



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI  
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA  
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Collaboration e Design Thinking nei Progetti di  
Consulenza per il Miglioramento e lo Sviluppo di  
Servizi e il Rafforzamento dell'Identità dei Team:  
I Casi State Street Bank e BIP***

SINTESI

---

RELATORI

CANDIDATO

Prof. Antonella Martini  
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia dei Sistemi,  
del Territorio e delle Costruzioni*

Francesco Salvo  
*f.salvo@studenti.unipi.it*

Dott. Marcello Vercesi  
*Manager, Business Integration Partners*

Dott. Matteo Barbierato  
*Manager, ELIS Innovation Hub*

Sessione di Laurea Magistrale del 15/02/2023  
A.A. 2021/2022

## **Sommario**

Questo lavoro di tesi esplora i temi della Collaboration e del Design Thinking applicati nei progetti di consulenza. L'elaborato si basa su un periodo di lavoro di 4 mesi svolto presso BIP, assunto da ELIS Innovation Hub. La tesi pone l'accento sul doppio obiettivo che è possibile raggiungere applicando l'approccio collaborativo nei progetti di consulenza: l'obiettivo di reddito, ovvero la risoluzione delle challenge legate alle attività di business svolte dall'azienda, e l'obiettivo di capitale, ovvero il rafforzamento dell'identità del team che partecipa al progetto. Dopo un'analisi teorica dei due temi, vengono approfonditi alcuni strumenti e competenze apprese durante il periodo di lavoro quali: la progettazione di una sessione di lavoro collaborativa, la facilitazione, la realizzazione di interviste etnografiche, l'utilizzo della *visual collaboration platform* chiamata MIRO. Il lavoro di tesi si conclude con una comparazione dei due casi studio affrontati: uno riguardante l'ambito della formazione collaborativa su argomenti di project management per i dipendenti di un'azienda del settore *banking*; l'altro nel campo del miglioramento dei servizi di un team di marketing.

## **Abstract**

This thesis work explores Collaboration and Design Thinking applied in consultancy projects. The thesis is based on a 4-month work period at BIP, hired by ELIS Innovation Hub. The thesis emphasizes the double objective that can be achieved by applying the collaborative approach in consultancy projects: the income objective, i.e., the resolution of the challenges related to business activities currently carried out by the company, and the capital objective, i.e., the strengthening of the team identity of those involved in the project. After an analysis of Design Thinking and Collaboration from the theoretical point of view, some tools and some skills learned during the work period are examined such as: planning a collaborative work session, facilitation, carrying out ethnographic interviews, using the visual collaboration platform called MIRO. The thesis work ends with a comparison of the two case studies that have been addressed: one concerning the field of collaborative training on project management topics for the employees of a company in the banking industry; the other in the field of improving and developing the services of a marketing team.

## 1. Contesto del lavoro di tesi

Questo elaborato è il frutto di un periodo di lavoro di 4 mesi (da settembre a dicembre 2022) assunto con contratto di apprendistato presso ELIS Innovation Hub s.r.l. . Dopo l'assunzione in ELIS, ho svolto tutte le mie attività lavorative a Milano nella società di consulenza: BIP – *Business Integration Partners*, all'interno del COE – *Centre of Excellence* denominato **Complexity and Collaboration Officina**. Officina è un team di circa 25 persone, che si occupa di complessità e collaborazione. Officina cerca nell'**approccio collaborativo** una leva per dominare la complessità. Nei progetti di consulenza di Officina si utilizza un approccio *human-centred*, che mira a unire i bisogni delle persone, la fattibilità tecnica e le richieste del business. Questo modo di lavorare prende spunto da due discipline che ne rappresentano i pilastri teorici e che sono state analizzate in questa tesi: il **Design Thinking** e la **Collaboration**. Le **sessioni di co-design** che Officina realizza (in seguito chiamate anche **laboratori** o **workshop**) sono volte a ideare e testare le soluzioni migliori per risolvere la *challenge* posta dal cliente. Il mantra per i consulenti di Officina è quello di non proporre soluzioni al cliente, bensì proporre una strada per accompagnarlo verso la soluzione più adeguata alla propria realtà aziendale. Nel farlo, Officina progetta nei minimi dettagli le attività e tutti gli aspetti connessi all'organizzazione dei laboratori che rappresentano il suo *core business*, sia fisici svolti in presenza, che digitali da remoto.

Durante il mio periodo in BIP in Officina sono stato coinvolto in diverse attività di formazione e in due progetti di consulenza, che ho seguito fino al loro completamento e che rappresentano i **due casi studio** di questo lavoro di tesi. Un progetto di **formazione collaborativa** sui temi del *project management* per i dipendenti in Italia di un fondo di investimento internazionale chiamato *State Street Bank*. Un progetto di **team building e orientamento strategico**, svolto per il team di marketing dell'area di business *Tech&Telco* di BIP. Nell'ambito di questi due progetti mi sono occupato di diverse attività quali: la **progettazione dei laboratori** per i due casi studio, la **facilitazione durante i laboratori**, la **preparazione dei materiali** (istruzioni, *templates* e canvas da compilare), la **digitalizzazione dei contenuti** emersi nei laboratori fisici con lavagne e post-it riportandoli su MIRO e la **realizzazione dei report out** per i clienti che avevano commissionato i progetti.

## 2. Obiettivi e fasi del lavoro di tesi

Il filo conduttore dell'intero lavoro di tesi è quello di presentare la *collaboration* adottata nei progetti di consulenza non solo come un insieme di tecniche e metodi operativi per portare a termine i progetti, ma come un **mezzo per il rafforzamento dell'identità del team (*team identity*)**. In altre parole, nella tesi si afferma che sviluppare un progetto attraverso modalità collaborative porta al raggiungimento di un **duplice obiettivo**:

- **Obiettivo “di reddito”**: raggiungere efficientemente lo scopo operativo del progetto, apportando idee realizzabili e valore per le attività di business attualmente svolte.
- **Obiettivo “di capitale”**: far crescere il team, nel suo complesso, e le singole persone grazie alla *collaboration*. In un progetto che adotta metodologie collaborative tutti partecipano al processo per arrivare alle decisioni: le idee e le informazioni sono condivise su supporti visibili a tutti (ad esempio le lavagne magnetiche con post-it), il processo decisionale è reso noto fin dall'inizio a tutti. In questo modo, le conoscenze dei singoli diventano del team, le persone allenano le proprie capacità di lavoro di gruppo e aumenta la consapevolezza di essere parte di un team. In definitiva, viene rafforzata l'identità del team opponendosi al fenomeno del depauperamento del capitale sociale spesso ricorrente.

In Tabella 1 sono riportate le fasi del progetto di tesi.

| Fase  | Sottofase   | Step Metodologici  | Risultati   | §   |
|---|---|--|---|-----|
| Formazione  | Formazione al lavoro in consulenza                | - Junior Consulting – Training Week Summer Edition 2022 – dal 7 al 17 luglio 2022<br>- Bootcamp ELIS-BIP: un mese di formazione retribuita <i>full time</i> erogata dal 25 luglio al 4 agosto e dal 26 agosto al 9 settembre 2022  | - Consulting process skills<br>- Comunicazione efficace<br>- Personal branding skills<br>- Sei CEO challenges risolte in gruppo | 3.1 |
|   | Formazione al Design Thinking e Collaboration     | - Processo strutturato di <i>onboarding</i> per neoassunti in Officina curato dai consulenti del team Officina di BIP<br>- Supporto nell'erogazione di laboratori fisici e digitali in altri progetti<br>- Analisi della letteratura sul Design Thinking e Collaboration | - Facilitazione<br>- Realizzazione di interviste empatiche<br>- Collaborative methodologies and techniques                      | 3.2 |
| Caso studio 1: “Way to Enhance the New Normality” | Project Management Path                           | - Time management (Gantt di progetto)<br>- KPI generation<br>- KPI development and monitoring<br>- Team development<br>- Assegnazione delle responsabilità (RACI matrix)   | - 6 roadmap operative per mettere a terra le 6 idee selezionate<br>- 10 laboratori collaborativi con 107 partecipanti           | 4.1 |
|   | Report Out and Presentation                       | - Preparazione report out<br>- Pitch presentation  | - 9 Top Manager di SSB<br>- 3 idee da implementare  | 4.2 |
| Caso studio 2: “Marketing Week”                   | Pre-work: Interviste qualitative e Framing Canvas | - Realizzazione interviste empatiche<br>- Preparazione Framing Canvas<br>- Comparazione insights raccolti con il Framing Canvas  | - 6 interviste da un'ora<br>- 16 insights raccolti<br>- 1 Framing Canvas  | 5.1 |
|   | Workshop 1  | - Attività di team building<br>- Business Model Canvas as-is del team di marketing<br>- Idea generation di nuove idee di servizi generate attraverso lo strumento Crazy 4's  | - Speed dating<br>- 2 Business Model Canvas di gruppo<br>- 1 Business Model Canvas condiviso<br>- 20 nuove idee di servizi      | 5.2 |
|   | Workshop 2  | - Selezione delle idee<br>- Sviluppo delle idee selezionate tramite lo   | - 4 idee selezionate e approfondite tramite   | 5.3 |

|  |                   |   |   |   |
|--|-------------------|---|---|---|
|  |                   | strumento <i>Service Model Canvas</i>   | <i>Service Model Canvas</i>                                       |   |
|  | <i>Report Out</i> | - Rielaborazione risultati post <i>workshop</i><br>- Preparazione <i>report out</i> | - 2 <i>Top Manager</i> di BIP coinvolti<br>- 5 idee da rivalutare | 6 |

**Tabella 1:** divisione in fasi e sottofasi del lavoro di tesi con indicazione, per ogni sottofase, degli step metodologici, dei risultati e dei paragrafi della sintesi

### 3. Formazione propedeutica al lavoro sui casi studio

#### 3.1. Formazione al lavoro in consulenza

La mia assunzione in ELIS e il mio successivo inserimento in BIP sono state precedute da due esperienze formative su tematiche legate al mondo della consulenza:

**1) Junior Consulting – Training Week | Summer Edition 2022:** training *full week* che costituisce la fase 1 del *Talent Program Junior Consulting* rivolto a studenti universitari che intendono avviare la propria carriera professionale in un percorso di eccellenza nella consulenza aziendale. Durante la settimana dal 7 al 15 Luglio si sono alternate sessioni di *training* (su tematiche di *problem solving*, *creative thinking*, comunicazione efficace, *personal branding*) e *inspirational speech* (detti *CEO Live Cases*) di amministratori delegati e C-levels di sei grandi aziende: Leonardo, Posteltaliane, Italgas, Acciaierie d’Italia, Tena, Illy Caffè.

**2) Bootcamp ELIS-BIP:** un mese di formazione *full time* erogata in partnership tra ELIS e BIP. Le lezioni sono state tenute da docenti, consulenti e manager di ELIS, alternati con risorse di BIP. Dal 25 luglio al 4 agosto, e dal 26 agosto al 9 settembre abbiamo approfondito argomenti importanti per un consulente. Al termine del mese di formazione ho preso parte ad una giornata valutativa strutturata in diversi *Business Game* da risolvere in gruppo. L’esito positivo di questa giornata e del successivo colloquio col manager del team di BIP per il quale avevo espresso interesse (ovvero *Complexity and Collaboration Officina*) mi hanno permesso di accedere al periodo di lavoro in apprendistato su cui si basa questo elaborato.

#### 3.2. Formazione al Design Thinking e Collaboration

Successivamente al mio ingresso nel team *Complexity and Collaboration Officina* ho preso parte a diverse attività formative (20 ore circa) sui temi caratterizzanti il **Design Thinking** e la **Collaboration**. Queste attività sono consistite in:

- Un processo strutturato di *onboarding* per i neoassunti in Officina curato dai consulenti del team Officina. Nelle riunioni sono stati trattati argomenti di base per il lavoro nei progetti in Officina come: regole per la facilitazione durante i laboratori,

*process co-design, customer centricity e human-centred design*, le tipologie di progetti all'interno del portafoglio del team Officina.

- Un'analisi della letteratura sui due argomenti.
- Il mio inserimento come osservatore e supporto pratico in attività connesse allo svolgimento di altri progetti del team Officina nel periodo di ottobre 2022, quali l'erogazione di un laboratorio fisico di mappatura collaborativa dei processi ed uno digitale di *idea generation*.

### 3.2.1. Fondamenti teorici e strumenti: Design Thinking e Collaboration

Il **design thinking** può essere descritto come una disciplina di progettazione che usa la sensibilità e i metodi del progettista per comprendere i bisogni delle persone, facendoli incontrare con ciò che è, allo stesso tempo, tecnologicamente fattibile ed economicamente sostenibile [1]. Per far questo, viene posta particolare enfasi sull'ascolto dei clienti per comprendere la componente più umana nell'utilizzo della tecnologia. L'aspetto che maggiormente caratterizza la disciplina è il continuo alternarsi di fasi divergenti e di fasi convergenti. Nelle prime, il progettista utilizza il pensiero laterale, mentre nelle seconde domina il ragionamento sequenziale [2]. È a questo continuo alternarsi di fasi divergenti e convergenti che si ispira la più famosa rappresentazione con cui si è soliti rappresentare il

**Design Thinking**  
**Process**, ovvero il  
 "doppio diamante"  
 (Fig. 1).  
 Le fasi della  
 progettazione con

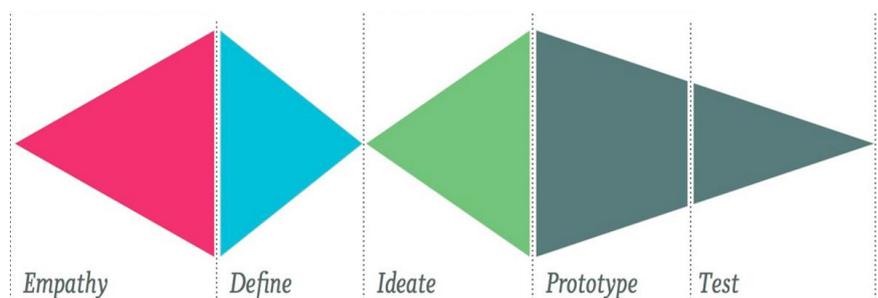


Figura 1: rappresentazione a doppio diamante del Design Thinking Process [3]

approccio *design thinking* sono riportate in basso in Fig. 1. Per ciascuna fase è possibile utilizzare opportuni **strumenti**. Facendo riferimento esclusivamente agli strumenti che sono stati utilizzati nei due casi studio oggetto del lavoro di tesi: le **interviste empatiche** e il **Personal Business Model Canvas** rientrano nella fase di *Empathy*; il **Business Model Canvas** così come il **Service Model Canvas** si utilizzano nella fase di *Define*; il **Crazy 4's** può trovare applicazione per effettuare l'**idea generation**, ovvero l'attività più tipica all'interno della fase di *Ideate*. Lo *scope* dei progetti dei due casi studio comprendeva le prime 3 del processo.

Col termine **collaboration** si intendono quelle modalità di lavoro immersivo volte a generare soluzioni in breve tempo tramite l'efficace interazione di più persone. Le pratiche di

*collaboration* prevedono l'alternanza di fasi di lavoro in **gruppo** e di fasi in **plenaria** dove vengono condivisi i risultati raggiunti in gruppo. Durante il lavoro in gruppo, ciascuno di essi è supportato da un **facilitatore** esperto che guida il lavoro senza sostituirsi in nessun caso ai partecipanti. Uno dei più grandi vantaggi dell'utilizzo dei metodi collaborativi è il fatto di facilitare l'*adoption* delle soluzioni in output dai laboratori. Esistono due macrocategorie di laboratori: quelli fisici in presenza e quelli digitali a distanza. Un **laboratorio fisico in presenza** è un evento nel quale i partecipanti si ritrovano insieme in un luogo comune per svolgere, guidati dai facilitatori, le attività previste per quella sessione collaborativa. Tra gli strumenti principali per l'erogazione di un laboratorio fisico ci sono: lavagne magnetiche verticali, fogli elettrostatici, *templates* cartacei, post-it, pennarelli e penne. In un **laboratorio digitale a distanza**, invece, i partecipanti sono riuniti da remoto in un'aula virtuale tramite i propri dispositivi. Questa tipologia di laboratori è sempre più diffusa grazie al costante miglioramento degli strumenti digitali che la rendono possibile. Inoltre, le circostanze in cui si svolgono i laboratori digitali a distanza si combinano particolarmente bene con le modalità di lavoro in *smart working* che continuano a diffondersi. Gli strumenti principali in questo caso sono: una *visual collaboration platform* come MIRO, una piattaforma come Zoom, i dispositivi per collegarsi alla riunione.

#### **4. Caso studio 1: “Way to Enhance the New Normality” progetto di formazione finanziata per i dipendenti di State Street Bank Italia**

Il progetto “Way to Enhance the New Normality” nasce come *follow up* del progetto “The new normal”, concluso nel 2020. Entrambi i progetti sono stati realizzati da Officina per il cliente **State Street Bank** (in seguito abbreviato con la sigla SSB). SSB è un **fondo di investimenti** americano con sedi in 29 paesi. In Italia ha uffici a Torino e Milano e impiega circa 500 dipendenti. “The new normal” era un progetto realizzato da Officina per cliente *State Street Bank Italia* nel 2020. L'obiettivo di questo progetto, sviluppato nel periodo della pandemia di COVID-19, era quello di raccogliere le percezioni e le idee dei partecipanti su come migliorare il loro *way of working*. Al termine di questo progetto sono state prodotte **10 idee di miglioramento** del modo di lavorare operativo dei dipendenti. Questo output è servito come base per il progetto “Way to Enhance the New Normality”, realizzato e portato a termine nel 2022, sul quale ho lavorato durante il mio periodo di apprendistato in BIP e che costituisce il primo caso studio di questo lavoro di tesi. I **due obiettivi** del progetto sono:

- **obiettivo operativo:** definire una *roadmap* ed un piano di *project management* dettagliato per ‘scaricare a terra’ le **6 idee** selezionate come più prioritarie tra le 10 in output dal progetto “*The new normal*”. Questo piano operativo, per ciascuna idea, ha dettagliato: le risorse coinvolte, la composizione dei team, i flussi di comunicazione tra team, le attività necessarie, le tempistiche stimate, i rischi dell’iniziativa, le modalità di monitoraggio dei risultati attraverso KPI.
- **obiettivo *human capital*:** da un lato, essendo un progetto di formazione, formare i dipendenti coinvolti nell’iniziativa facendogli utilizzare in maniera guidata alcuni strumenti di *project management* in linea con i principi di questa disciplina; dall’altro, grazie alle modalità collaborative con cui è stata erogata la formazione, rendere il team più forte, più coeso, più capace di comunicare, più consapevole della diversità presente in azienda e della complessità nel prendere delle decisioni che possono impattare in maniera diversa su differenti aree dell’azienda, rappresentate ciascuna da un partecipante inserito nel team.

Per realizzare questi obiettivi ho progettato e realizzato una serie di **26 laboratori digitali** erogati da remoto, tramite l’utilizzo della piattaforma *Zoom* e *MIRO*. L’articolazione del piano di incontri, divisi in moduli formativi, è sintetizzata in Tabella 2:

| Modulo   | N° laboratori | Obiettivo  | Periodo                               |
|--|---------------|--|---------------------------------------|
| <b>Diversity &amp; Inclusion (D&amp;I) per il Business</b> | 2             | Esplorazione della componente di diversità all’interno dell’azienda ed elaborazione degli <i>insights</i> raccolti. L’obiettivo è la comprensione profonda di come costruire un team che sia ricco ed eterogeneo.  | 2 marzo 2022 – 8 marzo 2022           |
| <b>Idea Integration</b>                                    | 3             | Momento per creare un punto di contatto e avvicinare alla popolazione più senior la vista sulle idee prodotte nel 2020. Le idee del 2020 vengono aggiornate e, grazie ai contributi del <i>Middle Management</i> , l’implementazione della fase successiva avviene con una logica e un approccio più bilanciati tra operatività e strategia. | 23 marzo 2022 – 6 aprile 2022         |
| <b>Analisi di Dettaglio e Fattibilità</b>                  | 2             | Lo step riguarda l’approfondimento e riclassificazione delle idee, considerandole in un’ottica più ampia che coinvolga il punto di vista del <i>Top Management</i> .   | 13 aprile 2022 – 28 aprile 2022       |
| <b>Tutorship</b>   | 3             | Costruire, su ciascuna idea, dei <i>business case</i> di dettaglio attraverso la compilazione del <i>Business Model Canvas</i> dell’idea da presentare nel successivo modulo di <i>Grand Prix</i> .  | 4 maggio 2022 – 19 maggio 2022        |
| <b>Politiche commerciali</b>                               | 1             | Preparazione dei gruppi al successivo modulo di <i>Grand Prix</i> , attraverso la costruzione di un <i>pitch</i> dall’elevata efficacia espositiva, basato sui canoni di architettura della retorica e <i>storytelling</i> .   | 31 maggio 2022                        |
| <b>Grand Prix</b>  | 2             | Presentazione del lavoro svolto durante la fase di <i>Tutorship</i> , sotto forma di <i>Elevator Pitch</i> per ogni gruppo e attraverso la modalità a competizione. La giuria, composta dal <i>Top Management</i> , giudicherà le idee da portare avanti e, per ciascuna, verrà definito un <i>Ideas Owner</i> che la prenda in carico.      | 9 giugno 2022 – 16 giugno 2022        |
| <b>Roadmap</b>   | 2             | Per ciascuna delle 6 idee scelte, si stabilisce la sequenza temporale di azioni attraverso cui realizzarla.  | 21 settembre 2022 – 29 settembre 2022 |
| <b>Project Management Path</b>                             | 10            | Vengono insegnati i <i>pillar</i> teorici di <i>Project Management</i> , poi messi in pratica attraverso <i>template</i> di strumenti standard su cui i partecipanti lavorano per definire il piano operativo di implementazione delle iniziative.   | 5 ottobre 2022 – 14 dicembre 2022     |

|                     |   |  |                 |
|---------------------|---|--|-----------------|
| <b>Presentation</b> | 1 | Riunione finale nella quale i 6 gruppi presentano i loro piani di implementazione al <i>Top Management</i> per ricevere la loro approvazione alla fase di <i>execution</i> . | 19 gennaio 2023 |
|---------------------|---|--|-----------------|

Tabella 2: articolazione del piano di laboratori erogati durante il progetto " *Way to Enhance the New Normality* "

Il mio lavoro svolto in Officina da ottobre a dicembre si è concentrato sul modulo "*Project Management Path*" e sulle attività propedeutiche al modulo "*Presentation*", ovvero la realizzazione del *report out* per il cliente che ripercorreva i risultati del percorso.

#### **4.1. Project Management Path**

Il *Project Management Path* è un percorso di 10 laboratori digitali di 2 ore e 15 minuti ciascuno a cui hanno preso parte 107 dipendenti di SSB divisi in 6 gruppi. Ciascun gruppo tramite questo percorso ha progettato il piano operativo per implementare la propria idea di miglioramento del *way of working*. Per farlo hanno utilizzato le tecniche e gli strumenti di *project management* che io ed il mio collega di Officina abbiamo ritenuto più adatti per ciascun laboratorio. Tutto il lavoro dei partecipanti è stato svolto su un'unica *board* di MIRO, sulla quale noi preparavamo le istruzioni e i *templates* ad hoc per ogni laboratorio. Il percorso di *project management* si è articolato nei seguenti step:

- Identificare le **macro-attività** e le **micro-attività** al loro interno, necessarie per implementare l'idea; specificare per ciascuna micro-attività gli attori coinvolti, le tempistiche, le tecnologie e l'output atteso; creare il diagramma di **Gantt di progetto** (*timeline* di implementazione) contenente macro e micro-attività, integrato dei possibili **failure** delle attività e delle relative **soluzioni**.
- Identificare i **team** coinvolti nell'implementazione dell'idea, le **modalità** e la **frequenza di interazione** tra i team, la **seniority** richiesta (*Team Map*).
- Identificare i **rischi** dell'iniziativa, classificati e prioritizzati in 4 classi (*ROAM matrix*) in funzione delle **strategie di trattamento** del rischio definite.
- **Generare i KPI** per monitorare i risultati dell'idea una volta realizzata; valutare i KPI generati in base al potere di influenzare il risultato e la semplicità di misurazione; scegliere i **migliori 3 KPI**.
- **Sviluppare i migliori 3 KPI** descrivendone le assunzioni alla base, le fonti di dati, le varianti del KPI, i *failure* che è possibile identificare tramite il monitoraggio del KPI, le azioni correttive e le azioni di miglioramento successive alla sua identificazione; stimare il **valore atteso** dei 3 KPI e stabilirne il **range di variabilità naturale** dato dalla

differenza tra **limite superiore di specifica** e **limite inferiore di specifica** (Carta di controllo).

- **Assegnare le responsabilità** ai team precedentemente identificati per ogni micro-attività stabilita (matrice RACI).
- **Preparare il *pitch*** di presentazione del proprio piano operativo al *Top Management* dividendolo in fasi: apertura, climax, svolta e chiusura.

#### **4.2. Report Out and Presentation**

Conclusi i laboratori, mi sono occupato di realizzare il file di *report out* per lo sponsor del progetto. Questo file, composto da 5 slides standard per ciascun gruppo contenenti i 5 *deliverable* principali del percorso, riorganizzava i contenuti prodotti sulla *board* e, a libera scelta dei gruppi, sarebbe potuto essere utilizzato durante il loro *pitch* come supporto grafico alla presentazione. La presentazione dei *pitch* dei 6 gruppi è avvenuta il 19 gennaio 2023 alla presenza di 9 *Top Manager* di *State Street Bank Italia*.

### **5. Caso studio 2: “Marketing Week” progetto di *team building* e orientamento strategico per il team Marketing interno a BIP**

Il team Marketing dell’Area di Business *Tech&Telco* di BIP si occupa di svolgere analisi di marketing per i suoi clienti. I progetti che realizza si collocano nell’ambito del marketing operativo, e in particolare consistono in analisi dati svolte con l’obiettivo, ad esempio, di segmentare la *customer base*, oppure ottimizzare e allineare la proposta di valore ai clienti sui diversi canali digitali. Il team, dotato di forti competenze in ambito *project management*, non realizza progetti di marketing strategico chiavi in mano. Il suo cliente principale è Vodafone. Il team Marketing ha subito recenti riorganizzazioni anche a causa del forte *turnover* di risorse interne. Attualmente è composto da un’alta percentuale di figure *Junior* con competenze generaliste e poche esperienze significative nel settore del Marketing. Il team ha richiesto di essere aiutato da Officina nel coinvolgere tutti i membri del gruppo in attività di ***team building*** e di ***idea generation*** su **nuove idee di servizio** da offrire nel breve/lungo periodo.



Figura 2: fase plenaria di un *workshop* del progetto

Gli **obiettivi** del progetto sono stati:

- **Lavorare in team** e favorire la reciproca conoscenza
- Ragionare sulle singole **figure professionali** in termini di **competenze e valore offerto**
- Definire il proprio **modello di business as-is** come team all'interno del contesto BIP
- Identificare **nuove idee di servizi** da offrire a clienti attuali e nuovi

Per raggiungere questi obiettivi Officina ha svolto una fase di *pre-work* e ha erogato due laboratori collaborativi in presenza.

### **5.1. Pre-work: Interviste qualitative e Framing Canvas**

In questa fase ho fornito supporto nella realizzazione di 6 interviste di un'ora con 6 soggetti intervistati: 2 ex persone di Marketing, 2 nuovi ingressi nel team, 2 persone ancora in BIP ma non più nel team.

L'obiettivo delle **interviste empatiche** era quello di scattare una fotografia dell'evoluzione del team Marketing. Il *deliverable* è consistito in 16 *insights* utili come spunti nei laboratori.

Inoltre, nella fase di *pre-work* è stato fatto compilare lo strumento del **Framing Canvas** ai due manager del team per fornire un solido punto di partenza e farli riflettere sui seguenti aspetti del team: benefici, beneficiari, che cos'è, contesto, *competitors* ed elementi distintivi.

### **5.2. Workshop 1**

All'interno del primo workshop, dopo il *welcome* e gli *speech* di allineamento dei manager, sono state realizzate **due attività di team building**. La prima è consistita in 10 giri di **speed dating** di 5 minuti *one-to-one* con coppie casuali tramite i quali i partecipanti dovevano trovare, in quel poco tempo, punti in comune molto particolari all'interno delle loro vite personali. Nella seconda attività ciascun partecipante era chiamato a scrivere un post-it col proprio "**superpotere**" che avrebbe messo a disposizione nella giornata. I superpoteri sono stati presentati dai partecipanti in plenaria e sono stati raccolti e attaccati su una lavagna. L'ultima attività della prima parte del *workshop* è stata la compilazione di tutti i partecipanti del **Personal Business Model Canvas** [4] del proprio lavoro nel team Marketing.

Nella seconda parte del *workshop* i partecipanti sono stati divisi in due gruppi, ciascuno con all'interno uno dei due manager, e gli è stato chiesto di costruire il **Business Model Canvas as-is** del team Marketing. In seguito, riuniti in plenaria, sono stati presentati e, dopo una proficua discussione, si è converso su un BMC condiviso.

### 5.3. Workshop 2

Nel secondo workshop è iniziato col racconto di ogni partecipante delle proprie idee di nuovi servizi generate col lavoro individuale tra un laboratorio e l'altro attraverso lo strumento del **Crazy 4's**. Questa tecnica di *idea generation* prevede di prendere un foglio di carta e ripiegarlo due volte su sé stesso andando ad ottenere 4 aree di lavoro. Successivamente si disegna, schizza, e/o racconta la propria idea in 60 secondi nello spazio delimitato dal primo quadrante. L'esercizio continua fino ad esaurimento dei 4 minuti a disposizione. Le idee presentate sono state posizionate sulla **matrice**: "BIP lo fa già", "BIP non lo fa già" sulle ascisse e "Marketing lo può fare", "Marketing non lo può fare" sulle ordinate. Dopo un **clustering** delle idee simili, è stato eseguito un **filtering tramite votazione** con bollini da apporre sulla lavagna. 6 idee sono risultate più votate e di queste si è deciso di svilupparne 4, in altrettanti gruppi, attraverso lo strumento del **Service Model Canvas**.

## 6. Conclusioni

Al termine del progetto "**Way to Enhance the New Normality**" sono state realizzate 6 *roadmap* per implementare le idee di miglioramento del *way of working* attraverso strumenti di *project management* utilizzati in modo collaborativo. Dopo la presentazione dei *pitch* dei gruppi ai *Top Manager* di *State Street Bank* avvenuta il 19 gennaio 2023, è stato deciso di implementare da subito 3 di queste idee.

Grazie al progetto "**Marketing Week**" sono stati raccolti 16 *insights* tramite le interviste empatiche; sono stati rielaborati i *Framing Canvas* dei due manager ed evidenziate le differenze con quanto emerso dalle interviste; dall'analisi puntuale dei *Personal Business Model Canvas* sono stati ricavati *analytics* circa la consapevolezza della propria *value proposition* nel team Marketing, la percentuale di competenze *hard* e *soft*, la correlazione tra stress percepito e attività svolte nel quotidiano; è stato costruito il *Business Model Canvas as-is* del team e sono state sviluppate 4 idee per nuovi servizi da offrire a nuovi e vecchi clienti. In Tabella 3 si riepilogano le principali differenze e similitudini (in verde) tra i due casi studio:

| Variabile di comparazione       | Caso studio 1   | Caso studio 2  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Cliente</b>                  | Esterno – <i>State Street Bank Italia</i>   | Interno – <i>team Marketing</i> di BIP   |
| <b>Modalità di erogazione</b>   | Digitale a distanza   | Fisico in presenza   |
| <b>Numero partecipanti</b>      | 107   | 15   |
| <b>Strumenti utilizzati</b>     | Personas, <i>Business Model Canvas</i> , Gantt, <i>ROAM matrix</i> , Carta di controllo, <i>RACI matrix</i> , <i>Team Map</i> , Architettura della retorica | Interviste empatiche, <i>Framing Canvas</i> , <i>Speed dating</i> , "Superpotere", <i>Personal Business Model Canvas</i> , <i>Crazy 4's</i> , <i>Business Model Canvas</i> , <i>Service Model Canvas</i> |
| <b>Finanziamento</b>            | Fondo di formazione   | Fondi del team Marketing   |
| <b>Classificazione progetto</b> | <i>Idea Generation</i>  | <i>Idea Generation</i>   |
| <b>Durata</b>                   | 8 mesi  | Circa 1 mese   |
| <b>Obiettivo operativo</b>      | Messa a terra di 6 idee di miglioramento  | Generazione e sviluppo di nuove idee di servizi  |
| <b>Obiettivo human capital</b>  | Rafforzamento dell'identità del team e formazione sul <i>project management</i>   | Rafforzamento dell'identità del team   |

Tabella 3: Confronto dei due casi studio

## APPENDICE A: *Take away*

In questi 5 mesi di formazione e lavoro che hanno portato alla realizzazione di questa tesi sento di aver maturato l'**esperienza** che forse avrei potuto acquisire in anni di lavoro dopo la laurea. Il mio percorso è sicuramente particolare perché in così poco tempo ho vissuto in prima persona due realtà aziendali d'eccellenza: *ELIS Innovation Hub* e BIP, entrambe società di consulenza di successo e in rapida crescita.

Le cartoline che mi porto nella mente sono gli **episodi in presenza** che ho vissuto: i momenti in sede ELIS a Roma durante *Junior Consulting*; l'*outdoor meeting* di 2 giorni in montagna ad Ovindoli col team *Business Support* di ELIS; i tre mesi in presenza a Milano col team *Officina* di BIP.

Ho capito cosa significhi **Lavorare**. Sì, lavorare in un'azienda di consulenza, ma più in generale lavorare.



Figura 3: ELIS Junior Consulting Summer Edition – Roma, 8 luglio 2022

Instaurare un profondo legame coi colleghi, conoscere il me stesso Ingegnere tramite la relazione con gli altri, allontanarmi dalla *comfort zone* dell'università.

Del mondo della consulenza ho apprezzato in particolare l'**attenzione ai dettagli** (nulla viene lasciato al caso) e la **ricerca estrema della semplicità** del concetto per renderlo più comunicabile ed efficace. Ho compreso che nei progetti esistono sempre **tre piani**: quello che si potrebbe fare, quello che serve fare, quello che ci è chiesto di fare.

Mi sento tanto fortunato ad aver lavorato in due aziende sane e con forti valori come queste. Sono rimasto sorpreso dall'**attenzione dedicata alla persona**, in termini di aumento di competenze e valorizzazione delle caratteristiche personali. Molto spesso mi sono trovato a riflettere su me stesso, per cercare di capire chi fossi e chi sarei voluto diventare. Un esempio lampante è stato il momento nel quale sono stato chiamato a definire i miei **obiettivi di crescita** in modo autonomo guidato dal *Performance Expectation Framework* di BIP.

Non so che strada prenderò nel mio prossimo futuro lavorativo, ma qualunque essa sia sarà il frutto della crescita che ho avuto grazie questa esperienza.

## APPENDICE B: Bibliografia della sintesi

- [1] Brown T., 2009, *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York, HarperBusiness
- [2] de Bono, E. 1969, "Information Processing and New Ideas — Lateral and Vertical Thinking", *The Journal of Creative Behavior*, vol. 3, no. 3, pp. 159-171
- [3] Design Thinkers Group New Zealand. Available at: <https://designthinkersgroup.nz/> [Accessed 6th February 2023]
- [4] Clark T., Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Business Model You. A One-Page Method For Reinventing Your Career*, John Wiley & Sons