

INDICE

●	PREFAZIONE Raffaella Fagnoni Chiara Olivastri	8/132
●	PREMESSA	12/132
●	INTRODUZIONE	12/132
●	I. Strumenti a servizio	18/132
	Design dei servizi	24/132
	&cosistema	28/132
	Strumenti & Co.	33/132
●	II. Strumenti per definizione	36/132
	Strument/azione	39/132
	Consapevolezza	42/132
●	III. Fondamenti del servizio come strumenti di sostenibilità	46/132
	Co-progettare filiere	48/132
	Tenere il tempo	51/132
	Trasformare i comportamenti	53/132
	Ri-orientare	55/132

●	IV. Strumenti in re-visione	58/132
	L'evoluzione degli strumenti	60/132
	Panoramica toolkit	70/132
	Strumenti per l'economia circolare	73/132
	Strumenti &cosistemici	114/132
	Strumenti d'impatto futuro	80/132
●	V. Non solo strumenti "usa e getta"	86/132
	Hackerare gli strumenti: un caso studio	88/132
	Strumenti messi in scena: un caso studio	104/132
●	CONCLUSIONI	112/132
●	POSTAFAZIONE Michela Deni	117/132
●	BIBLIOGRAFIA	120/132

L'autoproduzione nel service design

Nel panorama contemporaneo del design, i servizi occupano un ruolo sempre più centrale, richiedendo un approccio adattivo e recettivo rispetto ad un contesto in continua evoluzione e cambiamento. Giocando con le parole, Giovanna Tagliasco titola il suo lavoro *Servizi &co.* con l'intento di esplorarne la complessità, mettendo in evidenza l'interconnessione tra servizi, strumenti e sostenibilità.

L'autoproduzione di strumenti

L'attenzione e l'interesse del progetto si è spostata verso la progettazione di strumenti universali per risolvere problemi di ogni tipo, per affrontare le sfide sempre più complesse del mondo contemporaneo. Ma il rischio di questo approccio è trasformare la pratica del servizio e del relativo progetto in una sequenza di protocolli e procedure standard. Il contributo originale che può offrire il design nel progetto dei servizi ruota intorno alla natura degli strumenti: potrebbe essere più efficace e più interessante poter autoprodurre strumenti specifici o almeno avere strumenti personalizzabili da adattare alle diverse situazioni, ai diversi ambiti applicativi, agli standard di qualità in continua evoluzione. L'opportunità di autoprodursi gli strumenti porta il service designer a sviluppare un'attitudine da maker, imparando a creare strumenti su misura per le esigenze specifiche del progetto e del problema da affrontare. In questo modo si inizia a concepire un servizio partendo dall'autoprogettazione e dall'autoproduzione degli strumenti necessari.

Il concetto di autoprogettazione, introdotto da Enzo Mari nel 1974, descrive "un esercizio individuale per migliorare la propria consapevolezza delle ragioni oneste di progetto"¹. Il lavoro di Mari si riferisce all'autoproduzione di artefatti fisici, sistemi di arredo per rispondere alle esigenze di ogni singolo individuo. Ma lo stesso approccio può essere applicato al progetto di quegli strumenti, che nel design dei servizi svolgono il ruolo di utensili per modellare le idee, diventando il mezzo attraverso cui si origina il processo di co-creazione tipico del service design. L'autoprogettazione degli strumenti richiede la messa a punto

di un sistema articolato e modellabile, adattabile alle diverse realtà in cui può essere applicato, a partire dalle radici del problema progettuale, innescando un processo risolutivo che colga le vere ragioni dietro il progetto stesso. Si tratta di un approccio che richiede una forte attitudine sperimentale. Non si tratta semplicemente di sviluppare soluzioni che rispondano alle esigenze degli utenti, ma di partire dagli strumenti stessi che plasmano i servizi. L'autoproduzione, come spiegato da Maffei e Bianchini nel 2013, prevede:

«un insieme di attività organizzate per materializzare nuovi prodotti-servizi attraverso un processo di auto-orientamento, auto-progettazione, auto-costruzione, auto-comunicazione e auto-distribuzione».

(BIANCHINI & MAFFEI, 2013, p. 3)

A partire da un sistema di elementi predefiniti, i service designer agiscono come hacker andando a modificare le strutture di base degli strumenti disponibili o i loro precedenti esperimenti, affinché rispondano alle sfide del progetto. L'utilizzatore di strumenti può essere un configuratore, uno "starter hacker", che rielabora a partire da un kit di base già predisposto, ma può evolversi in designer "hacker pro", capace di ideare strumenti innovativi. Questi strumenti non solo risolvono i problemi complessi che la nostra epoca ci pone, ma permettono anche di manomettere e scomporre le sfide in modo creativo e strategico. L'autoproduzione e la personalizzazione degli strumenti rappresentano non solo un'opportunità, ma una necessità per i service designer, un passo importante per affrontare in modo efficace le sfide del presente.

Dall'autoproduzione di strumenti all'autoproduzione di ecosistemi

Con l'avanzamento della tecnologia e l'accesso a piattaforme di condivisione, è emersa una nuova dinamica sociale e culturale. La disponibilità di informazioni e risorse ha facilitato la formazione di reti collaborative in cui maker e artigiani possono scambiare conoscenze, esperienze e competenze.

Queste reti non solo stimolano l'innovazione, ma favoriscono anche la diffusione di pratiche sostenibili.

Adottando una prospettiva più ampia, ci si avvicina al concetto di autoproduzione di ecosistemi. Qui, il focus si sposta dalla creazione di singoli strumenti alla costruzione di sistemi interconnessi che integrano risorse, pratiche e comunità. Tali ecosistemi comprendono tematiche complesse come nel caso delle comunità energetiche, l'agricoltura sostenibile, o le energie rinnovabili gestite in modo collaborativo per massimizzare l'efficienza e ridurre gli sprechi.

Il passaggio dall'autoproduzione di strumenti all'autoproduzione di ecosistemi rappresenta una trasformazione nel nostro modo di interagire con l'ambiente e le comunità. Ad esempio, la formazione di reti di produzione locali consente di diminuire le emissioni di carbonio legate al trasporto e di promuovere la biodiversità. In questo modo, le comunità possono sviluppare la capacità di soddisfare le proprie esigenze senza una dipendenza eccessiva dalle catene di approvvigionamento globali, affrontando le sfide economiche e ambientali in modo più efficace.

L'autoproduzione di ecosistemi ha anche un impatto significativo sul tessuto sociale e culturale. Questo approccio favorisce un senso di appartenenza e responsabilità nei confronti dell'ambiente e della comunità. La collaborazione e il supporto reciproco diventano valori fondamentali, promuovendo una cultura che privilegia la condivisione rispetto alla competizione.

L'autoproduzione degli strumenti, attraverso processi di co-design, facilita il processo per rendere gli utenti protagonisti attivi nella trasformazione delle idee in azioni possibili e concrete. Oltre ad investire l'aspetto creativo favorisce anche l'adozione di pratiche più sostenibili, poiché gli utenti sono motivati a progettare strumenti che riflettano valori ecologici e sociali.

Verso l'autoproduzione di interazioni

Quando le persone sono coinvolte nella creazione di strumenti, si attivano anche relazioni più profonde degli uni con gli altri, poiché condividono esperienze, competenze e risorse. Questo processo di interazione stimola un dialogo costruttivo e promuove

ve una cultura di collaborazione. Si generano opportunità di apprendimento condiviso e comunitario, in cui l'innovazione emerge non solo da soluzioni individuali, ma anche da interazioni collettive. Come alcune delle esperienze descritte nel lavoro di Giovanna Tagliasco attraverso l'autocostruzione di strumenti è possibile rafforzare legami sociali, contribuendo a un ambiente in cui la cooperazione è la norma. Le persone imparano a riconoscere il valore delle proprie competenze e a condividerle, generando una sinergia che alimenta ulteriormente il processo di autoproduzione.

Dunque, gli strumenti del design dei servizi non solo abilitano la creazione di soluzioni pratiche, ma fungono anche da catalizzatori per costruire interazioni significative. Questa interconnessione tra autoproduzione di strumenti e di interazioni apre la strada a comunità più coese, che sono il punto di partenza fondamentale per affrontare le sfide contemporanee.

Riferimenti bibliografici

BIANCHINI, M. & MAFFEI, S. (2013). (A) come autoproduzione. Dall'industrial design all'industrious design. *Ottagono: rivista trimestrale di architettura, arredamento e industrial design*, (257), 96-105.

MARI, E. (2002) *Autoprogettazione?* Corraini Editore.

1. Definizione rintracciabile nel libro "Autoprogettazione?" di Enzo Mari, Corraini Editore nella "Premessa della seconda edizione" (2008) a pagina 4.

Servizi &co. è il titolo del libro che, con un gioco di parole, vuole tenere insieme diverse tematiche:

- *Servizi &co.* inteso come servizi & company, dove company include il complesso dell'apparato strumentale pratico e teorico che caratterizza il Service Design e non solo;
- *Servizi &co.* dove &co. allude al prefisso eco- che introduce termini quali ecosistema, ecosostenibilità o ecologia;
- *Servizi &co.* che sta per servizi e co-design, dove co- è abitualmente usato nel design per indicare l'aspetto collaborativo dei processi, che caratterizza anche il Service Design.

Nella disciplina del design si assiste, negli ultimi tempi, all'intensificarsi dell'uso di strumenti tipici del Design dei Servizi, del Co-design e della User Experience, anche per lo sviluppo di progetti di prodotti e/o artefatti comunicativi a vari livelli. Pertanto, il senso e il significato degli strumenti deve essere riconsiderato nel proprio apparato teorico, permettendo così al progettista di possedere una maggiore consapevolezza, non solo nell'utilizzo dello strumento ma anche per attuare modifiche su di esso. Oggi, che il Design dei Servizi ha una sua identità riconoscibile ed è maggiormente praticato, quando si parla ad esempio di Journey Map o Blueprint i progettisti sono al corrente di cosa si tratta. Questi strumenti sono generalmente caratterizzati da schemi e template da compilare per completare e verificare tutti i passaggi necessari nel processo progettuale. Tuttavia è meno approfondita una riflessione che riguardi il ruolo degli strumenti nella disciplina, il loro adattamento ai contesti e la possibilità di questi di diventare strumento di comunicazione del processo. In relazione a questo l'obiettivo del testo è di fornire una riflessione sul senso e il significato degli strumenti che guidi verso una maggior consapevolezza, nel momento in cui diventi necessario modificare e/o "hackerare" lo strumento. L'urgenza posta anche al design di far fronte ai temi della sostenibilità e progettare entro i criteri ecosistemici, offre uno scenario in cui l'analisi degli aspetti ecologici evidenzia strategie, approcci e azioni, come la valutazione della categoria tempo, la circolarità, la revisione dei comportamenti, che possono essere utilizzati per potenziare l'apparato teorico e pratico degli strumenti in generale, nello specifico di quelli del Service Design, e anche per quelli strettamente connessi al tema della sostenibilità. Gli strumenti sono a servizio della sostenibilità sia nella loro funzione di attivatori e attuatori di azioni che di osservatori del contesto. Infatti, lo strumento, come verrà approfondito nel secondo capitolo, per definizione può essere inteso come qualcosa che permette un'analisi, un'osservazione, dall'altra parte è qualcosa che permette di agire e modificare la realtà. Questo è il primo dato che ci consente di mettere insieme i tre temi: servizio, strumenti e sostenibilità. Procedendo, il terzo capitolo affronta la specificità che ha lo strumento di gestire e attivare azioni fondamentali per la sostenibilità ambientale come il co-progettare filiere, tenere il tempo, cambiare i comportamenti o ri-orientare, che sono la base di partenza per sviluppare caratteristiche più complesse.

Temi come la complessità, l'impatto, gli scenari futuri, l'economia circolare, stanno reclamando modifiche ed adattamenti agli strumenti specifici del Service Design. Queste azioni sugli strumenti sono testimonianza di come sia urgente un continuo adattamento in relazione alle nuove necessità che emergono. Il quarto capitolo approfondisce i temi per capire in che direzione serve ipotizzare strategie di innovazione sugli strumenti: gli strumenti sono spesso considerati come schemi, volutamente semplificati, dove prendere appunti, per lasciare alle persone la libertà di modificare, comporre e scomporre, rivedere più volte le opzioni di progetto. L'ultima parte del libro ha l'obiettivo di dimostrare come gli stessi strumenti possono, adeguatamente trattati, diventare strumento di comunicazione efficace del processo. Per questo nel quinto capitolo vengono illustrate alcune delle possibili strategie per agire sugli strumenti e metterli in scena. Questo vuol dire ottimizzare le capacità degli strumenti di rappresentare e comunicare l'intero processo, per permettere di monitorare lo sviluppo del servizio e per agire nel caso emergessero nuove necessità di implementazione. Ogni progetto, che sia prodotto o servizio, ha un impatto significativo sul sistema sia in termini di sostenibilità ambientale ma anche sociale ed economica; quindi, la chiarezza e la consapevolezza della complessità del processo diventano indispensabili soprattutto per un possibile reindirizzamento. In sintesi, il testo vuole fornire una riflessione per ampliare le possibilità di innovazione degli strumenti, partendo proprio dall'osservazione di quei fenomeni che gravano intorno ai temi della sostenibilità, guardando all'intreccio dei diversi temi da più punti di vista.

Riferimenti bibliografici

FAGNONI, R. (2019). *Editoriale*. Mugazine, 1, Gup.

Approfondire il senso e il significato degli strumenti come agenti di trasformazione della realtà è l'obiettivo di questo testo, con un focus specifico sulla relazione tra il Service Design e il tema della sostenibilità e, in rapporto anche a questa, su come gli strumenti producono il racconto, la visualizzazione e la comunicazione del processo del servizio stesso.

Pensare gli strumenti come “messi a servizio” implica la necessità di pensare gli strumenti come oggetti che possono essere costantemente definiti e ridefiniti, a seconda delle proprie funzionalità per potenziare il proprio campo di applicazione.

Soprattutto nell'ambito del Design dei Servizi gli strumenti operativi della disciplina servono a costruire mondi o sistemi che per sussistere devono essere in equilibrio con il mondo o con l'ambiente all'interno del quale vengono posti; pertanto, devono essere in grado di essere sostenibili da parte del sistema circostante. Le reti di cui si compongono i servizi possono funzionare se interagiscono con il mondo circostante che le incorpora, alternando la stabilità in maniera consapevole.

Pensare in termini di reti e sistemi è un modello con cui è possibile pensare alla sostenibilità che via via si allarga e include i settori dell'economia, della società e dell'ambiente.

Un sistema sostenibile e di conseguenza il suo sviluppo sostenibile, è potenzialmente realizzabile se si sostengono contemporaneamente i diversi obiettivi che incidono sulla dimensione economica, sociale ed ecologica.

Dalla rassegna delle azioni che lo strumento può attivare, ossia la co-progettazione di filiere, la trasformazione dei componenti, la gestione del tempo e la capacità di ri-orientare il processo, emergono vari elementi utili per la comprensione dello stesso all'interno del Service Design. La sua funzione specifica è quella di contribuire a progettare interazioni e connessioni, costruendo esperienze all'interno delle quali le persone agiscono sulla realtà, all'interno di un ecosistema che viene trasformato. Questi strumenti sono mappe, schemi, diagrammi, template, griglie più o meno rigide, e sono modelli rappresentativi di informazioni. Gli strumenti del Service Design, poiché vengono usati in sessioni di co-progettazione, rientrano nella definizione di strumenti di facilitazione, che Aguirre et al. hanno suddiviso in:

“Generic tools (tools that lack specificity and are regarded as products for facilitators); template tools (tools that have a predefined format used as a starting point for a particular application), contextual tools (tools that are designed specifically for a certain context or tailored for an activity)”

(AGUIRRE ET AL., 2016, from Tab. 1, p. 3)

Ehn definisce gli strumenti di partecipazione come “boundary object”, termine preso da Susan Leigh Star (1989), oggetti di confine che specifica come segue:

«Boundary objects might be weakly structured as to achieve flexibility and allowing transference and commonality, but strong enough to be used in individual use or use in a uniform environment. They are reifications intrinsically bound to overlapping design-games, hardened to stabilize meaning but also to be 'defrosted' in recurrent use».

(EHN, 2008, p. 6)

Questa accezione di confine conferma la presenza di una linea sottile tra oggetto di progetto e strumento per il progetto, in quanto lo strumento è esso stesso progetto di design. In altri contesti vengono definiti “conversation facilitators”, visti non solo come rappresentazioni statiche di fasi progettuali ma veri e propri spazi che stimolano conversazione e discussioni (GIORDANO ET AL., 2018).

L'evoluzione degli strumenti

Gli strumenti più rappresentativi e caratterizzanti del Service Design sono il Blueprint, la Journey Map, la System Map e la Stakeholder Map. Blueprint e Journey Map lavorano sullo sviluppo delle azioni che l'utente compie nel tempo, interagendo con i diversi touchpoint; in più nel Blueprint, vengono approfondite le azioni non visibili all'utente finale; diversamente la Stakeholder Map visualizza le relazioni tra i vari attori, ulteriormente esplorate nella System Map che aggiunge le tipologie di scambio. Quindi le informazioni che devono essere illustrate attraverso gli strumenti, sono complesse, articolate su diversi livelli e devono essere comprese, elaborate e messe in pratica. Sono elementi diversi che devono essere orchestrati in maniera significativa e coerente, come proposto da Morelli e De Götzen:

«From the methodological point of view the Service-Dominant Logic is an opportunity to redefine the way designers' toolbox is used, rather than reshaping or changing it for a new toolbox».

(MORELLI & DE GÖTZEN, 2016, p. 9)

Alcuni di questi strumenti, provenendo da altri ambiti disciplinari, come ad esempio Business Model Canvas o il Blueprint che provengono dall'economia, risultano funzionali all'organizzazione di una moltitudine di dati e informazioni. Essi prevedono infatti l'inserimento di contenuti all'interno di schede/

template già predefiniti, costruiti attraverso griglie/matrici che possono essere ottimizzati in favore di una maggiore flessibilità, che faciliti lo sviluppo delle variabili necessarie per ideare soluzioni innovative. Il Design dei Servizi deve sostenere un costante sforzo di ricerca e di attenzione sulle pratiche relative agli strumenti, in tutto lo spettro di significato che essi acquisiscono, proprio in quanto utilizzati nei processi di co-progettazione, per esaltare l'interazione con utenti e stakeholders e per progettare sistemi che devono incidere positivamente sui loro mondi. Per questo gli strumenti devono e possono essere personalizzati senza essere snaturati. Più le complessità aumentano e le sfide si caratterizzano, più gli strumenti, partendo da una base ormai consolidata, subiscono delle modifiche e delle revisioni. Prima di comprendere le azioni che vengono fatte sugli strumenti è necessario comprendere la loro evoluzione.

Blueprint

Il Blueprint è uno strumento che viene utilizzato per progettare servizi. Viene definito “visual notation” e “visual rendering” (BITNER ET AL., 2008), e serve a mettere in relazione l'esperienza dell'utente con le attività che avvengono nel Backstage, quelle che l'utente non vede ma che sono indispensabili affinché il servizio esista. Nel tempo si è assistito ad un sempre diverso aggiornamento dello strumento. Partendo da un'analisi già effettuata da Margrethe Haugen nel 2013 è utile osservare l'evoluzione dello strumento del Blueprint. Il Service Blueprint nasce dalla necessità di mappare l'intero processo del servizio dando più valore all'esperienza da progettare e al suo sviluppo (SHOSTACK, 1977). Sistematizzato nel 1982 da Shostack, nello strumento vengono messi in relazione tre elementi essenziali: la dimensione temporale, le funzioni e le tolleranze, ovvero: “the degree of variation from the blueprint's standards that can be allowed in execution without affecting the consumer's perception of overall quality and timeliness” (1982, p. 58). In un primo momento, Shostack suggeriva di rappresentare le combinazioni prodotto/servizio come atomi collegati in configurazioni molecolari che permettono di visualizzare diversi elementi e di verificare come la stretta connessione di questi può modificare l'intero sistema, se solo un elemento subisce una modifica. Da una parte, nella fase di progetto il modello molecolare e il Blueprint “encourage creativity, pre-emptive prob-

lem solving and well-controlled implementation”, dall'altra parte il Blueprint contribuisce alla gestione di servizi esistenti: “measured, modification proposals analysed, competitors compared, prices established and cogent promotional plans developed” (1982, p. 63). Il modello, due anni più tardi, sempre da Shostack, viene perfezionato e vengono distinte quattro fasi: *Identifying the process; Isolating the fail points; Establishing the time frame; Analyzing profitability* (1984). Successivamente nel 1989, Kingman-Brundage definisce “performance” l'oggetto di analisi all'interno del Blueprint:

«Performance is the unit of analysis in a blueprint. For the purposes of this paper performance is defined as the series of actions, or tasks undertaken in rendering a service understood to be an instrumental interactions».

(KINGMAN-BRUNDAGE, 1989, p. 31)

Inoltre introduce nuove linee per distinguere il tipo di azione e gli attori che le mettono in pratica. Nella parte dedicata al *consumer*, sopra la linea di interazione, devono essere riportate le sue azioni, sotto la linea quelle delle *contact person*. Le azioni delle *contact person* a loro volta sono suddivise della linea di visibilità, *onstage* quelle che l'utente vede, *backstage* quelle invisibili all'utente. La linea delle interazioni interne delinea lo spazio per la definizione degli *internal customers*, quindi delle funzioni di supporto. L'ultima linea, quella dell'implementazione, serve a definire le azioni di gestione. Attraverso un rettangolo viene rappresentato il processo: “Who Does What, to Whom”, il flusso delle linee rappresenta “How Often”, invece il rombo rappresenta le decisioni: “Under What Conditions” (1989). Morelli (2004), richiama l'attenzione sulla specificità del contesto e sugli spazi dove avvengono le azioni, che siano essi fisici o virtuali. Inoltre, suggerisce di porre maggior attenzione sul tipo di funzioni che vengono messe in atto dal sistema e quali attori le eseguono. Fließ e Kleinaltenkamp (2004), rispetto al modello tradizionale, suggeriscono di partire da *customer's external factor* e di differenziare le attività indotte dal cliente e quelle indipendenti da lui. Per questo introducono una “line of order penetration”, in questo modo è possibile avere un'area dedicata a quelle azioni fatte per sviluppare, ad esempio, pubblicità o promozioni, che avvengono indipendentemente dal consumatore. Gli autori inoltre sottolineano come questa

differenziazione può migliorare l'efficienza del servizio, perché permette di avere controllo sull'organizzazione e la gestione dei costi. Bitner et al., nel 2008 sottolineano come dai primi modelli di Blueprint si è passati ad una maggior attenzione all'esperienza del cliente creando una matrice/diagramma che vede sull'asse verticale (in ordine dall'alto al basso): *Physical evidence, Customer action, Onstage/Visible Contact Employee Actions* (divise dalla *Line of interaction*), *Backstage/Invisible, Contact Employee Actions* (divise dalla precedente con la *Line of Visibility*), e infine *Support Process* (diviso dalla *Line of Internal Interaction*). Invece Spraragen e Chan (2008) suggeriscono come l'aggiunta di rappresentazioni pittoriche/icone possa meglio rappresentare i significati; le parti testuali permangono per descrivere i passaggi e i processi. Sono anche state introdotte linee per il monitoraggio delle relazioni: una relativa alle emozioni e una al pericolo; inoltre per indicare le emozioni è stato aggiunto un cerchio tratteggiato che circonda l'icona dell'utente, suggerendo che questo elemento potrebbe essere sostituito con delle espressioni facciali. Infine gli autori suggeriscono di sostituire la "line of visibility" con la dicitura "line of awareness", perché in alcuni servizi di fatto l'interlocutore non è visibile, ma si ha consapevolezza del fatto che si sta interagendo con una persona anche se questa non è visibile. Patrício et al. (2008) introducono il metodo SEB (service experience blueprint) per meglio gestire il service con *multi-level interface*, ovvero quei servizi che hanno diversi modi di interfacciarsi con l'utente. Polaine et al. (2009), in un ulteriore modello suggeriscono di eliminare frontstage, backstage e linea di visibilità; connettere i media/touchpoint per ogni ruolo; schiacciare e dilatare in modo flessibile la scala del tempo; codificare con un colore gli stati emotivi in relazione all'errore di monitoraggio; analizzare e tracciare delle variabili nelle linee dei costi, delle emozioni, degli errori. Shimomura et al. (2009), propongono un metodo chiamato "extended service blueprint", che ha come obiettivo quello di includere sia il processo umano che il processo del prodotto fisico. Stickdorn e Schneider seguono lo stesso modello semplificando i termini senza inserire il "support process" che invece Kimbell chiama "infrastructure" (2014). Stickdorn and Schneider definiscono lo strumento come per "living document" (2011, p. 204) che sottolinea come questo debba essere continuamente revisionato.

Stakeholder Map

La Stakeholder Map o Actor Map è la mappatura degli attori che sono coinvolti in maniera più o meno diretta all'interno del servizio. Solitamente la rappresentazione fa riferimento a cerchi concentrici al centro dei quali viene posizionato l'utente oppure il servizio/provider. La Stakeholder Map o Actor Map, in qualche modo può anche essere considerata come la System map senza i flussi. Il primo modello di Stakeholder Map ad essere proposto è quello di Mendelow, A.L. (1981) che propone un modello a matrice 2x2 che mette in relazione il potere e l'interesse. Il modello poi adattato prevede il potere (inteso come decisionale e di influenza) e l'interesse nel prodotto/servizio/processo. I quattro riquadri rappresentano differenti livelli di relazione delle persone con il progetto, a secondo del riquadro assumono un profilo-tipo: se il potere alto e l'interesse alto vengono definiti promotori; se il potere alto e l'interesse basso vengono definiti latenti; se il potere basso e l'interesse alto difensori; se il potere basso e l'interesse basso apatici (LAVAZZA, N.D).

Nel 1984 Freeman nel libro *Strategic Management. A Stakeholder Approach* propone un nuovo modello di rappresentazione definito "hub and spoke" (LAVAZZA, N.D). Questo modello mette al centro l'azienda, e tutti gli stakeholder in alcuni cerchi connessi con il centro attraverso delle linee (2010). Mitchell et al. nel 1997 introducono nuovi attributi che suddividono gli stakeholders in base al: potere, legittimità e urgenza. In questo modo vengono individuati 7 modelli di stakeholders: *Dormant Stakeholder*, *Discretionary Stakeholder*, *Demanding Stakeholder*, *Dominant Stakeholder*, *Dangerous Stakeholder*, *Dependent Stakeholder*, *Definitive Stakeholder*, *Nonstakeholder*.

Nel 2004 Morelli inizia a suggerire la necessità di formulare uno sviluppo teorico del pensiero sistemico in relazione a strumenti operativi per progettare in questo contesto, dove i diversi attori vengono considerati in base alle loro influenze nel sistema, introducendo così l'Actor Map (MORELLI, 2004; MORELLI & TOLLESTRUP, 2006). Successivamente viene suggerito lo Stakeholder Circle, uno strumento che permette di mettere a sistema le distanze dal progetto, l'influenza degli attori e il grado di impatto (BOURNE & WALKER, 2005; WALKER ET AL., 2008). Con un approccio molto diverso da quelli precedenti, Shelley (2007), introduce l'"Organizational Zoo concept", un modello che prevede di utilizzare la metafora degli animali

per spiegare meglio i comportamenti e le posizioni dei vari stakeholders. Diversamente nel libro *This is Service Design thinking* Stickdorn e Schneider, probabilmente riprendendo il modello dello Stakeholder Circle e seguendo la rappresentazione del diagramma di Venn, differenziano più semplicemente gli stakeholder interni da quelli esterni (2011).

Attraverso questa analisi si è potuto verificare come, diversamente dagli altri strumenti, la Stakeholder Map ha una storia più antica e il modello rappresentativo cambia spesso.

Analisi due a due

L'analisi fin qui condotta è servita a far emergere i punti di forza e di debolezza dei quattro strumenti presi in analisi per comprendere quale strategia adottare per comunicare il processo. L'analisi degli strumenti ha permesso di far emergere su quali elementi uno strumento pone maggior attenzione e su quali meno. Le caratteristiche rappresentative evidenziate sono state: il tempo, le emozioni, la dinamicità, il frontstage e backstage, la differenziazione tra stakeholders interni ed esterni, la visione generale e infine le interconnessioni e interdipendenze. Si è deciso di visualizzare con la campitura intera l'ibridazione di più strumenti: Blueprint (BP) e Journey Map (JM) in azzurro; la System map, l'Ecosystem Map e la Stakeholder Map in blu (ECOM, SYM, SM) (fig. 1). Procedendo come nell'ordine di un orologio il primo tema che viene valutato è quello del tempo: nella BP e JM il tempo è l'elemento caratterizzante (SHOSTACK, G. L. 1982) [1], mentre invece negli altri strumenti solo Grimes lo sviluppa inserendo in uno dei cerchi concentri della rappresentazione dell' Ecosystem Map il tema delle fasi (2018) [2]. Diversamente l'aspetto emozionale viene trattato solamente all'interno del BP e della JM (CRUDEALE, 2013) [3].

Procedendo, l'aspetto di dinamicità è più visualizzabile nei modelli sistemici (MORELLI & TOLLESTRUP, 2006) [4], infatti diverse critiche sono state mosse al modello troppo statico del BP e della JM (AGID & AKAMA, 2018; MORELLI ET AL. 2021;) [5].

Facendo riferimento al *Backstage* e al *Frontstage* sono gli elementi caratterizzanti del BP (SHOSTACK, G. L. 1982) [6], non sviluppati nella JM e a volte eliminati (POLAINE ET AL., 2009) [7]. Per quanto riguarda la SM, il concetto di *Frontstage* e *Backstage* è accostabile alla differenziazione di Stakeholder interni da quelli esterni (BOURNE & WALKER, 2005) [8].

La capacità di visione generale, invece, non è sufficiente né per la JM e né per il BP (PATRÍCIO ET AL. 2008)[9] per quanto completa (SHOSTACK, G. L. 1982)[10]; né per la SYM/SM seppur considera diversi elementi (MORELLI AND TOLLESTRUP, 2006)[11]. Infine, Sangiorgi et al. (2017) [12] sostengono che il Blueprint, a differenza dell'Ecology/Ecosystem Map (MORELLI & TOLLESTRUP, 2006) [13], non riesca a mostrare l'indipendenza e le interconnessioni tipiche del servizio.

■ *blueprint journey map*

■ *system map, stakeholder map*

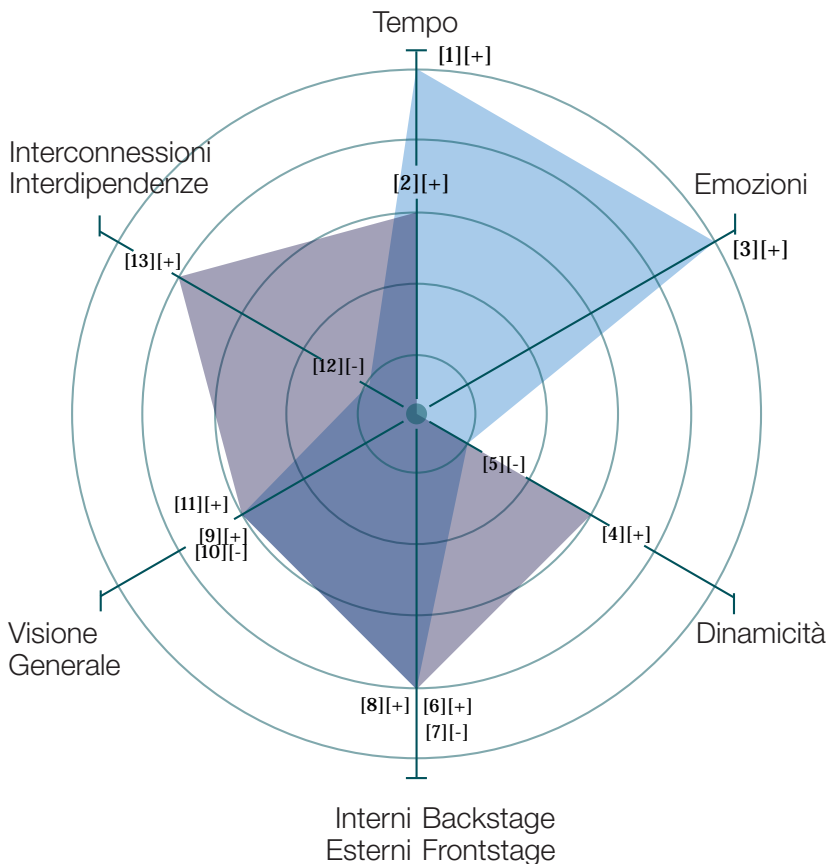


fig. 1 Visualizzazione grafica delle caratteristiche dei quattro strumenti analizzati due a due in relazioni a specifici ambiti.

Pop-up

Di seguito un caso studio per dimostrare come, partendo dalla logica interna dei diversi strumenti, questi possono essere modificati e adattati affinché abbiano un'efficacia e un utilizzo reale nella comunicazione e diffusione comprensione del processo progettuale. Agli studenti del corso di Design dei Servizi³ è stato chiesto di realizzare un allestimento per mettere in scena la loro idea di servizio sviluppata durante il corso, che aveva come tema "Servizi per grandi eventi".

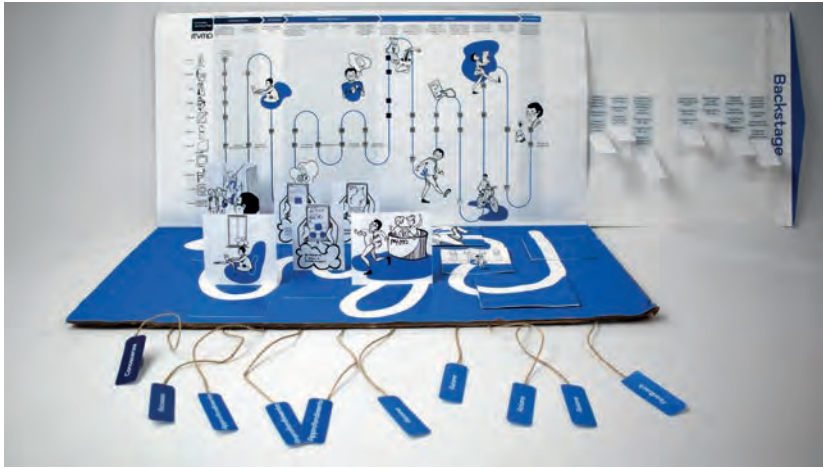
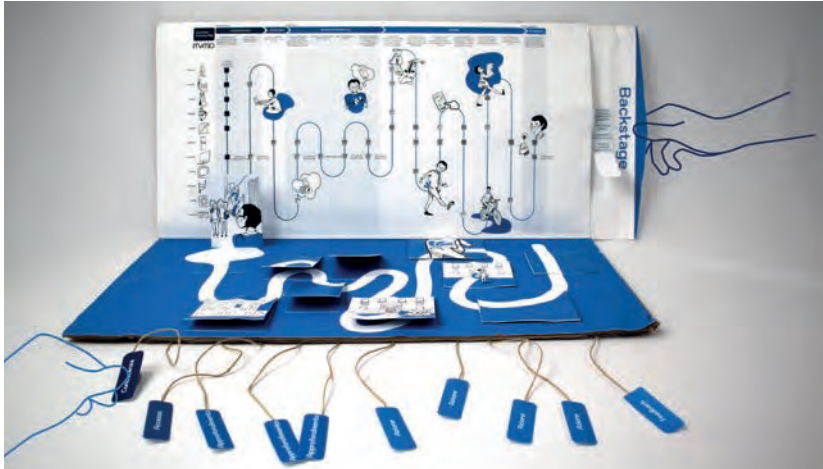
Con alcuni cubi di cartone di 30 centimetri di lato, utilizzati come supporto, dovevano illustrare il servizio attraverso la scelta di due o tre strumenti. Uno dei gruppi di lavoro ha ibridato gli strumenti Journey Map, Blueprint e Scenario, realizzando una sorta di pop-up interattivo, sviluppato tra due piani perpendicolari. Nello spazio orizzontale è stato collocato lo Scenario, mentre lungo il piano verticale sono stati inseriti la Journey map e il Blueprint. (figg. 11-12)

- Sul piano orizzontale, lungo il percorso dello Scenario, sono rappresentate le azioni previste dal servizio, che sono rese visibili attraverso un sistema pop-up attivato da un cordoncino. Ogni fase del servizio, come conoscenza, accesso, approfondimento, ecc., è contrassegnata da un cartoncino legato ad un filo che una volta tirato fa sollevare la figura corrispondente all'azione dell'utente sullo Scenario.

- Nel momento in cui viene "attivata" la fase del servizio e visualizzata l'azione corrispondente, nella parte verticale dedicata alla Journey Map e il Blueprint, si evidenziano di blu i touchpoint utilizzati in quella fase, estraendo, come nei pop up, la striscia che rivela le informazioni circa quello che avviene nel Backstage.

- Mano a mano che si estrae la striscia del Backstage, in relazione alla scoperta delle fasi e anche l'evidenziazione dei touchpoints, passo dopo passo si svelano i box di testo che descrivono come gli attori devono attivarsi per far sì che l'azione si realizzi.

3. Corso di Design dei Servizi, a.a 2023/2024 Laurea Magistrale in Design Prodotto Evento, Dipartimento di Architettura e Design, Università di Genova, Prof. ssa Chiara Olivastri, con Giovanna Tagliasco, Federica Delprino, Chiara Garofalo.



figg. 1.1-12 Messa in scena del servizio, chiuso e aperto, a cura di Federica Miccoli, Federico Celia, Ilaria Pagano.

Gli aspetti positivi che si sono evidenziati in questo tipo di ibridazione sono essenzialmente due: da una parte l'integrazione degli strumenti su uno stesso supporto consente di avere una visione complessiva dei diversi elementi che interagiscono nel progetto, di analizzare fase per fase di tutto il percorso; dall'altra parte, in questo modo è possibile visualizzare in quale momento accadono le azioni. Il punto debole di questa rappresentazione è che seguendo la matrice rappresentativa del Blueprint e della Journey Map è difficile avere una visione chiara delle reti e delle connessioni che il servizio prevede.

Interattività

La messa in scena ha la funzione specifica di visualizzare la complessità del servizio e nella prospettiva della sostenibilità, la complessità che si attiva tra il sistema servizio e l'ecosistema, e teoricamente delle conseguenze che esso produce.

La possibilità di mettere in mostra una parte o tutto il processo nel suo complesso dà l'opportunità di avere un quadro che deve risultare coerente in tutti i suoi aspetti. Si tratta di una sorta di anteprima di messa in prova del sistema, che richiede anche verifiche e feedback da parte di persone che non hanno contribuito all'ideazione del processo. I processi di sostenibilità, ad esempio, richiedono validazione anche da esterni, proprio perché si misurano sull'adozione di comportamenti e di valori che mettono in crisi abitudini e credenze. Riuscire a creare forme di messa in scena basate sull'interattività, ossia sulla possibilità di "manipolare" direttamente gli strumenti e le parti di cui sono composti, aumenta il senso di coinvolgimento dell'osservatore, dall'altra aumenta la capacità di testare la comprensibilità del sistema (ZANNONI, 2018).

La sfida è quella di rendere maggiormente accessibile al pubblico il maggior numero di strumenti, soprattutto per creare una visione più complessiva e aperta al confronto.

L'interazione suggerita attraverso il caso studio consente alle persone di visualizzare il processo *step-by step*, avendo il tempo di comprendere al meglio fase per fase, di avere sempre sotto controllo l'intero processo. L'esposizione interattiva della "messa in mostra" è necessaria in artefatti di design come il servizio, poiché agevola una vera e propria immersione nel progetto e non solo una ricezione passiva. Questo è ancora più importante quando sono in ballo i principi della sostenibilità

che sia nell'implementazione che nel processo di reindirizzamento, hanno bisogno di essere sostenuti anche da una valutazione etica che deve essere condivisa. L'interattività degli strumenti messi in scena favorisce, non solo la valutazione razionale del sistema, ma facilita il processo di immedesimazione. Interagire comporta una proiezione all'interno del sistema, ossia la possibilità di vedersi coinvolto direttamente nel processo e misurarsi con esso (VOM LEHN ET AL., 2001). La narrazione che si sviluppa nello svolgimento delle diverse fasi del processo del servizio entra nella vita delle persone e interagisce con le storie di ognuno. Questo processo attiva la dimensione emozionale delle persone che in un verso o nell'altro potenziano la loro valutazione del sistema.

Gli aspetti interattivi di queste azioni di revisione aiutano l'utente o il co-progettista ad immergersi maggiormente nel progetto. Se l'obiettivo è quello di dare alle persone in mano degli strumenti che permettano di comprendere il valore del servizio e delle possibilità che questo attiva in favore dell'ambiente, le strategie che permettono una maggior comprensione sono da esplorare. Un approccio passivo di sola visualizzazione potrebbe limitare la comprensione di passaggi logici di sistemi complessi caratterizzati da diversi tipi di interazioni.

Ibridazione spazio-temporale

Blueprint, Journey Map, System Map, Stakeholder Map, sono gli strumenti specifici per rappresentare un servizio. Spesso Blueprint e Journey Map vengono fusi per semplificare il processo, perché agiscono sulla dimensione temporale del progetto. Allo stesso modo System Map e Stakeholder Map vengono integrati perché agiscono entrambi sulla dimensione spaziale. La possibilità di un ulteriore passaggio, ossia l'aggregazione e l'ibridazione dei due insiemi di strumenti, consentirebbe di produrre una visione ampia in cui si rende visibile una rappresentazione uniforme e contestuale dello spazio e del tempo in cui si sviluppa il processo. La rappresentazione del processo di progettazione del servizio, secondo la categoria spazio definisce le reti, le connessioni che si instaurano tra i vari soggetti che prendono parte al servizio e i vari touchpoints che compongono il servizio. La rappresentazione del processo secondo la categoria tempo, ha una specificazione più articolata, in quanto nel servizio è possibile evidenziare diverse applicazioni del

tempo: da una parte la categoria tempo si riferisce alla successione logica dell'attivazione delle connessioni tra i soggetti e tra i soggetti e i touchpoints, attivazione che avviene secondo tempistiche diverse; dall'altra il tempo è determinato attraverso la successione delle azioni che intraprende l'utente nella sua esperienza di servizio. Sia per quanto riguarda la categoria spazio che la categoria tempo, caratteristica specifica del servizio è la possibilità che esso si espanda sul territorio e nella sua durata, coinvolgendo o stravolgendo le condizioni iniziali dell'ambiente su cui si inserisce.

Come sostiene Annalinda De Rosa:

«Time sequencing and spatial aesthetics should merge in a complementary orientation towards the aesthetics of the relationship, including the spatial dimension and its symbolic values as well as the time of the interaction, engagement and participation. This leads to an integrated design of spaces taking into account the narration of flows passing through it».

(DE ROSA, 2022, p. 13)

Entrambi questi fattori sono rilevanti in termini di sostenibilità, poiché i processi di interazione espansivi e nel lungo termine possono produrre effetti negativi sull'ecosistema. Nella definizione standard degli strumenti Blueprint e Journey Map, la categoria tempo serve ad indicare la successione degli eventi che si determinano nell'esperienza dell'utente, che entra in connessione con altri attori e utilizza touchpoint differenti. Nella rappresentazione temporale dell'esperienza entrano pertanto in gioco tutti quegli elementi che consentono all'utente di rendere possibili azioni e sviluppare l'esperienza dell'uso del servizio. Nel Blueprint è possibile visualizzare contestualmente all'azione dell'utente, quello che accade nel backstage per rendere possibile l'azione. Nei modelli della System Map e della Stakeholder Map, la categoria tempo non è perlopiù usata. La categoria spazio invece serve a rappresentare la rete delle connessioni che si instaurano tra tutti gli attori che intervengono nel servizio, che siano soggetti individuali, enti o aziende. In sintesi, viene rappresentato lo spazio delle costruzioni del network. L'aspetto più complesso dell'ibridazione è la visualizzazione della coniugazione delle relazioni tra persone, contesti, artefatti nello spazio e nel tempo all'interno della stessa rap-

presentazione. Partire dalla rappresentazione del sistema intero come network, che contiene già una visione più complessiva potrebbe portare a una strategia per implementare su questa la dimensione temporale che tenga conto della successione delle azioni dei diversi soggetti, ma anche della ripetizione nel tempo delle stesse connessioni o la sincronicità di alcune di esse, all'interno di una visione di insieme che mantenga il dinamismo delle specifiche connessioni.