

Indice generale

Ringraziamenti	xii
Chi ha contribuito	xiii
Introduzione	1
Che cosa si intende per design?	3
Che cosa si intende per cambiamento guidato dal design?.....	4
Che cosa si intende per customer experience?	4
Quando la customer experience è ottima, non è mai un caso	6
Come è fatto un servizio?	6
Non è così facile come sembra.....	9
Essere guidati dal design	10
Le sfide	12
Le competenze	13
Parte I Le sfide.....	15
Capitolo 1 La sfida dell'outside-in	17
Le opportunità perse dalle aziende che non sono centrate sul cliente	18
Sprecare tempo e denaro per avviare un servizio che i clienti non desiderano o del quale non hanno alcun bisogno.....	18
Creare o perpetuare processi disfunzionali	19
Duplicare gli sforzi.....	20
Vedere i clienti come un peso, piuttosto che considerarli fonti di ispirazione per un futuro vantaggio competitivo.....	20
L'effetto dei silos sui clienti	21
Il mancato equilibrio tra il modello commerciale e l'offerta di un'ottima esperienza	23

	Concetti chiave.....	24
	Riferimenti	25
Capitolo 2	La sfida della visione	27
	Perché è necessaria una visione	28
	Perché è così difficile tradurre in realtà una visione?	29
	Confusione sui contenuti della visione	29
	Una visione che non è abbastanza convincente	31
	Articolare la visione è solo una parte del lavoro	31
	Definire una visione troppo lontana da raggiungere.....	32
	Difficoltà di immaginare come sarà il servizio	33
	Chi gestisce l'intero processo?	33
	Concetti chiave.....	35
Capitolo 3	La sfida della velocità e della lentezza	37
	Che cosa va storto quando i progressi “veloci” e “lenti” non vengono gestiti insieme?	38
	Gli scontri culturali possono ostacolare i progressi	39
	La velocità può diventare fine a se stessa	40
	Il presente è sempre ritenuto più importante, finché improvvisamente non arriva il futuro	40
	Come gestire insieme la velocità e la lentezza?.....	41
	Sviluppo agile nel quadro di una visione	42
	Experience portfolio.....	42
	Experience roadmap	43
	L'importanza dei primi risultati	43
	Concetti chiave.....	44
	Riferimenti	44
Capitolo 4	La sfida dell'emotività	45
	Perché dimentichiamo l'emotività?.....	46
	Gli stimoli emotivi positivi possono essere progettati	47
	Fare di più per quantificare i sentimenti	48
	Tradurre la comprensione delle emozioni provate dai clienti in strumenti pratici	48
	Includere l'emotività richiede tempo	50
	Non esiste la figura del “direttore emozioni” o del “capo delle questioni emotive”	50
	Concetti chiave.....	52
	Riferimenti	53
Capitolo 5	La sfida del carattere distintivo	55
	Come l'espressione del marchio ha lasciato il posto alla customer experience.....	56

Passare da “l’espressione del marchio” a “la vostra customer experience è il vostro marchio”	57
L’offerta di servizio	59
Perché faticiamo a creare servizi veramente unici?	60
Confondere l’offerta del marchio con quella del servizio	61
Collegare gli elementi di distinzione del marchio ai punti di forza dell’azienda.....	61
Essere in una bolla	62
Volersi aggrappare a tutto.....	62
Concetti chiave.....	62
Capitolo 6 La sfida del cambiamento	65
La struttura aziendale lavora contro	66
“Non ho tempo”	67
Le persone non si sentono responsabili per la loro quota dell’esperienza generale	67
È difficile per le persone rinunciare ai propri obiettivi di dipartimento e operare come un’unica squadra.....	68
L’azienda non si impegna	68
Un nuovo approccio al cambiamento in sintonia con il mondo del design.....	69
L’aspetto dei cambiamenti aziendali positivi (e il ruolo del design thinking e degli strumenti del design).....	70
Concetti chiave.....	71
Riferimenti	72
Parte II Le competenze	73
Capitolo 7 Creare una visione avvincente.....	75
Una visione avvincente dà al processo decisionale una forte motivazione	76
Una visione avvincente motiva le persone	78
Che cosa rende avvincente una visione?	79
Un’idea forte e centrale che sembra quella giusta, è semplice e cattura l’immaginazione	79
È sostenuta da sufficienti informazioni sul cliente e dimostrazioni che la rendono solida.....	80
È centrata attorno a una grande storia che sia facile da raccontare e discutere	81
Come creare una visione avvincente	82
Svolgere una ricerca.....	82
Conoscere i clienti.....	83
Procedere a ritroso dal futuro.....	83
Costruire la visione insieme	84

Animare la visione	84
Creare un piano.....	84
Concetti chiave.....	86
Riferimenti	86

Capitolo 8 Progettare bei servizi87

Perché progettare bei servizi?	88
Che cosa rende bello il design di un servizio?.....	88
L'esperienza connette emotivamente	89
È originale (o contiene idee originali).....	90
È adatto al momento	90
Non è solo apparenza	91
Considera i dettagli.....	91
È progettato per tutti	92
Funziona	92
Quattro competenze per creare bei servizi.....	92
Capire di cosa sono fatti i servizi.....	93
Affinare la capacità di individuare la bellezza	93
Non aver paura di immaginare ciò che voi apprezzereste.....	93
Essere pronti a difendere gli aspetti di una soluzione che la rendono bella.....	94
Concetti chiave.....	94

Capitolo 9 Sviluppare un progetto con un valore chiaro.....97

Perché è così importante sviluppare un progetto con un valore chiaro?.....	98
Mettere tutti a proprio agio verso ciò che si propone	98
Evidenziare i più ampi benefici possibili, non solo i costi.....	99
Che cosa rende chiaro un progetto?	99
Un imperativo forte.....	100
Vantaggi quantificabili per i clienti e per l'attività	100
Un piano di investimento forte	100
Un consenso già presente in tutta l'azienda	101
Come creare un progetto chiaro.....	101
Individuare i benefici nel loro senso più ampio, non solo quelli finanziari.....	102
Collegare il progetto ai benefici che si vuole ottenere.....	102
Dimostrarne il funzionamento con un prototipo	102
Dimostrare che colleghi e clienti sono entusiasti dell'idea	104
Creare un progetto pilota con un piccolo gruppo di clienti e raccogliere dati per consolidare il progetto	104
Includere un chiaro piano generale e un approccio all'implementazione.....	105
Concetti chiave.....	106

Capitolo 10 Creare un progetto pronto da realizzare109

Perché creare specifiche e piani pronti da realizzare è così importante?.....	110
Molto può “perdersi nella traduzione”, una volta che il progetto è stato approvato.....	111
Evita le brutte sorprese nelle sfide tecniche e operative dell’implementazione.....	111
Aiuta l’alta dirigenza a chiarire le implicazioni di eventuali compromessi.....	111
È un importante passaggio di proprietà del “design” dal team di progettazione ai team di implementazione.....	112
Come rendere il pacchetto di progettazione pronto da realizzare	112
Ruota della visione del servizio.....	113
Concetto di esperienza	116
Customer journey ideale.....	117
Mappa del servizio.....	117
Timone del servizio.....	120
Progettare i “percorsi infelici” e i momenti in cui il servizio non funziona	122
Assicurarsi di evidenziare i momenti chiave che devono essere ben erogati.....	124
Essere chiari sulle funzionalità di cui si ha bisogno.....	124
Definire il programma per fornire ai clienti in ogni fase offerte commerciabili.....	125
Assicurarsi che i partner esterni siano all’altezza.....	126
Discutere con il team delle difficoltà che si possono incontrare e concordare su come rispondere	126
Concetti chiave.....	127
Riferimenti	128

Capitolo 11 Creare le giuste condizioni.....129

Perché creare le giuste condizioni è così importante?.....	130
Gli elementi “bloccanti” saranno rapidamente rimossi perché avranno fatto proprio l’obiettivo	131
Il lavoro raccoglierà nuovo slancio.....	131
Non perderete tempo a ripetere continuamente lo scopo finale o il piano.....	132
Come definire e sostenere le giuste condizioni	132
Creare un core team di persone disponibili e motivate	133
Assicurarsi che il core team abbia le risorse fisiche e mentali per il progetto.....	134
“Co-creation is king”, quindi prepararsi alla collaborazione	134
Dare alle persone ragioni per credere alla causa	135

Mantenere i clienti sempre ben presenti nel processo di design.....	137
Creare un ambiente sperimentale e imparare attraverso il fare	137
Persistere	137
Concetti chiave.....	138
Riferimenti	139

Capitolo 12 Gestire progetti coinvolgenti141

Perché è così importante che il progetto sia coinvolgente e divertente?	142
Ottendere di più dalle persone che lavorano al progetto	142
Avere idee migliori	142
Ottendere idee e soluzioni da persone che normalmente non contribuiscono	143
Sottrarre il peso delle decisioni ai dirigenti di alto livello	143
Sbloccare risorse e incoraggiare altri progetti e team ad allinearsi al proprio.....	144
Come far sì che tutti vogliano partecipare al progetto?.....	144
Coinvolgere fin da subito persone competenti.....	144
Creare un piano e pensare a come e quando coinvolgere le figure chiave	145
Pensare a che cosa motiverà i singoli e i team a sentirsi coinvolti.....	145
Collegare il progetto alle sfide e alle domande più pressanti esistenti in azienda	145
Creare una storia e un marchio per il progetto	146
Rendere il progetto visibile e accessibile.....	147
Portare le persone fuori dall'ufficio, nel mondo	147
Abbinare le persone giuste alle parti giuste del processo	147
Trasformare il progetto in una priorità	148
Concetti chiave.....	149
Riferimenti	149

Capitolo 13 Pensare come un designer151

Perché è importante pensare come un designer?	153
I designer sono bravi a immaginare come gli altri potranno impiegare e interpretare le loro soluzioni.....	153
I designer sono addestrati a pensare e comunicare visualmente	153
I designer amano essere coinvolti nelle novità.....	154
I designer amano sapere un po' di tutto	154
I designer rendono le cose tangibili il più presto possibile, in modo da poterne trarre lezioni	154
I designer continueranno a migliorare qualcosa finché non gli verrà detto di smettere	155

I designer apprezzano una sfida e considerano i vincoli come una fonte di ispirazione	155
Un design eccezionale è difficile da copiare.....	155
Che cosa si deve progettare bene?.....	156
I materiali creati per affrontare il problema o sfruttare l'opportunità	156
Gli strumenti usati per valutare la customer experience e immaginarne una nuova.....	157
I materiali per collaudare le soluzioni e mobilitare i team	157
Gli oggetti usati da clienti e colleghi	157
Come iniziare a pensare e lavorare come un designer?	158
Prendersi il tempo necessario per avere idee e farle evolvere...	158
Fidarsi del processo di design	158
Valutare l'intuizione più dei dati.....	159
Comunicare visualmente (o trovare qualcuno che sappia farlo).....	160
Assemblare un kit di strumenti.....	161
Sviluppare le capacità di design thinking	162
Concetti chiave.....	163
Riferimenti	164
Conclusioni	165
Connettere l'intera azienda alla sfida della customer experience...	168
Garantire che l'intera azienda capisca che cosa significa essere guidati dal design	168
Portare all'interno dell'azienda le competenze necessarie	170
Lasciare spazio alla creatività e colmare il divario in termini di immaginazione.....	170
Indice analitico.....	171