazione di una strategia innovativa all'interno di un'impresa per poi illustrare, attraverso una dimostrazione pratica in un caso studio, il processo mediante il quale la figura del designer arriva a proporre una possibile soluzione utile ad avviare uno sviluppo innovativo.

In various organizations, the work and role of the designer in bringing value and competitive advantages to their reference market is still not clear. In fact, many companies still focus on the Design = style paradigm. The aim of this thesis is to demonstrate how the figure of the designer can requalify a company through an innovative strategy, providing an analysis of the designer's working methodology and highlighting, through a case study, the key steps that lead to an innovative strategy for the chosen company, thanks to the integration between all the key elements that emerged in the research. In this regard, the research question is the following: can the figure of the designer start an innovative process? To answer this question, an analysis was made on the methods, strategies and activities that a designer can carry out to arrive at the development of an innovative strategy within a company and then illustrate, through a practical case, the process by which the figure of the designer comes to propose a possible solution useful for starting an innovative development.

INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è la domanda di come la figura del designer possa portare un apporto significativo all'interno di un'azienda. In particolare, si pone l'attenzione sui metodi e gli strumenti che il designer utilizza nello svolgimento del suo lavoro in azienda, spiegando inizialmente, a livello teorico, la sua attività, e successivamente fornendo un esempio pratico affrontando l'attività di progettazione in un'azienda e chiarificando i ragionamenti che portano a compiere un processo innovativo utile per l'azienda stessa.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura. L'interesse nei confronti della figura del designer quanto interlocutore che funge da ponte fra diversi stakeholder appartenenti a discipline diverse e la sua natura divergente che lo porta a incanalarsi in differenti ambiti ogni qualvolta affronta un nuovo progetto. In maniera più diretta e personale, ho voluto mettermi alla prova in prima persona, in quanto aspirante designer, nell'affrontare la sfida di riuscire a proporre a un'azienda vera e propria una mia visione che, a parer mio, possa esserle utile per guardare il design da un punto di vista diverso, superando la concezione del design = stile, e di conseguenza poter facilitare ragionamenti che possano portare a un processo innovativo utile per un riposizionamento strategico e l'assunzione di un nuovo valore del prodotto.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è dimostrare come la figura del designer possa riqualificare un'azienda attraverso una strategia di innovazione, fornendo un'analisi sulla metodologia di lavoro del designer e mettendo in evidenza nel caso studio i passaggi chiave che portano a una strategia innovativa per l'azienda scelta, attraverso un pensiero di integrazione fra tutti gli elementi chiave emersi nella ricerca. L'elaborato, in questo modo, mira a far comprendere al lettore quali sono le attività che un designer può svolgere per dare valore a un'impresa e proporre delle opportunità utili per differenziarsi sul mercato. È stata condotta un'analisi aziendale grazie all'aiuto di diverse figure all'interno dell'azienda presa in considerazione, ricorrendo a delle interviste e alla lettura di report interni all'azienda stessa, per poi concentrarsi sulla ricerca di tendenze emergenti utili e concordi ai risultati ottenuti dallo studio sull'azienda.

Il risultato finale è stato raggiunto rielaborando i dati ottenuti dalla ricerca e dalle analisi nonché da una sessione di co-working che mi ha messo in relazione con le

figure principali della realtà aziendale. In particolare, quest'ultimo momento di dialogo mi ha permesso di verificare se lo studio effettuato fosse risultato concorde ai loro obiettivi e se il concept da me proposto potesse essere interessante o meno per lo sviluppo innovativo aziendale.

La tesi è articolata in cinque capitoli: nel primo capitolo viene fornita un'attenta analisi sui metodi, le strategie e le attività che un designer può svolgere per arrivare all'elaborazione di una strategia innovativa utile per l'azienda in cui opera, ci si pone quindi l'obiettivo di fornire al lettore un quadro teorico e di riferimento indispensabile per comprendere le attività svolte nei capitoli successivi. Nel secondo capitolo ci si occupa di analizzare il contesto interno aziendale arrivando a definire e comprendere i problemi e le criticità che possono impedire lo sviluppo di una strategia innovativa per l'impresa. Il terzo capitolo si concentra sull'indagine dell'ambiente esterno, focalizzandosi meglio sulla contestualizzazione del settore in cui opera l'azienda, per cercare individuare delle opportunità utili per uno sviluppo futuro. In particolare, in questo capitolo vengono analizzati il mercato e le maggiori tendenze tecnologiche e di settore. Nel quarto capitolo cerchiamo di fare il punto di tutte le analisi effettuate mediante la creazione di uno scenario che possa facilitarci nell'individuare delle opportunità che l'azienda possa intraprendere, proponendo una visione innovativa. Nel quinto capitolo, infine, si procede a commentare e a illustrare i risultati ottenuti dalle analisi e dalle conseguenti rielaborazione dei dati, verificando e implementando la soluzione proposta.

Grazie a questo lavoro di ricerca ho compreso quanto la figura del designer, grazie alle caratteristiche della disciplina in cui si forma, possa risultare un asset strategico importante soprattutto per quelle aziende che non si rivolgono direttamente all'utente finale. La figura del designer infatti risulta proprio in questi casi fondamentale per migliorare l'usabilità e il valore percepito del prodotto da un punto di vista umano, poichè i valori tecnici e funzionali non bastano per proporre prodotti vincenti sul mercato.

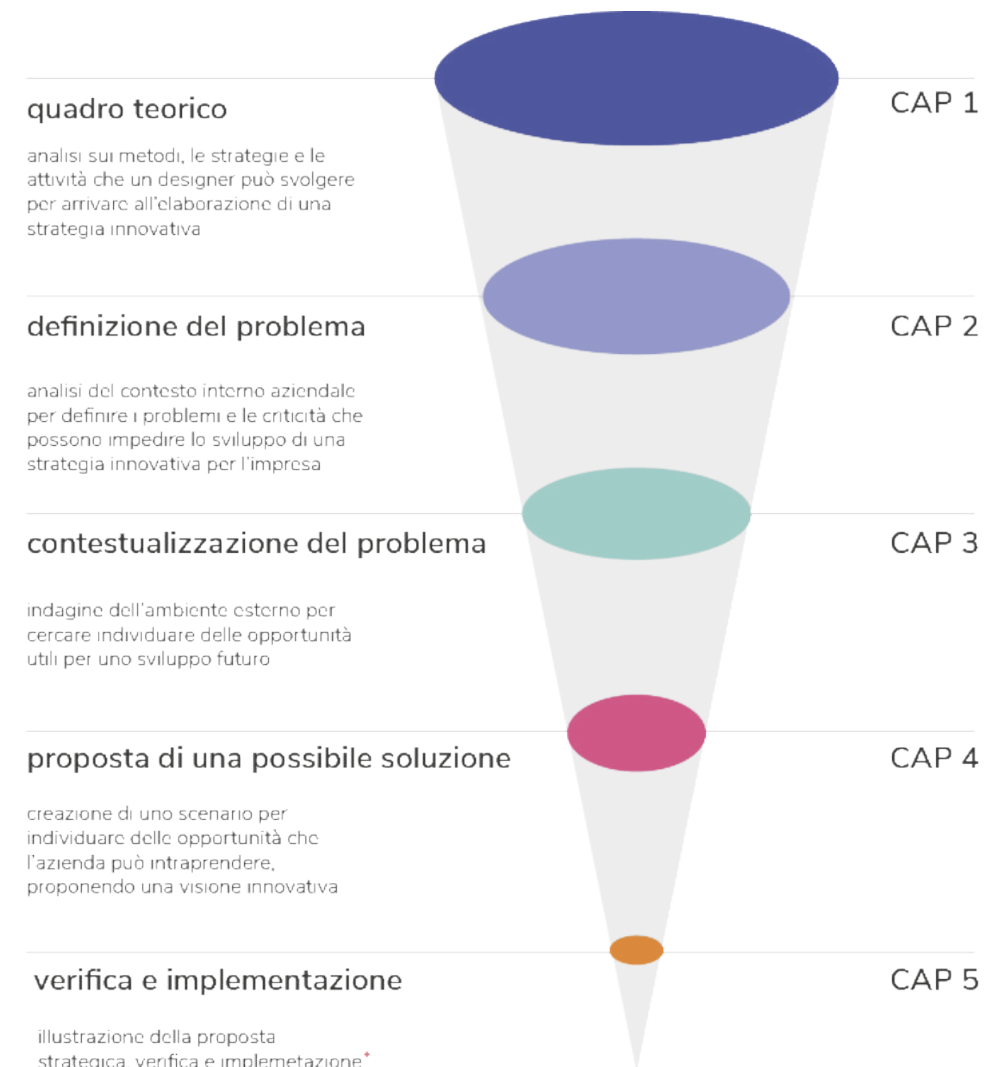
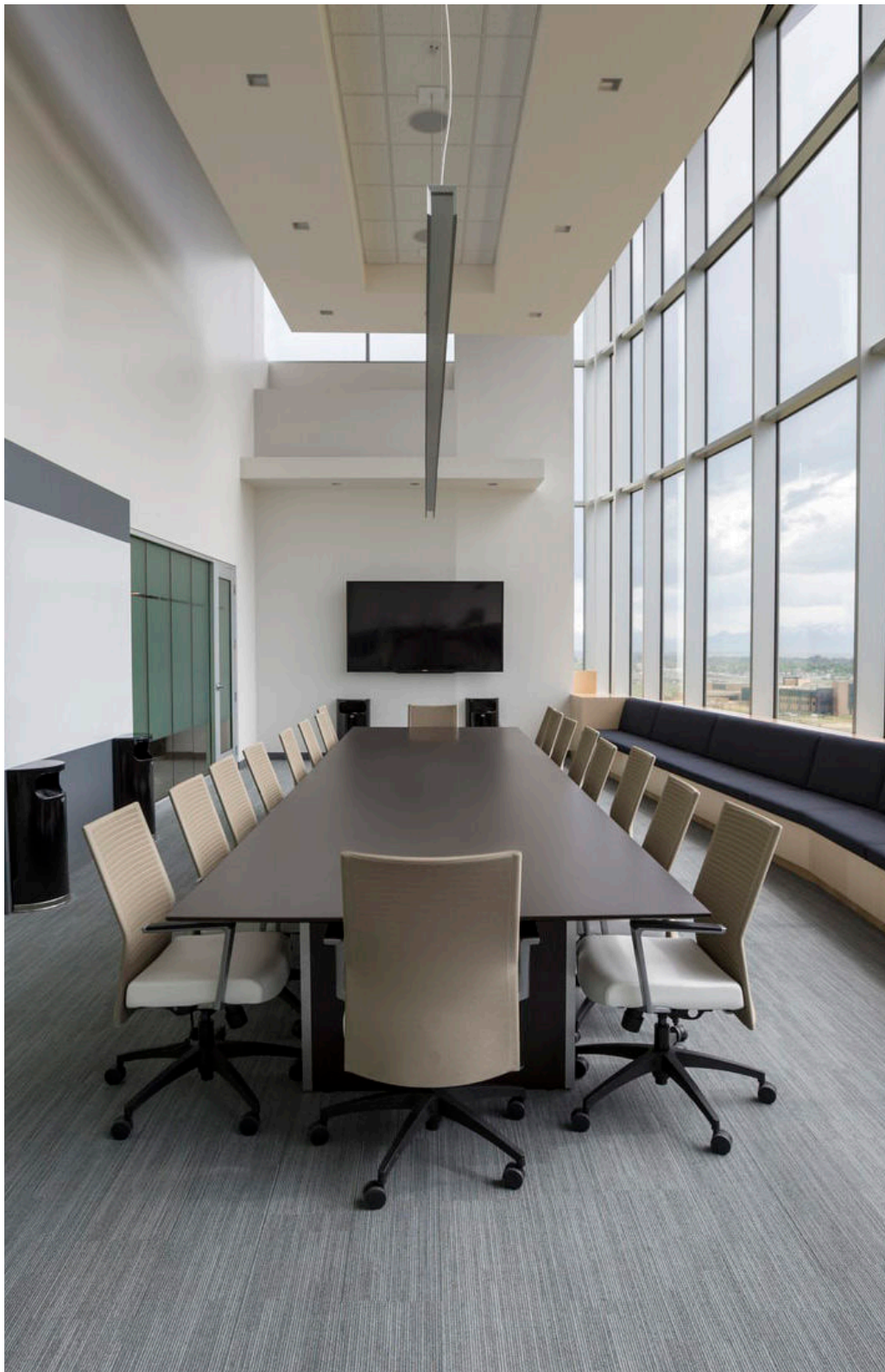


Fig. 1. Schema di strutturazione della tesi.

“La strategia di design è l’efficiente allocazione e coordinamento di risorse di design e l’insieme delle attività utili per raggiungere gli obiettivi di un’azienda relativi alla creazione di una propria identità pubblica e interna, la sua offerta di prodotti e servizi e i suoi ambienti.”

- MARC OLSEN



PARTE 1

IL RUOLO DEL DESIGN NELLA STRATEGIA AZIENDALE

1.1 IL SISTEMA IMPRESA

L'uomo avverte, durante tutta la vita, una serie di bisogni sia materiali sia spirituali da soddisfare attraverso l'ottenimento di beni e servizi. Il bisogno sorge da uno stato di carenza e di privazioni che qualifica la condizione umana; non potrebbe parlarsi di bisogno o necessità, però, se il bene utile a soddisfarlo non fosse esistente in natura e se i mezzi necessari per conseguire l'utilità medesima non fossero reperibili¹. In sostanza, ciò che sottende al bisogno è una duplice condizione: reperibilità del bene desiderato e disponibilità dei mezzi per raggiungerlo.

Dal bisogno ha origine l'attività economica, cioè una serie di azioni rivolte alla ricerca delle risorse utili ad eliminare il bisogno stesso. L'attività economica è, quindi, l'attività pratica svolta dall'uomo per procurarsi i mezzi necessari (beni e servizi) che servono a rendere massimo il soddisfacimento dei bisogni.

Nell'attività economica possiamo distinguere quattro fasi:

- la produzione, con la quale l'uomo, combinando opportunamente beni e lavoro, rende disponibili nuovi beni o accresce l'utilità di quelli preesistenti;
- lo scambio, che trova la sua espressione nella cessione di un bene contro un altro bene;
- il consumo, con il quale l'uomo impiega i beni ottenuti per soddisfare specifici bisogni;
- il risparmio, con il quale l'uomo rinuncia ad un consumo presente ed immediato in vista di un maggiore consumo futuro.

1. "Il sistema azienda." accessed Luglio 2020. <https://www.simone.it/catalogo/vic2.pdf>.

Nello svolgimento dell'attività economica all'individuo isolato si sostituiscono organismi più o meno complessi risultanti dalla combinazione di beni e persone, la cui finalità è rivolta al soddisfacimento del bisogno.

Nel linguaggio economico è indispensabile essere a conoscenza dei termini di "impresa" e di "azienda" che, sebbene correlati, presentano significati differenti e dunque non possono essere sovrapposti.

IL CONCETTO DI IMPRESA

L'impresa è un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. Il concetto di "impresa", come detto in precedenza, non va confuso con quello di "azienda", che identifica invece il complesso dei beni organizzati per l'esercizio dell'attività di impresa, né con quello di "società", che rappresenta invece uno specifico soggetto giuridico esercente attività di imprese. Si usa anche, come sinonimo di impresa, il termine inglese business. Si può dire che l'impresa sia l'attività esercitata dall'imprenditore. L'azienda è il complesso di beni strumentali, il mezzo concreto (immobili, sedi, attrezzature, impianti, personale, metodi, procedure, risorse) con cui si esercita l'impresa. La ditta è la denominazione commerciale dell'impresa.

Da notare che non tutte le imprese sono esercitate mediante un'azienda (tipico caso dell'impresa individuale) e non sempre l'imprenditore è anche il proprietario dell'azienda. Vi sono alcune aziende che non sono imprese (ad esempio l'ASL) o, anche se solo formalmente, gli studi professionali.

L'impresa è caratterizzata da un determinato scopo (produzione o scambio di beni o servizi) e dalle conseguenti modalità adottate per il suo raggiungimento (organizzazione, economicità e professionalità) attraverso l'impiego di fattori produttivi (capitale, mezzi di produzione, materie prime e forza lavoro) e relativi investimenti. È fondamentale inoltre che l'impresa procuri capitale sufficiente a coprire e superare il costo delle spese di produzione, ossia produca un guadagno o profitto o utile: se questa non è più in grado di sopportare la spesa finisce inevitabilmente col fallire.

L'impresa può essere definita come un **sistema sociale-tecnico** aperto dove per sistema si intende un complesso di parti interdipendenti rispetto a un comune obiettivo. Nello specifico, trattandosi di un sistema tecnico-sociale le parti sono costituite da beni quali attrezzature e conoscenze alle quali si affiancano le risorse umane, legate da rapporti sociali.

L'impresa inoltre può essere considerata come un complesso di interdipendenze tra

beni e persone che operano scambiando con l'esterno conoscenze e produzione perseguendo lo stesso obiettivo, ossia la produzione di valore (sistema aperto). Tipicamente l'impresa, nell'ambito della sua attività economico-produttiva, opera nel mercato, che la spinge continuamente al miglioramento del proprio processo produttivo in termini di qualità di prodotto ed efficienza e in innovazione attraverso la ricerca e sviluppo (R&D), tipicamente ricorrendo a varie possibili forme di investimento. L'impresa privata e l'orientamento al profitto sono un importante fattore di propulsione per la ricerca e per la diffusione dell'innovazione tecnologica. L'impresa opera sul mercato dove ha luogo l'interazione tra la domanda e l'offerta e oltre a tenere in conto delle esigenze e dei bisogni degli utenti finali, l'impresa deve continuamente confrontarsi con la concorrenza delle altre imprese presenti nel mercato.

Nei sistemi economici moderni l'impresa privata occupa un ruolo centrale nella produzione e nella distribuzione dei redditi.

In base al diritto alla concorrenza nazionale e comunitario: esiste attività di impresa ogni volta che un soggetto svolge un'attività di natura economica volta alla produzione o allo scambio di beni e servizi tali da poter accrescere anche solo potenzialmente il grado di concorrenza nel mercato. La nozione di impresa nel diritto antitrust dell'Unione Europea è molto più ampia della disciplina civilistica, che all'articolo 2082 c.c. fissa i requisiti minimi necessari e sufficienti per definire come impresa un'attività caratterizzata da uno specifico scopo e da specifiche modalità di svolgimento. Le modalità di svolgimento riguardano:

- organizzazione: stabile, complessa e coordinata al fine produttivo. Non necessariamente è presente un'organizzazione di lavoro subordinato e un apparato strumentale fisicamente percepibile (locali, macchinari, mobili), potendosi utilizzare meri mezzi finanziari;
- economicità: non ha natura imprenditoriale chi eroga prodotti o servizi a titolo gratuito o a prezzo politico. L'economicità comporta la presenza di un lucro oggettivo, e la copertura nel lungo termine dei costi con i ricavi;
- professionalità: identificata dalla continuità temporale. Sono imprese le attività stagionali, le attività non esclusive (insegnante o impiegato che gestisce un albergo), le imprese di scopo vincolate ad uno specifico progetto (costruzione di un singolo edificio, o ristrutturazione di un bene immobile in vista di una vendita).

L'impresa è uno degli elementi portanti del sistema economico moderno poichè volge diverse funzioni all'interno della società: produzione dei beni servizi, erogazione di redditi alle famiglie, fattore propulsore dell'innovazione tecnologica ecc.

Per questa sua caratteristica di efficienza, l'impresa è l'organizzazione migliore per svolgere attività di mercato, di conseguenza al suo interno si muovono i principali

flussi economici. A gran parte dell'impresa è riconducibile il rapporto economico con famiglie e persone. Da un lato, le famiglie rappresentano la domanda finale (acquirenti e consumatori) delle imprese sul mercato dei beni di consumo e dei servizi. Dall'altro le famiglie si presentano anche dal lato dell'offerta nel mercato del lavoro (offerta lavoro) e del risparmio (investimenti della propria liquidità nel mercato finanziario).

L'impresa assume lavoro, acquisisce il risparmio privato (mercato finanziario) e lo reinveste in attività produttive, vende i prodotti ed i servizi finali ottenendo un profitto, utilizza il reddito d'impresa per remunerare il lavoro (salario) e il risparmiatore-investitore (interesse, rendimenti ecc.). In questo modo l'impresa crea e distribuisce ricchezza. Anche se il capitale produttivo è formalmente di proprietà dell'impresa, a ben guardare le stesse imprese sono a loro volta una proprietà privata di altre persone (azionisti). Il rapporto tra famiglie ed imprese è pertanto molto più stretto e meno conflittuale di quanto si pensi, nel caso in cui la proprietà del capitale sia distribuita e il mercato operi in condizioni di concorrenza.

Di conseguenza, **l'impresa più che un costrutto economico è un costrutto sociale, istituzione della modernità, e produttrice di valore per la società**; Se le imprese sono un costrutto sociale, esse riflettono le caratteristiche e le qualità dell'ambiente che le genera.

L'impresa è "accoppiata" con il proprio ambiente (il suo mercato, i suoi clienti) e i cambiamenti dell'ambiente la orientano e le consentono di mettere a punto nuove strategie che l'organizzazione realizza e trasforma in azioni e operazioni. I risultati derivanti dall'organizzazione sono costantemente monitorati e modificabili grazie e alla risposta degli utenti che usufruiscono dei risultati raggiunti dall'impresa stessa.

LE CULTURE CHE SOSTENGONO L'IMPRESA

Ogni impresa può essere considerata "un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione a favore degli individui che vi cooperano" (Amaduzzi).

Le forze che costituiscono il «sistema impresa» consistono nei mezzi, cioè i beni economici destinati alla produzione, nelle persone e nell'organizzazione. Il sistema impresa può essere scomposto in tre sottosistemi fra loro legati da reciproche relazioni preordinate al conseguimento dell'obiettivo comune. Nello specifico, parleremo di culture dell'impresa in quanto per cultura si intende "un complesso delle conoscenze intellettuali e delle nozioni che contribuisce alla formazione della personalità; educazione, istruzione. Pratiche e conoscenze collettive di una società o di un gruppo sociale; civiltà" (De Mauro, Il dizionario della lingua

italiana, Milano, Paravia, 1999-2007)¹. La triade culturale costitutiva dell'impresa è rappresentata dunque da:

- la **cultura tecnica** (saper fare), che è costituita da un complesso di conoscenze e di orientamenti all'azione, fondati su obiettivi identificati e perseguiti attraverso specifici mezzi e strumenti elaborati dal patrimonio scientifico e tecnico acquisito all'esterno o prodotto all'interno dell'azienda (G.Sapelli, 1989). Possiamo intenderla come il sottoinsieme organizzativo che si occupa di coordinare le risorse umane, materiali e immateriali di cui l'impresa, attraverso la sua azienda, dispone.
- la **cultura economica** (saper produrre profitto), che è la cultura funzionale prevalente, sistema che dà senso e significato a tutti gli uomini dell'organizzazione. L'atteggiamento basilico di questa cultura è "la ricerca del profitto: una clausola pregiudiziale, questa, per tutte le culture assimilate che, come la cultura del progetto, non basano la propria esistenza su questo assunto" (G.Sapelli, 1989). La cultura economica dunque gestisce il sottoinsieme informativo che si occupa dei metodi e dei sistemi per la determinazione e la rappresentazione in termini quantitativi delle operazioni svolte dal sistema aziendale (costi, ricavi, reddito, capitale, movimenti finanziari etc.).
- la **cultura organizzativa** (saper associare risorse e persone), intesa come "azione rivolta al raggiungimento di determinati obiettivi, mediante una logica di riduzione dei costi e degli sforzi degli individui di quella collettività; riduzione che avviene quanto più si instaura una omogeneità di valori, tanto più se si è in presenza insomma di una cultura condivisa che costituisce appunto un aspetto fondamentale della cultura organizzativa" (Giulio Sapelli 1989). Siamo all'interno in questo caso del sottosistema gestionale che si occupa di eseguire le operazioni, diverse in ragione della tipologia di attività svolta dall'azienda, necessarie per raggiungere le finalità perseguite dal soggetto aziendale.

1. Zurlo, Francesco. 2018. "Il concetto di impresa." Design Strategico, Politecnico di Milano.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

Per far sì che un'impresa possa agire e attivarsi per il conseguimento dei suoi obiettivi, essa necessita di un'azienda in grado di organizzare, determinare e gestire le risorse e il personale impiegati in tutte le attività dell'impresa stessa. È possibile classificare le aziende in base a svariati criteri.

Secondo il **fine perseguito** si distinguono le **aziende di produzione** e quelle di erogazione. Le aziende di produzione perseguono lo scopo istituzionale di produrre beni e servizi al fine di collocarli sul mercato per soddisfare indirettamente i bisogni degli individui e conseguire un lucro, cioè un divario positivo tra i ricavi provenienti dalla cessione dei beni e servizi prodotti ed i costi dei fattori produttivi consumati per il loro conseguimento. Nell'ambito di tali imprese è possibile operare un'ulteriore distinzione tra: (1) azienda di produzione diretta, che producono servizi e (2) aziende di produzione indiretta, che svolgono una funzione di intermediazione nello scambio delle merci (commercio all'ingrosso) e le aziende bancarie.

Le **aziende di erogazione** sono quelle che hanno per fine istituzionale il soddisfacimento diretto e durevole dei bisogni ordinari e straordinari di determinati soggetti. In queste aziende la ricchezza non è il fine, ma un mezzo per svolgere l'attività di gestione. Le aziende di erogazione si distinguono in: (1) corporazioni dove prevale, nella loro struttura ed operatività l'elemento personale che fornisce in prevalenza i mezzi necessari all'attività attraverso contributi volontari o obbligatori e (2) fondazioni, dove prevale l'elemento patrimoniale e hanno finalità assistenziali, culturali e benefiche.

Le **aziende composte o miste** sono quelle aziende in cui accanto ad una attività di consumo si riscontra un'attività di produzione di beni e servizi da collocare sul mercato a scopo di lucro

In base al **luogo in cui si svolge l'attività**, le aziende possono distinguersi in: aziende indivise e aziende divise. Le **aziende indivise** sono quelle che svolgono la loro attività economica in un solo luogo, inteso questo sotto il profilo giuridico e fisico, ad esempio un ristorante o una panetteria. Tali aziende operano senza dipendenze, filiali, succursali etc. Il lavoro viene, quindi, svolto in un'unica sede.

Le **aziende divise** sono quelle che esercitano la loro attività attraverso sezioni variamente denominate (sede centrale, filiali, succursali etc.), dotate di differente autonomia gestionale ma coordinate secondo le disposizioni organizzative e amministrative definite dall'azienda nel suo insieme, come tutte le aziende di grandi dimensioni o che hanno punti vendita.

Con riferimento alla **natura del soggetto giuridico promotore**¹, le aziende si possono distinguere in: aziende private, aziende pubbliche e aziende non profit. Le **aziende private**

sono quelle il cui soggetto giuridico è una persona fisica oppure una persona giuridica o un'associazione di persone con finalità private. A loro volta le aziende private si possono distinguere in: (1) aziende individuali sono quelle che hanno per soggetto giuridico una singola persona fisica; (2) aziende collettive sono invece quelle che hanno per soggetto giuridico una pluralità di persone fisiche o una persona giuridica. Sono aziende collettive le società commerciali nelle quali si hanno più proprietari, che prendono il nome di soci.

Le **aziende pubbliche** sono quelle il cui soggetto giuridico è una persona giuridica di diritto pubblico, ossia un ente che persegue finalità di pubblico interesse.

Le **aziende non profit**, dette anche aziende del terzo settore, si caratterizzano per l'assenza dello scopo lucrativo. Non avendo scopi di lucro, e non essendo destinate alla realizzazione di profitti, reinvestono gli utili interamente per gli scopi gestionali.

Infine, è possibile distinguere un'azienda in base al criterio della dimensione in aziende grandi, medie e piccole. Tale distinzione può essere condotta secondo due differenti approcci, l'uno di tipo quantitativo, l'altro qualitativo. Secondo l'**approccio quantitativo**, le imprese vengono classificate in base a parametri di tipo tecnico, economico o patrimoniale, quali il numero degli addetti, l'entità del fatturato, oppure l'ammontare del capitale investito nell'impresa: (1) le medie imprese sono quelle che hanno un numero di addetti compresi tra 50 e 249 persone e il cui fatturato non supera 50 milioni di euro; (2) le piccole imprese sono quelle che hanno un numero di addetti compresi tra 10 e 49 persone e il cui fatturato non supera 10 milioni di euro; infine possiamo osservare l'esistenza (3) delle microimprese, quelle che hanno meno di 10 addetti e il cui fatturato non supera 2 milioni di euro. Secondo un **approccio qualitativo**, invece, le piccole e medie imprese si differenziano dalle grandi imprese perché hanno un team di vertice molto ristretto, operano in ambiti competitivi limitati, sono per lo più di proprietà familiare e, più in generale, hanno un assetto organizzativo relativamente semplice e flessibile.

1. Il soggetto giuridico d'azienda è rappresentato dalla persona fisica o giuridica a cui fanno capo, per legge, i diritti e gli obblighi che nascono dalla costituzione dell'azienda e dal suo esercizio. Per fare un esempio esplicativo, nelle imprese individuali, il titolare, ossia il soggetto giuridico, è rappresentato dall'imprenditore individuale.

GLI STAKEHOLDERS DELL'IMPRESA

Tutte le aziende esistono per creare durevolmente ricchezza e questa comune ragione di essere le porta a confrontarsi con un articolato insieme di soggetti che sono portatori di interessi verso di esse e che ne influenzano il raggiungimento degli scopi. Tali soggetti, denominati stakeholders o interlocutori aziendali, a fronte della prestazione di un'attività o dell'apporto di risorse di contributi o di consensi, conseguono benefici o «ricompense» di natura economica e non.

Gli stakeholders possono essere considerati come i soggetti con i quali l'azienda istituisce relazioni durature di collaborazione e di «interscambio» finalizzate alla soddisfazione dei reciproci bisogni ed esigenze in un'ottica di medio-lungo periodo. I principali stakeholders ed i loro interessi principali sono¹:

- gli **shareholders**, sono gli azionisti, la classe di portatori conferenti il capitale di rischio. Le loro attese riguardano ritorni sull'investimento commisurati al rischio (dividendi, capital gains, aumento del valore di mercato degli investimenti in azioni);
- gli **investitori istituzionali**, fondi pensione, banche, compagnie di assicurazione, società di intermediazione mobiliare, sono particolarmente interessati all'andamento della gestione in funzione dei rendimenti derivanti dalle decisioni di investimento;
- il **consiglio di amministrazione** (advisory board) è un organo costituito da esperti esterni all'azienda che offrono consulenza innovativa e prospettive dinamiche, forniscono indicazioni strategiche, guidano il miglioramento della qualità e valutano l'efficacia del programma. il management
- il **management**, attraverso le sue figure specifiche si occupa delle attività di direzione dell'impresa nei suoi vari reparti al fine di ottenere il massimo profitto
- i **dipendenti** sono lavoratori e organizzazioni sindacali che ne tutelano gli interessi, guardano alla stabilità del posto di lavoro, ai livelli di remunerazione, alle indennità pensionistiche, alle opportunità di sviluppo della carriera;
- i **finanziatori esterni** sono interessati alla solidità patrimoniale e al grado di solvibilità delle imprese finanziate, con le quali condividono, in definitiva, il rischio di impresa;
- i **consumatori**, coloro che usufruiscono dei beni e dei servizi provenienti dall'impresa, le loro attese riguardano la qualità dei prodotti, la convenienza dei prezzi, l'assistenza post-vendita, l'innovazione di prodotto;
- i **fornitori** collaborano all'attività aziendale con la somministrazione di beni e servizi a pagamento dilazionato.

1. Zurlo, Francesco. 2018. "Il concetto di impresa." Design Strategico, Politecnico di Milano.

- i **concorrenti**, sono le imprese che competono sul medesimo mercato, inteso nella teorizzazione economica come l'incontro ideale tra domanda e offerta, producendo i medesimi beni o servizi (offerta) che soddisfano una pluralità di acquirenti (domanda)
- il **Governo**, le istituzioni governative sono interessate al pagamento delle imposte, ai contributi, all'occupazione, alle esportazioni e alla difesa dell'ambiente.

Gli stakeholders si attendono dall'impresa delle ricompense in termini non solo economici ma anche sociali o qualitative e, a sua volta, l'impresa si attende dei contributi dagli stakeholders sia economici che qualitativi.

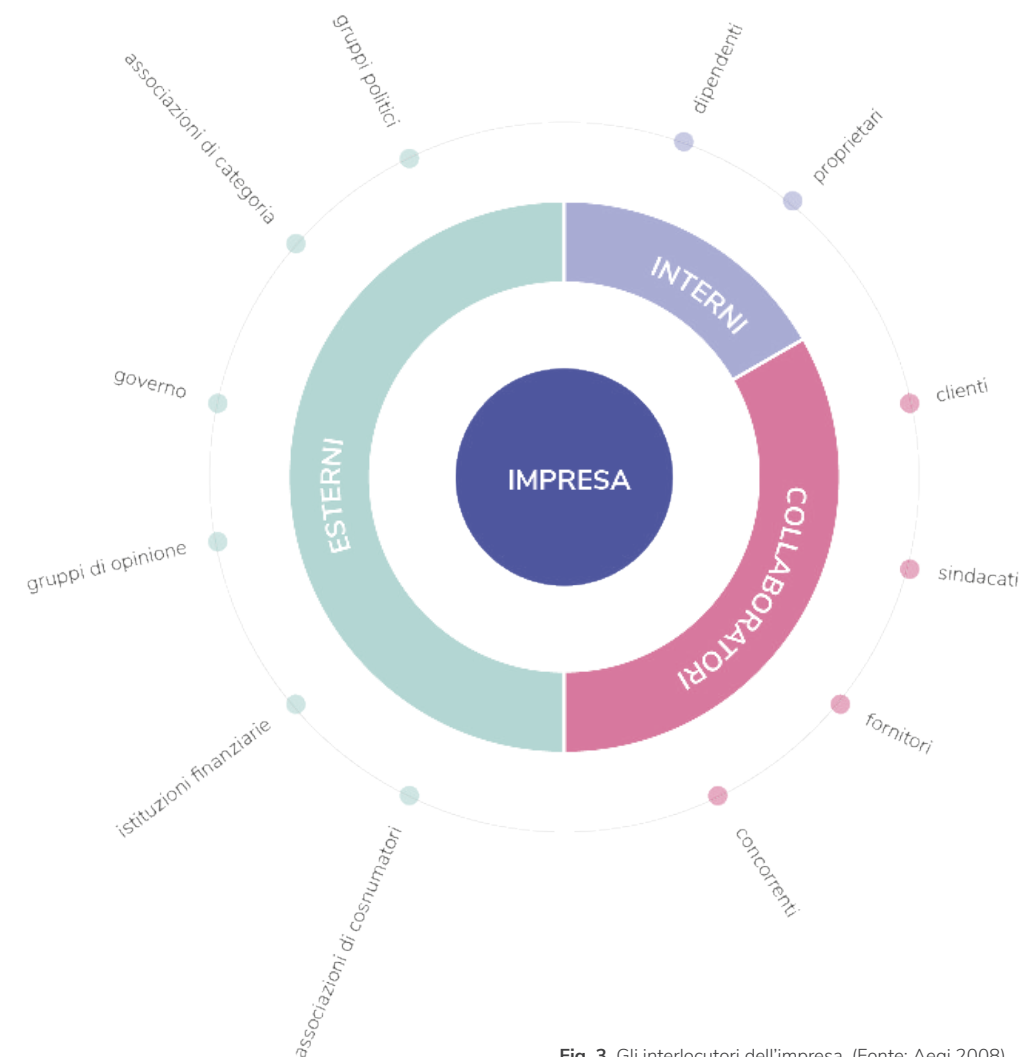


Fig. 3. Gli interlocutori dell'impresa. (Fonte: Aegi 2008)

1.2 IL DESIGN ALL'INTERNO DELL'IMPRESA

Per capire come vengono sviluppati nuovi prodotti e servizi dalle imprese, è necessario aver appreso a fondo i concetti di impresa e di azienda. Per far ciò, al fine di creare un vantaggio competitivo sul mercato per le imprese in cui ci collochiamo è indispensabile integrare al concetto di impresa altri tre termini, ovvero: (1) la strategia, intesa come visione di lungo periodo e coordinamento di azioni volte al raggiungimento di un obiettivo caratteristico e fissato dall'impresa stessa; (2) economia, ovvero l'organizzazione delle risorse (umane, tecnologie, economiche) per soddisfare i bisogni dell'intero sistema e (3) il progetto, che permette tramite principi e strumenti volti alla gestione efficace ed efficiente delle azioni e delle risorse utili per raggiungere l'obiettivo.

Facendo interagire questi tre principi e applicando al sistema aziendale, nello sviluppo di nuovi beni e servizi, la figura del designer con le sue metodologie è possibile arrivare a definire la disciplina del design strategico¹.

La parola **design** descrive sia il processo del fare le cose (progettare) sia il risultato di questo processo (un progetto). Il design ha un ruolo chiave nel dare forma al mondo e nella creazione di nuovi prodotti, sistemi e servizi in risposta soprattutto alle condizioni di mercato e alle specifiche esigenze degli utenti perchè, sebbene il design debba essere applicato al contesto aziendale, il suo valore aggiunto all'impresa è determinato dalla comprensione dei bisogni e desideri latenti degli utenti finali² in quanto "lo sviluppo di una comprensione conscia e subconscia delle loro necessità porta alla traduzione in input di progetto." (Rachel Cooper e Mike Press)

Analizzando invece il termine **strategia**, notiamo che il suo significato derivi dal campo militare dove viene interpretata come la tecnica di individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra o di un ampio settore di operazioni, di elaborare le grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire la vittoria (o i risultati più favorevoli) con il minor sacrificio possibile. Perciò essa va a configurarsi come la tecnica di individuare gli obiettivi generali di qualsiasi settore, nonché i modi e i mezzi più opportuni per raggiungerli, e se ci riferiamo al settore economico, essa si configura come scelta dei mezzi ritenuti più adatti a raggiungere gli obiettivi fissati, prevalentemente, dal management in quanto area decisionale e direttiva dell'impresa³.

1. Bellini, Emilio. 2018b. "Impresa, strategia, valore." *Strategia ed Economia del progetto*, Politecnico di Milano.

2. Best, Kathryn, ed. 2016. *Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione*. Zanichelli. 6

3. Treccani. "Strategia", accessed Maggio 2020 <http://www.treccani.it/vocabolario/strategia/>.

I MOTIVI DI UNA STRATEGIA

In base a quanto abbiamo definito precedentemente riguardo al termine strategia, essa può essere vista come sinonimo di "pensato" e "rilevante" poichè le decisioni prese volte al raggiungimento di un obiettivo sono rilevanti in quando impattano sull'obiettivo stesso (a lunga durata). Attraverso l'identificazione di una precisa strategia in un'impresa si definiscono gli obiettivi da raggiungere e lo schema con il quale può avvenire il raggiungimento di tali obiettivi.

In campo economico, tutte le imprese hanno tutte lo stesso obiettivo e cioè accrescere il proprio profitto assumendo un vantaggio competitivo sul mercato attraverso la loro differenziazione dai competitors; ma il raggiungimento di questo obiettivo con tutte le variabili decisionali sono controllate dagli imprenditori. Osservando l'impresa e le sue variabili interne, la strategia e l'ambiente esterno con i suoi fattori fuori dal controllo dell'imprenditore, possiamo osservare come la strategia venga ad assumere una funzione di corrispondenza tra le variabili interne e quelle esterne, facendo da ponte per facilitare la comunicazione.

Per i suoi attributi indispensabili di mediazione fra i due ambiti, la strategia dunque viene a essere un asset indispensabile quando si vuole costruire un'impresa vincente poichè senza di essa non sarebbe possibile l'elaborazione di un pensiero convergente che possa mettere in chiaro in maniera pressoché lineare lo scopo e il fine delle decisioni che sono da prendere per il conseguimento degli obiettivi fissati dalla strategia stessa¹.

LE PRINCIPALI FIGURE DEL MANAGEMENT

Tra gli stakeholders che lavorano nell'ambito del management, in quanto settore che gestisce e direziona i vari reparti di un'impresa per ottimizzare al meglio profitti e le risorse, possiamo identificare precise figure professionali dedite ad ambiti specifici come²:

- l'**export manager**, professionista che è in grado di aiutare le aziende ad immergersi nei mercati esteri: conosce i mercati ai quali punta e sa come

1. Bellini, Emilio. 2018a. "Dalla strategia al piano di marketing." *Strategia ed economia del progetto*, Politecnico di Milano.

2. 2020. "Manager aziendale: le 7 professioni di leadership aziendale." accessed Maggio. <https://blog.socialacademy.com/manager-aziendale-leadership-aziendale/>.

consolidare la presenza del brand anche nelle fasi successive. È in grado di individuare i possibili concorrenti del brand, sa studiare il loro operato e pianifica interventi specifici che si rivelino efficaci, utilizzando ogni canale a disposizione.

- il **brand manager**, si occupa di migliorare l'immagine di un prodotto specifico o dell'intero brand, aumentando la consapevolezza intorno ad esso attraverso piani di marketing studiati e pianificati ad hoc. Il brand manager può anche seguire specificamente il lancio di un prodotto o di una linea di prodotti, partendo dallo studio tra domanda e offerta rapportati alla concorrenza, passando poi all'ideazione del prodotto e al piano di produzione, fino al lancio del prodotto, tenendo in considerazione limiti e potenzialità del brand. Inoltre il brand manager mette a punto idee per migliorare i processi, rapportandosi con ogni anello della catena di produzione.
- il **lean manufacturing manager** si occupa di ottimizzare i costi della produzione e di migliorarne i risultati, studiando tutto il processo. Fa in modo cioè di ridurre costi e scarti, e di individuare i processi che rallentano o che non producono valore. Si occupa anche di analizzare le materie prime e i fornitori, realizzando analisi economiche e qualitative.
- il **project manager** è il responsabile di progetto, e assume appunto un ruolo di gestione operativa, che va dall'avvio alla chiusura di un progetto, passando per la pianificazione, l'esecuzione e il controllo costante.
- il **social media manager** ha il compito di gestire i canali social di un'azienda, pianificando una strategia che miri ad aumentare la brand awareness, il rapporto tra clienti ed azienda, la divulgazione di promozioni, eventi e servizi e, infine, la sponsorizzazioni di annunci advertising. Un social media manager sa individuare il target al quale il brand deve puntare, sa in che canali trovarlo, le modalità di comunicare, che immagini utilizzare. Inoltre sa pianificare e analizzare i feedback degli utenti, così da tenere monitorati i risultati ed essere pronto ad intervenire per migliorare la sua strategia, per creare interazioni.
- il **digital marketing manager** è un professionista in grado di sfruttare in maniera trasversale tutti i principali canali di comunicazione e marketing digitale. Si occupa di SEO e SEM (Search Engine Optimization e Search Engine Marketing), ma ha anche competenze specifiche legate a strumenti come Google AdWords, Google Analytics, email e content marketing, lead generation e programmi di affiliazione.
- il **product manager** infine si occupa di seguire gli obiettivi commerciali di un'azienda, analizzando le vendite, le quote di mercato e il fatturato. Anche la scelta sul prezzo dei prodotti, sul packaging, sull'idealizzazione delle pubblicità e sui canali attraverso cui lanciare il prodotto è affidata al product manager e al suo team. È l'imprenditore del prodotto, l'esperto marketing che deve studiare un piano atto a potenziare le vendite e il sentimento intorno al prodotto. La differenza con il project manager sta nel fatto che la sua dimensione è

prettamente quella commerciale e non tecnica come il project manager, e quindi deve possedere una profonda conoscenza del mercato e del consumatore dei prodotti di cui si occupa.

COS'È IL DESIGN MANAGEMENT

Con l'evoluzione del concetto e delle attività di design, impiegate sempre più in vari ambiti, rispetto a una accezione più "semplicistica", assimilabile alla figura del disegnatore; tra le imprese ha preso sempre più piede la consapevolezza dell'importanza delle attività di design e la necessità di integrare le sue procedure a quelle ormai già consolidate da tempo. In questo senso, la disciplina di Integrated Product Design mira a definire in modo attuale la figura del designer, collocandola nel cuore dei processi di innovazione sistemica delle organizzazioni e delle imprese, a partire dalla centralità del prodotto industriale. Il prodotto perde ora la sua valenza di oggetto materiale e concreto per diventare elemento di un sistema complesso e appunto integrato, con un'offerta di valore ben più articolata rispetto al passato. Qui l'attività di design si sofferma a indagare quella particolare zona di confine tra l'oggetto e il servizio, e le diverse forme di interazione che caratterizzano la relazione tra il sistema dell'offerta e il sistema della fruizione e uso.

A causa della tendenza crescente nel lavoro di impresa del collaborative and creative problem solving e dell'impiego di team interdisciplinari nella soluzione di problemi complessi, è emersa l'esigenza di una figura in grado di dialogare tra le diverse strutture aziendali per lo sviluppo di soluzioni innovative, da qui, la nascita del design management.

Per design management si intende dunque la gestione di progetti di design all'interno di un'impresa. Esso è più di una semplice forma di project management in quanto si avvale della parola design che descrive sia il processo del fare le cose (progettare) sia il risultato di questo processo (un progetto). Tuttavia, non esiste un'unica definizione del termine.

La gestione di questi progetti di design è solo uno degli aspetti del design management. L'attività progettuale è un processo rivolto alle persone e alla soluzione di problemi. In quest'area esiste una varietà di prospettive che riflette la varietà di individui, professioni e contesti coinvolti. La mancanza di univocità nel definire la portata e la sostanza della disciplina del design management ha avuto come risultato un ricco e costante dibattito intorno alla sua continua evoluzione.

Topalian afferma che il design management in un'azienda consiste nella gestione di

tutti gli aspetti del design su due livelli: il livello aziendale e quello del progetto. Egli infatti dichiara che “lo sviluppo del design management deve mirare ad ampliare l'esperienza dei problemi di design e la gamma dei progetti e delle circostanze aziendali in cui vanno affrontati e risolti”. L'autore dunque insiste sulla caratteristica propria del design di essere versatile e flessibile e, grazie a questo, potersi adattare a tutti e reparti e contesti aziendali.

Gorb definisce il design management come “il dispiegamento efficace delle risorse di design disponibili per l'organizzazione in vista del raggiungimento di specifici obiettivi aziendali”. In questi termini dunque il design svolge un ruolo di catalizzatore all'interno di un'organizzazione per la soluzione di problemi chiave.

Hollins descrive il design management come “l'organizzazione dei processi per lo sviluppo di prodotti o servizi” mentre per Cooper e Press significa “individuare specifiche risposte alle esigenze delle proprie aziende e fare in modo che il design venga usato in maniera efficace”. Il design management in questo senso serve allo sviluppo aziendale e allo stesso tempo alla promozione stessa della disciplina del design applicata all'impresa.

Il design manager ha dunque il ruolo di gestire il design. Che cosa questo comporti esattamente varierà da azienda ad azienda. Gli aspetti importanti del design management riguardano la comprensione degli obiettivi strategici di un'impresa e del ruolo che può avere il design per raggiungere tali obiettivi con successo. All'interno di un'azienda, il design management è presente nella comunicazione del brand, nel design di prodotto servizio, negli edifici aziendali e nei punti vendita, nelle interfacce digitali e nelle campagne pubblicitarie di ogni impresa. Esso può partecipare a **livello strategico, tattico o operativo**. Il design è una funzione, una risorsa e un modo di pensare all'interno delle aziende, e può essere messo in atto nel pensiero strategico, nel processo di sviluppo e, in modo cruciale, nell'implementazione dei progetti e anche nei modi in cui un'azienda si connette e collabora con i suoi stakeholders. Nel contesto moderno, è in corso un passaggio dall'economia industriale all'economia della conoscenza e della creatività, dai processi basati sulla produzione a quelli basati sull'informazione e sulle idee. Nell'evoluzione nella trasformazione del ruolo del design da stile ed estetica a mezzo per migliorare i prodotti, i servizi; oggi si affacciano anche elementi quali: i processi di innovazione e di efficienza operativa, la cura verso l'esperienza e gli utenti, il miglioramento dell'efficienza verso la riduzione degli sprechi. Tutte queste richieste devono essere tenute in considerazione nella gestione del design e gli ambiti entro cui agisce il design devono essere gestiti per sfruttare al massimo il tempo, il denaro e le risorse che un'azienda investe nel design, per

presentarsi in modo favorevole ai suoi attuali e potenziali mercati¹.

L'IMPORTANZA DEL DESIGN MANAGEMENT

Allo stato dell'arte il design management risulta una disciplina poco diffusa e molto elitaria, riservata soprattutto, se non quasi esclusivamente, alle grandi aziende, tagliando fuori le aziende più piccole che più di tutte ne avrebbero bisogno. In un paese come il nostro, il design management potrebbe significare un'importante opportunità di crescita e di competitività poiché il design ha metodologie di lavoro che facilitano la semplificazione e facilitano l'utilizzo di processi alternativi, ha una base culturale finalizzata alla soddisfazione di bisogni sociali e una predisposizione a saper cogliere i segnali del mercato, il design ha un approccio qualitativo che permette di dare maggiore consistenza nel lungo periodo ai progetti, il design ha un linguaggio che permette di raccontare in diversi modi il contenuto delle idee. Questi strumenti possono essere davvero strategici se messi a disposizione dell'azienda per analizzare e ripensare i processi interni, attivando piccoli progetti di innovazione quotidiana e continua (innovazione incrementale) che sono decisamente alla portata di tutti senza per forza dover pensare a progetti di pura innovazione che hanno bisogno di strutture e risorse importanti².

L'importanza economica del design e il suo uso come strumento per la comunicazione e la strategia aziendale hanno rafforzato lo status del design management, il cui potenziale reale è in cima agli obiettivi aziendali. Il design è connesso inestricabilmente con il modo in cui la società, l'ambiente e le attività economiche interagiscono: ne consegue che le aziende ora affrontano il design con un approccio più “gestito”. In quanto specchio della società e allo stesso tempo agente in grado di crearla, il design, grazie ai processi che lo caratterizzano, analizza e individua i problemi procedendo con la loro risoluzione. Ciò permette di comprendere come e dove il design si colloca in un contesto più ampio, e come il suo vero potenziale può essere utilizzato e gestito come strumento per l'innovazione ed il cambiamento. Per comprendere meglio l'efficacia del design all'interno di un'impresa, il Gruppo Coleman (marchio di prodotti per attività ricreative all'aperto, in particolare attrezzatura da campeggio) afferma che il design permette di offrire ai clienti uno

1. Best, Kathryn, ed. 2016. Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione. Zanichelli. 16

2. 2014. “Impresa e creatività: cos'è il Design Management.” accessed Maggio. <https://www.abitudincreative.it/2014/06/cosa-e-il-design-management.html#:~:text=Il%20Design%20Management%20%C3%A8%20un,pi%C3%B9%20efficacia%20i%20processi%20aziendali.&text=Se%20questo%20percorso%20fosse%20gestito,ONU%20tradizionale%20progetto%20di%20marketing.>

spettro di servizi integrati includendo il branding strategico, il graphic design, la ricerca sull'utente, il design industriale, la produzione, l'interazione e gli ambienti coinvolgenti per il loro business; servizi disparati e complessi che sarebbe impossibile mettere in comunicazione senza l'apporto del design che permette di operare in modo efficace e competitivo sul mercato.

L'importanza del design management sta crescendo rispetto a quattro fronti fondamentali:

- l'aumento di consapevolezza da parte delle aziende, sul ruolo che il design ha nell'innovazione, sul design management come risorsa importante per innovare e differenziare in modo efficace la loro attività e costruire vantaggi competitivi
- una scelta più ampia per i consumatori che presentano la necessità di migliorare la propria qualità di vita porterà a richieste che potranno essere soddisfatte solo grazie a una gestione efficace del design
- la gestione centralizzata del progetto
- la connessione di aspetti economici e culturali fondamentali tra locale e globale contribuirà in modo significativo allo sviluppo di società sane ed equilibrate in tutto il mondo

Il design è diventato una funzione e una metodologia critica e strategica nelle aziende di oggi. Per questo motivo il bisogno di conoscenze, abilità e competenze per condurre, pianificare e gestire il design sta diventando sempre più importante³.

IL RUOLO DEL DESIGN NELL'INNOVAZIONE NEI MODELLI DI BUSINESS

Negli ultimi anni, ha preso sempre più piede nelle aziende e nelle imprese l'esigenza di scoprire il ruolo attivo del design e le possibilità che tale disciplina offre nei processi di innovazione.

La scelta di un modello di business risulta indispensabile per innumerevoli attività all'interno di un'impresa come la gestione della tecnologia e dell'innovazione, dell'e-business e della strategia. Ma che cos'è un modello di business? Esistono definizioni provenienti da diversi campi che descrivono i modelli di business in vari modi: "La logica dell'azienda, il modo in cui opera e come crea valore per i suoi stakeholder" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), oppure come "descrizione e rappresentazione semplificate di un'entità o processo complesso" (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005). La conseguenza di queste molteplici definizioni e approcci è "che la letteratura

sull'innovazione del modello di business è caratterizzata da ambiguità concettuali e sforzi di ricerca disconnessi" (Foss & Saebi, 2017, p. 221). Il design è stato identificato come mezzo per consentire l'innovazione (D'Ippolito, 2014; Dong, 2015), ma è visto in una miriade di modi, tra cui una metodologia (Wrigley & Straker, 2016), come conseguenza dell'impiego di abilità progettuali all'interno di un'azienda (D'Ippolito, 2014) e come conseguenza quasi inevitabile di un buon processo di progettazione (Hall, Mayer, Wuggetzer e Childs, 2013). Questa serie di definizioni fa sì che il termine "design" soffra di una certa frammentazione e ambiguità concettuale come il business model innovation (Dong, 2015; Zott et al., 2011). Il valore di BMI è stato affermato nella letteratura commerciale come il più alto ritorno sugli investimenti di tutti i tipi di innovazione (Desyllas & Sako, 2013; Euchner & Ganguly, 2014), mentre, separatamente, il design è stato identificato come un fattore abilitante di BMI.

A partire dalla pubblicazione di *Designing for People* (1955) di Henry Dreyfus, il requisito fondamentale era quello che qualsiasi oggetto di design doveva soddisfare le esigenze degli utenti. Il ruolo del designer è quello di creare qualcosa che funzioni per l'utente nel contesto in cui lo usano. Durante gli anni '60 Rittel introdusse la nozione di "wicked problems" e come si potesse usare il design come stile di pensiero. Da allora il design come processo è stato applicato alle aziende per innovare singoli progetti, processi interni e interi modelli di business per lo sviluppo di soluzioni tecnologiche incentrate sulla soddisfazione di una domanda di mercato (Hill, 2010; Holt & Cameron, 2010; Oliver Wyman Group, 2007). Negli ultimi anni quindi si è passati da questo approccio puramente orientato al prodotto a uno che include il ruolo del design come parte del processo di innovazione.

Quando si considera il design come una strategia che influenza le capacità di leadership (Rae, 2015), sembra esserci un'opportunità significativa per ridimensionare ulteriormente il ruolo del design. In particolare, questo ruolo comporta la modifica del processo di innovazione, spostando l'orientamento da un approccio orientato al business, a un approccio incentrato sull'utente finale (Mutlu & Er, 2003). Tale enfasi porta alla centralità del cliente come parte del processo di innovazione.

Il ruolo del designer è passato da creatori e decisori indipendenti, a fungere da canale tra una serie di parti interessate, riflettendo il ruolo sempre più ampio del designer moderno: progettare con metodologia o logica dominante per aiutare un'azienda a interagire e comprendere le esigenze dei consumatori.

Al contrario, ricercatori come Hobday, Boddington e Grantham (2011, 2012) nel campo dell'innovazione non sono sempre d'accordo con questa interpretazione, a causa della percezione storica del design come approccio tecnico piuttosto che strategico. Alcuni studiosi e professionisti sostengono che il design contribuisce a una cultura centrata sul cliente o sull'essere umano (Brown, 2009). Altri sostengono che il design sia uno stile di pensiero facilmente comprensibile, altri sostengono che il design può essere applicato come approccio di leadership (Leavy, 2011) o come metodologia sistematica e ripetibile (Dorst, 2015).

3. Best, Kathryn, ed. 2016. *Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione*. Zanichelli. 16

Negli ultimi anni, la ricerca ha visto l'applicazione di approcci progettuali votati all'innovazione di nuovi modelli di business attraverso la sperimentazione e la prototipazione di nuovi modelli di business basati sul cambiamento dei focus aziendali (Wrigley, Bucolo, & Straker, 2016; Wrigley & Straker, 2016). Questa ricerca si è trasformata in un insieme di strumenti e metodologie sotto il termine "innovazione del modello di business" (Chesbrough, 2010; Teece, 2010) e più specificamente, Zott e Amit (2010) sostengono che la business model innovation è un insieme di attività che delineano il modo in cui un'azienda opera e crea profitto, mentre altre autorità la considerano come un approccio iterativo allo sviluppo di un modello di business che implementa, sperimenta e prototipa per perfezionare un modello operativo dell'azienda stessa.

Per cercare di approfondire il rapporto esistente tra i modelli di business e il design, nell'articolo "Business model innovation by design: a review of design's role in business model innovation" scritto da Scott T. Bryant, Karla Straker e Cara Wrigley, e pubblicato nel gennaio 2020 vengono identificati i temi tassonomici e alcune categorie per descrivere (1) l'obiettivo del design, (2) l'impatto del design sull'innovazione del modello di business e (3) il tipo di studio descritto all'interno di un dato documento, il tutto prendendo in esame il contesto del design in articoli accademici e paper che guardano l'innovazione dei modelli di business. I risultati sono illustrati nella tabella sottostante.

La relazione tra queste classificazioni tassonomiche, la relazione tra l'"obiettivo del design" e l'"impatto del design sulla business model innovation" ha rivelato cinque temi generali e usi principali del design come elemento di innovazione all'interno delle imprese: design funzionale, design come risultato, design come metodologia, design come logica e non-design⁴.

Design funzionale. È il design tradizionalmente inteso in senso tecnologico. Progettare come mezzo per sviluppare un'offerta di prodotti o servizi per un'azienda, concentrandosi sullo sviluppo di nuovi prodotti, sul design industriale o sulla progettazione ingegneristica. In questo senso, il design fornisce contributi pratici all'ingegneria e al disegno industriale per lo sviluppo di prodotti funzionali e sostenibili, piuttosto che esplorare espressamente il ruolo del design in un modello di business. Perciò intendere il design come puramente uno strumento tecnologico non risulta efficiente per collegare la disciplina alla business model innovation. Senza un processo chiaramente definito che lega i due campi, il BMI risultante per le aziende che operano secondo l'approccio di design funzionale è apparentemente il risultato di qualsiasi processo che cerchi di sviluppare una nuova soluzione tecnologica.

Design come risultato. Qui la relazione tra design e modello di business è spesso poco chiara poiché non esistono linee guida o strumenti standard che vengono generalmente utilizzati, sebbene spesso si parli di una metodologia che viene identificata come Design Thinking. In questa categoria, il design è visto come un mezzo per raggiungere l'innovazione e portare nuove idee che a loro volta danno luogo a un'innovazione nel modello di business.

Design come metodologia. Il termine design viene utilizzato per rappresentare una varietà di metodi per lo sviluppo di nuovi modelli di business e il conseguente raggiungimento dell'innovazione. Si fa riferimento alla progettazione in relazione all'uso di strumenti, seminari e strutture/approcci tratti direttamente dalle metodologie di progettazione e applicati nel contesto della business model innovation. Il risultato dell'applicazione di questi strumenti e processi nelle aziende porta a nuovi modelli che soddisfano le esigenze dei clienti e le capacità interne in modo più efficace rispetto ai modelli esistenti. L'applicazione dei toolkit di progettazione di prodotto/servizio viene usata per visualizzare i processi esistenti e rivedere gli approcci utili allo sviluppo di impresa per poter adattare maggiormente i procedimenti, in modo da riflettere le esigenze dei clienti in futuro e dell'azienda stessa.

Design come logica. A causa della natura complessa della disciplina del design, all'interno di un'azienda può capitare che logiche di design come la centralità dell'utente e la prototipazione vengano ampiamente utilizzate senza fare riferimento, o addirittura senza esserne consapevoli. In questi casi il design non è al centro dell'attenzione, né si sostiene che sia un facilitatore dell'innovazione all'interno di un'impresa. Una chiara applicazione di questo orientamento implicito verso la logica del design è presente nel documento di Kurucz, Colbert, Lüdeke-Freund, Upward e Willard (2017), che, si concentra sul ruolo della leadership nelle iniziative strategiche di sostenibilità. La logica del design ha un ruolo di primo piano nella creazione di valore e nel BMI, ma le aziende lo trasmettono attraverso l'uso dello sviluppo e dell'iterazione di prototipi per la creazione di modelli di business sostenibili, piuttosto che menzionare esplicitamente o concentrarsi sul design e le sue implicazioni. Il ruolo chiave del design nella ricerca, come forma di logica o orientamento al processo, è un approccio che si concentra sull'utente finale e cerca di iterare verso la soluzione di un modello di business ideale.

Non-design. In molte occasioni la parola "design" viene utilizzata in senso generico come nome o verbo. Questo utilizzo è in contrasto con le definizioni di design utilizzate più specificamente nel campo della ricerca progettuale.

4. Scott T. Bryant, Karla Straker & Cara Wrigley (2020): Business model innovation by design: a review of design's role in business model innovation, International Journal of Design Creativity and Innovation, DOI: 10.1080/21650349.2020.1717997

CHE COSA PUÒ FARE IN CONCRETO IL DESIGN ALL'INTERNO DI UN'IMPRESA

Per concludere, avendo discusso sull'evoluzione del concetto di design nell'impresa, avendo esplorato i modelli di business sia quelli superati che quelli attuali che possono permettere il raggiungimento di una certa innovazione nelle imprese, ora, come possiamo definire le azioni che portano a un certo grado di innovazione nelle imprese mediante l'utilizzo di un approccio di design alla progettazione di nuovi prodotti o servizi?

Prendendo in considerazione che ogni impresa deve essere trattata a sé poiché ciascuna è caratterizzata da obiettivi e risorse differenti, il design nella pratica può assumere alcuni scopi fondamentali che possiamo generalizzare a qualsiasi tipo di attività economica che mira a generare profitto offrendo servizi e prodotti innovativi che soddisfano gli utenti finali¹.

Il design può essere utilizzato come canale per comprendere i clienti: il ruolo del design o dei designer potrebbe essere quello di intermediare tra le organizzazioni e i loro clienti. Offrire una metodologia che permette di mappare i valori dei diversi stakeholder, abbinandoli successivamente a valori comuni permette di acquisire un certo grado di empatia e trovare di bisogni comuni in comunità apparentemente diverse.

Sviluppare nuove opportunità attraverso nuovi segmenti di clientela: una volta compreso il contesto in cui è necessario progettare nuovi modelli di business innovativi, il passaggio successivo nel processo è in genere nuove opportunità attraverso nuovi segmenti di clienti. In questo modo, un nuovo modello di business consente ai nuovi clienti di essere serviti da un'azienda. Ad esempio, Wirtz, Schilke e Ullrich (2010) sostengono che gli strumenti di automazione e i social network consentono maggiori interazioni con le aziende, permettendo ai clienti sempre più esigenti di essere serviti da organizzazioni con un modello di business che in precedenza non avrebbe supportato un'alta frequenza di interazione con i medesimi. Seguendo l'onda del concetto "design for all" o "design inclusive"², le aziende, per essere competitive, ora devono strutturarsi per creare nuovi modelli di business per raggiungere anche i segmenti di clienti trascurati in modo socialmente responsabile.

1. Scott T. Bryant, Karla Straker & Cara Wrigley (2020): Business model innovation by design: a review of design's role in business model innovation, International Journal of Design Creativity and Innovation, DOI: 10.1080/21650349.2020.1717997

2. a livello internazionale viene identificato con il termine "Universal Design", identifica una metodologia progettuale di moderna concezione e ad ampio spettro che ha per obiettivo fondamentale la progettazione e la realizzazione di edifici, prodotti, ambienti e servizi che siano di per sé accessibili a ogni categoria di persone, al di là dell'eventuale presenza di una condizione di disabilità (persone con disabilità).

L'incertezza di questi mercati, spesso non considerati, richiede novità nel modello di business aziendale.

Ridurre il rischio di implementazione del modello di business attraverso test precoci: i prototipi di sono generalmente visti come un passo successivo critico dopo lo sviluppo di nuovi prodotti. La progettazione basata sui risultati, la progettazione come metodologia e l'orientamento alla progettazione-logica suggeriscono tutti la necessità di sviluppare prototipi per i test con i clienti in anticipo e prima di qualsiasi investimento significativo nella creazione di un nuovo modello operativo. I prototipi, dunque, dovrebbero essere creati il prima possibile. Al contrario, secondo la logica del design funzionale, la prototipazione risulta molto più familiare nello sviluppo di nuovi prodotti. Viene identificata una tensione tra i prototipi guidati dalle specifiche e quei prototipi che guidano la definizione delle specifiche. Nel contesto dell'innovazione, il secondo aspetto è più rilevante del primo, poiché può essere intrapreso senza investimenti e per individuare un business operativo nuovo, perciò la prototipazione deve essere intrapresa per capire cosa farà il business al fine di investire nelle capacità operative necessarie e non a posteriori.

Interiorizzare e integrare l'innovazione del modello di business: i singoli dipendenti devono essere istruiti sulle pratiche e sui processi che hanno portato al risultato derivante da un modello di business incentrato sull'innovazione. Ciò richiede l'interiorizzazione del processo da parte degli attori quotidiani e questa interiorizzazione può essere ottenuta attraverso la formazione del dipendente nel processo di BMI guidato dal design. La rimozione di esperti di design che hanno guidato l'organizzazione può portare al crollo del modello di business che è stato sviluppato nel momento in cui vi è la necessità di un nuovo ciclo. Il pericolo si presenta ovviamente se gli operatori coinvolti non hanno appreso a fondo la metodologia.

1.3 LE TIPOLOGIE DI APPROCCI STRATEGICI

L'evoluzione parallela della strategia aziendale e delle teorie sull'innovazione di prodotto ha proceduto lungo due percorsi opposti deliberando due approcci distinti:

- l'approccio **outside-in**, dove il successo della gestione strategica dipende dalla capacità dell'impresa di affrontare le opportunità e le minacce offerte dall'ambiente esterno attraverso una diffusione coerente di risorse, competenze tecnologiche e sistemi organizzativi;
- l'approccio **inside-out**, dove il successo dipende dalla capacità dell'azienda

di acquisire risorse e sviluppare capacità strategiche interne che consentono all'azienda di modellare e modificare le condizioni esterne della concorrenza e la commerciabilità di nuovi prodotti e nuove tecnologie.

Negli ultimi vent'anni, la strategia aziendale si è spostata dagli approcci consolidati verso l'esterno agli approcci verso l'interno ma allo stesso tempo, la letteratura riguardante lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, ha mostrato una tendenza simile ma opposta in quanto è passata da approcci consolidati interni a quelli esterni. In corrispondenza alle due filosofie outside-in e inside-out, sono venute a delinearsi altri due approcci metodologici che fanno riferimento l'uno allo sviluppo tecnologico e l'altro all'importanza del mercato:

- l'approccio **technology push**, dipende dalle capacità interne di ricerca e sviluppo dell'azienda (R&D) per migliorare la funzionalità del prodotto e offrire nuovi modi per soddisfare i clienti. Questo tipo di innovazione tuttavia da sola non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo duraturo alle organizzazioni che la implementano, poiché sono frutto di dinamiche interne ai settori scientifici e ingegneristici. C. Christensen grazie ai suoi studi ha dimostrato che le aziende troppo concentrate a soddisfare i bisogni immediati espressi dai consumatori, perdono di vista le grandi transizioni che rappresentano opportunità di innovazione di significato, analogamente a quanto avviene per la seguente metodologia di innovazione;
- l'approccio **market pull**, che si sviluppa sulla base ruolo dominante del mercato. Tuttavia, basarsi esclusivamente su questo tipo di innovazione risulta una metodologia rischiosa poiché spesso il mercato, inteso come l'insieme dei consumatori e degli utilizzatori, non è in grado di descrivere né di individuare i propri reali bisogni. I soggetti coinvolti finiscono quindi con l'esplicitare necessità non reali o inesatte, fornendo così suggerimenti e idee sbagliate o anche controproducenti. In generale risulta utile e adatta all'individuazione di soluzioni innovative incrementali, mirate al miglioramento di qualcosa di già esistente e utilizzato¹;

Con lo sviluppo del campo delle design e la consapevolezza da parte delle imprese delle possibilità che la disciplina poteva offrire per poter avviare processi di innovazione, gli approcci technology push e market pull vengono presto superati grazie all'introduzione del metodo design-driver. Introducendo il concetto di innovazione human-centred, concentrata quindi sul modo e sul tipo di significato

1. Rivelli, Martina. 2017. "Il Design Thinking come metodologia consulenziale." Laurea Magistrale, Ingegneria Gestionale, Università di Bologna.

che le persone, non necessariamente clienti o utilizzatori, danno alle cose, prodotti, processi o esperienze d'uso che siano. Il connubio ottimale tra le possibili strategie di innovazione implementabili, processo che Verganti definisce "epifania tecnologica", si trova nell'intersezione tra un'innovazione technology push e una di tipo design-driven.

Le teorie centrate sull'utente ora permettono la comprensione delle esigenze dei clienti e dell'impatto dell'utente sull'introduzione di nuove tecnologie.

GLI ELEMENTI DI UNA STRATEGIA DI SUCCESSO

Come abbiamo più volte rimarcato, la letteratura sulla gestione strategica ha fornito il concetto di strategia come un tema unificante che dà coerenza e direzione alle azioni e alle decisioni di un'organizzazione volte a compiere una missione e raggiungere i propri obiettivi (Grant, 1995). Con il concetto di innovazione andiamo ad intendere l'insieme di delle attività coordinate necessarie per produrre un nuovo bene/servizio che abbia valore per il cliente (Ulrich and Eppinger, 2011) al fine di portare un vantaggio competitivo utile per l'azienda che lo propone.

Nelle odierne decisioni aziendali, i processi di sviluppo sono sempre più visti come fortemente impegnati, significativi e non facilmente reversibili a causa della gamma di risorse interne coinvolte e degli effetti a lungo termine generati da forti collaborazioni con partner tecnologici e commerciali esterni. I manager devono abbreviare i tempi dedicati all'analisi e alla pianificazione e affrontare effetti sempre più irreversibili delle loro scelte. La separazione concettuale tra il "momento strategico" dell'analisi / formulazione e il "momento processuale" dell'attuazione del processo di sviluppo non funziona negli attuali contesti aziendali poiché i cicli di vita della tecnologia sono più brevi e il comportamento dei consumatori è sempre più mobile all'interno dei diversi segmenti di mercato. Diverse decisioni aziendali hanno una natura strategica in termini di impatto sulle prestazioni a lungo termine e richiedono l'adozione coerente di modelli e pratiche specifici. Gli orientamenti per la gestione strategica dell'innovazione di prodotto devono dunque unificare la logica dinamica su diversi processi di sviluppo, attraverso l'integrazione delle capacità tecnologiche e delle capacità di marketing dell'azienda che implementano modelli di business superiori ai concorrenti.

Nelle teorie strategiche tradizionali, il problema chiave per la formazione della strategia è la ricerca della migliore coerenza tra tre dimensioni: 1) l'ambiente esterno, 2) la configurazione interna dell'azienda, 3) la strategia. Come abbiamo già spiegato, la ricerca strategica oscilla tra l'approccio outside-in, che mira a stabilire la coerenza andando avanti da una profonda comprensione dell'evoluzione dell'ambiente esterno,

e l'approccio Inside-out, che si sposta dalla distribuzione di risorse e capacità interne. Questa dicotomia identifica quattro principali scuole di pensiero sulla strategia in base al grado in cui appartengono ai due approcci. Quando i dirigenti e gli imprenditori passano dalle macro-decisioni alle micro-decisioni durante l'intero processo di sviluppo, fanno costantemente riferimento a un "focus strategico"; usando la definizione di Robert Grant (1995) di una strategia di successo, possiamo definire che una buona strategia di sviluppo e innovazione è il risultato di un mix equilibrato tra quattro elementi essenziali:

- una profonda conoscenza dell'ambiente esterno, degli standard tecnologici, delle scelte dei concorrenti, delle esigenze e dei comportamenti dei clienti e dell'evoluzione del mercato;
- una chiara definizione degli obiettivi a lungo termine dell'azienda, visione tecnologica, pensiero sintetico sulle esperienze dei clienti con nuove funzioni tecniche;
- una valutazione obiettiva delle risorse tecnologiche delle risorse interne, delle capacità di marketing, delle capacità relazionali e delle capacità di assorbimento;
- l'implementazione, attraverso l'uso coerente di modelli e strumenti per la generazione di concetti, progettazione, test e gestione dei progetti.

Dirigenti e imprenditori costruiscono costantemente il proprio mix che si concentra principalmente su uno dei quattro elementi chiave. Questo elemento chiave è la base attorno alla quale è costruito il mix coerente, in base alla natura della strategia dell'impresa e l'importanza attribuita a ciascun elemento determina il tipo di approccio strategico che l'impresa ha deciso di adottare. Per selezionare l'approccio giusto per ogni situazione contingente, Nel paper "Strategic orientation of the firm and new product development: a contingency framework" di Emilio Bellini, vengono proposti quattro diversi orientamenti per la gestione strategica dell'innovazione di prodotto, che possono essere classificati in base al loro grado di conformità con gli approcci outside-in o inside-out e all'importanza che ciascun approccio delega a uno dei quattro elementi essenziali per una strategia di innovazione di successo.

		OUTSIDE-IN		INSIDE-OUT	
		struttura-condotta-performance strategia competitiva razionalità limitata		teorie evolutive visione basata sulle risorse capacità dinamiche	
		PLANNING SCHOOL	LEARNING SCHOOL	ENVISIONING SCHOOL	KNOWING SCHOOL
focus strategico	concetti chiave	<ul style="list-style-type: none"> • analisi aziendale • strategia corporativa vs industriale • posizionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • incrementalismo • strategie emergenti • prove ed errori 	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditorialità • visione e business idea • tolleranza di rischio 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità dinamiche • intento strategico • competenze di base
		AMBIENTE	IMPLEMENTAZIONE	OBIETTIVI	RISORSE

Fig. 4. Schema degli approcci strategici.

1. PLANNING SCHOOL

La planning school, definita anche come il quadro Bain-Porter, punta sulla comprensione dell'ambiente esterno come determinante chiave della strategia e delle prestazioni di un'impresa. Secondo Porter, per ogni singola impresa, la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile risiede in una condotta strategica che è appropriata alle tendenze esterne. Per comprendere efficacemente queste tendenze, è necessario eseguire un'analisi puntuale e approfondita degli scenari, dei concorrenti, delle forze competitive e dei comportamenti dei clienti. La logica dinamica unificante alla base delle decisioni su diversi processi di sviluppo si basa dunque su un'analisi dell'ambiente esterno, in particolare sulla capacità di prevedere le opportunità derivanti dalle evoluzioni delle esigenze e dei gusti dei clienti, dagli standard tecnologici e dalle mosse dei concorrenti e contromosse. il prodotto qui viene

visto come un insieme di esigenze che possono essere tradotte in requisiti tecnici e funzionali.

Quando si adotta un orientamento del genere, si fa una scommessa implicita sul successo del modello di innovazione trainato dalla domanda/mercato. In questo modello il processo di innovazione inizia identificando chiaramente le esigenze dei clienti e utilizzando gli strumenti centrati sull'utente che mirano a definire i requisiti per lo sviluppo di concetti e attività di progettazione di dettaglio nelle fasi successive del processo. Concentrarsi sull'analisi esterna consente di anticipare l'evoluzione futura delle esigenze e dei gusti dei clienti ad alto livello.

È importante dire che in questo modello le attività sono standardizzate: i manager progettano il prodotto e tutte le funzioni mediante una sequenza di attività e il processo viene ripetuto fino a quando l'ultima funzione produce un risultato soddisfacente. La standardizzazione delle attività consente di controllare i costi e l'organizzazione interna dei team di progetto, consente inoltre a un'azienda di soddisfare efficacemente i requisiti funzionali e tecnici del nuovo prodotto.

I principali vantaggi organizzativi della planning school si basano quindi sull'anticipazione, in particolare, delle decisioni interfunzionali, per prevenire azioni correttive in fase avanzata del progetto.



Fig. 5. Schema Planning School.

2. LEARNING SCHOOL

La learning school è stata sviluppata nell'ambito di dell'innovazione incrementale. Essa rifiuta la separazione concettuale tra la formulazione del piano strategico e l'implementazione delle decisioni strategiche (Mintzberg, 1978; 1987). I processi di apprendimento sono logici incrementali e adattativi e la strategia realizzata è il risultato delle transizioni tra tre elementi: (1) il piano iniziale; (2) una parte delle intuizioni iniziali che sono pienamente attuate (la strategia deliberata); e (3) il nuovo modello (strategia emergente).

Questa scuola mantiene un legame parziale con l'approccio esterno perché inizia con un piano basato su il controllo di opportunità e minacce esterne. Tuttavia, essa sottolinea l'esigenza da parte delle aziende di modificare continuamente il loro piano strategico per sfruttare tutte le conoscenze che sorgono durante le attività di implementazione, adattamenti reciproci tra diverse prospettive funzionali. Tali adeguamenti sono generati da una sequenza di oscillazioni tra i "momenti di marketing", in cui ci si concentra sulle aspettative dei clienti e i "momenti tecnologici", in cui si considerano le nuove funzioni offerte dalle tecnologie emergenti e dagli sforzi interni di ricerca e sviluppo.

La learning school visualizza il prodotto come un sistema aperto in cui le interazioni tra le funzioni tecniche, il contesto culturale e le esigenze degli utenti possono essere modellate in modo dinamico durante l'intero processo di sviluppo.

Quando si adotta tale approccio, si punta sul successo di un modello di innovazione basato sull'epifania tecnologica in cui la sensibilizzazione organizzativa induce a interpretare esperienze passate, a integrare competenze interfunzionali e intertemporali, a scoprire significati impliciti incorporati nelle vecchie tecnologie, per rivelare applicazioni nascoste di prodotti esistenti.

La learning school deve costantemente adottare schemi basati su continui tentativi ed errori, che forniscano loro un elevato livello di capacità per acquisire e utilizzare tutte le informazioni e le conoscenze generate dalle loro recensioni e dai loro test con i clienti. I principali vantaggi organizzativi stanno nell'adozione da parte delle aziende di pratiche flessibili. Queste consentono alle aziende di produrre risposte rapide a cambiamenti imprevedibili nell'ambiente competitivo e nei comportamenti dei loro clienti.

La decisione di adottare questo orientamento può essere rafforzata collaborando con partner esterni poiché la partecipazione dei partner esterni all'azienda è aperta e la governance delle decisioni è gerarchica: chiunque può offrire idee, ma solo i gestori interni possono definire i problemi e scegliere le soluzioni migliori da adottare.

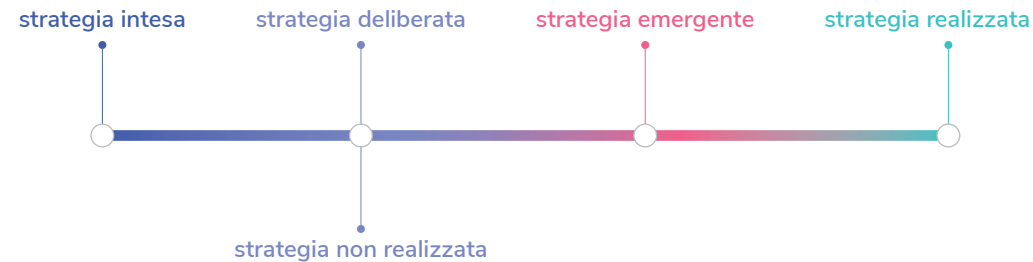


Fig. 6. Schema Learning School.

3. ENVISIONING SCHOOL

Il motore di questo pensiero è l'imprenditore che adotta un approccio al rovescio e sviluppa strategie di successo generando nuove idee commerciali redditizie e creative. La formulazione della strategia non si basa sull'analisi accurata dei dati ambientali ma è collegata alla visione di un leader imprenditoriale (Normann, 1977). La visione esalta le facoltà intuitive dell'imprenditore, ottimizzando gli stati di tensione e i processi di apprendimento all'interno dell'organizzazione. Questa visione si realizza generando nuove idee di business che sono in grado di adottare innovazioni tecnologiche e quindi consentire un tipo completamente nuovo di interazione tra i clienti e le nuove funzioni tecniche offerte dal prodotto.

L'envisioning orientation vede il prodotto come un'invenzione, in cui le interazioni tra le sue funzioni tecniche e le esigenze degli utenti sono modellate dall'azienda in modo rivoluzionario. Queste funzioni tecniche saranno radicalmente innovative perché la novità del concetto consente all'azienda di sperimentare nuove prestazioni e funzioni tecniche che in precedenza non erano disponibili.

Quando si adotta questo orientamento, il successo del prodotto e della sua innovazione tecnologica si basa sul giusto mix tra visione, idea di business e sistema. Le società che utilizzano questo metodo devono adottare un modello incentrato sulla progettazione per i processi sviluppo perché l'attenzione alla creatività iniziale consente all'azienda di anticipare una grande parte delle decisioni strategiche nella fase cruciale della progettazione.

I principali vantaggi organizzativi dell'envisioning orientation si basano sulla capacità dell'azienda di adottare le pratiche di "anticipazione", similmente alla planning school, adottando un approccio organizzativo globale, in cui si cerca di anticipare il maggior numero possibile di decisioni nelle fasi iniziali, congelando le scelte di prodotto strettamente legate alla visione strategica.

La decisione di un'azienda di adottare questo orientamento può essere rafforzata scegliendo il consorzio come opzione per collaborare con partner esterni poiché la partecipazione di partner esterni all'azienda è chiusa e la governance del processo decisionale è orizzontale: le decisioni avvengono sulla base di un gruppo selezionato di esperti in un settore di conoscenza specifico.

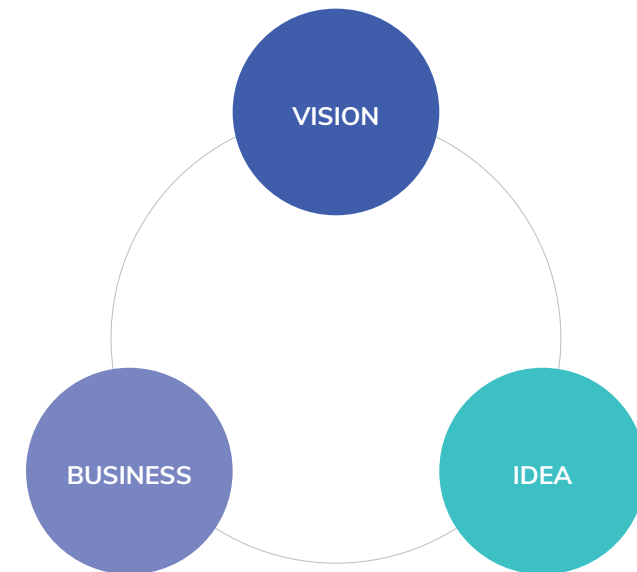


Fig. 7. Schema Envisioning School.

4. KNOWING ORIENTATION

Questa scuola di pensiero fornisce una concezione cognitiva e proattiva della strategia come guida alla base delle decisioni aziendali. Secondo essa, le decisioni aziendali si evolvono nel corso della vita di un'azienda e non devono essere studiate come una sequenza di analisi ma dovrebbero essere viste come una complessa evoluzione dei processi di apprendimento organizzativo (Nelson, 1994). Secondo i fondatori della knowing orientation, la strategia non si basa sull'analisi accurata dei dati ambientali o sugli impatti delle diverse opzioni strategiche ma consiste nell'integrare le competenze tecnologiche e le competenze di marketing dell'azienda verso la continua innovazione di prodotti, servizi e modelli di business. Tre capacità dinamiche secondo

Teece e Pisano (1994) sono necessarie per raggiungere una strategia vincente nel mutevole contesto aziendale: (1) l'apprendimento organizzativo, (2) i nuovi asset strategici dell'azienda (3) e gli asset strategici esistenti che devono essere trasformati o riconfigurati. poichè un orientamento consapevole vede un nuovo prodotto come espressione temporanea della capacità aziendale di integrare competenze tecnologiche multiple e sfruttarle in molti mercati e nuovi modelli di business. Le competenze chiave dell'azienda riferendoci alla metafora di Prahalad e Hamel stanno nelle radici e i prodotti rappresentano il tronco, i prodotti finali sono le foglie, i frutti o i fiori, destinati a cambiare ogni periodo. In questa corrente di pensiero, le strategie di innovazione dell'azienda sono libere dagli stretti confini di industrie, settori e unità aziendali.

Quando si adotta la knowing orientation, si fa una scommessa implicita sul successo del modello di innovazione guidato dal design, in cui il successo di un prodotto deriva dai cambiamenti radicali apportati al significato del prodotto/servizio (innovazione radicale).

I principali vantaggi organizzativi si basano sull'adozione da parte delle aziende di pratiche "flessibili", come l'allocazione aggiuntiva di risorse per ridurre l'impatto dei problemi in fase avanzata, nonché team multidisciplinari e multifunzionali.

Queste pratiche consentono alle aziende di affrontare rapidamente cambiamenti imprevedibili nei loro ambienti competitivi: si anticipano solo le decisioni generali sul concetto generale di prodotto nelle prime fasi, in modo che la società possa cogliere opportunità di marketing impreviste nelle fasi a valle.

La partecipazione di partner esterni è aperta e la governance delle decisioni è orizzontale, in modo tale che l'impresa riceva un gran numero di soluzioni da soggetti diversi, di conseguenza, le aziende possono accedere a una gamma più ampia di idee interessanti. Inoltre, la una comunità di innovazione consente ai manager di testare e selezionare soluzioni a basso costo utilizzando piattaforme informative che consentono alle parti di contribuire facilmente. Per riassumere la knowing orientation consiste nella capacità delle aziende di integrare diverse culture tecnologiche e di marketing.



Fig. 8. Schema Knowing Orientation.

	VANTAGGI	SFIDE	UTILIZZO
PLANNING SCHOOL	<ul style="list-style-type: none"> anticipazione delle opportunità esterne blocco responsabilità organizzative interne 	<ul style="list-style-type: none"> una lunghezza iniziale eccessiva delle attività di analisi/ pianificazione può ridurre significativamente il tempismo sul mercato divergere dal piano iniziale può generare disordine e sollevare le persone dalla responsabilità formale 	<ul style="list-style-type: none"> realizzare prodotti derivanti da un'innovazione incrementale in un'organizzazione stabile e limiti industriali cultura organizzativa basata su analisi-pianificazione-controllo
LEARNING SCHOOL	<ul style="list-style-type: none"> integrazione di nuove possibilità e nuove conoscenze nel processo di sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> un riciclaggio eccessivo può facilmente ridurre la velocità di immissione sul mercato e l'economicità l'eccessiva fiducia nella flessibilità può portare a negligenza 	<ul style="list-style-type: none"> sfruttare appieno le risorse tecnologiche interne per la scoperta di innovazioni radicali in un contesto che conosca cultura organizzativa trainata da intimità e armonia con le principali tecnologie e i bisogni degli utenti
ENVISIONING SCHOOL	<ul style="list-style-type: none"> riduce il tempo di pianificazione formale e il riciclaggio interfunzionale della conoscenza grande fiducia dalle persone coinvolte nel processo 	<ul style="list-style-type: none"> eccessiva fiducia nelle capacità visionarie può ridurre il coinvolgimento individuale alto rischio di "nero/bianco" o "giusto/sbagliato" nella natura di una visione 	<ul style="list-style-type: none"> perseguire un'innovazione radicale nelle funzioni tecnologiche dei nuovi prodotti entro i confini confusi del settore cultura organizzativa basata su creatività e pensiero divergente
KNOWING ORIENTATION	<ul style="list-style-type: none"> migliora le aspettative dei clienti e la velocità del mercato possibilità di scoprire nuovi significati 	<ul style="list-style-type: none"> costi elevati per attrarre / integrare tecnologi e operatori di marketing esterni tensioni organizzative estremamente elevate derivanti dalla continua interazione tra la tecnologia e le funzioni di marketing 	<ul style="list-style-type: none"> migliorare le competenze chiave dell'azienda oltre i confini del settore e dei prodotti attuali cultura organizzativa guidata da un'elevata pressione organizzativa e ridondanza nelle competenze di ricerca e sviluppo e marketing

Fig. 9. Comparazione delle diverse scuole di pensiero.

1.4 I MODELLI DI BUSINESS

Definiamo con il termine "business" l'attività umana in un contesto di mercato competitivo, generalmente caratterizzato dallo scambio di beni e servizi con denaro. Per "impresa", come abbiamo già esplorato precedentemente (paragrafo apposito) intendiamo una vera raccolta di persone, decisioni, risorse, edifici, prodotti, valori, azioni e qualsiasi altro ingrediente necessario per condurre e sostenere questa particolare attività umana. Una volta accettate queste nozioni, come possiamo spiegare allora che cos'è un "modello di business"?

Come già spiegato, un'azienda è una struttura capace di produzione e "transazione", responsabile della creazione e acquisizione di valore dalle proprie attività commerciali (Heilbron John, 2015). Il potere di un'azienda può risiedere nelle sue strutture di autorità, che sono in grado di imporre le loro decisioni alle persone che sono soggette a loro (i dipendenti). Il modello di business di un'azienda dunque indica in dettaglio le decisioni che l'impresa impone agli agenti che lavorano per essa. Esso comprende due aspetti: la sua costituzione interna e il suo allineamento esterno. Il potere che l'azienda ha sui suoi dipendenti le dà la capacità di coordinare la loro attività produttiva. Quando interagisce con altri agenti nel libero mercato, un'azienda non ha questo tipo di potere, e quindi deve comprare e vendere risorse e prodotti facendo appello all'interesse personale di altre parti. In un mercato libero, tuttavia, mantiene l'autorità per determinare con quali parti interagisce¹.

In base al modello di business di un'impresa, analizzando i beni e i servizi che produce siamo in grado di distinguere due principali modelli di business, che si differenziano principalmente dal tipo di clientela finale:

- il modello business to business (B2B)
- il modello business to consumer (B2C)

BUSINESS TO BUSINESS

Il modello business to business (B2B), chiamato anche da B to B, è una forma di transazione e comunicazione tra imprese, come quella che coinvolge un produttore e un grossista, o un grossista e un rivenditore. Business to business si riferisce alle attività svolte tra le società, piuttosto che tra una società e il singolo consumatore ed

1. Heilbron John e Ramon Casadesus-Masanell. 2015. The Business Model: Nature and Benefits. Harvard Business School.

è in contrasto con le transazioni che avvengono secondo l'altro modello business-to-consumer (B2C) che approfondiremo qui di seguito.

Le transazioni business-to-business sono comuni in una tipica catena di approvvigionamento, in quanto le aziende acquistano componenti e prodotti come altre materie prime da utilizzare nei processi di produzione e i prodotti finiti possono quindi essere venduti a privati tramite transazioni business-to-consumer.

Nel contesto della comunicazione, business-to-business si riferisce ai metodi con cui i dipendenti di diverse aziende possono connettersi tra loro. Questo tipo di comunicazione tra i dipendenti di due o più aziende si chiama comunicazione B2B e ha lo scopo di definire e mantenere i rapporti con i propri clienti aziendali per stabilire con essi relazioni durature. Le relazioni business-to-business devono dunque essere coltivate, in genere attraverso interazioni professionali prima delle vendite, affinché avvengano transazioni di successo.

Le transazioni business-to-business e i grandi conti aziendali sono all'ordine del giorno per le aziende manifatturiere. Per fare alcuni esempi in modo tale da capire nella pratica il concetto di business to business, possiamo fare riferimento a Samsung, uno dei maggiori fornitori di Apple nella produzione di iPhone, nonché suo principale competitor. Apple intrattiene inoltre relazioni B2B con aziende come Panasonic e Micron Technology, produttore di semiconduttori.

Le transazioni B2B sono anche un modello alla base del settore automobilistico. Molti componenti del veicolo sono fabbricati in modo indipendente e i produttori di automobili acquistano queste parti per assemblare le automobili. Pneumatici, batterie, elettronica, tubi flessibili e serrature delle porte, ad esempio, sono generalmente prodotti da varie società e venduti direttamente ai produttori di automobili.

Infine, anche i fornitori di servizi svolgono approcci B2B. Le aziende specializzate nella gestione della proprietà, nelle pulizie e nella pulizia industriale, ad esempio, spesso vendono questi servizi esclusivamente ad altre aziende, piuttosto che ai singoli consumatori².

BUSINESS TO CONSUMER

Il termine business-to-consumer (B2C) si riferisce al processo di vendita di prodotti

² Chen, James. 2020. "Business-to-business (B2B)." accessed Maggio. <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>.

e servizi direttamente tra un'azienda e i consumatori che sono gli utenti finali dei suoi prodotti o servizi. Il modello è diventato di gran lunga popolare durante il boom delle dotcom alla fine degli anni '90, quando era principalmente utilizzato per fare riferimento ai rivenditori online che vendevano prodotti e servizi ai consumatori attraverso Internet. Come modello di business, il B2C differisce in modo significativo dal modello business-to-business, che, come spiegato nel paragrafo precedente, si riferisce al commercio tra due o più aziende. L'idea di B2C è stata utilizzata per la prima volta da Michael Aldrich nel 1979, che ha utilizzato la televisione come mezzo principale per raggiungere i consumatori. Tale modello si riferiva tradizionalmente allo shopping nei centri commerciali, ai ristoranti, ai film pay-per-view e alle informazioni. Tuttavia, l'ascesa di Internet ha accelerato l'affermazione del modello in quanto ha creato un canale di business completamente nuovo sotto forma di e-commerce o vendita di beni e servizi attraverso appunto la rete.

Sebbene molte società B2C siano state vittima del conseguente fallimento del mercato, quando l'interesse degli investitori nel settore si è ridotto e il finanziamento del capitale di rischio si è esaurito, i leader B2C come Amazon e Priceline sono sopravvissuti e da allora hanno visto un grande successo.

Qualsiasi azienda che si affida alle vendite B2C deve mantenere buoni rapporti con i propri clienti per assicurarsi che ritornino. A differenza del business-to-business (B2B), le cui campagne di marketing sono orientate a dimostrare il valore di un prodotto o servizio, le aziende che fanno affidamento sul B2C devono suscitare una risposta emotiva nei loro clienti.

Tradizionalmente, molti produttori vendevano i loro prodotti ai rivenditori con ubicazioni fisiche ma tutto è cambiato con l'arrivo di Internet. Sorsero nuove imprese che promettevano di vendere direttamente al consumatore, eliminando così l'intermediario, il rivenditore, e abbassando i prezzi. Durante il boom delle dotcom negli anni '90, le aziende hanno combattuto per garantire una presenza sul web mentre molti rivenditori sono stati costretti a chiudere le porte e hanno cessato l'attività.

Decenni dopo la rivoluzione delle dotcom, le aziende B2C con una presenza sul web continuano a dominare i loro tradizionali concorrenti. Aziende come Amazon, Priceline ed eBay sono sopravvissute al boom della prima ondata e hanno continuato ad espandere il loro successo iniziale per diventare le aziende di punta del settore. Come accennato in precedenza, il modello business-to-consumer differisce dal modello business-to-business (B2B). Mentre i consumatori acquistano prodotti per uso personale, le aziende acquistano prodotti da utilizzare per i propri affari. I grandi acquisti, come l'equipaggiamento di capitale, richiedono generalmente l'approvazione da parte di chi dirige un'azienda (management) e ciò rende il potere d'acquisto di un'impresa molto più complesso di quello del consumatore medio e di conseguenza, a differenza del modello di business B2C, le strutture dei prezzi tendono ad essere

diverse nel modello B2B: con B2C, i consumatori pagano spesso lo stesso prezzo per gli stessi prodotti; tuttavia, i prezzi non sono necessariamente gli stessi poiché le aziende tendono a negoziare prezzi e condizioni di pagamento in modo tale da essere più competitivi sul mercato puntando a offrire gli utenti finali il prezzo più economico pur mantenendo un'adeguata qualità dell'offerta³.

IL SUPERAMENTO DEI DUE MODELLI TRADIZIONALI

L'arrivo dell'era digitale ha portato a diversi cambiamenti nel mercato, e in particolare ha dettato nuove regole ai modelli di business delle imprese, sia a quelle tradizionali e già fortemente affermate, sia a quelle che sono nate negli anni più recenti. La letteratura scientifica che riguarda il marketing comprende teorie e modelli basati su una distinzione attorno alla quale ruota l'intera disciplina, quella tra marketing Business-to-Business (B2B) e marketing Business-to-Customer (B2C) di cui abbiamo appena visto le caratteristiche. Tuttavia, questa divisione schematica tra settori è ormai obsoleta e secondo il pensiero del grande esperto Philip Kotler, il marketing del futuro verterà sul nuovo modello Human-to-Human (H2H).

Il nuovo modello si è sviluppato dal momento che le persone, bombardate ogni giorno da messaggi pubblicitari, cercano sempre più qualcosa di diverso. Pretendono semplicità e vogliono sentirsi presi in considerazione. Bryan Kramer, CEO di PureMatter, uno dei maggiori influencer al mondo, parlò per primo di questa nuova visione in modo esplicito nel suo libro "There is no B2B or B2C. It's Human to Human "H2H". Egli notava che i pubblicitari classici avevano imparato a comunicare "da azienda ad azienda" (B2B) o "da azienda a consumatore" (B2C). E tutto questo aveva portato alla nascita di un linguaggio innaturale, da molti denominato "aziendalese", per raccontare i propri prodotti, usando termini che non comunicano. Il cliente, al contrario, vuole sentire emozioni⁴.

Con questa nuova teoria assistiamo così all'infrangersi dell'unico obiettivo del marketing tradizionale, di ottenere un profitto, e al ritorno della centralità del cliente o, meglio, della persona. Diventa così indispensabile l'instaurarsi di un nuovo rapporto, che pone le sue basi sullo scambio di sensibilità, valori ed opinioni e in cui il brand diviene affidabile, credibile e responsabile.

3. Kenton, Will. 2020. "Business-to-consumer (B2C)." accessed Luglio. <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>.

4. Gobbato, Francesco. 2018. "B2B e B2C non esistono più. Ora l'approccio diventa H2H: Human to Human." KF ADV, accessed Luglio. <https://www.kfadv.it/b2b-b2c-non-esistono-approccio-human-to-human/>.

Nel modello B2B si assiste ad una comunicazione razionale ed informativa dove in questo tipo di rapporto è molto importante la reputazione che l'azienda si è fatta, cioè la garanzia, la credibilità, l'affidabilità. Nel caso del B2C si parla di rapporto tra azienda e cliente. Non basta che il prodotto sia buono, ma deve essere pubblicizzato bene, sbaragliando la concorrenza. Ed è importante il ruolo della comunicazione commerciale che, in passato, corrispondeva alla pubblicità Above The Line, cioè stampa, tv e radio. Ora la comunicazione più efficace avviene online, ed il web marketing è diventato lo strumento migliore per il B2C.

IL MODELLO HUMAN TO HUMAN

Sia nel caso in cui l'utente finale a cui si sta rivolgendo un'azienda sia un'altra azienda che un cliente, il target resta sempre una persona. Lo scopo è quello di persuadere, ma anche far comprendere alla persona interlocutrice che il prodotto o il servizio che l'azienda sta cercando di vendere sia adatto a lei. E questo vale sia che si tratti di un semplice consumatore o del responsabile marketing di un'azienda. Ecco perché l'approccio Human to Human si afferma in concreto.

È necessario, infatti, rivolgersi al lato umano delle persone poiché tutti gli individui cercano un'azienda che comunichi in modo semplice con loro, senza formalismi, e che soddisfi le proprie esigenze. H2H deve essere un vero e proprio atteggiamento mentale che l'azienda deve assumere e che deve permeare ogni tipo di comunicazione.

Il cliente non è più target passivo, che deve subire il bombardamento di comunicazioni dell'azienda per fruire del bene imposto. Ora, l'individuo si fa sentire senza preoccupazioni o filtri. E, dal momento che i bisogni umani non devono essere imposti, pretende che sia l'azienda ad andare incontro alla persona, non il contrario. In questo senso l'azienda è passata dall'affermare la sua leadership sul mercato a cercare di comunicare con il cliente.

In passato, un punto saldo della strategia di marketing era la definizione del target. Il target era visto come la persona destinataria del proprio prodotto, ovvero il potenziale cliente. Quindi si identificavano le cosiddette personas, cioè i profili-tipo più interessanti per il proprio business. Ma si trattava di un processo freddo, che mirava soltanto ad identificare il destinatario di un prodotto. In altre parole, s'identificava la platea dei propri compratori.

L'approccio H2H cambia questo punto di vista, ponendo l'accento sulla persona. Qui l'azienda tende la mano al suo cliente per instaurare una relazione duratura e interattiva, cercando di assecondarne i bisogni. Ora il cliente è visto e considerato

come un individuo specifico, per sesso, hobby, età, interesse, e non solo, per questo motivo più informazioni si possiedono e più semplice sarà la comunicazione, nonché l'individuazione di nuovi bisogni che potrà permettere la progettazione di nuovi prodotti e servizi sulla base degli utenti stessi. L'acquirente vuole che i suoi desideri vengano ascoltati. Desidera essere informato e decide autonomamente cosa scegliere, stabilendo quasi un contatto diretto con l'azienda. Le aziende devono ora dimostrare di conoscere le persone alle quali si rivolgono ed essere attente ad ogni loro necessità. Il cliente a sua volta, vuole sentirsi importante e vuole che i suoi bisogni siano importanti per le aziende a cui si rivolgono e la creazione di un rapporto umano dimostra di essere disponibili al fine di recare la maggior soddisfazione per il cliente¹. La parola d'ordine dunque è entrate in empatia con i clienti e ciò è possibile attraverso alcuni accorgimenti:

La qualità. È più importante ottenere un nuovo cliente soddisfatto che potrà portarne altri con recensioni positive che bombardare attraverso l'advertising (soprattutto sui social) utenti che non centrano nulla con i prodotti e i servizi che un'azienda propone sul mercato. L'obiettivo deve essere quello di effettuare conversazioni positive, che possano aiutare a portare nuovi acquirenti in maniera mirata poiché il brand non è ciò che dici della tua azienda di essere, ma bensì il risultato di ciò che dicono gli altri.

Lo storytelling. È un requisito fondamentale per incuriosire il cliente e attirarlo verso il brand. Bisogna coinvolgere le persone attraverso una narrazione efficace, ma anche credibile, ricca di dettagli e fortemente visiva. Deve essere un'esperienza sensoriale e unica. Al di là della storia vera ed oggettiva, devono essere i dettagli a fare la differenza e a far affezionare il lettore al tuo prodotto.

La trasparenza. Mostrare cosa c'è dietro ad un brand è importante poiché fa sparire l'idea astratta di azienda permette più facilmente la visualizzazione delle persone che ne fanno parte. Video e foto di dipendenti, che mostrano il dietro le quinte delle aziende, accendono l'interesse verso la marca e incentivano la fidelizzazione da parte dei clienti.

La multicanalità. Con l'aumento della diversità e del tipo di utente, diviene importante la presenza da parte di un'azienda su differenti canali per permettere un'intercettazione dei bisogni più facile e allo stesso tempo mirata.

Per concludere, avendo discusso sull'evoluzione del concetto di design nell'impresa,

1. Gobbato, Francesco. 2018. "B2B e B2C non esistono più. Ora l'approccio diventa H2H: Human to Human." KF ADV, accessed Luglio. <https://www.kfadv.it/b2b-b2c-non-esistono-approccio-human-to-human/>.

avendo esplorato i modelli di business sia quelli superati che quelli attuali che possono permettere il raggiungimento di una certa innovazione nelle imprese, ora, come possiamo definire le azioni che portano a un certo grado di innovazione nelle imprese mediante l'utilizzo di un approccio di design alla progettazione di nuovi prodotti o servizi?

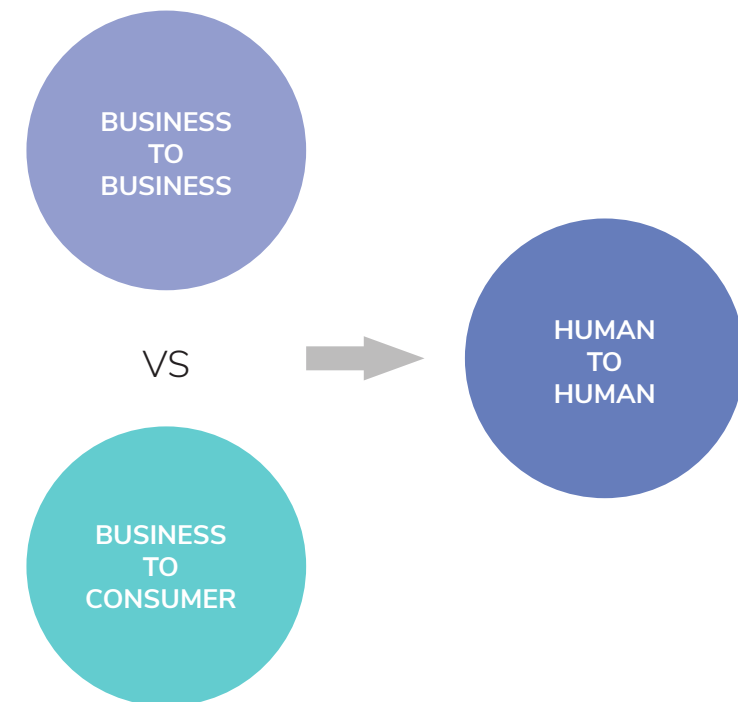


Fig. 10. I modelli di business.

1.5 L'ETICA DEL DESIGN IN UNA STRATEGIA DI BUSINESS

Il design può contribuire ai problemi sociali e ambientali, ma se si assume un approccio responsabile al design si aprono nuove opportunità per dar forma a un futuro più consapevole dell'ambiente e della società, e si ottiene una preziosa differenziazione e un vantaggio competitivo agli occhi di un pubblico sempre più esigente ed emotivamente coinvolto.

Le decisioni relative al design vengono prese in modo consapevole o inconsapevole, responsabile o irresponsabile, nel corso di tutto il ciclo di vita di un prodotto o servizio. Sono scelte, ma la situazione globale necessita ora più che mai l'incentivo di scelte consapevoli e ponderate nell'ambito di questa disciplina.

Il design consapevole dal punto di vista ambientale (dimensione ambientale) cerca di ridurre i materiali e l'energia utilizzati e i rifiuti prodotti in ogni fase del processo di sviluppo. Talora nell'eventualità gli scarti risultino eccessivi e non vi è la possibilità di minimizzarli, il design può intervenire mediante la pratica del riutilizzo per incentivare il più possibile l'ottica di un'economia circolare. Il design socialmente consapevole (dimensione socio-etica) cerca di ampliare l'accessibilità, l'inclusività per le persone che utilizzeranno i prodotti e i servizi offerti, per esempio, prevedendo l'accesso ai disabili negli edifici.

I trend sui consumatori indicano che le persone sono disposte a pagare di più per prodotti e servizi "etici". Le leggi possono tentare di imporre nuovi comportamenti ma è più probabile che la crescente attenzione che le persone hanno nei confronti dell'ambiente e della società facciano da traino al cambiamento e portino a un design appunto più consapevole¹.

Scelta delle materie prime. I prodotti e i servizi sono fatti con materiali scelti per soddisfare una serie di fattori, per esempio l'estetica, la funzionalità o i costi. Sempre di più, i consumatori vogliono avere maggiori informazioni su un prodotto.

Esistono organismi normativi che monitorano e controllano la provenienza delle materie prime, e molti prodotti, servizi e fornitori hanno marchi di garanzia che certificano la qualità, l'origine dei materiali e gli standard del commercio etico. I designer hanno un ruolo importante nel processo di scelta e specifica dei materiali e fornitori. In un ambito sempre più competitivo, questo può essere un vero vantaggio per la differenziazione di prodotti e servizi.

Processi di produzione. Il design può rendere più efficienti i processi di produzione e fabbricazione, migliorando i flussi di lavoro esistenti oppure creando da zero un nuovo sistema per ridurre di molto l'impatto ambientale. Aziende come Nike si stanno spostando verso processi di produzione a ciclo chiuso² e propongono sfide progettuali e vincoli che tengono conto degli aspetti sociali e ambientali, vantaggio che i processi di produzione efficienti aiutano a tenere bassi i costi di fabbricazione (dimensione economica).

Le aziende sono parte di una comunità, e perciò devono essere responsabili e

rispondere delle proprie azioni e del loro impatto locale e globale. L'impatto negativo sull'ambiente può essere ridotto rispondendo alle responsabilità etiche e smaltendo correttamente i rifiuti per aumentare la percezione globale dei consumatori che un brand sia ecologico e socialmente responsabile.

Costi ambientali. Il design ha un impatto diretto sul consumo di energie e risorse dei prodotti e servizi che compriamo e usiamo. Il design può aumentare la consapevolezza sociale e ambientale comunicando questioni più ampie ai consumatori, realizzando istruzioni chiare su come usare un prodotto in modo efficiente sotto il profilo energetico e invitando i consumatori a riflettere sul più ampio dibattito ambientale. Di fatto, permettendo al design di influenzare le nostre abitudini e i nostri comportamenti e adattando la tecnologia perchè risponda meglio ai nostri modelli di vita quotidiana è possibile agire attivamente in un'ottica etica e sostenibile.

Smaltimento. Per un design etico all'interno di un'impresa bisogna capire anche come essere più responsabili rispetto al ciclo di vita complessivo dei prodotti e servizi che creiamo. Con i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e della società e in risposta alle sfide ambientali, una prospettiva a lungo termine sulla gestione dei rifiuti è un valido vantaggio competitivo. Il design può portare entusiasmo e opportunità nel trovare diversi modi per differenziare in modo etico e sostenibile i prodotti e i servizi, facendo sì che lo smaltimento faccia parte della "storia di vita" di un brand.

USER CENTRED DESIGN

"Con il tempo mi sono convinto che progettare è un atto politico, una serie di decisioni che generano trasformazione e cambiamento. Da Henry Dreyfuss e Buckminster Fuller ho sempre pensato a un design socialmente utile, con le persone al centro. Victor Papanek scriveva che il design è quell'atto cosciente e intuitivo per imporre un ordine significativo." (Vincenzo di Maria, Progettare è un atto politico, Nòva de Il Sole 24 Ore, 2016).

Nel mettere le persone al centro del processo di progettazione, il design che si sta facendo veicolo — ormai da anni — di questo messaggio, ma sono anche le aziende e le istituzioni che stanno andando verso questo paradigma che, se da un lato fatica ad incontrare un riscontro tangibile nei modelli organizzativi, trova un senso almeno in quelli comunicativi. Mettere al centro le persone è quindi una promessa forte e capace di modellare un'identità, soprattutto nell'ottica di un'impresa. Per il mondo del design, al di là di quale parrocchia si frequenta (lean, agile, waterfall...) possiamo dire che il coinvolgimento degli utenti (o meglio, persone) nel processo di design non solo

1. Best, Kathryn. 2016b. "Responsabilità sociali e ambientali." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 158-161.

2. nei quali non si realizzano scarti di lavorazione.

è uno dei momenti più decisivi dell'intero processo ma è anche il più intrinsecamente politico. Inoltre: mettere le persone al centro non solo ha rivoluzionato i processi ma nel tempo ha ridefinito il concetto stesso di designer, che non è più figura ricoperta di un'aura mitica ed illuminata, riconoscibile nel tocco d'autore come poteva essere riconoscibile una radio di Dieter Rams o una sedia di Charles Eames.

Essere designer oggi significa innanzitutto farsi veicolo di istanze delicate e complesse, che informano decisioni (o non decisioni) in ambiti in cui l'etica non sempre è la stella polare. E queste decisioni sono capaci di determinare impatti su scale ampissime, che vanno dall'individuo all'intera società³.

In quanto portatore di istanze, il designer dovrebbe farsi testimone di un'etica degna del suo ruolo politico e sociale: esiste un acceso dibattito sull'etica del design che dura da anni, nel quale gli spunti introspettivi della categoria scatenano diverse scuole di pensiero e letterature. Ad un livello più alto, nelle boards delle big corporations della Silicon Valley sono entrate da qualche tempo delle nuove figure: i Chief Ethical Officers (CFO's). Cennydd Bowles⁴ che in Future Ethics osserva: "Codes are better in censuring bad behaviors than inspiring good ones⁵". Qui l'autore spiega come i codici possono rivelarsi utili per modellare una struttura di senso attorno al sentire etico di una comunità, dall'altro, se non supportati da un forte background culturale, possono rivelarsi estremamente rigidi, dogmatici ed essere percepiti come immutabili. Un codice etico presuppone inoltre che esista un ordine professionale a farsi carico del rispetto delle regole, così come il giuramento di Ippocrate regola l'etica della professione del medico. Per questo motivo viene più volte rimarcato l'urgenza di una qualifica specifica da designer. Un designer deve essere qualificato così come può esserlo un medico, un architetto o un avvocato, in virtù delle responsabilità sociali che esso ricopre.

È un punto interessante e assolutamente degno di rispetto, ma se questa visione da un lato punta il faro verso una sacrosanta consapevolezza sul ruolo del designer all'interno della società, dall'altro comunica che il design possieda una componente intrinseca quasi più scientifica che umanistica.

Jared M. Pool afferma che "A good design principle, is reversible⁶" perciò ciò che

3. Forcucci, Manuele. 2018. "L'etica del design centrato sulle persone richiede principi, non codici." Medium, accessed Luglio. <https://medium.com/@autobahn36/letica-del-design-centrato-sulle-persone-richiede-principi-non-codici-559021d42c4f>.

4. È un designer e futurista con quasi vent'anni di esperienza nella consulenza di aziende come Twitter, Samsung, Accenture e BBC. È autore di "Future Ethics" e ora gestisce lo studio etico di design e futuro NowNext. Cennydd ha tenuto conferenze sull'innovazione responsabile presso Facebook, la Stanford University e Google. È spesso relatore di spicco in occasione di eventi tecnologici e di design in tutto il mondo e commentatore regolare di design e tecnologia etici, citato da The Guardian, Sky News, The Wall Street Journal e WIRED.

5. "I codici sono migliori nel censurare i cattivi comportamenti piuttosto che ispirare quelli buoni."

6. "Un buon principio di progettazione, è reversibile"

differenzia davvero un principio da un codice è la reversibilità. Questo differenziante fa sì che i principi siano maggiormente calati nelle realtà delle sfide complesse che il design affronta, in contesti che toccano sfere di mondo che di immutabile hanno ben poco come la società, la tecnologia e l'economia.

IL DESIGN COME STRUMENTO PER LO SVILUPPO DEL BUSINESS SOCIALE

Il business sociale è definito da un gran numero di prospettive. Nella definizione di Muhammad Yunus (2007) nel suo libro, il business sociale può essere inteso come una società senza perdite e senza dividendi, progettata per raggiungere un obiettivo sociale all'interno del mercato altamente regolamentato di oggi. Altre definizioni evidenziano tutte la priorità della missione sociale, il che significa che l'originalità dell'azienda è guidata dal miglioramento delle situazioni sociali, tra cui: questioni ambientali, culturali ed etiche. Le principali caratteristiche delle imprese sociali possono essere riassunte in tre diverse dimensioni: dimensione sociale, dimensione economica e dimensione organizzativa.

La missione principale del social business è quella di realizzare il miglioramento sociale spostando la priorità dal raggiungimento del massimo del profitto economico al beneficio "locale" dell'azienda per realizzare il "benessere" sociale. In secondo luogo, il social business generalmente ricava entrate da buone soluzioni. Esistono due tipi di "profitti": (1) entrate materiali per il mantenimento e il bilanciamento del business e (2) il profitto immateriale legato all'autosufficienza che dà senso alla vita nella società. Infine, un altro cambiamento riguarda le governance organizzative nell'impresa sociale. Non ci saranno utenti finali ma collaboratori.

La natura di questa attività socioeconomica vive grazie alla sua natura partecipativa, indicata sia dalla priorità della missione sociale che dalla dimensione economica.

L'approccio della cooperazione nasce per essere il metodo che unisce coerentemente i due aspetti dell'impresa sociale.

In base a quanto detto dunque, possiamo riassumere le caratteristiche del social business nel seguente modo:

- la missione sociale è la motivazione originale per avviare le attività;
- le attività sociali e le attività commerciali non devono essere separate ma integrate. L'aspetto aziendale viene utilizzato per promuovere e garantire il processo di realizzazione della sua missione;
- le missioni sociali si devono concentrare maggiormente sull'aspetto umanistico anziché sull'aspetto materiale.

Le definizioni di impresa sociale sottolineano aspetti diversi, presentano diversi formati in base alla diversa enfasi sui risultati che l'impresa stessa vuole ottenere. L'impresa sociale inoltre presenta diversità sulla dimensione geografica confrontando diversi paesi e regioni (Kerlin, 2009; Defourny e Nyssens, 2010). In un contesto così come lo abbiamo finora definito di impresa sociale: dove il design può portare un suo contributo?

Ci sono spazi e processi in cui il design può contribuire come catalizzatore e comunicatore per facilitare la diffusione e lo sviluppo innovativo del social business. Una delle caratteristiche del social business è la proprietà sociale condivisa, il che significa che la governance organizzativa è normalmente condivisa tra i partecipanti, come clienti, utenti, dipendenti, comunità locali.

In alcune attività di social business, i progetti sono motivati ad aiutare a risolvere problemi specifici per i target.

Durante l'intero processo, il social business viene fornito come un'offerta da organizzazioni ed esperti agli utenti finali, il che significa che il business comprende le esigenze sociali degli utenti finali e, attraverso una strategia top-down, elabora un processo di creazione lineare su come organizzare le risorse esistenti per soddisfare le esigenze e i desideri attraverso comportamenti aziendali.

Al contrario, ci sono casi di business sociale, che vengono sollevati, all'inizio, da organizzazioni con la motivazione dell'inclusione sociale o talvolta da un gruppo di persone che intende trovare soluzioni per problemi sociali specifici che hanno già incontrato. Il processo per affrontare le questioni sociali è totalmente diverso da quello precedente. La differenza sta nel "ruolo" delle persone che hanno bisogno di soluzioni migliori per risolvere i loro problemi. Gli attori coinvolti, tra cui designer, cercheranno attivamente sempre più esperti da coinvolgere nel processo di generazione di soluzioni al fine di formare migliori impatti sociali e profitti economici per mantenere le iniziative. Questo modello organizzativo consente alle "persone" più spazi e possibilità di agire in modo efficace poichè stanno giocando un ruolo nel beneficiare sé stessi con gli altri; oppure creano nuovi valori per altri utenti target resolvendo i propri problemi. La relazione tra persone che hanno bisogno di aiuto e social business è collaborativa, cooperativa e interattiva. La prospettiva del design in entrambi i processi di offerta e co-creazione passa attraverso tre frasi essenziali: ispirazione, ideazione e implementazione (Brown & Wyatt, 2010) per ottenere risultati migliori per migliorare i problemi sociali esistenti con i ricavi. Possiamo infine sintetizzare i due poli di una polarità come: "alimentazione" e "collaborazione".

Il comportamento organizzativo del social business permette di fornire come "offerte" finali approcci e processi. I risultati possono essere una soluzione per risolvere diversi tipi di problemi; d'altra parte, i risultati possono anche essere una nuova interpretazione del pensiero e del significato su questioni sociali riguardanti la prospettiva e il ruolo delle organizzazioni sociali.

Per il ruolo centrale delle persone e della collaborazione tra di esse e per la necessità di individuare e risolvere problemi attraverso punti di vista differenti, sembra necessario integrare il design nello studio dell'organizzazione del social business. Esso collabora attivamente e proattivamente alla costruzione sociale del significato di una soluzione (Margolin e Margolin, 2002) e allo stesso tempo permette la comprensione di un problema e della possibile soluzione. Esplorando il social business attraverso queste due motivazioni del "design", siamo in grado di introdurre due nuovi poli, ovvero il "problem solving" e la "creazione di senso".

Prendendo in considerazione le due polarità appena definite, è possibile proporre una mappa che fornisce una nuova illustrazione della comprensione del social business alla luce degli apporti che il design può dare alla missione sociale. Le quattro categorie di imprese sociali sono: (1) alimentazione per problem solving; (2) alimentazione per il senso; (3) collaborazione per problem solving e (4) collaborazione per il senso¹.

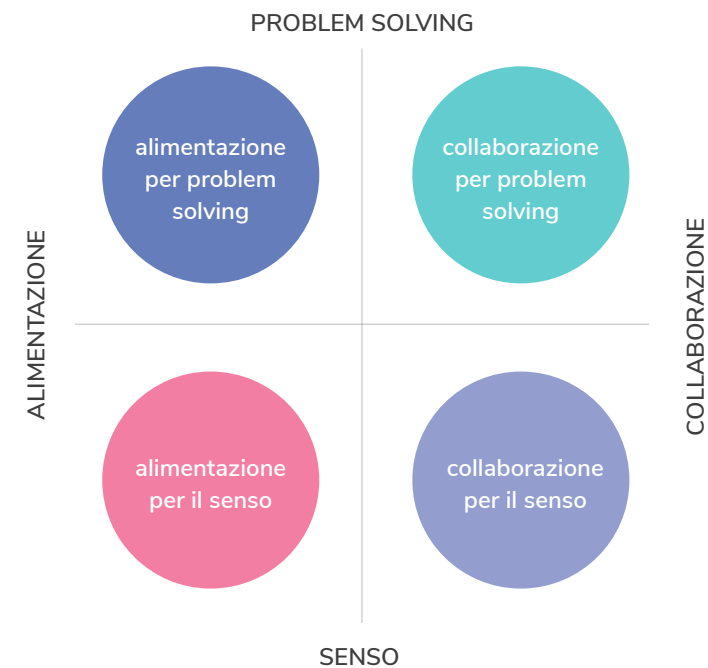


Fig. 11. Social Business matrix.

1. Zurlo Francesco e Xue Pei. 2015. "Social Design Management: design as an organizational tool for social business development." 11th European Academy of Design conference, Boulogne Billancourt

Alimentazione per problem solving. Progettare in questo contesto significa comprendere le esigenze sociali e trovare un canale di business adeguato per raggiungere i clienti target con i sistemi di prodotti e servizi. Esempi tipici sono le imprese sociali create per migliorare le condizioni di vita nei paesi in via di sviluppo e in quelli meno sviluppati. Durante il processo di creazione delle soluzioni, è sempre necessario che le imprese sociali siano locali. I designer sono in grado di colmare il vuoto fornendo strumenti, metodi e approcci di ricerca per acquisire dati promettenti come ispirazione. Essi devono anche essere in grado di elaborare idee e concetti, il che coinvolgerà gli utenti finali a prendere parte al prototipo e offrire feedback fisici per migliorare i risultati. I risultati non sono solo le soluzioni per gli utenti finali, ma anche nuovi canali per rendere il business economicamente sostenibile.

Alimentazione per il senso. Il processo ricostruisce il modello di business sociale per dichiarare le proposte di valore sociale e per far circolare i profitti. Uno degli esempi di questo business sociale sono gli spazi e le organizzazioni autosufficienti per la creazione di innovazione. Queste imprese sociali forniscono ambienti fisici e attrezzature ad alta tecnologia a individui e gruppi creativi per sviluppare nuove conoscenze. In questa categoria, l'obiettivo non è risolvere i problemi, ma creare una cultura del fare e dell'essere creativi. Oggi, questi nuovi spazi di co-working si stanno rapidamente diffondendo in tutto il mondo e svolgono un ruolo sempre più importante nella produzione personalizzata e nell'innovazione sociale. Il design in questo modo contribuisce ad accelerare la formazione di nuova cultura e pensiero poiché le persone partecipano attivamente al processo e allo stesso tempo sono disposte a pagare per i servizi offerti.

Collaborazione per problem solving. Il processo di nuove soluzioni e la generazione di conoscenza è un'intelligenza collaborativa tra tutti i partecipanti in diverse fasi. Gli utenti finali sono quelli che hanno bisogno di soluzioni per problemi sociali e allo stesso tempo sono anche creatori nel contribuire a generare nuove soluzioni, prendendo parte al business sociale. Le persone che fanno parte delle organizzazioni spesso non hanno idee chiare su cosa può fare il design e su come può fornire aiuto, i designer quindi si impegnano a comunicare le conoscenze di base del processo di co-creazione con le persone che hanno intenzione di partecipare ma senza conoscenze e capacità. I designer sono responsabili di introdurre strumenti di progettazione per coinvolgerli nel soddisfare le loro aspettative. Se necessario, i designer possono anche riprogettare alcuni strumenti in base a contesti specifici e visualizzare i procedimenti per rendere agevole il processo collaborativo. In questo modo, le persone che hanno creato il social business collaborativo comprenderanno meglio e otterranno le capacità per mantenere bene il business. Il ruolo del designer in questa tipologia di business sociale si configura quindi come una sorta di educatore e trainer per gli attori coinvolti.

Collaborazione per il senso. Questa tipologia si configura come una piattaforma

aperta. Come il secondo modello, non ci sono problemi specifici da risolvere e la motivazione deriva da nuove proposte sul pensiero culturale e sociale sulla società e su tutte le relazioni all'interno dei futuri scenari sociali. È possibile definire questo tipo di social business "esplorativo", poiché il processo passerà attraverso diverse negoziazioni e interazioni sociali per costruire le interpretazioni pionieristiche del social business. Per far questo è necessaria un'elevata collaborazione tra partecipanti e designer. I designer possono contribuire meglio alla definizione della missione sociale in modo visualizzato al fine di creare la piattaforma di base per le conversazioni.

1.6 I METODI DI INNOVAZIONE DEL DESIGN

Nel mondo in rapida evoluzione di oggi, molte persone credono che stia diventando quasi impossibile pianificare il futuro. I rapidi cambiamenti che ormai investono quasi tutti i settori di mercato provocano una crescente imprevedibilità del futuro ma questo non significa smettere di tentare di prepararci ad esso ma al contrario, dovremmo impegnarci pienamente con le attività che ci consentono di interpretare ciò che potrà accadere. Perciò dovremmo essere in grado di identificare e sviluppare strategie che consentano alle imprese di considerare come possano essere un elemento integrale di tali futuri e in questo i designers divengono gli attori essenziali nel processo di previsione in quanto immaginano i prodotti e i servizi che popoleranno il nostro futuro.

La capacità dei designer di trasformare teorie astratte in entità tangibili offre uno strumento estremamente utile per le imprese.

Con l'aiuto delle tecniche di previsione e pianificazione degli scenari, i progettisti forniscono alle organizzazioni un legame tra futuro e strategia. Associare esperti del processo di progettazione con esperti aziendali crea una capacità di immaginare e realizzare futuri desiderabili per le persone e fattibili per le imprese. Per poter fare questo, il design gioca un ruolo chiave nella formulazione della strategia in quanto essa crea futuri abbastanza prossimi e plausibili. La parola strategia descrive una logica sottostante al flusso di decisioni che crea il futuro. Se sta svolgendo la propria funzione, apre le "porte dell'opportunità, aiutando le imprese a esplorare futuri alternativi.

I designer svolgono tre ruoli nel processo di innovazione: (1) estendono le nozioni ai manager su ciò che è possibile; (2) confermano le possibilità trasformando un'idea in una proposta; (3) combattono per le loro idee, introducendo così un dibattito funzionale nei processi decisionali della direzione.

Il design è un'impresa sintetica, che attinge informazioni e idee da molte discipline. Esso stimola riflessioni sugli artefatti che desideriamo come soluzioni a vari problemi,

idee su come usare la tecnologia in modi più comprensivi o come fornire informazioni piacevoli e stimolanti e molto altro.

LA PREVISIONE

Le attività di design e previsione possono combinarsi e sfociare nella proposta di contesti futuri prossimi e degli oggetti che lo abiteranno, in linea con la strategia delle imprese. L'uso di approcci di previsione serve al progettista per formare un quadro di contesto futuro. L'uso di strumenti come l'analisi delle tendenze e le previsioni, l'analisi della concorrenza e di informazioni di mercato sono ben utilizzati in molte discipline di progettazione. Per comprendere appieno la metodologia che il design utilizza per lo sviluppo di soluzioni per contesti futuri è necessario chiarire alcune definizioni:

Previsione: una previsione è uno sguardo semplice o complesso alle qualità e alle probabilità di un evento o una tendenza futura. La previsione cerca di anticipare il futuro sulla base delle conoscenze e delle tendenze storiche e attuali di cui siamo a conoscenza nel presente.

Proiezione: se consideriamo che una tendenza è già iniziata, una tendenza può essere tracciata per mostrare i cambiamenti nel tempo. Le linee di tendenza possono essere proiettate nel futuro spesso sulla base del recente tasso di cambiamento. Tale proiezione mostra dove una tendenza dovrebbe essere ad un certo punto in futuro supponendo che non vi sia alcun cambiamento.

Lungimiranza: la capacità umana di pensare al futuro e considerare, creare e rispondere alle eventualità e possibilità future. Gli esperti offrono opinioni che sono aggregate per formare una visione di possibili futuri. Sulla base della conoscenza di come andranno le cose, la previsione è più affidabile e informativa della semplice estrapolazione delle previsioni.

Queste tecniche sono regolarmente utilizzate come parte del toolkit quotidiano del designer. A seconda settore e del contesto specifico dell'operazione, del comportamento del consumatore e della proiezione di proposte future. La previsione progettuale completa le attività del designer fornendo un quadro per lo sviluppo, la comprensione e la comunicazione di scenari futuri. Esistono molti metodi che aiutano i progettisti a considerare il futuro. Horton (1999) identifica le fasi principali e le attività orientate alle previsioni di un futuro di successo in:

Input: fonti di informazioni sull'analisi ambientale su cui basare scenari futuri. È necessario prendere in considerazione le informazioni "esterne" dalla più ampia gamma di fonti combinate con informazioni "interne" specifiche del settore;

Previsioni: identificare le forze a lungo termine e i conseguenti eventi che l'organizzazione deve affrontare.

Risultati e azione: lo sviluppo di un solido insieme di strategie che abbinano le risorse interne limitate dell'impresa alle sfide esterne essenzialmente illimitate, in modo tale da sfruttare il potenziale dell'impresa per far fronte a una selezione di prove presenti nell'ambiente esterno e cioè il mercato. La risposta è proporre potenziali ambienti o mondi che rappresenteranno gli scenari futuri possibili in cui l'impresa deciderà di collocarsi.

Gli approcci di previsione condividono fasi generiche che sono evidenti in tutte le attività orientate al futuro come quelle descritte in precedenza. Jonas (2001) ha sviluppato queste fasi e le ha rappresentate in analisi, proiezione e sintesi. (1) L'analisi riguarda l'identificazione e la modellizzazione dei problemi, (2) la proiezione la figurazione dell'ambiente e il contesto di eventi futuri e (3) la sintesi come necessità richiesta per affrontare lo scenario.

Il processo di progettazione ha molte forme ed è su misura per specifici ambiti e settori, ci sono molte interpretazioni diverse di ciò che è il processo di design. Ma la comprensione di come le attività di previsione sono impiegate nel processo di design e le attività dei designers possono essere riassunte in questo modo:

- analisi - ricerca: identificazione dei problemi, requisiti dell'utente, esplorazione, ricerca, raccolta e analisi dei dati.
- proiezione - generazione delle idee: sviluppo di scenari, generazione di concetti, possibili stati futuri, iterazione e perfezionamento del design.
- sintesi - soluzione: le azioni necessarie devono favorire le soluzioni finali, affrontare lo scenario, raggiungere lo stato finale e abilitare i test e le analisi degli utenti.

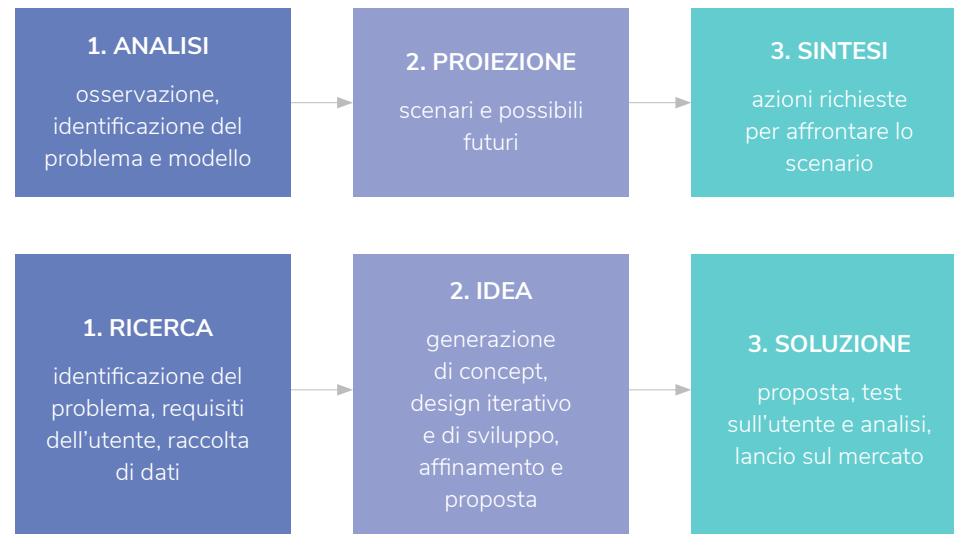


Fig. 12. Metodo della previsione.

Design e attività di previsione si mescolano, si influenzano fino a divenire un procedimento unificante al fine di comprendere i problemi, elaborare scenari e rispondere con soluzioni che potranno popolare il mercato del futuro, per offrire alle imprese vantaggi competitivi in altro modo irraggiungibili. Il designer deve essere consapevole dell'utente in quanto consumatore finale del risultato proveniente dall'attività di progettazione, infatti i risultati derivanti dai procedimenti come le analisi sul costo del target, la capacità produttiva, i canali di distribuzione, ecc. senza averli coniugati agli utenti finali potrebbero essere in conflitto con questi ultimi. Di conseguenza, divengono indispensabili le attività che rivelano bisogni latenti che possono costituire la base di strategie e attività orientate al futuro, la previsione appunto.

Comprendere meglio il target, mettendo in evidenza le relazioni tra il comportamento degli utenti, la situazione e i prodotti e servizi correlati può far emergere nuove idee di prodotti e servizi. Data la focalizzazione da parte del design sul consumatore e sui suoi comportamenti e la loro esperienza, il team che sta lavorando a un progetto di innovazione è obbligato a mettere da parte qualunque propensione personale¹.

1. Best, Kathryn. 2016a. "Comprendere il pubblico e il mercato." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 34-37.

Esistono molti approcci di previsione disponibili per il progettista. Nessun approccio è prevalente o è considerato il più giusto nel campo della progettazione, soprattutto di prodotto e di fatto una combinazione di approcci è più efficace ed efficiente che adottarne una sola. Gli approcci di previsione nell'attività di design condividono alcune caratteristiche e aiutano i clienti (e i progettisti) a vedere in maniera familiare tematiche che risultano lontane, per questo motivo, mantenere centrale l'utente finale risulta indispensabile. Nella comprensione dei bisogni degli utenti, è possibile svolgere diverse attività come simulare l'esperienza dei clienti, studiare i loro comportamenti quotidiani, provare a cercare soluzioni a problemi quotidiani che potrebbero indicare bisogni non ancora soddisfatti dal mercato etc.

Una considerazione importante quando si intraprendono le previsioni per il futuro è il modo in cui vengono comunicate le potenziali visioni poiché a comunicazione di uno scenario futuro è complessa data la mancata esperienza di fatti e quindi come può essere comunicato un futuro che può essere molto diverso dal presente? La chiave è aiutare lo spettatore a sperimentare un possibile futuro in modi tangibili. Il prototipo può essere utilizzato per esplorare come si manifesterà un prodotto, un servizio o un'esperienza. Il feedback può quindi essere sulla realtà di un'esperienza, piuttosto che su un'interpretazione di una descrizione della stessa esperienza. Il modo in cui ciò viene raggiunto viene spesso lasciato all'inventiva del team di design.

Un approccio spesso utilizzato è l'uso di metafore. Una metafora è un processo linguistico espressivo basato su una similitudine sottintesa, ossia su un rapporto analogico, per cui un vocabolo o una locuzione sono usati per esprimere un concetto diverso da quello che normalmente esprimono (<http://www.treccani.it/vocabolario/metafora/>). Le metafore trasferiscono dunque significati da un campo di esperienze di solito familiare (il presente) a un altro contesto di solito meno vicino se non nuovo (il futuro). Nella teoria delle metafore: (1) le persone devono essere in grado di vedere una corrispondenza tra gli elementi in un settore di origine (il presente) e quelli in un campo di destinazione (il futuro); (2) gli elementi nel dominio di destinazione vengono organizzati, in termini di struttura, dal dominio di origine; (3) le metafore possono rendere disponibile una logica operativa.

Le buone metafore possono portare un alto livello di comprensione a una data situazione. Sono uno strumento utile per i designers per comunicare ai potenziali utenti proposte di design orientate al futuro².

2. Sommerville, Martyn Evans e Simon. 2005. "Designing Tomorrow: A Methodology for Future Orientated Product Design." Global Chinese Industrial Design Conference 2005, Taiwan.

LE CARATTERISTICHE DEI PROCESSI DI DESIGN

Per riuscire a determinare scenari futuribili attraverso la previsione è necessario adottare dei metodi che possano aiutare i progettisti nell'attività di sviluppo fornendo loro delle linee guida, seppur ampiamente personalizzabili ma strutturate, in modo tale da non perdersi durante tutto il processo.

I processi di design consistono in una serie di metodi che vengono predisposti adottandoli alla natura di ogni progetto o domanda di design. Nella maggior parte dei casi si arriva a definire un problema, cercando di interpretarlo fino in fondo, lo si contestualizza, proponendo una soluzione dettagliata e, infine, si verifica e si implementa la soluzione al problema¹.

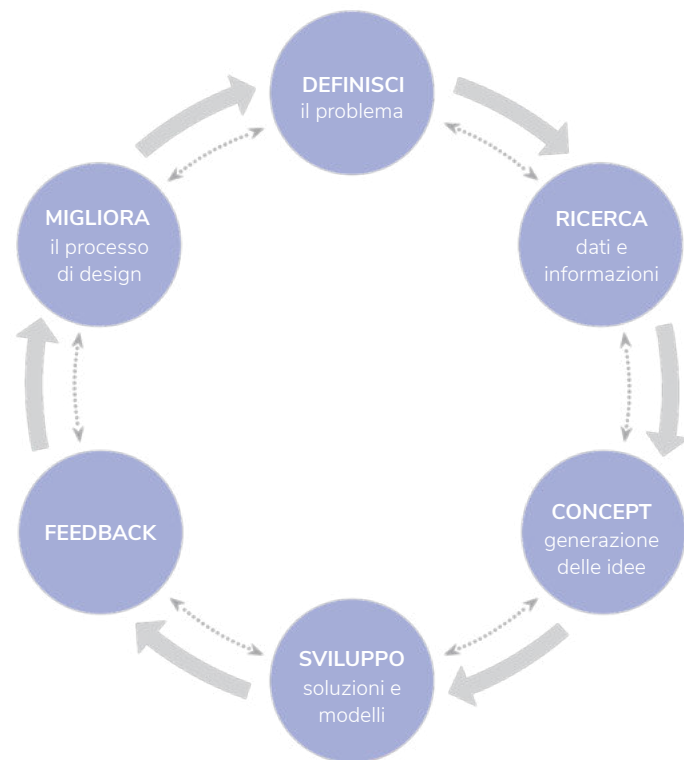


Fig. 13. Schema processi di Design.

1. Best, Kathryn. 2016c. "Processi di design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 112-116.

Creatività

I processi di design non sono lineari, perchè incorporano molti cicli di feedback che permettono alla natura iterativa del design di tenere conto delle informazioni raccolte in ogni fase del progetto. Questi approcci sono adattati, formalizzati e personalizzati per aderire alle esigenze di un particolare progetto o cliente.

Il processo di design è un processo creativo in quanto prevede la messa in atto di una serie di eventi e azioni per dar vita a nuove opportunità pertinenti ad affrontare le sfide che ci vengono poste. Csikszentmihályi (1996) ha descritto il processo creativo come un percorso costituito da cinque fasi:

- preparazione: immersione in una serie di problematiche che destano interesse e curiosità
- incubazione: le idee e le concezioni relative alle problematiche vengono rimescolate per far nascere nuove connessioni e collegamenti inaspettati
- intuizione: individuazione della/delle via/e più interessanti da prendere
- valutazione: scelta su quale intuizione sia la più valida
- elaborazione: l'intuizione scelta si trasforma in qualcosa di concreto e reale

Nel processo creativo è possibile definire un obiettivo, ma il modo per raggiungerlo non sempre è conosciuto in partenza. La capacità di adattarsi, sbagliare e tornare indietro se necessario fa parte di un processo di scoperta. Il creative-problem-solving non segue passi chiaramente definiti ed è per questo spesso fonte di nuove idee e di pensiero innovativo.

Iteratività

Proprio per le continue fasi di revisione e approvazione con andamento ciclico, i processi di design sono difficili da standardizzare, in parte appunto per la loro natura iterativa e non lineare come abbiamo detto in precedenza e in parte perchè i bisogni dei clienti e degli utenti sono molto diversi. I consumatori cambiano continuamente e ciò determina dinamicità e confusione che portano alla sovrapposizione di alcune fasi nel processo di design. Le iterazioni sono una parte naturale del processo creativo di design, ma naturalmente è necessario arrivare a un termine in cui il team di design si impegna su una soluzione concordata e riduce il livello di esplorazione e sviluppo di idee. Il processo di design non è più legato a un unico creatore visionario in quanto il lavoro di team favorisce la comprensione del contesto e i vincoli della sfida per arrivare a proporre una soluzione praticabile e vantaggiosa entro la scadenza concordata. L'articolazione di un progetto iterativo è guidata non da una rigida sequenza di fasi predefinite, ma da una gestione sistematica dei rischi di progetto, per arrivare alla loro progressiva diminuzione quindi le stesse attività che, in un processo di sviluppo a

cascata, sono considerate come delle fasi da svolgersi in sequenza rigida, una dopo l'altra. Nel processo iterativo, in ogni iterazione (in ogni ciclo della spirale) vengono svolte le medesime (tipologie di) attività. Attraverso un processo di tipo iterativo viene gestito in modo sistematico il cambiamento di requisiti in corso d'opera, ed in particolare la valutazione di nuovi requisiti espressi dal committente e dalle altre parti interessate al sistema come effetto dell'uso del sistema stesso.

Standardizzazione

Abbiamo detto che il processo di design presenta una natura iterativa, ma la complessità data da una caratteristica come questa necessità di essere standardizzata in maniera da poter arrivare a una soluzione finale. Il processo standardizzato ha una serie di passi definiti, un calendario, un risultato conosciuto o auspicato che rispetta una lista concordata. La standardizzazione alza i livelli di qualità, sicurezza ed efficienza nonché permette di garantire la buona uscita di un progetto.

I processi standardizzati possono aiutare a ottimizzare i processi di produzione, comunicare i risultati della performance in termini di tempi e costi. Inoltre, definizioni, misure e riferimenti aiutano l'azienda a valutare rapidamente l'efficienza. Tuttavia, un'adesione troppo rigida ai processi standard può però portare a risultati banali dove i compiti vengono passati in modo lineare da un team all'altro senza dialogo o dibattito. I processi standardizzati possono garantire che un progetto sia chiuso in tempo e rispettando il budget, ma il risultato può essere privo di interesse se il processo di design e la creatività sono stati soffocati dalla standardizzazione

Personalizzazione

Un modello standardizzato serve a capire e migliorare le procedure di lavoro e per iniziare un dialogo con un cliente a proposito di un progetto di design; a un certo punto, il modello dovrà essere personalizzato e adattato per conformarsi alle esigenze del cliente e degli utenti. I processi personalizzati sono più adatti ai bisogni specifici individuali, usciranno aspetti standard e personalizzati che, insieme, danno forma a un modello appropriato e su misura.

L'importanza dell'aspetto personalizzabile di un processo di design viene a essere requisito fondamentale per l'elaborazione di una strategia che possa portare alla nascita di nuovi beni e servizi poichè la disciplina del design ha come obiettivo quello di dare valore aggiunto all'impresa trasformando e rielaborando gli obiettivi dell'impresa stessa in soluzioni innovative. La possibilità da parte del design di andare a inserirsi in tutte le tipologie di aziende per soddisfare innumerevoli tipologie di utenti differenti comporta la personalizzazione l'adattamento del processo progettuale per ogni tipo di progetto.

ALCUNI PROCESSI DI DESIGN

1. Il processo a cascata (Waterfall)

Il modello a cascata è anche noto come modello tradizionale. È il primo del suo genere e viene praticato da molto tempo per ora. È il processo più antico utilizzato dai professionisti. Il modello a cascata ha diverse fasi e ha una condizione semplice: nessuna fase può sovrapporsi in nessuna circostanza. Ogni fase deve essere perciò completata prima di passare alla fase successiva: l'output di ogni fase funge da input per lo stadio successivo e a meno che una fase non sia contrassegnata come eseguita, il ciclo del prodotto non può proseguire. Tale convinzione rende sequenziale l'intero processo e ogni fase diventa totalmente dipendente dall'esecuzione della fase precedente. Con il modello a cascata, è possibile riconoscere cinque fasi principali:

1. **raccolta dei requisiti:** tutto inizia con la raccolta di requisiti da diverse fonti e specificando ciò che dovrebbe essere esattamente il risultato elaborando un brief di progetto da cui partire concordandolo con il cliente.
2. **analisi e ricerca:** In questa fase si conduce un esame dettagliato delle tendenze attuali e, soprattutto, si osserva il comportamento degli utenti target. Può anche includere lo studio della penetrazione di mercato e ricerche di marketing delle industrie principali per comprendere meglio cosa si aspettano esattamente gli utenti dal risultato finale attraverso metodi diversi come sondaggi o discussioni
3. **design e implementazione:** inizia la fase di progettazione vera e propria grazie a diagrammi di flusso che aiutano a organizzare e perfezionare l'architettura delle informazioni provenienti dalle fasi precedenti. Dopo una serie di discussioni, presentazioni, approvazioni e talora anche rifiuti, i layout definiti e i flussi di dati vengono spostati nel punto di vista dello sviluppo a una realizzazione concreta in cui il prodotto può almeno essere utilizzata dagli utenti del mondo reale.
4. **test:** I test sono una delle fasi più critiche perchè controllano la nascita di eventuali problematiche, evidenziando le lacune per evitare eventuali insidie future e rendere più efficiente il risultato. Il processo a volte si snoda tra le fasi di test e implementazione per migliorare la qualità e correggere gli errori del risultato finale.
5. **distribuzione:** una volta che il prodotto ha superato le fasi di produzione e test, esso viene promosso con diverse campagne di marketing per sensibilizzare il pubblico finale.

La metodologia a cascata è di facile comprensione, attuazione e pratica. Si concentra fortemente sui risultati finali e in ogni istante si ha un'immagine chiara di tutte le fasi precedenti. Tale metodo è adatto a progetti di piccole dimensioni che presentano una

piccola curva di sviluppo, quindi di breve durata.

Tra gli svantaggi di questo modello è che è abbastanza difficile tornare alla fase precedente e risolvere il problema perciò il suo andamento si presenta quasi esclusivamente lineare. Tale condizione rende difficile apportare modifiche o aggiornamenti non pianificati in movimento, il che rende lo inappropriato per lo sviluppo di prodotti sulla lunga durata¹.

2. Il processo Agile

Il processo Agile unifica l'intero team che vede cicli di sviluppo del prodotto rapidi e iterativi. Ognuno di questi rapidi cicli di sviluppo iterativo è chiamato Sprint. In concomitanza con il metodo Lean (che verrà spiegato successivamente), una volta creato il Backlog del prodotto dai suggerimenti o feedback dell'utente prioritario tramite un sistema pull, viene sottoposto a una serie di processi sprint per ampliare le funzionalità o gli aggiornamenti del prodotto stesso. I processi di Sprint sono gestiti tramite Agile Board che tengono traccia costante dell'avanzamento complessivo di ogni sprint. L' Agile Board è disponibile nella forma dello Scrum Board.

Il processo Agile è concepito per l'approccio Product Driven Deliverable ed è adatto per prodotti di medie e grandi dimensioni. Il metodo offre buone possibilità di fallire e apprendere rapidamente poichè le difficoltà derivanti dal processo di sviluppo possono essere superate in un arco di tempo relativamente più breve. È facile passare dai test alla fase di costruzione poichè gli sprint si concentrano solo su poche funzionalità alla volta e non sul sistema complessivo.

Il metodo Agile è anche conveniente in una certa misura in quanto vengono sviluppate solo le funzionalità / gli aggiornamenti richiesti dai consumatori. Inoltre, offre un contesto flessibile per aggiornamenti rapidi, revisioni o modifiche nel processo di progettazione ribadendo il carattere iterativo del procedimento².

Agile fa riferimento a un insieme di valori e principi esposti nel proprio Manifesto. Il Manifesto Agile sottolinea fondamentalmente i seguenti aspetti:

1. Khagwal, Nitish. 2019. "Lean, Agile, Scrum, Kanban : Building Better Products by Exploring Workflows and Design Processes." Medium, accessed Luglio. <https://medium.muz.li/building-better-products-by-exploring-workflows-and-design-processes-81c56659c914>.

2. Khagwal, Nitish. 2019. "Lean, Agile, Scrum, Kanban : Building Better Products by Exploring Workflows and Design Processes." Medium, accessed Luglio. <https://medium.muz.li/building-better-products-by-exploring-workflows-and-design-processes-81c56659c914>.

- interazione degli individui su strumenti e processi
- collaborazione con i potenziali clienti nella negoziazione dei risultati di progetto
- rispondere al cambiamento con un piano

La metodologia Agile è molto simile alla metodologia Lean e per questo si potranno vedere molti temi e punti simili fra i due. La metodologia Agile, in generale, è maggiormente basata sullo sviluppo piuttosto che sulla produzione³.

Contrariamente alla metodologia tradizionale "a cascata", che pone grande enfasi sulla fase di definizione dei requisiti, l'Agile si basa su un approccio iterativo ed incrementale all'esecuzione delle attività. Si parte dal concetto che i requisiti saranno dettagliati durante l'avanzamento delle attività e che è necessaria solo una conoscenza di alto livello dei prodotti per poter avviare la fase di implementazione. L'approccio alla pianificazione è a finestra mobile e segue le iterazioni dei cicli di lavoro. L'ambito può cambiare con frequenza in considerazione delle esigenze del cliente e del business in generale. Queste caratteristiche conferiscono all'Agile grande flessibilità⁴.

3. Il processo Lean

La metodologia Lean si concentra su Build, Measure, Learn in una sequenza loop e sul miglioramento dell'efficienza del prodotto evitando gli sprechi.

Il processo Lean introduce il sistema Pull e afferma che le caratteristiche dei prodotti devono essere prioritarie e organizzate in cluster o cicli di sviluppo multipli anziché in uno sviluppo di prodotto unitario nel suo insieme. Il metodo Lean si concentra sul prodotto stesso e non sui risultati finali ed evidenzia il cosiddetto Minimum Viable Product (MVP) dove per MVP si intende un prodotto sviluppato con le caratteristiche necessarie e sufficienti in grado di soddisfare le aspettative dei primissimi utenti. Una volta che gli utenti iniziano a utilizzare il prodotto, i loro feedback e suggerimenti vengono raccolti e classificati in ordine di priorità per creare un Product Backlog che funge da elenco dei requisiti per il successivo ciclo di sviluppo. Questo processo di inserimento dei requisiti da parte degli utenti viene chiamato appunto sistema Pull. La soluzione tramite consente di risparmiare tempo e aiuta a evitare gli sprechi attraverso un procedimento di implementazione più veloce⁵.

3. 2018. "Lean e Agile: differenze e similitudini." TWPROJECT, accessed Luglio. <https://twproject.com/it/blog/lean-e-agile-differenze-e-similitudini/#:~:text=Ma%20Agile%20e%20Lean%20sono,di%20un%20processo%20di%20produzione.&text=La%20metodologia%20Lean%20viene%20spesso,processi%20in%20tutte%20le%20organizzazioni>.

4. Liguori, Francesco. 2017. "Agile e Lean, SCRUM e Kanban: filosofie e metodologie a confronto." PMfacile, accessed Luglio. <https://projectmanagementfacile.com/agile-project-management-best-practice-e-metodologie/>.

5. Khagwal, Nitish. 2019. "Lean, Agile, Scrum, Kanban : Building Better Products by Exploring Workflows and Design Processes." Medium, accessed Luglio. <https://medium.muz.li/building-better-products-by-exploring-workflows-and-design-processes-81c56659c914>.

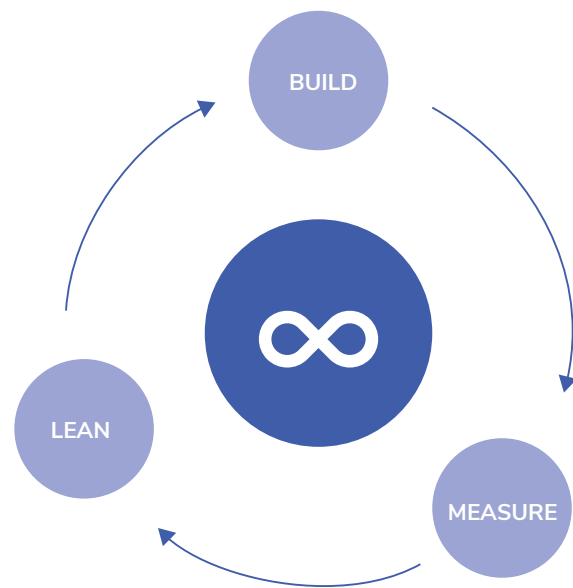


Fig. 14. Schema processo Lean.

“Lean” si riferisce generalmente ad un insieme di conoscenze chiamato più specificamente “Lean Manufacturing”, sviluppato in Giappone negli anni '50 e '60 da un ingegnere di nome Taiichi Ohno.

Il Lean Manufacturing ha trasformato molti concetti tradizionali fra cui:

- la produzione dovrebbe essere basata sulla domanda e non sull'offerta. Si tratta quindi di fare qualcosa quando qualcuno la desidera e la ordina, piuttosto che farla prima sperando che qualcuno ne abbia bisogno;
- la produzione è più efficiente se eseguita in piccoli lotti per sfruttare le economie di scala;
- prendersi il tempo per concentrarsi anche sulla qualità aumenta la produzione e l'efficienza;
- i lavoratori, non i manager, sono responsabili della definizione del loro modo di lavorare;
- piuttosto che eseguire compiti predefiniti più e più volte, i lavoratori devono migliorare continuamente il loro modo di lavorare (il cosiddetto “Kaizen”).

Queste idee, al tempo, sembravano eretiche agli occhi dell'industria americana ed occidentale, ma le società industriali giapponesi che hanno adottato queste filosofie hanno rapidamente sovraperformato rispetto ai loro “colleghi”. In poche parole, la filosofia Lean dice di eliminare implacabilmente tutto ciò che non aggiunge valore.

Eliminare gli sprechi significa eliminare riunioni, compiti e documentazione inutili, ma significa anche eliminare i modi di lavorare inefficienti, come ad esempio il multitasking. La metodologia Lean pone anche un'enfasi molto forte su ciò che chiama “il sistema”, cioè **il modo in cui il team opera nel suo insieme**. Questa metodologia dice di rispettare il fatto che le persone che si occupano di eseguire il lavoro sono quelle che sanno come farlo meglio. Una volta offerto loro ciò di cui hanno bisogno per essere efficaci, bisogna lasciarle fare e fidarsi⁶.

Le differenze i due processi (Agile/Lean)

Per quanto riguarda i modelli di gestione di un'impresa, entrambi gli approcci, sia il Lean che l'Agile hanno riscosso enorme successo per quattro ragioni fondamentali⁷:

1. **competizione.** La competizione nei mercati internazionali è la madre di tutti i cambiamenti che alterano le regole del business. Secondo il GEM Global Report sono circa 100 milioni i nuovi business lanciati ogni anno. Adottare tecniche manageriali efficaci ed estremamente efficienti è una condizione necessaria per sopravvivere e prosperare all'interno dell'affollata arena competitiva.
2. **il rapido sviluppo del mercato IT.** La rapida crescita dell'IT e l'efficacia dimostrata dall'applicazione delle metodologie Agile e Lean ai progetti di sviluppo software ha destato grande attenzione. Il settore dell'information technology è stato una sorta di trend setter. Aziende operanti in business diversi dall'IT hanno deciso di approfondirne la conoscenza e sperimentare l'utilizzo delle due metodologie proprio per gli enormi vantaggi che i metodi hanno portato alle imprese.
3. **una certa tendenza al “prodotto ideale”.** Sono tantissime le aziende che perseguono l'obiettivo di produrre beni con la migliore qualità al miglior prezzo e, soprattutto, capaci di soddisfare appieno le attese dei consumatori. Prodotti, potremmo definire, “legendari” che è possibile ottenere solo se si è in grado di combinare sapientemente innovazione del modello di business, tecnologie e innovative tecniche manageriali.
4. **una certa spinta interna all'azienda da parte dei collaboratori.** Non

6. 2018. “Lean e Agile: differenze e similitudini.” TWPROJECT, accessed Luglio. <https://twproject.com/it/blog/lean-e-agile-differenze-e-similitudini/#:~:text=Ma%20Agile%20e%20Lean%20sono,di%20un%20processo%20di%20produzione.&text=La%20metodologia%20Lean%20viene%20spesso,processi%20in%20tutte%20le%20organizzazioni.>

7. Liguori, Francesco. 2017. “Agile e Lean, SCRUM e Kanban: filosofie e metodologie a confronto.” PMfacile, accessed Luglio. <https://projectmanagementfacile.com/agile-project-management-best-practice-e-metodologie/>.

è un segreto che le persone rendono di più quando sono valorizzate e responsabilizzate. Inoltre, lavorare in un contesto dove è diffusa una cultura manageriale orientata alla performance contribuisce in modo determinante all'instaurarsi di un clima aziendale positivo. Nelle aziende agili i gruppi di lavoro possono raggiungere un elevato livello di flessibilità e autonomia. Le persone sono responsabilizzate ed il risultato del lavoro svolto è spesso molto visibile. Questo aspetto è visto con favore e genera una certa spinta verso l'utilizzo di metodologie alternative da parte dei collaboratori e dei gruppi di lavoro.

AGILE	LEAN
<ul style="list-style-type: none"> finalizzato a un'esecuzione rapida delle attività, adattandosi facilmente ai cambiamenti rende flessibile il processo di sviluppo applicato a svariati settori action loop: product backlog, sprint backlog, iterazioni (sprint), risultati parziali metodo per dimostrare i progressi 	<ul style="list-style-type: none"> finalizzato a un'esecuzione intelligente, si migliora praticamente tutto ciò che si fa eliminando tutto ciò che non porta valore all'utente finale rende sostenibile il processo di sviluppo applicato a tutti i settori esistenti action loop: costruire, misurare, migliorare

Fig. 15. Comparazione Agile / Lean.

4. Design Thinking

Il Design Thinking è un processo di design iterativo e strutturato in più fasi che spinge a comprendere l'utente, mettere in discussione le ipotesi e ridefinire i problemi con l'obiettivo di identificare strategie e soluzioni alternative. Si applica al design di prodotti e servizi e permette di valutare, attraverso il coinvolgimento di professionalità e di componenti diverse all'interno del processo (o dell'azienda), i vincoli esistenti all'interno dell'organizzazione o del mercato stesso. Esistono diverse formulazioni delle fasi del Design thinking, ma quella più diffusa è certamente quella proposta dalla d.school, l'istituto di design dell'università di Stanford. Il fondatore dell'istituto, David Kelley, ha poi portato avanti questo approccio anche attraverso un'altra sua creatura, l'azienda IDEO, che del Design Thinking ha fatto un vero e proprio paradigma.

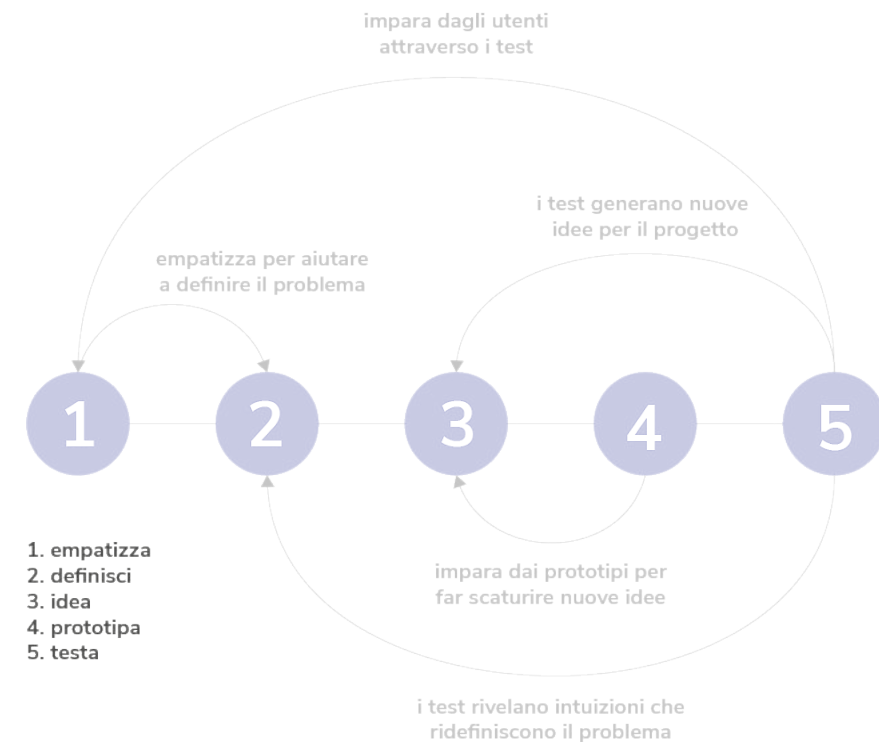


Fig. 16. Schema Design Thinking. (Fonte: Interaction Design Foundation)

Il Design Thinking ha permesso di capire a molte aziende che il design non è solo l'atto puramente estetico di progettare un prodotto o un servizio bello e funzionante ma che l'esperienza utente è fondamentale, che va preso in considerazione sempre. Come sottolinea Jared Spool¹, lo stesso termine "Design Thinking" è pleonastico: per chi lavora nel campo, i termini "Design" e "Design thinking" sono probabilmente sovrapponibili, perché il nuovo approccio è l'integrazione di varie tecniche, come la Lean UX, la customer journey mapping e il rapid prototyping. Il paradigma del DT ha però rappresentato la chiave di volta per convincere le aziende che il design non ha a che fare solo con il colore o l'aspetto grafico. Inoltre ha permesso a manager e impiegati di avvicinarsi ai bisogni dei loro clienti, di lavorare con un approccio multidisciplinare e teso alla risoluzione di problemi, di percorrere una direzione orientata all'innovazione².

Il processo di Design Thinking implica una collaborazione massiccia e frequenti iterazioni. L'obiettivo finale del processo è quello di creare un prodotto, servizio o

1. scrittore, ricercatore, oratore, educatore ed esperto americano in materia di usabilità, software, design e ricerca. È il principale fondatore di User Interface Engineering, una società di ricerca, formazione e consulenza specializzata nell'usabilità di siti Web e prodotti.

2. 2019. "Perché il Design Thinking è inutile (senza iterazione e dati)." Conflux. Design leads to innovation, 22 Luglio 2019. <https://www.ux.conflux.it/blog/perche-il-design-thinking-e-inutile-senza-iterazione-e-dati#:~:text=Il%20Design%20thinking%20%C3%A8%20un,identificare%20strategie%20e%20soluzioni%20alternative.>

esperienza che le persone desiderano (desiderabilità), abbia un potenziale reale per diventare utile (fattibilità) e possa essere facilmente o comodamente costruito in termini di tecnologia (fattibilità). È importante rimanere concentrati su una fase alla volta e iterare velocemente. Le cinque fasi che compongono il metodo sono: empatizza, definisci, idea, prototipa e testa³.

1. **Empatizza.** L'empatia è la capacità di mettersi nei panni di qualcun altro per iniziare a "vedere" le cose attraverso i suoi occhi. Esistono 3 modi per costruire empatia:
 - interviste: si tengono regolarmente incontri con i clienti in cui vengono esaminati i flussi di lavoro attuali, il modo in cui ogni designer pensa, l'ambiente in cui lavorano, i punti deboli, le aspettative e altro ancora. La cosa fondamentale delle interviste è che i designer devono avvicinarsi agli utenti mettendosi nei panni dell' antropologo, questo per rimanere il più neutrali possibile: anche se si pensa di conoscere la risposta, bisogna chiedere sempre il perché. Una buona strategia per eseguire le interviste è quella di stabilire un rapporto, una forte connessione con l'intervistato, invece di influenzare le risposte. Raccontare e cercare storie durante le interviste è un buon modo per stabilire rapporti e connessioni. Un recente podcast di Human Tech ha presentato uno studio di ricerca che ha misurato l'attività cerebrale durante lo storytelling. La ricerca ha dimostrato che durante il culmine di una storia l'attività cerebrale dell'ascoltatore è strettamente simile all'attività cerebrale del narratore, creando quasi una vera connessione tra i due. Il processo di Design Thinking raccomanda la qualità piuttosto che la quantità in generale. Ciò significa un minor numero di persone interviste, ma la selezione di persone deve mirata e precisa. Il concetto di utenti estremi può anche favorire la tua ricerca in quanto daranno importanti spunti in base ai differenti punti di vista.
 - osservazione: Dare al proprio utente un compito e guardare mentre lo esegue potrebbe portare a spunti interessanti e a qualcosa di inedito che la sola esperienza del progettista non può scovare. È importante che membri di diverse aree del team (come possono essere progettazione, ingegneria, gestione dei prodotti...) siano esposti al feedback degli utenti finali, a conferenze, incontri e riunioni con i clienti in modo da far emergere in maniera chiara tutti gli aspetti da affrontare nel processo di progettazione.
 - esperienza: va intesa come l'uso di ciò che usa il cliente. Può essere il proprio prodotto o può essere quello di un concorrente. Questo darà accesso diretto

ai punti dolenti e ai sentimenti, di soddisfazione o di frustrazione, che gli utenti provano. In questo modo bisogna mettere alla prova tutti gli strumenti di progettazione e prototipazione, non solo per costruire nuovi modelli mentali, ma anche per identificare, come antropologo, se un utente che suggerisce una caratteristica è direttamente influenzato da uno strumento o un servizio esistente.

Dopo aver decompresso i dati da interviste, osservazioni e / o esperienze, è possibile separare i bisogni espliciti (dire e fare) dai bisogni impliciti (pensare e sentire). L'obiettivo è il raggiungimento e la conoscenza dei bisogni impliciti dei miei utenti poiché è dove si possono trovare intuizioni per nuovi prodotti o servizi.

2. **Definisci.** Dopo aver sviluppato l'empatia, è tempo di riprendere la sfida di progettazione iniziale e ridefinire il problema. Per definire o ridefinire il problema una formula di punto di vista (PoV) può aiutare: PoV = persona + necessità + intuizione. I bisogni sono emozioni in profondità, le intuizioni sono sorprese, i risultati delle interviste, osservazioni, contraddizioni e possono essere utilizzate nella soluzione. Quando si utilizza questo approccio incentrato sull'uomo nella ricerca di un bisogno reale, si ha un vantaggio competitivo poiché il Design Thinking è più un bisogno di trovare che di risolvere i problemi e quindi, bisogna porsi come cercatore di bisogni.
3. **Idea.** Dopo aver costruito l'empatia, ridefinito il problema e identificato il bisogno, è tempo di fornire una prima soluzione mediante l'elaborazione di un concept. La fase di ideazione prevede due sezioni chiave:
 - deviazione (creare scelte): Il team multidisciplinare che ha sviluppato empatia e ridefinito il problema, si riunisce durante un periodo di tempo prestabilito per parlare di tutte le possibili soluzioni che riescono ad essere pensate senza mettere ancora un parametro di giudizio. Questo perché, concentrandosi sulla quantità, si lasciamo rapidamente alle spalle soluzioni ovvie e si entra nell'ignoto dove si trova la vera innovazione. Per fare ciò, si esegue il cosiddetto brainstorming che prevede: il rinvio del giudizio; puntare sulla quantità; effettuare una conversazione alla volta; sviluppare anche sulla base di altre idee; rimanere sull'argomento; incoraggiare anche le idee fuori dagli schemi.
 - convergenza (scelta): con una tonnellata di idee tra cui scegliere, il team arriva a selezionare su cosa lavorerà in base ai voti dei singoli membri del team: ogni membro del team segna le idee su cui vorrebbe lavorare. Una volta completato questo processo, è facile selezionare democraticamente le idee migliori. È importante avere queste due fasi chiare e separate: 1 ora per il brainstorming (divergere) e 1 ora per fare le scelte (convergere).

3. Borba, Demian. 2016. "Design Thinking: A Manual for Innovation." Medium, accessed Luglio. <https://medium.com/@demianborba/design-thinking-a-manual-for-innovation-e0576b34eff6>.

4. **Prototipa.** Un prototipo trasforma un'idea in qualcosa di tangibile e facilmente comprensibile. È uno strumento utile per fallire velocemente e per imparare allo stesso tempo poichè risulta molto più economico fallire presto (durante le fasi iniziali di un progetto) rispetto a dopo, dopo che molte risorse sono state allocate e lavorano all'esecuzione delle attività. Si costruiscono prototipi per apprendere, risolvere idee contrastanti, avviare conversazioni e gestire il processo di costruzione.
5. **Testa.** Una volta che vengono creati i prototipi bisogna testarli sugli utenti finali. La fase di test è importante per perfezionare prototipi e soluzioni. Durante il test, bisogna dare la possibilità agli utenti di giocare con i prototipi, mentre il team guarda e ascolta. Se vi è la possibilità di apportare piccole modifiche nell'immediato, è importante eseguirle e riprovare. Essendo questa l'ultima fase per permettere l'iperattività del processo e favorire in questo modo gli incrementi, quando il test è completo, bisogna tornare a una delle fasi precedenti e continuare a ripetere una fase alla volta.

LA COMBINAZIONE DEI TRE APPROCCI

Tutte e tre le metodologie, seppur si differenziano per distinti aspetti, tengono conto tutte dell'utente finale, tramite feedback diretto. Questo ciclo di feedback assicura che nessun prodotto venga creato senza uno scopo per l'utente finale e questo va chiaramente contro il vecchio modo di pianificare su carta e di iniziare a costruire un prodotto reale basato su un elenco di funzionalità prestabilite.

La complessità sempre più crescente del mercato e l'esigenza da parte delle imprese di proporre ai loro clienti prodotti e servizi sempre nuovi e diversi dai concorrenti ha fatto sì che l'approccio aziendale migliore per la progettazione di soluzioni all'interno delle organizzazioni aziendali sia la combinazione di queste tre approcci e non più la scelta di uno solo. In base ovviamente alla tipologia di impresa sarà presente in maggioranza un approccio piuttosto che un altro permettendo varianti pressoché infinite di gestione aziendale. Tuttavia, all'interno di questa complessità possiamo definire una certa linea guida dalla quale sarà possibile effettuare le diverse modifiche in base agli obiettivi che un'attività si pone¹.

1. Mantini, Nicolò. 2018. "Design Thinking, Lean Startup and Agile: What is the difference?". Medium, accessed Luglio. <https://medium.com/xplor8/design-thinking-lean-startup-and-agile-what-is-the-difference-1eed3594b121>.

Si dimostra utile usare il Design Thinking per identificare correttamente i problemi e la metodologia Lean per risolverli rapidamente. Mentre Lean è un approccio per rendere operative le soluzioni, il Design Thinking è un approccio per trovarle in quanto l'individuazione di un bisogno da poter soddisfare richiede un alto grado di empatia e comprensione da parte degli utenti finali e un processo interattivo di sviluppo di nuove idee, ipotesi sfidanti e ridefinizione dei problemi per identificare soluzioni alternative ciò potrebbe non essere necessariamente evidente.

Risulta opportuno dunque usare il Lean per creare soluzioni che risolvano i problemi dopo aver identificato la vera natura del problema da risolvere. Il team può sfruttare la soluzione Lean per ridimensionare la soluzione dal Minimal Viable Product (MVP) a produzione pilota su larga scala. Inoltre, Lean è il meccanismo ideale per migliorare il prodotto nel tempo, rendendolo un "prodotto vivente" che si evolve con il feedback degli utenti e le nuove esigenze di business o di mercato. Come il Design Thinking, un principio fondamentale di una pratica agile efficace è recuperare informazioni frequenti dagli utenti finali per interagire con i risultati giusti. All'inizio, ciò include la definizione degli obiettivi di business del progetto, la scrittura di user story e la creazione di backlog. Durante tutto il processo di sviluppo, questo input dovrebbe manifestarsi in altri modi. Il Design Thinking porta un forte focus sull'utente, mentre Lean è un ottimo modo per fornire soluzioni in modo incrementale, garantendo che le esigenze degli utenti siano mantenute in primo piano durante tutto il processo di progettazione e sviluppo.

Infine l'Agile viene usato per testare rapidamente idee e prodotti attraverso i suoi processi di Sprint che semplificano la creazione di un "prodotto" e il collaudo di fronte a utenti/cliente. Tutto è fatto entro una settimana. Quindi, dopo aver identificato i problemi di Design Thinking e averli risolti con le pratiche Lean, si impiegano i processi Sprint per accelerare i test. Questo è un ottimo approccio a il miglior uso di tempo e denaro. Migliora anche la produttività della squadra².

2. 2020a. "Design Sprint, Design Thinking e Agile: capire le differenze." MJV, accessed Luglio. <https://www.mjvinnovation.com/it/blog/design-sprint-design-thinking-e-agile-capire-le-differenze/>.

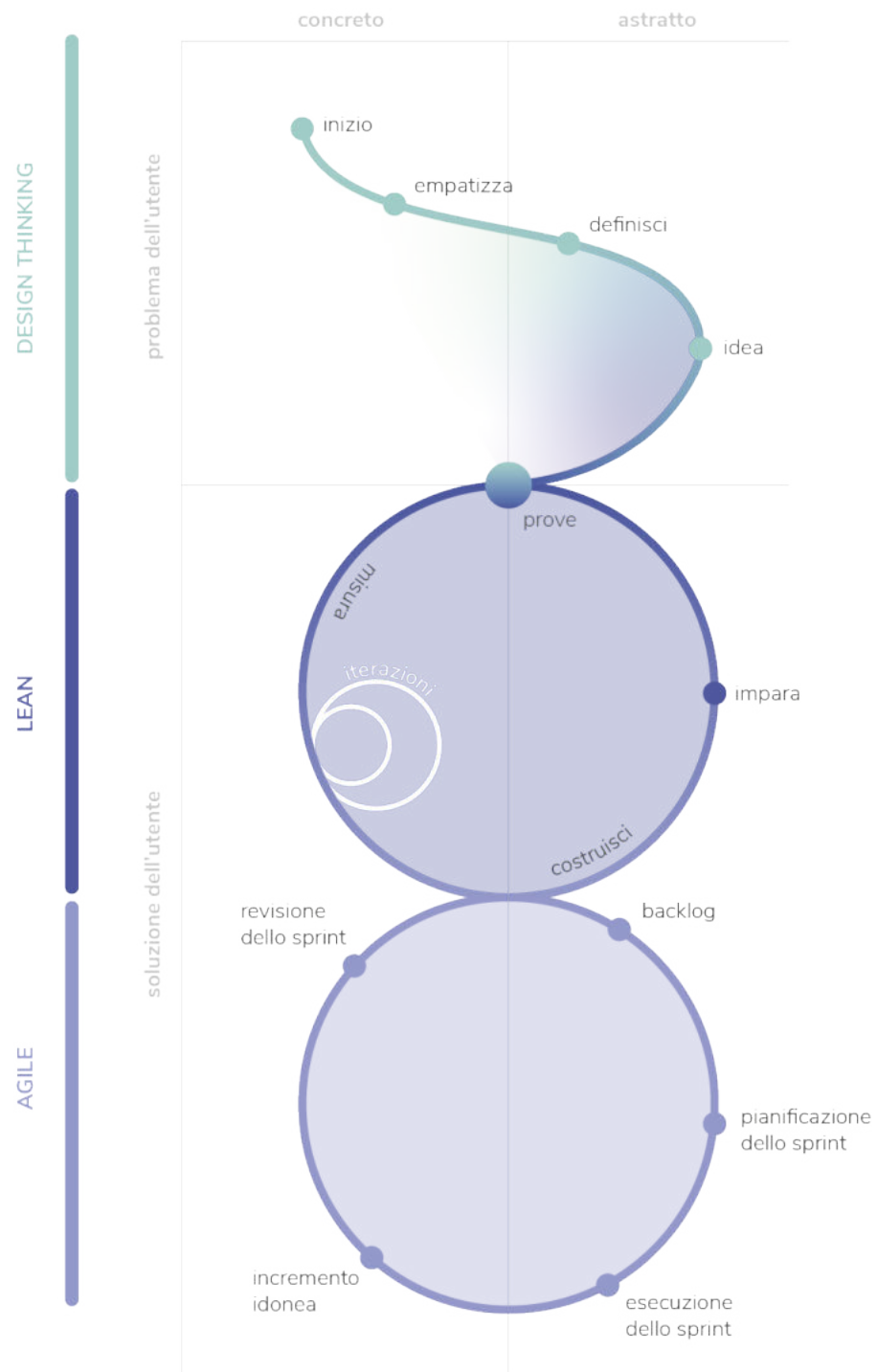


Fig. 17. Combinazione dei tre approcci. (Fonte: Gartner)

1.7 GLI STRUMENTI PER DETERMINARE UNA STRATEGIA

Come abbiamo potuto osservare, non ci sono modi prestabiliti per individuare opportunità per il design all'interno di una data organizzazione. Questo perché ogni identità aziendale esprime i valori e le convenzioni dell'azienda declinati nel suo brand e nella definizione della sua mission. Gli stessi valori e convinzioni sono però traducibili in diversi obiettivi aziendali e piani strategici e si riflettono negli utenti a cui l'offerta è rivolta.

Se lo scopo del design management è quello di individuare e comunicare i modi in cui il design può contribuire al valore strategico di un'impresa, è evidente che individuare le opportunità per il design è il primo passo verso questo obiettivo (Borja de Mozota, 2003).

Le opportunità per il design spesso nascono da cambiamenti di contesto dal manifestarsi di nuove richieste (interne o esterne). All'interno di un'organizzazione, le opportunità emergono dalla sua mission, dalla strategia imprenditoriale, quella commerciale e quella operativa. Le opportunità possono anche sorgere in occasione di fusioni o acquisizioni, ristrutturazioni organizzative e diversificazioni aziendali. Dall'esterno di un'organizzazione, invece, le opportunità possono svilupparsi dai cambiamenti della politica locale, nazionale o internazionale, nell'economia, nella cultura nella popolazione, nelle tendenze, nella tecnologia e nella legislazione. Tuttavia, la fonte più ricca e preziosa di opportunità per il design rimane la clientela e gli utenti stessi, ma, più in generale, le persone, tutti gli attori che sono coinvolti nel processo aziendale. Dall'osservazione dei comportamenti, dalla condivisione del sviluppo collaborativo, dalla raccolta dei pareri dei consumatori sui modi per migliorare un servizio offerto: queste sono le fonti principali dalle quali il design comprende gli spazi dove è possibile inserirsi per lo sviluppo di nuove idee¹.

INDIVIDUAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ

Esistono diversi strumenti e metodi che possono essere usati per individuare e approfondire le opportunità in modo concreto e proattivo. È importante comprendere innanzitutto dove si collochi un'azienda in relazione ad un mondo circostante in continuo mutamento poiché nell'ambiente esterno emerge l'esistenza o meno di un mercato per i propri prodotti o servizi in base ai bisogni degli utenti che lo abitano.

1. Best, Kathryn. 2016c. "Individuare le opportunità per il design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 28-33.

Per fare questo esistono diversi tools a cui un designer può ricorrere nella sua attività di ricerca.

Analisi STEEP. Elenca i fattori sociali (social), tecnologici (technological), economici (economic), ambientali (environmental) e politici (political) che possono influire sui prodotti o servizi di un'azienda, individuando i trend emergenti e i fattori influenti in ognuna di queste cinque aree.

Analisi SWOT. Viene usata per evidenziare i punti di forza (strengths), ovvero risorse, competenze o fattori produttivi che consentiranno all'organizzazione di attuare con successo le strategie a supporto della sua mission; le debolezze (weaknesses), vale a dire gli elementi che interferiscono con il processo di attuazione della strategia e che riflettono le criticità interne dell'azienda confrontandole con le opportunità (opportunities), ovvero aree dell'ambiente esterno che, se correttamente individuate e sfruttate, possono permettere all'impresa di ottenere performance positive, e le minacce (threats) del mercato in cui opera che si identificano come aree dell'ambiente esterno che influiscono negativamente sulle possibilità dell'impresa di ottenere performance positive.

Positioning map. Mediante l'uso di matrici è possibile rappresentare le relazioni tra le proposte di un prodotto o servizio di un'azienda e individuare eventuali "vuoti" di mercato. La posizione sulla mappa definisce i criteri per diversificare le proposte commerciali di un'azienda da quelle della concorrenza e identifica il potenziale di crescita nel lancio di un nuovo prodotto o servizio in un'area ancora non coperta.

Strategy Canvas. Confronta, mediante un grafico xy, la propria offerta con quella dei competitors in modo da comprendere le aree in cui l'azienda risulta competitiva e quella in cui i servizi vanno in sovrapposizione. Sull'asse x vengono indicati i fattori in cui il settore investe e ulteriori aspetti che possono creare valore per i clienti, mentre l'asse y presenta il grado dell'offerta/investimento di ogni fattore da parte dei competitors².

Griglia ERRC. È uno strumento a matrice semplice che spinge le aziende a concentrarsi simultaneamente sull'eliminazione e sulla riduzione, nonché sull'innalzamento e la creazione di valore. Lo strumento raffigura: (1) i fattori su cui l'industria è in competizione da tempo e dovrebbe eliminare (Eliminate); (2) i fattori che dovrebbero essere ridotti ben al di sotto degli standard del settore (Reduce); (3) i fattori che dovrebbero essere sollevati ben al di sopra degli standard del settore

2. Zurlo, Francesco. 2018b. "Strategic tools. Parte 1" Design strategico e dei servizi, Politecnico di Milano.

(Raise) e (4) i fattori che dovrebbero essere creati e che l'industria non ha mai offerto (Create)³.

Matrice BCG. È uno degli strumenti utilizzato dal management per definire strategie ed allocare risorse/budget per i propri progetti. Essa è composta da quattro voci dove poter allocare i progetti, investimenti e prodotti: le stelle rappresentano i prodotti vincenti per l'azienda e il mercato in cui l'azienda dovrebbe continuare a investire; le mucche rappresentano i prodotti che generano molti guadagni a fronte di bassi investimenti; i cani sono prodotti che non costano molto ma che non generano neanche molto margine di profitto, sono dunque i settori di mercato che l'azienda deve trascurare e, infine, i punti di domanda sono prodotti che non generano molti incassi e richiedono molti investimenti per essere mantenuti, qui l'azienda si deve domandare se è il caso di investire o meno⁴.

Scenario Planning. Un modo per creare un futuro immaginabile in cui esplorare nuove opportunità per il design è l'uso di scenari. Qui si immaginano i consumatori che usano potenziali nuovi prodotti e servizi e i loro comportamenti. In questo modo risulta più facile comprendere meglio il target, mettendo in evidenza le relazioni tra il comportamento degli utenti, la situazione e i prodotti/servizi correlati. Per facilitare la strutturazione di scenari più o meno complessi che possano dare la possibilità di far emergere nuove opportunità di business per l'azienda è possibile seguire il seguente schema: (1) analizzando il brief aziendale, passando dall'intenzione generale (il brief) all'intenzione specifica (la strategia); (2) collegare al brief aziendale l'output di ricerca, prendendo gli argomenti del progetto e guardando l'output di ricerca (principalmente già contestualizzato) è importante per creare cluster, ovvero gruppi di tematiche, un elenco di informazioni che aiutano a focalizzare meglio il prodotto che si deve progettare; (3) trovare significative polarità, esplorando i trend socioculturali e tecnologici; e infine (4) comporre una matrice sulla base delle polarità ritenute più significative⁵.

3. 2015. "ERRC GRID." Blue OCEAN STRATEGY & SHIFT TOOLS, accessed Luglio. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>.

4. 2012. "Matrice BCG." Digital top, accessed Luglio. [http://www.digitaltop.it/2012/12/27/matrice-bcg-bcg-matrix/#:~:text=La%20BCG%20Matrix%20\(o%20matrice,budget%20per%20i%20propri%20progetti](http://www.digitaltop.it/2012/12/27/matrice-bcg-bcg-matrix/#:~:text=La%20BCG%20Matrix%20(o%20matrice,budget%20per%20i%20propri%20progetti).

5. Zurlo, Francesco. 2018b. "Strategic tools. Parte 2" Design strategico e dei servizi, Politecnico di Milano.

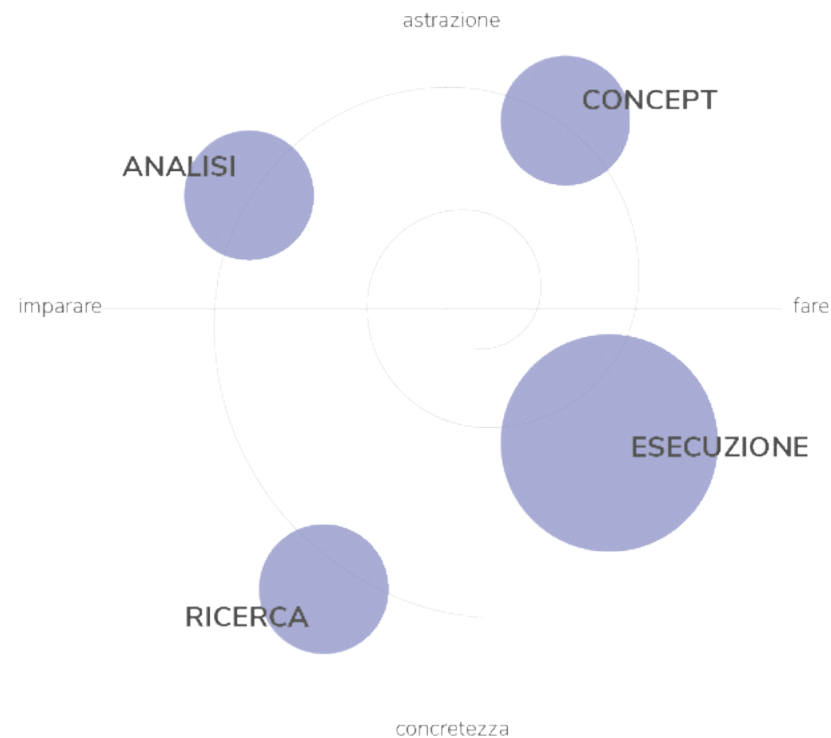


Fig. 18. Schema di costruzione di uno scenario.

ENTRARE IN EMPATIA CON I CLIENTI E I CONSUMATORI

Il design aggiunge maggior valore quando scopre e dà risposta al divario che esiste tra gli obiettivi e l'offerta dell'azienda e i potenziali nuovi desideri dei suoi clienti. Secondo Cooper e Press "è importante che i designer comprendano i clienti, per poter sviluppare una comprensione conscia e subconscia delle loro necessità e tradurle in input di progetto". Il ruolo del design nell'impresa è quello di aiutare a creare prodotti e servizi che rispondano alle esigenze dei consumatori, e di esprimere visivamente e con la progettazione dell'esperienza i valori e le convinzioni di un'azienda. I modelli di business sono strutturati intorno a una serie di componenti interne come la missione e gli obiettivi, i ruoli e le responsabilità, i ruoli guida e le strutture finanziarie, le unità aziendali, e componenti esterni etc... Le aziende usano il design per migliorare la propria posizione sul mercato, mentre agiscono all'interno del proprio modello di business, coinvolgendo gli stakeholder e gli utenti nei processi collaborativi di sviluppo. La comprensione di queste componenti interne ed esterne permette al team di design di dare valore aggiunto e a fornire vantaggi competitivi e collaborativi, sostenendo allo stesso tempo la fattibilità del business: le soluzioni proposte infatti

devono rispecchiare al meglio il brand e le sue intenzioni commerciali, differenziando l'azienda dalle concorrenti. Per far questo, è importante capire e individuare esigenze, bisogni e desideri senza risposta per intervenire con delle soluzioni.

Tutti i progetti comunicano un messaggio visivo e tale messaggio deve essere giusto per il target a cui si rivolge e la capacità di raggiungere il target dipende da quanto il designer sia in sintonia con il pubblico.

Ricerche di mercato possono permettere ai designer una migliore comprensione delle risposte dinamiche funzionali ai bisogni mutevoli di consumatori e stakeholder, ma anche comprendere le opportunità che sono insite nel progetto di design stesso. Per comunicare con gli stakeholder aziendali e infine agli utenti finali, il design si avvale di alcuni strumenti utili che puntano a far suscitare delle reazioni soprattutto grazie agli stimoli visivi.

Mood board. Sono una combinazione di illustrazioni, texture, colori e forme che rappresentano lo stile di vita di uno specifico target. Essi possono servire a definire il brief per un nuovo prodotto o servizio.

Metafore e analogie. Le metafore sono usate per rappresentare la personalità di un progetto; colgono il sentimento di un prodotto o servizio che i designer possono tradurre in forme estetiche e funzionali. Le analogie sono usate per descrivere in modo comparativo gli attributi desiderati per un progetto e concentrano i pensieri sugli attributi desiderabili del prodotto.

Sondaggi. Interviste per misurare le opinioni di una data comunità o della popolazione. Il campione scelto è di solito rappresentativo di un gruppo più ampio di individui che potrebbero costruire il target di un dato progetto.

Interviste individuali. Le interviste faccia a faccia forniscono una comprensione più profonda dell'esperienza dei clienti ed è spesso più eloquente di un focus group¹.

Value proposition Canvas. È uno strumento che permette di entrare in empatia con i clienti, per individuarne necessità e desideri, in modo da comprendere quali prodotti e servizi essi sono disposti ad acquistare. Esso è diviso in tre voci principali alle quali i progettisti cercano di dare una possibile risposta: (1) la customer job rappresenta le attività e obiettivi che essi cercano di realizzare nel loro lavoro e nella loro vita; (2) gains sono le difficoltà, risultati negativi, rischi e ostacoli che i clienti possono

1. Interviste rivolte a un gruppo omogeneo di 7/12 clienti/consumatori, la cui attenzione è focalizzata su un argomento specifico.

incontrare nello svolgimento dei job; e (3) pania sono vantaggi, esiti positivi o benefici concreti che i clienti cercano di raggiungere².

COMPRENDERE IL RUOLO DEL DESIGN IN UN'AZIENDA

Capire il grado di design in un'organizzazione significa effettuare un design audit. Il design audit indaga sul modo in cui un'azienda si presenta e rivela se ci sia o meno coerenza nei modi in cui essa comunica i suoi valori e le sue convinzioni. Esso verifica anche come un'azienda opera e si comporta internamente, cogliendo eventuali incoerenze nei diversi ambiti del design come edifici e interni, prodotti e servizi, packaging, grafica, pubblicità e social media.

Un design audit valuta onestamente e obiettivamente l'uso del design in un'azienda, individua ciò che funziona e ciò che non funziona e determina se il budget per il design è usato in modo efficace. La valutazione di come il design è usato e gestito è importante poiché determina la reale percezione che i clienti hanno dell'azienda e può rivelare il livello di comprensione che un'azienda ha del design come risorsa preziosa. Un buon design audit è in grado di fornire un'analisi sull'efficacia degli elementi di design e determinare se e come sono usati per comunicare un messaggio coerente, inoltre può anche suggerire aree di miglioramento. Il contenuto del design audit comprende in genere una verifica dell'organizzazione e dell'ambiente di marketing in cui opera, un'analisi sull'uso del design, una conclusione e le indicazioni sui miglioramenti e le azioni da intraprendere.

Per quanto riguarda invece su chi conduce il design audit, esso può essere effettuato da una persona o da un gruppo interno (il design manager o il suo team) ma vi sono tuttavia numerosi benefici nell'utilizzo di una società di consulenza esterna poiché è più facile che un consulente sia obiettivo e non sia influenzato da pregiudizi o politiche organizzative interni. Per la sua neutralità inoltre, è più facile che impiegati e clienti possano essere più aperti nelle interviste riguardo a ciò che pensano dell'azienda e dell'uso che fa del design.

Il primo passo per condurre un audit è farsi un'idea di quelle che sono le dimensioni e la grandezza dell'azienda e del modo in cui opera. Bisogna comprendere la natura, il ruolo e la funzione dell'azienda e verificare la sua mission o filosofia aziendale. Risulta utile anche osservare la struttura dell'azienda e individuare gli stakeholder, indirizzi e linee guida che l'azienda utilizza per il design. Inoltre, l'audit deve considerare i

mercati a cui l'azienda si rivolge, valutando successivamente nuovi mercati possibili. Lo step successivo consiste nel comprendere il modo in cui un'azienda è percepita, internamente ed esternamente, conducendo interviste con stakeholder chiave come l'amministratore delegato, il capo del dipartimento di design o il design manager. Le interviste esterne possono riguardare clienti attuali, clienti potenziali e altri stakeholder che possano dare un contributo utile a capire quale sia la reputazione dell'azienda. Il terzo passo è condurre un audit visivo degli elementi che sono utili a valutare l'uso del design in azienda come l'identità visiva, il suo nome, stile e logo, i materiali stampati, il packaging, la pubblicità, i media digitali e social.

Così facendo l'audit metterà in evidenza sia gli esempi positivi di uso del design sia eventuali incoerenze che possono produrre idee sbagliate sull'azienda.

Uno strumento utile per capire il design all'interno di un'organizzazione e che accompagna un buon design audit è il design ladder³.

Design Ladder. È lo strumento usato per valutare il potenziale del design management nelle aziende. Esso presenta una scala composta da quattro livelli che si articolano sulla base di cinque fattori chiave. I livelli sono:

- livello 1: le aziende a questo livello hanno politiche di design limitate, inesistenti o appena implementate. Il design viene usato occasionalmente e non vi è una conoscenza o esperienza riguardo a come differenziare l'azienda dalla concorrenza. Qui le attività di design mancano di procedure definite;
- livello 2: queste aziende usano il design solo per rispondere ad alcuni bisogni diretti dell'impresa come cambiamenti di stile ad hoc, estensioni di linee di prodotto o progetti di miglioramento di prodotti. Il design viene usato come strumento di marketing, aggiunge valore all'azienda attraverso lo styling, il packaging, la comunicazione di marketing e l'identità visiva. Qui il design non è considerato come strumento efficace per uno sviluppo innovativo di nuovi prodotti o servizi ma considerato più a un livello operativo. In genere queste aziende presentano poca collaborazione tra i dipartimenti e scarso coordinamento;
- livello 3: queste aziende incaricano un dipendente o un dipartimento della gestione del design. Il design qui è usato con spirito di iniziativa e diventa un elemento permanente dei cicli di sviluppo del prodotto;
- livello 4: sono quelle aziende che aspirano a diventare leader di mercato tramite innovazione di design e rendono il design management una cultura aziendale. Queste aziende sono fortemente orientate al design spiccano per la loro strategia

2. Zurlo, Francesco. 2018b. "Strategic tools. Parte 2" Design strategico e dei servizi, Politecnico di Milano.

3. Best, Kathryn. 2016e. "Fare un audit sull'uso del design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 44-47.

di differenziazione fondata su di esso;

I quattro livelli appena descritti sono definiti da cinque fattori che influenzano il successo o l'insuccesso del design:

- consapevolezza dei vantaggi: La mancanza di consapevolezza delle possibilità e dei vantaggi potenziali del design ne impedisce un uso efficace;
- processo: il design management prevede un programma formale di attività di design poichè quando è collocato al livello del processo, diventando parte integrante dell'azienda, può anche facilitare una collaborazione più efficace tra i dipartimenti;
- pianificazione: le imprese attente al design sviluppano una strategia per il design e comunicano con chiarezza quali risultati esso debba raggiungere;
- competenza: si intende la qualità del personale che opera nell'ambito del design;
- risorse: le risorse che un'azienda dedica a progetti di design, inclusi il budget per la formazione e le strutture di produzione per il design

I quattro livelli e i cinque fattori possono essere poi combinati per dare forma a una griglia di maturità, e usati per valutare la consapevolezza che un'azienda ha rispetto al design⁴.

4. Best, Kathryn. 2016g. "Metodi di design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 108-111.

	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	LIVELLO 4
CONSAPEVOLEZZA DEI VANTAGGI	non consapevole dei vantaggi e del valore potenziale del design (uso inconsapevole o assente)	alcuni specialisti sono consapevoli	molti sono consapevoli della sua importanza per restare competitivi	tutti sono consapevoli che il design è di importanza fondamentale per guadagnare una posizione di leadership
PROCESSO	nessuna idea del ruolo del design nei processi attuali	svolto in modo incoerente e tardivamente nel processo di sviluppo; non ripetibile in tutti i progetti	svolto in modo coerente e nelle fasi iniziali; un processo formale che fa da traino alle prestazioni	attività costante; l'impresa è impegnata a migliorare costantemente il processo
PIANIFICAZIONE	i piani dell'azienda e del marketing non contemplano l'uso del design	esistono piani e obiettivi limitati a livello del singolo progetto	esistono piani e obiettivi che fissano direzioni e integrano il design in varie attività	il design fa parte di piani strategici; la pianificazione del design è un processo dinamico che traina l'impresa
COMPETENZA	capacità scarsa o nulla di gestire le attività di design	alcune competenze; strumenti elementari e utilizzati senza coerenza; ampio spazio di miglioramento	strumenti standard applicati con coerenza; esiste un margine di miglioramento	competenza appropriate; uso di strumenti avanzati o di sistemi appropriati di misura
RISORSE	l'azienda non ha risorse dedicate alle attività di design	vengono allocate risorse limitate per singoli progetti; investimenti una tantum nel design senza verifica dei rendimenti potenziali	sono allocate risorse sufficienti sulla base di rendimenti potenziali, ma con procedure limitate per il supporto del processo decisionale	sono allocate risorse sostanziali, con procedure finanziarie per supportare la valutazione degli investimenti e dei rischi e per seguire i rendimenti

Fig. 19. Caratteristiche del Design in un'azienda a seconda di come viene interpretato.

AVVIARE UNA STRATEGIA DI DESIGN

Una volta individuate le opportunità attraverso la comprensione del mercato e delle risorse interne, avendo analizzato gli utenti e avendo infine compreso il ruolo del design edel designer all'interno di un'azienda, è necessario strutturare e avviare una strategia di progetto capace di portare il valore aggiunto auspicato.

Lo scopo del piano è convincere i vertici dell'azienda e gli stakeholder della necessità di avviare una strategia, un'iniziativa o delle risorse che vadano al di là dell'uso attuale del design. Sarà necessario dunque dimostrare in che modo il DM possa essere utile alla mission, agli obiettivi e alle necessità operative dell'impresa.

Borja di Morzota (2003) sostiene che è necessario prendere due decisioni a partire dalle seguenti domande: chi sarà il responsabile per il design in azienda? E come saranno delegati gli strumenti di design management per il progetto al suo interno? Emerge dunque l'importanza di nominare una figura che sostenga la causa del design poichè dovrà promuovere e diffondere la cultura del design nei diversi livelli dell'organizzazione.

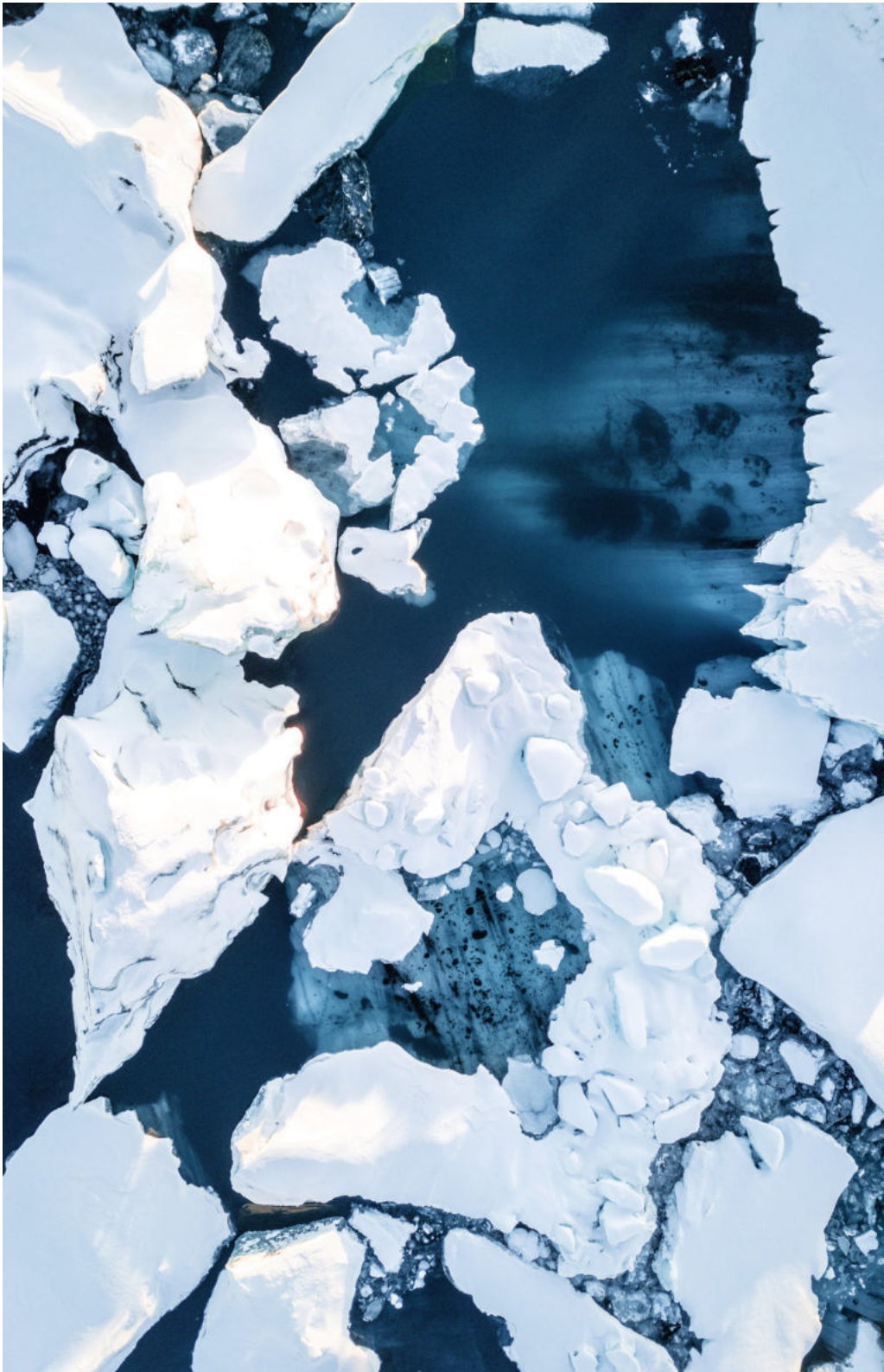
Per far comprendere l'importanza del design nell'azienda bisogna considerarlo in relazione a tre livelli: quello del consiglio di amministrazione, quello intermedio e quello dell'attività. Per quanto riguarda il consiglio di amministrazione la domanda è: come si può usare il design a livello strategico? Questo accade spesso in risposta a una situazione in cui un'azienda percepisce tale bisogno. A livello intermedio ci si chiede come si può usare il design a livello commerciale per tradurre il bisogno percepito in un nuovo prodotto o servizio, processo o concept. Infine, per il livello di attività il quesito verte su come si può usare il design a livello del progetto per comprendere come sviluppare i prodotti e i servizi in risposta al bisogno.

È importante distinguere la differenza tra politiche (pratica) e strategia (teoria) del design. La strategia stabilisce in che modo un'azienda intende usare il design e come i processi di design possano servire al meglio le sue necessità operative. Le politiche, invece, descrivono le linee guida a sostegno del processo di design e richiedono un coordinamento con le politiche di pianificazione. La strategia di design è dunque la visione del design a tutti i livelli aziendali mentre le politiche per il design sono una serie di scelte decisionali cruciali che ne rendono possibile la visione¹.

1. Best, Kathryn. 2016a. "Avviare una strategia di design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 48-53.

“È importante che i designer comprendano i clienti, per poter sviluppare una comprensione conscia e subconscia delle loro necessità e tradurle in input di progetto.”

- RACHEL COOPER E MIKE PRESS.



PARTE 2

POLITICHE PER IL DESIGN NEL CONTESTO AZIENDALE DI EPTA

2.1 IL GRUPPO EPTA

Nel 2019, il Gruppo Epta ha avanzato una proposta di brief per cercare di colmare le mancanze presenti nella loro offerta e individuare delle nuove opportunità in cui potersi inserire per aumentare il proprio vantaggio competitivo sul mercato. Il brief aziendale prevede la ricerca di una soluzione sistemica legata alla gestione dei metodi di vendita, pagamento, controllo e personalizzazione dell'esperienza d'acquisto all'interno dei segmenti di mercato propri dell'azienda (GDO, Ho.Re.Ca e Food & Beverage), attraverso l'utilizzo di tecnologie e metodi d'innovazione adottati dalle aziende di riferimento con cui la stessa Epta collabora. Il brief dunque, si declina su tre differenti vie interpretative in base ai differenti partner:

- **Epta + Redbull**, per intervenire nel mercato delle vending machine introducendo il concetto di "vending 4.0" grazie a nuove tecnologie che possono esservi applicate;
- **Epta + Tracxpoint**, per intervenire nel segmento di mercato della GDO per proporre soluzioni innovative che riescano a integrare i sistemi progettati dalla startup Tracxpoint acquisita da Epta;
- **Epta + Ghelfi**, per intervenire, sempre nel segmento della GDO ma in questo caso per dare un nuovo valore e innovare la carta e il cartone prodotto dall'azienda Ghelfi;

Per cercare di proporre una soluzione che potesse essere concorde con i bisogni dell'azienda, mi occuperò come prima cosa di analizzare l'azienda dall'interno per capire le dinamiche, i meccanismi e le possibilità offerte per quanto riguarda la progettazione di un nuovo sistema e successivamente mi dedicherò all'analisi dell'ambiente e del mercato esterno per comprendere le linee guida e le tendenze da seguire.

IDENTITÀ, MISSION E VALORI

Epta S.p.A. è un gruppo multinazionale specializzato nella refrigerazione commerciale per la GDO, con sede a Milano. Grazie ai brand che compongono il gruppo, Epta si assicura presenza e capillarità nel mercato mondiale; offrendo un enorme gamma di soluzioni per la refrigerazione commerciale, con una produzione annua di circa 230000 unità e garantendo un servizio completo di fornitura, installazione e manutenzione degli impianti.

La forza di Epta sta nel coniugare l'esperienza decennale nel settore (il primo marchio, Constan nasce nel 1986) con la potenzialità dell'innovazione. Epta lavora a livello globale, grazie a strategici presidi commerciali in oltre 40 Paesi e 11 unità produttive tra Italia, Francia, Regno Unito, Danimarca, Argentina, Turchia, Cina e Thailandia. Nei soli ultimi 5 anni ha aumentato circa del 40% il proprio fatturato, ed ha acquisito ben 8 società, tra Europa, America Centrale, Sudamerica, Sud-est Asiatico e Oceania. Numerosi sono i premi ricevuti dal gruppo, sia a livello tecnologico, in merito a soluzioni e brevetti innovativi ed ecologicamente efficienti, che nel settore del design, riguardo a numerosi prodotti ideati¹.

Dal 2017 Epta sviluppa una azione strategica chiamata "EptaExperience is the way" che interpreta fedelmente la mission del gruppo, cioè la volontà di contribuire al successo dei propri clienti. Sull'onda della rivoluzione digitale quindi, sviluppa i suoi nuovi prodotti per trasformare i punti vendita in "punti esperienza" andando incontro ai consumatori sempre più connessi e alla ricerca di esperienze d'acquisto interattive e multisensoriali. L'EptaExperience viene proposta dal gruppo in tre livelli:

- **OurExperience (Epta):** attraverso investimenti in ricerca e sviluppo. Una forza industriale al servizio dell'innovazione, al fine di offrire agli operatori del settore soluzioni complete industrializzate in grado di soddisfare ogni esigenza tecnica e di visualizzazione in tutto il mondo. Per il cliente, ciò si traduce in soluzioni in grado di riflettere meglio l'identità e i valori del marchio e del negozio, sempre con un orientamento completamente ecosostenibile. I sette marchi italiani e stranieri del Gruppo si posizionano tra i leader nei rispettivi segmenti di mercato, condividendo quindi tra loro le loro eccezionali capacità e il loro know-how tecnologico.
- **YourExperience:** la scelta da parte di esterni di Epta come partner per la refrigerazione significa poter fidarsi di una singola azienda in grado di gestire la progettazione di sistemi integrati e display chiavi in mano, sempre personalizzati, l'assistenza esclusiva e un servizio di consulenza post-vendita.

1. "Il Gruppo Epta." accessed Luglio. <https://www.eptarefrigeration.com/it>.

- **TheirExperience:** attraverso i prodotti e i sistemi Epta, i punti vendita sono in grado di esaltare i prodotti mediante una componente divertente ed edonistica, offrendo al cliente sensazioni particolari che aiutano a massimizzare la redditività del punto vendita stesso. Autentico asset identitario del Gruppo è dunque l'impegno di contribuire fattivamente al successo dei clienti e del loro business, valorizzando al meglio l'attrattiva e l'unicità dei loro punti vendita. Unicità che si riflette nella volontà di Epta di creare prodotti in grado di assicurare il più alto standard di performance e di interpretare i più avanzati traguardi del design.

Il gruppo, negli ultimi cinque anni, ha investito in innovazione più di 50 milioni di Euro. Un impegno che si riflette in ogni progetto e in ogni processo produttivo: adottando il metodo scientifico LCA (Life Cycle Assessment), Epta vuole misurare l'impatto ambientale relativo a ogni prodotto, valutandone accuratamente ogni fase di vita, dalla produzione, all'installazione, alla manutenzione sino allo smaltimento finale (economia circolare)²



Fig. 21. Dettaglio di un edificio industriale.

2. 2019. Corporate Social Responsibility Report 2019.

OFFERTA, PRODOTTI E SERVIZI

Tutti i prodotti di Epta sono orientati al risparmio energetico e quindi alla più efficace riduzione dell'impatto ambientale, nel rispetto delle vigenti normative. È garantito un alto grado di personalizzazione, per venire in contro ai canoni estetici e alle esigenze del cliente, e dunque dei suoi punti vendita. L'offerta è divisa in tre macrogruppi: banchi frigoriferi, centrali frigorifere di piccola, media e grande potenza e celle frigorifere, commerciali e industriali. Sono inoltre presenti prodotti che utilizzano la tecnologia IoT: gli Eptabricks. I clienti di Epta non sono mai i diretti utilizzatori dei prodotti, in quanto il Gruppo si rivolge per lo più a terzi e alle imprese di settore (comunicazione B2B), nello specifico i prodotti sono:

- vetrine e mobili frigoriferi tradizionali per alimenti freschi, sfusi e confezionati.
- banchi frigoriferi verticali e semi-verticali positivi per prodotti freschi confezionati
- banchi frigoriferi verticali e orizzontali negativi per la conservazione di surgelati.
- banchi frigoriferi Plug-in a gruppo incorporato di piccola e media dimensione.
- centrali frigorifere di piccola, media e grande potenza.
- celle frigorifere commerciali e industriali, concepite nell'ottica di una maggiore efficienza energetica e per soddisfare l'esigenza di ottimizzazione degli spazi da parte dei Retailer.

Oltre alla gamma di prodotti appena illustrati, il gruppo Epta offre ai suoi clienti tre distinti servizi:

- **EptaConcept** = creazione di spazi suggestivi che contribuiscano alla valorizzazione dei prodotti esposti
- **EptaService** = servizio di assistenza tecnica capace di affiancare il cliente e rispondere a tutte le sue esigenze, offrendo una consulenza qualificata, soluzioni di retrofit e moderni programmi di telemonitoring.
- **EptaFinancialService** = servizio di acquisto rateale dei propri prodotti e servizi

MATERIALI

La maggior parte dei materiali utilizzati nella produzione di prodotti Epta sono riciclabili: acciaio, vetro e alluminio. Gli imballaggi utilizzati (cartone, film plastico e legno) sono completamente riciclabili (33 Kg per cabinet). L'importante aumento del consumo di vetro è dovuto al fatto che la maggior parte degli armadi hanno anta in vetro.

A causa del ciclo produttivo che Epta porta avanti, il Gruppo produce un'elevata quantità di materiale di scarto. Per far fronte a questo problema, l'impresa ha iniziato a riciclare il materiale utilizzato in modo molto efficiente: considerando 100 Kg di rifiuti prodotti, solo 7 Kg vengono smaltiti, mentre il resto viene utilizzato per una nuova vita¹.

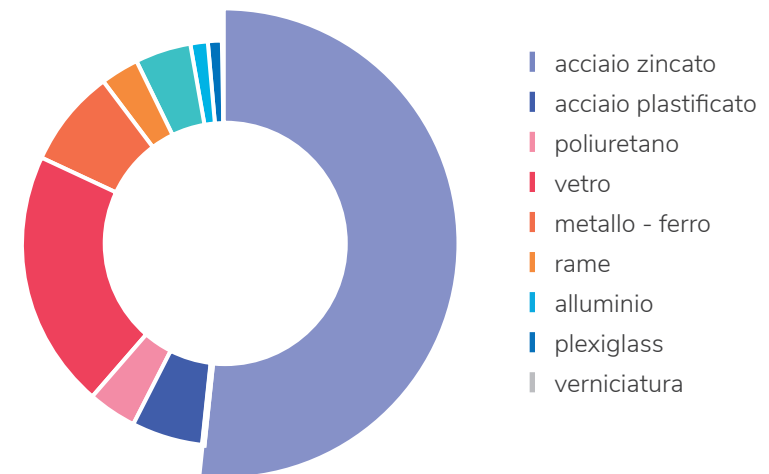


Fig. 22. Percentuali di materiali utilizzati in Epta.

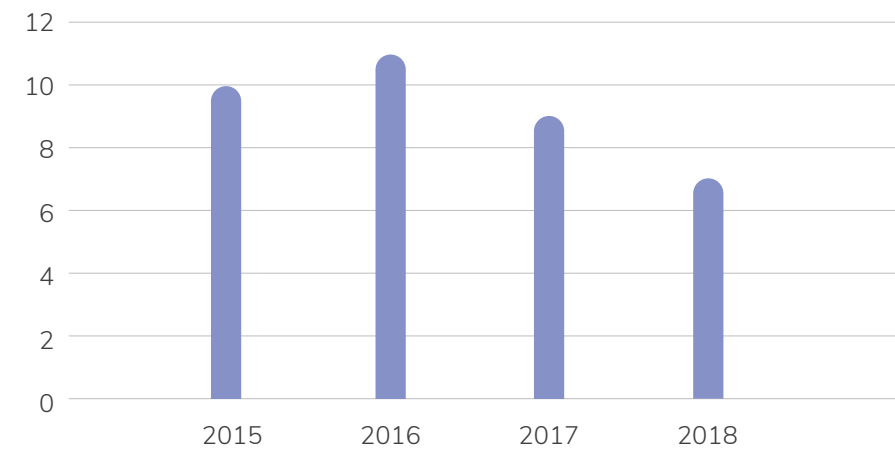


Fig. 23. Percentuali di rifiuti smaltiti durante gli anni in Epta.

1. 2019. Corporate Social Responsibility Report 2019.

- GDO
- brand specializzati (F&B e Ho.Re.Ca)

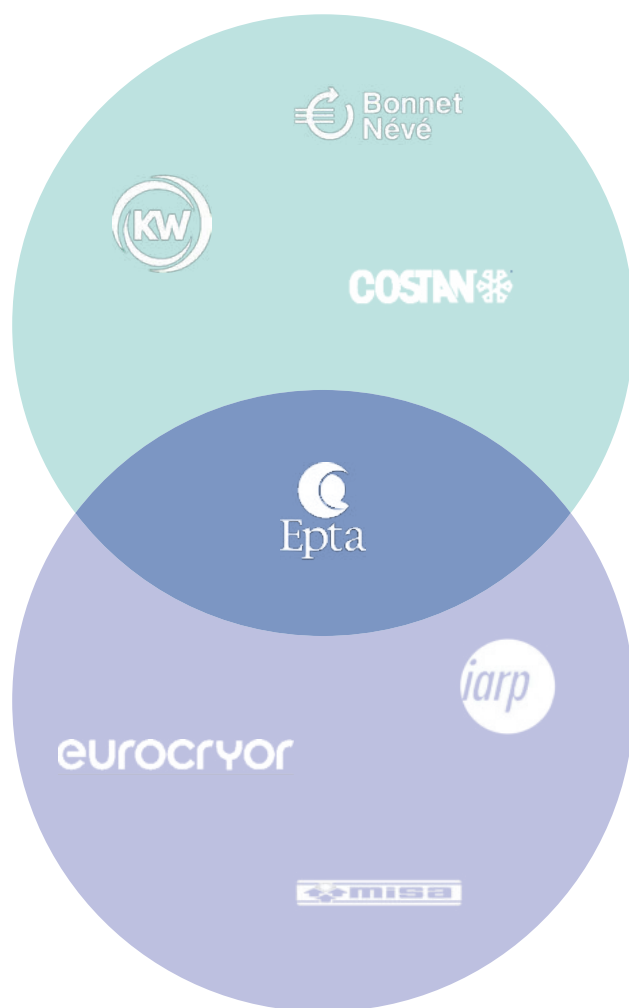


Fig. 24. Epta e le aziende del Gruppo.

I MARCHI DI EPTA

1. Costan

Costan rappresenta il nucleo originario di Epta. Fondato nel 1946 come laboratorio artigianale per la produzione di ghiacciaie e armadi frigoriferi, viene acquisito nel 1986. Il marchio è specializzato nella progettazione, realizzazione, installazione e manutenzione di banchi frigoriferi per la vendita assistita e self-service di alimenti freschi e surgelati.

La gamma di prodotti di refrigerazione commerciale Costan include:

- vetrine e banchi frigoriferi tradizionali per alimenti freschi, sfusi e confezionati;
- banchi frigoriferi verticali e semi-verticali positivi per prodotti freschi confezionati;
- banchi frigoriferi verticali e orizzontali negativi per la conservazione di surgelati;
- banchi frigoriferi plug-in per il retail e banchi Integrals per store specializzati¹.

2. Bonnet Névé

Dalla fusione di due marchi di grande rilievo nel mercato francese, Bonnet Réfrigération e Satam Névé, ha origine il marchio Bonnet Névé, acquisito da Epta nel 1988, in totale coerenza con una logica di sviluppo orientata a integrare nel Gruppo primarie aziende del settore. Il marchio ha meritato significativi riconoscimenti dal mercato per la modernità delle rivoluzionarie soluzioni e il contenuto innovativo in fatto di merchandising e risparmio energetico. Bonnet Névé è leader nella fornitura di vetrine e banchi frigoriferi per la vendita assistita e self-service di alimenti freschi e surgelati.

La gamma di prodotti Bonnet Névé include:

- vetrine e banchi frigoriferi tradizionali per alimenti freschi, sfusi e confezionati;
- banchi frigoriferi verticali e semi-verticali positivi per prodotti freschi confezionati;
- banchi frigoriferi verticali e orizzontali negativi per la conservazione di surgelati;
- banchi frigoriferi plug-in per il retail e banchi Integrals per store specializzati².

3. Eurocryor (claim: puro stile italiano)

Nasce nel 1991 a Solesino, in provincia di Padova e si rivela da subito il brand dal grande potenziale creativo che meglio interpreta il design italiano. Eurocryor firma banchi frigoriferi tradizionali, in grado di arredare e personalizzare i punti vendita di prestigio, rispondendo in modo mirato alle loro necessità funzionali ed estetiche. Eurocryor offre delle soluzioni che non soddisfano solo le esigenze di arredamento in

1. "Offerta." accessed Agosto. <http://www.costan.com>.

2. "Offerta." accessed Agosto. <http://www.bonnetneve.com>.

termini di design, ma anche di conservazione del cibo. Grazie a diverse tecnologie, il marchio offre una refrigerazione specifica per diversi alimenti, dalla carne fresca, alla pasticceria, alla gastronomia.

Un posizionamento esclusivo del marchio è avvenuto anche grazie al servizio al cliente d'eccezione. Un'evoluzione che testimonia la volontà del marchio di essere il partner ideale per i clienti nel percorso di rinnovamento dei negozi, dalla definizione di soluzioni studiate ad hoc, fino alla realizzazione, diventando punto di riferimento per i consumatori³.

4. Misa

Il brand Misa viene fondato nel 1969, e si specializza nella produzione di celle frigorifere commerciali e industriali. Entra a far parte del Gruppo nel 2011, arricchendo e completando l'offerta Epta con la creazione di nuove opportunità nel settore HoReCa. Misa si è imposta nello scenario italiano e internazionale grazie all'investimento in tecnologie evolute, alla produzione di alta qualità eco-sostenibile e alle certificazioni ottenute⁴.

5. Iarp

Iarp si configura come un marchio specializzato nella produzione di banchi a gruppo incorporato (plug-in) personalizzati. Entra nel Gruppo Epta nel 2013. Il suo contributo assicura una diversificazione del business e un ottimo completamento della filiera Epta, aprendo le porte al mondo Food & Beverage.

Le soluzioni IARP sono particolarmente flessibili perché in grado di rispondere a ogni specifica richiesta dei clienti e alle più evolute tendenze del mercato. I banchi plug-in che portano questa firma assicurano infatti una gamma tanto ampia da comprendere prodotti dedicati alle più diverse necessità del settore Food & Beverage: banchi refrigeranti che includono sia quelli a temperatura positiva, ideali per i produttori di bevande, sia quelli a temperatura negativa, dedicati alla presentazione del gelato. Non è un caso che IARP si configuri come leader a livello mondiale nell'ambito della conservazione e dell'esposizione del gelato industriale⁵.

6. Kysor Warren

Kysor Warren, parte del gruppo Epta dal 2019, è un marchio leader di vetrine refrigerate e sistemi di refrigerazione, in collaborazione con i clienti per portare soluzioni complete di refrigerazione commerciale a supermercati e altri rivenditori in

Nord e Centro America.

Il core business è la progettazione, produzione e distribuzione di display e sistemi efficienti e tecnologicamente avanzati utilizzati nei negozi di alimentari e minimarket, con applicazioni in altri settori della vendita al dettaglio e della ristorazione. Kysor Warren Epta US è oggi il terzo più grande produttore americano di prodotti per la refrigerazione⁶.



Fig. 25. Alcuni prodotti Epta.

3. "Offerta." accessed Agosto. <http://www.eurocryor.com>.

4. "Offerta." accessed Agosto. <http://www.misa-coldrooms.com>.

5. "Offerta." accessed Agosto. <http://www.iarp-plugin.com>.

6. "Offerta." accessed Agosto. <https://www.kysorwarren.com/en>.

NOVITÀ E INNOVAZIONI

Oltre a proporre una varietà di prodotti inerenti all'ambito della refrigerazione, Epta cerca di dare valore aggiunto all'operato del Gruppo e alla sua offerta investendo nelle tendenze e nelle tecnologie emergenti. Per seguire la tendenza che vede la nascita di plug-in sempre più intelligenti e connessi viene presentato anche il nuovo pacchetto IoT, per un monitoraggio dei banchi da remoto. Il pacchetto IoT fornisce inoltre reportistiche e consente di ottenere un preciso feedback sulle performance di vendita, sulle abitudini e preferenze dei consumatori, favorendo così il miglioramento continuo e la capacità dell'esercente di rispondere ai desideri dei propri clienti. In aggiunta all'IoT, Epta fornisce anche schermi LCD di 14.9". Un plug-in altamente interattivo in grado di coinvolgere attivamente i clienti, stimolando l'impulse buying.

Prendendo invece come riferimento il trend dell'omnicanalità, Epta ha deciso di supportare i Retailer nel confronto con gli operatori specializzati nella vendita online, proponendo gli #EPTABricks, pratici armadietti refrigerati che consentono ai consumatori di ritirare, dove e quando vogliono, anche al di fuori degli orari di apertura dei negozi, i prodotti food e non food ordinati online sul sito web dell'Insegna.

Progettati per assicurare la più alta flessibilità ai consumatori, sono disponibili sia in versione Indoor che Outdoor e si compongono di moduli a temperatura controllata: gli #EPTAdryBricks sono destinati ai secchi, gli #EPTAfreshBricks e #EPTAfrozenBricks garantiscono la conservazione degli articoli freschi e surgelati.

Con l'obiettivo di offrire nuove ispirazioni di business ai suoi clienti, il Gruppo ha progettato, all'interno del suo stand, Epta InnoVillage, uno spazio dove abitano le nuove idee. Un percorso alla scoperta di progetti originali e creativi, sviluppati da companies e start-up proiettate nel futuro che possono accrescere il successo nel comparto, con soluzioni creative e concrete. Tra i progetti e le startup acquisite dal Gruppo si ricorda:

- **Frescofrigo**, una vetrina refrigerata installabile all'interno di numerosi contesti, dagli uffici, palestre, complessi residenziali, università, agli hotel, per dare vita a snack point evoluti. Grazie ad una App dedicata e ad un codice personale è possibile ordinare, pagare e sbloccare il frigo per prelevare i prodotti scelti.
- **Featfood**, offre un menu completo di cibi sani, consegnati ready-to-eat per garantire pasti bilanciati e fornire il corretto apporto nutrizionale a seconda degli obiettivi di ogni singolo utente e del suo profilo alimentare. L'Azienda presenta i suoi menu in frigoriferi evoluti posizionati presso spazi convenzionati, quali ad esempio gli snack point degli store, luoghi di lavoro, uffici, centri fitness, ospedali.
- **Procusini**, l'azienda presenta un sistema plug & play completo che si compone di

una stampante 3D e un ampio ventaglio di cibi raffinati stampabili in varie forme. La soluzione è ideale nei settori bakery, confectionery, catering professionale o event-gastronomy e grocerant negli store.

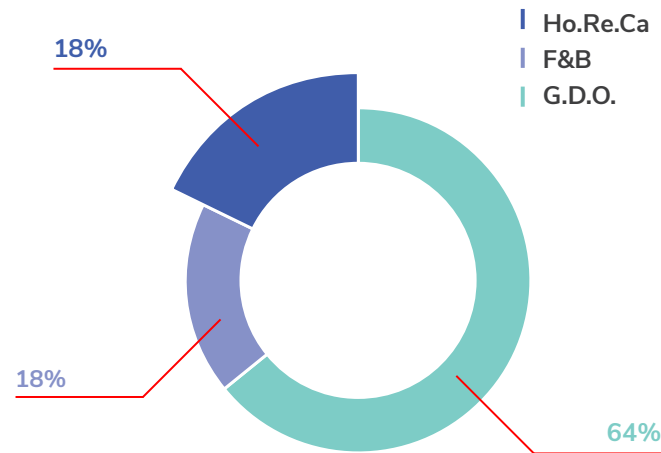
- **Tracxpoint**, L'Azienda ha progettato e realizzato un sistema di check-out automatico basato sull'Intelligenza Artificiale. Per i clienti si traduce nel piacere dello shopping presso uno store affidabile, che risponde in modo efficace e rapido ai loro bisogni. Ai Retailer consente la raccolta dati dei consumatori mediante key points i dati dei consumatori nel corso della store journey, favorendo una migliore efficienza delle casse e rafforzando la qualità della loro relazione con fornitori e clienti.
- **Cultifutura**, L'obiettivo di Cultifutura è avere un impatto sulla cultura di qualsiasi luogo di lavoro e unire le persone grazie alla passione per la coltivazione del proprio cibo, rendendo il mondo più sostenibile. Si tratta di un sistema di agricoltura urbano completamente automatizzato, grazie a cui coloro che abitano o lavorano in una comunità possono disporre di uno spazio personale per coltivare cibo a loro scelta. Il sistema richiede un intervento minimo da parte dell'utilizzatore e permette di far crescere prodotti nutrienti e privi di pesticidi, dalle insalate a rare varietà di peperoni, pomodori, fiori o erbe. In virtù di una piattaforma social, il sistema permette inoltre agli utenti di condividere e scambiare il proprio cibo e creare una comunità. Esso coniuga la tecnologia e l'efficienza degli orti verticali con il desiderio delle persone di coltivare il proprio cibo e di essere parte di una collettività¹.

Analizzando invece gli ultimi prodotti lanciati dal gruppo possiamo distinguere dieci nuove proposte nei differenti segmenti di mercato. Nel grafico sotto riportato ho voluto analizzare il "peso" dell'innovazione dei nuovi prodotti in riferimento ai settori di mercato distinti dell'azienda. Le novità proposte da Epta sono le seguenti:

- The Urban Spirit
- DeliRevolution
- Transparent versatility
- Simply Ingenious
- HD District
- Perfect Lineup
- Dedicated to your excellence
- Circular Bar&Grocerant
- Food&Beverage Space
- Omnichannel Universe

1. 2020. Cartella stampa 2020.

Fig. 26. I segmenti di mercato del Gruppo. E' possibile osservare dunque che le innovazioni proposte dal gruppo riguardano per il 64% il segmento di mercato della grande distribuzione e meno del 20% viene dedicato ai settori di HoReCa e Food&Beverage. Ciò ci permette di dedurre che in questi ultimi due settori vi è maggiore possibilità di portare un'innovazione vincente.



Il fatto che il segmento della GDO sia il core business aziendale è confermato anche dalla presenza dei suoi marchi nel mercato: tre brand su sei (Costan, Bonnet Névé e Kysor Warren) infatti si dedicano quasi esclusivamente al settore dei retailer; Iarp, Eurocryor e Misa, quali brand specializzati, si occupano invece principalmente di proporre prodotti nei settori del Food&Beverage (Iarp ed Eurocryor) e dell'Ho.Re.Ca (Misa).

Da questa prima analisi si può notare che il settore attualmente più debole sia quello dell'Ho.Re.Ca.

SURVEY E ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

Nel 2016 Epta ha esaminato gli aspetti materiali del loro rapporto sulla responsabilità sociale delle imprese alla luce dei nuovi standard GRI¹ con l'obiettivo di identificare i rischi, le opportunità e gli aspetti importanti per la loro attività e per i loro stakeholder. Il gruppo ha stabilito un elenco di Key Performance Indicators da sottoporre attraverso un'intervista agli stakeholder coinvolti, sia interni sia esterni all'azienda.

1. Global Reporting Initiative, un modello universalmente riconosciuto per la comunicazione delle prestazioni finanziarie, ambientali e sociali di un'organizzazione.

Tale analisi (svolta internamente da EPTA) ha permesso di comprendere nel dettaglio il livello di importanza di ciascun aspetto indagato nella relazione e di verificare se è necessario aggiungerne di nuovi che riflettano i cambiamenti delle priorità a livello di business, condizioni di mercato e tendenze globali².

Il procedimento per la raccolta dati adottato dal gruppo è stato il seguente:

- hanno esaminato le migliori pratiche per valutare i singoli aspetti;
- attraverso un sondaggio inviato via e-mail, hanno interrogato un campione di persone coinvolte nell'attività in modo da definire un elenco e stabilire le priorità per ciascun aspetto (alta, media e bassa importanza)
- attraverso il sondaggio, agli stakeholder esterni al gruppo è stato possibile indagare e verificare gli aspetti più significativi analizzati l'anno precedente.

La survey ha evidenziato sei aspetti fondamentali, due riguardanti l'ambiente, due il posto di lavoro e gli altri due il mercato. Nello specifico, gli aspetti che membri interni, clienti e fornitori hanno ritenuti più significativi di Epta sono:

- M11. Affidabilità e sicurezza dei prodotti. I clienti dunque propongono valutazioni alte per quanto riguarda la qualità dei servizi e dei prodotti offerti da Epta; la survey mostra dunque un livello di soddisfazione elevato per quanto riguarda l'offerta di tutte le aziende del Gruppo;
- E3. Rassicurazione sul rispetto della legislazione ambientale. Ciò è fortemente comunicato dall'azienda e attuato nella pratica mediante la scelta di utilizzare refrigeranti naturali come il propano nella progettazione di nuovi prodotti e allo stesso tempo di aver rinnovato le linee meno recenti seguendo la medesima strategia. L'impegno del gruppo è confermato anche dal fatto che un ente terzo verifica annualmente il rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza e ambiente.
- W6. Sicurezza e protezione del personale. Epta ha creato il programma "Epta for Safety", che promuove una cultura basata specificamente sulla sicurezza e mira a ridurre significativamente la frequenza degli infortuni.
- E5. Impegno nel prevenire l'inquinamento. Trattandosi della produzione di prodotti di refrigerazione, noti per i loro fattori altamente inquinanti in base alle componenti di cui sono costituiti, Epta si impegna per produrre soluzioni in grado di garantire la massima efficienza e risparmio energetico in modo trasversale, in ogni parte del mondo e in qualsiasi condizione climatica. Questa volontà è stata ampiamente riconosciuta e apprezzata dai clienti con i quali interagisce.

2. 2019. Corporate Social Responsibility Report 2019.

- W3. Investimenti nella formazione e nello sviluppo dei dipendenti. Attraverso i programmi di formazione EPTAcademy e 24EPTAtraining, i dipendenti danno meriti al gruppo nella volontà di volerli mantenere attivi e sempre informati, per farli crescere a livello individuale e professionale e allo stesso tempo far progredire la società e la collettività.
- M5. Leadership nel settore. Grazie a importanti e costanti investimenti in ricerca e sviluppo per garantire il massimo livello di tecnologia e affidabilità all'avanguardia, Epta mette al centro tecnologia e innovazione per sostenere la sua crescita.

Oltre a questi sei aspetti ritenuti chiave e da considerare come punti di forza del gruppo, possiamo notare che tutte le voci riguardanti la comunità vengono considerate di terzo piano se non da divenire veri e propri punti di debolezza. Stiamo parlando in questo caso di (sono più tecnici che comunicatori):

- prestazioni e sponsorizzazioni
- servizi di informazione forniti a chi ne ha bisogno
- investimenti nella comunità locale
- publishing communications nella community

Ciò sottolinea dunque una debolezza nella comunicazione del marchio attraverso pubblicità e pubbliche relazioni. La bassa valutazione nei servizi di informazione inoltre può essere dovuta al fatto che i clienti valutano questo aspetto imprescindibile dato il mercato attuale, per cui alle aziende non basta più solo offrire assistenza ai prodotti e ai servizi che vende poichè i clienti e gli utilizzatori finale cercano sempre qualcosa in più e che differenzia l'azienda che hanno scelto rispetto ai suoi competitors. Allo stesso tempo però, un buon servizio di informazione ai clienti è indispensabile per mantenere una buona reputazione del brand.

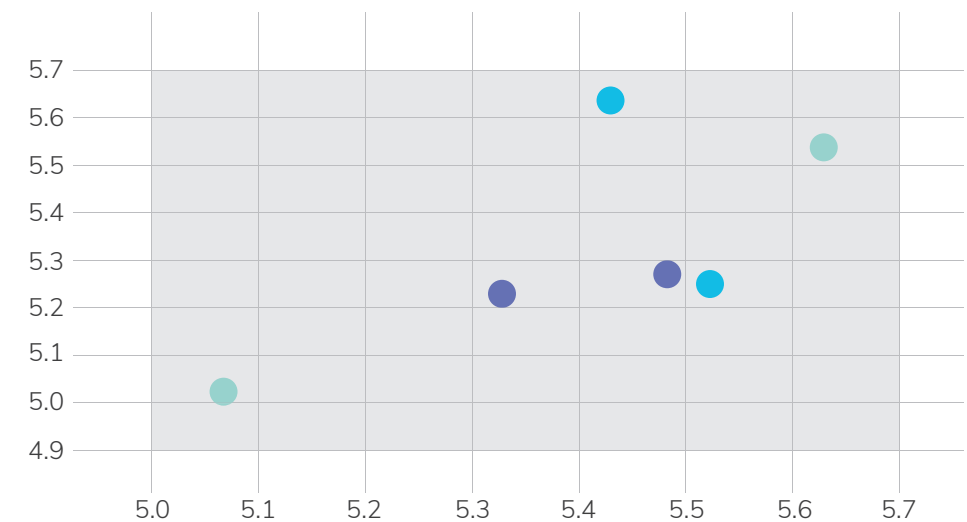
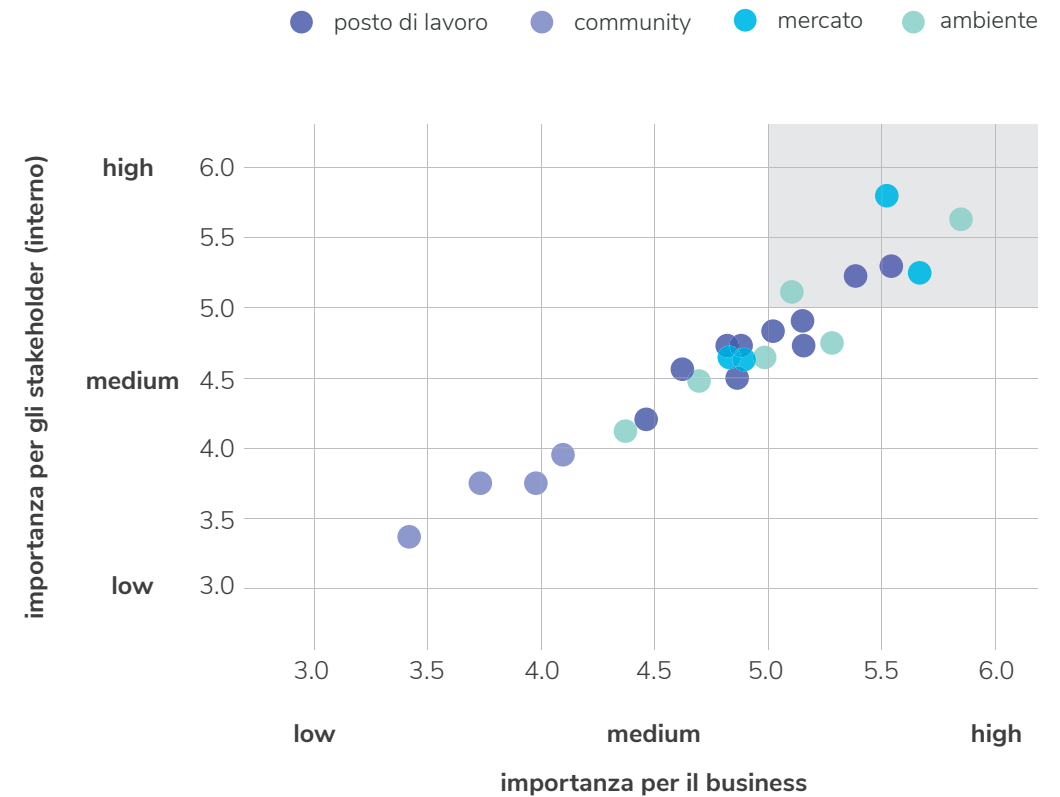


Fig. 27. Epta Group Materiality Matrix 2017/2018.

2.2 IL PIANO PROGETTO IN EPTA

Dopo una prima panoramica generale sulle caratteristiche del Gruppo, ci è sembrato opportuno esaminare il processo di sviluppo all'interno di Epta. Per avviare un nuovo progetto in Epta, solitamente l'esigenza nasce dalla volontà del Product Manager che individua delle nuove opportunità o eventuali problematiche che necessitano di essere risolte. L'attività del Product Manager inizia prendendo in considerazione il piano prodotto, ovvero uno storico da 3 a 5 anni che mette a sistema tutti i prodotti aziendali, mostrando il ciclo di vita dei prodotti nel periodo considerato. Il ciclo di vita del prodotto è un modello di marketing tradizionalmente impiegato per descrivere e analizzare le fasi che attraversa il prodotto nel corso della sua vita utile, cioè dal momento in cui arriva sul mercato a quello della sua eliminazione. La durata dell'intero ciclo di vita del prodotto e delle sue fasi è determinata dall'andamento delle vendite. Le fasi in cui si articola il ciclo di vita del prodotto sono quattro: introduzione, crescita, maturità e declino.

A differenza del ciclo di vita di prodotto, il piano prodotto mostra non solo il lancio e le fasi successive ma anche quelle precedenti all'ingresso del prodotto sul mercato. Per riassumere dunque, il piano prodotto serve a evidenziare:

- i prodotti che sono ancora in fase di progettazione
- i prodotti prossimi al lancio
- i prodotti in fase di sviluppo
- i prodotti in fase di maturità
- i prodotti divenuti obsolescenti (fase di declino)
- i buchi di mercato dovuti alla fine del ciclo di vita di alcuni prodotti

LE RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDER

Una volta individuata la tipologia di prodotto su cui intervenire, il Product Manager inizia lo studio del prodotto specifico in relazione ai competitors e più in generale al mercato in cui è inserito. Questo avviene perché, una volta analizzata l'intera offerta commerciale e individuata la gamma di prodotti che sta calando nelle vendite, per individuare nuove opportunità è necessario analizzare le potenzialità derivanti dal mercato, a livello tecnologico, estetico, economico e sociale.

La successiva analisi dei competitors nonché i report provenienti dalle interviste dei principali clienti sulla gamma di prodotti che si è deciso di rinnovare permetteranno l'individuazione di un target specifico da soddisfare.

Fatta questa prima analisi di mercato e dell'azienda stessa, successivamente il

Product Manager si dedicherà allo studio degli emergenti trend di settore.

Il lavoro del Product Manager si concluderà arrivando alla definizione dei requisiti fondamentali di progetto. Questi requisiti si presentano sotto diverse forme, essi saranno infatti inerenti alle caratteristiche tecniche, ai tempi di sviluppo, ai materiali etc... del nuovo prodotto che si è deciso di proporre. I requisiti di progetto saranno poi trasferiti al dipartimento di ricerca e sviluppo (R&D) che lavorerà sul prodotto esistente e inizierà il piano di progetto.

Il piano di progetto consiste nell'interazione tra i vari stakeholder provenienti dai diversi dipartimenti che comporranno il team responsabile allo sviluppo del nuovo prodotto. La stretta collaborazione tra i dipartimenti R&D e l'Innovation center porterà alla definizione di un concept strutturato e alla sua conseguente prototipazione. I dipartimenti di Acquisto e approvvigionamento, Industriale, Qualità e Controllo lavoreranno attivamente e in maniera integrata procurandosi le risorse necessarie alla produzione e controllando costantemente i progressi e gli standard qualitativi. Oltre alla fase produttiva, il dipartimento per il Controllo si occuperà anche di tenere sotto stretta sorveglianza la gestione dei costi e delle spese. Infine i dipartimenti di Installazione e di Servizio saranno indispensabili per offrire assistenza ai clienti successivi al lancio del nuovo prodotto.

La semplificazione di tale processo tuttavia non deve far pensare che si tratti di un procedimento lineare. Per ogni dipartimento coinvolto ci sarà una persona responsabile che si occuperà esclusivamente del progetto considerato. La complessità di prodotti Epta richiede infatti la presenza di un personale altamente specializzato che si differenzia per competenze di volta in volta in base alla tipologia di prodotto che si vuole progettare. Il team interdisciplinare che viene così a formarsi lavorerà in maniera integrata e riunendosi principalmente una volta a settimana fino a conclusione del progetto a cui si dedicano (circa un anno).

Nonostante Epta conti un totale di 5000 dipendenti che lavorano all'interno delle aziende che compongono il gruppo, emerge una sola figura che si dedica alla dimensione strategica dell'intera impresa con la carica di Product Strategic Management. Tale figura è indispensabile, come abbiamo discusso inizialmente, per l'avvio di piani di progetto ma allo stesso tempo essa non si dedica esclusivamente alle attività di marketing, svolge anche la funzione di designer strategico arrivando a coprire la mancanza di figure interne dedicate al design. Epta infatti per le attività di design si rivolge a studi esterni e il Product Strategic Manager in questo senso svolge una funzione di comunicazione e interlocutore, portando, dall'esterno all'interno, i processi progettuali tipici di tale disciplina e occupandosi quindi di tutte le attività di design e di gestione integrata dei processi¹.

1. Intervista a Giorgio De Ponti. 2020.

IL PROCESSO DI SVILUPPO IN EPTA

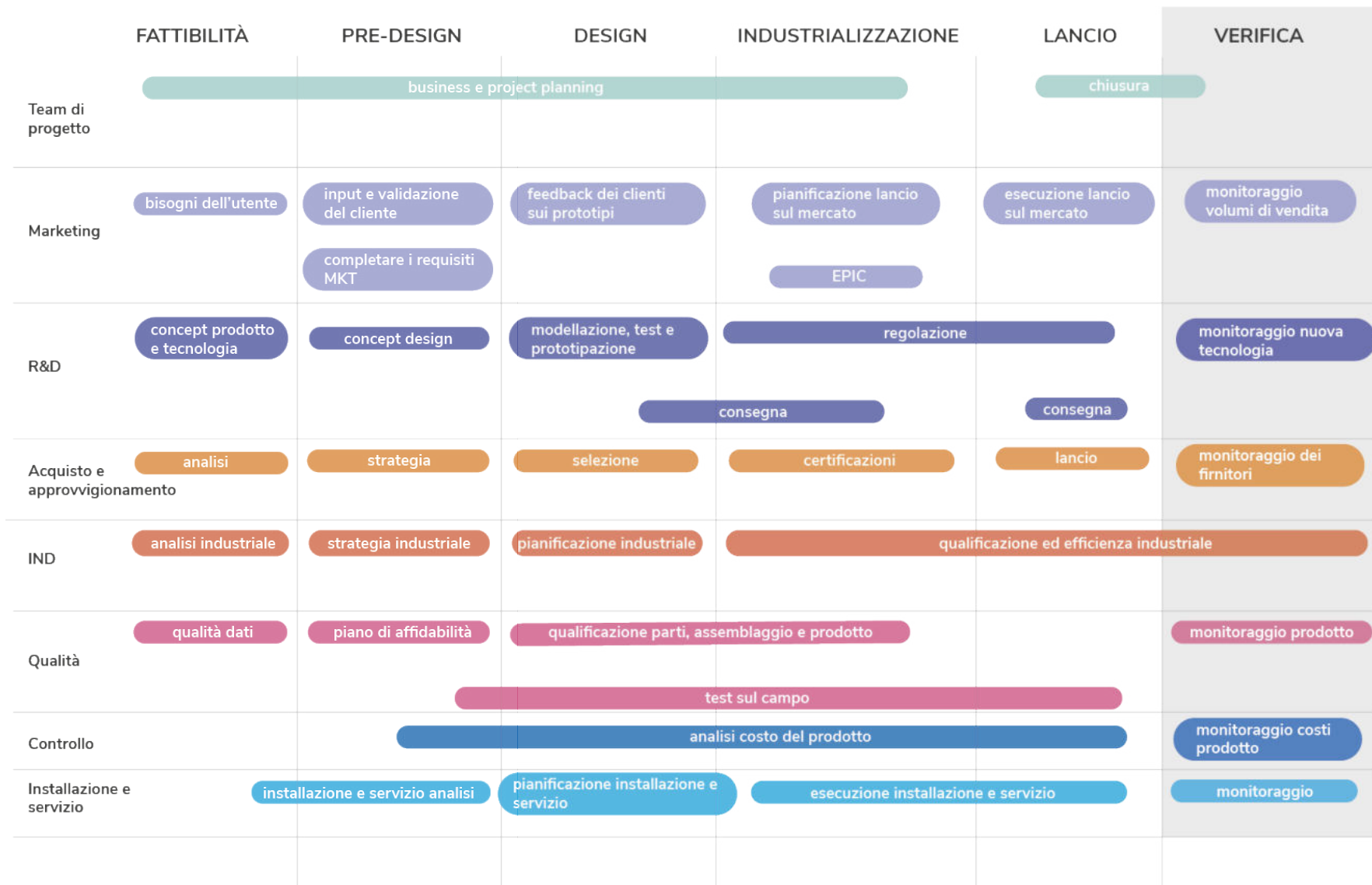


Fig. 28. Il processo di sviluppo in Epta.

2.3 IL PIANO PRODOTTO DELLE AZIENDE DEL GRUPPO EPTA

Esaminando nello specifico i piani prodotto delle aziende che compongono il Gruppo, Dai Gantt/grafici dei piani prodotto è possibile osservare differenti aspetti riguardo al Gruppo Epta:

- la strutturazione nell'innovazione delle diverse aziende
- la relazione dei marchi ai diversi segmenti di mercato (Retail, HoReCa e F&B)
- le diverse velocità di innovazione (da piano di prodotto), dettate dal mercato e dai clienti, i piani di rinnovamento e la vita dei prodotti (rapporto innovazione - tempo - linee di produzione)

Andiamo ad analizzare i grafici e i differenti brand del Gruppo prendendo in considerazione le voci appena descritte sopra.

COSTAN - BONNET

Costan e Bonnet Névé presentano la medesima tipologia di offerta riferendosi allo stesso mercato, quello del Retail, che si differenzia in base ai due diversi paesi a cui ciascun brand si riferisce (...), per questo motivo è possibile accorpare le due aziende per quanto riguarda l'analisi dei loro piani prodotti.

La loro struttura interna è divisa in base alla locazione dei loro rispettivi impianti produttivi, ovvero Limana e Solesino. Osservando le due aziende dal punto di vista innovativo è possibile notare un piano prodotto dalla struttura pressoché verticale; questa indicazione sta a suggerire un'innovazione di tipo lenta e a breve termine, considerando che ci sono solo 3 progetti pianificati di cui uno per il 2023. Data la forte somiglianza e la forte collaborazione reciproca, possiamo definire come value proposition per entrambe le aziende la qualità della refrigerazione nei prodotti che offrono, i servizi e l'assistenza ai clienti, e le prestazioni tecnologicamente

RETAIL: COSTAN-BONNET

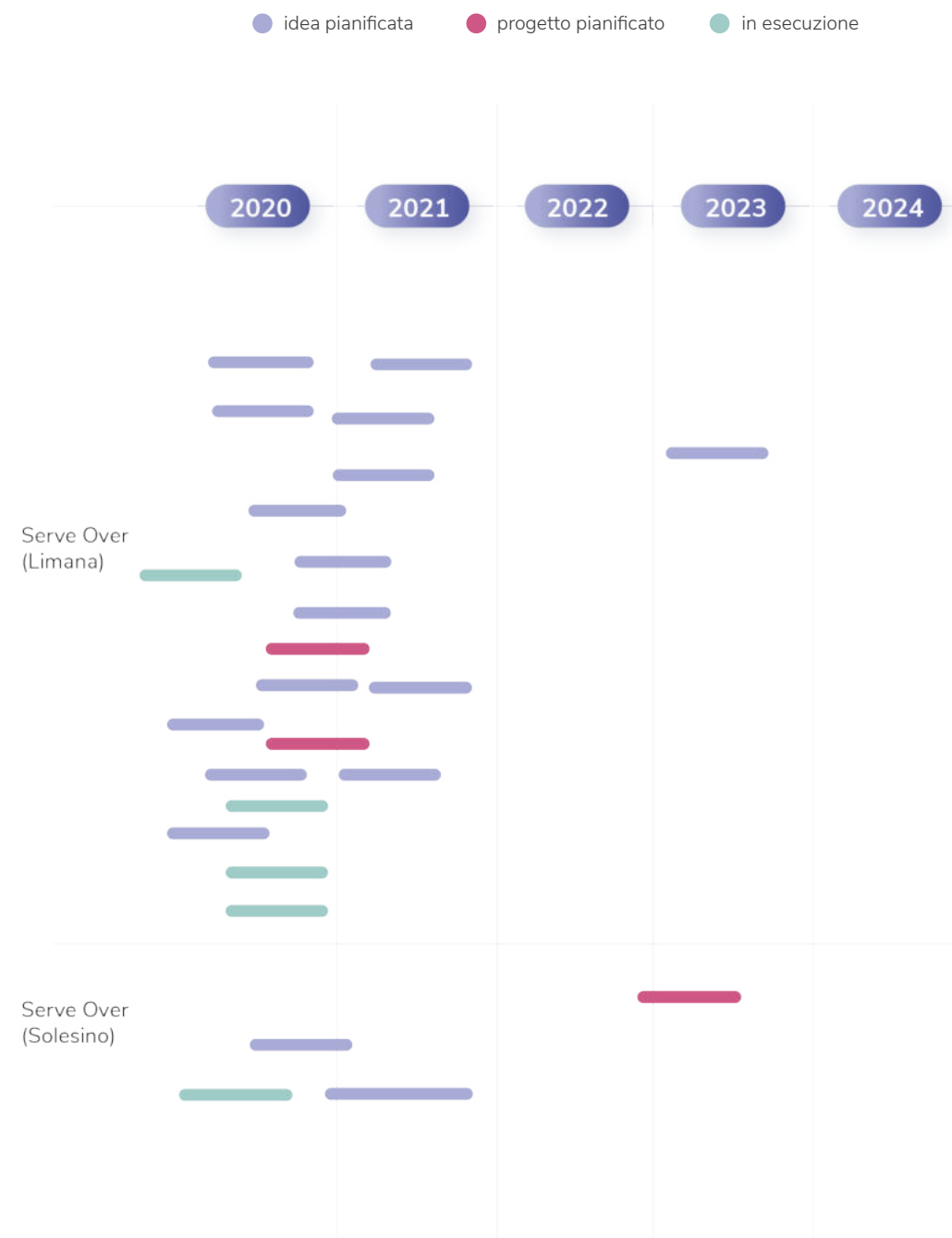


Fig. 29. Gantt piano prodotto in Costan e Bonnet Névé.

EUROCRYOR

Il segmento di mercato a cui si rivolge Eurocryor rimane quello prioritario del Gruppo, ovvero quello del retail. Analizzando il piano prodotto notiamo che l'azienda è suddivisa in quattro macroaree in cui si studiano i differenti aspetti che compongono i loro prodotti: la struttura, la conservazione del cibo, gli elementi accessori e altri moduli. Tale strutturazione tuttavia sembra scontrarsi con la value proposition aziendale, che nonostante voglia sempre puntare sulla qualità della refrigerazione, in questo caso il brand vuole porre maggior attenzione all'estetica dei suoi prodotti, bilanciando lo stile italiano con le tecnologie più avanzate. In base a questo dunque la strutturazione interna all'azienda sembra mostrare una forte attenzione al backhand mentre a livello comunicativo e percettivo viene privilegiato il fattore fronthead. Osservando il piano prodotto infine è possibile osservare un andamento orizzontale e maggiormente proteso al futuro rispetto al piano dei brand precedenti, dove molte idee sono in sviluppo o da rinnovare nel tempo, ciò denota un tipo di innovazione veloce e orientata al lungo periodo.

RETAIL: EUROCRYOR



Fig. 30. Gantt piano prodotto in Eurocryor.

IARP

La strutturazione interna di questo brand avviene in base ai segmenti di mercato a cui rivolge la sua offerta, ovvero: beverage, gelati, HoReCa e vending machine. a differenza di Eurocryon, in IARP prevale la visibilità del marchio del cliente (Redbull, Coca cola...), si tratta dunque di un brand customizzabile incline alle esigenze dei propri clienti per favorire gli acquisti di impulso nei loro punti vendita. E' evidente dunque che la value proposition dell'azienda sia quella di proporre un'offerta che possa essere 100% adattabile, versatile e personalizzabile dai clienti che scelgono i prodotti IARP per i propri punti vendita. L'efficienza tecnica unita alla volontà di mettere il cliente al primo posto per quanto riguarda la visibilità per l'utente finale comporta maggior attenzione agli aspetti del front-end, qui per quanto riguarda la volontà di catturare l'utente finale e vendere i prodotti che gli espositori IARP offrono. Guardando al piano prodotto, osserviamo una maggiore concentrazione di prodotti rivolti ai segmenti del beverage e dei gelati dove maggiore è l'apporto innovativo sia a livello temporale sia considerando la distribuzione dei prodotti, mentre nell'HoReCa e nelle vending l'andamento è abbastanza stazionario e non si evidenziano prodotti in via di sviluppo per i prossimi 5 anni e molti progetti sono in attuale esecuzione.

F&B & HO.RE.CA: IARP

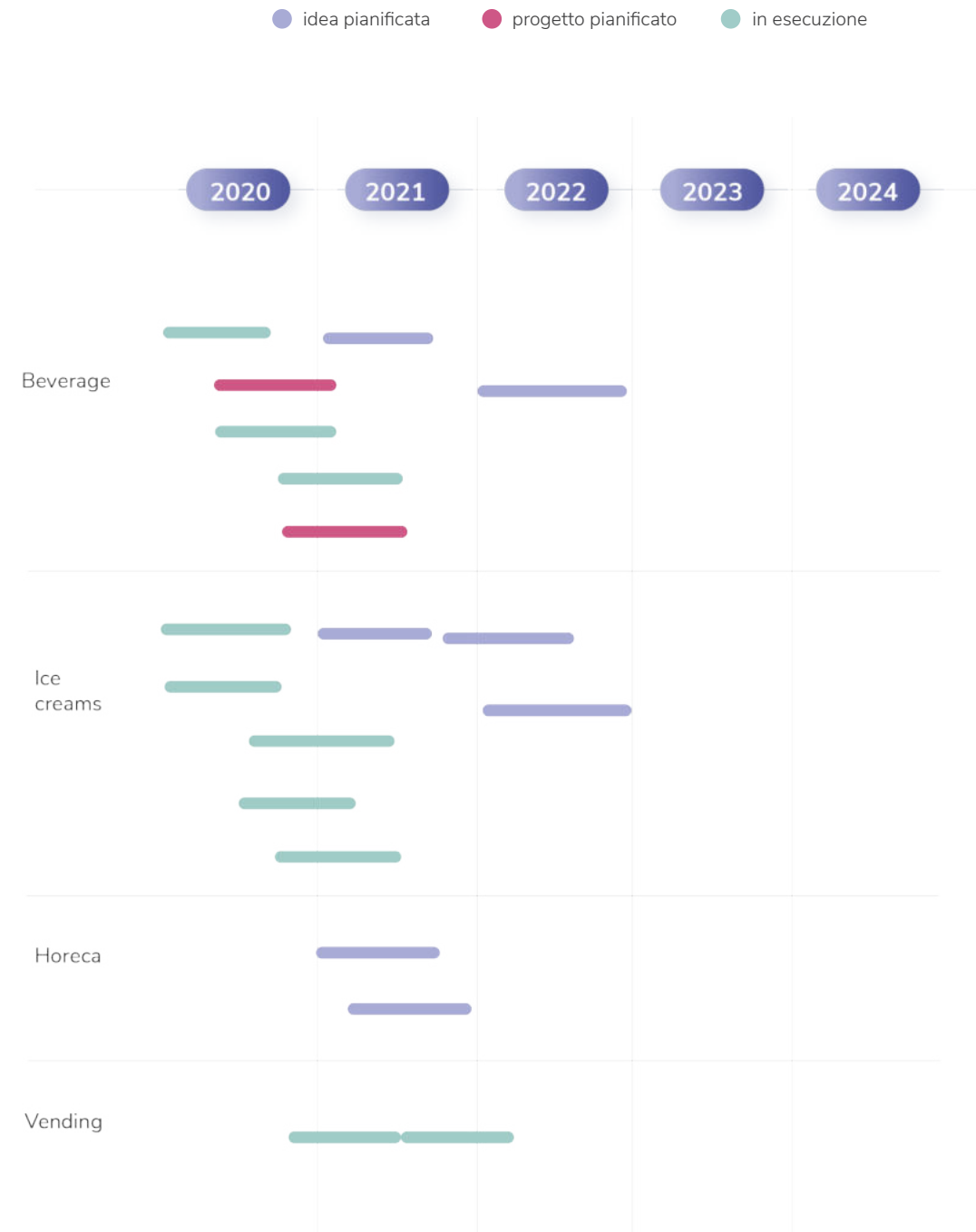


Fig. 31. Gantt piano prodotto in IARP.

MISA

Il brand è caratterizzato da pochi prodotti ma allo stesso tempo presenta una visione innovativa a lungo termine con investimenti spalmati su un arco di tempo più elevato e uno sviluppo orientato al futuro. A differenza di Iarp, in Misa il core business è il settore HoReCa, anche se in maniera indiretta rivolge la sua offerta anche al settore del retail. Puntando sui valori della tecnologia e delle alte prestazioni dei prodotti, per Misa e i suoi clienti l'aspetto estetico passa in secondo piano rispetto a quello prestazionale, tuttavia dal reparto interno dell'azienda emerge una forte volontà di rendere più apprezzabili i prodotti anche sotto l'aspetto estetico e di usabilità.

RETAIL & HO.RE.CA: MISA

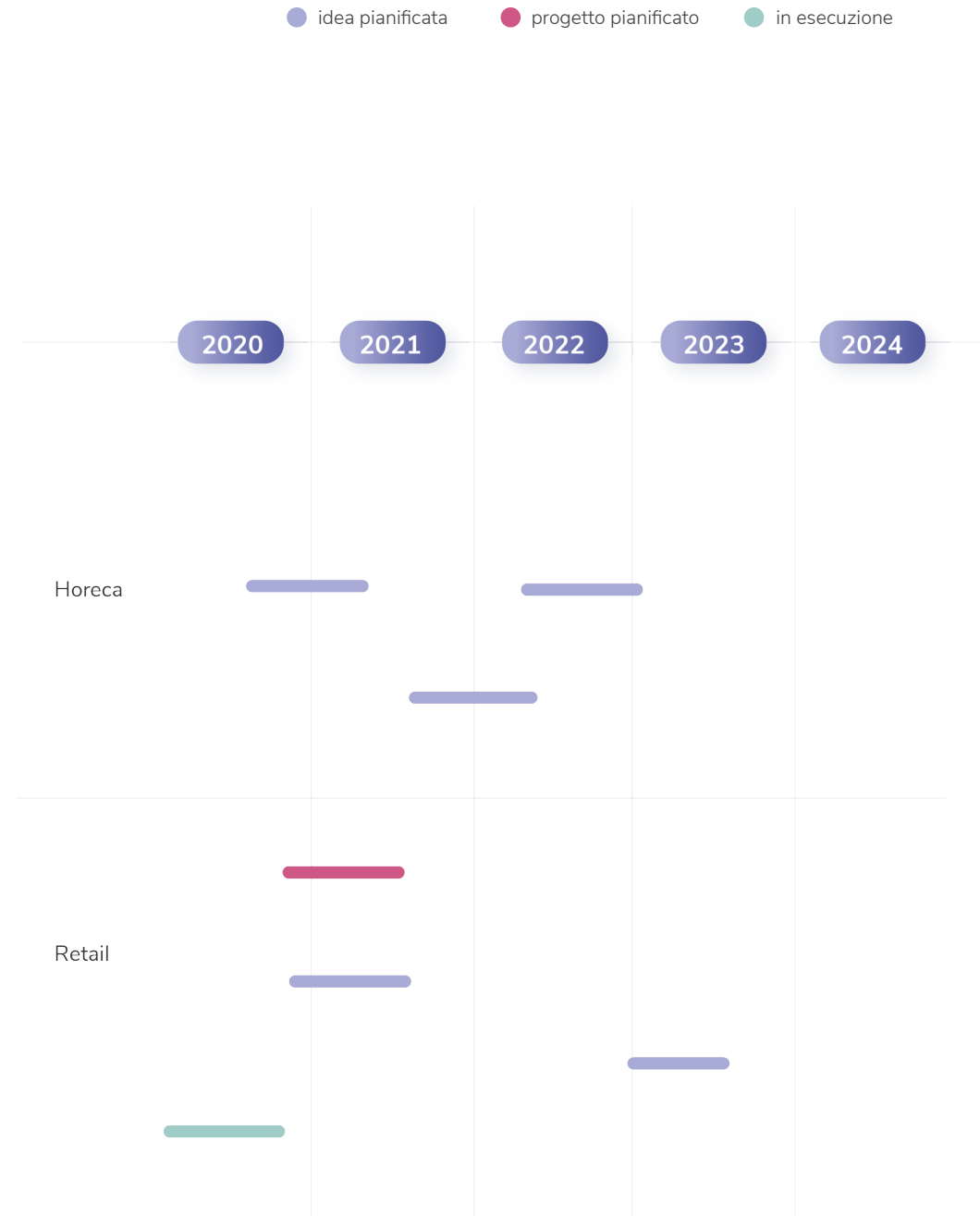


Fig. 32. Gantt piano prodotto in Misa.

ANALISI COMPARATIVA DELLE AZIENDE

Per riassumere i dati ottenuti dalle analisi dei piani prodotto, abbiamo realizzato un grafico e una tabella che potessero meglio evidenziare e mettere a confronto le differenze fra le varie aziende che compongono Epta.

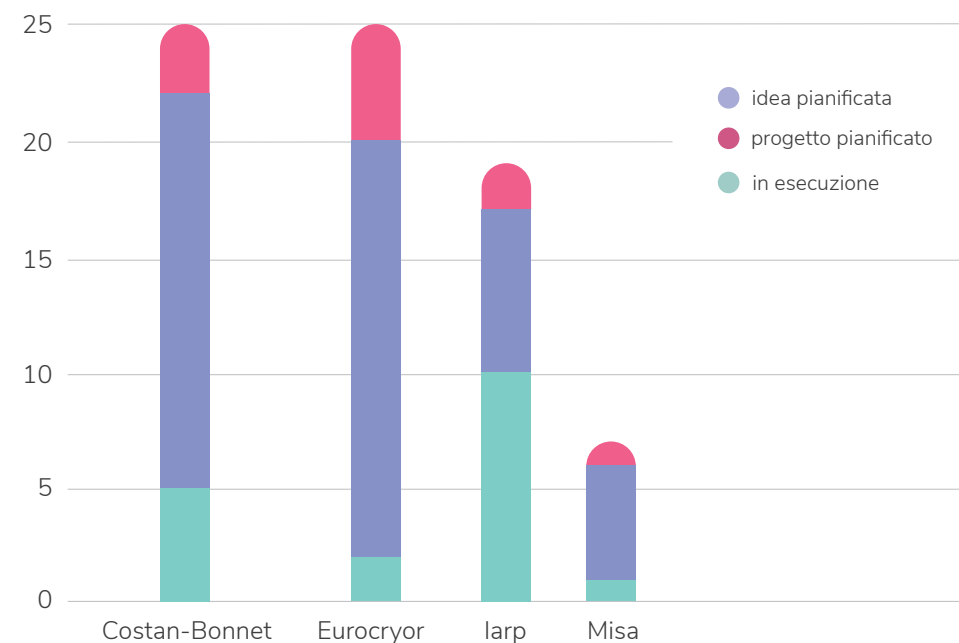


Fig. 33. Il processo di sviluppo in Epta.

Come ben si può notare dal grafico a barre, Costan, Bonnet Névé ed Eurocryor sono le aziende con il maggior numero di prodotti presenti nei loro piani prodotto mentre Misa è l'azienda che vede il minor numero di prodotti. Il basso numero di prodotti può essere dovuto al fatto che la particolarità dei prodotti che offre Misa, ovvero le celle frigorifere, hanno un'obsolescenza tecnologica minore rispetto agli altri prodotti offerti dagli altri brand del Gruppo e presentano un ciclo di vita abbastanza lungo. I dati e le caratteristiche di Misa ne fanno l'azienda in cui è possibile offrire un apporto di design concreto per sviluppare soluzioni innovative e vincenti.

	segmento di mercato	innovazione	value proposition	attenzione al back-hand	attenzione al front-hand
Costan-Bonnet	Retail	modesta e a breve termine	qualità della refrigerazione, servizio e assistenza al cliente, prodotti tecnologicamente avanzati	60%	40%
Eurocryor	Retail	veloce e a lungo termine	puro stile italiano, attenzione al design e alla personalizzazione, bilanciamento estetica-tecnologia tecnologicamente avanzati	20%	80%
Iarp	Ho.Re.Ca e F&B	lenta e a breve termine (ma solo per il segmento F&B)	personalizzazione e alta specializzazione, visibilità del marchio del cliente	30%	70%
Misa	Ho.Re.Ca e Retail	lenta e a lungo termine	refrigerazione ad hoc per i propri clienti	80%	20%

Fig. 34. Tabella di comparazione delle aziende che compongono Epta.

2.4 IL SETTORE DELLE CELLE FRIGORIFERE

Abbiamo identificato che all'interno del Gruppo Epta il brand Misa è quello che più ci permette di portare un contributo concreto e innovativo grazie all'utilizzo di una strategia di design.

Come abbiamo già accennato in precedenza, Misa è il marchio specializzato del Gruppo nella produzione di **celle frigorifere** per la refrigerazione commerciale e industriale. Misa propone soluzioni tecnologicamente innovative e flessibili dedicate in particolare al settore dell' Ho.Re.Ca (Hotel, Restaurant and Catering), del Retail e del Food Processing. Per i suoi clienti, Misa è sinonimo di affidabilità, grazie ad una lunga esperienza maturata nel tempo, come marchio pioniere nel suo settore: da qui derivano i due concetti chiave di tradizione e tecnologia che lavorano insieme per offrire al mercato un prodotto affidabile e di eccellenza.

PROSPETTIVE DEL SETTORE DELLE CELLE FRIGORIFERE

Facendo riferimento al settore core business dell'azienda, possiamo osservare che negli ultimi tre decenni, gli operatori del settore delle celle frigorifere hanno abbracciato nuove tecnologie per ridurre i costi operativi e aumentare l'efficienza. Queste tecnologie includono sistemi di refrigerazione a cascata, gru automatizzate, pareti efficienti dal punto di vista energetico e porte rapide. Le gru automatizzate, in particolare, mostrano più di tutti come la tecnologia abbia influenzato il settore. Prima degli anni '80, le celle frigorifere alte erano poco pratiche a causa di problemi di impilamento e recupero. Tuttavia, a partire dagli anni '80 le celle frigorifere iniziarono ad adottare gru automatizzate che consentivano agli operatori di impilare le merci ad altezze maggiori. L'impatto delle gru automatizzate sul settore può essere visto nella Figura 1, che mostra che l'altezza media degli edifici dei nuovi impianti di conservazione frigorifera è aumentata notevolmente negli ultimi 3 decenni.

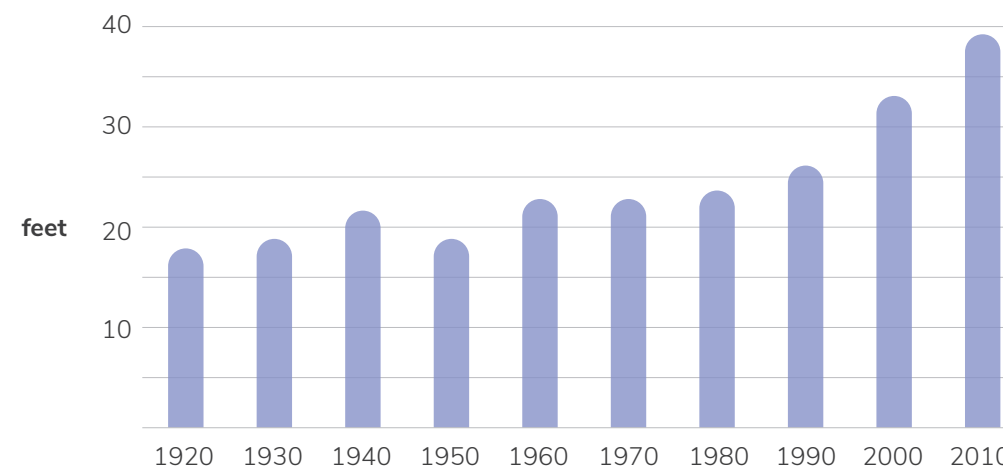


Fig. 35. Altezza media dei soffitti delle celle frigorifere nel tempo.

La tecnologia del magazzino automatizzato è stata adottata gradualmente dagli anni '80, ma i miglioramenti in termini di efficienza associati all'adozione della tecnologia sono evidenti nei prezzi che i nuovi impianti di conservazione frigorifera hanno quando vengono acquistati e venduti. La figura 2 utilizza i dati sulle vendite dal 2014 al 2017 per confrontare i prezzi per piede quadrato delle celle frigorifere costruite negli ultimi 60 anni. La discrepanza nei prezzi di vendita per le nuove celle frigorifere è parzialmente spiegata dai maggiori costi di costruzione. Le nuove tecnologie e i soffitti più alti aumentano i costi di costruzione fino al 50% rispetto alle strutture convenzionali. Tuttavia, le celle frigorifere costruite negli anni 2010 sono state vendute per il 225% e il 329% in più per piede quadrato rispetto allo spazio costruito negli anni 2000 e 1990, rispettivamente. Ciò dimostra chiaramente che gli acquirenti attribuiscono un valore aggiunto all'efficienza delle strutture più recenti e sono disposti a pagare di più pur di ottenere alti livelli prestazionali di prodotto.

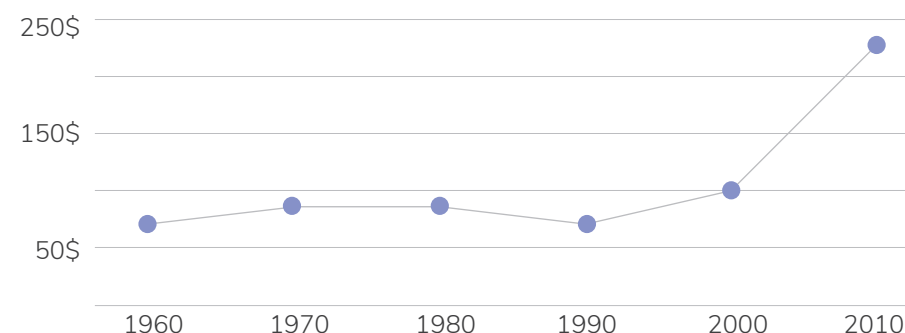


Fig. 36. Prezzi celle frigorifere al mq.

L'obsolescenza è una delle preoccupazioni più significative. Per fare un esempio, circa il 48% di tutte le celle frigorifere attive negli Stati Uniti sono state costruite prima della costruzione del primo magazzino frigorifero completamente automatizzato nel 1980. Gli edifici più vecchi sono spesso scarsamente isolati e lottano con un maggiore consumo energetico, una ridotta durata di conservazione degli alimenti e una qualità inferiore rispetto alle strutture più recenti, che offrono ai clienti l'inventario in tempo reale e il monitoraggio dei prodotti. Le celle frigorifere automatizzate possono raggiungere lo stesso volume di stoccaggio delle strutture tradizionali, e richiedono il 50-75% in meno di manodopera e il 60-80% in meno di energia, il tutto operando su un ingombro medio del 40-50% inferiore.

- Per concludere, si prevede che a lungo termine il settore delle celle frigorifere trarrà vantaggio dalla forte crescita globale e interna della domanda di prodotti che richiedono servizi refrigerati. Poiché i consumatori richiedono quantità crescenti di prodotti freschi e di qualità superiore, i rivenditori di prodotti alimentari continueranno a puntare su magazzini frigoriferi ad alta efficienza¹.

Le maggiori tendenze:

- celle sempre più alte per favorire l'impilabilità delle merci
- ricerca costante nella qualità delle performance sulla refrigerazione e il controllo prodotto
- acquirenti disposti a pagare di più per un valore aggiunto in termini di funzionalità, usabilità e/o praticità
- si stima domanda in crescita a causa dell'aumento di prodotti sempre freschi

LE TIPOLOGIE DI CELLE FRIGORIFERE

Le celle frigorifere sono ambienti a temperatura controllata fondamentali nell'industria alimentare, così come in quella farmaceutica.

Una o più celle collegate tra loro permettono di ottenere dei locali per la conservazione, la refrigerazione o la prerrefrigerazione di prodotti, prevalentemente cibi, nel quale deve essere mantenuta una temperatura stabile e prestabilita: tale grado di temperatura dipende dalla funzione per la quale la cella viene destinata e può variare dai +18° C per la maturazione delle banane ai -28° C per il surgelamento del pesce o delle verdure. La struttura può essere fissa o mobile e, al suo interno, può richiedere un'atmosfera controllata.

1. Eric Rama, Blaine Nelson e Ramsey Meigs. 2017. Cold Storage Industry Outlook. In Agricultural Finance: MetLife.

Ogni cella frigorifero al proprio interno dispone di un motore elettrico per ottenere la temperatura ottimale ai fini della conservazione dei cibi.

Per mantenere all'interno una temperatura inferiore rispetto a quella esterna le celle frigorifere dispongono di un impianto che converte l'energia meccanica in energia termica. Il motore elettrico genera energia elettrica che a sua volta si trasforma in energia meccanica.

L'impianto frigorifero si compone di diversi elementi:

- evaporatore
- espansore
- condensatore

Attraverso questo impianto, dotato di liquido refrigerante, si ottiene il processo di diminuzione della temperatura. Tale processo ha lo scopo di mantenere integre le merci deteriorabili.

Non tutte le celle frigorifere assicurano la stessa durata di conservazione degli alimenti. Il procedimento di refrigerazione consente di mantenere gli alimenti integri per un periodo più breve (la temperatura prevista va da 0° a 7°). Per una conservazione più a lungo termine è necessario optare per altri procedimenti come il surgelamento, il congelamento, la liofilizzazione².

Ci sono celle frigorifere adatte alla conservazione, in cui la temperatura viene lasciata costante; celle di pre-refrigerazione; celle per prodotti surgelati; celle ad atmosfera controllata; celle frigorifere trasportabili e scomponibili in più parti. Le tipologie di celle presenti sul mercato possono essere divise in queste categorie³:

- celle frigorifere **a temperatura positiva**: sono le celle frigo caratterizzate da una temperatura compresa tra gli 0° C ed i 18° C e per lo più vengono utilizzate per la conservazione dei prodotti ortofrutticoli. Forniscono un ambiente appropriato per la conservazione di molti cibi "freschi" garantendo temperature costanti e valori di umidità contenuta, attraverso involucri isolanti a bassa trasmittanza termica.
- celle frigorifere **a temperatura negativa**: caratterizzate da un range di temperatura compreso tra 0° C e -28° C, le celle frigorifere a temperatura negativa vengono utilizzate per la prerrefrigerazione dei prodotti ortofrutticoli, la refrigerazione, la congelazione e la surgelazione. Forniscono un ambiente appropriato per la conservazione ed il congelamento del cibo con uno stretto

2. 2016. "Celle Frigorifere: tipologie e usi nell'industria del freddo." <https://www.cosafareper.it/utilita/celle-frigorifere-tipologie-usi.php>.

3. 2020b. "Cosa sono le celle frigorifere." Isopan Insulating Design, accessed Ottobre. <https://blog.isopan.com/cosa-sono-le-celle-frigorifere/>.

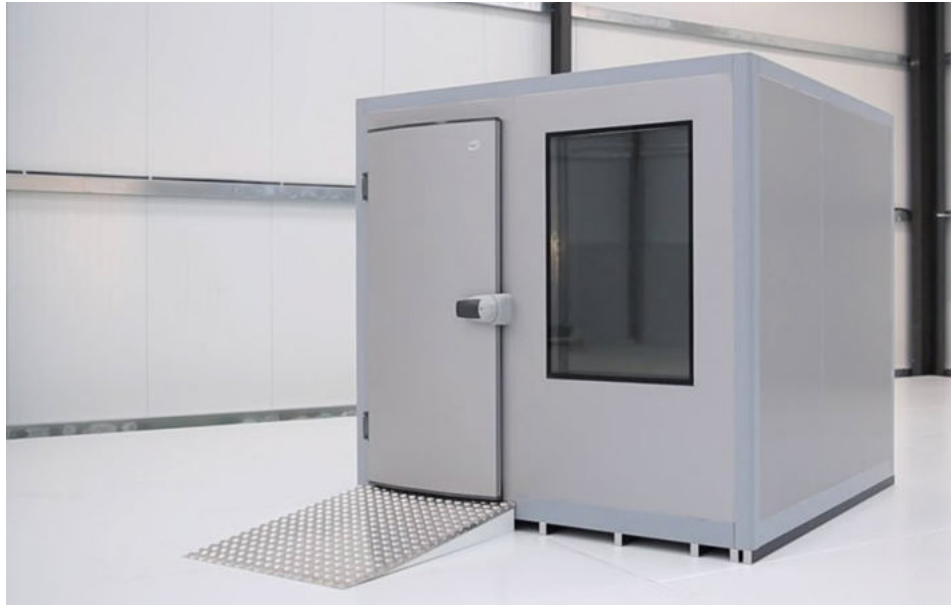


Fig. 37. Esempio di cella frigorifera a temperatura positiva o negativa.

- le **cleanroom**: l'industria alimentare o farmaceutica, ma anche quella meccanica, elettronica, automobilistica e aerospaziale, richiedono sempre più frequentemente alcune aree di lavorazione sterili per garantire la sicurezza e l'igiene del prodotto finito. Le camere bianche, o cleanroom, sono dunque aree pulite, controllate e sterilizzate ad atmosfera controllata. Significa che l'aria al loro interno contiene una quantità minima di microparticelle di polvere in sospensione.



Fig. 38. Esempio di cleanroom farmaceutica.

- **maxicelle**: magazzini refrigerati e/o grandi aree a temperatura controllata per lo stoccaggio, la trasformazione e/o la lavorazione alimentare e farmaceutica.



Fig. 39. Esempio di maxicella.

Elemento comune, all'interno dei magazzini frigoriferi, è la creazione di una zona di disimpegno collocata accanto alla camera di congelamento. Tale zona dispone di una temperatura di 5° C e consente ai lavoratori di svolgere alcune lavorazioni in un ambiente più confortevole, seppur per tempi brevi: i tempi di permanenza permessi dall'HACCP, infatti, non devono essere superiori ai 30 minuti. Per migliorare il comfort e la sicurezza all'interno di queste zone, è utile predisporre un riscaldamento a pavimento che impedisca la formazione di ghiaccio.

2.5 L'AZIENDA MISA

VALORI AZIENDALI E COMPETENZE

Essendo un brand che si rivolge per lo più a terzi, il valore principale su cui punta l'azienda è sicuramente la tecnologia. Infatti, a causa della complessità dei prodotti che realizza, Misa utilizza come vantaggio strategico l'aspetto tecnologico e tecnico, attraverso brevetti realizzati internamente all'azienda e certificazioni. La tecnologia inoltre è sempre accompagnata dall'etica della sostenibilità, per offrire ai propri clienti soluzioni innovative e al passo con i tempi, in grado di garantire la miglior qualità possibile e disparto tuttavia di prezzi meno competitivi rispetto ai competitori. A livello di prodotto, l'innovazione in Misa si concentra su tre punti principali: l'accoppiamento dei pannelli, le loro caratteristiche di isolamento e conservazione, nonché quelle di atossicità, e infine la sostenibilità in termini di consumi ed emissioni.

- Il sistema di centraggio **FAST-FIT** consente il perfetto allineamento dei pannelli mentre il sistema **FASTENER**, è un dispositivo di aggancio brevettato, realizzato con materiali compositi ed indeformabili tali da garantire la durata nel tempo anche in caso di diversi montaggi e smontaggi. I due sistemi Fast-Fit e Fastener, lavorano in sinergia affinché i pannelli siano assemblati in modo veloce e perfetto in termini di allineamento e isolamento termico.
- **MVS – Misa Vacuum System:** La tecnologia MISA lavora per la riduzione degli spessori dei pannelli senza tralasciare gli elevati standard di isolamento. Avere un pannello più sottile significa infatti ridurre il consumo energetico per una conseguente riduzione dell'impatto ambientale. MISA riduce quindi il materiale di schiuma presente all'interno dei pannelli, migliorandone la capacità isolanti grazie alle sue tecnologie di impianto di pannelli isothermici con **iniezione di poliuretano sottovuoto**, fondamentale per garantire un'alta e costante qualità del prodotto con conseguente **miglioramento di tutte le caratteristiche fisico-meccaniche dei pannelli isothermici**. Tra i miglioramenti ottenuti nell'iniettare il poliuretano con l'impianto MVS vi è l'aderenza della schiuma sulla lamiera, alto grado di omogeneità, alto grado di resistenza alla compressione, superficie del pannello perfettamente piatta. Il miglioramento dato dalla tecnologia MVS è anche nell'aspetto igienico-ecologico. L'ambiente di lavoro, infatti, si mantiene perfettamente pulito grazie all'eliminazione delle fuoriuscite di poliuretano che normalmente sono presenti in pannelli trattati con impianti tradizionali, e all'assenza delle sostanze volatili generate nella fase di espansione delle schiume.
- Misa utilizza esclusivamente **pentano**, un moderno ed ecologico agente di espansione la cui molecola, facilmente degradabile, non produce alcun effetto inquinante, in conformità con gli standard Europei e il Protocollo di Kyoto. L'introduzione del Pentano ha consentito un ulteriore **miglioramento della**

qualità dei pannelli che, in seguito a molteplici controlli eseguiti dal 2002 ad oggi presenta una serie di vantaggi. L'adesione schiuma-lamiera ha raggiunto valori elevatissimi. La struttura cellulare della schiuma è finissima e molto regolare. Grazie a ciò e anche all'ottima adesione delle lamiere, la conduttività termica, pur essendo inizialmente un po' più alta rispetto a quella dei pannelli espansi con HCFC o HCF, nel tempo, a differenza di quest'ultimi, si mantiene assolutamente costante. Pertanto, nel lungo periodo, il pannello espanso con pentano assicura un **miglior isolamento termico**.

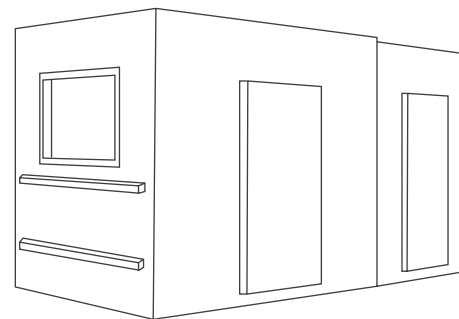
- pannelli plastificati e atossici. Il Pannello MISA plastificato in acciaio-PVC atossico, grazie alla **tecnologia Plastinox**, rappresenta la soluzione vincente anche per la realizzazione di celle frigorifere destinate a contesti di lavoro in cui le condizioni atmosferiche possono essere molto aggressive, come ad esempio laboratori in cui vengono impiegati materiali a base di sale che corrodono gli arredi, laboratori o contesti destinati alla lavorazione del latte-formaggio e laboratori o contesti di lavorazione di prodotti per la pesca. Il pannello MISA, realizzato con l'uso combinato dell' **Acciaio e del PVC atossico**, garantisce stabilità, **durata nel tempo e massima facilità di pulizia**; assicura una **perfetta igiene** poiché non trattiene né assorbe liquidi e odori. Pertanto è una superficie perfettamente idonea e certificata per la lavorazione e la conservazione di alimenti freschi. Il pannello appare luminoso, con una finitura impeccabile e possiede una perfetta planarità delle superfici.
- DOW Pascal PRO. Gli elevati standard di isolamento termico del pannello MISA sono raggiunti anche grazie all'applicazione della tecnologia DOW Pascal™ Pro, che consente una elevata reattività grazie alla struttura cellulare finissima della schiuma iniettata nel pannello per un **sensibile miglioramento del grado d'isolamento termico**¹.

L' OFFERTA MISA

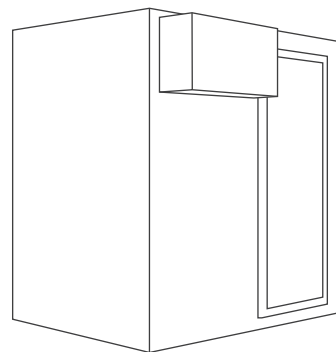
1. **I sistemi.** Misa nella sua offerta propone sistemi² adattabili a grandi aree e ad ogni settore merceologico: piattaforme e magazzini frigoriferi, industrie di trasformazione e lavorazione alimentare, ipermercati, farmaceutica, che garantiscono:

1. "Technology," accessed Agosto. <https://www.misa-coldrooms.com/it/Technology>.

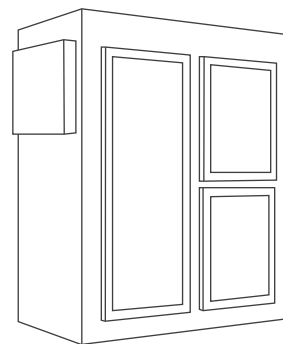
2. "Maxicelle" accessed Settembre. <https://www.misa-coldrooms.com/it/prodotti/maxicelle>



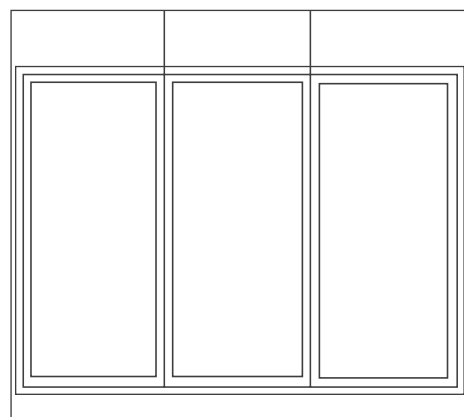
KLC



KLM20



KLA



SELF

- massimo isolamento termico con il Pannello BETA grazie all'alto grado di omogeneità della schiuma poliuretanica e alle eccezionali caratteristiche fisico-meccaniche
- serraggio dei pannelli con Fastener a doppio aggancio e sistema di centraggio FAST-FIT

2. I prodotti. L'offerta dei prodotti Misa si articola in quattro categorie di prodotto di celle frigorifere:

- KLC
- KLA
- KLM20
- SELF

Proponendo anche accessori e opzioni (porte, pavimenti, ganci, scaffalature, griglie, cestelli, illuminazione, kit allarme uomo in cella, dispositivo chiusura automatica, porte a strisce, rampe...) e impianti frigoriferi (plug-in e remoti)

Sul sito l'offerta è chiaramente suddivisa ed è possibile consultare in maniera facile e intuitiva tutte le opzioni di composizione cella-accessori-impianti in base alla tipologia di prodotto scelta dal cliente. Questo permette fin da subito di comprendere la flessibilità dei prodotti e tutte le possibili soluzioni che il cliente può scegliere nel momento in cui decide di comporre la propria cella³.

LA RETE DI VENDITA IN MISA

Per quanto riguarda invece il target di riferimento per i prodotti Misa, possiamo dire che tra i clienti diretta dell'azienda troviamo principalmente, rivenditori di materiale per cucine professionali, frigoristi (operaio o tecnico addetto alla manutenzione e riparazione dei frigoriferi) e rivenditori di materiale frigorifero. Come dichiarato dall'azienda stessa, il cliente dipende molto dalla tipologia di cella ed al mercato di riferimento: Ad esempio in Italia e per le maxicelle il cliente è, nel 90% dei casi, chi si occupa dell'azienda alimentare, del magazzino refrigerato e del centro logistico oppure, per le celle KLC, l'azienda lavora anche con produttori di cucine industriali che vendono le loro celle con il marchio (OEM).

3. "Celle." accessed Settembre. <https://www.misa-coldrooms.com/it/cat/celle>.

Fig. 40. Tipologie di prodotti dell'offerta Misa.

In medio oriente la maggior parte dei progetti eseguiti dall'azienda riguardano hotel a 5/6 stelle e vendono a Kitchen equipment distributors/contractor. Più in generale, possiamo dire che in Europa i clienti sono principalmente grossisti che importano e distribuiscono apparecchiature frigorifere.

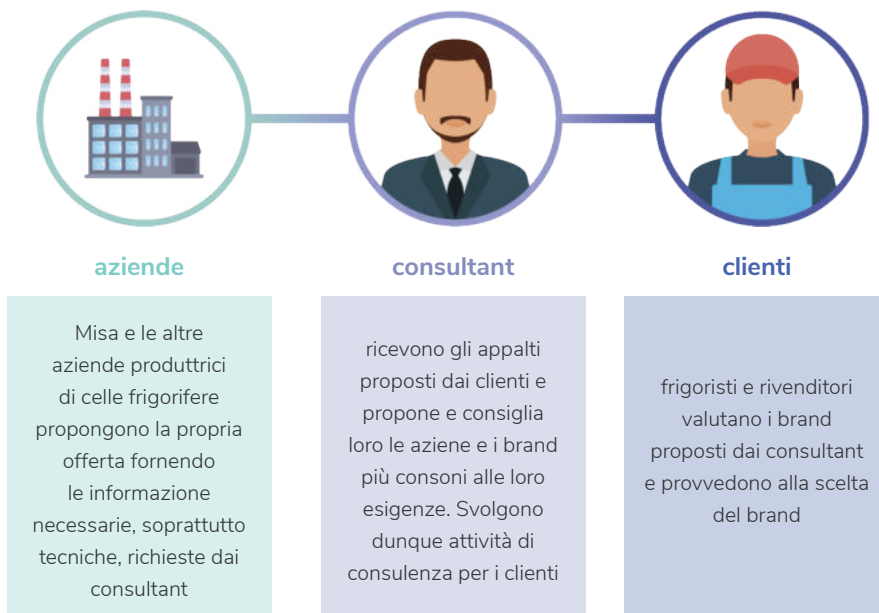


Fig. 41. Schema della rete di vendita.

Per agganciare clienti nuovi, Misa utilizza perso più fiere di settore, anche se queste risultano sempre meno per la verità o viaggi dedicati per visita a nuovi potenziali clienti. per i progetti di hotel invece si punta a convincere i consulenti a specificare Misa nella loro offerta⁴.

4. Intervista a Paola Consuma. 2020.

II MERCATO DI RIFERIMENTO DI MISA

L'azienda Misa opera sia in Italia che all'estero rivolgendosi sia al segmento di mercato della GDO/retail sia al segmento dell'Ho.Re.Ca. in rapporti diversi a seconda della nazionalità del mercato. Più in generale, l'azienda dichiara che il suo core business aziendale si rivolge principalmente al segmento che riguarda hotel, ristoranti e catering, con percentuali di 60% in Italia e 85% all'estero. All'interno di questo settore inoltre, la maggior parte del catalogo offerto da Misa si rivolge all'ambito del contract, soprattutto hotel 5 stelle puntando sui propri valori di flessibilità, funzionalità e affidabilità di cui gode il marchio.

Per quanto riguarda invece la tipologia di celle vendute da Misa, per il 75% delle volte vengono richieste dai clienti celle di tipo commerciale¹.



Fig. 42. Dimensioni di mercato.

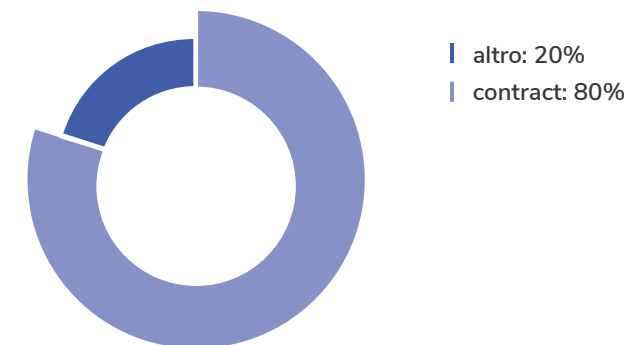


Fig. 43. Setting dei prodotti.

1. Intervista a Paola Consuma. 2020.

ASSESSMENT LADDER E PROCESSO DI SVILUPPO IN MISA

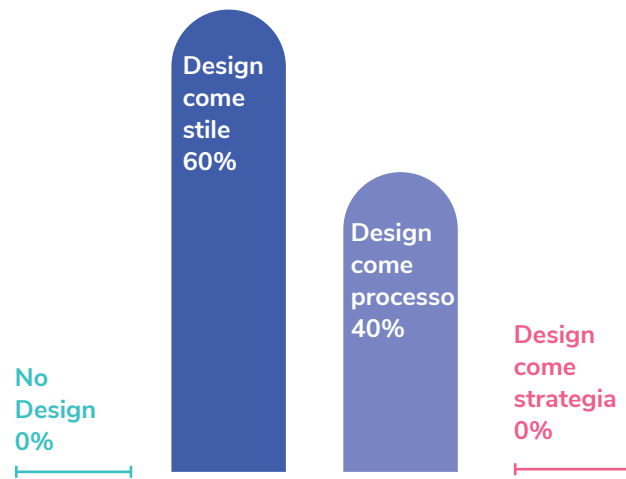


Fig. 44. Grado di Design in Misa.

Attraverso un questionario di valutazione interna all'azienda, è stato possibile determinare il livello del design in Misa. Essa si classifica al secondo livello, usando il design come finitura, forma o stile nei nuovi servizi di prodotto. Misa dunque usa il design solo per rispondere ad alcuni bisogni diretti dell'impresa come cambiamenti di stile ad hoc, estensioni di linee di prodotto o progetti di miglioramento di prodotti. Il design viene usato come strumento di marketing, aggiunge valore all'azienda attraverso lo styling, il packaging, la comunicazione di marketing e l'identità visiva. Qui il design non è considerato come strumento efficace per uno sviluppo innovativo di nuovi prodotti o servizi ma considerato più a un livello operativo, sinonimo di poca collaborazione tra i dipartimenti e scarso coordinamento interno. Il design in Misa dunque viene visto solamente come un qualcosa che permette di migliorare il fattore estetico dei prodotti che propone:

01. Osservazione: l'analisi del mercato, delle tendenze, del contesto economico/politico e del posizionamento dei concorrenti viene svolta occasionalmente, dando più spazio all'analisi dell'utenza attraverso survey ai propri clienti e alla produzione di brief da sottoporre ai progettisti. La fase di osservazione e analisi sembra dunque concentrarsi solamente al livello dell'utenza. Inoltre, il fatto che l'analisi del contesto esterno venga svolta sporadicamente e non preveda personale dedicato a questa specifica attività comporta la formulazione di brief incompleti e generici, difficilmente

mirati a soddisfare le domande di mercato

02. Identificazione: generalmente sia gli utenti sia i progettisti sono raramente coinvolti nei processi creativi e di generazioni delle idee, nonché nelle fasi di test e di sviluppo dei concept. Dato l'importante livello di tecnicità è presumibile che la fase di concept venga svolta per lo più dal personale tecnico (ingegneri, tecnici etc...). Tuttavia è importante notare che è una metodologia consolidata nell'azienda la produzione di prototipi per la verifica della validità e delle funzionalità dei prodotti che propone e.

03. Implementazione: sebbene non vengano coinvolti nella fase di sviluppo delle idee, i designer vengono presi in considerazione tuttavia nelle fasi di sviluppo tecnico. I test sui prodotti viene mantenuto interno all'azienda coinvolgendo esclusivamente il personale tecnico, perciò gli utenti finali non hanno accesso ai prodotti fino a quando non entrano nel mercato. La promozione e la presentazione al pubblico vengono considerate regolarmente, attraverso procedure e personale dedicato. Per stessa ammissione dell'azienda, Misa raramente propone lo sviluppo integrato di servizi insieme ai suoi prodotti.

Analizzando le tre fasi che abbiamo appena indicato, si nota come le prime due risultano, nelle loro attività, pressoché approssimative mentre la fase di implementazione è quella che ottiene un livello più elevato. Dal quadro appena presentato, si evince che il Design occupa nell'azienda una posizione medio-bassa e le metodologie della disciplina sono poco integrate all'interno dei processi aziendali.

	CONSAPEVOLEZZA DEI VANTAGGI	PROCESSO	PIANIFICAZIONE	COMPETENZA	RISORSE
LIVELLO 2	Alcuni specialisti sono consapevoli	Svolto in modo incoerente e tardivamente nel processo di sviluppo; non ripetibile in tutti i progetti	Esistono piani e obiettivi limitati a livello del singolo progetto	Alcune competenze; strumenti elementari e utilizzati senza coerenza; ampio spazio di miglioramento	Vengono allocate risorse limitate per singoli progetti; investimenti una tantum nel design senza verifica dei rendimenti potenziali

Fig. 45. Tabella identificativa del livello di Design presente in Misa.

2.6 I MAGGIORI COMPETITORS DI MISA

CRIOCABIN

Fondata nel 1984 Criocabin¹ inizia la sua attività con la produzione di celle frigorifere. Nel 2000, con l'incorporazione della società creative, si amplia la gamma prodotti ai banchi frigoriferi. L'azienda persegue sempre un unico obiettivo: prodotti esclusivi costruiti su misura del cliente. Unicità, creatività, stile e produzione made in Italy sono i cardini di Criocabin. Criocabin è un'azienda familiare gestita in prima persona dall'imprenditore sempre presente in azienda.

L'azienda punta molto sul fattore estetico, di flessibilità degli spazi e di personalizzazione, sul sito infatti è possibile addirittura scegliere il prodotto e avere un'anteprima in base alle personalizzazioni apportate dal cliente interessato. Sebbene l'azienda nasca con la produzione di celle frigorifere, attualmente sembra che il suo core business si sia spostato all'ambito dei banchi refrigerati, dato il grande spazio rivolto a questa tipologia di prodotti. Le celle frigorifere offerte da Criocabin risultano infatti solamente due:

- Cella Genesis System: la cella Genesis System è completamente personalizzabile nella forma e nelle dimensioni. Grazie ai pannelli senza giunzioni a vista e al suo rapido montaggio, la cella frigorifera è eclettica sia dal punto del design, sia da quello della destinazione d'uso. Genesis System è adatta alla conservazione di carne, pesce, frutta e verdura, salumi, formaggi, vino e bibite, ma anche per il mantenimento dei fiori freschi all'interno dei vivai. Dalla brochure è possibile vedere che la cella può essere personalizzabile in termini di colori e finiture
- Cella Elle System: caratterizzata da un rapporto qualità-prezzo elevato, la cella refrigerata Elle System è dedicata alla conservazione di carne, pesce, frutta e verdura, ma anche di alimenti come salumi e formaggi. Semplice e rapida da assemblare, questa cella frigorifera offre un'ampia flessibilità di configurazione e si adatta ad ogni ambiente grazie al suo design senza giunzioni a vista. Questo modello di cella si avvicina di più a quelli proposti da Misa a livello di estetica

#modularità
#estetica
#made in Italy

1. Criocabin, accessed Settembre. <http://www.criocabin.com/it>.



Fig. 46. Cella Genesis System di Criocabin.



Fig. 47. Cella Elle System di Criocabin.

DAGARD

Azienda leader nel mercato francese, Dagard² produce, commercializza e installa un'ampia gamma di soluzioni di isolamento nei settori delle camere bianche, della sanità, dei laboratori classificati, delle tecnologie avanzate, della lavorazione degli alimenti, degli hotel e dei ristoranti. Attraverso il suo innovation center (Purever industrie), l'azienda offre soluzioni di isolamento innovative e di alta qualità, grazie a processi tecnologici all'avanguardia. Si rivolge a clienti che operano nei settori alimentare, sanitario e delle costruzioni. Purever Industries si impegna anche per il mondo di domani attraverso un approccio eco-responsabile. Il gruppo garantisce una produzione responsabile e sicura, nonché l'ottimizzazione dei propri processi produttivi utilizzando materiali certificati non inquinanti, riducendo le risorse produttive e aumentando la durata dei propri prodotti.

Dagard risulta in diretta competizione con Misa sicuramente attraverso i prodotti appartenenti al settore Horeca con le sue celle frigorifere, personalizzabili grazie a numerose opzioni e configurazioni. Le celle frigorifere Dagard si prestano a diversi campi della conservazione di differenti prodotti come quelle per cucine professionali, laboratori di salumi, laboratori di pasticceria, unità di preparazione alla ristorazione (banchi), conservazione dei fiori, supermercati, ipermercati e negozi. Da qui si può intuire l'alta specializzazione dei suoi prodotti in base alla specifica tipologia di conservazione richiesta:

- Taiga: disponibile in 3 dimensioni può tuttavia aumentare di volume grazie all'accoppiamento di celle appartenenti al medesimo modello. Grazie ai suoi pannelli scatolati, la cella frigorifera può essere suddivisa in più sottospazi, offrendo una migliore strutturazione degli spazi.
- Europa: presenta le stesse caratteristiche del modello precedente ma oltre ad essere accoppiabile può essere anche scalabile
- Corner cell: la sua particolare forma angolare permette di sfruttare gli angoli della stanza e di ottimizzare l'intero volume. La cella può essere personalizzata combinando un'ampia gamma di opzioni dai colori, ai gruppi frigoriferi, alle porte (porta a bilico isoterma cieca o vetrata per esempio). In questo modo è più facile integrarlo in qualsiasi tipo di ambiente: cucina, ristorante o anche negozio.
- Optima: la cella frigorifera Optima è disponibile in diverse dimensioni e con la possibilità di cambiare la direzione in cui le porte sono montate (anta battente, ecc), la cella si adatta a qualsiasi spazio. Le pareti, i soffitti, le porte, ma anche i pavimenti della cella Optima sono costituiti da pannelli con cassonetti esclusivi

di spessore 80 mm, che ne permettono l'utilizzo sia come cella positiva che negativa.

- Toundra: La cella frigorifera Toundra è stata progettata per coniugare robustezza, ottimizzazione degli spazi e velocità di installazione. La cella frigorifera Toundra offre una grande flessibilità, con le sue 246 configurazioni e la possibilità di cambiare la posizione della sua porta.
- Easy Block: la posizione della porta della cella frigorifera può essere modificata e la direzione del montaggio della porta può essere scelta senza alcun adattamento speciale.

In tutti i modelli di Dagard viene data molta importanza all'elemento della porta, altamente personalizzabile nella direzione di montaggio per ottimizzare gli spazi. In base alla descrizione dei suoi prodotti, Dagard sembra offrire un alto livello di personalizzazione sul prodotto per quanto riguarda l'adattabilità e gli spazi. Non emergono tuttavia differenze importanti tra i vari modelli di celle frigorifere a livello estetico. Sebbene Dagard proponga un'ampia scelta, la comunicazione delle caratteristiche tecniche dei suoi prodotti risulta scarsa e non chiara rispetto a quella dei suoi competitor: per fare un esempio, non è possibile comprendere infatti se gli accessori delle celle frigorifere possano andare bene per tutte o solamente per alcuni modelli. A livello estetico inoltre tutti i modelli di celle risultano coerenti e simili a quelle proposte da Misa.

#tecnologia innovativa
#ricerca
#sostenibilità
#flessibilità
#modularità

2. Dagard, accessed Settembre. <https://www.dagard.com/en/>.



Fig. 48. Cella Taïga di Dagard.



Fig. 49. Corner Cell di Dagard.

INCOLD

Incold S.p.A.³ è un produttore leader internazionale nel settore delle celle frigorifere. Studiano e producono celle modulari, pannelli isotermici industriali e porte isolanti, porte rapide e sezionali. Incold S.p.A. è stata fondata nel 1997 ed è parte del gruppo Arneg. I suoi prodotti si dividono in due categorie: Multisystem, ovvero celle a modularità integrata e Evosystem, celle componibili.

- Multisystem: è una gamma di celle frigorifere modulare ed estensibile. La sua modularità e completezza di accessori consentono la realizzazione sempre "agganciata" di configurazioni sia semplici che complesse, è modificabile per evoluzioni future e permette l'utilizzo di poche tipologie di pannelli per un grande numero di dimensioni di celle agevolando quei distributori che lavorano a stock di componenti.
- Multi cabinet: si tratta di armadi frigoriferi componibili e modulari, realizzati in due spessori. Gli armadi della serie multi cabinets, sono componibili possono essere compartimentati mediante divisori modulari disposti verticalmente, possono essere dotati di porte ad unica anta, oppure sportelli sovrapposti.
- EVO 80-100-160: è una gamma di celle frigorifere componibili a montaggio rapido con aggancio diretto dei pannelli verticali ed orizzontali.
- Evocabinet: Armadi componibili e modulari per HORECA, ad alte prestazioni di isolamento, adatti sia per temperature positive che negative.
- Evokit 80: è una gamma di minicelle composta da 35 modelli su 2 altezze

La comunicazione di Incold risulta scarsa e poco curata. L'immagine del brand non comunica né la mission né i valori propri dell'azienda. A livello estetico tuttavia sembra uniformare le sue celle a quelle della maggior parte dei suoi competitors.

3. Incold, accessed Settembre. <https://www.incold.it/it>.



Fig. 50. Multisystem di Incold.



Fig. 51. EVO 80-100-160 di Incold.

BOXCOLD

Boxcold⁴ è uno dei marchi leader nella produzione di celle frigorifere ad alto standing tecnologico per la refrigerazione sia industriale sia commerciale. Per ottimizzare e personalizzare al meglio gli spazi interni alle sue celle, Boxcold ha introdotto divisori fissi e soprattutto mobili:

- Celle standard: le celle di Boxcold sono interamente realizzate con componenti made in Italy al fine di garantire un livello qualitativo superiore.
- Cella con guidovia: in molti settori della gastronomia è richiesto un sistema cella frigo con più vani all'interno, ognuno con un proprio accesso e con diverse temperature di esercizio. Per rispondere a questa esigenza Boxcold propone la realizzazione di un'unica cella frigorifera accessoriata con divisori mobili all'interno e porte di accesso per ogni singolo vano
- Cella inox: considerate dall'azienda il punto forte di tutta la loro gamma prodotti, queste celle frigorifere sono realizzate con lamiera inox 304 con finitura anti-impronta. L'utilizzo dell'acciaio offre vantaggi tecnici e funzionali sia dal punto di vista della resistenza alla corrosione sia dal punto di vista igienico sanitario
- Cella in appoggio: questa tipologia di cella permette di creare un complesso appaiato di celle frigorifere di temperatura positiva e negativa rispettando la separazione fisica dei due ambienti di stoccaggio delle merci.
- Cella a bassa temperatura: con spessore 10-12-14 sm garantiscono una maggiore temperatura in cella. In queste celle è possibile richiedere di realizzare un'unica cella divisa in due vani, ognuno con una sua porta di accesso ed una temperatura di esercizio, mediante divisori fissi.

A livello di comunicazione del prodotto, Boxcold si avvicina molto alla strategia di Misa, proponendo la sua varietà di celle con le possibili combinazioni di porte, pavimenti e accessori. Punto forte della sua offerta prodotti è sicuramente la possibilità di divisione degli spazi interni alla cella in quanto da la possibilità ai clienti di gestire due o più ambienti a temperature diverse, passando da quelle negative a quelle positive in un unico prodotto. Dal punto di vista della qualità prodotto, Boxcold è sicuramente un competitor da tenere sotto controllo.

tecnologia
made in Italy
qualità
versatilità

4. 2019a. Boxcold, accessed Settembre. <http://boxcold.it/boxcold-2019/>.



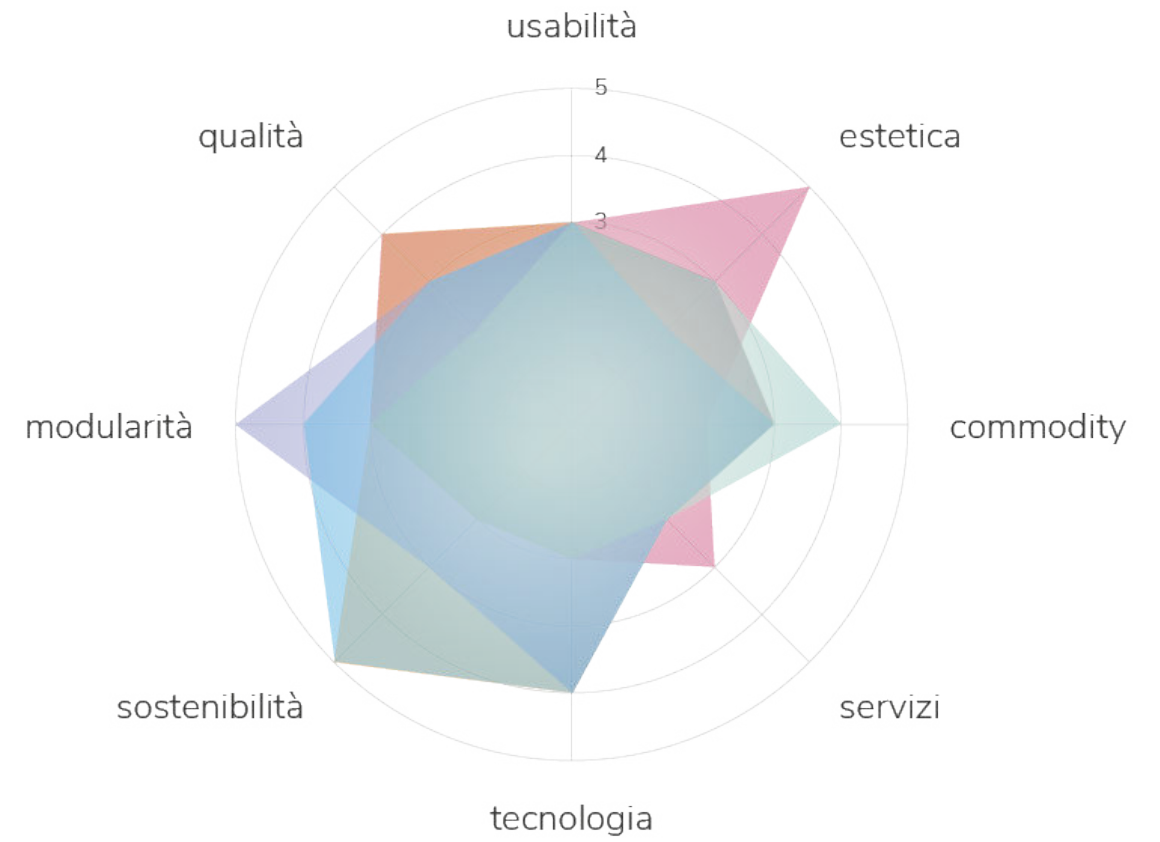
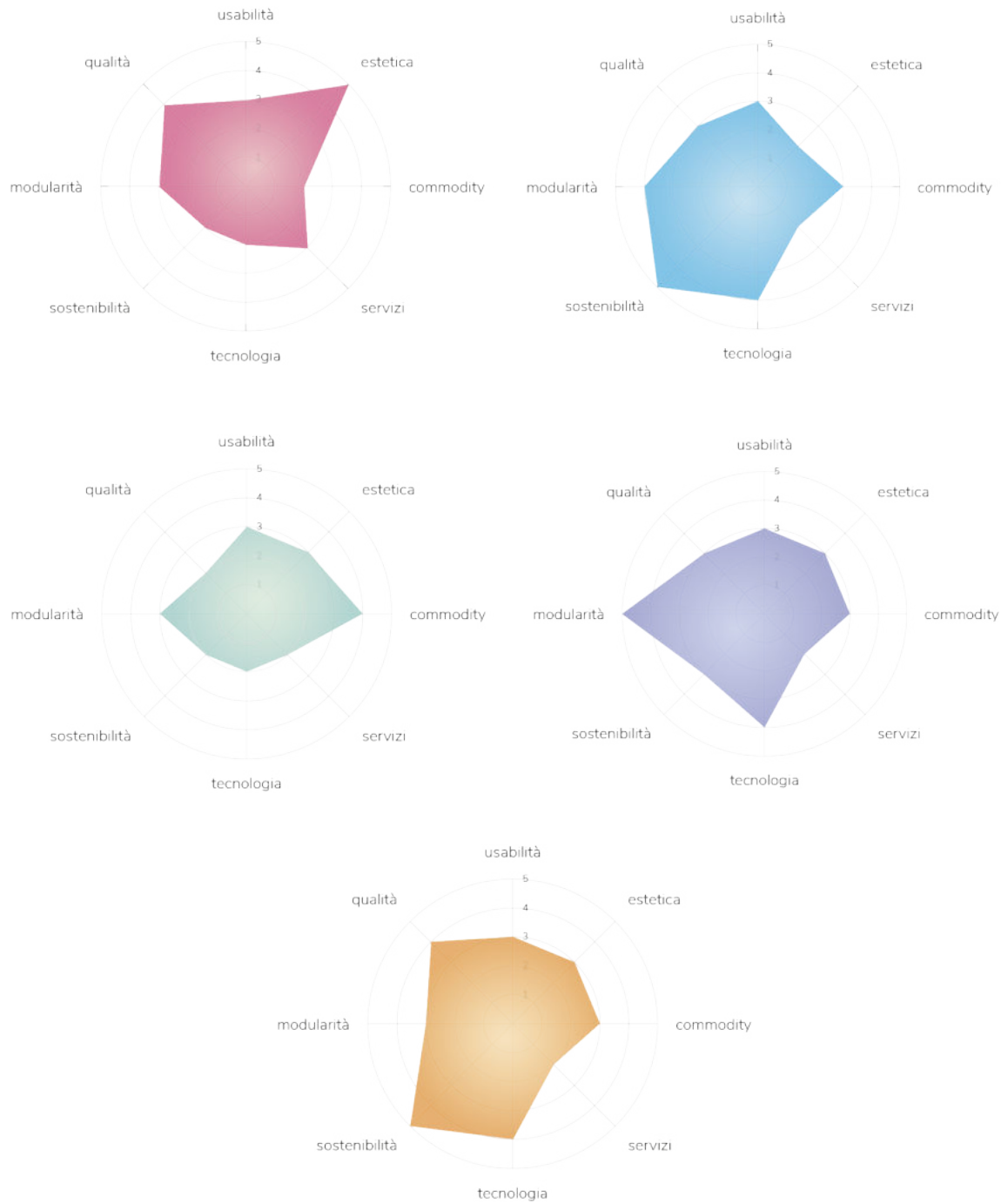
Fig. 52. Cella a bassa temperatura di Boxcold.



Fig. 53. Cella inox di Boxcold.

	PRODOTTI	SERVIZI	COMUNICAZIONE
CRIOCABIN	<ul style="list-style-type: none"> propone celle su misura per il cliente l'estetica è il loro punto di forza e ciò che li differenzia sul mercato 	<ul style="list-style-type: none"> danno la possibilità ai clienti di avere una preview della cella possibilità di personalizzazione delle finiture colori consegna e assemblaggio manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> la comunicazione svolge un ruolo chiave in quanto i prodotti vengono presentati puntando sulle qualità estetiche e funzionali più che sugli aspetti tecnici e ingegneristici (come se fosse un prodotto da esporre al salone del mobile)
DAGARD	<ul style="list-style-type: none"> molta varietà di modelli alta specializzazione dei prodotti in base alla specifica tipologia di conservazione l'elemento della porta e ciò che la differenzia dai competitors accoppiabili 	<ul style="list-style-type: none"> consegna e assemblaggio manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> più incentrata sui settori ai quali si rivolge che ai prodotti che vende, non si capiscono appieno le caratteristiche tecniche dei prodotti
INCOLD	<ul style="list-style-type: none"> percettivamente i più economici 	<ul style="list-style-type: none"> consegna e assemblaggio manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> scarsa e poco curata
BOXCOLD	<ul style="list-style-type: none"> introduzione di divisori fissi e mobili diverse temperature di esercizio in un unico prodotto 	/	<ul style="list-style-type: none"> sito maggiormente user firendly comunicazione del prodotto molto simile a quella di Misa

Fig. 54. Tabella di comparazione dei competitors.



LEGENDA

- Criocabin
- Dagard
- Incold
- Boxcold
- Misa

Fig. 55. Radar di comparazione tra Misa e i suoi competitors principali.

2.7 SWOT ANALYSIS



Fig. 56. SWOT Analysis Misa.

Strenghts. Tra i punti di forza di Misa possiamo osservare il risparmio energetico; un montaggio della cella mediante fast-fit e fastener che permette un risparmio di tempo notevole (in media si impiega circa un'ora per montare le celle degli altri competitors mentre per quelle di Misa ci vogliono circa 25 min); la qualità dei materiali e delle materie prime che utilizza; l'uso di pannelli brevettati con poliuretano sottovuoto che permette di mantenere le temperature in cella mediante spessori minori; una produzione responsabile, sicura e sostenibile e infine la sua proposta, che è caratterizzata da prodotti che durano nel tempo (bassa obsolescenza tecnologica).

Weaknesses. Tra i punti deboli di Misa, invece, è possibile ossrvare l' estetica dei prodotti che porpone e i lunghi tempi di consegna dopo l'acquisto da parte di un cliente. Inoltre, Misa risulta carente nel proporre servizi correlati al prodotto: oltre alla spedizione, al montaggio e all'assistenza post vendita infatti non vi sono servizi innovativi o differenti dai competitors possibile. Tuttavia, quest'ultima risulta una mancanza non solo di Misa ma anche dei suoi competitors quindi ci da la possibilità di sviluppare nuove soluzioni che possono portare a un valore aggiunto per i clienti, sia per fidelizzare gli stessi sia per attirarne di nuovi. Infine lascarsa comunicazione dei pochi servizi attuali e la mancanza di specializzazione interna all'azienda si aggiungono alle debolezze finora descritte.

Opportunities. Una volta messi in evidenza i punti di forza e di debolezza, è possibile delineare alcune opportunità di sviluppo che l'azienda può scegliere di intraprendere nel momento in cui voglia avviare un processo di innovazione interno. Tra le opportunità, abbiamo evidenziato il puntare ulteriormente sulla modularità: Misa propone soluzioni scalabili in dimensioni mentre il competitor Boxcold propone una maggiore versatilità nell'organizzazione degli spazi interni, soprattutto mediante pareti mobili, Oltre a ciò, per Misa è possibile proporre pacchetti completi di montaggio alla cella: è di fondamentale importanza che il concetto di integrazione fra celle, porte, impianti ed accessori contraddistingua il "pacchetto" MISA da quello della concorrenza. Rivolgersi a un target mirato basato su grosse aziende (es. Amazon) che stanno proponendo nuovi servizi (es. click & collect) è sicuramente un modo per attirare nuovi clienti. Data la forte omologazione del prodotto cella frigorifera, Misa, per differenziarsi dai competitors potrebbe differenziare gli accessori come porte, scaffalature etc...e qualora si volesse puntare maggiormente su un'estetica maggiore delle celle sarebbe utile dare la possibilità ai clienti di avere una preview in base agli accessori scelti (si veda Criocabin). Dal punto di vista del brand sicuramente è possibile migliorare la comunicazione, mentre dal punto di vista commerciale risulterebbe vincente pensare a nuove funzionalità che possano essere utili ai lavoratori di settore: oltre al risparmio energetico, alla modularità e alla versatilità della gestione degli spazi interni è possibile offrire qualcosa di utile per coloro che utilizzano la cella?

Threats. Di pari passo alle opportunità concorrono anche alcune minacce che il brand può incontrare durante il suo percorso di sviluppo, per citarne alcune: i prezzi alti che Misa propone rispetto ai competitors (soprattutto sui singoli componenti come porte o altro) e un mancato bilanciamento comunicazione - grafica - design poichè un'innovazione in termini di design (funzionalità, usabilità ed estetica) al prodotto della cella frigorifera deve andare di pari passo ad altre voci nell'ottica di un'innovazione integrata al sistema. Infine, per migliorare l'engagement di nuovi clienti e mantenere quelli attuali, continuare con unacomunicazione basata per lo più su aspetti tecnici ed ingegneristici non gioverebbe del tutto all'immagine aziendale.

“Se vogliamo sapere che cosa è un’azienda, dobbiamo cominciare con il suo obiettivo. E l’obiettivo deve risiedere al di fuori dell’azienda stessa. In effetti, deve trovarsi nella società, dato che un’impresa commerciale è un organismo della società. Esiste una sola definizione valida di un obiettivo imprenditoriale: creare il consumatore. Il consumatore è il fondamento di un’azienda e ne sostiene l’esistenza”

- JOHN GRANT.



PARTE 3

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Dopo aver effettuato un'analisi approfondita del Gruppo Epta ed aver individuato alcune opportunità di sviluppo inerenti all'azienda Misa, ci siamo successivamente concentrati sull'ambiente esterno, ovvero il mercato in cui opera Epta. In questo capitolo vengono spiegati i canali distributivi come la Grande Distribuzione Organizzata (G.D.O.) e l'Ho.Re.Ca., ponendo l'accento su: come funzionano e come sono organizzati e analizzando i trend emergenti di settore. In particolare, il capitolo si concentrerà attentamente sull'indagine di tali trend in quanto fondamentali indicatori da dover tenere conto dal momento in cui si vuole sviluppare una strategia di sviluppo innovativo che possa guardare al futuro dell'azienda.

3.1 LA FILIERA AGROALIMENTARE

Si definisce filiera un'insieme degli agenti (imprese e amministrazioni) e delle operazioni (di produzione, di ripartizione e di finanziamento) che concorrono alla formazione e al trasferimento del prodotto (o gruppo di prodotti) fino allo stadio finale di utilizzazione, nonché di tutti i flussi collegati (Giarè e Giuca, 2012). In base alla quantità di attori che intervengono tra prodotto e consumatore si può parlare di filiera più o meno lunga:

- **le filiere dei prodotti freschi**, che non richiedono particolari lavorazioni, sono quasi sempre **corte**. Questo genere di filiera sostiene lo sviluppo delle economie e tipicità locali, migliora le prestazioni ambientali di aziende e territorio o offre maggiore trasparenza e garanzia al consumatore.
- **le filiere che prevedono un numero maggiore di passaggi** e di soggetti di filiera, facendo subire alla materia prima processi più o meno articolati, sono invece considerate **lunghe**.

La catena del cibo coinvolge tutti e tre i settori dell'attività economica: l'agricoltura con (1) la produzione delle materie prime, l'industria attraverso la loro (2) trasformazione, il terziario principalmente con la (3) distribuzione e la commercializzazione. Le tre fasi sono supportate da attori esterni alla filiera, il cui lavoro è importanti per garantirne il corretto funzionamento.

Il prodotto agricolo può giungere al consumatore direttamente ad esempio attraverso i farm shops o i farmers market¹ (in questo particolare caso parliamo di fiera a km 0, dove gli alimenti, oltre a provenire da una specifica zona di produzione, offrono maggiori garanzie di freschezza e genuinità proprio per l'assenza, o quasi, di trasporto e di passaggio²); attraverso la distribuzione organizzata e/o la ristorazione, oppure essere condotto alle imprese di trasformazione che a loro volta consegneranno il prodotto al consumatore attraverso la distribuzione e/o la ristorazione. In alcuni casi la trasformazione industriale si caratterizza per due differenti fasi che incrementano ulteriormente gli attori coinvolti lungo la filiera. In altri casi la filiera può essere più corta quando il prodotto dopo una prima lavorazione giunge direttamente nelle tavole. Si pensi ad esempio ai prodotti freschi dell'ortofrutta che vengono raccolti, organizzati e distribuiti. In questo caso la filiera può allungarsi quando il prodotto deve essere lavorato per ottenere, ad esempio, conserve o succhi di frutta.

Organizzazioni di produttori, grossisti e intermediari si pongono da legame tra le varie fasi della filiera. In particolare l'intermediazione tra la fase di produzione, quella industriale e distributiva viene svolta dai centri di raccolta dai mercati all'ingrosso (molto sviluppato quello ortofrutticolo), oltre che da agenti e mediatori (nel caso della zootecnia)³.

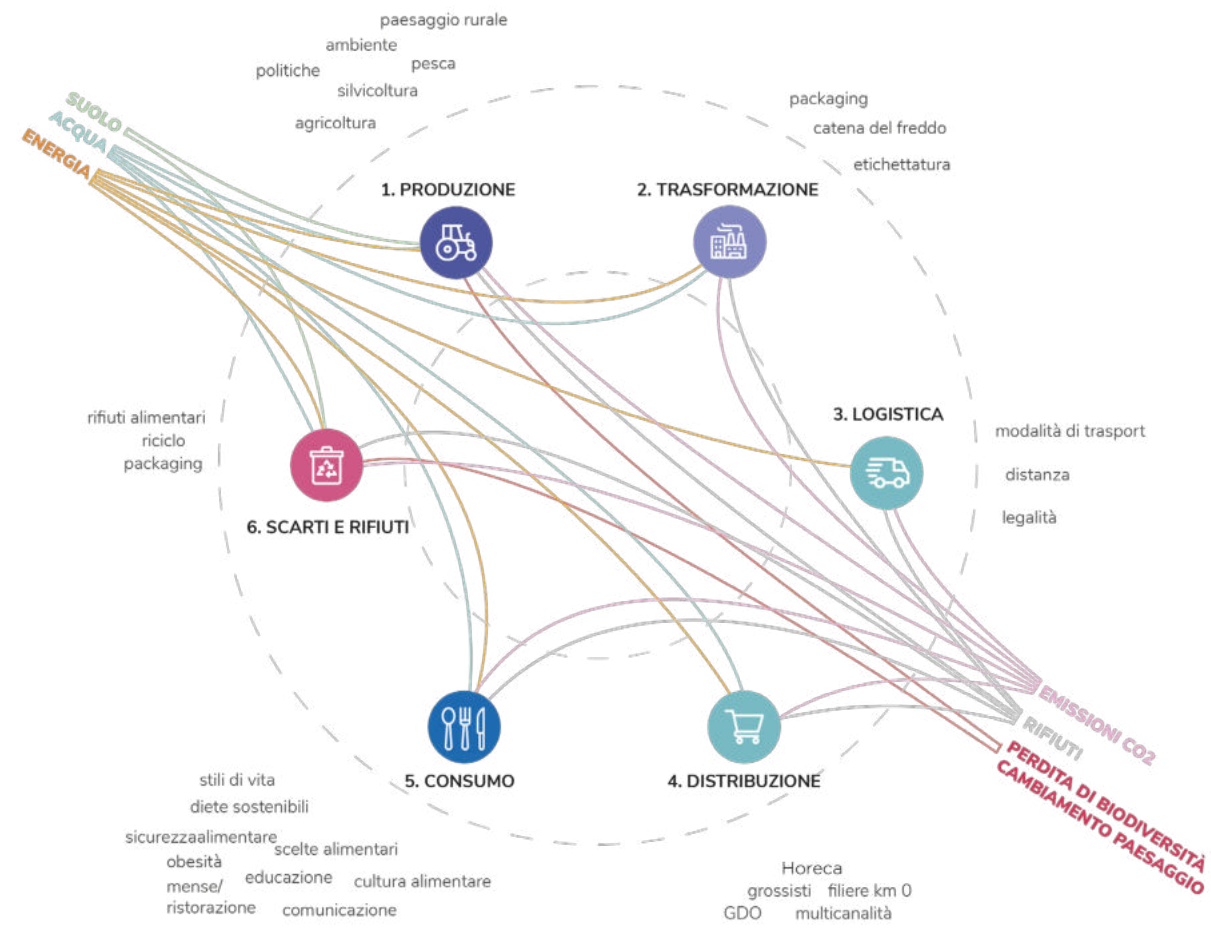


Fig. 58. Schema e flussi della filiera agroalimentare.

1. I farmers market rappresentano una particolare forma di commercializzazione dei prodotti agricoli e agro-alimentari che riduce i passaggi del prodotto accorciando la filiera e creando un circuito breve per la vendita diretta dal contadino (produttore) al consumatore.
 2. Rodato, Silvano. 2015. "Innovazioni di filiera e nuovi prodotti alimentari." In Alimentazione oggi Scienza e cultura dell'alimentazione per i servizi di enogastronomia e di sala e vendita, edited by Zanichelli.
 3. 2013. Le filiere agro alimentari tra innovazione e tradizione. Tolomeo.

Entrando nel dettaglio dei diversi comparti in cui viene comunemente diviso il settore alimentare e delle bevande si individuano dieci principali settori di produzione¹:

- L'industria della lavorazione e conservazione della carne e dei prodotti a base di carne;
- l'industria della lavorazione e conservazione del pesce, che comprende tutto il settore dei surgelati;
- il comparto dell'ortofrutta, caratterizzato dalla lavorazione della patata, dalla preparazione dei succhi di frutta e dalla lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi;
- l'industria di produzione dell'olio e di grassi (tra cui la margarina);
- l'industria lattiero- casearia, comprendente anche la produzione di gelato;
- il settore della lavorazione delle granaglie (frumento, riso e altri cereali) e la produzione di amidi (olio di mais);
- l'ampio settore dei prodotti da forno e derivati della farina (pane, biscotti e pasticceria, pasta);
- un vasto settore che raggruppa tutti gli altri prodotti alimentari, dallo zucchero, al caffè, dal tè al cacao, dalla preparazione di condimenti e spezie, alla produzione di pasti e piatti pronti;
- il settore dei prodotti per l'alimentazione degli animali
- il comparto delle bevande, che comprende tra le altre l'acqua, il vino e la birra.

L'ultimo anello della filiera agroalimentare riguarda la fase di distribuzione e commercializzazione. In realtà gli attori che operano in questa fase si distinguono in tre differenti gruppi: gli intermediari e i grossisti, gli operatori del commercio al dettaglio, distinto tra distribuzione tradizionale e a libero servizio (G.D.O.) e i ristoratori (Ho.Re.Ca.).

Gli intermediari e i grossisti svolgono una serie di attività che fungono da collegamento tra le diverse fasi della filiera agroalimentare, provvedendo, ad esempio, al trasporto e ai servizi commerciali dei prodotti provenienti dalle aziende agricole e diretti all'industria di trasformazione; o fungono da service tra l'industria alimentare e i diversi canali di distribuzione al dettaglio. È raro che questi attori svolgano un servizio a favore direttamente del consumatore finale.

Gli operatori della G.D.O. presentano una struttura abbastanza complessa supportata da molteplici forme imprenditoriali, gruppi economici, cooperative di consumatori o dettaglianti, territorialmente autonome ma facenti capo a strutture di coordinamento sovra-territoriali. Un'impresa/consorzio della grande distribuzione è composto da un'entità principale di coordinamento (centrale d'acquisto) e da più strutture

1. 2013. Le filiere agro alimentari tra innovazione e tradizione. Tolomeo, 94

secondarie, spesso articolate territorialmente, che gestiscono l'attività dei singoli punti vendita. La struttura principale accentra alcune attività, tra cui tipicamente il marketing, e gestisce i rapporti con le imprese produttrici, partecipando alla contrattazione. Le strutture secondarie gestiscono operativamente i contratti con i produttori e l'organizzazione della logistica, seguendo le direttive stabilite dalla struttura principale. I punti vendita, infine, possono essere collegati alla struttura principale direttamente o indirettamente attraverso accordi di franchising. Le innovazioni, all'interno della filiera agroalimentare, sono strettamente collegate all'evoluzione dei prodotti e della distribuzione moderna, caratterizzata da:

- nuove proposte "qualitative" e "biotecnologiche" degli alimenti;
- cambiamenti "strutturali" attraverso il processo di centralizzazione degli acquisti;
- riorganizzazione delle attività logistiche;
- introduzione progressiva delle tecnologie informatiche e di nuovi strumenti comunicativi.

Dalla fase di centralizzazione delle informazioni e della contrattualizzazione si sta passando a quella dei cambiamenti in ambito logistico e informatico. Le imprese agroalimentari sono attualmente in una nuova fase, nella quale il processo innovatore si incentra nella gestione competitiva delle informazioni che tengono conto della ricerca e delle qualità salutistiche del prodotto agroalimentare.

Dato che le innovazioni nel campo della filiera riguarderanno principalmente l'ultimo passaggio, ovvero quello della distribuzione e della commercializzazione, ci

LO SVILUPPO SOSTENIBILE DELLA FILIERA

Per sviluppo sostenibile si intende, in parole semplici, un processo produttivo e di sviluppo tale da assicurare un ragionevole benessere alla collettività, garantendo una severa tutela dell'ambiente e una rigorosa gestione delle sue risorse.

I principali carichi ambientali sono rappresentati dalle emissioni di gas serra, dall'utilizzo di acqua e dall'occupazione del suolo per produrre le risorse utilizzate. Gli impatti vengono indicati con i seguenti indicatori ambientali¹:

- il **Carbon Footprint**, che quantifica le emissioni di gas serra responsabili dei

1. Rodato, Silvano. 2015. "Innovazioni di filiera e nuovi prodotti alimentari." In Alimentazione oggi Scienza e cultura dell'alimentazione per i servizi di enogastronomia e di sala e vendita, edited by Zanichelli.

- cambiamenti climatici
- Il **Water Footprint**, che quantifica i consumi e le modalità di utilizzo delle risorse idriche ed è misurato in volume (litri) d'acqua;
- l'**Ecological Footprint**, che calcola la superficie di terra (o mare) biologicamente produttiva necessaria per fornire le risorse e assorbire le emissioni di un sistema produttivo

Il tema degli impatti ambientali nella produzione degli alimenti è abbastanza complesso, tanto da non consentire di giungere a conclusioni nette e semplicistiche. Secondo gli studi del **Barilla Center for Food & Nutrition** (Bcfn) del 2012 sono emerse le seguenti conclusioni:

- le tecniche colturali possono influenzare gli impatti della fase agricola in modo sostanziale
- la filiera della distribuzione e quella della conservazione incidono in modo significativo sugli impatti complessivi solo quando l'alimento è caratterizzato da impatti di produzione molto bassi;
- le cotture, soprattutto se domestiche, possono avere degli impatti ambientali anche maggiori rispetto all'intera filiera di produzione e trasporto del prodotto stesso.

LA CATENA DEL FREDDO

Ciò che procede di pari passo alla filiera agroalimentare è la cosiddetta catena del freddo. Essa coinvolge i prodotti surgelati e non solo, che sono soggetti ad un **processo di congelamento o mantenimento della temperatura**. Una volta surgelato, il prodotto deve essere trasportato con mezzi e tecniche adeguate per preservarne la qualità. Lo scopo della Catena del Freddo è quello dunque di **conservare al meglio il prodotto**, garantendone l'integrità, gli standard igienici e la sicurezza alimentare. Non sono soltanto i prodotti surgelati coinvolti in questo tipo di catene: ad esempio, per gli alimenti refrigerati, la temperatura ideale per la conservazione potrebbe anche essere superiore agli 0°. Per quanto riguarda i surgelati, la temperatura massima consentita è di -18°. La Catena del Freddo è composta da una serie di procedure, regole e tecniche che servono a preservare e garantire la massima qualità del prodotto, dalla produzione al trasporto, fino alla vendita. Prima di giungere sulle tavole dei consumatori, il prodotto attraversa un percorso che prevede:

	ASPETTI AMBIENTALI	ASPETTI NUTRIZIONALI	ASPETTI ECONOMICI	ASPETTI SOCIO-CULTURALI
AGRICOLTURA	<ul style="list-style-type: none"> • costruire pratiche agricole sostenibili • favorire la resilienza dei sistemi produttivi • sviluppare e mantenere la diversità 	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere diverse varietà di alimenti • produrre alimenti ricchi di elementi nutritivi 	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppare pratiche di coltivazione convenienti • Promuovere l'autosufficienza attraverso produzioni locali 	<ul style="list-style-type: none"> • mantenere pratiche agricole tradizionali e promuovere le il territorio
PRODUZIONE ALIMENTARE	<ul style="list-style-type: none"> • ridurre l'impatto della produzione, della trasformazione e della commercializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • preservare i nutrienti lungo la catena alimentare 	<ul style="list-style-type: none"> • rafforzare i sistemi alimentari locali • Produrre cibo a prezzi accessibili 	<ul style="list-style-type: none"> • soddisfare bisogni e desideri del cliente/ consumatore
CONSUMO	<ul style="list-style-type: none"> • ridurre l'impatto ambientale del consumo alimentare 	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere una dieta diversificata, bilanciata e stagionale 	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere l'accessibilità economica a una dieta variegata 	<ul style="list-style-type: none"> • salvaguardare le tradizioni alimentari e la cultura • andare incontro ai gusti e alle preferenze locali

Fig. 59. Tabella che illustra le caratteristiche di un sistema alimentare sostenibile.

- carico del prodotto dalla sede del produttore sui mezzi di trasporto appositi;
- scarico del prodotto nel luogo di distribuzione;
- trasporto del prodotto, contenuto nei cartoni, sulle pedane;
- trasporto dei cartoni;
- stoccaggio nelle celle frigorifere intermedie;
- esposizione nei banchi di vendita.

È nell'interesse di tutti gli operatori, quindi: produttori, trasportatori e distributori,

garantire la qualità del prodotto e quindi rispettare la Catena del Freddo. Per questo motivo, ognuno di loro è chiamato a seguire le norme vigenti e ad utilizzare gli strumenti a sua disposizione per controllare che le procedure vengano eseguite in maniera corretta.

Parte del processo di surgelazione consiste infatti nel garantire che il prodotto venga portato, con la rapidità necessaria, alla temperatura ottimale di -18°C , e che questa temperatura venga preservata durante il trasporto fino alla vendita. Prima di arrivare sulla tavola dei consumatori, il prodotto attraversa le diverse fasi sopra elencate. Una Catena del Freddo gestita bene garantisce che la temperatura dei prodotti surgelati non superi mai i -18°C . Tuttavia è previsto che, seppur per brevi periodi, durante le varie fasi della catena, la temperatura possa innalzarsi fino ad un massimo di 3°C rispetto alla temperatura ottimale.

Esistono strumenti di registrazione automatica della temperatura che misurano, ad intervalli regolari, la temperatura dell'aria all'interno della cella di stoccaggio. La predisposizione alla misurazione della temperatura è stabilita dagli Enti responsabili dei controlli, e le temperature registrate devono essere datate e conservate dagli operatori per almeno un anno, o anche per periodi più lunghi, corrispondenti ai termini minimi di conservazione che cambiano da alimento in alimento.

Anche i mezzi di trasporto sono equipaggiati con strumenti che permettono agli operatori di tenere sotto controllo la temperatura, in questo caso si tratta della temperatura dell'aria presente nel vano di trasporto. Questa temperatura è registrata automaticamente ogni 5 minuti, se il viaggio dura meno di 24 ore; oppure ogni 20 minuti, se il viaggio ha una durata superiore. Anche in questi casi, i dati delle temperature rilevate saranno conservati e messi a disposizione degli Enti preposti ai controlli.

Per quanto riguarda la distribuzione locale, i mezzi devono essere dotati di un termometro ben visibile che indichi la temperatura dell'aria nel vano di trasporto.

Come faccio a sapere se il prodotto è stato scongelato?

Sugli imballaggi dei prodotti, in modo sempre più chiaro e trasparente, sono riportate le informazioni e le linee guida necessarie per una conservazione ottimale del prodotto a casa, e per consumare nel modo più adeguato i prodotti surgelati. Le tecniche di conservazione e gli imballaggi applicati ai surgelati puntano a garantirne la qualità anche in situazioni dove sorgono imprevisti¹.

Gli operatori che forniscono attività a valore aggiunto, come la raccolta e la lavorazione degli alimenti, passano i loro prodotti ai fornitori di servizi della catena del freddo per lo stoccaggio, il trasporto e la consegna. Mentre la maggior parte dei servizi della

catena del freddo viene utilizzata nel mercato degli alimenti freschi, gli operatori della catena del freddo in genere trasportano e distribuiscono sia alimenti trasformati che cibi freschi.

Gli alimenti freschi, come frutta, verdura, carne, pollame e latticini, richiedono una catena del freddo ininterrotta a causa della loro natura deperibile. Controllando i parametri di temperatura, umidità e composizione atmosferica, oltre a utilizzare procedure di manipolazione adeguate, i fornitori di servizi per la catena del freddo possono aumentare la durata del prodotto degli alimenti freschi per giorni, settimane o addirittura mesi. Questi servizi consentono ai prodotti freschi di mantenere il loro valore più a lungo, aumentando la loro trasportabilità e fornendo opportunità che ampliano la loro portata sul mercato.

I sistemi di catena del freddo per gli alimenti trasformati hanno un flusso leggermente diverso. Le attività coinvolte nella lavorazione sono solitamente di natura trasformativa e comportano l'aggiunta di ingredienti o conservanti o l'alterazione delle caratteristiche naturali del prodotto alimentare. Queste alterazioni possono prolungare la vita del prodotto risultante di mesi o addirittura anni. In alcuni casi, la lavorazione può scollegare il prodotto dal sistema della catena del freddo se il prodotto risultante non è più suscettibile agli sbalzi di temperatura. La lavorazione può essere considerata un'opzione per massimizzare la raccolta degli alimenti e ottimizzare l'utilizzo delle catene del freddo disponibili.

La struttura esatta di ogni catena del freddo varia notevolmente a seconda del prodotto e delle esigenze del cliente; tuttavia, l'obiettivo di un sistema di catena del freddo adeguatamente progettato è spostare in sicurezza i prodotti sensibili alla temperatura in modo da ridurre gli sprechi, mantenere la qualità e l'integrità del prodotto e limitare le possibilità di contaminazione batterica. Un sistema completo di catena del freddo può includere il pre-raffreddamento o il congelamento post-raccolta, la lavorazione, il magazzino o lo stoccaggio a temperatura controllata, la vendita al dettaglio o la distribuzione e il trasporto refrigerato tra le località.

I requisiti per gli impianti della catena del freddo variano in base alle dimensioni, al tipo e alla quantità di prodotto, oltre alle esigenze particolari del cliente.

Ogni catena del freddo varia in base alla regione e ai requisiti di temperatura; tuttavia, la garanzia di una catena del freddo per i prodotti agricoli inizia in azienda. I prodotti spesso passano attraverso il pre-raffreddamento nel luogo di raccolta e vengono quindi caricati su un camion o su un'altra unità di trasporto progettata per mantenere i prodotti protetti dal sole e mantenuti entro un intervallo di temperatura desiderabile, mentre viaggiano verso una struttura di trasformazione o un magazzino a temperatura controllata. A seconda del tipo di prodotto e della sua destinazione finale, un prodotto può passare a uno dei diversi tipi di strutture: Un luogo di conservazione fresco e asciutto protegge il prodotto e lo protegge da sbalzi di temperatura e umidità, una cella frigorifera può essere appropriata per i prodotti che richiedono una

1. "La catena del freddo." accessed Settembre. <https://www.istitutosurgelati.it/la-catena-del-freddo/>.

temperatura inferiore per rimanere freschi. Ciò riduce la possibilità di introduzione batterica. Una struttura super fredda è progettata per prodotti che potrebbero dover essere conservati congelati. A volte queste temperature possono essere di 100 ° o più sotto lo zero. In ciascuna di queste strutture, il prodotto viene mantenuto alla temperatura ideale fino a quando non viene caricato su un veicolo appropriato e spedito a un centro di distribuzione o alla sua destinazione finale, come un rivenditore o un ristorante. Presso il rivenditore o ristorante, un prodotto deve essere conservato alla temperatura appropriata in frigorifero o congelatore, in quanto attende il suo utente finale, tipicamente un cliente per uso domestico o un cliente di un ristorante. I costi di trasporto sono spesso gli ostacoli più impegnativi. Nei paesi con catene del freddo ben sviluppate, la maggior parte dei fornitori di servizi al dettaglio e franchising esterna le operazioni di catena a fornitori di logistica di terze parti (3PL) e ad altri fornitori di servizi di catena del freddo che soddisfano i loro requisiti in base ai loro prodotti e strategie aziendali. Una recente tendenza globale nella catena del freddo è l'aumento dell'e-commerce per la vendita di alimenti freschi e di generi alimentari, nonché la consegna di cibi preparati. Una terza parte spesso fornisce questi servizi all'operatore del ristorante o direttamente al consumatore. La consegna di generi alimentari, compresi cibi freschi e surgelati, è un servizio in rapida crescita che viene utilizzato in tutto il mondo.

In un futuro è previsto un modello di distribuzione in rapido progresso che utilizzerà in modo più massiccio i servizi della catena del freddo: è probabile che le strutture di conservazione frigorifera più piccole situate più vicino agli ambienti urbani crescano rapidamente.

I prodotti alimentari e le bevande sono i prodotti più comunemente associati all'utilizzo della catena del freddo ma non sono gli unici. Molti farmaci, vaccini, farmaci bioingegnerizzati e biologici derivati da cellule viventi devono rimanere entro un intervallo limitato di temperature per mantenere la loro vitalità. Sistemi sempre più avanzati mantengono l'integrità dei vaccini e di altri prodotti sanitari. Tali sistemi di catena del freddo comprendono magazzini, attrezzature specializzate per l'aviazione e il trasporto via terra, sistemi avanzati di gestione del software e formazione completa del personale.

Il miglioramento delle tecnologie nel trasporto freddo ha creato un cambiamento nelle modalità di trasporto; i prodotti vengono sempre più trasportati tramite navi oceaniche, piuttosto che l'opzione di trasporto aereo tradizionale (più costosa). Le ragioni del cambiamento includono una maggiore disponibilità di container (di dimensioni anche maggiori rispetto a quelli utilizzati nel trasporto aereo), migliori strutture nei porti e migliori opzioni tecnologiche per il monitoraggio delle spedizioni in rotta².

2. 2016. 2016 Top Markets Report Cold Chain International Trade Administration.

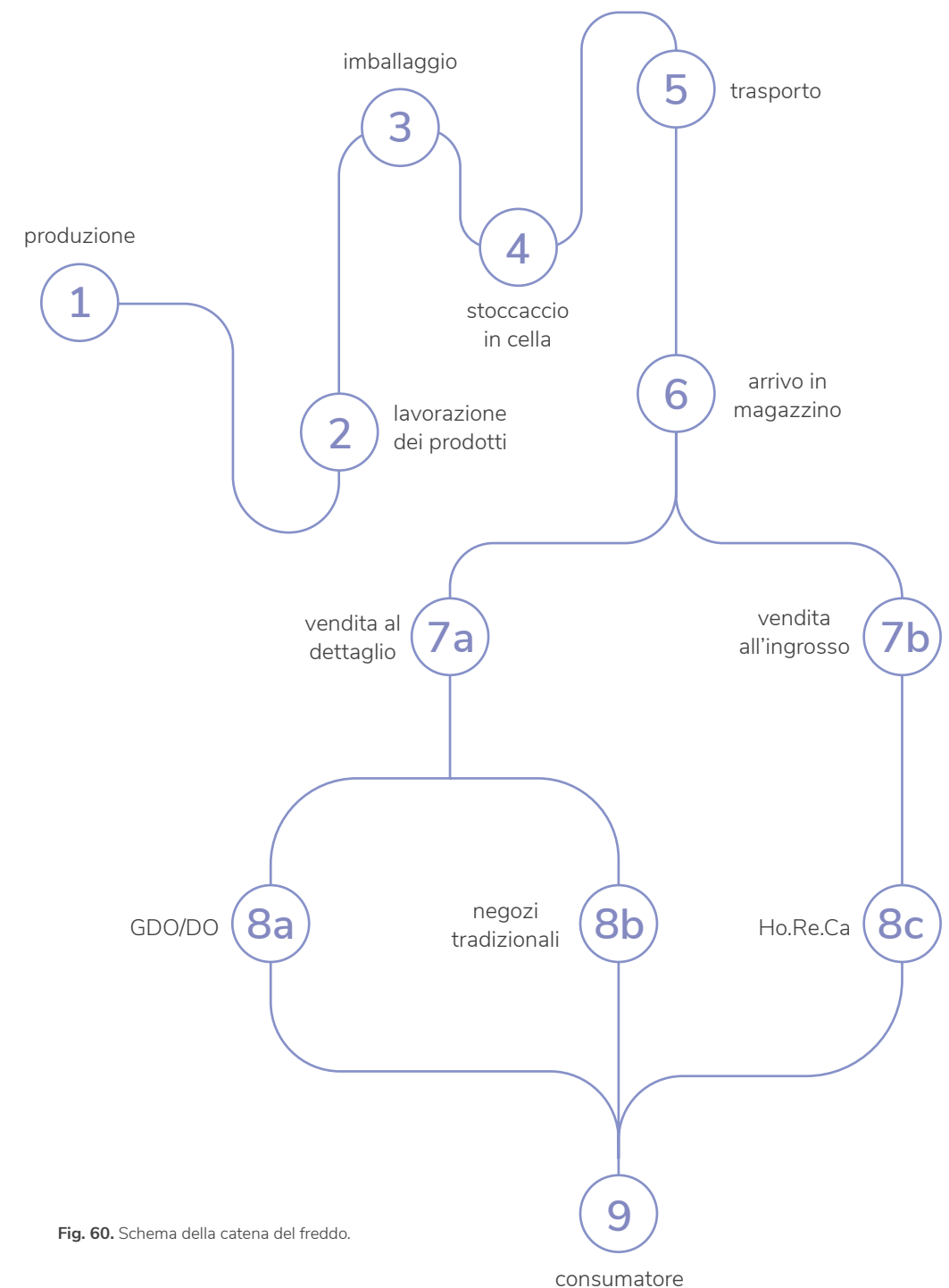


Fig. 60. Schema della catena del freddo.

LE CRITICITÀ DELLA CATENA DEL FREDDO

L'interruzione della catena del freddo è quel punto della filiera in cui si interrompe la continuità relativa al mantenimento delle temperature di conservazione dei prodotti. L'interruzione della catena del freddo è un rischio tangibile per tutte le aziende che operano nella logistica del freddo¹.

Oltre ad infrangere gli standard di sicurezza e igienici, quando si verifica un'alterazione delle temperature di conservazione dei prodotti si mette a rischio la salute pubblica, dal momento che si producono questi tre fenomeni:

- il deteriorarsi delle merci.
- perdita delle proprietà nutrizionali ed organolettiche.
- il proliferare di batteri e lo svilupparsi di microrganismi nocivi per l'uomo.

Allo scopo di evitare tali "interruzioni", diviene indispensabile la conoscenza dei prodotti, soprattutto di quelli più esposti a questi rischi. Al contempo, non bisogna trascurare una analisi dei punti deboli della filiera in cui potrebbe verificarsi una "rottura".

Nella logistica del freddo esistono tre grandi categorie di prodotti che meritano di essere controllati da vicino:

Prodotti deperibili: alimenti come frutta, verdura, carne, pesce e tutti i cibi non processati e congelati.

Alimenti congelati: cibi freschi e precotti.

Medicinali termolabili: rientrano in questa categoria i farmaci termosensibili (le cui proprietà vengono alterate dal calore).

Esistono quattro punti critici all'interno della filiera del freddo in cui si esiste un rischio di "interruzione":

- **carico e scarico.** le attività di carico e scarico di prodotti alimentari o farmaceutici devono realizzarsi rapidamente al fine di evitare un'esposizione prolungata delle merci alle (più alte) temperature ambientali. Qualora i prodotti fossero stoccati all'interno di celle frigorifere, è importante minimizzare il rischio di condensazione dell'acqua che si verifica quando esiste una differenza di temperatura fra l'ambiente interno alla cella e quello esterno.
- **stoccaggio.** La necessità di un controllo costante della temperatura nelle aree di stoccaggio richiede delle soluzioni ad hoc.

1. 2019. "Interruzione della catena del freddo: quali rischi si corrono e come evitarli." accessed Settembre. <https://www.mecalux.it/blog/rischi-interruzione-catena-del-freddo>.

- **trasporto.** Dal centro logistico si può contribuire direttamente al mantenimento della catena del freddo grazie ai dati che inviano i moderni software di gestione del magazzino. Questi programmi sono in grado di coordinare le attività di logistica interna e quelle dei trasportatori, rendendo così più agili le fasi operative. Grazie ai moderni software è possibile generare e stampare etichette per migliorare la tracciabilità dei prodotti, seguendo le merci lungo il percorso di consegna. Un fattore non da poco se si considera che sui camion viaggiano prodotti congelati.
- **distribuzione e vendita.** Quando le merci giungono nel supermercato bisogna osservare le giuste procedure di manipolazione dei prodotti. L'interruzione della catena del freddo è spesso conseguenza di una manipolazione sbagliata, pertanto, bisogna evitare i comportamenti incauti. Persino la conservazione degli alimenti all'interno del banco frigo è insufficiente se mancano le giuste condizioni di ventilazione dell'impianto di refrigerazione, o se la disposizione degli elementi avviene in maniera sbagliata.

I punti critici fondamentali di tutto il procedimento sono dunque essenzialmente due: la complessità del trasporto e l'altissima frammentazione a causa dei numerosi passaggi e attori coinvolti all'interno della catena (si faccia riferimento alla rappresentazione schematica della catena proposta a inizio paragrafo).

Oltre ai sistemi e ai dispositivi di sicurezza sopra citati che garantiscono lo stoccaggio sicuro dei prodotti congelati, esistono due buone pratiche che favoriscono una buona gestione della catena del freddo:

- **ridurre al minimo le operazioni manuali.** L'accesso degli operatori all'interno delle celle frigorifere dovrebbe essere minimizzato quanto più possibile e dovrebbe avvenire solo quando si considera realmente indispensabile. Questo approccio permette di diminuire il rischio di "interruzione" e riduce i rischi per gli addetti al magazzino. In questo senso è bene pensare a soluzioni di picking automatizzato da installare all'interno delle celle di congelamento. La presenza di robot limita drasticamente il numero di attività svolte dagli operai però, qualora risultasse opportuno svolgere parte delle procedure di picking manualmente, si potrebbe dotare gli addetti al magazzino di dispositivi come il voice picking, che permettono loro di muoversi all'interno della cella frigorifera con le mani libere.
- **tracciabilità dei prodotti.** La natura dei prodotti surgelati e congelati, alimentari o farmaci, impone un certo controllo della tracciabilità lungo l'intera filiera. A tal proposito è consigliabile optare per un l'inventario in tempo reale. In questa maniera il controllo delle merci è permanente ed è possibile garantire l'integrità dei prodotti spediti.

OPPORTUNITÀ

I sistemi della catena del freddo richiedono designer e ingegneri industriali per sviluppare sistemi di stoccaggio efficienti, nonché unità di refrigerazione per veicoli e reti di trasporto. Gli ingegneri e i team di progettazione industriale devono tenere conto del tipo di prodotto che verrà immagazzinato in una struttura di magazzino, della quantità di lavorazione che verrà eseguita all'interno della struttura, della quantità di articoli da immagazzinare e dei requisiti di movimentazione specifici del prodotto. Molte strutture ospitano diversi tipi di dimensioni del prodotto e diversi requisiti di movimentazione perciò la progettazione di questi magazzini terrà spesso conto della necessità di flessibilità nelle condizioni di raffreddamento e movimentazione.

Tutti questi sistemi richiedono una manutenzione regolare eseguita da professionisti qualificati. Devono essere implementati controlli di sicurezza e amministrativi per la manutenzione e l'assistenza delle apparecchiature.

I moderni camion refrigerati sono progettati per essere molto versatili e possono essere configurati in pochi minuti per trasportare un'ampia varietà di prodotti freddi. Molti camion possono trasportare prodotti a temperature refrigerate variabili regolando i vani interni per soddisfare le esigenze di temperatura del prodotto specifico. Spesso i camion moderni sono dotati di sistemi di monitoraggio GPS che possono fornire dati sulla posizione e possono aiutare gli operatori a mantenere la temperatura nei singoli compartimenti.

Inoltre, i fornitori di servizi di consegna espressa hanno anch'essi servizi di logistica rientrante nella catena del freddo che si stanno espandendo a livello internazionale. I fornitori di servizi di consegna espressa possono fornire prodotti termosensibili di alto valore, principalmente vaccini, prodotti medici e biotecnologici. La gestione e il coordinamento del magazzino e dei servizi di trasporto necessari per mantenere le corrette temperature dei prodotti è aiutato da logistica avanzata, IT di magazzino e software di gestione¹.

LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA (G.D.O.)

Come abbiamo accennato nel paragrafo precedente, la grande distribuzione organizzata (spesso abbreviata G.D.O.) è il moderno sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura. Rappresenta l'evoluzione del supermercato singolo, che a sua volta costituisce

lo sviluppo del negozio tradizionale. La peculiarità della G.D.O. è l'aggregazione dei propri punti vendita in cui sono presenti negozi e marchi di una o più proprietà sulle quali vengono studiate e proposte strategie promozionali. Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita che può essere invece introdotta la distinzione tra:

- **Grande Distribuzione**, caratterizzata da catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo societario di imprese.
- **Distribuzione Organizzata**, che comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, di piccola o media dimensione, ma legati da un rapporto di collaborazione volontaria, formalizzato mediante vincoli contrattuali o formule associative

Nella realtà del mercato italiano, le imprese della Grande Distribuzione attribuiscono maggiore autonomia ai singoli punti vendita. Mentre i consorzi della Distribuzione Organizzata mirano all'aggregazione di piccoli soggetti aggregatisi per aumentare il loro potere contrattuale e che, consorziandosi mediante gruppi d'acquisto o unioni volontarie di dettaglianti e grossisti, cercano di affrontare il mercato con maggiore sicurezza. Le G.D. e D.O. sono nate da Cooperative di dettaglianti e da gruppi di consumatori che, al fine di tutelare il proprio potere d'acquisto, si organizzarono per condividere l'attività distributiva. La prima tipologia prevede grosse strutture centrali controllate da un unico soggetto proprietario, che gestiscono punti di vendita quasi sempre diretti. La D.O. invece, prevede l'aggregazione di piccoli soggetti secondo la logica de "l'unione fa la forza": costituendo gruppi d'acquisto di piccoli e medi dettaglianti così da ottenere agevolazioni economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori. La G.D. ha però radicalmente cambiato le sue strategie di crescita, tanto da pareggiare e, solo ultimamente, scavalcare la posizione di dominanza della D.O. Un aspetto determinante che ha causato il "cambio di leadership" è proprio da individuare nelle caratteristiche strutturali dei due operatori. Infatti, la struttura a rete classica della D.O. ha rivelato alcuni punti deboli riconducibili alle relazioni negoziali con i fornitori. Spesso nella D.O. si verificano casi di "sovrapposizione negoziale" a causa della crescita dimensionale di singoli membri appartenente allo stesso gruppo così da portarli a reclamare ad una maggior indipendenza dalla centrale anche per problematiche legate ad aspetti strategici e di governance. Inoltre, l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso va a caratterizzare la D.O. penalizza la capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della centrale².

1. 2016. 2016 Top Markets Report Cold Chain International Trade Administration.

2. Vitale, Davide. 2018b. " La riorganizzazione delle imprese cooperative: il caso della GDO." Laurea Magistrale, Ingegneria Gestionale, Politecnico di Torino

La G.D.O. ha acquisito negli anni una solida posizione sul mercato. Le tipologie in cui sono suddivisi e raggruppati gli esercizi commerciali sono quattro e si caratterizzano per: dimensione, ampiezza (numero di prodotti), profondità degli assortimenti (numero di referenze per ogni prodotto), caratteristiche espositive, numerosità delle casse, presenza di banchi per i prodotti freschi, disponibilità di parcheggi e ulteriori servizi destinati al consumatore. Nel dettaglio le tipologie di formato distributivo sono:

1. Ipermercato;
2. Supermercato;
3. Superette;
4. Discount.

HOTELLERIE-RESTAURANT-CAFÉ (HO.RE.CA)

Con il termine Ho.Re.Ca. si intende il settore che si riferisce alle aziende: Alberghiere; Di ristorazione e Di Catering. La stragrande maggioranza sono micro e piccole imprese. In Italia parliamo di circa 405'000 aziende (fonte Cerved Group); Bar e Ristoranti rappresentano le categorie più numerose.

Nel linguaggio comune, il termine commerciale Ho.Re.Ca. sta ad indicare "Hotellerie-Restaurant-Café". Legato principalmente al settore dei consumi alimentari, può essere utilizzato dai produttori di beni alimentari e bevande, per suddividere il fatturato in due tipologie, quella appunto destinata al canale ho.re.ca. da quella diretta alla G.D.O. e al commercio all'ingrosso (retailers). In questo modo è possibile ottenere una netta distinzione tra i prodotti alimentari extra-domestici e quelli destinati al consumo domestico¹.

Quello dell'Ho.Re.Ca. è un settore che va ben oltre le barriere nazionali e che coinvolge player da tutto il mondo, soprattutto negli ultimi anni in cui il turismo internazionale è sempre più sviluppato e gli spostamenti, per lavoro e per piacere, sono sempre più frequenti.

Tra i settori trainanti dell'Horeca troviamo sicuramente quello della ristorazione grazie ad un ruolo sempre più predominante che le scelte che riguardano il cibo stanno assumendo in tutto il mondo e non solo in Italia. La possibilità di variare frequentemente la propria scelta e l'aumento del numero di occasioni di

1. 2015. "Mondo Horeca." accessed Settembre. <https://www.horeca.it/Home/TabId/1069/ArtMID/3893/ArticleID/444/Mondo-Horeca.aspx>.

consumo (basta pensare al brunch o all'aperitivo) hanno portato il volume di affari dei pasti fuori casa a 335 miliardi di euro nel 2017. In Italia il comparto Ho.Re.Ca. rappresenta uno dei settori più redditizi e più propensi ad innovazione e cambiamenti. Il Rapporto annuale della Ristorazione 2018 ha confermato che agli italiani piace mangiare fuori casa registrando una spesa di 83 miliardi, il 36% della spesa totale destinata ai consumi alimentari. Si tratta di un settore florido con oltre un milione di occupati. Nell'immaginario degli italiani il cibo è tutt'ora simbolo di convivialità e dello stare insieme ma è sempre di più anche una fonte di salute e benessere, aspetto che ha aumentato la consapevolezza nei confronti di cibi e ingredienti ma che ha anche moltiplicato gli stili alimentari diffusi².

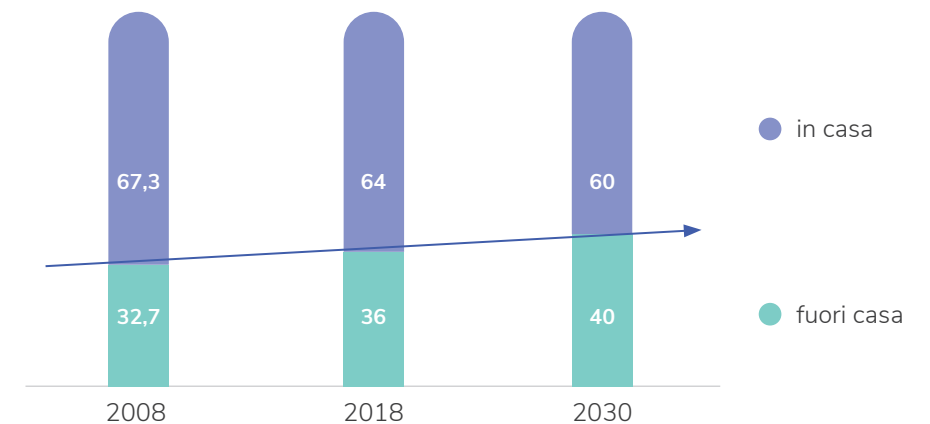


Fig. 61. Valore % spesa a prezzi costanti.

Alberghi, hotel di lusso, B&B, residence, ristoranti, caffè, gelaterie e pasticcerie, pub, bar food track...sono tutte realtà Horeca e sono quelle che, proprio perché a contatto diretto con clienti e consumatori, risultano maggiormente visibili ma quando si parla di Hotellerie, Restaurant e Catering c'è molto di più, molte realtà aziendali infatti si occupano della progettazione, della produzione e della distribuzione delle forniture necessarie affinché le strutture ricettive possano lavorare. Dalle attrezzature presenti in cucina agli oggetti dedicati al table setting e table decor fino all'approvvigionamento di cibi e bevande, sono tutte attività che rientrano a pieno titolo in questo settore, ed è proprio qui che si colloca Epta come azienda di riferimento nel settore.

2. 2019a. "Che cosa significa Horeca." accessed Settembre. <https://www.yegam.it/cosa-significa-horeca/>.

L'amore per le tradizioni, la passione per il cibo e la convivialità sono tutti valori che appartengono alla cultura italiana e che, da una parte, regalano al settore Horeca molti successi, dall'altra, gli permettono di abbracciare i trend futuri senza alcun timore: sempre di più i consumatori non cercano solo prodotti buoni o esperienze positive ma storie, storie che riguardano cibi tradizionali, lavorazioni o luoghi precisi, lo storytelling quindi diventa il modo migliore per comunicare con loro. Vi è una grande apertura alla tecnologia ma una forte attenzione a non eliminare completamente il contatto umano che rappresenta ancora un elemento fondamentale di qualsiasi esperienza culinaria o turistica. Questo elemento si collega anche alla tendenza a ricercare cibi e servizi emozionali, complici i social network, capaci quindi di stupire e attirare l'attenzione. Un altro concetto che non è più possibile ignorare è la sostenibilità, che sta abbracciando tutti i settori dell'economia e del business, in particolare nell'Horeca attraverso la politica anti-spreco, con l'utilizzo di sempre meno plastica e la ricerca della clean-meat³.

GROCERANT (GROCERY + RESTAURANT)

Prendendo in considerazione questi due principali canali appena descritti, gli ultimi anni hanno visto una sorta di ibridazione tra il primo, quello della G.D.O. e il secondo; quello dell'Horeca, a causa dei cambiamenti delle abitudini di acquisto e non solo dei consumatori e delle innovazioni tecnologiche che sono state ampiamente accettate nell'ambito sia della ristorazione che del retail. Da qui nasce il concetto di Grocerant un neologismo che rappresenta il cambiamento del retail in quella sua parte, che è nuova identità a tutti gli effetti. Il termine deriva dall'unione delle parole "grocery store" e "restaurant". Non indica soltanto la crescente volumetria riservata nei supermercati all'offerta "grab and go" di cibi appena cucinati per il consumo veloce, ma la tendenza sempre più forte alla creazione di aree specifiche e opportunamente attrezzate per il consumo stesso, con il servizio al tavolo o senza.

Aree di sosta quanto mai importanti, per il retail far rimanere il cliente all'interno degli spazi commerciali è ormai prioritario quanto consentirgli di vuotare gli scaffali, riempire il carrello al meglio e il più possibile e andarsene. Il bancone della gastronomia si allarga, cambia la sua stessa natura e diventa alternativa netta e complementare ai crescenti modelli di business che puntano sul negozio senza cassa. Questo, mentre i servizi di food delivery sono, senza alcun dubbio, il fenomeno più rilevante della ristorazione negli anni dieci. Per i nuovi consumatori, grocerant è la risposta

3. La produzione di carne in vitro.

migliore alla mancanza di tempo (e di voglia) da dedicare alla cucina e alla certezza della qualità. Il tutto, in una dimensione di spesa accettabile. Per il retailer, grocerant significa aumentare o preservare i volumi di vendita, con margini migliori rispetto alla tradizionale vendita a scaffale a fronte di una competitività sempre maggiore con l'e-commerce⁴.

Gli ultimi sondaggi indicano infatti una tendenza globale sempre più indirizzata verso l'acquisto online di prodotti alimentari, direttamente consegnati a casa. Per questo motivo anche il mercato enogastronomico deve fare i conti con nuove strategie di vendita. Il settore dell'e-commerce alimentare in Italia vola con un giro che nel 2019 sfiora gli 1,6 miliardi di euro, segnando un +39% rispetto all'anno precedente. Una fotografia che racconta di un settore in forte espansione, anche se il Food&Grocery è ancora marginale: la sua incidenza sul totale eCommerce B2C italiano è nel 2019 pari al 5%. Il Food&Grocery online è il settore che nel 2019 cresce con il ritmo più sostenuto: +39% a fronte del +15% dell'eCommerce nel suo complesso. Gli acquisti online dei consumatori italiani (su siti sia italiani sia stranieri) in questo settore incidono però ancora poco sul totale degli acquisti retail.

Gli acquisti online nel Food&Grocery avvengono sostanzialmente per maggiore attenzione per la convenienza, intesa come convenienza economica ma anche come rapidità – di consegna, eventualmente di preparazione, oltre che ovviamente di consumo. Attenzione è posta inoltre nella ricerca di prodotti specifici, dettata da nuove scelte alimentari (vegetarianismo, preferenza per prodotti bio, etc.) ma anche dalla crescente diffusione di allergie o intolleranze alimentari e dal sempre maggiore apprezzamento per cucine etniche prima poco diffuse; fattori che contribuiscono a creare nicchie di mercato importanti e non ancora valorizzate appieno nell'ambito del retail fisico tradizionale, non ancora in grado di soddisfare queste esigenze. Strettamente collegata a queste tendenze è la ricerca di informazioni e contenuti: oggi il consumatore vuole sapere esattamente cosa sta mangiando, per cui presta molta attenzione a ingredienti e valori nutrizionali. Offerte personalizzate, "scaffali" illimitati, nessuna fila

alla cassa, né pagamenti in contanti: ecco come il 55% degli intervistati nel mondo vorrebbe scegliere, acquistare e vedersi recapitare direttamente a casa la sua spesa di generi alimentari, anche se solo il 25% del totale ha già abbandonato il carrello preferendogli l'acquisto a portata di click.

Il concetto di Grocerant dunque sembra essere una delle possibili risposte da parte del mondo del retail per combattere il traffico alimentare online, offrendo agli utenti

4. 2019b. "Grocerant, l'ibridazione obbligata della GDO." accessed Settembre. <https://www.retexspa.com/digest/grocerant-ibridazione-gdo-retex#:~:text=Grocerant%20%C3%A8%20un%20neologismo%20che,store%E2%80%9D%20e%20%E2%80%9Crestaurant%E2%80%9D>.

nuove esperienze, non solo di acquisto ma anche esperienziali e relazionali⁵.

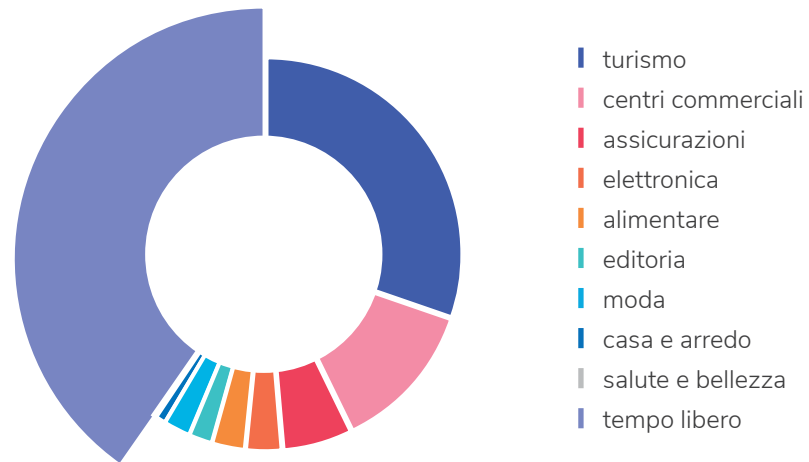


Fig. 62. Distribuzione del fatturato e-commerce totale 35.1 miliardi di euro. (Fonte Casaleggio Associati 2018)

5. 2018a. "Ecommerce in Italia." accessed Settembre. <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2020/>.

TREND MAP

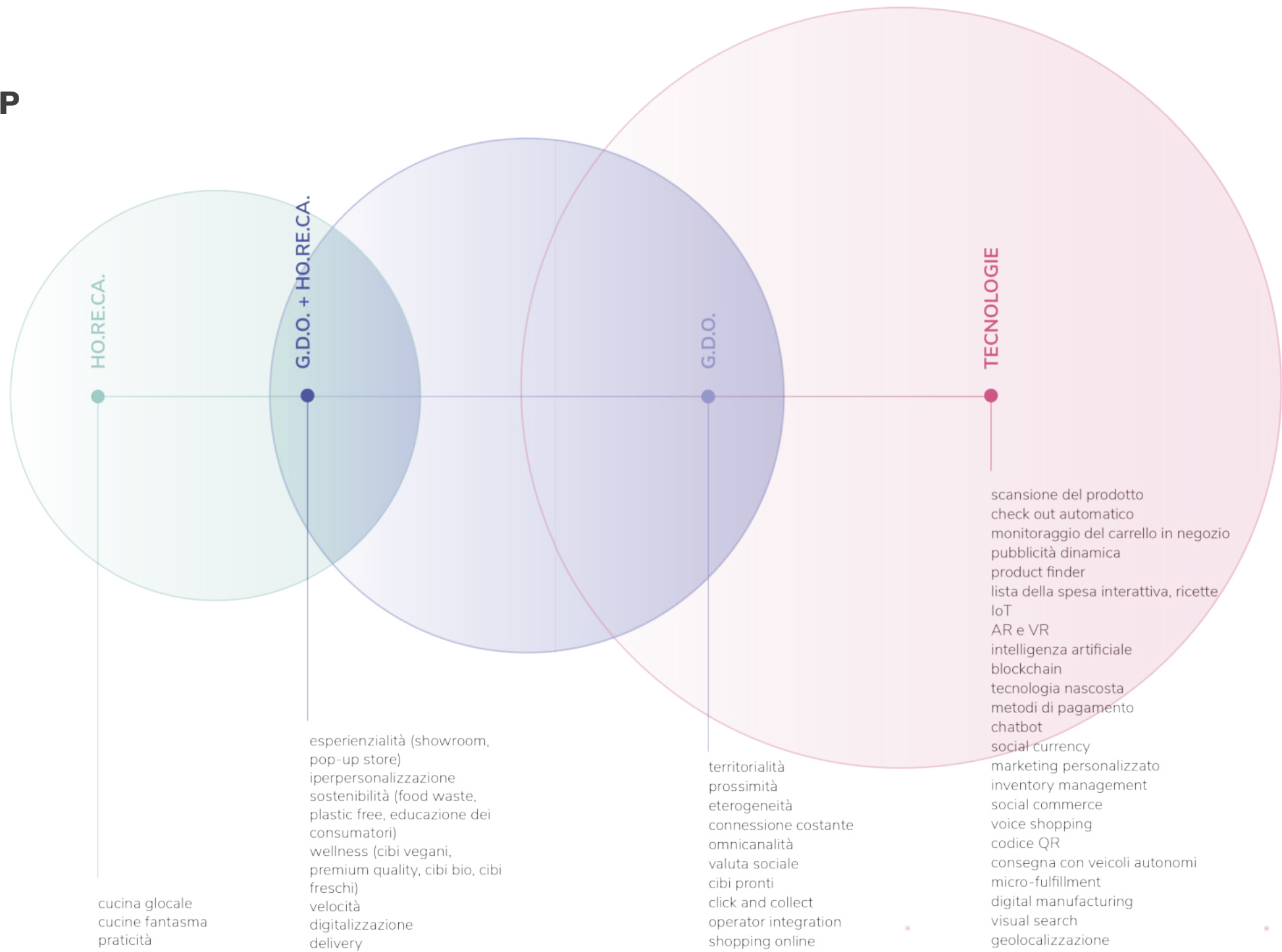


Fig. 63. Schema dei principali trend dei canali di distribuzione (G.D.O. e Ho.Re.Ca.)

3.2 TREND DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

1. TERRITORIALITÀ E PROSSIMITÀ

La crescita della vendita al dettaglio di prodotti alimentari online non mostra segni di rallentamento e si diffonderà in modo sempre più significativo nella vita quotidiana. Due esempi di questa potenzialità sono Cortilia, il primo mercato agricolo italiano che permette di fare la spesa online di frutta e verdura freschi e di stagione, prodotti biologici a km 0, e Amazon, che ha recentemente acquisito Whole Foods Market, la più grande catena di prodotti bio degli Stati Uniti. La combinazione dell'abilità digitale e operativa di Amazon, i negozi fisici della Whole Foods Market e i clienti delle due società crea un colosso omnicanale, un ecosistema di vendita al dettaglio con cui i retail devono fare i conti.

La minaccia dell'e-commerce è il motivo alla base di due macro-tendenze, opposte, ma con la volontà comune di promuovere una spesa consapevole e di qualità, che riguardano il retail: la prima riguarda la velocizzazione dell'esperienza d'acquisto, rendendola mirata ed efficace. Questo avviene per contrastare il principale motivo di scelta della spesa online: la mancanza di tempo. Altra tendenza invece, ha la volontà di rallentare il percorso d'acquisto attraverso la riscoperta del valore del servizio e dell'idea di supermercato come luogo di condivisione e socializzazione. Le grandi insegne, con un'inversione di marcia rispetto alle dinamiche degli ultimi trent'anni, stanno trasformando la percezione del supermercato da "non luogo" a luogo di aggregazione, un punto di incontro senza barriere, che favorisca la socialità, ma anche un luogo dove è possibile accedere con la massima facilità e naturalezza a molte più informazioni sugli alimenti e su come utilizzarli per un migliore stile di vita.

Vi è quindi la riscoperta del **supermercato di prossimità**, di dimensioni contenute ma con unità maggiori con attenzione all'offerta dei propri prodotti e alla loro esposizione. Questa tendenza avviene già seguendo delle linee precise, ad esempio utilizzando scaffali più bassi e piccoli per favorire il contatto visivo, con l'intenzione di creare un ambiente più piacevole e meno claustrofobico del supermercato di oggi o attraverso la riorganizzazione del luogo di vendita con la divisione non per categorie merceologiche ma per filiere, che partono dalle materie prime e arrivano alle loro più elaborate trasformazioni, per educare il consumatore e renderlo più consapevole sulla provenienza, sul processo e sul valore nutrizionale del prodotto.

I clienti sono sempre più consapevoli ed esigenti, e si aspettano che il retail promuova un'alimentazione consapevole e sostenibile, grazie anche alla possibilità di fornire informazioni in modo semplice e naturale utilizzando la tecnologia.

2. OMNICALITÀ

I supermercati si stanno aprendo sempre di più alla tecnologia, creando esperienze in negozio e servizi su canali digitali, come la spesa online con consegna a domicilio o la possibilità di acquistare i prodotti sul sito e successivamente ritirarli in negozio. Dall'altra parte, alcuni e-commerce stanno iniziando ad aprire luoghi fisici, creando un'esperienza ibrida e adatta alle esigenze di ognuno. L'esperienza fisica di acquisto infatti continua a fidelizzare i clienti in maniera più solida rispetto a campagne di marketing o marketplace su internet.

Questa tendenza è spiegata da Jack Ma, co-fondatore di Alibaba, in una lettera agli azionisti del 2016: "Nel futuro l'e-commerce da solo diverrà un business maturo e tramonterà venendo soppiantato dal concetto di New Retail, che si posiziona al convergere di quattro forze: online, offline, piattaforme logistiche e big data [...] Il confine tra il commercio online e offline scompare mentre ci concentriamo sul soddisfacimento delle esigenze personalizzate di ciascun cliente".

Dal punto di vista del consumatore, è più semplice fare acquisti se il negozio si adatta alle sue esigenze individuali. Dal punto di vista dell'operatore, quando tutto è connesso e i dati sono visibili e abbondanti, l'efficienza e la produttività sono massimizzate.

Una concretizzazione di questa idea è Hema, una piccola catena di supermercati a Pechino e Shanghai acquisita e rinominata **Freshippo** dal gruppo Alibaba nel 2017, che offre ai consumatori un'esperienza nuova, integrando le esperienze online e offline. Alla base di tutto vi è il cibo fresco, con un format espositivo che si ispira ai tradizionali "wet market" cinesi, mercati che vendono carne fresca, pesce, e altri beni deperibili. Freshippo ricrea questa esperienza con una maggiore praticità digitale, offrendo ogni possibile soluzione d'acquisto: i clienti possono acquistare online attraverso l'app e ricevere la spesa gratuitamente a casa in mezz'ora se vivono in un raggio di 3 km dal punto vendita. I supermercati Freshippo diventano quindi piattaforme logistiche di prelievo, assemblaggio e consegna dei prodotti, attraverso un sistema di nastri trasportatori che si muovono sopra le teste dei clienti. oppure si può acquistare online e prelevare in store. Nell'esperienza tradizionale in negozio, l'app permette di scannerizzare i prodotti per ottenere informazioni sulla provenienza, origine e freschezza del prodotto; ma anche recensioni e valutazioni, come già avviene online. Si possono fare anche acquisti virtuali nel negozio fisico, osservando e scegliendo i prodotti, scannerizzandoli e richiedendo la consegna a domicilio, utilizzando le stesse piattaforme logistiche dell'acquisto online. I clienti hanno anche la possibilità di cenare nel ristorante Robot.He, con pesce fresco e carne selezionati personalmente nel supermercato. I piatti sono trasportati sotto una cupola trasparente al tavolo da robot.

Questo sistema omnichannel, permette al consumatore di scegliere e alternare le diverse modalità d'acquisto a seconda del tempo a disposizione e alla tipologia di prodotti da acquistare.

A febbraio 2019, Fast Company ha riferito che 11 milioni di persone hanno aderito all'app Freshippo, che rappresenta il 60% di tutti gli ordini. Grazie all'analisi costante di dati in tempo reale, i commercianti possono determinare quali prodotti freschi immagazzinare in negozio quel giorno. Una parte centrale del concept è quella di incoraggiare lo shopping quotidiano, riducendo gli sprechi e attuando promuovendo la politica del "un giorno dalla fattoria alla tavola". Il pagamento viene effettuato online, di solito tramite Alipay, il servizio di pagamento di Alibaba. Questa piattaforma di vendita al dettaglio viene utilizzata per digitalizzare migliaia di altri negozi in tutta la Cina, tramite il programma di Alibaba Ling Shou Tong (retail integrated).

3. ESPERIENZIALITÀ

Il retail esperienziale è considerato il futuro per il settore di cui stiamo parlando.

Sebbene la crescita della vendita al dettaglio di prodotti alimentari online non mostri segni di rallentamento, il mondo del brick-and-mortar continua ad essere la base del settore della vendita al dettaglio, seppure con un po' di sofferenza. I rivenditori quindi stanno iniziando a costruire i loro spazi di vendita fisici con esperienze focalizzate sulla tecnologia. Con l'aumentare del desiderio di esperienze (i millennials hanno affermato che il 52% della spesa per le vacanze andrà in acquisti relativi all'esperienza rispetto al 39% dei consumatori più anziani) si potrebbe invertire la tendenza. In questo mercato in evoluzione, le persone preferiscono investire sempre di più in esperienze rispetto ai beni materiali.

Nuove cifre mostrano che i consumatori continuano a spendere meno per acquistare cose e di più per fare cose, raccontando poi quello che vivono sui social media.

Dai teatri ai bar ai negozi, le aziende si stanno mobilitando per adattarsi a questo cambiamento. Creando esperienze più coinvolgenti, i rivenditori possono guidare le persone nei loro negozi e garantire che non escano solo con prodotti ma anche con ricordi. I millennials sono la forza trainante di questo spostamento. Più del 78% sceglierebbe di spendere soldi per un'esperienza o un evento. Il 69 per cento degli intervistati ha dichiarato di ritenere che frequentare esperienze dal vivo li aiuti a connettersi meglio con i propri amici, comunità e persone in tutto il mondo.

Anche nell'ambito del food retail è presente questa tendenza. Gli odierni supermercati oltre a proporre il tema della prossimità, creando negozi sempre più piccoli ma maggiormente distribuiti sul territorio, per la loro sopravvivenza stanno accogliendo l'idea di trasformarsi da "non luoghi" a luoghi specifici e definiti in grado di accogliere

diverse realtà. Non è un caso che nei supermercati moderni tendano ad apparire alcune attività quali la ristorazione, eventi di showcooking e bar. Anche se ancora in fase embrionale dunque, la tendenza dei supermercati a voler creare esperienze per gli utenti è ben visibile e palpabile allo stato dell'arte. Nel Food&Beverage infatti la valorizzazione di tutti quegli elementi che contribuiscono a rendere il pasto un momento di piacere al di là del soddisfacimento di un bisogno è un fattore che continua a essere fondamentale nel rapporto dei consumatori con il cibo e quindi con i principali retailer.

Dal macrotema dell'esperienzialità sono stati identificati inoltre tre ulteriori trend:

- **iperpersonalizzazione e deep learning.** La vendita al dettaglio profonda sta causando una iperpersonalizzazione. Oggi è possibile (e persino probabile) che i rivenditori sappiano di cosa hai bisogno prima di farlo. Per molti anni, ogni cliente con smartphone è stato fonte di dati. Tuttavia, la nuova frontiera della personalizzazione analizzerà i dati emotivi, i movimenti degli occhi, il DNA, le visualizzazioni degli acquisti individuando esattamente i clienti in tempo reale. Il prossimo passo è attingere a capire i consumatori grazie alle tecnologie di analisi. L'intelligenza artificiale, l'analisi dell'umore del riconoscimento delle immagini forniscono una comprensione dettagliata e approfondita degli atteggiamenti dei consumatori creando modelli di reazioni. Fornire ai rivenditori l'accesso a sempre più dati, offre loro in modo efficace una visione intima della vita dei consumatori come mai prima d'ora. Tutto in cambio di prodotti ed esperienze che soddisfano meglio le nostre esigenze e rendono l'esperienza il più personale possibile.

Un esempio di quanto appena detto è **Function of Beauty**, un marchio americano che offre una cura dei capelli personalizzata. La società ha una missione semplice: creare prodotti per capelli che sono costruiti esclusivamente per soddisfare le esigenze individuali di cura dei capelli dei loro clienti. L'idea di Function of Beauty è nata quando la fondatrice Zahir Dossa si è resa conto che la maggior parte degli shampoo e dei balsami sono realizzati con gli stessi ingredienti di base, con pochissima differenziazione e che la maggior parte dei prodotti per capelli è praticamente la stessa. L'azienda utilizza un breve quiz per conoscere i tipi e gli obiettivi di capelli degli utenti. I risultati sono poi inseriti in un algoritmo che estrae la soluzione da centinaia di ingredienti per creare una combinazione di shampoo e balsamo assolutamente unica. L'algoritmo offre fino a 12 miliardi di combinazioni personalizzate. I clienti possono quindi scegliere il colore dei loro prodotti, il nome da mettere sulla bottiglia, scegliere il profumo e selezionare la dimensione della bottiglia. I clienti possono acquistare i propri prodotti per capelli una tantum o iscriversi a un servizio di abbonamento. Questo esempio mostra chiaramente quanto l'acquisizione dei dati e il lavoro di elaborazione di

essi siano alla base di una proposta di iperpersonalizzazione. Capire l'utilizzo dei dati raccolti risulta dunque un vantaggio competitivo enorme in vista di un'offerta altamente personalizzata.



Fig. 64. Prodotti realizzati dal marchio Function of Beauty.

- **showroom e pop up store.** Un altro modo in cui i negozi fisici si stanno evolvendo è trasformandosi in showroom e pop-up store. Dopo aver combattuto per anni, molti rivenditori hanno abbracciato il concetto di showroom, in cui gli acquirenti testano e provano i prodotti prima di effettuare l'acquisto online. Nei retail alimentari si tende sempre più a dedicare spazi a showcooking e presentazione di prodotti freschi e realizzati dalla stessa catena di vendita, con anche la possibilità di indirizzare le persone ad acquistare online. Un retailer può differenziarsi creando un'esperienza d'acquisto stimolante ed emozionante che aiuta i clienti a scoprire nuovi prodotti. Altri cercano di creare un ambiente che sembra camminare attraverso un libro di cucina, con pasti già pronti in mostra o cucinati sul posto, insieme a ricette e ingredienti nelle porzioni corrette. Un mix di

istruzione e intrattenimento. I pop-up store sono posizionati all'interno o appena all'esterno del supermercato per pubblicizzare nuovi prodotti dei brand che fanno parte dell'offerta del supermercato oppure vengono creati luoghi per la vendita di prodotti stagionali propri di determinati periodi dell'anno quali festività o eventi particolari. In questi pop-up store, l'esperienza dell'utente può essere identificata seguendo tre grandi categorie: (1) test del prodotto, degustazione a pagamento (ristoro o bar) e campionatura gratuita (stile showroom); (2) personalizzazione, bar che permettono ai consumatori di creare le proprie ricette da un assortimento di ingredienti e (3) formazione: workshop e lezioni di cucina.

Un esempio è **Barilla** che ha celebrato l'arte della pasta nella tradizione italiana. il pubblico viene introdotto in un ambiente dove può scegliere tra cinque diversi tipi di esperienza: un corso di cucina, un corso di placcatura, un laboratorio di degustazione, una presentazione e, naturalmente, un negozio con prodotti per ricreare l'esperienza a casa. Le nuove modalità di interazione tra consumatori e brand prevedono un rapporto sempre più diretto e personale. Da questa esigenza sono nati veri e propri "templi del brand", in cui l'area del negozio è strutturata per fornire un'esperienza narrativa ed esperienziale di alto impatto, che racconti presente, passato e futuro del brand e lo connetta alla sua community unica di "fan".



Fig. 65. Showroom Barilla.

- **operator integration.** Se l'esperienza è diventata uno dei driver d'acquisto più rilevanti, per alcune tipologie di prodotti e servizi, il numero di interazioni che i consumatori apprezzano è nessuna. Il bisogno di esperienza non si applica più per ogni tipologia di offerta. La consapevolezza dei consumatori li ha portati a definire categorie merceologiche per le quali la quantità esatta di esperienza che ricercano è zero. La tecnologia diventa quindi un elemento fondamentale per velocizzare l'esperienza d'acquisto, cercando di minimizzare il tempo e le interazioni tra il cliente e l'ambiente; tutte le informazioni necessarie devono essere presenti e accessibili se non alla portata di smartphone.

4. SOSTENIBILITÀ

Per riprendere quanto detto dall'agenda 2030 dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (già citata nel cap. 1): "Il consumo e la produzione sostenibile puntano a "fare di più e meglio con meno", aumentando i benefici in termini di benessere tratti dalle attività economiche, attraverso la riduzione dell'impiego di risorse, del degrado e dell'inquinamento nell'intero ciclo produttivo, migliorando così la qualità della vita. [...] È necessario per questo un approccio sistematico e cooperativo tra soggetti attivi nelle filiere, dal produttore fino al consumatore. Ciò richiede inoltre di coinvolgere i consumatori in iniziative di sensibilizzazione al consumo e a stili di vita sostenibili, offrendo loro adeguate informazioni su standard ed etichette, e coinvolgendoli, tra le altre cose, nell'approvvigionamento pubblico sostenibile."

Mentre un impatto ambientale significativo nel settore alimentare si verifica a partire dalle fasi di produzione (agricoltura e settore agro-alimentare), le famiglie influenzano tale impatto attraverso scelte e abitudini alimentari. Ciò, a sua volta, ha un impatto sull'ambiente attraverso l'energia consumata per la produzione di cibo e la generazione di rifiuti. Ogni anno, circa un terzo del cibo prodotto, corrispondente a 1,3 miliardi di tonnellate, per un valore pari a circa mille miliardi di dollari, finisce nella spazzatura dei consumatori e dei commercianti, oppure va a male a causa di sistemi di trasporti o pratiche agricole inadeguati. Il settore alimentare rappresenta il 30% del consumo totale di energia, ed è responsabile del 22% delle emissioni di gas serra. Il concetto di sostenibilità applicato alla filiera agroalimentare, per la sua ampiezza, si traduce in una molteplicità di aspetti significativi:

- **food waste.** Lo spreco alimentare è una preoccupazione crescente per la vendita al dettaglio. Grazie al movimento della green generation e ai 17 goals delle Nazioni Unite che promuovono sostenibilità, produzione e consumo responsabili, molti rivenditori di generi alimentari stanno iniziando a implementare tecniche e

collaborare con marchi sostenibili per aiutare ad affrontare il problema. Non solo lo spreco alimentare è un problema ambientale, ma è anche un problema economico a causa della perdita di profitti dei rivenditori. L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura (FAO) stima che un terzo di tutto il cibo che il mondo produce è perso o sprecato, e se guardiamo nello specifico la ristorazione¹, Metro Italia, in collaborazione con Bocconi Green Economy Observatory, ha presentato mercoledì 8 maggio 2019 i risultati della ricerca Metronomo sullo spreco alimentare nella ristorazione. Ogni anno in Italia sono 5,6 milioni le tonnellate di cibo prodotto in eccedenza lungo tutta la filiera agroalimentare, dalla produzione al consumo finale. Il 57% di queste eccedenze è generato dalla prima parte della filiera: produttori, distributori e operatori della ristorazione; il 43% dai consumatori finali.

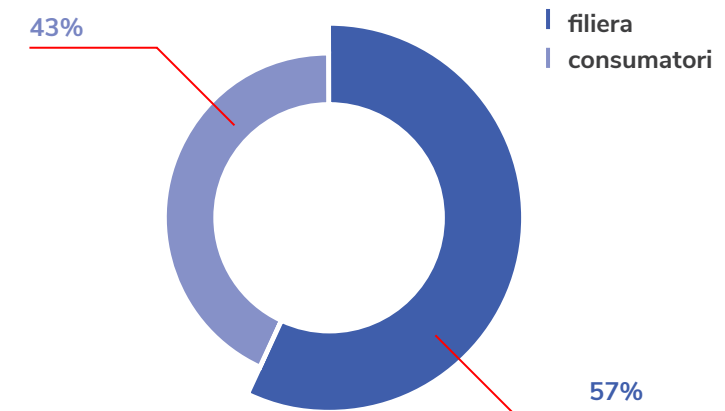


Fig. 66. Provenienza degli scarti di cibo.

l'86% dei rispondenti vede nella doggy bag una buona soluzione per evitare di sprecare cibo, ma pochi nei fatti la richiedono o sono disposti a un effettivo utilizzo. Le motivazioni sono principalmente pratiche:

- considerano gli avanzi molto scarsi quindi non ritengono necessario portarli a casa,
- hanno avanzato del cibo che non era gradito, magari non tornano subito a

1. 2019d. "Spreco alimentare nella ristorazione, l'indagine Metro Italia-Bocconi." accessed Luglio. https://www.mixerplanet.com/spreco-alimentare-nella-ristorazione-lindagine-metro-italia-bocconi_160202/.

casa e quindi non riuscirebbero a conservare correttamente il cibo.

- l'imbarazzo nel richiedere di portare a casa gli avanzi è la quarta ragione per rinunciare alla doggy bag.

Più in generale però soltanto l'11% degli intervistati dichiara di avanzare cibo al ristorante e per il 68% di loro la maggiore responsabilità degli avanzi è da attribuire ai ristoratori. Dal punto di vista del consumatore, il ristoratore può affrontare il problema dello spreco con diverse soluzioni, tra cui:

- la donazione ad enti caritatevoli (92%);
- l'asporto da parte dei clienti stessi (86%),
- la donazione ad enti a sostegno degli animali (85%),
- la destinazione del cibo allo staff (56%)
- il riutilizzo in altre occasioni di consumo (49%).

Tuttavia, ci sono molte aziende tecnologiche che lavorano per eliminare entrambi questi problemi. Un esempio è Self Engine, una società di previsioni intelligenti che utilizza l'intelligenza artificiale per prevedere e gestire gli ordini di articoli altamente deperibili. Shelf Engine afferma che implementando il suo software, i rivenditori possono vedere aumentare le vendite riducendo al minimo le scorte esaurite e prevenendo l'eccessivo stoccaggio, il che porta al deterioramento. Un'altra azienda che aiuta a ridurre gli sprechi alimentari e aiuta i rivenditori a stabilire i prezzi è Wasteless. Questa prima soluzione al mondo di apprendimento automatico con monitoraggio in tempo reale consente ai retailer di offrire ai clienti prezzi dinamici in base alla data di scadenza di un prodotto. La società afferma che questa soluzione di apprendimento consente al suo motore di adattarsi rapidamente al modo in cui i consumatori rispondono a prezzi dinamici, consentendo in definitiva ai rivenditori di vendere meglio, ridurre gli sprechi e l'esaurimento dei prodotti. Un altro esempio interessante di riduzione degli sprechi dei supermercati è il progetto nato da quattro dipendenti della catena di supermercati olandese Albert Heijn, i quali, nel 2014, hanno iniziato a recuperare il cibo invenduto da numerosi supermercati di Amsterdam e nel 2015 hanno aperto i ristoranti InStock nelle città di Amsterdam, Utrecht e Aia. Il menu di ciascun ristorante varia in base alla disponibilità alimentare locale e almeno l'80% degli ingredienti è costituito da "cibo recuperato", prodotti completamente in linea con le normative sulla sicurezza alimentare ma recuperati da avanzi invenduti o scartati perché prossimi alla data di scadenza, per imperfezioni, eccedenze o questioni relative alla dimensione. La missione di InStock è di sensibilizzare i consumatori a ridurre gli sprechi alimentari. Anche se il cibo è a costo zero le spese di gestione e manodopera sono più elevate della norma ed inoltre essendo una associazione tutti i ricavi vengono reinvestiti

per i nuovi progetti. Per sostenere a pieno la missione "circolare" vengono inoltre organizzati corsi di cucina che seguono la filosofia di InStock, programmi educativi per le scuole, servizi catering e truck food e infine utilizzano i propri scarti per la produzione di bio-gas. Un'altra modalità di recupero riguarda invece la loro trasformazione in altri prodotti. Un progetto pilota pensato dalla catena olandese Jumbo prevede di riservare una intera corsia del supermercato a prodotti alimentari di recupero: zuppe con verdure ammaccate, birra fermentata dal pane raffermo, sapone vegetale dalle bucce d'arancia... il tutto confezionato e brandizzato per l'occasione.

- **educazione dei consumatori.** Oltre alle aziende produttrici e i rivenditori, bisogna coinvolgere i consumatori in iniziative di sensibilizzazione al consumo e a stili di vita sostenibili, offrendo loro adeguate informazioni. Due temi di grande importanza riguardano la stagionalità e la località dei prodotti, che non solo hanno proprietà nutritive più elevate rispetto a quelli non di stagione ma hanno un costo ambientale nettamente inferiore. Per far crescere i prodotti non di stagione servono grandi serre riscaldate e illuminate che richiedono energia. Inoltre, i pesticidi e i fertilizzanti utilizzati per i cibi fuori stagione sono di sintesi, quindi derivati dal petrolio. Se poi provengono da altri Stati bisogna aggiungere il costo ambientale dei trasporti. Un'importante pregiudizio che si sta iniziando a sradicare è quello verso la frutta e verdura esteticamente meno bella. Più del 30% di frutta, verdura e ortaggi coltivati in Europa, non arriva neanche sugli scaffali perché non hanno i canoni estetici giusti. E così 500 milioni di tonnellate di prodotti agricoli vengono sprecati. I canoni di "bellezza" di consumatori e catene di supermercati riguardano soprattutto forma e dimensioni dei prodotti ortofrutticoli che, se non soddisfano i criteri, vanno persi all'interno della catena distributiva, spesso senza mai arrivare al supermercato e in alcuni casi senza nemmeno mai lasciare il campo dove sono stati prodotti. La via d'uscita è partire dal consumatore e informarlo in modo corretto sul fatto che spesso la frutta brutta è prodotta senza additivi chimici, senza pesticidi e con metodi biologici molto rigorosi. Così come il colore può essere opaco in quanto la maturazione è stata solo naturale, e non incentivata in modo artificiale. Bisogna comunque dire che non tutti i prodotti vengono realmente sprecati, ma sono venduti e trasformati in prodotti di II gamma (venduti in barattolo, come ad esempio i sott'olio, i pastorizzati e gli sterilizzati), III gamma, ovvero i prodotti congelati, IV gamma prodotti freschi ma già puliti, tagliati e confezionati e V gamma, semilavorati cotti. Un esempio di vendita di frutta e verdura esteticamente brutta è Inglorious, una campagna lanciata dal colosso francese Intermarché che prevede la vendita di frutta e verdura esteticamente "imperfetta" a un prezzo scontato del 30%. L'iniziativa si è rivelata di grande successo in quanto si tratta di una campagna win-win-win: i consumatori risparmiano acquistando prodotti di eguale qualità,

i coltivatori guadagnano da prodotti che non sarebbero normalmente venduti e infine Intermarché implementa il business proponendo sul mercato una nuova linea di prodotti. I risultati riportano un totale di 21 milioni di utenti raggiunti nel primo mese della campagna, un incremento del 300% di menzioni sui social network per Intermarché durante la prima settimana, 1.2 tonnellate in media vendute per store nei primi 2 giorni e infine un aumento del 24% dell'affluenza nei punti vendita.



Fig. 67. Un esempio pratico di come un supermercato possa educare i propri consumatori è l'innovativo negozio Coop con sede in Bicocca Village a Milano. Il supermercato è caratterizzato da un sistema innovativo di riconoscimento dei prodotti che l'utente indica e da monitor interattivi che illustrano le informazioni principali dei prodotti.

- **plastic free.** Un'altra modalità di intervento riguarda l'eliminazione dell'utilizzo di packaging in plastica. Anche qui, l'industria si sta muovendo verso un sistema più sostenibile, per esempio con la creazione di buste e altri imballaggi più semplici da riciclare o con soluzioni che mantengono i materiali non riciclabili il più a lungo possibile fuori dal flusso di rifiuti. Nel Regno Unito e in Islanda entro cinque anni gli imballaggi in plastica delle Private Label spariranno, sostituiti da vassoi e

sacchetti di carta o cellulosa.

Nel 2020, **Ikea** ha iniziato a eliminare dai suoi negozi e ristoranti tutti i prodotti monouso in plastica, come piatti, tazze e sacchetti per il congelatore. Tuttavia, l'opportunità reale per le marche non risiede nel vantaggio economico e logistico di un imballaggio semplificato, bensì nella creazione di una maggiore affinità relazionale con il mercato: il packaging sostenibile diventa uno strumento per dimostrare la coscienza ecologica della marca. Così, i brand sono in grado di interpretare e in parte risolvere le preoccupazioni del proprio pubblico. La reputation del brand - e dunque i suoi valori di consapevolezza etica e ambientale - trova nel packaging un nuovo e ulteriore elemento di leva. Altri supermercati si stanno attivando per la sostituzione dei prodotti con packaging tradizionale con prodotti sfusi, attraverso l'utilizzo di erogatori. La scelta a favore dell'ambiente e della salvaguardia del clima comporta anche risparmi per i consumatori. Il prezzo dei prodotti erogati è infatti minore del 10% rispetto a quelli confezionati e ognuno potrà comprare l'effettiva quantità di alimenti che gli sono necessari, riducendo così gli sprechi alimentari. Dal 2004 Auchan fornisce questo servizio ed è attualmente presente in 48 punti vendita. L'assortimento spazia da cereali, frutta secca, pasta e riso, ai detersivi, per un totale di 800 prodotti, compresi alimenti surgelati, come pesce e verdure. I clienti possono acquistare la quantità di cibo desiderata e l'assenza di imballaggi consente di risparmiare in media 4 milioni di imballaggi all'anno, evitando la produzione di oltre 170 tonnellate di materiale da imballaggio (plastica, carta e alluminio).

- **energia.** Non parliamo solo di eliminare la plastica dagli imballaggi o ridurre i rifiuti alimentari, la tematica della sostenibilità in ambito del retail viene anche tradotta in conversione di energia sostenibile.

Come **Sainsbury** ha sperimentato per la prima volta nella storia dei supermercati la produzione di energia elettrica dai rifiuti alimentari. Grazie a questo procedimento, lo store è completamente autonomo. Questa iniziativa fa parte di un progetto iniziato nel 2013 e denominato "Zero rifiuti in discarica". Il sistema di produzione di energia elettrica dai rifiuti coinvolge l'intera catena di supermercati. L'intera quantità di rifiuti prodotta viene riciclata o trasformata in combustibile. Esiste una scala di importanza, per cui tutto il cibo adatto va ai partner di beneficenza (gruppi sportivi, mense, enti di beneficenza, case di cura, ecc.) e al nutrimento degli animali (cani, parchi, Safari ecc.), mentre quello non adatto per donazioni benefiche viene inviato a Biffa per la digestione anaerobica e quindi la produzione di gas bio-metano. Gli scarti alimentari del supermercato vengono convogliati in una centrale a biogas, costruita con la partecipazione di Biffa, una delle principali società inglesi di gestione dei rifiuti. Una tecnologia che consente di ottenere energia

5. LA VALUTA SOCIALE

Oggi ci sono oltre 2,56 miliardi di utenti di social media a livello globale. Un millennial su tre utilizza i social media come strumento principale per interagire con marchi e aziende. La volontà dei consumatori di condividere sui social media ha un grande potenziale di costruzione del marchio per i rivenditori. La valuta sociale quindi è l'insieme delle risorse effettive e potenziali derivanti dalla presenza nei social network e nelle comunità, sia digitali che offline. Sempre più spesso i consumatori si affidano alla community e al passaparola anziché agli annunci pubblicitari per le raccomandazioni sui prodotti. Secondo Retail Dive, oltre l'80% della generazione Z e il 74% dei millennial affermano che i social media influenzano i loro acquisti. Vedendo un valore in questo trend, i rivenditori si stanno rivolgendo alla pubblicità sui social media con annunci mirati, raggiungendo gruppi molto specifici in base a dati demografici, interessi, comportamenti e altro. Anche la spesa pubblicitaria sui social media è in aumento, nel 2018, un quarto di tutta la spesa pubblicitaria digitale nel Regno Unito (circa \$ 5 milioni) è stato incanalato in piattaforme di social media.

6. FOOD TRENDS

Uno stile di vita attivo e salutare è percepito sempre più non come una scelta particolare o un'imposizione medica, ma un requisito sociale e di affermazione degli individui. I consumatori si aspettano di trovare prodotti e servizi che non solo li supportino concretamente nella quotidianità di una vita improntata al benessere, ma che arrivino a motivarli premiandoli.

Per rispondere a questo desiderio dei consumatori di arrivare a un benessere psico-fisico partendo dal cibo, i produttori hanno risposto con prodotti che evitano zucchero, grassi e altri elementi. Per i coltivatori, i produttori e i rivenditori, questa tendenza si è riflessa anche nell'aumento del consumo di alimenti freschi e locali, principalmente prodotti, ma anche di carne, pesce e pollame. I millennial hanno anche richiesto un focus sui cibi freschi e locali. I loro interessi risiedono sia nella richiesta di autenticità che nel desiderio di ridurre l'impatto ambientale della produzione alimentare commerciale. Questo, unito a maggiori credenziali sanitarie, è anche al centro dell'integrazione di alimenti naturali e biologici. Boomers e millennial in particolare riflettono la convinzione che gli alimenti naturali e biologici siano entrambi migliori per loro e per l'ambiente.

Altro trend riguarda la dimensione delle confezioni. Le famiglie più piccole di boomers e millennial, che hanno rimandato eventi della vita come il matrimonio, la genitorialità e la proprietà della casa a età successive, rispetto alle generazioni precedenti, hanno

come conseguenza il fatto che le confezioni di grandi dimensioni non si adattano al loro stile di vita. Al contrario, queste famiglie più piccole desiderano confezioni più piccole e imballaggi flessibili più adatti a famiglie di 1-3 membri. Le famiglie più piccole vogliono anche oggetti risigillabili in modo che possano essere riposti per un uso successivo. Questo è rappresentato anche dalla sempre maggiore presenza di prodotti monoporzione, precotti o non. Questo trend risponde alle esigenze di chi vive da solo, ma anche di coloro che, durante la pausa dal lavoro, vanno al supermercato a comprare il pranzo.

Ultimo trend preso in considerazione riguarda la diversità nel cibo. I cambiamenti culturali all'interno del paese significano che la varietà di alimenti e sapori richiesta dal grande pubblico si sta allargando. Mentre possiamo già vedere alcuni cambiamenti nell'assortimento di prodotti offerti, questa diversità influenzerà anche l'ambiente di acquisto. Ad esempio, molte insegne in negozio e confezioni di prodotti si stanno evolvendo per diventare multilingue, in base ai dati demografici della comunità. Anche le immagini stanno cambiando per riflettere più culture. I rivenditori e i loro associati devono comprendere le abitudini dei diversi gruppi all'interno delle loro comunità, come le restrizioni halal o kosher sulla manipolazione degli alimenti.



Fig. 68. Food Trends Map 2021. (Fonte: Futur Food Studio)

3.3 TREND DELLA RISTORAZIONE

Di pari passo allo sviluppo del canale distributivo della G.D.O., si affermano anche nell'ambito dell'Ho.Re.Ca. tendenze che si integrano con quelle descritte finora.

Non ci sono dubbi che i ristoranti stiano innovando, ma si stanno muovendo abbastanza velocemente da rimanere pertinenti di fronte all'evoluzione dei gusti e delle preferenze dei consumatori?

Come molte industrie, l'industria della ristorazione deve affrontare una varietà di sfide al passo con il rapido ritmo del cambiamento guidato dalle tendenze dei consumatori e dai cambiamenti demografici. Le crescenti preferenze per alimenti più sani, le preoccupazioni per la sostenibilità ambientale, l'aumento della concorrenza da parte dei negozi di alimentari, le maggiori aspettative dei consumatori e il rapido avanzamento della tecnologia stanno reinventando la tradizionale esperienza culinaria e spingendo a un forte cambiamento. Inoltre, il crescente potere di spesa delle nuove generazioni di consumatori, quali millennials e generazione Z, sta accelerando la risposta del settore a tali tendenze.

Allo stesso tempo, le forze economiche continuano ad avere un impatto sul settore. La crescita del PIL sta rallentando mentre il reddito familiare medio diminuisce, lasciando i consumatori con meno possibilità di spendere. In effetti, l'aumento dei costi sanitari e scolastici ha ridotto la spesa per il cibo in media di 300 € per famiglia. Il cibo rappresenta quasi il 30% dei costi di un ristorante e condizioni meteorologiche e macroeconomiche sfavorevoli possono comportare un aumento sostanziale dei suoi prezzi. Tuttavia, il timore di indebolire la loro posizione di mercato spesso impedisce ai ristoratori di aumentare i prezzi dei loro menu nella stessa proporzione. Poiché i ristoranti affrontano una serie di sfide, devono cercare di innovare e adattare strategie di business agili che consentano loro di competere in modo conveniente in un ambiente tecnologico in continua evoluzione. Tuttavia, mentre ripensano gli approcci aziendali, devono anche tener conto di una nuova regolamentazione così come forze di mercato economiche e competitive. Nessuna industria è immune a queste forze. Ma per rimanere competitivi e avere successo, i ristoranti devono essere in grado di adattarsi e capire come soddisfare e superare le aspettative dei consumatori¹.

1. 2019b. "An appetite for change. Key trends driving innovation in the restaurant industry." KPMG.

Minaccia: L'effetto dell'aumento dei costi sanitari e scolastici ha ridotto la spesa per il cibo in media di 347 \$ per famiglia.

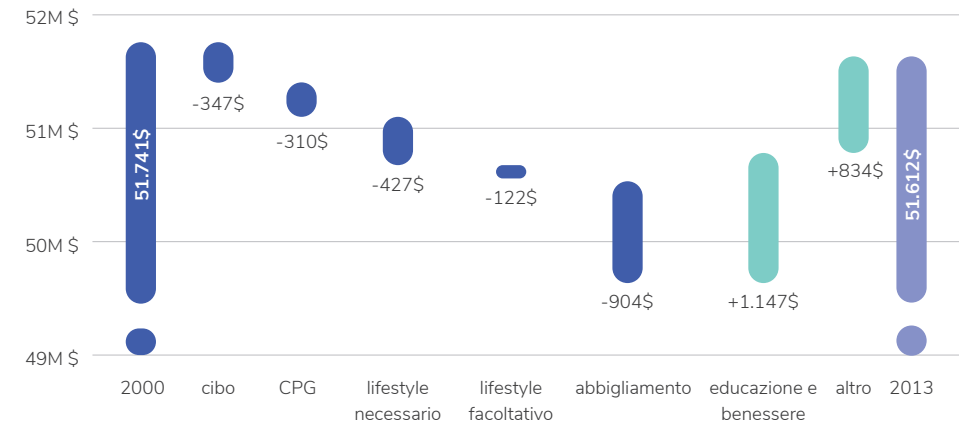


Fig. 69. Variazione media della spesa delle famiglie 2000-2013.

Opportunità: Mangiare fuori cresce a scapito del mangiare a casa.

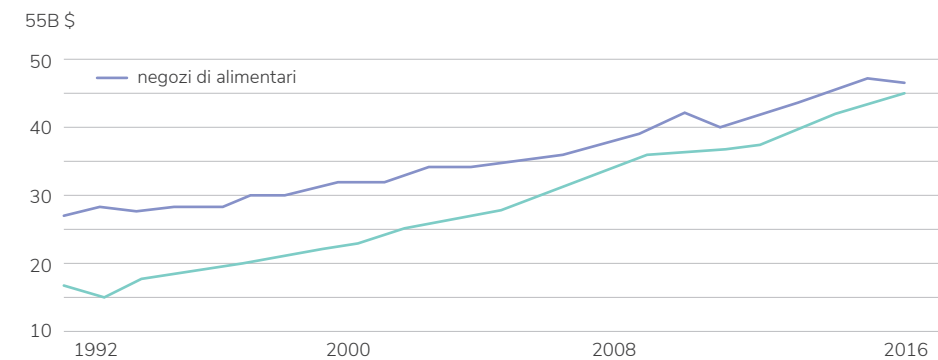


Fig. 70. Spesa dei consumatori.

Fonte: Bloomberg Markets 2015.

1. CUCINA GLOCALE¹

I consumatori preferiscono mangiare a casa e, se cenano fuori, sono inclini a consumare cibi più sani e meno elaborati. Le generazioni più giovani sono disposte a pagare prezzi più alti per pasti sani specificamente legati a parole d'ordine come senza OGM, completamente naturale o biologico. Per creare opzioni più sane per il tuo menu, sempre più ristoratori puntano sulla rimozione di ingredienti trasformati o preconfezionati dal loro inventario; si concentrano sui prodotti di stagione per garantire la massima freschezza, rifornendosi localmente o da fattorie naturali; servono porzioni più piccole e contrassegnano visibilmente le opzioni vegane o vegetariane sul menu per sottolineare la cura che prestano all'alimentazione e alle scelte dei propri clienti. Fornire molte più informazioni degli alimenti che i clienti consumano porta sicuramente ad aumentare nei consumatori il grado di fiducia e di affidabilità.

Con i requisiti di etichettatura nutrizionale imposto dall'Affordable Care Act, gli operatori del ristorante sono obbligati ad apportare modifiche ai menu per mostrare il conteggio delle calorie dei loro prodotti. Le catene di ristoranti si stanno concentrando su menu più ristretti e specializzati, con l'obiettivo di migliorare gli standard di qualità, la velocità e il servizio. I ristoratori quindi, per mantenere gli alti standard qualitativi sui prodotti che offrono, puntano sempre di più a proporre menu brevi e mutevoli in base alla stagionalità e diversificando l'offerta dei pranzi da quelle delle cene. Queste tendenze alimentari influiscono inoltre sulla redditività dei ristoratori poiché un menu breve può ridurre i costi del cibo grazie a una gestione delle scorte semplificata e allo spreco di cibo ridotto. Quando si riduce il menu, si dà agli chef la possibilità di acquisire maggiore competenza con le voci del menu, migliorando in definitiva la qualità del cibo.

Oltre a consumare piatti più salutari vi è un aumento delle preferenze per le cucine globali / etniche dovuto al processo di globalizzazione sta spingendo i ristoranti a diversificare le loro attività. Tra le principali tendenze del settore per i ristoranti c'è un cambiamento nelle preferenze etniche, i clienti cercano in particolare i menu panasiatici e mediorientali.

Con le persone che mangiano meno carne di anno in anno, la cucina vegana non è più un'opzione limitata a quelli con diete vegane complete e, con l'aumentare della varietà, diventa più attraente per le persone con diete flessibili, vegetariane e persino onnivore! La crescente domanda verrà soddisfatta nei ristoranti di tutto il settore con nuovi articoli nei loro menu e un tentativo di offrire piatti vegani e vegetali come base

1. [comp. di «globale» e «locale»]. – Di atteggiamento, politica, visione, che si concentra contemporaneamente sulla dimensione globale o planetaria e su quella locale.

e non come opzione limitata per chi ha diete alternative².



Fig. 71. Con il termine cucina globale viene indicata un tipo di cucina cosiddetta globalizzata, in grado di valorizzare gli alimenti del territorio unendoli a prodotti etnici.

2. AUMENTO DELLE OPZIONI DI SERVIZIO DI RISTORAZIONE

Aumento delle opzioni di servizio di ristorazione. I ristoranti stanno perdendo quote di mercato a favore dei supermercati, che hanno iniziato a rifornire un'ampia gamma di piatti pronti; inoltre, un numero crescente di loro ha aggiunto aree ristoro. Per di più un aumento del numero di operatori che offrono prodotti simili raggruppati nella stessa posizione sta portando alla saturazione. Nel contesto che è venuto così a

2. Diaz, Mercedes. 2020. "9 restaurant industry trends in 2020." Poster, accessed Settembre. <https://joinposter.com/en/post/restaurant-trends>.

crearsi G.D.O. e Horeca, sebbene siano entrambi due canali di distribuzione risultano in competizione diretta. Per portare valore aggiunto alla ristorazione i locali devono puntare sulla particolarità della location, la ricercatezza dei menù e l'esperienza offerta al cliente, tutti fattori che devono essere differenti da quelli offerti dai supermercati:

- i **ristoranti pop-up** e i camioncini di cibo vengono scambiati come tendenza significativa ogni pochi anni. I ristoranti pop-up offrono un'esperienza divertente che molti commensali non possono ottenere da nessun'altra parte. Questa tendenza sta arrivando di pari passo con la rinascita di fandom popolari come Friends. Le posizioni di Central Perks sono spuntate in tutta New York City e hanno iniziato a farsi strada in altre grandi città. Un inaspettato ristorante pop-up che ha acceso questa tendenza è il **Gucci Garden**. Nel 2019 hanno utilizzato un ristorante pop-up a Singapore con uno chef tre stelle Michelin come prima avventura gastronomica fuori dall'Italia. È chiaro che la tendenza del pop-up non è esclusiva per i locali a tema, i pasti informali o anche i ristoranti raffinati. Un pop-up può essere qualsiasi cosa, ma viene sempre fornito con esclusività. La tendenza del pop-up è qualcosa che i proprietari di ristoranti stanno imparando ad abbracciare. Anche se il lavoro per pianificare l'evento pop-up è impegnativo, il guadagno di solito vale lo sforzo. I ristoranti possono scegliere alcuni piatti specifici, o anche un menù fisso, e far pagare molto di più di quanto farebbero normalmente. A causa degli alti costi però i pop up sono spesso accompagnati da aperture vere e proprie di ristoranti fissi o rappresentano eventi straordinari e promozionali di ristoranti già affermati;



Fig. 72. Gucci Garden ristorante pop-up.

- **cucine fantasma:** le cucine fantasma fanno affidamento su un'altra tendenza calda che continuerà nel 2020, la consegna di cibo. Una cucina fantasma è un ristorante che funziona solo da una cucina senza sala da pranzo. Per i ristoratori, questa struttura significa costi generali molto più bassi, assenza di personale di servizio e ordini di sola consegna. Le cucine fantasma sono apparse per la prima volta nelle città in cui i prezzi di locazione della proprietà rendono quasi impossibile aprire un ristorante redditizio senza un sostegno finanziario sostanziale. Con l'aumento della popolarità dei servizi di consegna, i ristoratori hanno iniziato ad affittare uno spazio cucina commerciale o condiviso e ad operare tramite servizi di consegna di terze parti, e si prevede che rimarrà forte tra le tendenze future dei ristoranti. È possibile gestire una cucina fantasma in aree meno edificate, sebbene la definizione, la portata e le aspettative delle cucine fantasma stiano cambiando. Le cucine fantasma del 2019 si riferivano quasi esclusivamente a ristoranti che funzionavano solo tramite servizi di consegna di terze parti. La definizione di cucina fantasma si sta evolvendo per includere ristoranti che dispongono di una piccola area di raccolta per gli ospiti per il ritiro dei piatti. I ristoranti che utilizzano cucine fantasma possono fornire direttamente o utilizzare servizi di consegna³.
- **esperienzialità.** In un mondo sempre più dominato dagli schermi digitali, la ristorazione è una delle poche industrie rimaste in grado di offrire esperienze uniche e memorabili nel mondo reale. Ed è esattamente ciò che i consumatori di oggi cercano nei loro ristoranti. Personale eccezionale, cibo e concetti innovativi, opzioni fai-da-te e un equilibrio tra servizio personalizzato e tecnologia saranno le cose che creeranno o distruggeranno i ristoranti in futuro. Un recente sondaggio di Datassential riporta che più di un terzo dei consumatori sceglie i ristoranti in base a "cibi nuovi e interessanti". E mentre spezie esotiche e piatti creativi continuano a guidare le vendite, soprattutto tra i commensali più giovani, il cibo innovativo non basta più. I ristoranti oggi sono molto più di un luogo dove si mangia: ristoranti con luoghi di intrattenimento e concetti che promuovono un determinato tema o stile di vita è ciò che gli utenti tendono sempre di più a cercare per avere prodotti unici ed esperienze personalizzate⁴.

3. Diaz, Mercedes. 2020. "9 restaurant industry trends in 2020." Poster, accessed Settembre. <https://joinposter.com/en/post/restaurant-trends>.

4. 2019a. "5 restaurant trends you can't ignore." Trivec, accessed Settembre. <https://trivecgroup.com/5-restaurant-trends-you-cant-ignore/>.

3. DIGITALIZZAZIONE

Le catene di ristoranti stanno adottando nuove tecnologie per l'ordinazione, il pagamento e i programmi fedeltà per offrire applicazioni convenienti e intuitive per i clienti.

Mentre il cibo stampato in 3D, i menu di realtà aumentata e le attrezzature con intelligenza artificiale sono ancora lontani per la maggior parte dei ristoranti, la tecnologia rappresenta un potenziale offerto per aumentare il business e non può più quindi essere ignorata. Deloitte riferisce che la spesa dei clienti aumenta del 20% quando i clienti possono utilizzare la tecnologia per effettuare un ordine. Secondo Euromonitor, il ruolo dei lavoratori umani nell'esperienza del ristorante subirà una trasformazione radicale nei prossimi 20 anni, poiché la robotica e la tecnologia di automazione inizieranno a vedere un uso diffuso. Gli operatori che possono utilizzare la tecnologia per tagliare i margini migliorando al contempo l'esperienza del cliente saranno quelli che prospereranno nel settore della ristorazione sempre più competitivo del futuro.

I consumatori sono costantemente connessi e hanno grandi aspettative in termini di qualità, sostenibilità e convenienza. Questi consumatori infatti fanno acquisti sempre e ovunque, il che significa che le aziende devono fornire i prodotti ai consumatori dove e quando vogliono per rimanere pertinenti.

I consumatori continuano ad alzare il livello di ciò che è considerato **“veloce”** e **“conveniente”** e dei ristoranti e aziende di consegna di cibo stanno reagendo con modelli operativi di business migliorati per creare esperienze personalizzate e tecnologiche.

Con la rapida adozione di dispositivi mobili ancora più connessi su più generazioni, le aspettative dei consumatori sul loro percorso di acquisto si stanno evolvendo rapidamente in un processo complesso e sfaccettato. La condivisione sui social ha un grande impatto sulle decisioni e le revisioni peer-to-peer hanno molto peso.

Tutte le aziende focalizzate sui consumatori devono comprendere e reagire a questo cambiamento di potere. I gestori dei ristoranti sottolineano la qualità del servizio aumentando l'interazione diretta con i clienti. Le catene di ristoranti, in particolare i pasti raffinati e informali, stanno anche tentando di aumentare il traffico pedonale espandendo la loro presenza loro social sui media.

Nel frattempo, anche le aspettative sul marchio e sul cibo stanno cambiando.

La **comodità** e la **salute** sono importanti e le persone vogliono sapere da dove provengono i prodotti. I consumatori non si fidano dei media tradizionali ma guardano invece alle recensioni prima dell'acquisto¹.

1. 2019b. "An appetite for change. Key trends driving innovation in the restaurant industry." KPMG.



Fig. 73. Il processi di digitalizzazione che ha coinvolto il settore della ristorazione non si ferma alla gestione dei menu e dei pagamenti ma si rivolge anche all'advertising e a campagne di comunicazione soprattutto attraverso i social network.

- **l'apporto del digitale al settore horeca** Per attrarre e fidelizzare i clienti le tecnologie sono diventate una componente indispensabile a tutti i livelli dell'hospitality. Sistemi gestionali sempre più intelligenti, integrati, omnicanali e multifunzionali aiutano i brand a migliorare la comunicazione e la qualità dei servizi, potenziando la relazione con i clienti. Con il termine Ho.Re.Ca. 4.0 si intende una rivoluzione innescata dal cambiamento di una serie di tecnologie che, progressivamente, vanno integrandosi a gestionali e sistemi di pagamento: in primis mobile, cloud, Internet of Things, big data e analytics e social media. L'Ho.Re.Ca 4.0 rappresenta una trasformazione sostanziale che coinvolge chi opera nell'ambito dell'Hospitality e della ristorazione collettiva: Hotellerie (pensioni e agriturismi inclusi), Ristoranti, Bar e Fast Food, servizi di Catering e tutto l'indotto correlato (tra cui il mondo del retail). L'ingresso sempre più pervasivo del digitale, finalizzato a ottimizzare la gestione operativa e a risolvere le strategie di servizio, sta rivoluzionando l'intero comparto. L'intelligenza delle cose associata all'autoID si integra sempre più all'operatività degli addetti. La smartificazione dell'Horeca

4.0 sta diventando sempre più pervasiva. I sistemi di nuova generazione sono pensati per essere più rapidi e per portare intelligenza pervasiva: ad esempio consentendo agli operatori di lanciare comande anche fuori dalla postazione cassa. Ho.Re.Ca. 4.0 sono anche i sistemi di registrazione degli addetti quando iniziano il turno, localizzati in varie lingue. Le soluzioni più evolute permettono addirittura al personale, tramite terminale fisso, palmare o tablet, di visualizzare una serie di informazioni preziose: nomi delle ricette, accompagnate da una fotografia del piatto e da tutta la ricetta completa, preparazione inclusa. Questo tipo di visual content management aiuta così il cameriere a capire che cosa è stato davvero ordinato e a velocizzare la consegna, riconoscendo immediatamente cosa deve prelevare dalla cucina o dalla pizzeria. Contemporaneamente, il sistema procede a fare l'inventario e aggiornare le scorte a magazzino: farina, sale, pasta, uova, olio necessari alla preparazione, vengono progressivamente stornati attraverso un counter che formalizza le quantità e quindi le componenti in esaurimento per compilare automaticamente il riordino, previa validazione del responsabile addetto. Così anche la logistica è servita: si ottimizzano le scorte e si riducono gli sprechi.

Ho.Re.Ca. 4.0 significa anche gestire la curva di apprendimento del personale. Il tema della formazione (interna o esterna), infatti, è fondamentale non solo per aiutare a condividere le vision e far comprendere come varia il mercato e come pianificare l'inserimento graduale e costante della tecnologia con successo. In questo senso è fondamentale appoggiarsi a dei partner tecnologici competenti perché, soprattutto in Italia, i modelli possono cambiare sensibilmente a seconda delle dimensioni e delle geografie.

Sincronizzare, in tempo reale, i movimenti di magazzino relativi a ciascun punto vendita rende più efficaci ed efficienti i punti vendita. Nella ristorazione alla qualità del prodotto si associa la qualità del servizio e così appositi sensori vengono integrati dalla produzione alla distribuzione per monitorare la temperatura che garantisce l'inalterabilità di materie prime e cibi pronti e/o confezionati durante la loro movimentazione.

L'Ho.Re.Ca. 4.0 rappresenta un sistema di filiera integrato che, dai fornitori di materie prime e produttori alle tavole dei consumatori, sa raccontare le origini e la lavorazione di vini, olii, formaggi, salumi, dolci e tutte le specialità gastronomiche. È così che, grazie alle etichette intelligenti, le marche si possono difendere dalla contraffazione o dall'italian sounding, tutelando i loro clienti attraverso formule di comunicazione che garantiscono l'autenticità dei prodotti acquistati e consumati. Le tecnologie mobile hanno avuto un impatto positivo sul settore dell'accoglienza e della ristorazione, cambiando per sempre il modo che hanno gli ospiti di interagire con gli operatori. Ad esempio, dare la possibilità ai clienti di prenotare on line e di risolvere il check in da telefonino o da tablet sta diventando un aspetto chiave del servizio per i business man e per le nuove generazioni. L'omnicanalità

porta anche a una diversificazione dei sistemi di pagamento: NFC, Paypal e le nuove app associate ai programmi di fidelizzazione portano a un'evoluzione dei punti cassa. La ristorazione in particolare, sta diversificando la propria offerta per incontrare i desideri dei clienti anche on line, aprendosi all'e-commerce. La consegna a domicilio sta diventando un servizio offerto non più solo da pizzerie, gelateria e fastfood. Accontentare il cliente portando le sue pietanze preferite in ufficio o a casa, aiuta gli operatori a diventare dei Top of Mind poiché l'operato punta a posizionarsi come primo marchio a cui pensa un consumatore quando ha fame¹.

- **Ho.Re.Ca. 4.0 e big data management.** L'integrazione dei dati associati alle tecnologie mobile e alla vita sempre più digitale dei clienti che, soprattutto nell'ambito dell'hospitality, usano i social network come principale fonte di informazione e di opinione è un altro aspetto cardine dell'Horeca 4.0. Per anni gli operatori hanno accumulato dati sottoutilizzati. Oggi le schede di valutazione da un lato, le app, la georeferenziazione e la mappatura dell'opinione e del sentiment dei clienti lungo le cordate digitali del social media permette agli operatori di scandagliare in modo sempre più raffinato i bisogni e i sogni dei viaggiatori. I dati, infatti, sono la risorsa più preziosa per molti operatori e attingervi sarà una priorità per fornire una personalizzazione sempre più spinta. Anche in questo caso, la tecnologia mobile aumenta in modo esponenziale gli input informativi. Anzi, secondo gli esperti, la geolocalizzazione è diventata il nuovo cookie per albergatori e ristoratori: in un mondo digitalizzato, infatti, gli operatori devono essere in grado di gestire in modo efficiente i flussi di contenuti e di informazioni che costituiscono parte integrante della vita digitale dei clienti. Parole d'ordine: Customer Relationship Management e Customer Experience Management, gestiti con un'intelligenza di sistema sempre più analitica, dettagliata e capace di supportare i processi decisionali, in modo concreto e tempestivo.

4. CUCINE GREEN E PREOCCUPAZIONI AMBIENTALI

I ristoranti si sono concentrati sulla riduzione degli sprechi alimentari per gestire l'aumento dei costi e per "diventare verdi". La crescente consapevolezza della sostenibilità, soprattutto tra i millennial, sta costringendo i ristoranti ad attuare pratiche rispettose dell'ambiente e sostenibili.

1. 2018. "Horeca 4.0: le tecnologie che stanno cambiando il mondo dell'accoglienza e della ristorazione." accessed Settembre. <https://web.guttadauro.it/blog/retail-e-ristorazione/horeca-4-0-tecnologie-ristorazione/>.

La richiesta di un'alimentazione più sana e più attenta all'ambiente continua ad avere un grande impatto sui ristoranti. Una popolazione sempre più anziana, tassi crescenti di obesità, diabete e intolleranze alimentari e requisiti di benessere e autenticità da parte dei nuovi arrivati dei Millennial e della Gen Z stanno determinando un'enorme trasformazione nel settore della ristorazione. I clienti oggi vogliono cibo fresco e sano e vogliono conoscere la sua storia. Mentre le opzioni senza zucchero e "free from" continuano ad essere le massime priorità per i commensali, una delle maggiori tendenze emergenti da tenere d'occhio sono le proteine senza carne. GlobalData segnala un aumento significativo del numero di vegetariani in tutto il mondo negli ultimi anni e prevede che le opzioni proteiche a base vegetale continueranno ad aumentare in popolarità. In un recente sondaggio su 4000 consumatori nordici, Fazer ha scoperto che il 41% dei finlandesi e il 31% degli svedesi sono interessati alle proteine vegetali come alternativa ecologica alla carne, e persino nella Francia pazza per la carne, il 41% dei consumatori francesi stanno attivamente evitando o riducendo il consumo di carne rossa, secondo Statista . La conclusione è che il benessere è un business intelligente. In un recente studio, Technomic ha scoperto che il 40% dei consumatori è più propenso a visitare ristoranti che offrono opzioni salutari, anche se non è quello che ordinano.



Fig. 74. La pratica maggiormente utilizzata dai ristoratori per combattere lo spreco alimentare è costituita dalla doggy bag: un contenitore offerto ai clienti con all'interno i resti dei piatti avanzati dai commensali stessi da portare a casa.

5. CONCENTRARSI SULLE NUOVE GENERAZIONI

Le giovani generazioni sono iperconnesse e vedono la tecnologia non solo come un mezzo per semplificare le loro vite, ma come parte integrante della loro esistenza. Non solo useranno la tecnologia per trovare un ristorante online, ma si aspetteranno anche di poter effettuare l'ordine tramite un'app o un sistema POS, organizzare la consegna tramite un fornitore di terze parti e pagare utilizzando il telefono. Il ristorante che sceglieranno avrà anche una forte presenza sui social media e probabilmente contribuiranno a tale presenza valutando o caricando immagini e descrizioni delle proprie esperienze culinarie. Considerando l'enorme potenziale che un "alone" sui social media offre per aumentare la spesa tra i consumatori più giovani, questo è qualcosa di cui ogni ristorante che cerca di aumentare i margini dovrebbe prendere atto. Perché questa generazione è anche estremamente attenta al valore. In effetti, il rapporto sul valore e i prezzi 2017 di Technomic ha rilevato che mentre i consumatori in generale hanno il 37% di probabilità in più di cercare offerte rispetto a due anni prima, i Millennial hanno il 46% in più di probabilità. I ristoranti stanno attualmente cercando di attirare i millennial e sono in competizione per l'attenzione di questa generazione esperta di social media. Devono anche essere consapevoli della generazione Z poiché i giovani adolescenti iniziano a prendere le proprie decisioni su dove mangiare e cosa mangiare. Questo gruppo demografico richiederebbe anche un servizio high-tech, musica più forte, immagini in movimento per ottenere esperienze più intense. I ristoranti dovranno adattare e modificare la loro strategia operativa per attirare questo segmento di riferimento¹.

6. VELOCITÀ E PRATICITÀ

Poiché i percorsi di crescita sono limitati, i ristoranti cercano la crescita attraverso una maggiore penetrazione del mercato, lo sviluppo di prodotti innovativi, nuovi mercati, attività diversificate e nuovi modelli di business. Ad esempio, i ristoranti stanno ridefinendo ciò che è "veloce" e "conveniente" offrendo catene di fast food in rapida crescita, consegna di cibo "do it yourself" (fai da te) e consegna di cibo "do it for me":

- le catene di **fast food** in rapida crescita stanno perseguendo idee innovative sul concetto di cibo, esperienza e abilitazione tecnologica. Le catene si stanno concentrando sul cibo sano o stanno cambiando il concetto di fast food in nuovi

1. 2019a. "5 restaurant trends you can't ignore." Trivec, accessed Settembre. <https://trivecgroup.com/5-restaurant-trends-you-cant-ignore/>.

modi dove i piatti vengono preparati freschi utilizzando ingredienti naturali, di alta qualità e di provenienza locale. Stanno anche cambiando l'esperienza del ristorante e perseguendo il concetto di "fast casual" che utilizza il modello della linea e ha una preparazione del cibo trasparente e personalizzata.

- consegna di **cibo fai-da-te**: le aziende stanno innovando sulla "convenienza" poiché ci sono concetti emergenti negli abbonamenti kit di cibo che forniscono tutto il necessario per preparare un pasto sano, di alta qualità e preparato in casa. Ciò include tutto, dai frullati sostitutivi del pasto alle ricette di fascia alta e si concentra su opzioni salutari che siano sostenibili e locali e che eliminino anche gli sprechi alimentari.
- consegna di **cibo "do ti for me"**: anche il concetto di "veloce" sta cambiando, poiché i servizi di consegna di enfatizzano un servizio facile e veloce che è locale, fornisce sottogruppi specifici di gusti dei ristoranti e proviene da un elenco di ristoranti curato. Questi servizi si concentrano su proposte di valore di nicchia come la consegna extra rapida di tutto, la consegna di piatti speciali, la consegna gratuita e il monitoraggio in tempo reale. Queste opzioni scalfiscono semplicemente la superficie di ciò che è possibile offrire: opzioni rapide, convenienti e appetitose in grado di tenere il passo con la nuova domanda dei consumatori².

7. WELLNESS

Solitamente le etichette non sono abbastanza informative rispetto il prodotto e il suo ciclo di vita, questo è un aspetto che potrebbe cambiare drasticamente il comportamento di acquisto dei consumatori, rendendo le informazioni più facilmente accessibili. Oggi sappiamo che un'alimentazione sana è importante per mantenere il nostro corpo in ottime condizioni. In aggiunta al trend della sostenibilità ambientale, l'ambito della distribuzione ha visto nascere una tendenza molto più attenta alla tipologia dei cibi consumati dal punto di vista nutritivo e della salute. La globalizzazione, che favorisce lo scambio di merci e soprattutto cibi e altri beni di consumo, i quali diventano sempre di più alla portata di tutti in tutto il mondo, e i cambiamenti climatici hanno reso le nuove generazioni più sensibili ed attenti a causa di aumenti del numero di allergie ed intolleranze, alimentari e non. Con i trend della

2, 2019b. "An appetite for change. Key trends driving innovation in the restaurant industry." KPMG.

salute olistica e l'approccio self-care, i consumatori scelgono di spendere e acquistare prodotti che possono migliorare la loro salute e prevenire malattie dando importanza sempre di più a uno stile di vita sano e regolare. Tutto ciò porta a richieste maggiori di diete ed esercizi fisici personalizzati ad hoc in base alla tipologia di utente. Grazie allo sviluppo tecnologico infatti, i prossimi 10 anni vedranno il campo emergente della "nutrizione personalizzata" utilizzando test genetici per colmare le lacune presenti nelle attuali diete generaliste per offrire una guida alimentare sana e personalizzata per l'individuo. Alcune aziende, i cosiddetti "servizi nutrigenetici", testano già il tuo DNA e offrono consigli dietetici, ma i consigli possono essere incerti. Entro il 2028, capiremo molto di più sulla nostra genetica. Il dottor Jeffrey Blumberg, professore di scienze nutrizionali e politica alla Tufts University nel Massachusetts, è uno dei sostenitori più espliciti di questa nuova scienza. Insiste sul fatto che i test del DNA sbloccheranno un'alimentazione personalizzata. "Sarò in grado di dirti che tipo di frutta, che tipo di verdura e che tipo di cereali integrali dovresti scegliere, o con quale frequenza"³.



Fig. 75. L'aumento del trend della salute e del benessere coincide con il maggior consumo di frutta, verdura e cereali, alimenti tipici di diete vegetariane e vegane.

3. 2017. 2017 Top Trends in Fresh Foods. IRi.

3.4 TREND TECNOLOGICI

Il mondo del retail e della distribuzione agroalimentare è, oggi, investito dall'onda della multicanalità o, meglio, dell'omnicanalità. Questo significa che il consumatore è sempre più informato ed esigente e si rapporta con la propria catena di supermercati sia quando è nel punto vendita sia online, attraverso i vari touchpoint digitali (sito web, social network, App mobile). Le grandi insegne hanno iniziato a comprendere che è fondamentale riuscire a seguire il cliente in ogni momento del suo percorso d'acquisto, attraverso tutti i punti di contatto fisici e virtuali in modo fluido e trasparente. Per fare ciò occorre sfruttare tutto quel che le tecnologie di ultima generazione come Internet of Things, realtà aumentata (AR) e virtuale (VR), data analytics e App mobile sono in grado di offrire, sfruttando infrastrutture sempre più convergenti e ibride sostenute dal cloud e dalla connettività mobile e wireless. Tecnologie sempre più intelligenti e tra loro integrate, studiate apposta per personalizzare l'offerta e fidelizzare.

Spazio, allora, ai nuovi percorsi di tracciabilità (e rintracciabilità) lungo la filiera agroalimentare che sfruttano le tecnologie IoT dalla terra alla tavola, assicurando la garanzia dell'origine e della qualità del food, proteggendo il consumatore dal rischio di contraffazioni e sofisticazioni alimentari (smart control). Ma spazio anche allo smart marketing, che personalizza i messaggi ADV, le promozioni e le offerte tenendo conto dei dati sugli spostamenti del consumatore all'interno dello store acquisiti in tempo reale, incrociati con i dati meteo e le informazioni sui suoi gusti e le sue preferenze rilevate da scontrini e tessere fedeltà ma anche dalle sue interazioni sui social network.

AGGIUNGERE VALORE ALL'ESPERIENZA DI ACQUISTO

In questi anni grazie ad un avanzamento tecnologico sia sotto l'aspetto sensoristico sia di connessione e organizzazione dei dati, diverse aziende stanno cercando di applicare nuove tecnologie per migliorare, per il consumatore e per il venditore, l'esperienza di spesa degli alimenti. A tal proposito cosa può offrire all'esperienza d'acquisto un carrello "smart"? Gli elementi sono analizzati prendendo come casi studio i carrelli **Concierge e Tracxpoint**.

Il carrello della spesa è un computer touchscreen che porta il tuo carrello della spesa nell'era digitale. Può aiutare con i checkout self-service e fornire agli acquirenti una grande quantità di informazioni. La società Concierge osserva che "Integrato nella maniglia del carrello, Concierge è un computer touchscreen

interattivo che utilizza una rete wireless in-store. Il nostro sistema di tracciamento del carrello e l'interfaccia web del cliente migliorano l'esperienza di acquisto dei clienti. Ciò aumenterà la fedeltà del negozio, agevolare l'up-sell e raccoglie dati preziosi sul comportamento dei clienti."

- **Riconoscimento account personalizzato:** i clienti possono attivare Concierge con una chiave di accesso personalizzata o scansionando una carta fedeltà del negozio tramite lo scanner di codici a barre incorporato. Le funzionalità personalizzate vengono immediatamente visualizzate sullo schermo, rivelando nuovi prodotti, suggerimenti pratici, opportunità di risparmio e scelte di prodotti complementari. Con il riconoscimento immediato ogni volta, gli acquirenti ottengono un'esperienza personalizzata che li farà tornare per saperne di più.
- **Scansione del prodotto:** Concierge esegue la scansione degli articoli quando vengono inseriti nel carrello, controllandoli dalla lista della spesa del cliente mantenendo un totale parziale del contenuto del carrello e risparmi totali. Se i clienti hanno ancora dollari in più nel loro budget per la spesa, possono facilmente approfittare delle offerte speciali pubblicate nella schermata.
- **Check-out automatico:** oltre alla scansione del prodotto, il Concierge ha la possibilità di presentare il self check-out del cliente. Poiché i prodotti vengono scansionati quando vengono inseriti nel carrello, non è necessario che i clienti aspettino in coda una cassa disponibile. Il pagamento viene effettuato in modalità wireless scorrendo una carta di credito, debito o negozio.
- **Monitoraggio del carrello in negozio:** il sistema di tracciamento in-store di Concierge monitora costantemente la posizione di ciascun carrello all'interno del tuo negozio, ottenendo preziose informazioni sul comportamento di acquisto. Esempi di dati che Concierge può raccogliere includono il tempo trascorso in posizioni specifiche del negozio, i prodotti selezionati, il numero di visite e molto altro. Utilizzando queste informazioni, è possibile identificare le zone calde e fredde e modificare l'ambiente del negozio per massimizzare le vendite.
- **Pubblicità dinamica:** come inserzionista, è spesso difficile distinguere il tuo marchio da quello di un concorrente. In effetti, il 70% di tutte le decisioni sui prodotti viene preso dagli acquirenti in negozio. Con Concierge si ha la possibilità di influenzare le decisioni di acquisto dei clienti quando si verificano. In base alla posizione attuale del negozio di ciascun cliente e ai modelli di acquisto salvati, Concierge fornisce messaggi personalizzati che si adattano meglio alle loro esigenze.
- **Product Finder:** sono finiti i giorni in cui i clienti cercavano inutilmente un

articolo sfuggente nella loro lista della spesa, la loro frustrazione cresceva ad ogni svolta sbagliata. Con l'aiuto dell'eshaustiva directory del negozio di Concierge e della bussola integrata, i clienti vengono guidati direttamente alla posizione esatta di qualsiasi prodotto nel tuo negozio. Questa funzione di risparmio di tempo garantisce che le opportunità di vendita non vengano perse e libera tempo extra per acquisti non pianificati.

- **Lista della spesa interattiva:** gli acquirenti possono ora creare la propria lista della spesa personale una volta e basarsi sul loro attuale elenco di articoli. Concierge utilizza un componente Web incorporato che scarica automaticamente liste della spesa Web, ricette, articoli in vendita e aggiornamenti dei prodotti. La lista della spesa valuta anche i modelli di acquisto dei clienti e suggerisce offerte di prodotti pertinenti. Ad esempio, i clienti che acquistano caffè possono ricevere annunci di caffè premium e crema aromatizzata. È possibile suggerire marchi a marchio del distributore anziché articoli con nome del marchio nell'elenco. Concierge può anche emettere coupon per gli acquisti correlati.
- **Ricette:** i clienti hanno accesso a un ampio database di ricette e suggerimenti per la pianificazione dei pasti. Utilizzando il touch-screen, i clienti possono effettuare ricerche nel database delle ricette; una volta trovata una ricetta che li interessa, gli ingredienti necessari vengono aggiunti alla loro lista della spesa e la ricetta stessa viene inviata loro via e-mail a casa. Le ricette possono anche essere visualizzate in modo dinamico in base alla posizione del cliente nel negozio o ai prodotti che hanno già inserito nel carrello.

Analizziamo ora il secondo caso studio: **Tracxpoint**. Tracxpoint è un'azienda israeliana nata come startup nel 2016, acquisita in seguito dal Gruppo Epta, con l'obiettivo di sviluppare una nuova esperienza del supermercato, concentrandosi in particolare sull'utilizzo dei carrelli e sull'eliminazione delle casse tramite l'utilizzo di un sistema di check-in/check out, incoraggiando così positivamente gli acquirenti a restituire i loro carrelli fornendo loro punti fedeltà, sconti e altre promozioni personalizzate. L'azienda si concentra soprattutto sull'utilizzo di tecnologie IoT e di Intelligenza Artificiale, il loro prodotto: Artificial Intelligence Cart (AIC) è un carrello che tramite l'utilizzo di telecamere, motore AI, GPU e bilance, riconosce automaticamente i prodotti posti all'interno di esso mentre i consumatori acquistano. Le transazioni di pagamento vengono eseguite automaticamente attraverso il sistema di pagamento posto all'interno del carrello, permettendo quindi all'utente di uscire dal supermercato senza passare per nessuna cassa. I dati raccolti dall'AI permettono di elaborare analisi in tempo reale, capire i comportamenti e abitudini degli utenti in modo da personalizzare e ottimizzare la loro esperienza d'acquisto tramite offerte ad hoc, dando così l'opportunità al negozio di essere più efficiente e di evitare sprechi. Il loro carrello



Fig. 76. Il carrello smart progettato dalla start up Tracxpoint.

Si differenzia dalla maggior parte degli altri carrelli "smart" per la sua capacità di riconoscere le merci senza la necessità di scannerizzarli, ma semplicemente porli nel carrello, anche a caduta. Per arrivare a questo risultato il carrello ha una sensoristica notevole, contiene infatti: sensori di peso, sensori ottici per interpretare i prodotti, processori e motori ruote posteriori. La tecnologia per il riconoscimento delle merci è Intel® RealSense™. Intel sta ridefinendo radicalmente il futuro equipaggiando i dispositivi con la capacità di vedere, comprendere, interagire e apprendere dall'ambiente circostante. RealSense fa uso di un array particolare, formato da un sensore CMOS abbinato a uno a infrarossi e a un cosiddetto dispositivo MEM (micro-electro-mechanical) che proietta un fascio di luce invisibile attraverso la scena inquadrata per aiutare a valutarne la profondità.

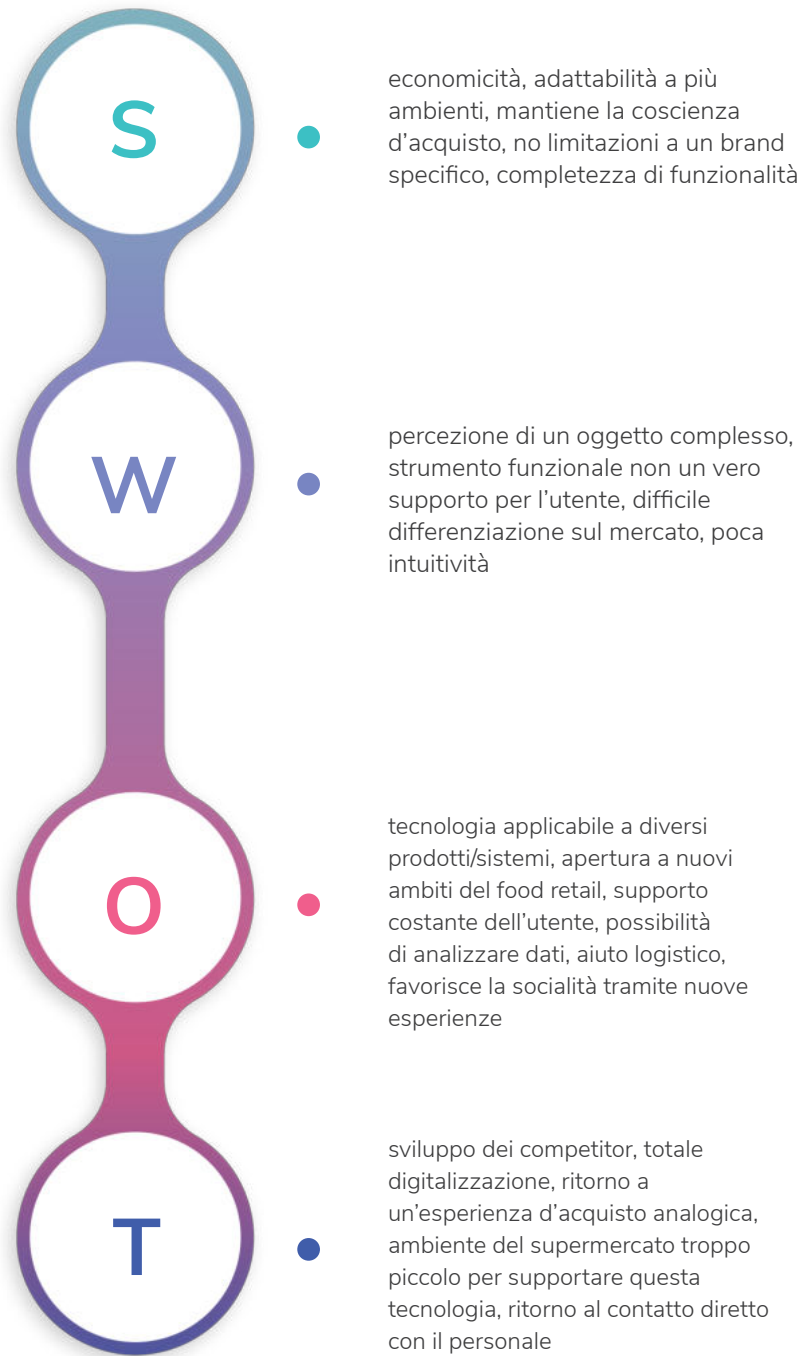


Fig. 77. SWOT Analysis Tracpoint.

OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE PER I CANALI DI DISTRIBUZIONE

Le analisi portate avanti nel tempo dai retailer e dagli operatori di mercato, supportati dagli enti di ricerca, hanno definitivamente chiarito che diversamente da quanto inizialmente ipotizzato, non solo il punto di vendita fisico non muore, ma passa da luogo fisico di accesso al prodotto a un luogo di relazione più ricco di significati e funzionalità. Secondo una ricerca dell'Osservatorio "Innovazione Digitale nel Retail" del Politecnico di Milano che ha coinvolto 90 top retailer, la priorità oggi è quella di offrire una customer experience efficace e appagante, a un consumatore con bisogni e comportamenti molteplici. Attualmente i cantieri per innovare lo store si muovono su quattro fronti principali: per il 57% sull'integrazione omnicanale, il 23% sull'offerta di nuovi servizi, per il 13% sullo sviluppo di innovazioni digitali e il restante 7% per il lancio di nuovi format.

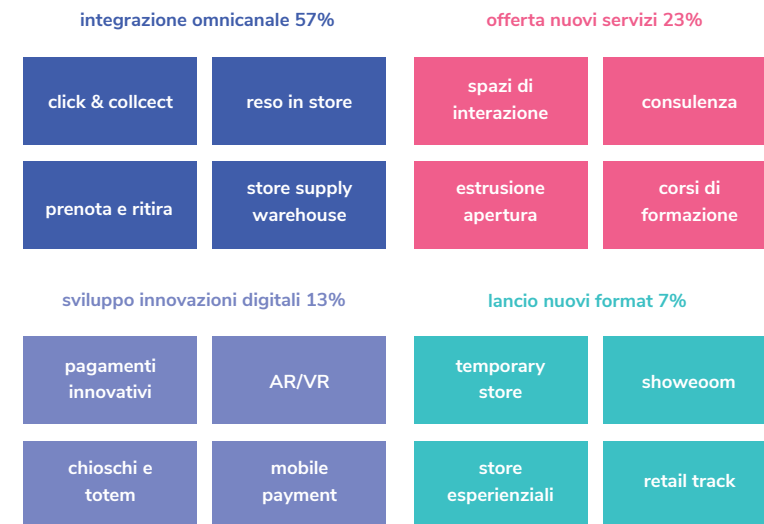


Fig. 78. Fonte: Politecnico di Milano Osservatorio Innovazione digital nel Retail.

INTERNET OF THINGS (IoT)

Le tecnologie IoT permettono di potenziare l'intelligenza "di servizio" nella G.D.O., fornendo suggestioni e suggerimenti in tempo reale. Grazie alle tecnologie IoT è possibile arrivare a stilare l'identikit di ogni singolo consumatore. Questo porta vantaggi non solo al retailer, che riesce a conoscere in dettaglio il destinatario della propria offerta, ma anche al cliente stesso, che si vede riconosciuti offerte speciali e bundle di prodotti "su misura". La catena statunitense Macy's sostiene che l'integrazione della componente IoT nei suoi megastore ha fatto aumentare le vendite online del 125%. Fondamentale il ruolo del cloud, che permette di sostenere le real-time analytics. Il cloud, infatti, fornisce la potenza di calcolo utile per processare i dati che, di continuo, vengono acquisiti: dall'uso delle App mobile alle carte fedeltà, dalle interazioni sui social (commenti, post e tweet) alla geolocalizzazione, dall'analisi dei percorsi dei clienti all'interno degli store alle informazioni provenienti da carrelli e scaffali smart per arrivare fino al customer care e al traffico sul sito web. Grazie al Wi-Fi in store e ai Beacon, oggi la G.D.O. è capace di dialogare con lo smartphone del cliente mentre si aggira all'interno degli scaffali del punto vendita. E i risultati, per chi è in grado di presidiare al meglio questa integrazione tra esperienza d'acquisto online e offline, sono molteplici:

- personalizzazione dell'offerta: i Big Data raccolti quotidianamente all'interno del punto vendita e con le tessere fedeltà possono essere rielaborati con facilità, per creare strategie mirate e offerte speciali sempre più personalizzate. Il cliente, come si evince da numerose ricerche e studi sul tema, è ben disposto a ricevere promozioni dedicate, anche in tempo reale, mentre si aggira all'interno dello store. La catena di supermercati inglesi Tesco, per esempio, invia offerte "istantanee" a oltre 10 milioni di titolari della sua Club Card quando si trovano nei punti vendita; si tratta di offerte accuratamente profilate, anche se non ancora completamente personalizzate.
- informazioni di supporto: la possibilità di ricevere un aiuto in ogni istante del percorso d'acquisto è molto apprezzata dalla clientela. Ecco perché le catene della G.D.O., specie quelle che trattano la vendita di beni complessi (come elettronica di consumo) si stanno attrezzando per fugare dubbi e indecisioni in tempo reale sia online che all'interno dello store, grazie a chioschi e totem interattivi, con la consapevolezza che il supporto informativo svolge un ruolo chiave nella valutazione generale dell'esperienza d'acquisto.
- nuovi strumenti per comunicare: chatbot e assistenti virtuali stanno diventando strumenti privilegiati dai clienti per confrontarsi con il negozio. La catena di edilizia e fai-da-te Bricoman, per esempio, utilizza un assistente virtuale sviluppato per la piattaforma di instant messaging Facebook Messenger all'interno del proprio

sito web. Il cliente può ricevere assistenza in tempo reale (h24) e verificare la disponibilità di prodotti in un determinato punto vendita, i prezzi, le offerte e gli orari di apertura. Una volta all'interno del punto vendita, può ricevere informazioni sui prodotti e le loro caratteristiche tecniche, gli eventuali prodotti sostitutivi e complementari a quelli cercati.

In realtà, anche nella G.D.O. si inizia a parlare sempre più spesso non più solo di Big Data ma di Smart Data, ovvero informazioni su abitudini, consuetudini, hobby e gusti individuali del consumatore. Dati che si trasformano in insight utili per attivare campagne promozionali in store mirate, che completano l'esperienza d'acquisto e fidelizzano il consumatore. Strategie che si rivelano efficaci per contrastare il fenomeno in crescita dello showrooming, parola con cui si indica la pratica diffusa di utilizzare il punto vendita della G.D.O. (tipicamente quelli specializzati in sportswear ed elettronica di consumo/elettrodomestici) come uno luogo nel quale guardare e toccare con mano il prodotto, magari facendosi consigliare dai commessi, per poi acquistare online.

REALTÀ AUMENTATA

Un sondaggio svolto da Gartner tra luglio e agosto 2018 su 97 retailer in Europa, Usa, Canada e Cina ha rivelato che, entro il 2021, il 46% dei negozianti intende adottare soluzioni di AR o VR per soddisfare le esigenze dei clienti e ora la società di ricerche stima che, nel 2021, 100 milioni di consumatori faranno shopping in realtà aumentata sia in-store che online. Secondo Hanna Karki, Principal Research Analyst di Gartner, i negozianti possono usare l'AR come estensione della brand experience per portare i clienti in ambienti immersivi e aumentare le vendite. Un esempio è la app Ikea Place che permette di "vedere" i mobili nello spazio, ma l'AR può essere usata anche fuori dal negozio, dopo la vendita, per accrescere la soddisfazione del cliente e migliorare la fidelizzazione. La realtà aumentata veicolata attraverso mobile App è in grado di creare un'attenzione e uno stimolo all'acquisto in molti casi maggiore a modalità di rappresentazione del prodotto più cognitive.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Secondo un survey di IBM (IBM Institute for Business Value research, The AI-enhanced customer experience, 2018) l'intelligenza artificiale (AI) rivoluzionerà il mondo della customer experience (CX). Oltre il 70% dei dirigenti delle aziende coinvolte nell'indagine ritiene che l'AI cambierà radicalmente l'approccio strategico alla customer experience portando vantaggi sia nei margini di crescita, sia a livello operativo.

I 5 principali vantaggi per la crescita	I 5 principali vantaggi operativi
1. migliore coinvolgimento dei clienti	6. migliore conoscenza dei clienti
2. migliore la soddisfazione del cliente	7. maggiore efficienza
3. maggiore crescita dei ricavi	8. miglioramento del processo decisionale
4. migliore fedeltà alla marca	9. miglioramento dei risparmi sui costi
5. opportunità di creare nuovi modelli di business / prodotti / servizi	10. migliore soddisfazione dei dipendenti

Fig. 79. Benefici dell'IA nelle aziende.

Le aziende usano l'AI per migliorare la Customer Experience in tre aree principali:

- **Insight:** l'intelligenza artificiale può rivelare intuizioni che aiutano le aziende a prendere rapidamente decisioni che incidono sulla customer experience. Le aziende stanno applicando questi insight non solo alla loro strategia CX, ma anche al servizio clienti e alle campagne di marketing.

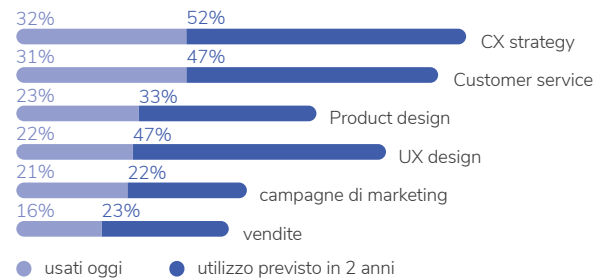


Fig. 80. Incremento dell'IA nelle aziende. (Fonte: IBM Institute for Business Value)

- **interazione con il cliente:** le aziende intendono integrare l'AI nelle esperienze rivolte ai clienti. Si prevede una riduzione dei tradizionali canali digitali adottati per la Customer Interaction (App mobile, website, email, digital ads) e un aumento di nuovi canali digitali potenziati da AI (soprattutto IOT, chatbots e robot). Per fare un esempio, l'azienda Knorr ha sfruttato l'AI per creare il Flavour Profiler (una sorta di test della personalità basato sui gusti) per permettere alle persone di scoprire quale sia il loro profilo e apprendere nuove ricette perfette per i propri gusti. il Profiler ha ricevuto 1,3 milioni di visite e aumentato l'intenzione di acquisto tra i millennials di 12 punti percentuali.

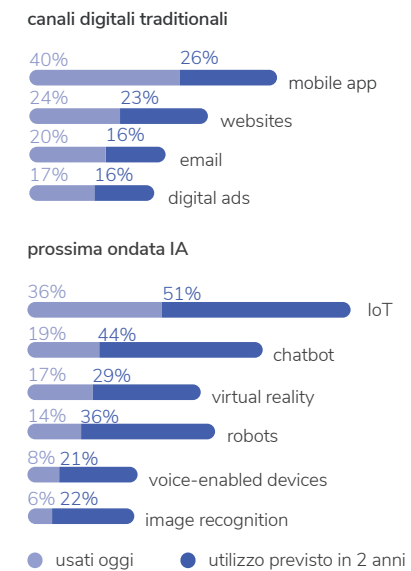


Fig. 81. Fonte: IBM Institute for Business Value.

- **automazione intelligente:** l'intelligenza artificiale può automatizzare i processi dietro le quinte, ad esempio quelli finalizzati a promozioni e messaggi di marketing automatizzati. Per Intelligent Automation (IA) si intende l'insieme delle tecnologie che consentono la trasformazione e l'automazione dei processi aziendali. L'Intelligent Automation è percepita dai business leader come uno strumento fondamentale per la crescita delle imprese e rappresenta un'importante opportunità per migliorare la qualità della customer experience.

Secondo il report di IBM (IBM Institute for Business Value research, The coming

Al revolution in retail and consumer products, 2019) nel settore del retail, l'implementazione dell'Automazione Intelligente crescerà dal 40% attuale all'80% in soli 3 anni (2021) portando un incremento nella crescita dei ricavi annuali fino al 10%. Attualmente i retailers utilizzano l'IA per aumentare la loro efficienza logistica e ridurre i costi dei processi, ma mirano a migliorare l'experience dei loro clienti. In particolare nell'ambito del retail si prevede un incremento considerevole dell'IA nei processi di pianificazione della supply chain.

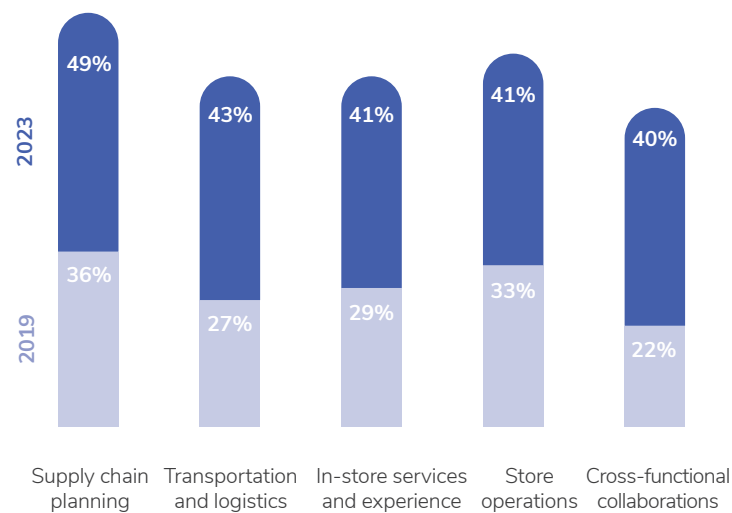


Fig. 82. Fonte: IBM Institute for Business Value.

La pianificazione della supply chain implica infatti la coordinazione tra più fattori come risorse, distribuzione, trasporto. In precedenza la pianificazione di questi processi era complessa e richiedeva il lavoro di molte persone. Oggi invece l'automazione intelligente permette di migliorare la gestione della supply chain grazie a software in grado di raccogliere una grande mole di big data relativi ai diversi fattori, analizzarli e processarli rapidamente per aiutare i rivenditori a prendere decisioni quasi in tempo reale. Anche l'esperienza nei negozi di retail può trarre grandi benefici dall'automazione. Ogni quartiere, o più in generale ogni città, è unico, con un proprio flusso altamente localizzato di persone, luoghi ed eventi che modellano il comportamento e la domanda dei consumatori ivi residenti. Per esempio un negozio in un quartiere/città universitaria richiede un assortimento di prodotti diverso rispetto a un negozio in un quartiere/città prettamente turistico. L'automazione intelligente può apprendere dai dati locali per creare prodotti e servizi perfettamente modellati alle esigenze dello specifico quartiere/ città. In base alle caratteristiche locali si

potrebbe ad esempio automatizzare la selezione dei prodotti per l'assortimento di un dato negozio. La tecnologia AI può anche sfruttare l'apprendimento dai dati per personalizzare le offerte di prodotti e servizi in negozio in base alle esigenze del singolo cliente. Ad esempio un cliente entra in un negozio di articoli sportivi alla ricerca di attrezzatura da golf. Grazie all'IA si può creare un'app che permette al negozio di accedere ai dati sui modelli di acquisto precedentemente seguiti dal cliente golfista e delineare i suoi interessi e preferenze. Tale conoscenza permette di assegnare automaticamente un addetto alle vendite, esperto di golf, che conosce in anticipo i dati del cliente per offrire consigli tecnici e soprattutto personalizzati.

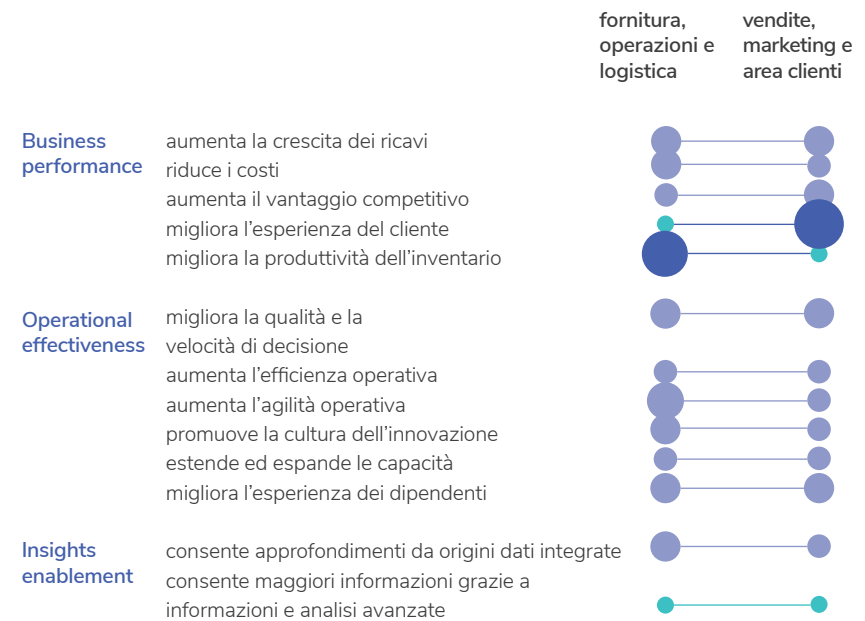
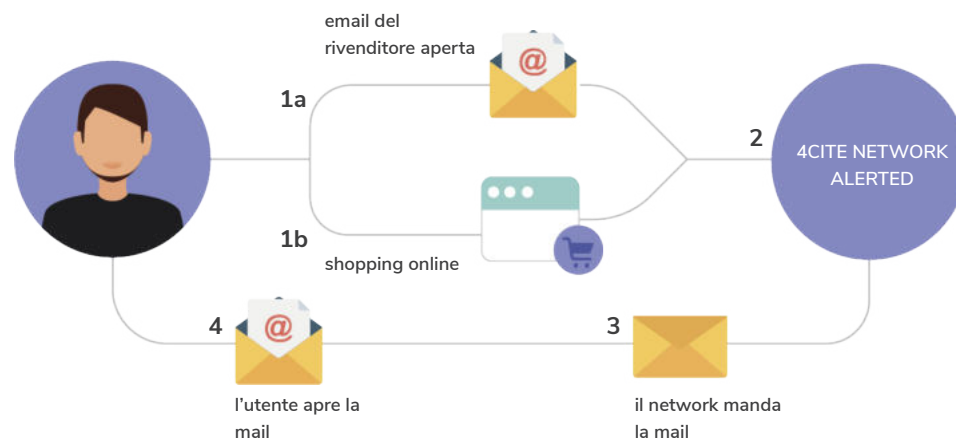


Fig. 83. Impatto e benefici dell'utilizzo dell'intelligent automation. (Fonte: IBM Institute for Business Value)

Le aziende che oggi utilizzano l'IA, stanno sperimentando effetti vantaggiosi per il loro business. In particolare si ha un miglioramento notevole della customer experience che si traduce in un aumento dei ricavi. Come già visto l'IA consente di identificare i bisogni dei clienti in anticipo e cogliere l'opportunità di proporre l'offerta giusta al momento giusto. Oggi brand e rivenditori hanno iniziato a sfruttare i motori di intelligenza artificiale per attivare automaticamente le campagne di posta elettronica. Avenue Stores LLC, una catena di abbigliamento al dettaglio, integra i dati tra diversi touchpoint, comprese le attività in negozio e l'analisi dei trend di mercato, per

apprendere ciò che i clienti vogliono e quando lo vogliono. Nello specifico l'azienda ha implementato un sistema automatizzato (Shopping Elsewhere™ di 4Cite) che è in grado di mandare email a quei clienti che non effettuano acquisti da molto tempo quando fanno shopping online presso altri rivenditori, ossia nel momento in cui sono più propensi a leggere e valutare un'offerta.



L'acquirente è online e fa acquisti

1b. l'acquirente ha aperto un'email da un altro rivenditore

2. 4Cite Data Network viene avvisato: un utente è online e sta facendo acquisti

3. all'utente viene inviata un'offerta via e-mail, il tutto in tempo reale

4. L'acquirente riceve la posta elettronica

Fig. 84. Schema processo shopping online. (Fonte: 4cite.com)

LA BLOCKCHAIN

La blockchain è stata inizialmente concettualizzata da Satoshi Nakamoto per risolvere alcuni problemi relativi alle transazioni elettroniche. Nel 2008 Nakamoto ha introdotto per primo due idee: La prima idea era riferita alla valuta "bitcoin", una moneta digitale che funziona su una rete peer-to-peer ed è decentralizzata, crittograficamente sicura, immutabile, senza alcun tipo di governo o altro supporto centrale; La seconda idea era la nozione di blockchain. La blockchain è stata definita in diversi modi: la definizione principalmente accettata è che essa consista in un libro mastro digitale aperto, condiviso, decentralizzato e distribuito in cui le transazioni e i dati relativi alle parti

coinvolte nella transazione vengono registrati e aggiunti in ordine cronologico con l'obiettivo di creare record permanenti e a prova di manomissione (Nakamoto, 2008). Le blockchain sono costituite da "nodi" situati su una rete di comunicazione che utilizza alcuni protocolli di comunicazione comuni: ciascun nodo della rete memorizza una copia della blockchain e viene implementata una funzione di consenso per verificare le transazioni e per preservare l'immutabilità della catena in maniera che le transazioni non possano essere modificate.

La tecnologia blockchain si differenzia dalla maggior parte dei progetti di sistemi di informazione esistenti perché si basa su quattro caratteristiche chiave: a) non localizzazione (decentramento); b) sicurezza; c) verificabilità; d) esecuzione intelligente (Saber, Kouhizadeh, Sarkis & Shen, 2018).

Le blockchain si stanno sviluppando in vari settori, come la gestione delle cartelle cliniche, la supply chain, i servizi bancari e finanziari, le assicurazioni, la conservazione a lungo termine degli archivi digitali, Internet of things (IoT), la sharing economy e il controllo dell'accesso distribuito (Chang, Chen & Lu, 2019).

Il mondo dei sensori connessi (Internet of Things, IoT) introduce l'opportunità di certificare gli eventi che accadono automaticamente e senza l'intervento di esseri umani, permettendo il loro impiego attivo attraverso gli smart contract. Con la blockchain, inoltre i dati registrati dai sensori assumono le caratteristiche tipiche dei blocchi della catena, divenendo immutabili e distribuiti.

Come scenario applicativo nel settore della Food Supply Chain, si pensi al caso in cui l'accordo tra un fornitore ed un cliente preveda il trasporto di una partita di mozzarelle con la clausola che durante il trasporto la temperatura non possa superare un certo valore onde evitare di mettere a rischio la qualità del prodotto alimentare, pena il pagamento di una penale; in tal caso si può pensare di installare all'interno del mezzo utilizzato per il trasporto un sensore che sia in grado di monitorare la temperatura e interagire con la blockchain per registrare una variazione di temperatura nel caso si superino i limiti consentiti. Il pagamento del trasporto (o della eventuale penale) potrà essere eseguito automaticamente sulla base del contratto stipulato, utilizzando il wallet di criptovaluta dei due interlocutori resi disponibili per importi predefiniti.

La tecnologia blockchain è promettente per affrontare gli attuali limiti nella gestione della catena di approvvigionamento alimentare (Tan, Yan, Chen & Liu 2018). Una catena di approvvigionamento spesso interseca le funzioni aziendali e i confini nazionali con una vasta rete di partner commerciali. Queste interazioni aumentano la vulnerabilità della catena e possono portare alla sua interruzione. Per ridurre tali vulnerabilità, i professionisti della supply chain devono identificare i collegamenti potenzialmente vulnerabili e valutare il loro livello di rischio (Min, 2019). La promessa di un approccio blockchain e IoT è che molti dei problemi associati alla gestione della supply chain possono essere eliminati o migliorati drasticamente, riducendo così in modo significativo il sovraccarico della catena di fornitura (Hughes, Park,

Kietzman & Brown, 2019). Oltre ciò è importante capire come le blockchain possano aggiungere valore alle catene di approvvigionamento (Wang, Singgih, Wang J. & Rit, 2019). La blockchain è capace di garantire l'affidabilità, la tracciabilità e l'autenticità delle informazioni, insieme a relazioni contrattuali intelligenti in un ambiente che è tipicamente senza fiducia, portando tutti gli attori coinvolti ad un'importante ri-progettazione delle catene di approvvigionamento e alla gestione della supply chain (Saber, Kouhizadeh, Sarkis & Shen 2019). Con la blockchain si assiste a un «business process re-engineering in supply chain» (Business Process Re-engineering, BPR) (Chang, Chen & Lu, 2019). Il BPR si riferisce al «ripensamento e alla riprogettazione radicale dei processi aziendali per ottenere miglioramenti significativi nelle misure critiche contemporanee di prestazioni, come costi, qualità, servizio e velocità» (Chang, Chen & Lu, 2019), portando vantaggi nel miglioramento della trasparenza e della visibilità delle attività di monitoraggio nelle operazioni aziendali.

Nella SCM, la provenienza, è definita come l'insieme delle informazioni sulla creazione, sulla gestione dei passaggi e sulle modifiche relative a un bene. A causa della complessità delle catene di fornitura, con gli attuali sistemi di tracciatura non è sempre possibile accertare la provenienza dei beni fisici. La recente adozione di tecnologie basate sull'Internet delle cose (IoT) possono permettere una migliore documentazione della provenienza della supply chain (Kim, Laskowski, 2018). In un mercato globale, i clienti sono spesso inconsapevoli delle fonti dei prodotti che acquistano e consumano. Per ovviare a questa mancanza di consapevolezza, la tecnologia blockchain può essere implementata nelle catene di fornitura per condividere con i clienti, in modo più trasparente, le informazioni relative alla provenienza dei prodotti (Montecchi, Plangger & Etter, 2019). Le informazioni che IoT e blockchain promettono di fornire hanno consentito la creazione di società come Provenance, Smartlog ed Everledger, che offrono servizi di trasparenza e tracciamento dei beni di tutti i giorni. Infatti, la certezza della provenienza può essere cruciale per alcune industrie che hanno necessità di sapere la fonte esatta dei beni e per i consumatori che vogliono assicurarsi che le aziende rispettino i propri valori. Molte aziende stanno scoprendo che la blockchain infatti conferisce loro un vantaggio competitivo dal momento che i consumatori si preoccupano sempre più dell'origine dei beni da loro acquistati e vogliono una dimostrazione inconfutabile della loro autenticità. Un ulteriore vantaggio dell'adozione della blockchain nelle catene di approvvigionamento è relativo alla protezione dei consumatori da truffe e contraffazioni: registrando l'acquisto iniziale su una blockchain, l'autenticità del prodotto può essere registrata in modo permanente e la proprietà del certificato può essere trasferita in una transazione che può essere gestita tramite smart contract. Collegando il prodotto fisico con la blockchain tramite l'uso di un dispositivo IoT come un sensore, viene garantita la connessione tra il prodotto e il relativo certificato di autenticazione (Hughes, Park, Kietzman & Brown, 2019). Questo livello di trasparenza e visibilità è essenziale per migliorare la tracciabilità dei prodotti garantendone autenticità e la legittimità attraverso un

monitoraggio in tempo reale. Oltre ai vantaggi in termini di sicurezza, le tecnologie blockchain possono apportare una moltitudine di vantaggi gestionali alle pratiche aziendali quotidiane, tra cui:

- riduzione dei costi/tempi di transazione derivanti da piattaforme blockchain meglio gestite che non richiedono il coinvolgimento di terze parti;
- miglioramento della visibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento, a seguito di una maggiore trasparenza ottenuta attraverso i registri aperti a cui chiunque può accedere;
- migliori relazioni tra partner commerciali attraverso l'integrazione di mondi digitali e fisici, che include una condivisione delle transazioni e dei flussi di informazione lungo tutta la catena di approvvigionamento.

Occorre, tuttavia, tenere presente che l'implementazione della tecnologia blockchain può porre una serie di sfide a motivo di alcuni elementi di criticità, come la mancanza di preparazione organizzativa e di competenza da parte degli attori coinvolti, l'inadeguatezza di infrastrutture tecniche, i problemi di scalabilità e le risorse finanziarie limitate. A tal proposito è necessario sviluppare strategie manageriali per aiutare le aziende a superare queste sfide sfruttando appieno i vantaggi delle tecnologie DLT (Min, 2019).

Prendendo in esame ancora più attentamente la filiera agroalimentare, la legge europea sugli alimenti definisce la "tracciabilità" come la capacità di tracciare e seguire un prodotto, attraverso tutte le fasi della produzione, trasformazione e distribuzione (EU General Food Law Regulation, 2002). La tracciabilità può, quindi, essere intesa come la registrazione dei movimenti "fisici" del prodotto attraverso la filiera di distribuzione (tracciatura logistica). Nel settore agroalimentare si può definire la "food traceability" come parte della gestione logistica degli alimenti in tutte le fasi della distribuzione (supply chain) in modo da rendere possibile la verifica della salvaguardia e del controllo di qualità del prodotto (Bosona & Gebresenbet, 2013). Nel luglio 2000 è stato introdotto e reso obbligatorio per tutti gli Stati membri dell'Unione Europea il regolamento 1760/2000 della Commissione europea per le carni bovine. Esso richiede un'etichettatura contenente tutte le informazioni del prodotto, a partire dal processo di smistamento, alla macellazione, fino al confezionamento finale presso il punto vendita. Questo sistema di tracciamento è il più avanzato nell'Unione Europea, ma presenta ancora grossi difetti come (Sander, Semeijn & Mahr, 2018):

- le importazioni da altri continenti non vengono prese in considerazione e restano difficili da regolamentare;
- ci sono molti anelli deboli nella catena di condivisione delle informazioni: nessun meccanismo garantisce la credibilità delle informazioni condivise, e questo si

- verifica soprattutto tra agricoltore e macellatore;
- l'errore umano e la manipolazione delle informazioni attive rimangono problemi sempre presenti (Sander, Semeijn & Mahr, 2018).

Le catene di approvvigionamento e le reti sono quindi contesti di tracciabilità dei prodotti alimentari che comportano il recupero delle informazioni sui prodotti, precedentemente registrati dagli attori responsabili di determinati passaggi nella catena di approvvigionamento del prodotto (Engelseth, 2009). Per implementare la tracciabilità del prodotto sono già state utilizzate alcune innovazioni come codici a barre ma è necessario un ulteriore sviluppo di applicazioni tecnologiche sulla tracciabilità nella catena di approvvigionamento (Tan, Yan, Chen & Liu, 2018). È importante sottolineare inoltre, che le aziende devono rendersi conto che i consumatori di oggi sono diventati molto più sofisticati e ben informati sui prodotti che acquistano; pertanto, la trasparenza è un requisito che appare sempre più imprescindibile (Pepe, 2006).

Le moderne catene di approvvigionamento stanno diventando sempre più complicate a causa della globalizzazione e per le organizzazioni diventa sempre più comune esternalizzare la produzione, la logistica e l'impiego di terze parti specializzate. Tuttavia la complessità della catena di fornitura si traduce in una maggiore probabilità di frodi sui prodotti e in una carenza di fiducia tra gli attori partecipanti alla catena (Tan, Yan, Chen & Liu, 2018). Di conseguenza, la contraffazione alimentare è in costante aumento e ciò è diventato un problema per i produttori, i consumatori, i governi e le altre parti interessate. Ricordiamo l'esempio dello scandalo delle carni brasiliane all'inizio del 2017, che ha avuto un impatto drammatico anche sull'Unione europea, maggiore importatore di pollame brasiliano. Anche la Cina negli ultimi anni è stata al centro di frequenti incidenti di sicurezza alimentare causando gravi conseguenze e mettendo in pericolo la salute delle persone (Tse, Zhang, Yang, Cheng & Mu, 2018).

Monitorare e assicurare la catena di approvvigionamento alimentare per comprendere la provenienza dei prodotti è fondamentale al fine di identificare e gestire le fonti di contaminazione nella filiera alimentare in tutto il mondo (Galvez, Mejuto & Simal-Gandara 2018). Il tracciamento dell'origine del prodotto integrato dalla tecnologia blockchain trova i suoi campi di impiego in molti settori, ma principalmente nelle catene di approvvigionamento alimentare. Blockchain, grazie alla tracciatura di tutti i passaggi nella catena di fornitura, consente un'identificazione molto più rapida e accurata del punto di origine del problema, informando anche e soprattutto i consumatori finali, che di solito non hanno quasi mai una visione completa di ciò che accade a monte della catena di approvvigionamento. Secondo Walmart, il monitoraggio della catena di approvvigionamento di mango attraverso la blockchain ha ridotto il tempo necessario per rintracciare un lotto di frutta dalla fattoria al negozio

da un valore in giorni o settimane a pochi secondi (O'Leary, 2017). L'attuale catena di approvvigionamento è un modello di economia lineare che soddisfa direttamente o indirettamente tutte le esigenze, che però presenta alcuni svantaggi come le relazioni tra i membri della catena di approvvigionamento o la mancanza di informazioni per il consumatore circa l'origine dei prodotti (Casado- Vara, Prieto, De la Prieta, Corchado, 2018). Lo svantaggio principale dell'attuale catena di approvvigionamento è che i dati sono centralizzati in ciascuno degli elementi della catena di approvvigionamento e gli elementi rimanenti non possono vedere le transazioni, non permettendo ai consumatori di verificare la fonte del cibo da acquistare. Si propone dunque un nuovo modello di catena di approvvigionamento tramite blockchain, attraverso il concetto di economia circolare, per eliminare molti degli svantaggi. Con l'aggiunta della blockchain nella filiera agricola tutti i membri della catena registrano le loro transazioni all'interno della catena, in modo da consentire maggiore sicurezza e trasparenza nelle transazioni. In Italia alcune imprese operanti nel settore alimentare stanno già applicando la tracciabilità di filiera attraverso la blockchain; tra questi troviamo alcuni produttori di alimenti e aziende della grande distribuzione. Ad esempio, Barilla ha avviato una sperimentazione per la tracciatura dei dati relativi alla coltivazione del basilico, attraverso la tecnologia blockchain su infrastruttura IBM e Perugia sta sperimentando la tracciatura dei cioccolatini (Baci) in ottica anti contraffazione. Gli smart contract, implementati attraverso la combinazione con le tecnologie IOT, grazie a sensori applicati ai prodotti, potrebbero essere in grado di tracciare sulle blockchain, tutti i passaggi in maniera intelligente, non solo registrando i cambiamenti relativi al passaggio dei prodotti attraverso la catena di fornitura, ma rendendo anche possibile la verifica di alcune condizioni, come ad esempio quelle ambientali, che possono fornire informazioni importanti, ad esempio sulla qualità dei prodotti (temperatura, pressione, umidità). In Italia società come FoodChain (www.food-chain.it), hanno deciso di implementare la tecnologia per salvaguardare il "Made in Italy", coinvolgendo società come Caffè San Domenico e Gruppo T18. FoodChain applica il paradigma "from farm to the fork" puntando alla tracciabilità dei prodotti alimentari dalla materia prima al prodotto finito. FoodChain si basa sull'applicazione della blockchain di Quadrans (quadrans.io), basata su architettura open source che supera alcuni limiti delle blockchain come bitcoin e ethereum relativamente alla volatilità dei coin e al costo energetico (Costa, Fiori, Sala, Vitale A. & Vitale M., 2018)¹.

1. Maura Campra, Sabrina Pucci, Marco Venuti, Valerio Brescia, Umberto Lupatelli. 2019. "L'impiego della tecnologia blockchain nella filiera agroalimentare: opportunità e sfide". In Identità, innovazione e impatto dell'aziendalismo italiano. Dentro l'economia digitale, edited by Università di Torino - Dipartimento di Management, 758-767.

LA TECNOLOGIA NASCOSTA

L'avvento del trend analogico ha fatto sì che le aziende cambiassero la concezione della tecnologia all'interno dei loro prodotti/servizi. Comprendendo quanto l'esperienza dell'utente risulti impattante per ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri competitors, la progettazione della tecnologia in funzione dell'utente finale ha cambiato completamente strada.

Da visibilità assoluta dell'aspetto tecnologico quale esaltazione dell'evoluzione in ambito scientifico, allo stato dell'arte la tecnologia risulta vivere in maniera nascosta all'interno dei prodotti, facendo capire di esistere ma celando il proprio funzionamento. E' il caso dunque del trend della "Hidden Technology" intesa come variazione del rapporto tecnologia-utente. A causa della natura dell'essere umano infatti, è stato studiato che gli utenti presentano molte difficoltà a comunicare con un prodotto/servizio nel momento in cui la tecnologia è totalmente visibile; questo perché, a livello psicologico, viene concepito come un qualcosa troppo estraneo al mondo naturale e quindi all'uomo stesso. Perciò, tutto ciò che è descritto accade in background, difficile da individuare, con una tecnologia "nascosta" per aiutarci a far fronte alla nostra vita quotidiana. L'interazione con le cose è molto più semplice, più naturale. Il trend descrive un futuro senza fili, schermi, chiavi e interruttori dove l'utente si rapporta in maniera naturale alla tecnologia poiché la vede più vicina alla propria natura.

I METODI DI PAGAMENTO

I sistemi di pagamento sono i metodi utilizzati dai clienti per pagare. Questi includono contanti (banconote e monete), carte di credito e carte di debito, buoni acquisto, buoni regalo pre-acquistati e crediti di carte fedeltà (ove consentito). Le due categorie principali sono contanti e non contanti: mentre i contanti sono sostanzialmente un sistema stabile con ben poche innovazioni in atto, per quanto riguarda il pagamento senza contanti nuove tecnologie stanno emergendo, facendo crescere questo metodo sempre più apprezzato per comodità e funzioni fino al contante inedito.

- **il contante:** il più delle volte, il denaro è universale, onnipresente e non rintracciabile, quindi da alle persone un senso di sicurezza e libertà. Non avere denaro contante può far sentire le persone vulnerabili, specialmente per il fatto che il contante è fisico mentre gli altri tipi di transazione si basano su tecnologie, quindi soggetti a imprevisti e possibili mal funzionamenti, pertanto il sogno della società senza contanti non sembra, al momento, molto fattibile. Il denaro contante fa anche sì che le persone abbiano un senso di indipendenza dalla

supervisione del governo. Il 50% degli intervistati nel 2019 dalla piattaforma di emissione delle carte Marqeta in Spagna, Stati Uniti, Regno Unito, Francia e Germania dimostra che i consumatori hanno ammesso di aver usato contanti per effettuare pagamenti con lo scopo particolare di non lasciare traccia di ciò che stavano acquistando. Inoltre, la transizione verso una società senza contanti non è uniforme, poiché l'utilizzo del denaro varia da paese a paese e in base all'età gruppi.

- **carte di credito e debito:** come suggerisce l'ultimo rapporto di Edgar, Dunn & Company, il loro utilizzo dovrebbe aumentare nei prossimi cinque anni. A livello globale, con una quota del 37%, le carte di pagamento sono rimaste il metodo di pagamento più popolare per gli acquisti di e-commerce nel 2018, secondo il Global Payments report di Worldpay. Inoltre, nel 2018 c'erano 6,3 miliardi di carte, mentre si prevede che raggiungeranno gli 11,7 miliardi entro il 2023 (si stima che 8,4 miliardi siano carte di debito). Una crescita più lenta è prevista nei mercati più maturi.
- **pagamenti biometrici:** a livello globale, vi è un interesse significativo nei pagamenti biometrici a causa del livello di sicurezza percepito migliorato. Secondo un rapporto TNS, oltre il 50% delle persone accoglie con favore l'idea. Tuttavia, oltre il 61% è preoccupato per la sicurezza e che i dati personali vengano utilizzati per altri scopi. Secondo un rapporto dell'HSBC, Asia e Medio Oriente sono in testa all'Europa nell'adozione della biometria. A livello di mercato, la biometria viene combinata con altri programmi di carte per offrire maggiore sicurezza nei pagamenti. Ad esempio, il governo di Singapore prevede di integrare dati biometrici nella carta d'identità nazionale e utilizzare API aperte in modo che l'ID possa essere utilizzato per accedere ai servizi bancari online e per effettuare pagamenti online.
- **tokenizzazione del pagamento:** poiché molti acquirenti online salvano i dati della propria carta di credito su più siti online e la media del settore per il checkout online è di dieci minuti, è stato richiesto un miglioramento nella tokenizzazione del pagamento. In questo senso, Mastercard ha annunciato nell'ottobre 2019 che abiliterà i servizi token su tutte le carte entro il 2020. Con i servizi token, i consumatori possono archiviare le proprie credenziali delle carte a un commerciante o rivenditore senza il rischio di esporre i dettagli del conto della carta reale, aggiungendo un altro livello di sicurezza online nelle transazioni senza rimuovere la convenienza.
- **e-wallet e pagamenti P2P:** ci aspettiamo che le transazioni siano veloci e 24 ore su 24, ecco perché il cambiamento e l'innovazione sono costanti quando si parla di pagamenti mobili. L'evoluzione dei pagamenti digitali ha portato alla nascita di e-wallet. Secondo il World Payments Report di Capgemini del 2018, sono state stimate transazioni non in contanti effettuate tramite e-wallet per un totale di 41,8 miliardi a livello globale. Del totale stimato, circa il 71% (o 29,7 miliardi) è

stato condotto tramite le app di pagamento e portafogli elettronici offerti da Big Tech ai propri clienti. Sono interessanti le nuove possibilità offerte dai portafogli elettronici per diversi motivi: sono facili da integrare su più dispositivi; molti di essi possono essere utilizzati su tutti i canali; hanno interfacce che sono facili da usare; aprono la strada a programmi di fidelizzazione e marketing - e ogni sorta di nuove idee in merito a pagamenti (ad es. Apple Card collegata ad Apple Pay). Secondo Juniper Leader board 2018, i primi tre portafogli elettronici a livello globale sono PayPal, Alipay e WeChat Pay. I pagamenti mobili vengono utilizzati ogni giorno da milioni di persone in tutta Europa e vi è un'abbondanza di scelta. Con il 42%, l'utilizzo dell' e-wallet è più elevato in Norvegia che in qualsiasi altro paese europeo. Questi pagamenti dominano più della metà delle transazioni globali dei supermercati, secondo gli ultimi dati di spesa dei consumatori da Worldpay mostra che il 59% di tutte le transazioni mobili nei supermercati nei negozi avviene in tutto il mondo tramite e-wallet. Anche la fiducia con i pagamenti mobili ha mostrato un aumento, con gli acquirenti che iniziano ad acquistare beni di maggior valore tramite il loro telefoni cellulari. Con un numero crescente (65%) di Generazione Z che contribuisce alla crescente popolarità dei portafogli elettronici.

NORMATIVA GDPR SUL TRATTAMENTO DEI DATI (SMALL DATA)

L'utilizzo di tecnologie come l'Intelligenza Artificiale e la presenza sempre più costante di sensori e sistemi che raccolgono dati all'interno di banche sollevano sempre più la questione di come questi dati vengono utilizzati dalle aziende. La questione che sollevano questi strumenti tecnologici è la possibilità di raccogliere dati non solo anagrafici, ma anche biometrici e comportamentali. Un'Intelligenza Artificiale/ algoritmo è quindi in grado di capire e dedurre le abitudini di un'utente analizzando la sua cronologia internet, se poi vi è anche implementata una camera di profondità (color/depth camera) arriva anche a capire le espressioni facciali di una persona, le sue emozioni, il suo peso, la sua altezza ecc. A seconda delle esigenze le aziende raccolgono dati diversi, in quantità anche numerose, tuttavia serve davvero raccogliermi tutti? Se poi i metodi di analisi rimangono all'interno delle aziende, come è possibile sapere cosa queste fanno degli utenti? Come si tutelano quindi gli utenti? Nell'Unione Europea a tal proposito vi è il regolamento generale sulla protezione dei dati (in inglese General Data Protection Regulation), ufficialmente regolamento (UE) n. 2016/679 in sigla RGPD (noto anche con la sigla inglese GDPR), in materia di trattamento dei dati personali e di privacy, adottato il 27 aprile 2016 ed operativo a partire dal 25 maggio 2018. Il testo si propone di proteggere e tutelare i dati personali e sensibili dei cittadini e delle persone all'interno dell'unione europea che

possono essere raccolti e distribuiti a terzi da imprese e aziende, a prescindere se la sede legale di quest'ultime sia situata all'interno dell'UE. Brevemente, il regolamento si occupa della definizione di dati, delle modalità di consenso all'uso di questi e delle norme e misure di sicurezza che devono essere adottati per proteggerli, infine degli obblighi di chi li raccoglie. In pratica, il campo di applicazione riguarda i dati personali di persone fisiche trattati in qualsiasi attività (professionale, economica, di interesse pubblico, associativa, ecc.) a esclusione delle sole attività della vita personale o domestica (eccezion fatta per la pubblicazione on line di dati personali di persone fisiche, anche se nell'ambito personale o domestico, in quanto si tratta di divulgazione indistinta).

Oltre al dato personale, troviamo dati genetici, biometrici e relativi alla salute, comunque tutte informazioni che consentono l'identificazione univoca o l'autenticazione di una persona fisica. Vediamoli brevemente.

- dati personali (art. 4 paragrafo 1): informazioni relative a persona fisica identificata o identificabile. La novità risiede proprio nel criterio di identificazione, la persona può essere identificata direttamente o indirettamente, con particolare riferimento a un identificativo come il nome, un numero di identificazione, dati relativi all'ubicazione, un identificativo online o a uno o più elementi caratteristici della sua identità fisica, fisiologica, genetica, psichica, economica, culturale o sociale.
- dati sensibili (art. 9 paragrafo 1): si considerano i dati personali come l'origine razziale o etnica, le opinioni politiche, le convinzioni religiose o filosofiche, o l'appartenenza sindacale, dati relativi alla vita sessuale o all'orientamento sessuale della persona;
- dati genetici: ereditati o acquisiti, ottenuti tramite analisi di DNA ed RNA da un campione biologico della persona fisica in questione.
- dati biometrici: come l'immagine facciale, grazie ai quali è possibile identificare una ed una sola persona fisica.
- dati sulla salute: sia fisica che mentale, passata, presente o futura, ma anche informazioni su servizi di assistenza sanitaria, laddove presenti, indipendentemente dalla fonte, quale, ad esempio, un medico.
- dati personali relativi a condanne penali o reati (art.10): il trattamento dei dati personali relativi a reati o condanne deve avvenire sotto il controllo dell'autorità pubblica o se è autorizzato dal diritto dell'Unione.

Un valido consenso deve essere esplicitamente dato per la raccolta dei dati e per i propositi per i quali sono usati (Art. 7; definito in Articolo 4). Pertanto se la richiesta viene inserita nell'ambito di altre dichiarazioni essa va distinta e formulata con linguaggio semplice e chiaro (Art. 7). Condizione di validità del consenso è che le finalità per cui viene richiesto siano esplicite, legittime, adeguate e pertinenti (Art.

5). I controllori dei dati devono essere in grado di provare il consenso (“opt-in”) e il consenso può essere ritirato o modificato con l’introduzione di limitazioni nel trattamento.

Dal punto di vista di sicurezza e possesso di tali dati, l’azienda o chi li custodisce ha anche la responsabilità e l’obbligo a tenere i dati al sicuro, assicurandosi che tali informazioni non vadano perse o distribuite da terzi non identificati senza l’autorizzazione degli utenti.

TREND TECHNOLOGY MAP

Cerchiamo ora di riassumere quanto detto sulle tecnologie finora. È possibile suddividere le innovazioni viste finora in quattro aree principali:

Trend transitori

I Transitori sono trend che trovano una forte adozione ma la cui persistenza nel mercato risulta incerta. Man mano che saranno meglio comprese le potenzialità di questi trend in termini di profitto, essi potranno creare nuove opportunità di mercato:

- **social commerce:** e-commerce e i social media sono diventati interconnessi. I post e le storie Instagram con “tag” di prodotti acquistabili sono diventati un trend nel corso dello scorso anno, con il 41% di brand e-commerce che hanno utilizzato questa funzione. I rivenditori possono così approfittare della crescita dei social network creando partnership con gli stessi social e con gli influencers costruendo profili dedicati.
- **voice shopping:** che si tratti di istruire la tua Google Home a comprarti cose o di chiedere a Siri di cercare un articolo online, il controllo vocale ha guadagnato popolarità nello spazio di vendita. L’attivazione vocale ora è anche utile per i dipendenti al dettaglio: ad esempio, con “Theatro”, i dipendenti possono comunicare in un negozio tramite dispositivi indossabili a comando vocale.
- **chatbot:** progettati per offrire una serie di servizi, automatizzare e ottimizzare i processi aziendali, nel Retail i principali modelli di utilizzo sono: assistenza personalizzata, servizio clienti e customer care, suggerimento di prodotti, verifica status degli ordini e assistenza alla navigazione. Oltre all’efficienza nell’erogare servizio, l’abbattimento dei costi grazie all’automatizzazione dei processi di customer care, ad esempio, i chatbot permettono di raccogliere preziose informazioni e un’enorme quantità di dati sul cliente.
- **codici QR:** i consumatori, soprattutto i più giovani, risultano sempre più connessi

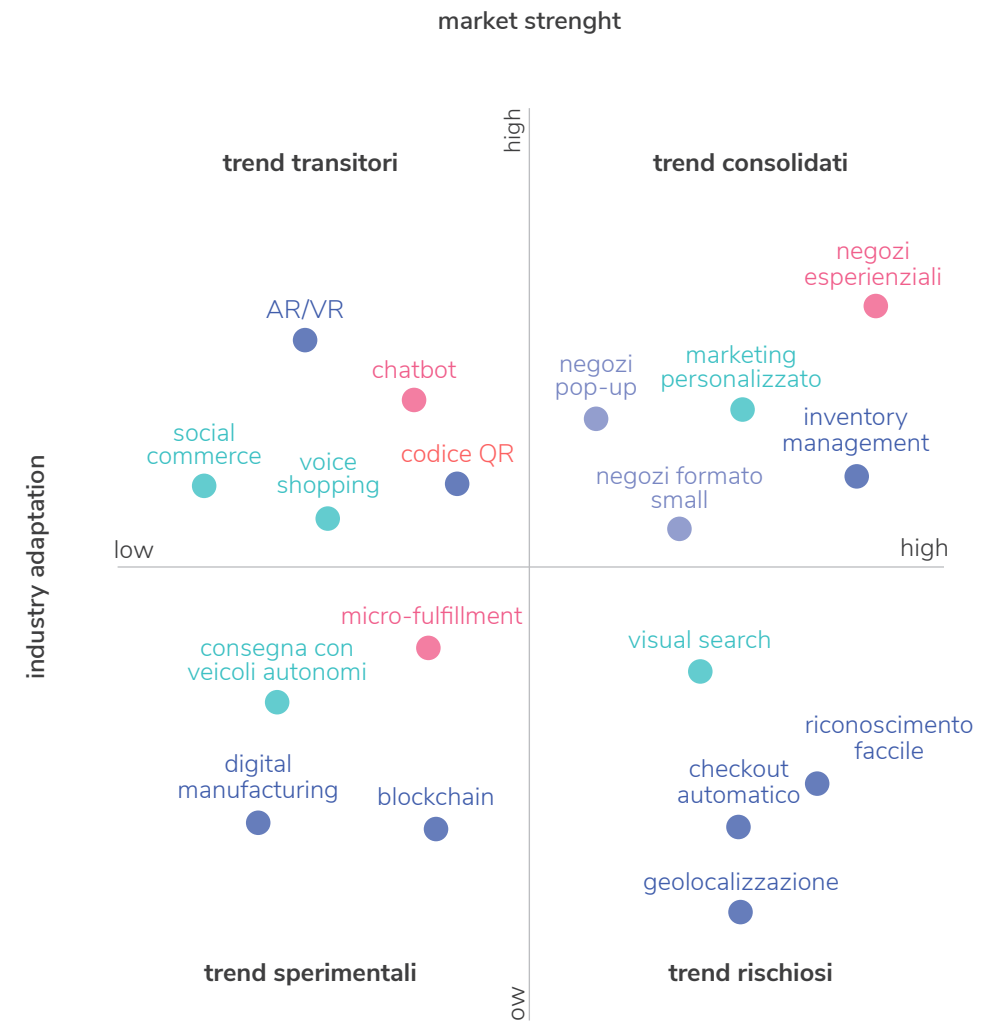


Fig. 85. Mappa dei trend tecnologici.

durante i loro acquisti in negozio, quindi molti retailer sperimentano la tecnologia QR CODE per fornire informazioni aggiuntive sui prodotti, offrire sconti e promozioni, facilitare i pagamenti o far scaricare le app di un brand. Ad esempio i più recenti store di Nike hanno implementato i codici qr direttamente sui manichini per fornire informazioni sull'outfit esposto.

- **AR/VR:** un report di Gartner mostra come circa 100 milioni di consumatori saranno coinvolti in una shopping experience che includa la realtà aumentata e la realtà virtuale. Brand come Lacoste, American Apparel e Uniqlo hanno già aperto degli showroom virtuali che permettono al cliente di provare i prodotti in uno spazio virtuale, mentre Ikea sta utilizzando una app basata su un kit AR per incoraggiare il cliente a visualizzare un nuovo mobile/prodotto in una stanza della propria abitazione muovendo la telecamera del proprio telefono in tempo reale.

Trend consolidati

I Consolidati sono trend che hanno già avuto una grande diffusione e le cui logiche di mercato e potenzialità sono oramai ben conosciute. L'adozione di questi trend presuppone quindi precise e articolate strategie da parte delle aziende che investono su di essi ma comportano un ritorno economico sicuro:

- **negozi pop-up:** questi spazi commerciali a breve termine fungono da cornice naturale per le fasi sperimentali di vendita al dettaglio. I pop-up offrono un posto ai rivenditori per testare nuovi prodotti, campagne di branding, tecnologie in-store e layout dei negozi, il tutto senza il rischio finanziario di un immobile commerciale a lungo termine. Molte startup hanno adottato i pop-up come modelli di vendita esperienziali per attirare clienti.
- **negozi formato small:** i principali retailer stanno continuando a rifuggire dalla tradizionale apertura di negozi di grandi dimensioni, optando invece per i negozi del centro città ridimensionati che soddisfano consumatori sempre più urbanizzati. Dal momento che entro il 2050 i due terzi della popolazione mondiale vivranno in aree urbane secondo le Nazioni Unite, risulta logica la scelta di formati small. Essi comportano una riduzione dei costi relativi agli immobili, all'inventario e al fabbisogno di personale.
- **negozi esperienziali:** i negozi non sono ormai solo spazi destinati allo shopping, ma stanno diventando sempre più ambienti in cui vivere esperienze diverse come corsi di apprendimento o di co-working. Ad esempio Apple ha avviato nei suoi store il Today At Apple, un programma in cui le persone possono seguire corsi interattivi in negozio, inclusi laboratori musicali, attività ludiche per bambini e lezioni di programmazione.
- **marketing personalizzato:** i retailer stanno sfruttando sempre più i dati dei

consumatori per personalizzare il loro marketing. Date le enormi quantità di dati che i rivenditori possono acquisire sui propri clienti, implementando tecnologie di AI è possibile creare offerte sempre più specifiche e in linea con gusti e preferenze dello specifico cliente.

- **inventory management:** i rivenditori stanno riconoscendo sempre più l'importanza di adottare strategie di gestione dell'inventario al fine di ottenere una maggiore visibilità e maggior controllo sulla supply chain. Il successo della catena di abbigliamento Zara si deve proprio all'adozione di tali strategie. Zara infatti è in grado di progettare, produrre, spedire e vendere nuovi capi di abbigliamento in meno di 25 giorni. Questo consente all'azienda di soddisfare i gusti dei consumatori in continuo e rapido cambiamento con un business model definito Fast fashion.

Trend sperimentali

Si tratta di trend ancora in fase concettuale e di iniziale sperimentazione, la cui diffusione è ridotta e la capacità di creare mercato ancora incerta. Tuttavia tali trend sono molto conosciuti grazie alla crescente attenzione dei media e dell'opinione pubblica e ciò può determinarne una progressiva adozione in futuro:

- **consegna con veicoli autonomi:** quello dei veicoli a guida autonoma è un argomento di assoluta rilevanza attuale per via delle potenzialità che questa innovazione tecnologica prospetta per il settore dei trasporti e i mercati ad esso connessi. Nell'ambito del retail i veicoli autonomi potrebbero rendere più efficiente i servizi di consegna degli alimenti che oramai tutte le catene hanno iniziato ad offrire. Gli alti costi relativi alla logistica delle consegne possono impattare eccessivamente su business come la vendita al dettaglio di generi alimentari. L'automatizzazione delle consegne tramite veicoli autonomi potrebbe ridurre radicalmente i costi e aumentare l'efficienza del servizio. Nel 2018 la startup Nuro, specializzata in robotica, ha sviluppato per la catena di alimentari Kroger un veicolo autonomo di consegna elettrico progettato per trasportare sia beni che persone.
- **micro-fulfillment:** si tratta di centri quasi completamente robotizzati per l'evasione degli ordini ricevuti online. L'aspetto innovativo dei MF è che si possono realizzare con spazi decisamente ridotti. Per la creazione di un centro robotizzato tradizionale servono almeno 11 mila metri quadrati circa mentre un Micro-Fulfillment Center ne richiede solo poco più di 550. Diventa così possibile collocare i centri di evasione degli ordini anche direttamente nelle città, riducendo notevolmente i tempi e i costi di consegna.
- **digital manufacturing:** la digital manufacturing sta sempre più interessando

il mondo del retail perché offre l'opportunità di creare prodotti personalizzati on-demand. Tecnologie come la stampa 3D consentono di ridurre i tempi e la manodopera per la customizzazione di prodotti. Adidas nel 2017 ha inaugurato le Speedfactories, fabbriche completamente automatizzate che utilizzano tecnologie di stampa 3D per velocizzare la produzione di una serie esclusiva di sneakers che l'utente ha la possibilità di creare dal sito del marchio.

- **blockchain:** il sistema blockchain ha la potenzialità di migliorare i controlli, far fronte a problemi di controllo dell'inventario e rendere tutta la catena più sicura e credibile. Le aziende che hanno costruito il proprio brand intorno alla responsabilità sociale e alla tracciabilità possono verificare se i prodotti sono trattati secondo i loro standard dall'inizio alla fine della catena produttiva. La catena australiana di supermercati Woolworth (già citata nel paragrafo "Blockchain") ha avviato il progetto "From Farm to Fork" che offre una enorme quantità di dati raccolti nell'intera catena, dalla produzione del cibo al trasporto verso il supermercato fino alla sua vendita. Woolworth è in grado di raccogliere informazioni, ad esempio, riguardo alle quantità di luce solare e acqua che il grano riceve, oppure alle tempistiche di trasporto ecc. Woolworth vuole però condividere alcuni di questi dati con gli utenti per dare loro la possibilità di controllarne la tracciabilità.

Trend rischiosi

Sono trend che offrono notevoli opportunità di mercato, ma che richiedono notevoli investimenti. Pertanto solo le aziende con grandi capitali hanno iniziato ad investire su di essi. Le tecnologie legate a questi trend, sebbene in grado di creare innovazioni radicali nelle esperienze d'acquisto, comportano ancora diversi rischi legati soprattutto alle normative sulla privacy degli utenti che le utilizzano:

- **visual search:** questa tecnologia permette all'utente di trovare ed acquistare un prodotto scattando una foto dello stesso in un negozio o indossando a qualcun altro. L'AI lo riconosce automaticamente tramite una ricerca incrociata su diversi siti di retail. Pinterest usa l'intelligenza artificiale e la fotocamera per individuare pin visivamente simili. Questa tecnologia risulta particolarmente vantaggiosa per i retailer perché consente loro di capire in maniera più diretta e approfondita i bisogni dei clienti sulla base di ciò che stanno cercando e offrire quindi un'esperienza di acquisto più personalizzata.
- **checkout automatico:** il colosso dell'e-commerce Amazon, con il progetto Amazon Go, è stato tra i primi ad utilizzare questo tipo di tecnologia per eliminare le casse. Il cliente per accedere al punto vendita non deve far altro che presentare un codice personale a un apposito lettore all'entrata. Da quel momento un

sistema di telecamere installate capillarmente all'interno dello spazio segue l'utente identificando inoltre tutti i prodotti che prenderà dagli scaffali. Ogni prodotto ha una posizione precisa che il sistema può riconoscere con estrema precisione e i ripiani sono anche dotati di sensori di peso così da integrarne il riconoscimento. Terminata la spesa l'utente può uscire direttamente dal negozio passando attraverso i tornelli elettronici e l'importo da pagare sarà direttamente addebitato con una ricevuta sul conto personale Amazon. Altre aziende e startup hanno iniziato a sperimentare soluzioni finalizzate a rimuovere le casse come la già citata startup Tracxpoint (acquisita dal Gruppo Epta) con il suo carrello smart;

- **riconoscimento facciale:** il riconoscimento facciale è una tecnica di intelligenza artificiale utilizzata in campo biometrico che consente di verificare l'identità di una persona a partire da un'immagine che la ritrae. Nel mondo del retail ci sono diverse norme e leggi sulla privacy del consumatore che limitano fortemente l'azione di questi software. Attualmente Alibaba ha collaborato con la startup cinese Face ++ per implementare il riconoscimento facciale nei pagamenti.
- **geolocalizzazione:** le tecnologie di tracciamento degli utenti e dei loro comportamenti incrementano non solo le vendite del settore retail ma anche il livello del servizio offerto agli utenti finali. Grazie alla geolocalizzazione è oggi possibile sfruttare l'enorme potenzialità rappresentata da milioni di visitatori che ogni anno visitano i siti web alla ricerca di informazioni per acquistare offline. Fornire agli utenti un'informazione precisa e coerente per condurli in store rappresenta un'opportunità di fatturato ma richiede la disponibilità degli utenti ad essere tracciati nei loro spostamenti.

“Il mio metodo è di immergermi nelle questioni, riflettere su di esse, analizzarle, scontrarmici, osservarle da tutti i lati, in un atto di esplorazione filosofica. Ho cercato di non accontentarmi di dare il problema per scontato, ma ho sempre cercato di mettere in discussione la questione come tale, permettendo al flusso dei miei pensieri di portarmi in direzioni spesso inaspettate”

- STEFANO MARZANO.



PARTE 4

OPPORTUNITÀ PROGETTUALI

4.1 IL RAPPORTO FRA GLI ATTORI

Partendo dal brief proposto dal Gruppo Epta: “ricercare una soluzione sistemica legata alla gestione dei metodi di vendita, pagamento, controllo e personalizzazione dell’esperienza d’acquisto all’interno dei segmenti di mercato propri dell’azienda (GDO, Ho.Re.Ca e Food & Beverage), attraverso l’utilizzo di tecnologie e metodi d’innovazione adottati dalle aziende di riferimento con cui la stessa Epta collabora”; ci siamo posti, come designer, rispetto a due diversi punti di vista. Il primo interno, rivolgendo l’attenzione verso un’analisi del Gruppo EPTA, identificando Misa come l’azienda in cui è possibile creare un progetto strategico significativo; e un secondo punto di vista rivolto al contesto esterno, studiando le logiche, i trend e il funzionamento del mercato di riferimento.

A questo punto della tesi cerchiamo di mettere in relazione tutto ciò che abbiamo fatto in modo da comprendere e riassumere le relazioni presenti tra gli attori principali che verranno coinvolti nel processo innovativo, ovvero: l’azienda cliente, Misa, gli utenti a cui l’azienda fa riferimento, le tecnologie innovative presenti nel panorama scientifico e il mercato esterno, quello dell’Ho.Re.Ca.

Come abbiamo ampiamente discusso nel capitolo 2, Misa è l’azienda del Gruppo specializzata nella produzione di celle frigorifere e impianti di refrigerazione, collabora con aziende della Grande Distribuzione Organizzata e, soprattutto dell’Ho.re.ca a livello globale.

L’obiettivo di comprendere e soddisfare in anticipo le esigenze dei suoi futuri clienti permette di interpretare Misa come una risorsa strategica con cui avviare un’esperienza di partnership vincente. Misa può quindi collaborare a sua volta con i grandi marchi dell’Ho.Re.Ca. per sviluppare una experience unica e interattiva nel settore della ristorazione; tuttavia per creare una innovazione in grado di incidere

sul proprio core business, Misa non può affidarsi esclusivamente al suo specifico e consolidato knowhow nella refrigerazione ma deve necessariamente guardare alle tecnologie digitali che rivoluzioneranno il mercato stesso e alle tendenze principali di settore se vuole migliorare lo stato dell'arte o espandersi, in modo da dare valore e permettere una crescita. In questo senso le startup e le nuove innovazioni che il Gruppo ha già iniziato ad acquisire ed implementare all'interno delle sue aziende possono rivelarsi una soluzione specifica per il mercato a cui Misa si rivolge.

Come si può vedere dallo schema qui proposto, abbiamo cercato di raffigurare sinteticamente il lavoro fatto finora, ovvero, abbiamo analizzato attentamente tutti i quattro attori coinvolti nel processo innovativo e qui si illustra ciò che ciascuno di loro può dare all'altro e viceversa: Misa dunque può sfruttare le tecnologie emergenti per offrire ai propri clienti nuovi servizi attraverso i quali può notevolmente differenziarsi dai suoi competitors sul mercato.

Data la tipologia di azienda considerata e grazie all'attenta analisi interna, possiamo concludere che Misa è un'impresa fortemente orientata a un approccio technology push (vedi cap 1 pag. xx) perciò dipendente esclusivamente dalle capacità interne di ricerca e sviluppo dell'azienda. Ciò significa che corre il rischio di non rendersi conto delle mutazioni del mercato esterno o di non cogliere quelli che potrebbero essere tendenze da dover percorrere per assumere importanti vantaggi competitivi e differenziarsi sul mercato. In base alle dichiarazioni dell'azienda stessa, emerge il problema di non avere una componente interna che si occupa dell'analisi e della ricerca di fattori esterni. La sola figura del Strategic Product Manager in Epta, che si occupa di sviluppare strategie di design per tutte le aziende del Gruppo, corre il rischio di rallentare il motore innovativo in quanto uno e uno solo.

In base a quanto detto dunque ci siamo occupati di indagare il contesto esterno, il mercato e le nuove tendenze per rendere l'azienda più consapevole dell'ambiente in cui opera e agisce e allo stesso tempo per cercare nuove opportunità di sviluppo nell'ottica di poter avviare una strategia innovativa di tipo incrementale, poichè coerente con le logiche di Misa.

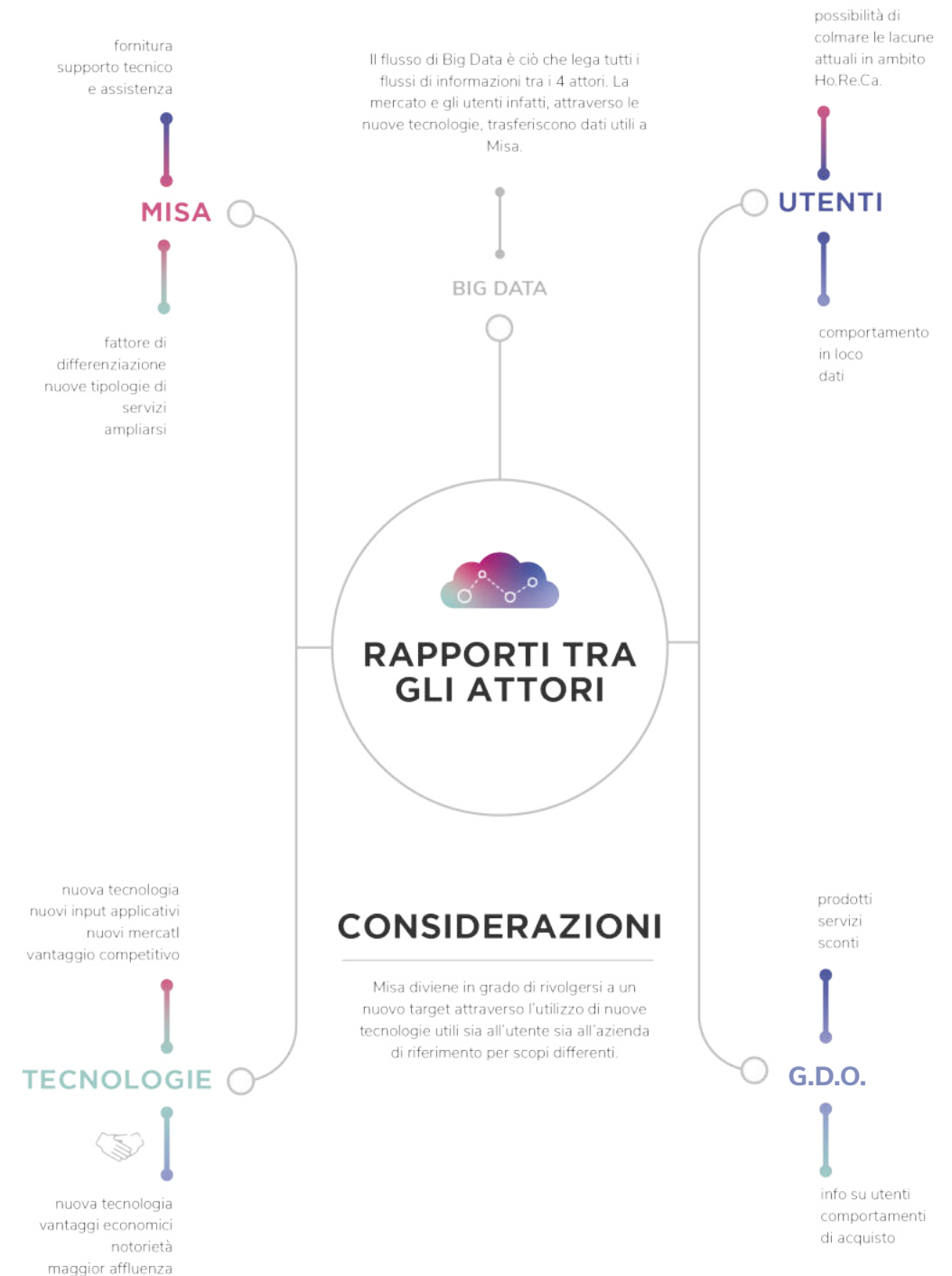


Fig. 87. Schema esemplificativo del rapporto fra gli attori in gioco.

4.2 BUSINESS MODEL CANVAS

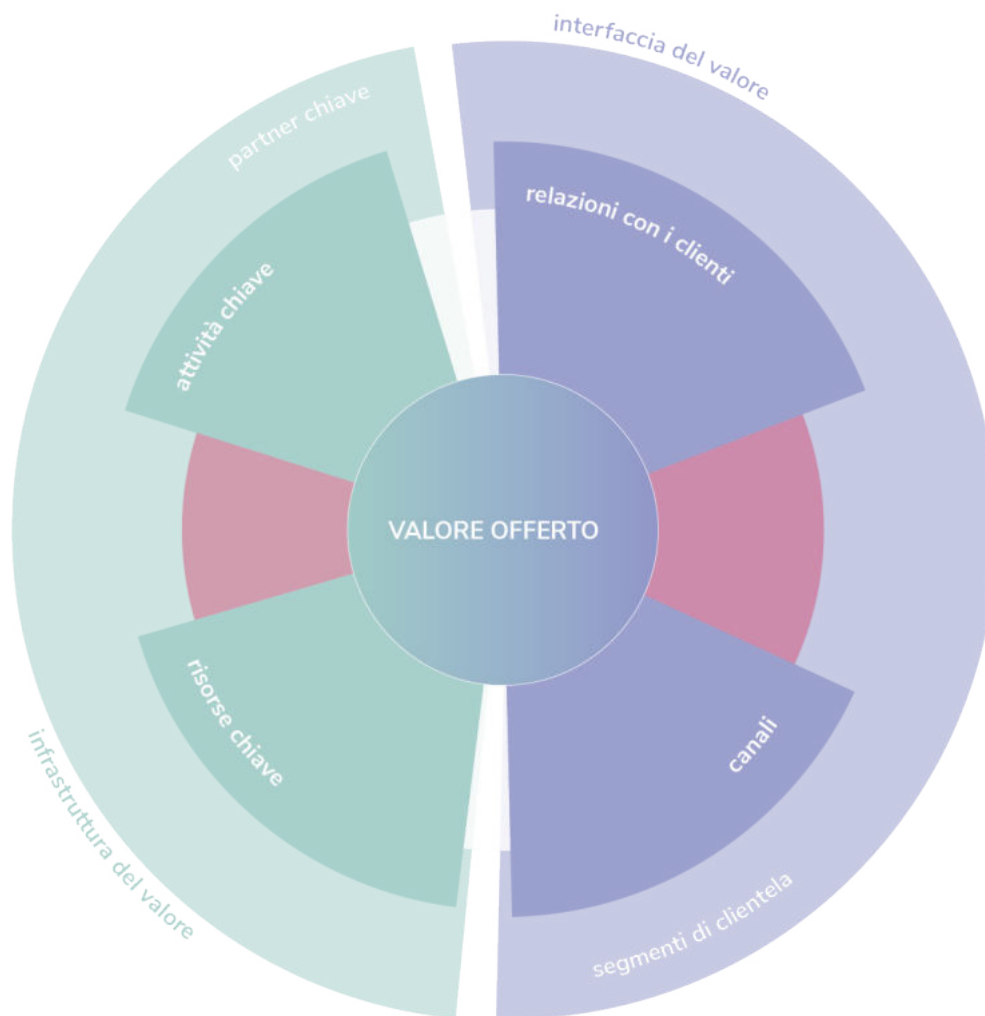


Fig. 88. Business Model Canvas (in grassetto colorato vengono evidenziati suggerimenti utili da poter integrare al Business Model attuale dell'azienda).

PARTNER CHIAVE	ATTIVITÀ CHIAVE	RISORSE CHIAVE
<ul style="list-style-type: none"> • acquisizioni di start-up da parte di Epta per innovare le proprie aziende (es. Tracxpoint) • gestori di Big Data per ottenere maggiori informazioni sui prodotti quando vengono utilizzati dagli utenti • Chef o personaggi influenti nel mondo della ristorazione (es. partnership con Masterchef) • sviluppatori • UX designer e studi professionali di Design 	<ul style="list-style-type: none"> • refrigerazione • assistenza, monitoraggio • spedizione e servizio post vendita • produzione in toto di elementi e accessori 	<ul style="list-style-type: none"> • materie prime di qualità (fornitori) • certificazioni • isolamento con Misa Vacuum System • FAST-FIT e FASTENER

RELAZIONI CON I CLIENTI	CANALI	SEGMENTI DI CLIENTELA
<ul style="list-style-type: none"> • velocità di consegna • tecnicità • rapporto professionale (fornitore-cliente) • funzionale e pratica • trasparenza • comunicazione rivolta all'utente finale che da valore ai clienti diretti 	<ul style="list-style-type: none"> • fiere di settore • network di conoscenze (passaparola fra professionisti) • sito web • Gruppo Epta 	<ul style="list-style-type: none"> • architetti (per la progettazione di cucine professionali) • imprenditori/gestori di ristoranti • rivenditori di materiali per cucine professionali • frigoristi • rivenditori di materiale frigorifero • consultant • economato • brigate di cucina

VALORE OFFERTO

- refrigerazione di alta qualità degli alimenti
- durata nel tempo dei prodotti
- sostenibilità e attenzione all'impatto ambientale dei prodotti in uso
- ricerca tecnologica
- assistenza al cliente
- **servizi che possono migliorare l'operatività dei lavoratori**
- telemonitoraggio
- **plug-in**

suggerimenti da poter integrare:

- all'interfaccia del valore
- all'infrastruttura del valore
- al valore offerto

4.3 SCENARIO BUILDING

Per cercare di ottimizzare al meglio la fase di concept e generazione delle idee, data la complessità degli attori in gioco e del mercato in cui ci stiamo ponendo, abbiamo deciso di realizzare uno strumento che ci potesse facilitare nel fissare le parole chiave e le tematiche più importanti e significative che abbiamo affrontato finora. Il risultato finale è il grafico qui proposto diviso in quattro cluster principali:

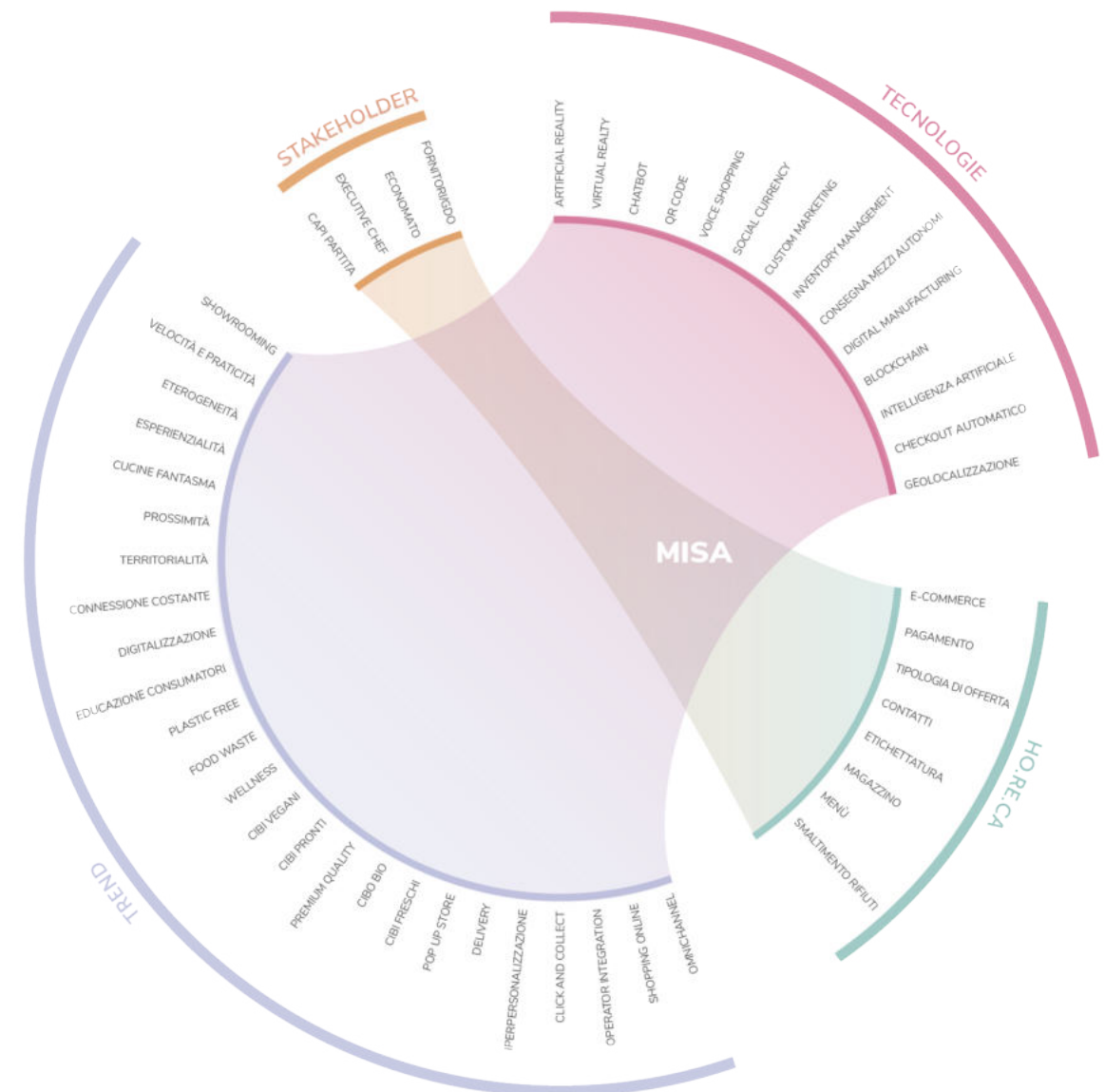
- **Ho.Re.Ca.** che riguarda il settore di mercato in cui vogliamo inserirci con la nostra proposta e illustra gli aspetti principali che coinvolge questo settore
- **Trend**, ovvero tutte le tendenze di settore (cap. 3) che riguardano il mercato sopra indicato
- **Stakeholder**, gli attori presenti nel settore dell'Ho.Re.Ca.
- **Tecnologie**, vale a dire tutti i trend tecnologici che abbiamo indagato sempre in riferimento al mercato dell'Ho.Re.Ca.

Nella sua totalità, il grafico rappresenta a tutti gli effetti il nostro scenario di riferimento o, più precisamente, il nostro **macroscenario**. La pianificazione dello scenario, chiamata anche pensiero dello scenario o analisi dello scenario, è un metodo di pianificazione strategica che alcune organizzazioni utilizzano per creare piani flessibili a lungo termine. La pianificazione dello scenario può coinvolgere aspetti del pensiero sistemico, in particolare il riconoscimento che molti fattori possono combinarsi in modi complessi per creare futuri a volte sorprendenti (a causa di circuiti di feedback non lineari). Il metodo consente anche l'inclusione di fattori difficili da formalizzare, come nuove intuizioni sul futuro, profondi cambiamenti nei valori, regolamenti o invenzioni senza precedenti. In questo modo il pensiero sistemico usato insieme alla pianificazione dello scenario porta a trame di scenari plausibili perché è possibile dimostrare la relazione causale tra i fattori¹.

Lo strumento da noi progettato dà la possibilità di facilitare associazioni di pensiero incrociando voci appartenenti a differenti aree ma anche presenti nelle medesime. Questo ci permette di spaziare mediante un pensiero divergente pur rimanendo confinati nella nostra area di competenza, identificata grazie allo strumento stesso.

Tenendo sempre in mente che al centro del processo innovativo va posta l'azienda Misa, dall'incrocio delle aree opposte abbiamo:

- rete di vendita
- trend di settore e tecnologici



1. Kupers Roland, Wilkinson Angela. 2013. "Living in the Futures." Harvard Business Review, accessed Ottobre. <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>.

Fig. 89. Macroscenario di riferimento.

- **stakeholder - Ho.Re.Ca:** lo spazio che si crea collegando queste due aree rappresenta la **rete di vendita** di Misa e gli utenti a cui l'azienda deve fare riferimento per lo sviluppo di una nuova strategia. Si nota come gli stakeholder proposti qui nel grafico siano differenti dal target a cui l'azienda si rivolge, essa infatti per la progettazione delle sue celle frigorifere punta a una comunicazione molto tecnica e ingegneristica facendo di conseguenza riferimento a quegli attori che si occupano dell'architettura della progettazione tecnica di una cucina professionale come architetti e imprenditori specializzati. Come designer, dato che il prodotto da innovare è stato già dato in quanto l'azienda è specializzata nella progettazione di una singola tipologia di prodotto, ho cercato di lavorare mediante un'innovazione di significato rivolgendomi sempre alle figure degli operatori ma ponendo l'accento su chi effettivamente utilizza le celle frigorifere Misa. Secondo questo ragionamento dunque ci siamo chiesti se è possibile apportare un valore aggiunto al prodotto ponendoci però dal punto di vista dell'utilizzatore e non del compratore.
- **tecnologie - trend:** questa seconda dualità infine permette di definire l'area che comprende tutti i trend analizzati nel capitolo precedente, definendo le **tendenze di settore e quelle tecnologiche** che coinvolgono il mercato dell'Ho.Re.Ca. Teniamo a sottolineare che questo lavoro di ricerca è stato fondamentale per permettere lo sviluppo di una nuova strategia aziendale in quanto, per stessa ammissione dell'azienda, il lavoro di esplorazione delle tendenze sul mercato non viene fatta da Misa e questa mancanza rappresenta un limite se non un ostacolo importante nel momento in cui vi è una forte esigenza di innovazione.

Incrociando le voci ritenute più significative o anche quelle più vicine ai valori e alle conoscenze dell'azienda è possibile andare a formare un sottoinsieme all'interno del nostro macroscenario: il **microscenario**, un'area più settoriale e specifica che presenta più vincoli e limitazioni rispetto al nostro macroscenario di partenza. Questa operazione "a imbuto" è stata fatta sicuramente per facilitare le scelte progettuali per lo sviluppo di una strategia poiché l'ampio contesto che abbiamo affrontato necessitava di una focalizzazione settoriale e specifica poiché solo ponendo dei vincoli è possibile proporre una soluzione innovativa. La costruzione di microscenari supportata dal macroscenario che abbiamo costruito conseguentemente la nostra ricerca ci permette di avere dei vincoli per il nostro progetto ma allo stesso tempo ci dà l'occasione di spaziare, nel momento in cui la fase di concept prevede la generazione di idee fattibili e innovative per il piano strategico della nostra azienda. Il macroscenario dunque permette la generazione di diverse idee e concetti seppur strettamente legate al contesto in cui abbiamo deciso di porci.

A causa di una mancanza nella strutturazione di metodologie di creazione di scenari di successo, attualmente esistono differenti metodi non del tutto formulati che

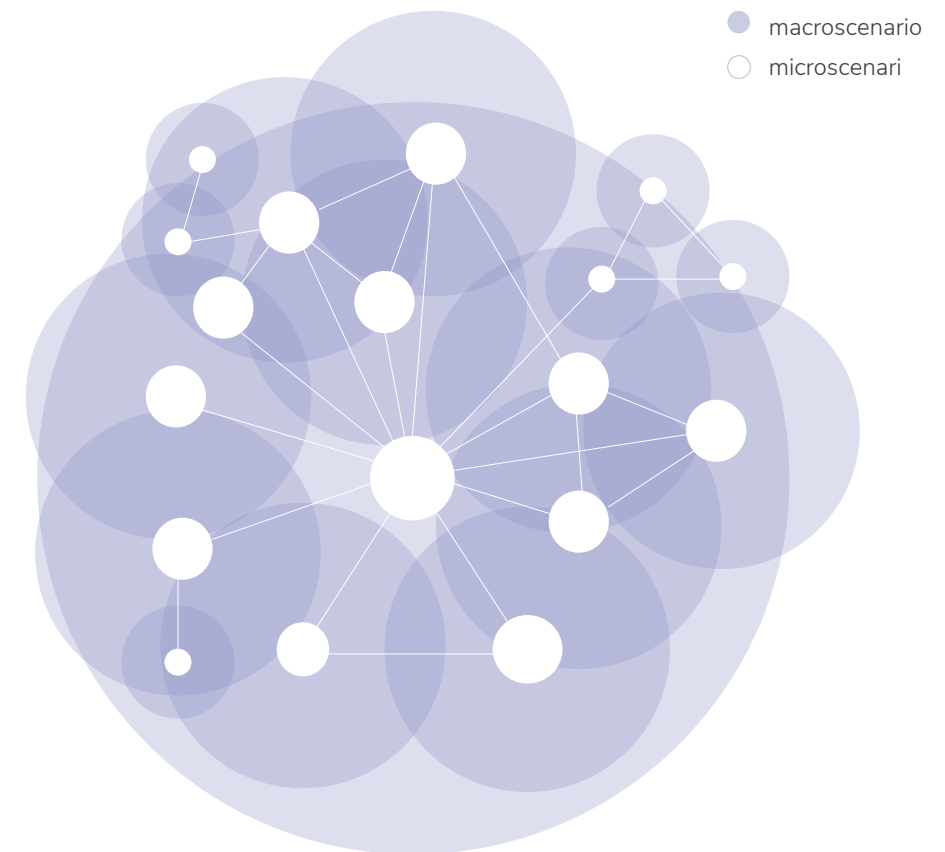


Fig. 90. Schema, rapporti e relazioni tra macroscenario e microscenari interni.

possono portare alla creazione di scenari². Per questo motivo, il termine "scenario" descrive un concetto sfocato che viene utilizzato con varie sfumature di significato ad esso collegate. Una definizione del dizionario lo considera come "un abbozzo di un corso naturale o atteso di eventi", ma nel campo degli studi sul futuro ha acquisito una connotazione più specializzata.

È importante riconoscere che gli scenari non sono solo simulazioni di varie combinazioni di realtà presenti, ma sono anche esperimenti per pensare a come un'organizzazione opererà in una varietà di possibilità future. Inoltre, essi non devono catturare e rappresentare tutta la complessità del mondo per aumentare la comprensione e migliorare il processo decisionale, a volte scenari molto semplici sono sufficienti per modificare i responsabili delle decisioni verso nuove possibilità.

2. "Scenario Building." Future Screening: strategic corporate foresight, accessed Ottobre 2020. <http://futurescreening.com/foresight-framework/scenario-building/>.

Tuttavia, è stato affermato che la costruzione di scenari può essere considerata un metodo:

- **oggettivo**, poiché si basa principalmente su dati e informazioni;
- **multiplo**, poiché considera e utilizza metodi soggettivi in varie fasi;
- **sistematico**, perché in molti casi si sottolineano le interrelazioni tra aree e tendenze;
- **sinottico** oltre che **simultaneo**, poiché una varietà di variabili viene analizzata contemporaneamente (Masini, 1993).

Secondo Michel Godet (1987), gli scenari dovrebbero mirare a rilevare le variabili chiave che emergono dalla relazione tra i molti fattori diversi che descrivono un particolare sistema, specialmente quelli relativi ai particolari attori e alle loro strategie. In tal modo, forniscono un contesto per pensare chiaramente alla complessa serie altrimenti impossibile di fattori che influenzano qualsiasi decisione, portare le organizzazioni a pensare in modo strategico e ad apprendere continuamente le decisioni e le priorità chiave (Schwartz, 1996).

Uno scopo principale della creazione di scenari, quindi, è creare immagini olistiche e integrate di come il futuro potrebbe evolversi. Queste immagini, a loro volta, diventano il contesto per la pianificazione, un banco di prova per le idee o lo stimolo per un nuovo sviluppo. Uno scenario può inoltre essere utilizzato per descrivere uno stato futuro. In definitiva, tuttavia, l'attività di scenario building non ha solo lo scopo di costruire scenari, ma informare i decisori e influenzare, oltre che migliorare, il processo decisionale. In questo contesto, è stato suggerito che lo scopo della costruzione dello scenario è (Fahey & Randall, 1998):

- aumenta la comprensione aiutando a vedere come potrebbero essere i futuri possibili, come potrebbero accadere e perché ciò potrebbe accadere.
- produrre nuove decisioni costringendo nuove considerazioni a emergere.
- aggiorna le decisioni esistenti fornendo un nuovo contesto all'interno del quale vengono prese.
- identifica le decisioni contingenti esplorando cosa potrebbe fare un'organizzazione

In questo modo, la creazione di scenari da modo a un'organizzazione di apprendere novità e innovazioni. Ma quell'organizzazione deve avere la volontà, l'intuizione e la resistenza per intraprendere un tale processo di apprendimento, oltre a mettere a disposizione le risorse per fare gli investimenti necessari per sviluppare le competenze richieste per costruire e impiegare quegli scenari per identificare, analizzare e gestire l'incertezza. I buoni scenari, inoltre, provocano e sorprendono sempre, quelli cattivi confermano semplicemente le concezioni attuali e perpetuano i

pregiudizi personali.

In sintesi, possiamo dire che gli scenari non sono previsioni ma semplicemente proiezioni di un potenziale futuro³ che, nel campo del design, facilitano l'agire progettuale del designer stesso.

GLOBALI	DI SETTORE	DELLA CONCORRENZA	TECNOLOGICI
offrono ai leader una guida a una serie di ambienti futuri distintivi che hanno ciascuno implicazioni diverse per investimenti a lungo termine, decisioni operative e analisi delle opzioni.	consentono di identificare gli stati futuri plausibili di un settore e le differenze tra loro, di esaminare come questi stati di settore distinti potrebbero evolversi e di determinare cosa dovrebbe fare l'organizzazione per vincere in ogni futuro industriale.	offrono un metodo unico per identificare e testare alternative plausibili alla strategia della concorrenza in varie circostanze.	aiutano a prendere decisioni tecnologiche migliori comprendendo meglio le opportunità, i rischi e le scelte nella preparazione per un mercato futuro dinamico, turbolento e incerto.

Fig. 91. Le principali tipologie di scenario da costruire.

MICROSCENARIO

Come abbiamo già illustrato nel paragrafo precedente, la formulazione di un nostro microscenario di progettazione serve per facilitare la generazione di concept mirati al contesto esterno che abbiamo analizzato pur prendendo in considerazione le esigenze dell'azienda di riferimento. Grazie allo strumento di macrosenario che abbiamo

3. Ratcliffe, John. 2000. Scenario building: a suitable method for strategic property planning? : 4-6.

moodboard

elaborato, possiamo definire innumerevoli microscenari a partire da collegamenti di parole chiave che possono far scaturire pensieri e idee diverse. Il microscenario da noi delineato per lo sviluppo di una strategia di innovazione all'interno dell'azienda Misa è il seguente:

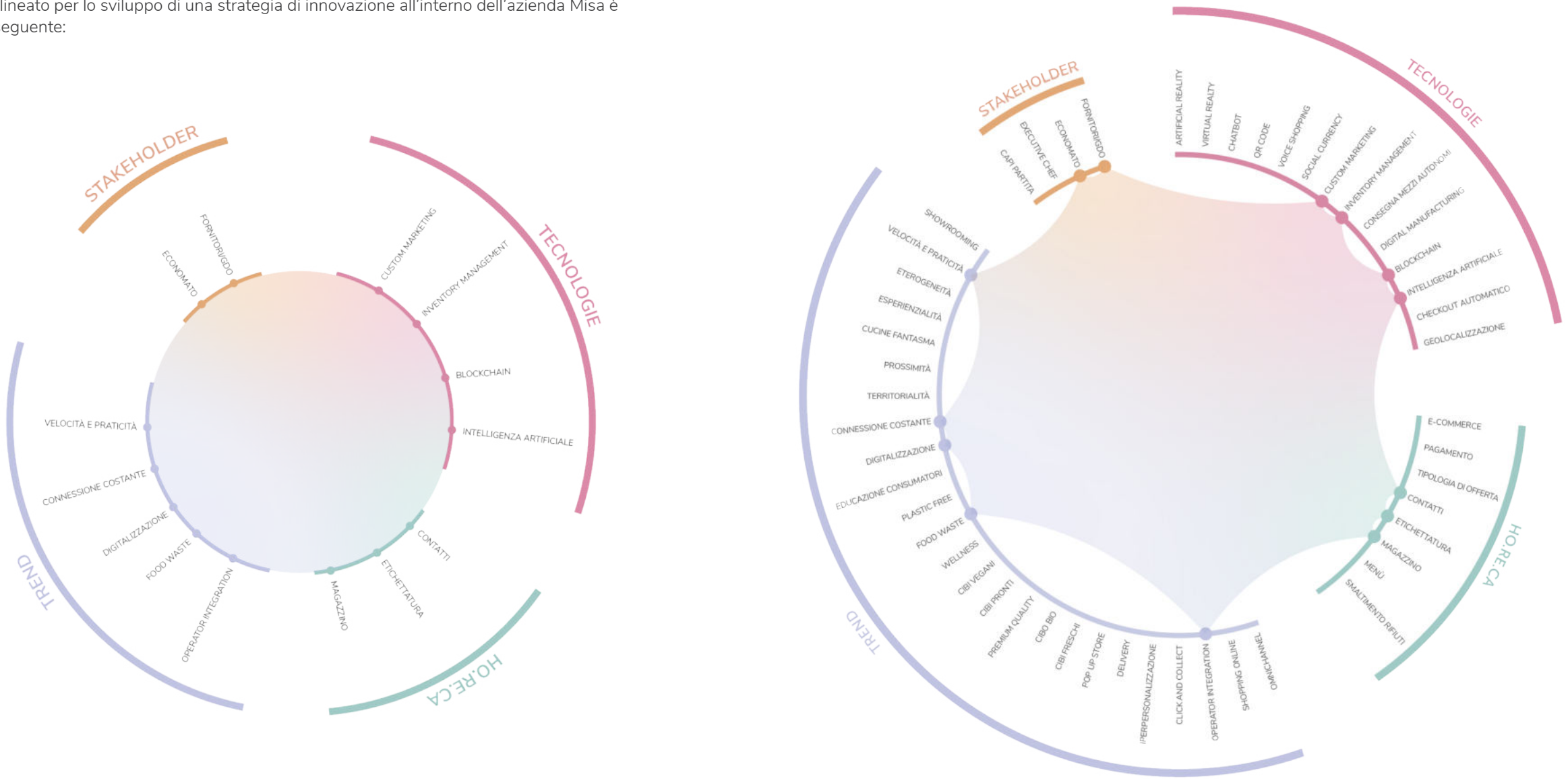


Fig. 92. Microscenario di riferimento.



Fig. 93. Moodboard rappresentativo dello scenario.

4.4 INDIVIDUAZIONE DELL'OPPORTUNITÀ PROGETTUALE

L'analisi del contesto interno della nostra azienda di riferimento ci ha permesso di costruire un ragionamento logico intorno alla sua possibilità di elaborare un procedimento strategico al fine di avviare un'innovazione incrementale.

Prendendo in considerazione i settori di mercato del Gruppo Epta, abbiamo individuato nell'Ho.Re.Ca. il segmento più debole per quanto riguarda sia la quantità di prodotti sia il tipo di innovazione che il Gruppo Epta tende ad importare nelle sue aziende mediante l'acquisizione di start up. Tra i brand che compongono il Gruppo, Misa è l'azienda che, con il proprio core business, si occupa di colmare le offerte di mercato nel settore Ho.Re.Ca. dell'impresa ma analizzando il suo piano prodotto è possibile osservare un modello innovativo lento seppur a lungo termine, offrendo una quantità di prodotti di gran lunga inferiori a quelli proposti dalle altre aziende del Gruppo.

Nonostante l'alto valore tecnico di Misa, l'azienda necessita di nuovi modelli comunicativi in grado di discostarsi in parte da quello che rappresenta il proprio knowhow tecnico e ingegneristico poiché attualmente non riesce a valorizzare le proprie competenze e a far emergere i propri punti di forza in grado di differenziarla dai competitors sul mercato.

Come designer, abbiamo il compito di prendere atto di tutte le conoscenze e capacità tecniche presenti in Misa e calarle sull'utilizzatore finale, per migliorare il prodotto in rapporto con l'uomo. Da qui nasce la possibilità di ampliare il target di riferimento dell'azienda, rivolgendomi all'utente finale in modo tale da poter valorizzare al meglio i prodotti che Misa propone. Ma come possiamo migliorare la dimensione di mercato della nostra azienda cliente? Proprio per rispondere a questa domanda è stata condotta un'attenta analisi su quello che è il mercato di riferimento e tutto ciò che riguarda il contesto esterno all'azienda in modo tale da comprendere che cosa l'azienda potrebbe sfruttare dall'ambiente esterno, importando tali conoscenze al suo interno per acquisire ed elaborare una strategia vincente ma soprattutto di innovazione.

I VALORI SU CUI PUNTARE

Alla luce di quanto detto finora, uno spostamento di valori rispetto all'alto knowhow tecnico dell'azienda potrebbe dare lo spunto per riqualificare gli oggetti ad oggi nel portfolio Misa.

Come designer, possiamo dire che l'innovazione di significato del prodotto che abbiamo preso in considerazione inizia con una buona comprensione degli utenti



Fig. 94. Logica dell'individuazione di un'opportunità progettuale.

finali. Per far questo, il lavoro di Aarron Walter ci aiuta a riassumere e a comprendere meglio le esigenze degli utenti creando una gerarchia apposita¹. Andiamo ora a spiegare le singole voci.

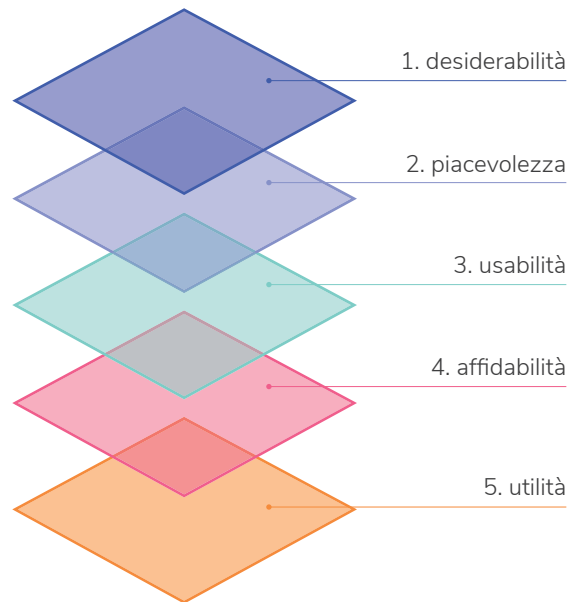


Fig. 95. Piramide delle esigenze degli utenti, i bisogni fondamentali sono alla base della piramide. (Fonte: Nick Babich)

Utilità. L'utilità è alla base delle esigenze degli utenti. Quando valutiamo un prodotto, la prima cosa che consideriamo è se il prodotto soddisfa le nostre esigenze, cercando di rispondere alla domanda "il prodotto risolve il nostro problema?". Se il prodotto non risolve il problema, per noi non è prezioso e non abbiamo alcuna motivazione per usarlo, non importa quanto sia affidabile o utilizzabile.

Un prodotto bello ma non funzionale non soddisferà le esigenze di base degli utenti. Quando si tratta di creare un nuovo prodotto, è essenziale iniziare dunque con le esigenze del pubblico di destinazione e, come succede nella maggior parte dei casi, considerare anche le esigenze aziendali.

1. Babich, Nick. 2020. "5 Essential Properties Of Good Product Design." Medium, accessed Ottobre. <https://uxplanet.org/5-essential-properties-of-good-product-design-eb7808fee24f>.

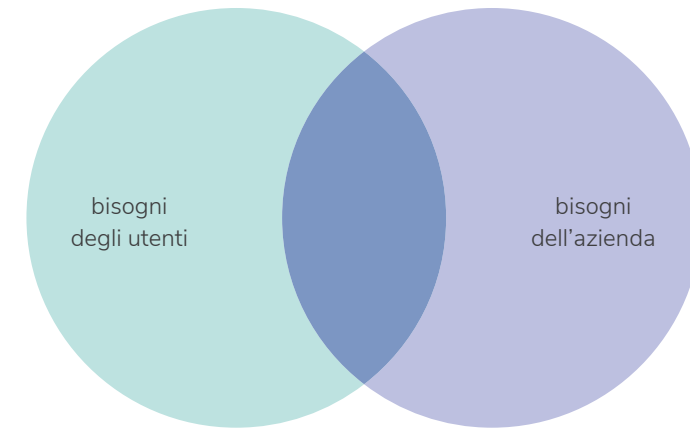


Fig. 96. I designer dovrebbero sempre trovare un punto debole tra le esigenze degli utenti e quelle aziendali.

Affidabilità. A volte non è sufficiente che un prodotto funzioni; il prodotto dovrebbe funzionare costantemente bene per gli utenti. L'affidabilità crea fiducia e migliora il coinvolgimento degli utenti. Gli utilizzatori infatti non dovrebbero affrontare arresti anomali del sistema o anomalie impreviste perché qualsiasi problema imprevisto che gli utenti affrontano mentre interagiscono con il prodotto li farà dubitare se possono fare affidamento sul quel prodotto a lungo termine.

Usabilità. L'usabilità è un attributo di qualità che valuta la facilità d'uso dei prodotti. Un design dell'esperienza utente mira a trovare e rimuovere tutte le barriere che impediscono interazioni uomo-computer efficienti. Il nuovo prodotto che si punta a progettare vuole essere facile da imparare e da usare. Di solito, questo ragionamento nasce grazie alle informazioni in base alle esigenze dell'utente, considerano il contesto di utilizzo (ambiente dell'utente) e utilizzano modelli di progettazione convenzionali che favoriscono una buona individuabilità e apprendibilità.

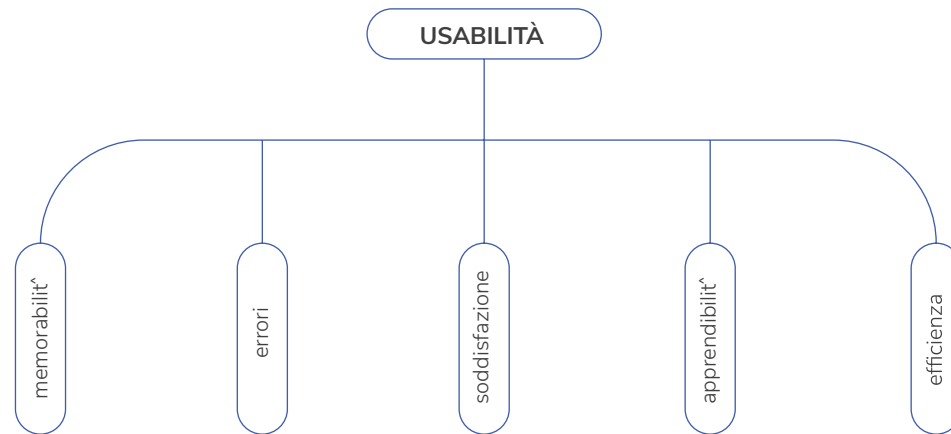


Fig. 97. Modello di usabilità Nielsen. (Fonte: ResearchGate)

Piacevolezza. In un mercato altamente competitivo, non è più sufficiente progettare un prodotto che soddisfi i criteri di utilità e usabilità. È fondamentale progettare un'esperienza piacevole. I prodotti piacevoli fanno provare agli utenti un senso di gioia, sentimento che si riferisce a qualsiasi risposta emotiva positiva che gli utenti ricevono dall'interazione con un prodotto. Ciò è importante perché gli stimoli emotivi positivi possono creare un senso di fiducia. Per generare questo stato d'animo nell'utente, è importante capire che esistono due tipi di piacere: il piacere superficiale e il piacere profondo. Il piacere di superficie è un design esteticamente piacevole. Dettagli come effetti animati ben progettati e immagini accuratamente selezionate possono far sentire le persone a proprio agio con l'interazione, specialmente quando sono altamente coinvolte nel contesto dell'interazione. Il piacere di superficie gioca un ruolo fondamentale nella user experience perché:

- aiuta a differenziare il tuo prodotto
- l'effetto di usabilità estetica afferma che gli utenti credono che i prodotti belli siano più utilizzabili.

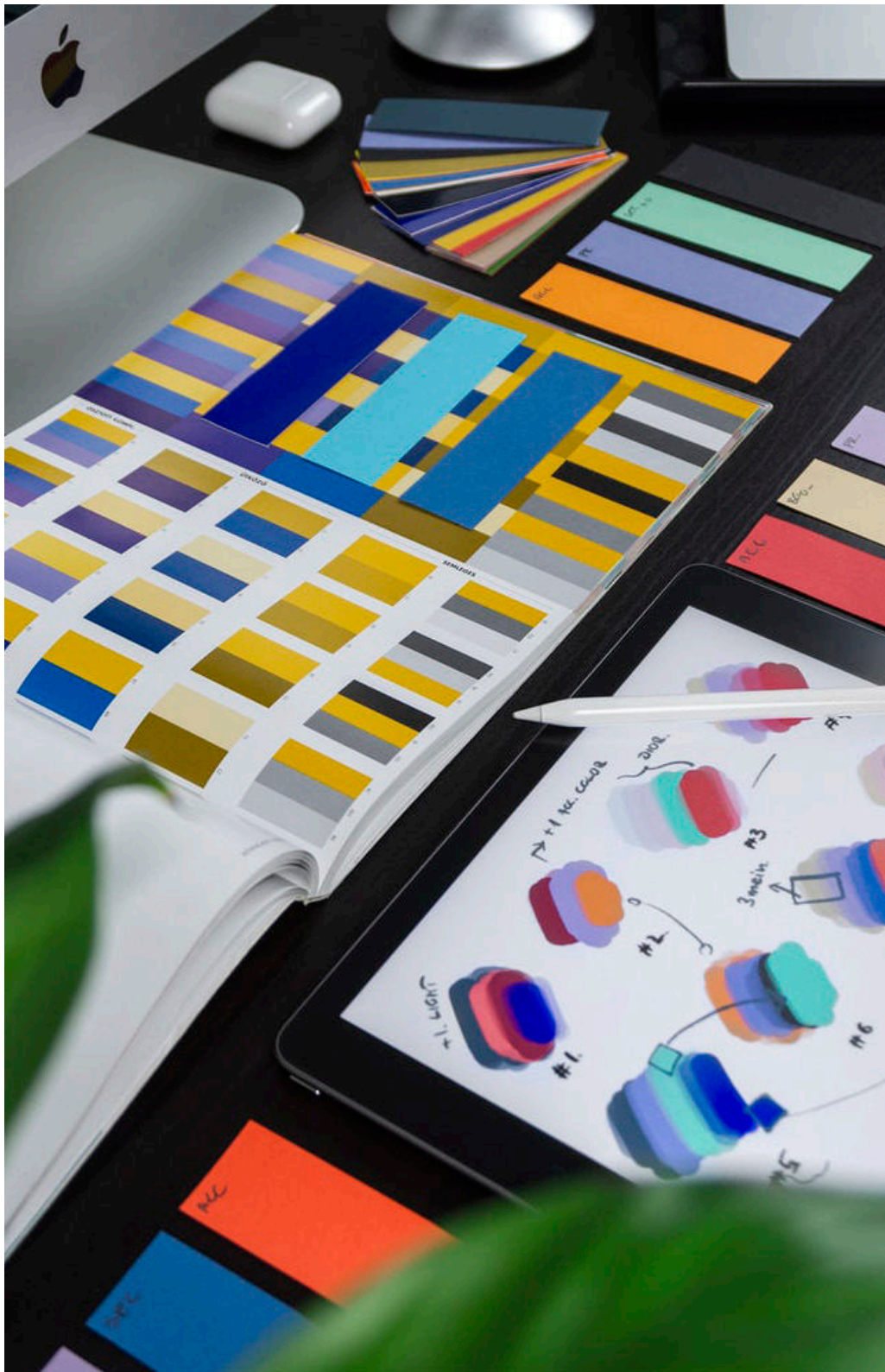
Il piacere profondo, invece, è un tipo di piacere che le persone provano quando si immergono nell'interazione con un prodotto. Questo tipo di piacere mette gli utenti in uno stato di flusso e consente loro di ottenere il massimo dall'utilizzo di un prodotto. In genere, il piacere profondo è una sinergia di utilità, affidabilità e usabilità e si verifica quando i progettisti sanno esattamente di cosa avranno bisogno gli utenti in ogni fase del loro viaggio.

Desiderabilità. La desiderabilità è un passo avanti da "Ho bisogno di questo prodotto" a "Voglio questo prodotto". Quando il prodotto è desiderabile, diventa un simbolo di status. Spesso l'appetibilità viene valutata in base a come percepiamo i prodotti.

Considerando queste cinque voci appena descritte, possiamo iniziare a lavorare per proporre un nuovo prodotto in grado di completare l'offerta di Misa poiché il solo aspetto tecnico, seppur importantissimo, dell'azienda non soddisfa tutti i requisiti se non viene supportato da una giusta interfaccia/comunicazione/ e un'accurata strategia di servizio.

“Le idee sono combinazioni sorprendenti di cose che prima non erano connesse.”

- JOHN GRANT.



PARTE 5

PROPOSTA STRATEGICA

5.1 RICONFIGURAZIONE DEL BRIEF

Brief di partenza: ricerca di una soluzione sistemica legata alla gestione dei metodi di vendita, pagamento, controllo e personalizzazione dell'esperienza d'acquisto all'interno dei segmenti di mercato propri dell'azienda (GDO, Ho.Re.Ca e Food & Beverage), attraverso l'utilizzo di tecnologie e metodi d'innovazione adottati dalle aziende di riferimento con cui la stessa Epta collabora.

Brief di arrivo: ricerca di una soluzione sistemica all'interno del segmento di mercato dell'Ho.Re.Ca. che possa migliorare la dimensione di mercato dell'azienda Misa attraverso un'innovazione di significato e un miglioramento percettivo dal punto di vista umano del prodotto cella frigorifera.



Fig. 99. Schema della riconfigurazione del brief.

5.2 RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DI MISA

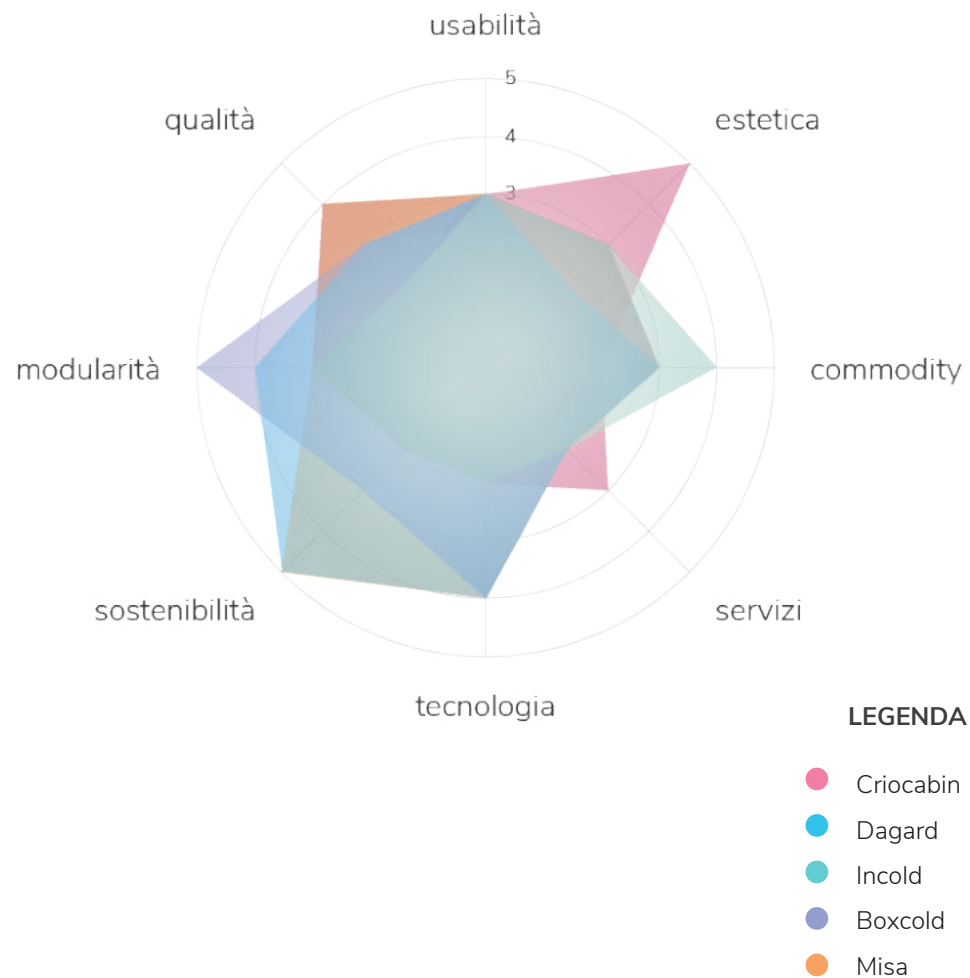


Fig. 100. Radar di comparazione tra Misa e i suoi competitors principali.

Al fine di avviare un processo innovativo che porta i clienti di Misa ad avvertire quanto l'azienda stia lavorando per cercare di colmare le sue lacune e migliorare la sua offerta è necessario affrontare il discorso di un riposizionamento strategico sul mercato.

Come abbiamo sostenuto più volte, l'azienda Misa gode di forti risorse interne per quanto riguarda la tecnologie e la qualità dei materiali che utilizza, conciliando i processi produttivi e di recupero con l'ottica della sostenibilità ambientale, tematica sempre più sentita e sempre più imprescindibile per i clienti con cui l'azienda si interfaccia.

Analizzando nel completo sia i competitors di Misa che Misa stessa, è possibile notare come in generale nel settore delle celle e di sistemi di refrigerazione sia carente nelle voci di funzionalità e servizi.

Questa considerazione ci dà la possibilità da un lato di effettuare ragionamenti circa la possibilità di implementare questi due fattori nell'ottica di differenziare l'azienda dai suoi competitors e dall'altro, riprendendo il brief da noi rielaborato, ci dà la possibilità di porre l'utilizzatore finale al centro di questo processo innovativo. Dal punto di vista della funzionalità, questo parametro risulta poco considerato poichè Misa non considera come utente da prendere in considerazione l'utilizzatore finale nel processo di vendita. In questo senso, migliorare la funzionalità dei prodotti Misa significa mettersi nell'ottica dell'utilizzatore finale, ovvero i cuochi, gli chef e gli economati, studiando le loro attività e trovando un modo per facilitare i loro lavori (vedi cap.3).

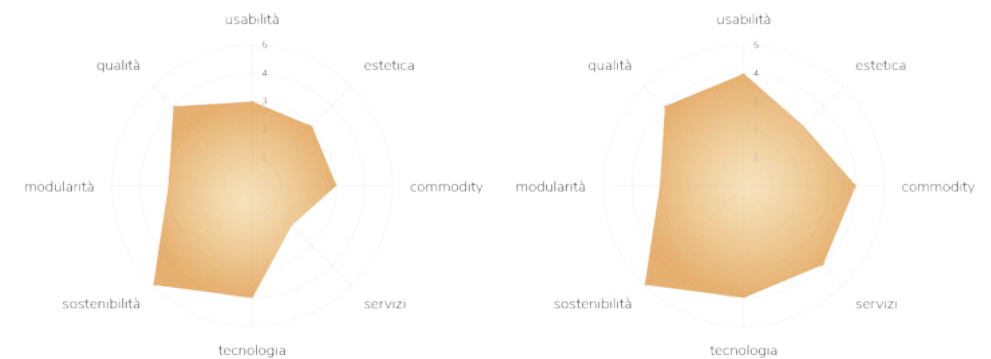


Fig. 101. Radar di riposizionamento aziendale di Misa.

LA PERCEZIONE DEL DESIGN

Questo spostamento di target ci permette anche di fare una valutazione circa il design di prodotto all'interno dell'offerta Misa: la percezione del design in base ai diversi target, infatti, cresce man mano che ci si avvicina all'utilizzatore finale poiché lavorare con un prodotto con un alto livello di usabilità che permette di facilitare il

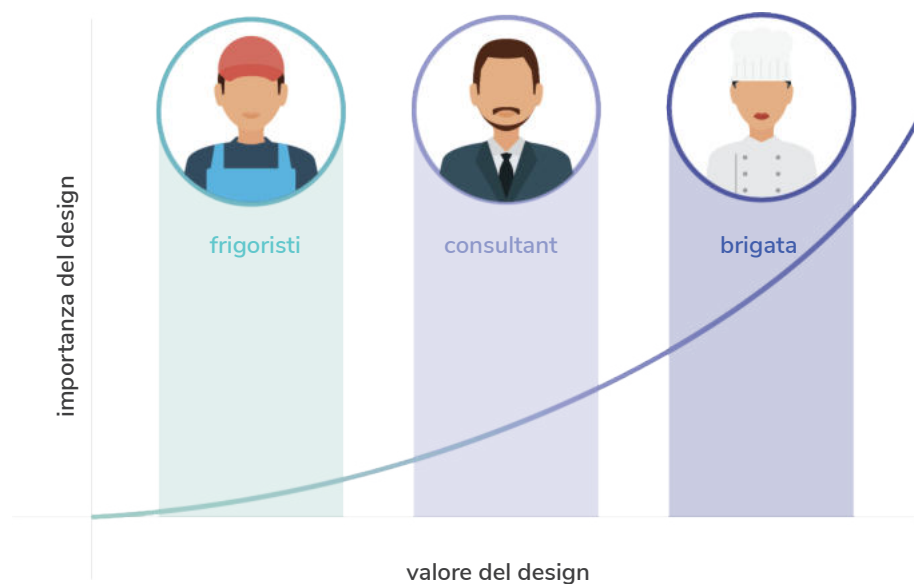


Fig. 102. Schema di rappresentazione del valore e dell'importanza del design di prodotto nei diversi target dell'azienda Misa.

Confrontandoci grazie a una sessione di coworking con l'azienda, abbiamo cercato di verificare se le considerazioni derivanti dall'analisi aziendale fosse corrette e infine abbiamo cercato insieme di considerare gli aspetti fondamentali su cui poter lavorare per avviare una strategia di mercato innovativa. Da questo confronto nasce in Misa l'esigenza di lavorare sulla qualità dei servizi che potrebbe proporre l'azienda in futuro in modo tale da poter rivalutare il prodotto in sé, ormai considerato saturo di apporti innovativi, e conquistare una fetta di mercato importante.

La decisione di lavorare sull'implementazione di servizi e sul miglioramento dell'esperienza utente ci ha permesso di prendere in considerazione tutti i procedimenti tipici che avvengono all'interno di una cucina come la preparazione dei

piatti ma anche e soprattutto l'acquisto delle materie prime. Da quello che abbiamo spiegato nel capitolo 3 (pag. x-x) consideriamo le criticità tipiche circa le attività che avvengono in una cucina professionale. Oltre all'attività di cucina, il personale si deve occupare della gestione della spesa. Le criticità tipiche individuate sono le seguenti:

- **la complessità delle relazioni.** a causa del numero degli stakeholder in gioco e in base alla quantità degli alimenti in circolazione dei quali non sempre è possibile controllare la provenienza e la tracciabilità
- **alto indice di errore da parte dell'uomo.** La probabilità che qualcosa si inceppi è molto alta a causa di una totale gestione da parte dell'uomo nonostante la gerarchizzazione
- **problematiche di sprechi (food waste).** La stesura della lista della spesa richiede molto tempo e molti attori, inoltre spesso è difficile da realizzare in quanto il ristorante non è in grado di gestire appieno i rapporti fra domanda e offerta e perciò si corre il rischio di comprare prodotti in eccedenza o viceversa.
- **la gestione del magazzino,** per quanto riguarda la conservabilità degli alimenti e la loro etichettatura poiché attualmente risulta ancora cartacea e manuale
- **l'accesso degli operatori all'interno delle celle frigorifere** che dovrebbe essere minimizzato quanto più possibile e dovrebbe avvenire solo quando si considera realmente indispensabile. Questo approccio permette di diminuire il rischio di "interruzione" della catena del freddo e riduce i rischi per gli addetti al magazzino.

L'ampliamento del target di riferimento, passando da tecnici, frigoristi, architetti e consultant (vedi cap. 2 pag. 132) alla brigata di cucina, ci permetterebbe un'innovazione significativa di servizio ma anche di prodotto in quanto lavorando sull'usabilità è possibile un incremento di valore del prodotto in quanto da elemento considerato come commodity con il solo valore di refrigerazione, ci porta a pensare alla cella frigorifera come strumento utile di lavoro per l'utilizzatore finale.

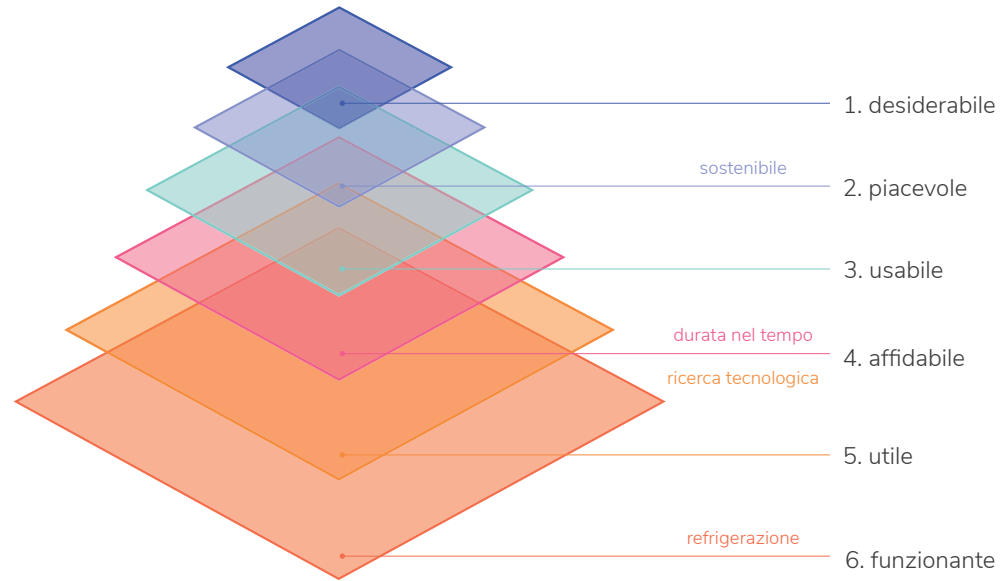


Fig. 103. Valori identificativi ad oggi dell'azienda Misa nella scala dei valori.

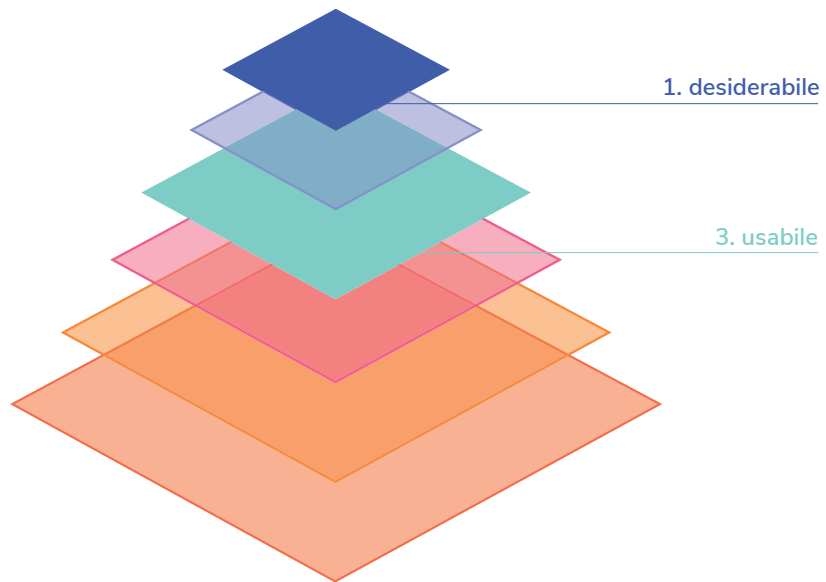


Fig. 104. Identificazione della tipologia di valori su cui l'azienda Misa vuole puntare per una strategia futura.

Una sessione di co-design con una responsabile aziendale Misa ha permesso di completare le lacune presenti nell'analisi aziendale e, allo stesso tempo, ha facilitato la fase di concept, dato che sono stati concordati insieme gli obiettivi strategici da poter/voler raggiungere con la nuova proposta innovativa.

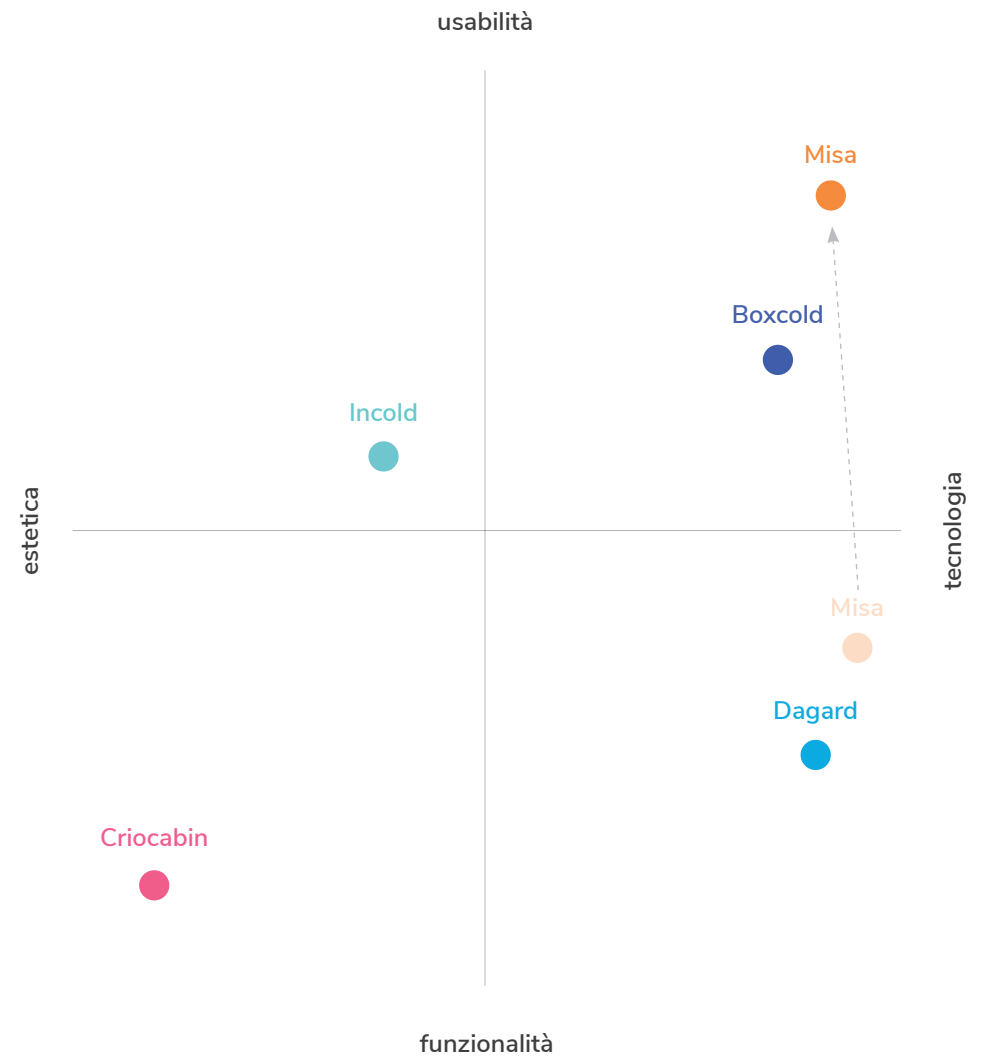


Fig. 105. Riposizionamento strategico di Misa rispetto ai suoi principali competitors in accordo con l'azienda.

5.3 L'INTEGRAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE

Considerando che l'azienda Misa fa parte del Gruppo Epta, per avviare un processo innovativo di tipo incrementale è opportuno sfruttare le potenzialità derivanti dalle acquisizioni delle start up effettuate dall'impresa. Tra le ultime (riportate nel cap. 2 pag. 102) è bene considerare la start up **Tracxpoint**, attraverso la quale è possibile sfruttare la tecnologia dell'**intelligenza artificiale** in un ambito applicativo nuovo come il mercato dell'Ho.Re.Ca.

Inoltre, sulla base di quanto indagato nel capitolo nella sezione dei trend tecnologici, si potrebbe prendere in considerazione la tecnologia **blockchain** in quanto strumento già ampiamente in uso nella logistica e nel trasporto di alimenti.

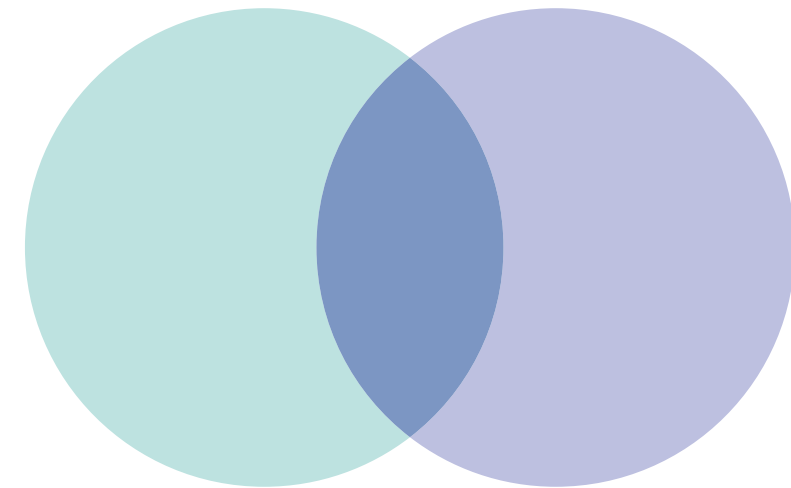
L'esempio più eclatante dell'utilizzo della blockchain all'interno della catena di approvvigionamento è rappresentato dal software **Provenance**, una piattaforma che raccoglie i dati sulla catena di approvvigionamento e sull'impatto ambientale delle merci in un unico luogo. Si tratta di un unico sistema per gestire i dati estraendo informazioni da marchi e fornitori¹.

Grazie a Provenance è stato possibile sperimentare questa nuova tecnologia digitale per rintracciare il pesce dal peschereccio al supermercato, aiutando a fermare le violazioni dei diritti umani e la pesca illegale. Con l'industria ittica nota per le violazioni dei diritti umani e la pesca illegale, i servizi di Provenance possono aiutare rivenditori, produttori e ristoranti a dimostrare le origini del loro pesce e, più in generale, dei loro prodotti. Il nuovo approccio blockchain vede i pescatori locali inviare messaggi SMS per registrare le loro catture sulla blockchain. Tale identificazione viene poi trasferita a un fornitore insieme al pescato, con registrazione anche di ogni successiva mossa, ad esempio lavorazione o stagnatura. Le informazioni sull'origine e il percorso della filiera del pesce possono quindi essere consultate e verificate dagli acquirenti finali e dai consumatori in negozi o ristoranti utilizzando i loro smartphone, sostituendo l'attuale comunicazione stampata e le etichette².

E' chiaro come l'applicazione di tale sistema nell'ambito della ristorazione combinata all'intelligenza artificiale utilizzata da Tracxpoint in un prodotto come la cella frigorifera possa rappresentare un cambiamento di valore significativo per il prodotto stesso e, di conseguenza, un vantaggio competitivo per l'azienda in grado di offrire questo tipo di servizio.

1. "Provenance." <https://www.provenance.org/business/platform>.

2. Levitt, Tom. 2016. "Blockchain technology trialled to tackle slavery in the fishing industry." The Guardian.



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- riconoscimento e scansione automatica dei prodotti
- lista della spesa interattiva
- pagamento digitale

INTEGRAZIONE

- gestisce automaticamente il magazzino (giacenze, ordini e scadenze)
- risparmio di tempo
- superamento del food waste
- alta customizzazione dell'offerta
- gestione e controllo degli Small Data

BLOCKCHAIN

- consente la collaborazione tra produttori, marchi, rivenditori e clienti finali, raccogliendo la storia lungo tutta la catena
- archivia i dati pubblicamente e in modo permanente sulla blockchain permettendo verifiche e consulti con facilità.
- crea relazioni significative tra fornitori e acquirenti che condividono i tuoi valori.
- dimostra la qualità e l'autenticità dei prodotti
- digitalizza il processo di etichettatura

Fig. 106. Schema rappresentativo delle funzionalità possibili grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e della blockchain.

5.4 I PRINCIPALI STAKEHOLDER NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE

Nei ristoranti di alta cucina o con un numero importante di coperti, i compiti sono suddivisi fra più figure professionali e la produzione viene pianificata e assegnata alla cosiddetta "brigata di cucina". Nella maggior parte dei ristoranti (trattorie, pub, pizzerie ecc.) solitamente la cucina viene gestita da un solo cuoco, piuttosto esperto e capace di muoversi con agilità un po' in tutti i campi, affiancato da giovani aiutanti. La componente umana e l'abilità professionale di chi lavora all'interno di una cucina restano i fattori principali che determinano il successo o l'insuccesso di una struttura ristorativa.

Tra la brigata canonica e la gestione con un unico cuoco esistono numerose altre possibilità intermedie di organizzazione, che sicuramente permettono uno svolgimento del lavoro più coordinato e ripartito, utile al raggiungimento di una maggiore qualità organizzativa e produttiva del vostro ristorante. Bisogna specificare che la composizione della brigata varia a seconda del settore di ristorazione in cui si opera, della qualità del servizio, del tipo di menù, del numero di pasti da servire, dell'attrezzatura di cui si dispone. Ogni tipologia di ristorazione presenta caratteristiche uniche e di conseguenza la brigata di cucina è tanto più numerosa e articolata quanto più grande e importante è la struttura ristorativa di cui fa parte. In generale, la brigata di una cucina è formata da più partite, gruppi di lavoro con compiti ben precisi¹. Le figure "tipiche" di una brigata di una grande cucina sono:

- **Chef de Cuisine e Sous Chef:** è il responsabile di tutto il «reparto cucina». I suoi principali compiti prevedono la coordinazione dello staff, la correzione degli errori dei piatti che escono dalla cucina e testare le nuove ricette. Si occupa di compilare la lista della spesa, in molti casi effettua personalmente la spesa, altrimenti esamina la merce in arrivo, controlla le richieste dei generi alimentari fornite dal capo partita e definisce anche il costo del menù. Questo aspetto infatti è fondamentale per poi così determinare un prezzario di menù adeguato per il ristorante: fare la spesa, proporre i nuovi piatti e i nuovi menù. Infine controlla la merce in arrivo da parte dei fornitori e compila i report settimanali. Per svolgere tutte queste mansioni, lo Chef De Cuisine deve possedere un bagaglio professionale che, oltre alla perfetta conoscenza dell'arte culinaria, prenda nozioni di organizzazione del lavoro, di tecnologia, di merceologia e di igiene alimentare, di dietologia e di amministrazione.
- **Executive Chef:** è il responsabile e coordinatore delle operazioni degli Chef De

Cuisine che, a loro volta, comandano una singola cucina e brigata. Questa figura è richiesta solo in strutture con un'organizzazione complessa e tendenzialmente si tratta di un hotel o resort con ristoranti e servizi annessi o di ristoranti di alta cucina.

- **Economato:** è la figura che si occupa di effettuare la spesa e ordinare la merce in arrivo
- **Chef Saucier:** è specializzato nella preparazione di fondi, salse base e salse calde in genere; durante il servizio controllare le linee di cottura di quasi tutto (soprattutto dei secondi piatti). Inoltre è responsabile delle guarniture dei piatti da lui preparati. Inoltre controlla la cottura delle carni in umido e il salto dei brasati
- **Chef Garde-Manger:** è lo Chef addetto alle celle frigorifere e si occupa di tutte le preparazioni fredde. Si occupa delle preparazioni fredde (salse, gelatine e piatti da buffet), allestisce buffet e antipasti freddi, l'approvvigionamento delle celle frigorifere, la sfilettatura del pesce e il disossare e il porzionare le carni.
- **Chef Poissonnier:** è responsabile della preparazione del pesce. Nello specifico si occupa di preparare molluschi e crostacei; è responsabile della cottura in umido o della cottura al salto di pesci, molluschi e crostacei. Inoltre prepara tutti i fondi di cottura o le salse a base di pesce e le guarniture dei piatti da lui stesso preparati.
- **Chef Rotisseur:** è responsabile della cottura al forno di tutte le pietanze, della cottura alla griglia e dei fritti, della preparazione per la cottura del pollame e della selvaggina;
- **Chef Entremetier:** è lo Chef che si occupa della preparazione di tutti i piatti a base di uova, delle verdure, dei purè di verdure, dei legumi, nonché delle guarnizioni e della preparazione di farinacei e risotti. In Italia lo Chef Entremetier ha un ruolo molto importante perché è colui che si occupa anche dei primi piatti;
- **Chef Pâtissier:** è responsabile della preparazione di tutta la pasticceria come croissant, brioches per la colazione, paste salate, vol au vent, tartellette ed ogni altra necessità per la cucina. Lo Chef Pâtissier prepara anche l'entremets e la piccola pasticceria².

1. 2015a. "LA BRIGATA DI CUCINA DI UN GRANDE RISTORANTE: FIGURE E MANSIONI." Panorama Chef, accessed Settembre. <https://panoramachef.it/la-brigata-di-cucina-di-un-grande-ristorante-figure-e-mansioni/>.

2. 2017b. "Chef Personale: La Brigata di Cucina." accessed Settembre. https://www.thexerendipity.com/chef/chef-personale-la-brigata-di-cucina/#Chef_Poissonnier.

LA FIGURA DELL'ECONOMATO

All'interno di un'azienda, l'economato è il reparto che ha il compito di provvedere all'approvvigionamento delle merci necessarie alle attività di tutti gli altri reparti. Nel settore ristorativo l'approvvigionamento non riguarda esclusivamente la fornitura di materie prime alimentari, ma anche di tutti quei prodotti che sono indispensabili per il normale esercizio dell'attività (attrezzature, prodotti per la pulizia ecc.). L'economato deve occuparsi della pianificazione degli acquisti, della scelta dei fornitori, del controllo e dello stoccaggio delle merci ricevute.

Il reparto sarà più o meno strutturato a seconda delle dimensioni dell'azienda. Di norma per un esercizio ristorativo è impensabile la suddivisione dei compiti tra un economo capo e i suoi assistenti (magazziniere, cantiniere, dispensiere). Spesso non esistono neppure figure professionali dedicate esclusivamente a queste mansioni, e sono il titolare e gli operatori di cucina e di sala a farsene carico in aggiunta a quelle di ordinaria competenza. Negli alberghi la situazione è differente, in quanto i reparti da rifornire sono in numero maggiore, e non è raro che l'economato costituisca un reparto a sé stante, anche se le modalità organizzative e le figure addette variano molto da una realtà all'altra. Le funzioni dell'economato hanno un'importanza strategica all'interno di ogni azienda. Perciò chiunque si trovi a dirigerle dovrà mostrare grandi doti gestionali, sicura conoscenza del mercato, spiccate capacità di valutazione e scelta delle merci.

In particolare la figura a capo del reparto dovrà:

- definire gli acquisti;
- selezionare i fornitori;
- ricevere e controllare le merci in arrivo; assicurare il corretto stoccaggio di ogni merce; assicurare la corretta gestione delle scorte;
- registrare tutte le operazioni di carico (merci in entrata) e scarico (merci in uscita, cioè prelevate dai reparti dell'azienda).

Queste funzioni potranno essere svolte dal proprietario dell'azienda (nelle strutture di piccole dimensioni), dal capiservizio (ad esempio lo chef e il maître nei ristoranti di medie dimensioni), dall'economato o dall'ufficio acquisti (nelle strutture più grandi)¹.

1. Gianni Frangini, Emilio Galie e Antonio Faracca. 2015. "Gli addetti del reparto economato " In Masterlab. Settore cucina, edited by Mondadori.

COME AVVIENE LA SPESA IN UN RISTORANTE: SYSTEM MAP

Ogni partita deve pensare ai piatti che realizza in base al menù, di conseguenza, ogni capo partita stipula la lista della spesa. Tali liste vengono raggruppate dallo Chef de Cuisine e poi passate all'Executive Chef, che di preoccuperà di approvarle e controllarle. Una volta che la lista totale della spesa è stata approvata, l'economato si occupa di contattare i fornitori o la GDO e di effettuare gli ordini. Gli ordini dipendono dalla politica di ciascun ristorante perciò la scelta del canale di approvvigionamento degli alimenti varia spesso a seconda del rapporto qualità/prezzo che il ristorante vuole offrire ai propri clienti: se l'economato si rivolge alla grande distribuzione ha il vantaggio della comodità perchè tutti i prodotti che acquista proverranno da un unico sito, ma dall'altro lato i prodotti provenienti da grossisti avranno una qualità minore rispetto a quelli provenienti da fornitori specializzati, ciò significa che se un ristorante punta più sulla quantità a prezzi convenienti sicuramente sceglierà la GDO come canale di approvvigionamento; se invece un ristorante punta più sulla qualità dei prodotti che acquista rispetto alla quantità, l'economato dovrà contattare ciascun fornitore specializzato nei specifici alimenti di cui necessita. In questo caso il rapporto che si instaura con i fornitori è un rapporto faccia a faccia, che dipende molto dalla conoscenza e dalla fiducia tra l'economato e i fornitori stessi. Di solito si presentano i fornitori stessi ai ristoranti quando viene aperta una nuova attività, si pubblicizzano facendo vedere i prodotti dai loro cataloghi. In altri casi invece è l'economato che si reca dai fornitori, guarda l'azienda, prova i prodotti, li sceglie e infine li acquista. Questo secondo tipo di interazione permette di avere rapporti più positivi tra le due parti perchè l'economato confronta i prezzi, può controllare quanto spendere e come vuole spendere e ha più scelta specifica sui prodotti stessi¹.

Ogni giorno	Frutta e verdura
Un giorno sì e uno no	Carne e pesce
Una volta alla settimana	Secco e in generale tutto ciò che può avere una conservazione più o meno lunga

Fig. 107. Frequenza di acquisto di un ristorante in base alla tipologia di alimenti.

1. Intervista a Davide Marzullo, Chef in Villa Crespi. 2020.

SYSTEM MAP ALLO STATO DELL'ARTE

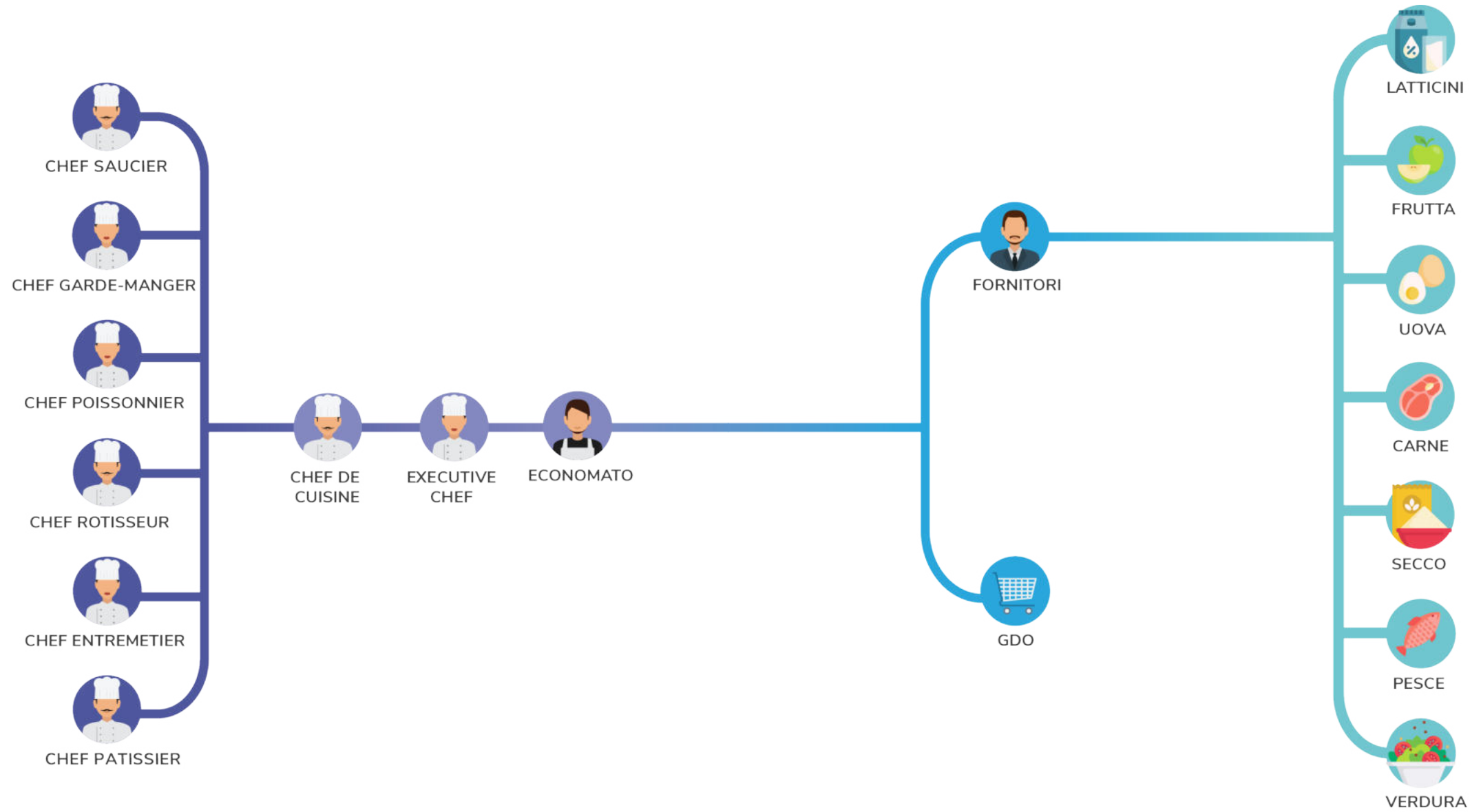


Fig. 108. System map del processo di spesa in un ristorante medio-grande.

CUSTOMER JOURNEY ALLO STATO DELL' ARTE

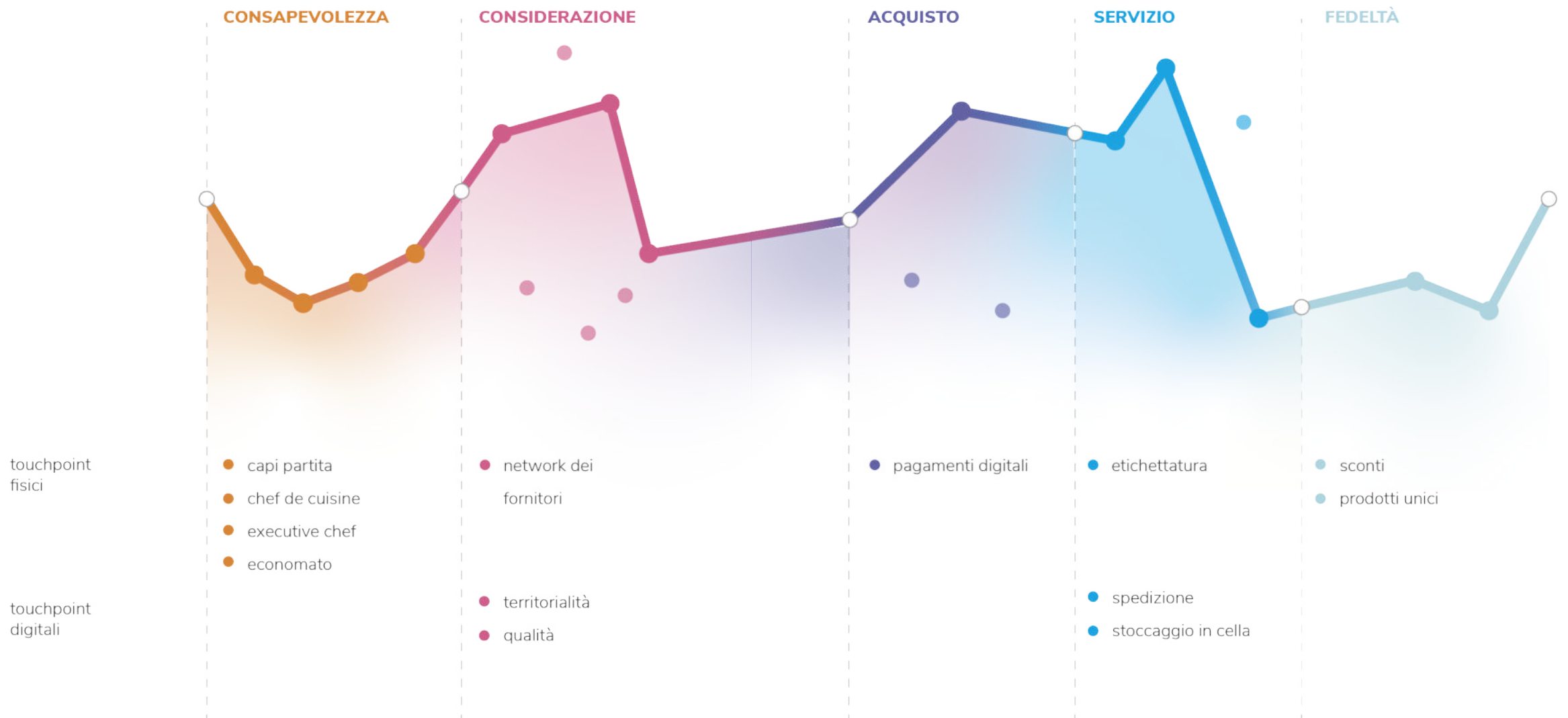


Fig. 109. Percorso di acquisto tipo di una brigata di cucina.

5.5 CONCEPT

Prendendo in considerazione tutto quello che abbiamo detto finora, la nostra proposta per avviare un processo innovativo in Misa è la progettazione di uno strumento per la cucina professionale a partire da un prodotto (la cella frigorifera commerciale) attualmente visto come una commodity. L'agire progettuale avviene mediante la progettazione di un sistema che permette la gestione e il controllo della dispensa grazie alla scomposizione e alla nuova applicazione del sistema di intelligenza artificiale Tracxpoint e dell'integrazione di un sistema blockchain in una cella frigorifera.



Fig. 110. trackNstock.

ARCHITETTURA

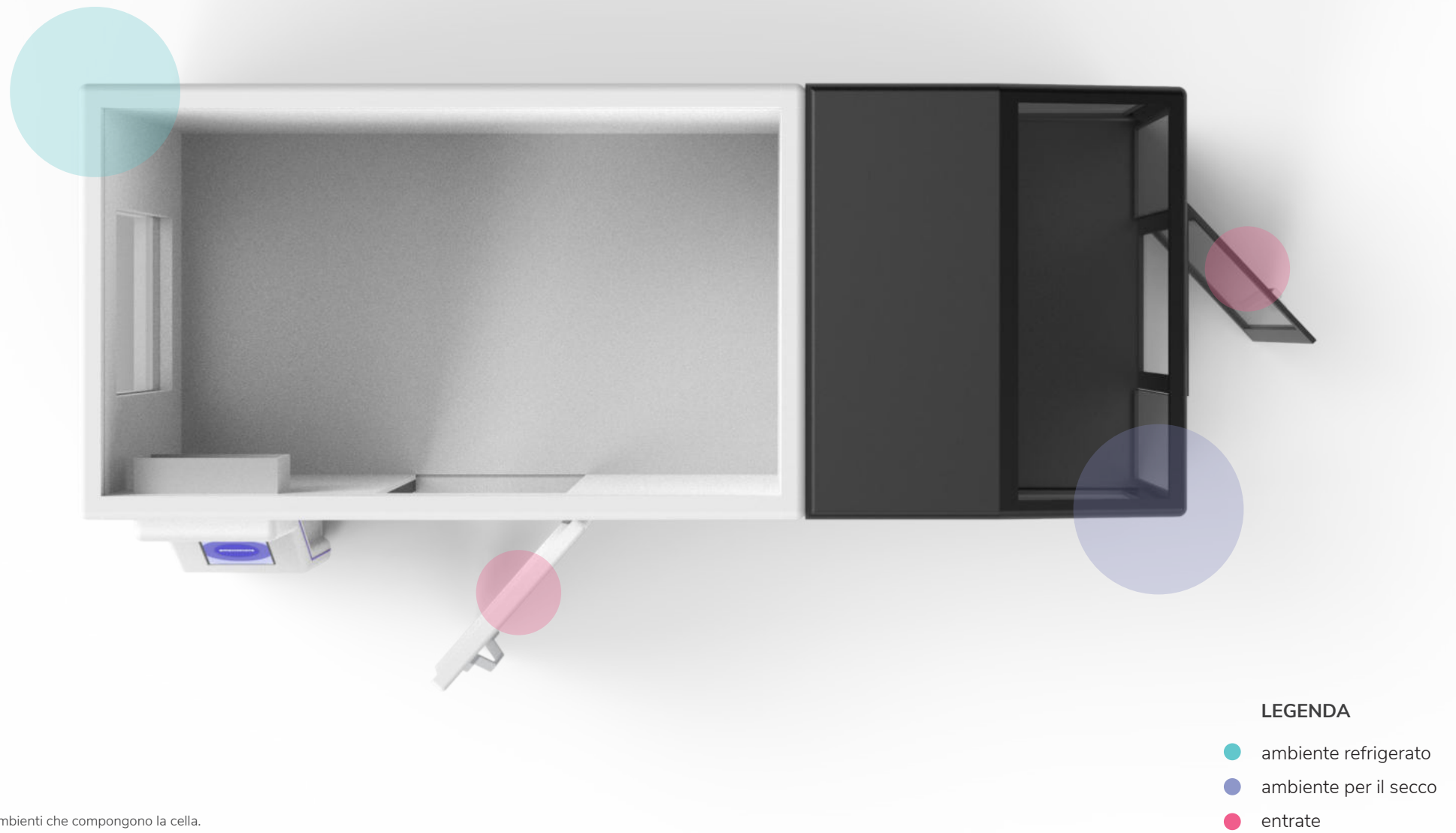


Fig. 111. Render strutturale degli ambienti che compongono la cella.

DIMENSIONAMENTO

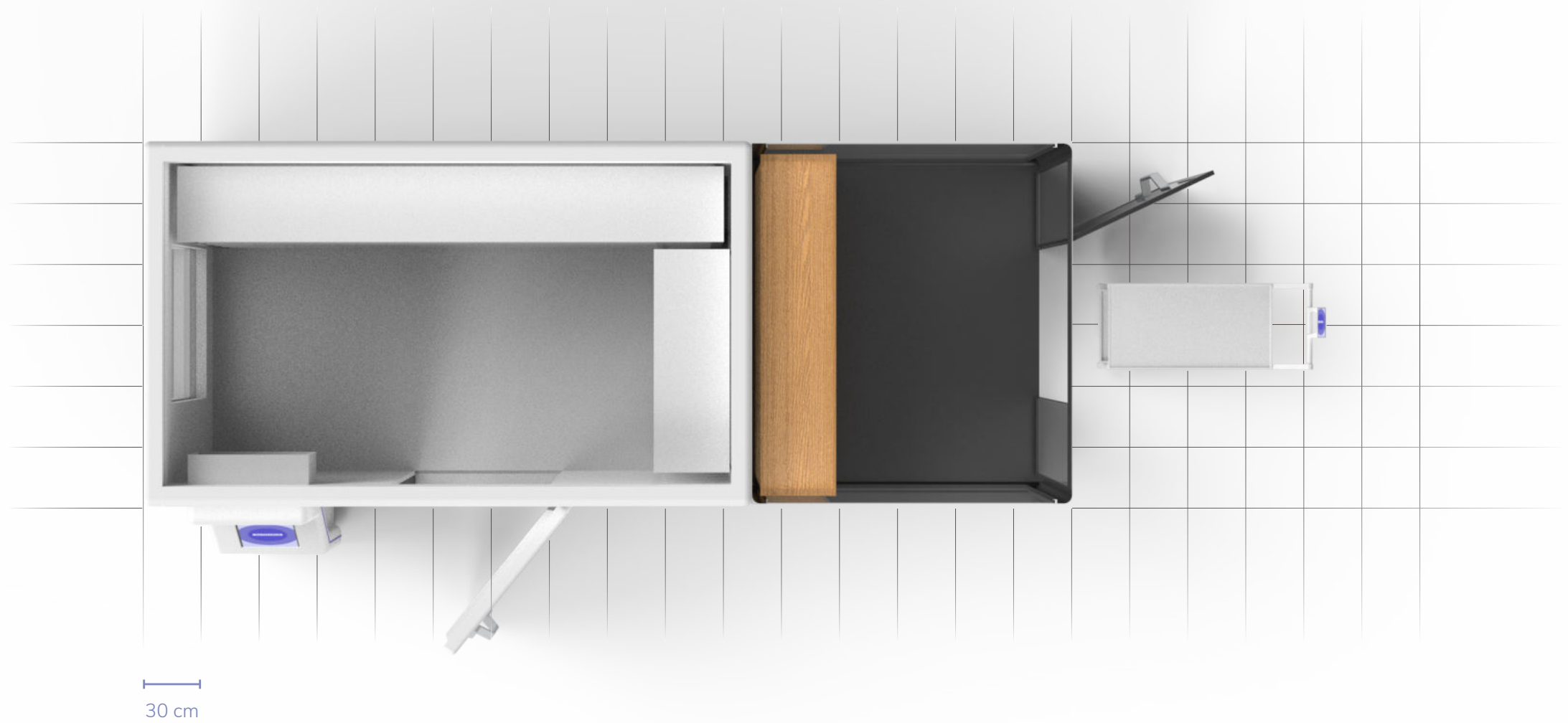


Fig. 112. Render di dimensionamento per la percezione degli spazi.

ELEMENTI

A livello costruttivo, il prodotto conserva tutte le caratteristiche tecniche e strutturali di una normale cella frigorifera Misa. Vi è stato aggiunto un ambiente dedicato agli alimenti secchi per completare l'offerta dell'azienda e poter offrire ai propri clienti una dispensa unica dove poter deporre tutti gli alimenti di una cucina. A livello tecnologico, invece, abbiamo lavorato progettando uno scompartimento utile sia a contenere che a nascondere l'impianto di refrigerazione. Per far sì che tutti gli **elementi di controllo e manutenzione** fossero localizzati in un unico punto, l'interfaccia di gestione della dispensa è stata posta in corrispondenza dello scompartimento contenente l'impianto frigorifero. Infine, per poter far riconoscere al sistema i prodotti che vi vengono inseriti, si è deciso di posizionare la tecnologia di classificazione a grana fine, **DAiVi** in corrispondenza dei due ingressi (uno per la parte refrigerata e l'altra per la parte secca) in modo tale da poter facilitare al meglio la scannerizzazione dei prodotti in entrata e in uscita dai due ambienti.

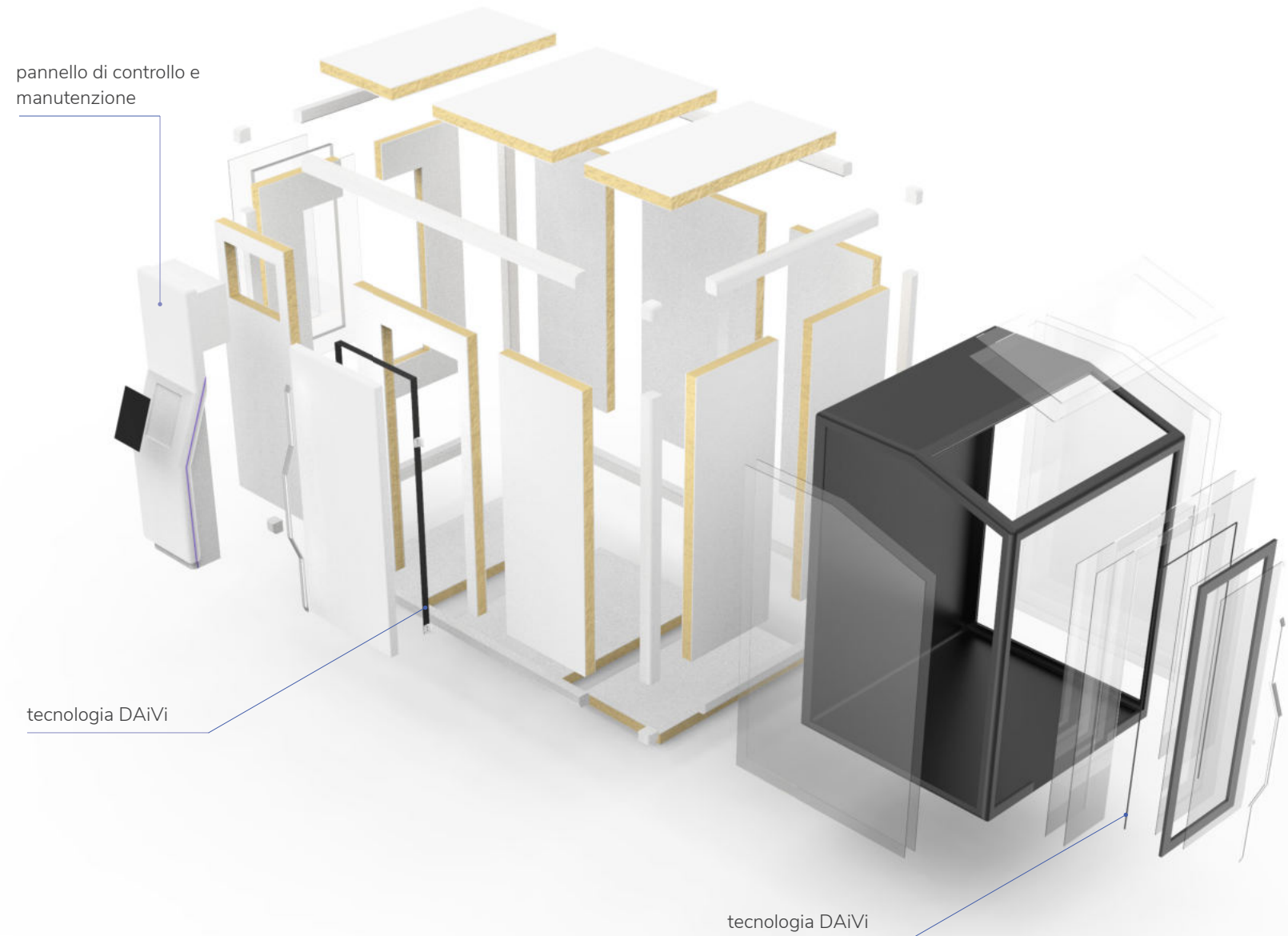


Fig. 113. Esploso dell'intera struttura.

COMPONENTI SFUSI

Per cercare di risolvere il problema della rivelazione dei prodotti sfusi è stato integrato al sistema un carrello intelligente dotato di sensori di peso che comunicano direttamente con l'interfaccia di stoccaggio della dispensa.

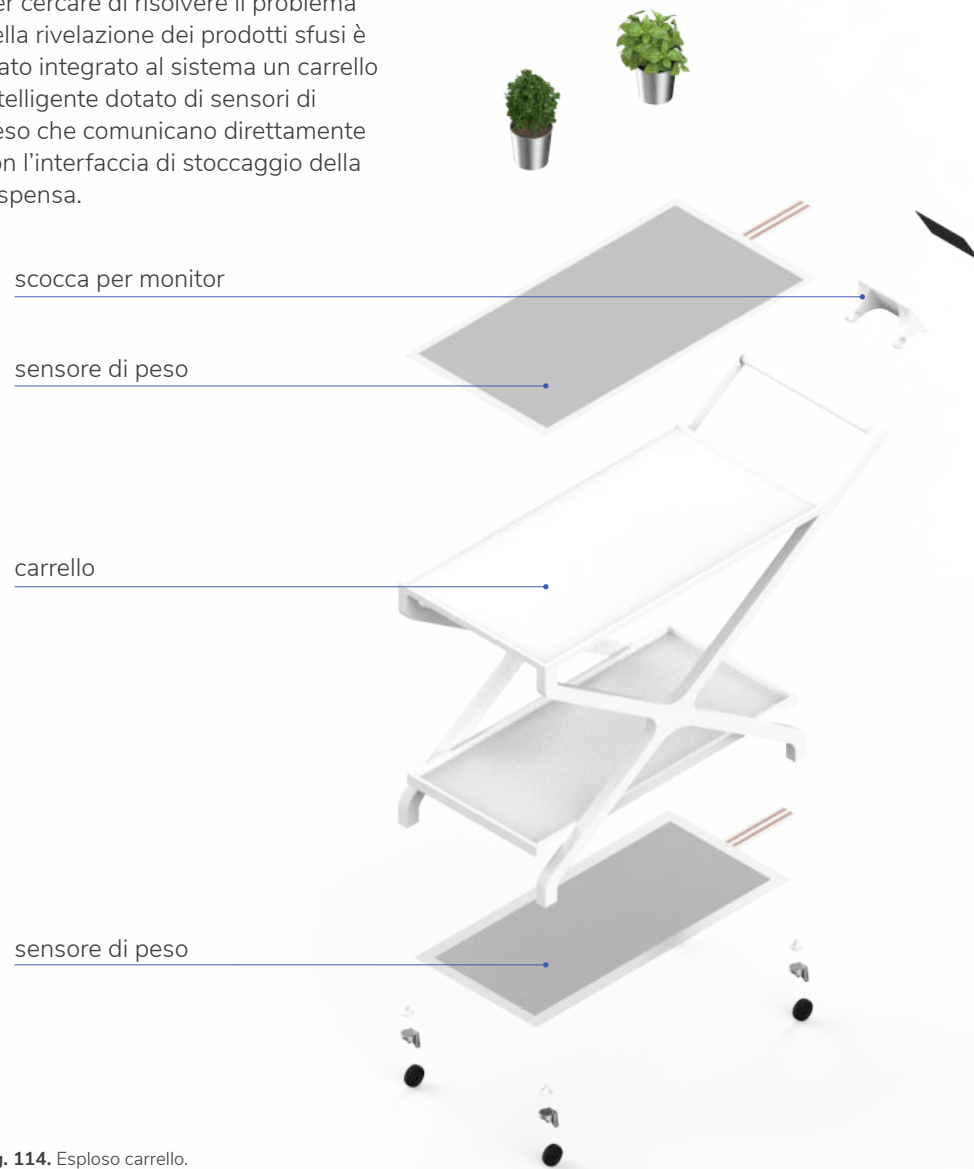


Fig. 114. Esploso carrello.



Fig. 115. Setting carrello.

5.6 SERVIZIO DI GESTIONE

L'interfaccia, che è stata sviluppata per usufruire dei servizi connessi al prodotto, ha un ruolo chiave per la gestione dei flussi in quanto monitora, controlla e attiva la cella permettendo un nuovo tipo di interazione del prodotto con l'operatore: da prodotto passivo la cella frigorifera risponde in maniera attiva agli stimoli esterni divenendo uno strumento utile non solo per la conservazione del cibo ma anche per la gestione dello stesso.



Fig. 116. Alcune schermate dell'interfaccia.

INTERFACCIA UTENTE

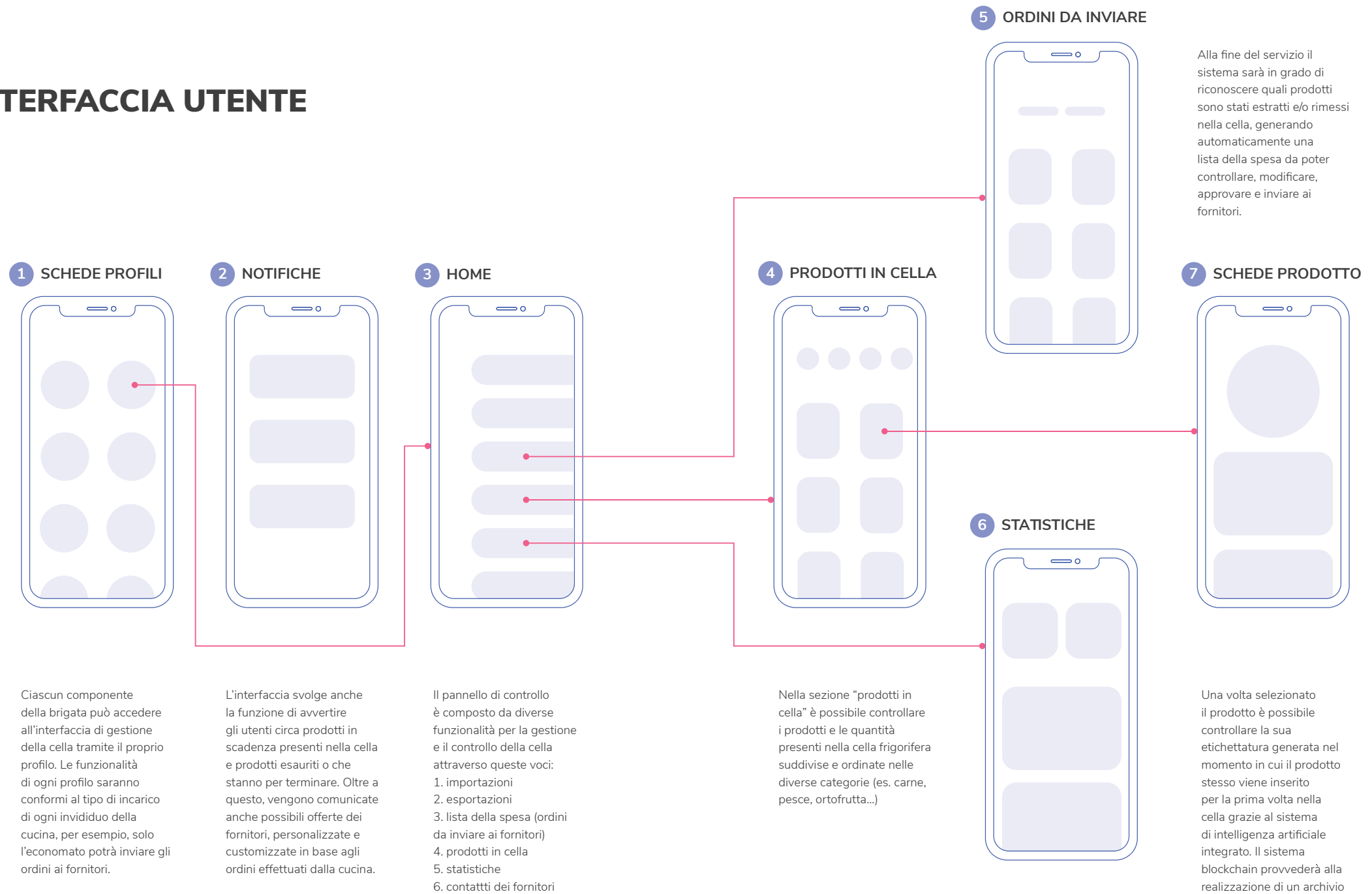


Fig. 117. Wireframe e interfaccia utente.

LA DIGITALIZZAZIONE DELLE ETICHETTE

Il **09 maggio 2018** è entrato in vigore il **D. Lgs. N. 231/2017** recante le disposizioni applicative e le sanzioni relative al Reg. UE n. 1169/2011 in materia di etichettatura degli alimenti, le etichette dovranno riportare:

- la denominazione dell'alimento;
- l'elenco degli ingredienti;
- qualsiasi ingrediente o coadiuvante tecnologico elencato nell'allegato II o derivato da una sostanza o un prodotto elencato in detto allegato che provochi allergie o intolleranze usato nella fabbricazione o nella preparazione di un alimento e ancora presente nel prodotto finito, anche se in forma alterata (elenco allergeni allegato II del Regolamento UE 1169/2011);
- la quantità di taluni ingredienti o categorie di ingredienti;
- la quantità netta dell'alimento;
- il termine minimo di conservazione o la data di scadenza;
- le condizioni particolari di conservazione e/o le condizioni d'impiego;
- il nome o la ragione sociale e l'indirizzo dell'operatore del settore alimentare;
- le istruzioni per l'uso, per i casi in cui la loro omissione renderebbe difficile un uso adeguato dell'alimento;
- per le bevande che contengono più di 1,2 % di alcol in volume, il titolo alcolometrico volumico effettivo;
- una dichiarazione nutrizionale
- La sede di produzione e/o di confezionamento continua ad essere obbligatoria per l'Italia (art. 3, c. 1, lettera f del D. Lgs. 109/1992).
- Il lotto resta obbligatorio ai sensi della Direttiva 2011/91/UE.

Grazie al nuovo sistema integrato è possibile registrare e scannerizzare gli alimenti che l'operatore predispone nella cella poiché l'intelligenza artificiale è in grado di riconoscere il prodotto introdotto e, interagendo con il sistema blockchain comprendente la rete dei fornitori e degli ordini, è possibile produrre un'etichettatura digitale per tutti gli alimenti che vengono introdotti nella cella stessa. Tale sistema porta con sé indubbiamente notevoli vantaggi quali:

- il superamento dell'etichettatura cartacea e manuale
- la riduzione dell'errore umano grazie alla digitalizzazione di sistema



Fig. 118. Il processo di etichettatura degli alimenti nei ristoranti viene fatta ancora in maniera manuale oppure in maniera digitalizzata ma attraverso la trascrizione dei dati da parte di un operatore.

SERVICE BLUE-PRINT

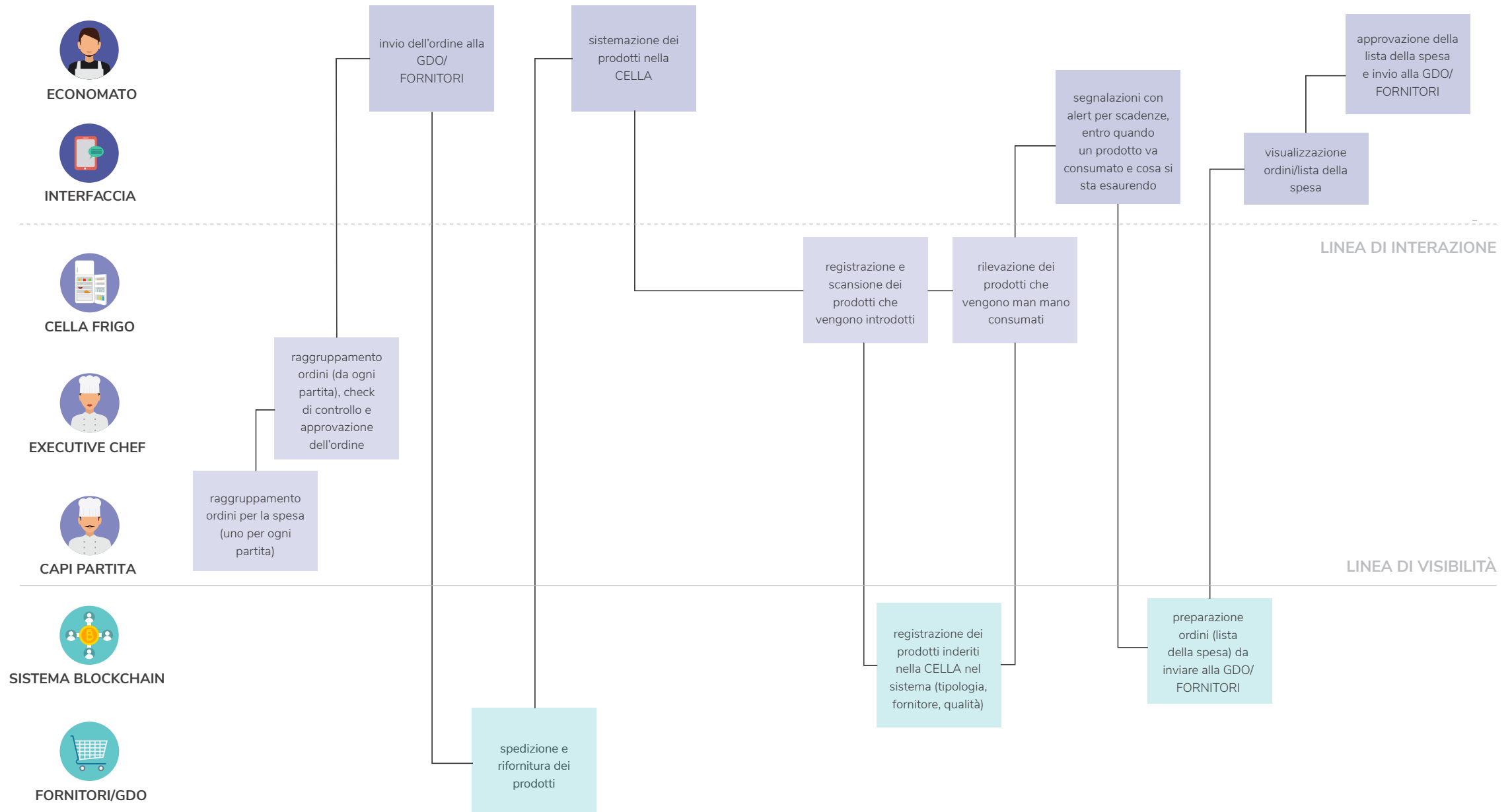


Fig. 119. Percorso di acquisto e di utilizzo del prodotto-servizio.

SYSTEM MAP DELLA NUOVA STRUTTURA

Confrontando la mappa presente a pag. 274-275, qui ora è evidente quanto sia diminuita la complessità degli stakeholder in gioco durante il processo di spesa nel ristorante. Ora infatti la gestione della dispensa tramite un unico prodotto, ovvero quello della cella, aiuta la figura dell'economato a svolgere i suoi compiti di amministrazione, controllo e spesa degli alimenti nella sua totalità grazie al processo di digitalizzazione messo in atto.

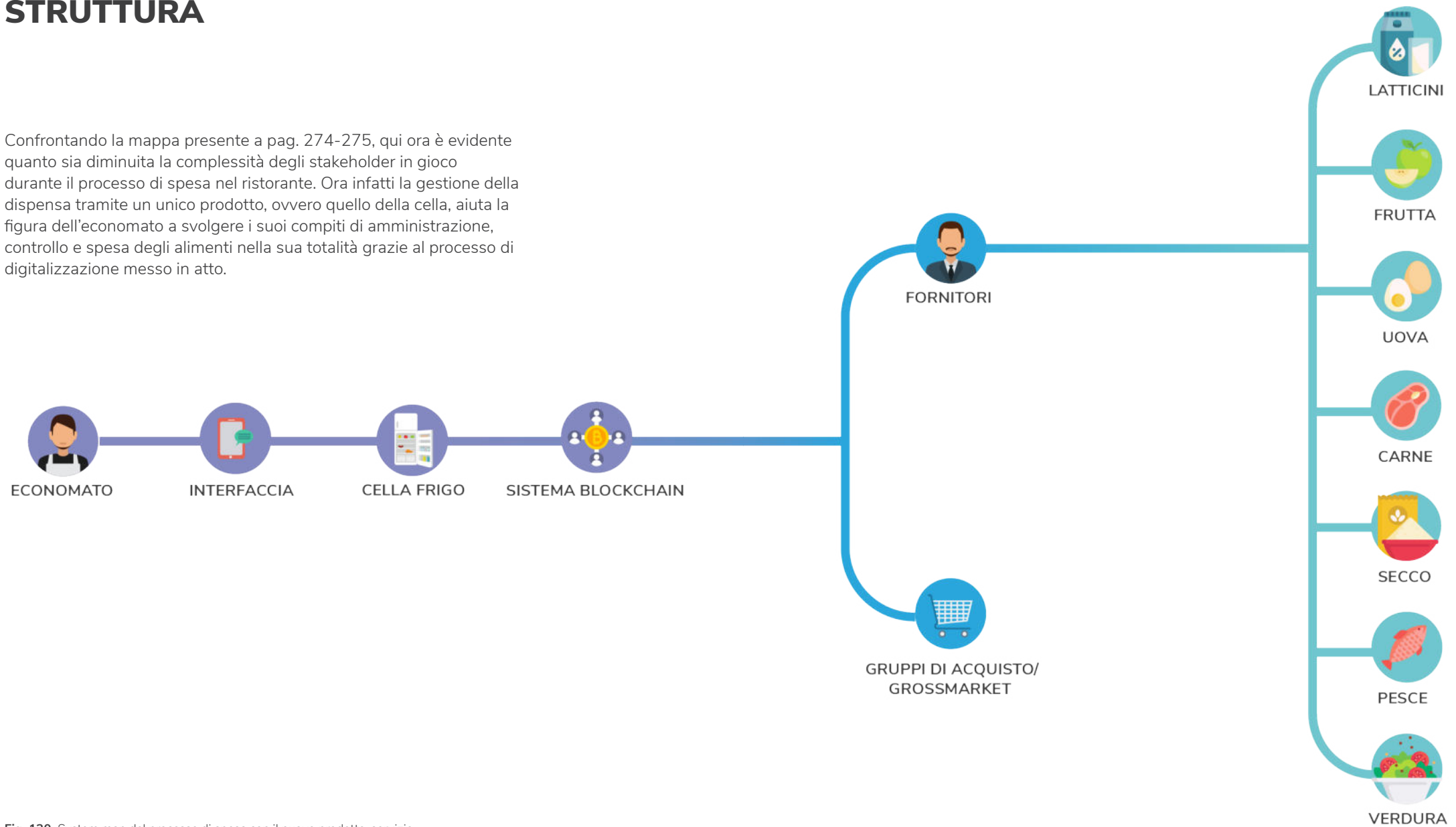


Fig. 120. System map del processo di spesa con il nuovo prodotto-servizio.

MOTIVATION MATRIX











	 ECONOMATO	 SERVIZIO		 PRODOTTO	 FORNITORI	 CONSULTANT
 ECONOMATO	gestione della dispensa, degli ordini e della cella frigorifera	stakeholder unico che si interfaccia con i fornitori		utilizzatore principale	interlocutore fra utenti e fornitori, stakeholder mediano tra l'ambiente interno della cucina e l'ambiente esterno dei fornitori	
 SERVIZIO	miglioramento dell'operatività e risparmio di tempo; riduzione dell'errore umano grazie alla digitalizzazione di sistema	ecommerce, gestione della dispensa (giacenze, ordini e scadenze)		implemento delle funzionalità e miglioramento del valore percepito del prodotto	canale principale per mettere in contatto utenti e fornitori	
 PRODOTTO		interfaccia tangibile e touchpoint fisico per interfacciarsi e usufruire del servizio		refrigerazione, conservazione e stoccaggio degli alimenti		
 FORNITORI	rapporto di fiducia	sviluppo di un network di contatti utili per gli utenti			offerta degli alimenti, promozioni e spedizione dei prodotti	
 CONSULTANT	informazioni e raccomandazioni circa la cella frigorifera in base alle esigenze del cliente	driver per la promozione		driver per la promozione		interlocutore per l'offerta da parte dei produttori di celle e l'acquisto delle celle da parte dei clienti

Fig. 121. Motivation matrix delle relazioni tra i diversi stakeholder che compongono il sistema.



we preserve your desires

Fig. 122. Setting di trackNstock promozionale.

CONCLUSIONI

Questo studio ha cercato di rispondere alla domanda: come la figura del designer può portare un apporto significativo all'interno di un'azienda?" A tal fine, è stata condotta un'indagine sui metodi e gli strumenti che il designer utilizza nello svolgimento del suo lavoro in azienda, approfondendo la disciplina del design management a livello teorico, le metodologie di progettazione e previsione e il ruolo svolto dal designer in un'impresa quale interlocutore e collante di tutti i dipartimenti che lavorano nell'azienda stessa.

Per rendere più comprensibile quanto analizzato al lettore, si è deciso di esplicitare in maniera pratica come un designer lavora prendendo come riferimento l'azienda Epta e avviando in essa un ragionamento innovativo per lo sviluppo di un business futuro. L'attività, di ricerca e di design, in questo senso, si è concentrata su una dettagliata analisi: (1) del contesto interno aziendale, arrivando a definire e comprendere i problemi e le criticità che possono impedire lo sviluppo di una strategia innovativa per l'impresa, individuando nell'azienda Misa (appartenente al Gruppo Epta) un campo di indagine utile a uno sviluppo innovativo futuro; (2) dell'ambiente esterno, focalizzandomi meglio sulla contestualizzazione del settore in cui opera l'azienda Misa, per cercare individuare delle opportunità utili per uno sviluppo futuro. A tale scopo, come designer, mi sono concentrata inizialmente sulla comprensione delle dinamiche del settore di riferimento per poi individuare e indagare trend utili, sia di contesto, sia di livello tecnologico, rivolti al futuro del settore analizzato.

La parte di analisi è stata poi seguita dalla vera e propria attività di design, grazie alla progettazione di un macroscenario indicativo che si è rivelato utile per fissare i concetti fondamentali emersi dall'analisi e, cosa più importante, mi ha dato la possibilità di combinare più facilmente le idee per affrontare la fase di concept. Ritengo che l'elaborazione del macroscenario sia stato il lavoro più rilevante all'interno della mia tesi in quanto indispensabile da un lato per riassumere una ricerca così ampia e complessa e dall'altro incanalare al meglio quei concetti chiave che poi si sono rivelati fondamentali nella generazione e nello sviluppo della proposta strategica.

A supporto dell'attività di ricerca e dello sviluppo, è stata condotta una sessione di co-design con una responsabile aziendale Misa. Il suo intervento mi è stato indispensabile sia per avvalorare i risultati ottenuti dalle mie analisi sia per concordare il possibile sviluppo innovativo, integrato con i bisogni espressi dall'azienda stessa.

Il risultato ottenuto da tale lavoro è stato quello di proporre un riposizionamento aziendale rispetto a un'innovazione tecnologica, legata all'operatività delle persone e del prodotto stesso. Il prodotto in questione punta sul costruire un nuovo tipo di offerta per Misa mediante un'innovazione incrementale di tipo qualitativo e percettivo, in quanto non viene modificata la struttura costruttiva e funzionale quanto il significato ad essa legato. In tale senso, il mio lavoro si è concentrato principalmente sull'operatività e la tracciabilità quali nuove leve di business su cui puntare per l'azienda Misa.

Il presente studio integra la letteratura già esistente riguardante le nuove tecnologie e le tendenze di settore, tuttavia, è importante tenere presente che questa ricerca si è concentrata esclusivamente su fattori utili all'avviamento di un processo innovativo per l'azienda Misa. Inoltre, la risposta strategica fornita è frutto di un'interpretazione e di una deduzione del tutto personale circa i ragionamenti svolti all'interno di questa tesi. Attraverso la progettazione di un macroscenario ho voluto fornire un punto di arrivo della mia ricerca ma anche un punto di partenza per lo sviluppo di idee e concept utili all'azienda. Un processo innovativo intrapreso con la figura del designer infatti non è univoco né unico poiché dal macroscenario proposto possono scaturire molte altre soluzioni, vicine alla visione progettuale e alla sensibilità del designer che le propone.

Una raccomandazione per ulteriori ricerche future potrebbe essere quella di realizzare uno studio simile per determinare eventuali scenari legati ai campi di lavoro di ogni singola azienda del Gruppo Epta, poiché la comprensione e la consapevolezza del contesto esterno risulta ad oggi lo strumento più utile per proporre sul mercato soluzioni innovative e altamente competitive. Inoltre, sarebbe interessante approfondire la tematica di tracciamento e di riconoscibilità circa i prodotti sfusi.

Per concludere, questa tesi ha aumentato la mia consapevolezza sul ruolo del designer come figura che riesce a cogliere stimoli da diversi aspetti dell'ambito di appartenenza, non solo dal mercato, ma anche dalle persone, dalla tecnologia (di altri settori e non solo), dalla adozione di nuovi stili di vita e di lavoro, proponendo un miglioramento integrato non solo per le aziende ma per tutto il sistema coinvolto. Il bilanciamento tra le potenzialità aziendali e le possibilità innovative, rende il progetto alla portata dell'azienda e prova a tradurre quei bisogni, al momento inespressi, in possibili elementi di innovazione e crescita. Un equilibrio non solo a livello formale ma a livello progettuale: attuabile dall'azienda e appetibile per il mercato di riferimento presente e futuro.

DISEGNI TECNICI

In allegato all'elaborato troverete i disegni tecnici che presentano la seguente indicizzazione:

Componenti del sistema:

a. Cella frigorifera:

0. Esploso cella frigorifera
1. Pannello 800x2200
2. Pannello 800x1600
3. Pannello 1200x2000
4. Pannello 1200x1600
5. Pannello porta
6. Pannello refrigerazione
7. Pannello finestra 1
8. Pannello finestra 2
9. Angolare verticale
10. Angolare orizzontale 1
11. Angolare orizzontale 2
12. Tappo
13. Porta 1
14. Maniglia
15. Cerniera
16. Tecnologia DAiVi
17. Finestra
18. Vetro cella
19. Pannello di controllo
20. Monitor
21. Telaio
22. Porta 2
23. Vetro porta
24. Vetro 1 telaio
25. Vetro 2 telaio
26. Vetro 3 telaio

b. Carrello:

0. Esploso carrello
1. Monitor
2. Portatablet
3. Sensori di peso
4. Scocca
5. Piedino
6. Portaruote
7. Ruote

Le voci evidenziate tramite il colore sono da intendersi come componenti standard, perciò non sono stati previsti i tecnici.

REFERENCE

- Fig. 0.** Immagine di copertina. (Fonte: Pexels)
- Fig. 1.** Schema di strutturazione della tesi.
- Fig. 2.** Copertina capitolo 1. (Fonte: Unsplash)
- Fig. 3.** Gli interlocutori dell'impresa. (Fonte: Aegi 2008)
- Fig. 4.** Schema degli approcci strategici.
- Fig. 5.** Schema Planning School.
- Fig. 6.** Schema Learning School.
- Fig. 7.** Schema Envisioning School.
- Fig. 8.** Schema Knowing Orientation.
- Fig. 9.** Comparazione delle diverse scuole di pensiero.
- Fig. 10.** I modelli di business.
- Fig. 11.** Social Business matrix.
- Fig. 12.** Metodo della previsione.
- Fig. 13.** Schema processi di Design.
- Fig. 14.** Schema processo Lean.
- Fig. 15.** Comparazione Agile / Lean.
- Fig. 16.** Schema Design Thinking. (Fonte: Interaction Design Foundation)
- Fig. 17.** Combinazione dei tre approcci. (Fonte: Gartner)
- Fig. 18.** Schema di costruzione di uno scenario.
- Fig. 19.** Caratteristiche del Design in un'azienda a seconda di come viene interpretato.
- Fig. 20.** Copertina capitolo 2. (Fonte: Unsplash)
- Fig. 21.** Dettaglio di un edificio industriale. (Fonte: Unsplash)
- Fig. 22.** Percentuali di materiali utilizzati in Epta.
- Fig. 23.** Percentuali di rifiuti smaltiti durante gli anni in Epta.
- Fig. 24.** Epta e le aziende del Gruppo.
- Fig. 25.** Alcuni prodotti Epta.
- Fig. 26.** I segmenti di mercato del Gruppo. E' possibile osservare dunque che le innovazioni proposte dal gruppo riguardano per il 64% il segmento di mercato della grande distribuzione e meno del 20% viene dedicato ai settori di HoReCa e Food&Beverage. Ciò ci permette di dedurre che in questi ultimi due settori vi è maggiore possibilità di portare un'innovazione vincente.
- Fig. 27.** Epta Group Materiality Matrix 2017/2018.
- Fig. 28.** Il processo di sviluppo in Epta.
- Fig. 29.** Gantt piano prodotto in Costan e Bonnet Névé.
- Fig. 30.** Gantt piano prodotto in Eurocryor.
- Fig. 31.** Gantt piano prodotto in Iarp.
- Fig. 32.** Gantt piano prodotto in Misa.
- Fig. 33.** Il processo di sviluppo in Epta.
- Fig. 34.** Tabella di comparazione delle aziende che compongono Epta.
- Fig. 35.** Altezza media dei soffitti delle celle frigorifere nel tempo.

- Fig. 36.** Prezzi celle frigorifere al mq.
- Fig. 37.** Esempio di cella frigorifera a temperatura positiva o negativa.
- Fig. 38.** Esempio di cleanroom farmaceutica.
- Fig. 39.** Esempio di maxicella.
- Fig. 40.** Tipologie di prodotti dell'offerta Misa.
- Fig. 41.** Schema della rete di vendita.
- Fig. 42.** Dimensioni di mercato.
- Fig. 43.** Setting dei prodotti.
- Fig. 44.** Grado di Design in Misa.
- Fig. 45.** Tabella identificativa del livello di Design presente in Misa.
- Fig. 46.** Cella Genesis System di Criocabin.
- Fig. 47.** Cella Elle System di Criocabin.
- Fig. 48.** Cella Taiga di Dagard.
- Fig. 49.** Corner Cell di Dagard.
- Fig. 50.** Multisystem di Incold.
- Fig. 51.** EVO 80-100-160 di Incold.
- Fig. 52.** Cella a bassa temperatura di Boxcold.
- Fig. 53.** Cella inox di Boxcold.
- Fig. 54.** Tabella di comparazione dei competitors.
- Fig. 55.** Radar di comparazione tra Misa e i suoi competitors principali.
- Fig. 56.** SWOT Analysis Misa.
- Fig. 57.** Copertina capitolo 3. (Fonte: Unsplash)
- Fig. 58.** Schema e flussi della filiera agroalimentare.
- Fig. 59.** Tabella che illustra le caratteristiche di un sistema alimentare sostenibile.
- Fig. 60.** Schema della catena del freddo.
- Fig. 61.** Valore % spesa a prezzi costanti.
- Fig. 62.** Distribuzione del fatturato e-commerce totale 35,1 miliardi di euro. (Fonte Casaleggio Associati 2018)
- Fig. 63.** Schema dei principali trend dei canali di distribuzione (G.D.O. e Ho.Re.Ca.)
- Fig. 64.** Prodotti realizzati dal marchio Function of Beauty.
- Fig. 65.** Showroom Barilla.
- Fig. 66.** Provenienza degli scarti di cibo.
- Fig. 67.** Un esempio pratico di come un supermercato possa educare i propri consumatori è l'innovativo negozio Coop con sede in Bicocca Village a Milano. Il supermercato è caratterizzato da un sistema innovativo di riconoscimento dei prodotti che l'utente indica e da monitor interattivi che illustrano le informazioni principali dei prodotti.
- Fig. 68.** Food Trends Map 2021. (Fonte: Futur Food Studio)
- Fig. 69.** Variazione media della spesa delle famiglie 2000-2013.
- Fig. 70.** Spesa dei consumatori.
- Fig. 71.** Con il termine cucina globale viene indicata un tipo di cucina cosiddetta globalizzata, in grado di valorizzare gli alimenti del territorio unendoli a prodotti etnici.
- Fig. 72.** Gucci Garden ristorante pop-up.
- Fig. 73.** Il processo di digitalizzazione che ha coinvolto il settore della ristorazione non si ferma alla gestione dei menu e dei pagamenti ma si rivolge anche all'advertising e a campagne di comunicazione soprattutto attraverso i social network.
- Fig. 74.** La pratica maggiormente utilizzata dai ristoratori per combattere lo spreco alimentare è costituita dalla doggy bag: un contenitore offerto ai clienti con all'interno i resti dei piatti avanzati dai commensali stessi da portare a casa.
- Fig. 75.** L'aumento del trend della salute e del benessere coincide con il maggior consumo di frutta, verdura e cereali, alimenti tipici di diete vegetariane e vegane.
- Fig. 76.** Il carrello smart progettato dalla start up Tracxpoint.
- Fig. 77.** SWOT Analysis Tracxpoint.
- Fig. 78.** Fonte: Politecnico di Milano Osservatorio Innovazione digital nel Retail.
- Fig. 79.** Benefici dell'IA nelle aziende.
- Fig. 80.** Incremento dell'IA nelle aziende. (Fonte: IBM Institute for Business Value)
- Fig. 81.** Fonte: IBM Institute for Business Value.
- Fig. 82.** Fonte: IBM Institute for Business Value.
- Fig. 83.** Impatto e benefici dell'utilizzo dell'intelligent automation. (Fonte: IBM Institute for Business Value)
- Fig. 84.** Schema processo shopping online. (Fonte: 4cite.com)
- Fig. 85.** Mappa dei trend tecnologici.
- Fig. 86.** Copertina capitolo 4. (Fonte: Unsplash)
- Fig. 87.** Schema esemplificativo del rapporto fra gli attori in gioco.
- Fig. 88.** Business Model Canvas (in grassetto colorato vengono evidenziati suggerimenti utili da poter integrare al Business Model attuale dell'azienda).
- Fig. 89.** Macroscenario di riferimento.
- Fig. 90.** Schema, rapporti e relazioni tra macrosceano e microscenari interni.
- Fig. 91.** Le principali tipologie di scenario da costruire.
- Fig. 92.** Microscenario di riferimento.
- Fig. 93.** Moodboard rappresentativo dello scenario.
- Fig. 94.** Logica dell'individuazione di un'opportunità progettuale.
- Fig. 95.** Piramide delle esigenze degli utenti, i bisogni fondamentali sono alla base della piramide. (Fonte: Nick Babich)
- Fig. 96.** I designer dovrebbero sempre trovare un punto debole tra le esigenze degli utenti e quelle aziendali.
- Fig. 97.** Modello di usabilità Nielsen. (Fonte: ResearchGate)
- Fig. 98.** Copertina capitolo 5. (Fonte: Unsplash)
- Fig. 99.** Schema della riconfigurazione del brief.
- Fig. 100.** Radar di comparazione tra Misa e i suoi competitors principali.
- Fig. 101.** Radar di riposizionamento aziendale di Misa.
- Fig. 102.** Schema di rappresentazione del valore e dell'importanza del design di prodotto nei diversi target dell'azienda Misa.
- Fig. 103.** Valori identificativi ad oggi dell'azienda Misa nella scala dei valori.
- Fig. 104.** Identificazione della tipologia di valori su cui l'azienda Misa vuole puntare per una strategia futura.
- Fig. 105.** Riposizionamento strategico di Misa rispetto ai suoi principali competitors in accordo con l'azienda.
- Fig. 106.** Schema rappresentativo delle funzionalità possibili grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e della blockchain.
- Fig. 107.** Frequenza di acquisto di un ristorante in base alla tipologia di alimenti.
- Fig. 108.** System map del processo di spesa in un ristorante medio-grande.
- Fig. 109.** Percorso di acquisto tipo di una brigata di cucina.
- Fig. 110.** trackNstock.
- Fig. 111.** Render strutturale degli ambienti che compongono la cella.
- Fig. 112.** Render di dimensionamento per la percezione degli spazi.
- Fig. 113.** Esploso dell'intera struttura.
- Fig. 114.** Esploso carrello.
- Fig. 115.** Setting carrello.
- Fig. 116.** Alcune schermate dell'interfaccia.
- Fig. 117.** Wireframe e interfaccia utente.
- Fig. 118.** Il processo di etichettatura degli alimenti nei ristoranti viene fatta ancora in maniera manuale oppure in maniera digitalizzata ma attraverso la trascrizione dei dati da parte di un operatore.

Fig. 119. Percorso di acquisto e di utilizzo del prodotto-servizio.

Fig. 120. System map del processo di spesa con il nuovo prodotto-servizio.

Fig. 121. Motivation matrix delle relazioni tra i diversi stakeholder che compongono il sistema.

Fig. 122. Setting di trackNstock promozionale.

BIBLIOGRAFIA

PARTE 1

- Bellini, Emilio. 2012. Strategic orientation of the firm and new product development: a contingency framework. Politecnico di Milano.
- 2018a. "Dalla strategia al piano di marketing." Strategia ed economia del progetto, Politecnico di Milano.
- 2018b. "Impresa, strategia, valore." Strategia ed Economia del progetto, Politecnico di Milano.
- Best, Kathryn. 2016a. "Avviare una strategia di design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 48-53.
- 2016b. "Capire le esigenze di clienti e consumatori." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 40-43.
- 2016c. "Comprendere il pubblico e il mercato." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 34-37.
- ed. 2016d. Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione Zanichelli.
- 2016e. "Fare un audit sull'uso del design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 44-47.
- 2016f. "Individuare le opportunità per il design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 28-33.
- 2016g. "Metodi di design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 108-111.
- 2016h. "Processi di design." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 112-116.
- 2016i. "Responsabilità sociali e ambientali." In Design Management. Gestire strategie, processi e implementazione, edited by Zanichelli, 158-161.
- Borba, Demian. 2016. "Design Thinking: A Manual for Innovation." Medium. Accessed Luglio. <https://medium.com/@demianborba/design-thinking-a-manual-for-innovation-e0576b34eff6>.
- Carmichael, David J. Anderson e Andy. 2016. "Essential Kanban Condensed." 1-17.
- Chen, James. 2020. "Business-to-business (B2B)." Corporate finance & accounting. Accessed Maggio. <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>.
- "Design Sprint, Design Thinking e Agile: capire le differenze." 2020. MJV. Accessed Luglio. <https://www.mjvinnovation.com/it/blog/design-sprint-design-thinking-e-agile-capire-le-differenze/>.
- "Effetto Forrester." Wikipedia. Accessed Luglio. https://it.wikipedia.org/wiki/Effetto_Forrester.
- "ERRC GRID." 2015. Blue OCEAN STRATEGY & SHIFT TOOLS. Accessed Luglio. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>.
- Forcucci, Manuele. 2018. "L'etica del design centrato sulle persone richiede principi, non codici." Medium. Accessed Luglio. <https://medium.com/@autobahn36/etica-del-design-centrato-sulle-persone-richiede-princ%C3%A0cpi-non-codici-559021d42cff>.

- Gobbato, Francesco. 2018. "B2B e B2C non esistono più. Ora l'approccio diventa H2H: Human to Human." KF ADV. Accessed Luglio. <https://www.kfadv.it/b2b-b2c-non-esistono-approccio-human-to-human/>.
- Heilbron, Ramon Casadesus-Masanell e John. 2015. The Business Model: Nature and Benefits. Harvard Business School.
- "Il sistema azienda." Accessed Luglio 2020. <https://www.simone.it/catalogo/vic2.pdf>.
- "Impresa e creatività: cos'è il Design Management." 2014. Accessed Maggio. <https://www.abitudincreative.it/2014/06/cosa-e-il-design-management.html#:~:text=Il%20Design%20Management%20%C3%A8%20un,pi%C3%B9%20efficacia%20i%20processi%20aziendali.&text=Se%20questo%20percorso%20fosse%20gestito,ONU%20tradizionale%20progetto%20di%20marketing.>
- Ionel, Naftanaila. CRITICAL ANALYSIS OF THE SCRUM PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY. The Academy of Economic Studies Bucharest (Bucharest).
- "Kanban." 2020. Accessed Luglio. <http://www.kanban.it/>.
- Kenton, Will. 2020. "Business-to-consumer (B2C)." Business essentials. Accessed Luglio. <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>.
- Khagwal, Nitish. 2019. "Lean, Agile, Scrum, Kanban : Building Better Products by Exploring Workflows and Design Processes." Medium. Accessed Luglio. <https://medium.muz.li/building-better-products-by-exploring-workflows-and-design-processes-81c56659c914>.
- "Lean e Agile: differenze e similitudini." 2018. TWPROJECT. Accessed Luglio. <https://twproject.com/it/blog/lean-e-agile-differenze-e-similitudini/#:~:text=Ma%20Agile%20e%20Lean%20sono,di%20un%20processo%20di%20produzione.&text=La%20metodologia%20Lean%20viene%20spesso,processi%20in%20tutte%20le%20organizzazioni.>
- Liguori, Francesco. 2017. "Agile e Lean, SCRUM e Kanban: filosofie e metodologie a confronto." General Management. PMfacile. Accessed Luglio. <https://projectmanagementfacile.com/agile-project-management-best-practice-e-metodologie/>.
- "Manager aziendale: le 7 professioni di leadership aziendale." 2020. Accessed Maggio. <https://blog.socialacademy.com/manager-aziendale-leadership-aziendale/>.
- Mantini, Nicolò. 2018. "Design Thinking, Lean Startup and Agile: What is the difference?." Medium. Accessed Luglio. <https://medium.com/xplor8/design-thinking-lean-startup-and-agile-what-is-the-difference-1eed3594b121>.
- "Matrice BCG." 2012. Business. Digital top. Accessed Luglio. [http://www.digitaltop.it/2012/12/27/matrice-bcg-bcg-matrix/#:~:text=La%20BCG%20Matrix%20\(o%20matrice,budget%20per%20i%20propri%20progetti.](http://www.digitaltop.it/2012/12/27/matrice-bcg-bcg-matrix/#:~:text=La%20BCG%20Matrix%20(o%20matrice,budget%20per%20i%20propri%20progetti.) Metafora. In Treccani.
- "Perché il Design Thinking è inutile (senza iterazione e dati)." 2019. Conflux. Design leads to innovation (blog). 22 Luglio 2019. <https://www.ux.conflux.it/blog/perche-il-design-thinking-e-inutile-senza-iterazione-e-dati#:~:text=Il%20Design%20thinking%20%C3%A8%20un,identificare%20strategie%20e%20soluzioni%20alternative.>
- Rivelli, Martina. 2017. "Il Design Thinking come metodologia consulenziale." Laurea Magistrale, Ingegneria Gestionale, Università di Bologna.
- Scott T. Bryant, Karla Straker e Cara Wrigley. 2020. Business model innovation by design: a review of design's role in business model innovation. In International Journal of Design Creativity and Innovation.
- Sommerville, Martyn Evans e Simon. 2005. "Designing Tomorrow: A Methodology for Future Orientated Product Design." Global Chinese Industrial Design Conference 2005, Taiwan.

- Spazioprever. "Impresa." Accessed Maggio. <https://www.spazioprever.it/ditea/economia-aziendale/impresa.php#cosa>.
- Sutherland, Ken Schwaber e Jeff. 2017. "The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game." Scrum Guide. Accessed Luglio. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.
- "Tipi di Kanban." 2020. Accessed Luglio. <http://www.kanban.it/it/tipi-di-kanban/>.
- Treccani. "Strategia ." Accessed Maggio <http://www.treccani.it/vocabolario/strategia/>.
- Unite, Nazioni. 2015. "Agenda 2030." Nazioni Unite. Accessed Luglio. <https://unric.org/it/agenda-2030/>.
- Verganti, Roberto. 2009. Design-Driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi. Etas.
- Vezzoli, Carlo. 2017. "Sviluppo sostenibile e discontinuità." In Design per la sostenibilità ambientale, edited by Zanichelli, 2-13.
- Wikipedia. "Comitato consultivo." Accessed Maggio. https://en.wikipedia.org/wiki/Advisory_board.
- "Concorrenza (economica) ." Accessed Maggio. [https://it.wikipedia.org/wiki/Concorrenza_\(economia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Concorrenza_(economia)).
- "Impresa." Accessed Maggio. <https://it.wikipedia.org/wiki/Impresa>.
- Zurlo, Francesco. 2018a. "Il concetto di impresa." Design Strategico, Politecnico di Milano.
- 2018b. "Strategic tools." Design strategico e dei servizi, Milano.
- Zurlo, Xue Pei e Francesco. 2015. "Social Design Management: design as an organizational tool for social business development." 11th European Academy of Design conference, Boulogne Billancourt

PART 2

- Accessed Settembre. <http://www.criocabin.com/it>.
- Accessed Settembre. <https://www.dagard.com/en/>.
- Accessed Settembre. <https://www.incold.it/it>.
- 2019. Accessed Settembre. <http://boxcold.it/boxcold-2019/>.
- "Cartella stampa 2020," 2020.
- "Celle." Accessed Settembre. <https://www.misa-coldrooms.com/it/cat/celle>.
- "Celle Frigorifere: tipologie e usi nell'industria del freddo." 2016. <https://www.cosafareper.it/utilita/celle-frigorifere-tipologie-usi.php>.
- "Ciclo di vita del prodotto." Glossariomarketing. Accessed Agosto. <https://www.glossariomarketing.it/significato/ciclo-di-vita-del-prodotto/#:~:text=Ciclo%20di%20vita%20del%20prodotto.&text=La%20durata%20dell'intero%20ciclo,%20C%20crescita%20C%20maturit%C3%A0%20e%20declino.>
- Corporate Social Responsibility Report 2019. 2019.
- "Cosa sono le celle frigorifere." 2020. Isopan Insulating Design. Accessed Ottobre. <https://blog.isopan.com/cosa-sono-le-celle-frigorifere/>.
- Eric Rama, Blaine Nelson e Ramsey Meigs. 2017. Cold Storage Industry Outlook. MetLife.
- "Il Gruppo Epta." Accessed Luglio. <https://www.eptarefrigeration.com/it>.
- "Offerta." Accessed Agosto. <https://www.kysorwarren.com/en>.
- "Offerta." Accessed Agosto. <http://www.iarp-plugin.com>.
- "Offerta." Accessed Agosto. <http://www.misa-coldrooms.com>.

- "Offerta." Accessed Agosto. <http://www.eurocryor.com>.
- "Offerta." Accessed Agosto. <http://www.bonnetneve.com>.
- "Offerta." Accessed Agosto. <http://www.costan.com>.
- Intervista a Giorgio de Ponti, Product Strategic Manager in Epta. 2020.
- Intervista a Paola Consuma, Export Manager in Misa. 2020.
- PRODUCT PLAN IC 1Y-3Y-5Y. 2020. Epta.
- "Technology." Accessed Agosto. <https://www.misa-coldrooms.com/it/Technology>.

PARTE 3

- "5 restaurant trends you can't ignore." 2019. Trivec. Accessed Settembre. <https://trivecgroup.com/5-restaurant-trends-you-cant-ignore/>.
- 2017 Top Trends in Fresh Foods. 2017. IRI.
- "An appetite for change. Key trends driving innovation in the restaurant industry." 2019. KPMG.
- "Che cosa significa Horeca." 2019. Accessed Settembre. <https://www.yegam.it/cosa-significa-horeca/>.
- Diaz, Mercedes. 2020. "9 restaurant industry trends in 2020." Poster. Accessed Settembre. <https://joinposter.com/en/post/restaurant-trends>.
- "Ecommerce in Italia." 2018. Accessed Settembre. <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2020/>.
- Greenfield, Adam. 2017. In *Tecnologie radicali*, edited by Einaudi, 117-186.
- "Grocerant, l'ibridazione obbligata della GDO." 2019. Accessed Settembre. <https://www.retexspa.com/digest/grocerant-ibridazione-gdo-retex#:~:text=Grocerant%20%C3%A8%20un%20neologismo%20che,store%E2%80%9D%20e%20%E2%80%9Crestaurant%E2%80%9D>.
- "Horeca 4.0: le tecnologie che stanno cambiando il mondo dell'accoglienza e della ristorazione." 2018. Accessed Settembre. <https://web.guttadauro.it/blog/retail-e-ristorazione/horeca-4-0-tecnologie-ristorazione/>.
- "Interruzione della catena del freddo: quali rischi si corrono e come evitarli." 2019. Accessed Settembre. <https://www.mecalux.it/blog/rischi-interruzione-catena-del-freddo>.
- "La catena del freddo." Accessed Settembre. <https://www.istitutosurgelati.it/la-catena-del-freddo/>.
- Le filiere agro alimentari tra innovazione e tradizione. 2013. Tolomeo.
- Maura Campra, Sabrina Pucci, Marco Venuti, Valerio Brescia, Umberto Lupatelli. 2019. "L'impiego della tecnologia blockchain nella filiera agroalimentare: opportunità e sfide " In *Identità, innovazione e impatto dell'azienalismo italiano*. Dentro l'economia digitale, edited by Università di Torino - Dipartimento di Management, 758-767.
- "Mondo Horeca." 2015. Accessed Settembre. <https://www.horeca.it/Home/TabId/1069/ArtMID/3893/ArticleID/444/Mondo-Horeca.aspx>.
- Rodato, Silvano. 2015. "Innovazioni di filiera e nuovi prodotti alimentari." In *Alimentazione oggi: Scienza e cultura dell'alimentazione per i servizi di enogastronomia e di sala e vendita*, edited by Zanichelli.
- "Spreco alimentare nella ristorazione, l'indagine Metro Italia-Bocconi." 2019. Accessed Luglio. https://www.mixerplanet.com/spreco-alimentare-nella-ristorazione-lindagine-metro-italia-bocconi_160202/.
- Vitale, Davide. 2018. "La riorganizzazione delle imprese cooperative: il caso della GDO." Laurea Magistrale, Ingegneria Gestionale, Politecnico di Torino.
- 2016 Top Markets Report Cold Chain 2016. International Trade Administration.

PARTE 4

- Babich, Nick. 2020. "5 Essential Properties Of Good Product Design." Medium. Accessed Ottobre. <https://uxplanet.org/5-essential-properties-of-good-product-design-eb7808fee24f>.
- Kupers, Angela Wilkinson e Roland. 2013. "Living in the Futures." Harvard Business Review. Accessed Ottobre. <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>.
- Ratcliffe, John. 2000. Scenario building: a suitable method for strategic property planning? : 4-6.
- "Scenario Building." Future Screening: strategic corporate foresight. Accessed Ottobre. <http://futurescreening.com/foresight-framework/scenario-building/>.

PARTE 5

- Levitt, Tom. 2016. "Blockchain technology trialled to tackle slavery in the fishing industry." The Guardian. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/sep/07/blockchain-fish-slavery-free-seafood-sustainable-technology>.
- "Provenance." <https://www.provenance.org/business/platform>.
- "LA BRIGATA DI CUCINA DI UN GRANDE RISTORANTE: FIGURE E MANSIONI." 2015. Panorama Chef. Accessed Settembre. <https://panoramachef.it/la-brigata-di-cucina-di-un-grande-ristorante-figure-e-mansioni/>.
- "Chef Personale: La Brigata di Cucina." 2017. Accessed Settembre. https://www.thexerendipity.com/chef/chef-personale-la-brigata-di-cucina/#Chef_Poissonier.
- Gianni Frangini, Emilio Galie e Antonio Faracca. 2015. "Gli addetti del reparto economato " In *Masterlab. Settore cucina*, edited by Mondadori.
- Intervista a Davide Marzullo, Chef in Villa Crespi. 2020.

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo percorso, ci terrei a dedicare queste ultime pagine a tutte le persone che mi hanno supportata e sostenuta in questi cinque anni di Politecnico. Mai avrei immaginato che la discussione della mia tesi, l'evento conclusivo di questo percorso così importante, si sarebbe svolta nel salotto di casa mia, senza la possibilità di festeggiare voi, con amici e famigliari. Mai, però, avrei immaginato che voi, seppur distanti, poteste farvi sentire così vicini. Perciò, per me è doveroso dedicare questo spazio a chi, con dedizione e pazienza, ha contribuito, sia direttamente, che indirettamente, alla realizzazione di questo elaborato.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore Martino Zinzone che mi ha seguita, con la sua infinita disponibilità, in ogni step della realizzazione del mio progetto, fin dai primi passi. Grazie anche al mio correlatore Giorgio De Ponti per i suoi preziosi consigli e per avermi suggerito le giuste modifiche da apportare.

Ringrazio infinitamente mia madre Fulvia e mio padre Alberto, per avermi dato la possibilità di frequentare questa università, la quale mi ha aperto la mente grazie a tutte le persone che ho incontrato e conosciuto e allo stesso tempo è stata un'importante palestra per la gestione dello stress (ecco, questo non mi mancherà per niente). Senza i loro insegnamenti e senza il loro supporto questo lavoro di tesi non esisterebbe nemmeno. Ringrazio i miei famigliari: mio fratello Luca, la mia nipotina Arianna, mia nonna e i miei zii.

Un ringraziamento speciale va a mia sorella Martina, per essere stata da sempre il mio modello di riferimento, grazie per la tua presenza silenziosa ma costante in tutto quello che faccio.

Grazie a tutti i miei compagni, per avermi sempre incoraggiata fin dall'inizio del mio percorso universitario, per avermi sempre aiutata e per aver condiviso le innumerevoli notti prima di ogni consegna davanti ai nostri computer. A Gaia, Francesca e Camilla per avermi sempre dato quella sicurezza che mi mancava, per aver reso le sessioni d'esame un po' più sopportabili e leggere. Al mio dream team tutto al maschile: a Paolo, Federico, Andrea e Gabriele, grazie per aver saputo gestire la mia ansia senza mai farmi sentire in difetto. Grazie per avermi fatto divertire anche e soprattutto quando le revisioni non andavano bene, siete stati indispensabili nel farmi capire che anche se le cose non vanno si può sempre migliorare.

A Roberto, per essere sempre stato reperibile 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 ascoltando i miei sfoghi, le mie ansie e le mie frustrazioni; grazie per avermi aiutata a concretizzare meglio le mie idee.

Ringrazio tutti quei professori che mi hanno aiutata e mi hanno saputo trasmettere la passione che hanno per il loro lavoro.

Un ringraziamento speciale va alle mie compagne di squadra dell'ASD Salus Gerenzano e ai miei allenatori. Grazie perchè il tempo passato in palestra insieme a voi mi ha permesso di sfogare lo stress e mi ha distratta da tutto il lavoro che avevo da fare. Grazie per le risate di spogliatoio.

Grazie a tutti i miei amici "pentiti" per avermi fatto entrare a far parte di qualcosa di grande. Vi ringrazio per tutto il tempo passato insieme e per avermi fatto "sciogliere" un po'. Grazie per avermi fatto comprendere che ogni tanto fa bene prendersi meno seriamente.

Ringrazio le mie amiche Arianna, Chiara, Gloria e Sofia per non esserci mai perse in tutti questi 10 anni di amicizia. Grazie per aver sempre gioito dei miei traguardi e per avermi sempre risollevata nei momenti bui.

E infine, ma non per importanza, ringrazio il mio fidanzato Alessandro per aver vissuto più di tutti le mie ansie e le mie gioie, per aver sopportato tutti i miei sbalzi di umore, soprattutto quelli di quest'ultimo periodo, per aver sempre cercato di capirmi e per avermi accettata per come sono. Grazie perchè anche se non hai ancora capito del tutto quello che faccio (io ci ho messo cinque anni per capire dove mi avrebbe portato il mio campo di studi) ti sei sempre interessato e ti sei sempre esaltato per i progetti che ti mostravo. Grazie per avermi aiutato nel tuo piccolo, grazie anche per i tuoi giudizi estetici alquanto discutibili. Ti amo anche per tutto questo.

A tutti voi, grazie.

Benedetta