



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

*DESIGN THINKING E MADE IN ITALY: L'INNOVAZIONE PARTE
DA SCUOLE, IMPRESE E TERRITORI.
IL CASO UPSKILL 4.0*

Relatore:

Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureanda:

Alessia Filaferro

Matricola n. 1222274

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. IL <i>DESIGN THINKING</i>	5
1.1 Definizione e quadro generale	5
1.2 Ambiti di utilizzo e funzionamento	7
1.3 Le 5 fasi della metodologia	10
2. IL RUOLO DEL <i>DESIGN THINKING</i> NEL <i>MADE IN ITALY</i>	18
2.1 Il <i>Made in Italy</i> e i suoi limiti	18
2.2 Verso l'Industria 4.0	22
2.3 Rilancio della competitività	24
3. IL CASO UPSKILL 4.0	32
3.1 Mission aziendale	32
3.2 ITS e imprese alla scoperta del <i>Design Thinking</i>	35
3.3 Progetti realizzati e impatto ottenuto	38
3.4 Comunicare l'innovazione	41
CONCLUSIONI	46
BIBLIOGRAFIA	47
SITOGRAFIA	48

Introduzione

Quando Edison inventò la lampadina, questa era vista dai più come l'invenzione che lo rese immortale nella storia. In realtà Edison capì che la lampadina non era nulla senza un sistema di distribuzione dell'energia che la rendesse davvero efficiente. Così creò anche quello. La genialità di Edison consistette proprio nel dare all'utente le soluzioni innovative di cui aveva – anche inconsapevolmente - bisogno. Questo può essere visto come un approccio primordiale all'odierno *Design Thinking*: metodologia per la creazione di soluzioni innovative che utilizza gli strumenti del design con un'ottica *human-centered*, ossia basata su una profonda comprensione del singolo individuo e delle sue necessità.

Mai come ora, con il continuo evolversi della tecnologia e le novità introdotte dalla quarta rivoluzione industriale, anche il Made in Italy ha la necessità di rinnovarsi per ritrovare la sua competitività nel mercato mondiale, entrando in sintonia con quello che il cliente si aspetta rispetto al contesto in cui è collocato. È così che *Design Thinking* e *Made in Italy* entrano in contatto all'interno di realtà come Upskill 4.0, che perseguono l'obiettivo di un'innovazione tecnologica e sociale al passo con i tempi attraverso la valorizzazione e l'ascolto di territori e imprese, esaltando al contempo le competenze degli studenti ITS e delle scuole tecniche e professionali, che rappresentano un elemento fondamentale per il rilancio del Paese.

Capire l'importanza dell'operato di parti sociali come Upskill 4.0 nella ripresa delle PMI italiane necessita un percorso di esplorazione della metodologia utilizzata come guida per l'innovazione tecnologica richiesta dal 4.0, il Design Thinking, e l'analisi del contesto e della struttura del Paese, sviscerando dapprima la matrice imprenditoriale e settoriale del Made in Italy fino ad arrivare a coloro che racchiudono le aspettative per il futuro prossimo: i giovani studenti e la loro formazione tecnica. Una volta compresi questi punti sarà evidente il motivo per cui Upskill 4.0 rappresenta una preziosa risorsa per il territorio italiano. Attraverso l'accompagnamento di piccole e medie imprese e giovani tecnici nell'approccio al Design Thinking e al suo corretto utilizzo, Upskill 4.0 si identifica come guida esperta nel processo di innovazione all'industria 4.0, concentrandosi sulle realtà artigianali locali che rimarrebbero sfavorite nella competitività del mercato.

Nel primo capitolo viene trattata nel dettaglio la metodologia del Design Thinking a partire dalle sue origini. Vengono analizzati i principi e i motivi per cui sempre più aziende nel mondo

stanno facendo di questa metodologia la colonna portante della loro transizione innovativa per adeguarsi alle richieste del 4.0. Nel corso del capitolo vengono affrontate nel dettaglio le cinque fasi del Design Thinking, di cui sono spiegati i kit di strumenti adatti e il loro corretto utilizzo per riuscire ad approfondire il problema che si sta affrontando e trovare le migliori soluzioni. Per contestualizzare l'utilizzo della metodologia sono illustrati dei casi in cui si è rivelata di successo.

Nel secondo capitolo viene trattato il tema del Made in Italy, brand ombrello che racchiude oltre che la qualità dei prodotti anche i valori di una tradizione tramandata nel corso della storia. Viene approfondito il tipo di mercato in cui si inserisce e vengono viste le peculiarità settoriali in cui si suddivide. Si analizzano successivamente i limiti del Made in Italy, che riguardano la dimensione dei mercati – di nicchia e non settoriali - e la scarsa valorizzazione all'esterno di tutto ciò che ha da offrire. Viene trattata la questione della transizione all'industria 4.0 e del cosa comporta nelle realtà della manifattura artigianale italiana, puntando un focus anche sulla controversia riguardante la formazione tecnica dei giovani. A conclusione del capitolo sono visti gli aspetti riguardanti il rilancio della competitività nel Made in Italy e come il Design Thinking può rappresentare la chiave di successo innovativa anche all'interno delle PMI italiane a scarso contenuto tecnologico.

Nel terzo capitolo viene portato l'esempio di Upskill 4.0, società benefit italiana che fa collaborare studenti e imprese nel territorio attraverso la metodologia del Design Thinking, a conferma di come nelle imprese del Made in Italy sia necessario un percorso di innovazione che riguarda sia ambienti che capitale umano, e che questa non può che avvenire sotto la guida di team competenti del mercato e della metodologia da utilizzare. Viene in particolare analizzata la *mission* dell'impresa e il *modus operandi* nell'applicazione del Design Thinking nei progetti attraverso l'unione strategica di studenti ITS e imprese, valorizzato dal *matching* tra indirizzo di studio degli studenti e necessità settoriali dell'impresa.

A conclusione del capitolo viene analizzata la comunicazione di Upskill 4.0 sui canali social, in particolare Instagram, che mi ha visto coinvolta personalmente negli ultimi mesi.

1. Il *Design Thinking*

1.1 Definizione e quadro generale

È a partire dagli anni '80 che, tra i banchi della Stanford University, inizia a farsi strada una nuova metodologia per l'innovazione che segnerà in poco tempo un punto di rottura con il passato. Questa metodologia prenderà il nome di *Design Thinking* e come vedremo sarà sempre più utilizzata dalle aziende di tutto il mondo.

Il Design Thinking fa riferimento ad un metodo capace di risolvere problemi complessi in modi innovativi, utilizzando una gestione creativa degli strumenti a propria disposizione. La realtà è che la sua definizione non può essere racchiusa in un solo termine. Il Design Thinking infatti è molto di più: è un modo di vedere il mondo e approcciarsi ad esso (Woolery, 2019). Per questo l'impatto che produce è in continuo aumento, coinvolgendo sempre più diverse realtà.

Il tutto ha inizio quando, alcuni docenti di ingegneria della Stanford University, intuiscono la necessità di porre l'uomo e i suoi bisogni al centro della progettazione e studiano un processo in cui vengono rivisitati gli strumenti tipici del design per renderlo adatto alla creazione di prodotti innovativi per le aziende. Il problema riscontrato era proprio l'importanza che fino a quel momento veniva attribuita alle rigorose conoscenze analitiche rispetto all'utilizzo della creatività, motivo per cui inizierà a svilupparsi il cosiddetto design di prodotto. Sarà poi a partire dagli anni '90 che David Kelley utilizzerà il termine Design Thinking per come lo conosciamo oggi: ossia un nuovo modo di pensare all'innovazione. Ponendo le basi per quella che diventerà la d.school di Stanford¹ e per le aziende che faranno del Design Thinking il proprio core-business, come IDEO², fondata dallo stesso Kelley.

Quello che caratterizza la metodologia del Design Thinking rispetto alle metodologie precedenti, è il suo approccio *human-centered*, ossia il suo essere costruita attorno ai bisogni del singolo individuo.

¹ <https://dschool.stanford.edu/>

² IDEO è una società di consulenza statunitense che utilizza la metodologia del Design Thinking per progettare prodotti, servizi, ambienti ed esperienze digitali.

"Il Design Thinking è un approccio all'innovazione incentrato sull'uomo che attinge strumenti dei designer per integrare i bisogni delle persone, le possibilità della tecnologia e i requisiti per il successo del business".

(Brown, 2008)

Il concetto alla base di questo approccio è mettersi nei panni del consumatore, entrando in empatia con il contesto in cui è inserito e dando priorità alle sue esigenze. Altri elementi chiave della metodologia sono la creatività e la sperimentazione: non si devono porre dei limiti alle possibilità di innovazione.

Anche la trasformazione digitale a cui si sta assistendo negli ultimi anni non è da sottovalutare, il suo impatto, infatti, sta rendendo necessaria una rivisitazione dei processi e delle strutture organizzative con cui sono realizzati e resi accessibili i prodotti.

Si tratta quindi di un approccio che propone un cambio di prospettiva rispetto al passato: se la metodologia del Design Thinking può essere difficile da apprendere, una volta acquisite le conoscenze permette di vedere ogni problema come un problema di design, di cui potenzialmente si dispongono gli strumenti per risolverlo creativamente (Pressman, 2019).

Come qualsiasi metodologia, anche il Design Thinking non è privo di fallimenti, ma è stato dimostrato da S&P 500³ che le aziende che lo utilizzano hanno aumentato le loro entrate del 56% rispetto a quelle non lo fanno (McKinsey & Company, 2018). Questo a dimostrazione del fatto che il Design Thinking non ha solo dei buoni presupposti alla base, ma ha ricadute pratiche importanti.

Si tratta infatti di un fenomeno che si è evoluto negli anni e che deve la sua crescente fama ai risultati concreti, come quello appena citato, che apporta a coloro che lo utilizzano. Se inizialmente poteva essere etichettata come una delle tante metodologie per l'innovazione, ad oggi, grazie ai suoi successi, si è affermata a livello internazionale e se ne sente parlare sempre di più. Basti pensare a come, solo in Italia, è evoluto il suo *trend* di ricerca negli ultimi anni.

³ Standard & Poor 500 è un indice azionario che segue l'andamento delle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione.

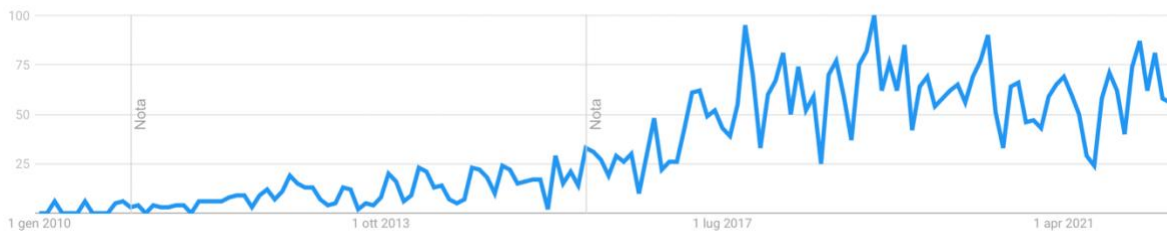


Figura 1 Interesse nel tempo del Design Thinking in Italia (Fonte: Google Trends, visitato l'ultima volta il 20/06/2022)

In questo grafico, ottenuto da Google Trends⁴, viene visualizzato l'interesse nel tempo che il Design Thinking ha riscosso a partire dall'anno 2010 in Italia. Google Trends specifica che *“per interesse nel tempo si intende l'interesse di ricerca rispetto al punto più alto del grafico in relazione alla regione e al periodo indicati. Il valore 100 indica la maggiore frequenza di ricerca del termine, 50 indica la metà delle ricerche. Un punteggio pari a 0, invece, indica che non sono stati rilevati dati sufficienti per il termine”*. Diventa quindi facilmente intuibile il perché sia necessario, al giorno d'oggi, parlare di Design Thinking e capire a fondo il suo ruolo nelle aziende italiane.

1.2 Ambiti di utilizzo e funzionamento

Al contrario di quello che l'accostamento delle parole *“design”* e *“thinking”* può portare a pensare, ovvero la sua ricaduta nel solo mondo del design, il modello si offre come motore per l'innovazione nei più diversi tipi di organizzazione e realtà.

Il suo processo di identificazione e scomposizione del problema attraverso l'utilizzo di un kit di strumenti creativi porta il Design Thinking ad essere utile per tutti. Davanti ad un problema, questa metodologia, apre la strada a infinite soluzioni che altrimenti non sarebbero state considerate. Come è stato constatato da ExperiencePoint, azienda leader nella promozione dell'innovazione all'interno delle organizzazioni di tutto il mondo, il Design Thinking ha generato notevoli cambiamenti in settori non comunemente associati alla creatività, come ad esempio la finanza, le assicurazioni e la logistica (ExperiencePoint, 2019).

⁴ Google Trends è uno strumento, basato su Google, che permette di conoscere la frequenza di ricerca sui motori di ricerca del web di una determinata parola o frase.

Il Design Thinking non è un algoritmo, e tantomeno porta a una soluzione assoluta, anzi subisce delle variazioni in base al contesto in cui viene applicato. Questo significa che il processo può essere tanto creativo quanto il risultato che se ne ottiene (Pressman, 2019). Per questo, negli anni, è stato sempre più al centro dell'attenzione, attirando stupore e critiche da parte di chi ne dibatteva il valore. In questo senso è proprio IDEO a detenere un ruolo di fondamentale importanza nel promuovere i numerosi vantaggi portati da questa nuova metodologia. Viene così introdotto il concetto di “*creative confidence*”, che si può riassumere nella fiducia nelle proprie abilità creative attraverso l'elaborazione e l'implementazione di idee e soluzioni per risolvere un problema. I soggetti dotati di *creative confidence* sono degli osservatori attenti del contesto in cui vivono, che sanno guardare con occhio critico ciò che li circonda e identificano facilmente le opportunità di miglioramento, riuscendo ad affrontare contesti ambigui scegliendo tra molteplici alternative pur consapevoli che non esista un'unica soluzione (Kelley & Kelley, 2015). In generale si può dire che il *mindset* di un soggetto dotato di *creative confidence* si regge su tre pilastri: l'ottimismo, la ricerca di un continuo miglioramento e il coraggio. Ciò significa avere la consapevolezza di poter ottenere successo avendo fiducia nei propri mezzi, essere convinti di poter sempre migliorare il proprio potenziale e l'essere disposti a fallire senza temere i giudizi altrui. Tutti questi elementi rendono una persona adatta ad affrontare la metodologia del Design Thinking con ottimi risultati.

Infatti, se i concetti base del Design Thinking sono stati introdotti ad un'infinità di persone, raggiungere un maggiore potenziale di risoluzione dei problemi significa sviluppare una nuova percezione del mondo, grazie alla quale si risvegliano le capacità creative e si ottengono maggiori risultati in un minore lasso di tempo (DMI: Design Management Institute, 2015). Questo beneficio rappresenta allo stesso tempo un punto debole del processo, in quanto è facile, una volta imparate le competenze basiche, rimanerne intrappolati. Si tratta infatti di una metodologia che richiede tempo e pratica, motivo per cui è necessaria la guida di persone competenti che aiutino i team durante l'intero percorso.

Tim Brown, CEO di IDEO, in un articolo pubblicato nel 2008 sull'Harvard Business Review sostiene che ci sia una moltitudine di persone, che non appartengono al mondo del design, con una naturale attitudine per il Design Thinking, che va stimolata con giusti input per essere sbloccata. Il *design thinker* ha infatti delle caratteristiche e attitudini che lo rendono maggiormente portato ad approcciare in maniera corretta al metodo. L'empatia è una di queste. Essere empatici significa riuscire a vedere il mondo da una moltitudine di prospettive mettendo

le persone al primo posto. I *design thinkers* notano dettagli e catturano giusti *insight*, cosa che permette loro di immaginare soluzioni che rispondono anche ai bisogni inespressi dei clienti. Non si basano solamente su dati, ma riescono a inquadrare il problema andando oltre le soluzioni esistenti. Si tratta di avere un pensiero integrativo e come dice Roger L. Martin nel suo libro in cui tratta proprio di questa tematica, “*se si riesce a definire il problema in modo diverso da tutti gli altri nel settore, si possono generare alternative a cui gli altri non stanno pensando*” (Martin, 2007). A legare il tutto c'è un forte spirito di collaborazione combinato all'ottimismo. La sempre maggiore complessità dei progetti, infatti, fa in modo che il mito del genio creativo solitario venga sostituito da un grande entusiasmo per la collaborazione interdisciplinare, che non si scoraggia davanti alla difficoltà di una sfida perché è consapevole che almeno una delle potenziali soluzioni sarà migliore di qualsiasi alternativa esistente. Bisogna considerare a tal proposito che il Design Thinking, utilizzato individualmente, limita notevolmente il potenziale del processo nel suo insieme. I *design thinkers* infatti non lavorano accanto a chi ha le stesse conoscenze, bensì a chi ha esperienze a seguito completamente differenti. A guidarli però c'è in primo luogo la voglia di sperimentare sempre nuove direzioni per la risoluzione delle sfide progettuali (Brown, 2008).

Per tutti questi motivi sono nate realtà come la d.school di Stanford, scuole in cui gli studenti sono portati a migliorare le proprie capacità creative per applicarle al mondo. La *mission* della d.school parte infatti dal presupposto che il design dovrebbe essere accessibile a tutti, con la convinzione che aiuti a creare il mondo che si desidera, poiché offre l'opportunità di modellarlo a proprio piacimento. L'ostacolo da superare è la convinzione che le abilità creative siano solo di pochi privilegiati (Stanford d.school). Inoltre, essendo il Design Thinking un processo iterativo al quale si può approcciare in svariati modi, la d.school offre degli insegnamenti chiave che aiutino ad adattare la metodologia a qualsiasi situazione.

Un'altra realtà fondamentale per la preparazione delle persone al metodo è IDEO, che attraverso piattaforme e scuole online aiuta a rendere accessibile a tutti il Design Thinking e la *creative confidence*.

È a quest'attenzione riposta nella preparazione delle persone e nella divulgazione dell'argomento e degli strumenti che si deve parte del successo del Design Thinking. Un corretto ascolto dei bisogni degli individui fa sì che le soluzioni appartengano alle persone per cui sono state disegnate e durino quindi nel tempo.

1.3 Le 5 fasi della metodologia

Quando si parla di Design Thinking si parla di un processo iterativo all'interno del quale ci si può muovere tra le cinque fasi che lo caratterizzano, permettendo di rivisitare più volte le scelte fatte per adattare al meglio le soluzioni rispetto alla sfida progettuale. Le 5 fasi principali individuate da IDEO sono: Empatia, Definizione, Ideazione, Prototipazione, Test. Queste fasi, che si ripetono in un ciclo continuo, vedono un alternarsi di momenti di divergenza, quindi di esplorazione e ricerca, a momenti di convergenza, ossia di decisione delle scelte da portare avanti. Ogni fase è accompagnata da un kit specifico di strumenti per affrontarla al meglio.

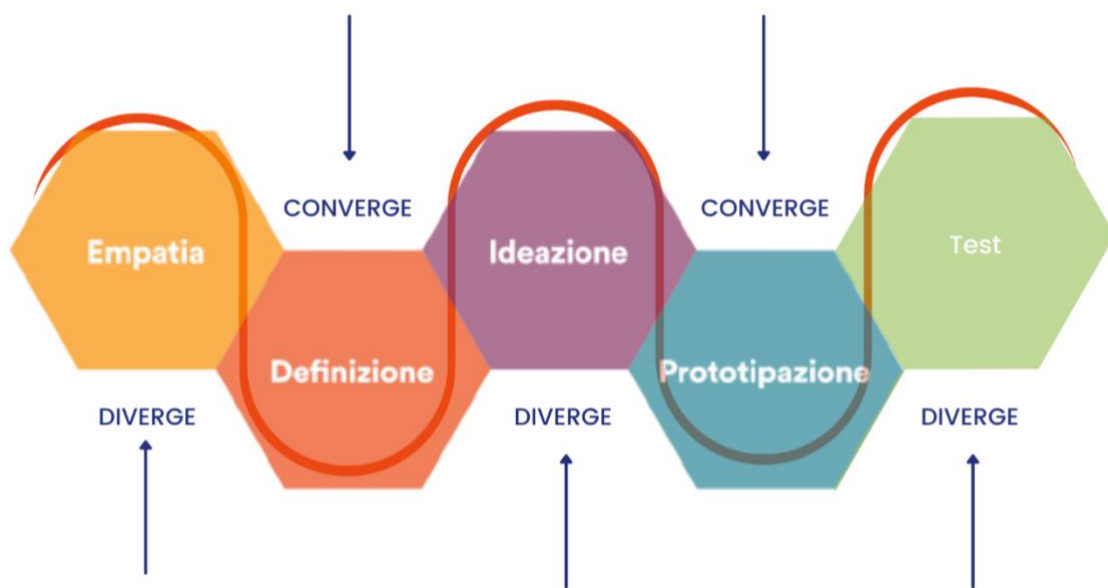


Figura 2 Le 5 fasi del Design Thinking (Fonte: Presentazione Corporate di Upskill 4.0 Società Benefit)

Si inizia con un'immersione nel contesto in cui si sta lavorando, che è unico per ogni situazione. Si tratta di un momento di scoperta e di esplorazione per ottenere una visione chiara e completa del problema, tenendo conto delle più diverse prospettive. L'empatia è il miglior modo per entrare in contatto con gli utenti e comprenderne bisogni ed emozioni al fine di ricavarne i giusti *insight*. Conducendo una ricerca qualitativa personalizzata si arriva ad avere quella che Clifford Geertz chiamava "*thick description*", ossia il modo per essere completamente immersi in un problema, andando oltre una conoscenza superficiale.

L'Empatia è il concetto su cui si basa lo *human-centered design*, infatti i problemi che si vogliono risolvere attraverso l'uso della metodologia sono raramente gli stessi che coinvolgono i *design thinkers*, ma riguardano solo una specifica parte di utenti del prodotto

stesso. Per questo è fondamentale entrare in contatto con loro riuscendo a mettere a fuoco i loro valori. Per fare ciò è necessario osservare, interagire e mettersi nei panni dell'utente. Si tratta quindi di osservare gli utenti e il loro comportamento nel contesto, interagire con loro attraverso interviste più o meno strutturate e entrare in sintonia con le loro esperienze, vivendo in prima persona la situazione in cui si trovano (d.school, 2018). La fase di Empatia si può quindi identificare come la capacità di mettersi nei panni dell'interlocutore, comprendendo attraverso l'ascolto attivo i suoi bisogni e il suo stato d'animo nei confronti della sfida progettuale.

Da ciò ne derivano gli strumenti che caratterizzano questa fase, che sono: la ricerca di contesto, l'osservazione etnografica, la *stakeholder map*, le interviste e le *interview cards*. Innanzitutto bisogna individuare la sfida progettuale che si vuole perseguire, avendo chiari l'obiettivo e l'impatto desiderati. Durante l'individuazione della sfida è molto importante dare attenzione alla componente umana senza dimenticare quella tecnologica. Dopodiché si sposta il focus sulla ricerca di contesto, che consiste nel ricavare le informazioni che riguardano l'azienda con cui ci si sta interfacciando. In questo modo si capisce in che modo la realtà si inserisce nel contesto e si possono studiare casi simili, in modo tale da prendere come spunto i casi di successo e capire il perché altri non hanno ottenuto risultati. Dinamiche simili, seppur in settori diversi da quello di appartenenza, sono sempre d'ispirazione in questa fase della metodologia.

Per quanto riguarda l'osservazione etnografica, questa si può fare in diversi modi, ad esempio: le interviste, lo *shadowing*, il *focus group*, lo *user testing*, i questionari, gli scenari e il *service safari* (Brancale, 2021). Si tratta di metodi esplorativi che aiutano a raccogliere informazioni sull'utente e permettono di collegare i suoi bisogni ai prodotti, in modo tale che lo soddisfino. Tramite le interviste è possibile infatti parlare direttamente con l'utente ponendo domande che facilitino la comprensione della sfida. Per *shadowing* si intende l'osservazione sul campo: questa avviene nel modo corretto quando l'osservatore non interviene in alcun modo, ma può vedere il modo di interagire dell'utente con l'oggetto della sfida. Un'altra tecnica può essere quella del *focus group*, che consiste in un'intervista qualitativa in cui il moderatore sottopone una serie di argomenti a un gruppo di soggetti informati sui fatti in modo apparentemente informale e destrutturato, invitandoli a confrontarsi tra loro. Nel momento dell'osservazione etnografica l'obiettivo principale è individuare i punti di contatto tra il servizio o il prodotto e l'utente, facendo emergere anche i bisogni inespressi di quest'ultimo.

Con le informazioni ottenute fino a questo punto si può organizzare la *stakeholder map*, in cui gli *stakeholder* sono individui o gruppi di individui che hanno un legame con l'impresa o con le attività che offre e il cui contributo è fondamentale per il raggiungimento di un obiettivo dell'organizzazione. Gli *stakeholder* individuati per una specifica sfida devono essere suddivisi in tre categorie da riportare sulla mappa: gli *stakeholder diretti*, gli *stakeholder indiretti* e le risorse interne.

Partendo dall'esterno della mappa, gli *stakeholder* diretti rappresentano quella parte di utenti che sono direttamente interessati alla sfida progettuale e che potrebbero essere coinvolti nel progetto, lo sono ad esempio i fornitori e le aziende di settore. Gli *stakeholder* indiretti invece sono quegli individui che saranno indirettamente condizionati dal progetto pur non essendone gli utilizzatori, come lo sono i cittadini o le aziende di settori diversi. Al centro della mappa si trovano le risorse interne, che sono tutti coloro che lavorano all'interno dell'azienda e che quindi parteciperanno al progetto in modo attivo, pensiamo ad esempio ai dipendenti. Una volta delineata la *stakeholder map* tutto ciò che riguarda il contesto che ruota attorno all'azienda e alla sfida che si sta affrontando è chiaro. Lo step successivo è rappresentato dalle interviste.

Fare interviste è ciò che più aiuta ad entrare in empatia con le persone. Si entra in contatto con loro attraverso il dialogo, che è più efficace quanto più questo avviene in maniera aperta e colloquiale. Si deve infatti evitare di dare giudizi su quanto l'intervistato sta dicendo. Questo passaggio si rivela necessario per individuare il target degli intervistati, così da rendere mirati tutti gli step successivi. Le interviste possono essere di due tipi: quantitative o qualitative. L'intervista quantitativa è utile quando l'obiettivo è quello di raccogliere dati statistici, che si ottengono attraverso la compilazione di un questionario da parte di un ampio numero di persone. L'intervista qualitativa invece è adatta nel caso in cui c'è la volontà di dare attenzione alle necessità del singolo individuo. Una volta terminate le interviste si passa alla stesura delle *interview cards*, ossia delle schede in cui vengono inserite in modo ordinato tutte le informazioni raccolte dalle interviste, focalizzando l'attenzione sulle informazioni importanti, le criticità e le aree di miglioramento, il tutto accompagnato da spunti di riflessione. Al termine di queste operazioni può considerarsi conclusa la fase di Empatia che, alla luce di quanto detto, si rivela essere una fase di pura divergenza.

La fase successiva è quella di Definizione. In questa fase vengono catalogate le informazioni raccolte durante la fase precedente, di Empatia, e si va a ridefinire la sfida

progettuale. Partendo dalla sfida iniziale, una volta venuti a conoscenza del contesto e delle sensazioni degli utenti, è possibile ridefinire il perimetro del progetto e, insieme al team, avere un'idea chiara su come procedere. Si tratta quindi di ripensare alla sfida progettuale dal punto di vista degli utenti. A questo scopo si rendono necessari due strumenti: il *problem statement* e le *user personas*. Attraverso il *problem statement* si va a identificare il *gap* presente tra lo stato attuale del problema e lo stato finale che si vuole raggiungere, quindi l'obiettivo del percorso di innovazione. Si tratta di definire il proprio punto di vista, basato sulle specifiche ricerche fatte e adattato ad un determinato *frame* di utenti (d.school, 2018). Questa fase è più efficace quanto più vengono preservate le emozioni e l'individualità di coloro per cui si sta progettando, mantenendo un'ampia gamma di possibilità. Lo strumento dato dalle *user personas* permette invece di costruire degli archetipi di utenti, che sono il risultato delle interviste condotte durante la prima fase del Design Thinking. Queste contengono informazioni che permettono di inquadrare gli utenti finali a seconda delle caratteristiche ricorrenti riscontrate, tra cui quelle demografiche, comportamentali e motivazionali. Il funzionamento della fase di Definizione si può riassumere dicendo che per il target per cui si sta progettando esiste un bisogno e bisogna capire il perché (Brancale, 2021). Solo in questo modo si può andare a ridefinire la sfida progettuale nel preciso contesto in cui si trovano gli utenti per assolvere le loro necessità. Un esempio che si può analizzare per capire meglio l'utilità di questa fase, inserito nel contesto delle PMI italiane è il Caso di Maison De Caro. L'azienda di Treviso specializzata nella produzione di camicie su misura, nel 2021 voleva introdurre un nuovo prodotto nel suo campo, ma dalle interviste e le conseguenti interview cards emerse dalla fase di empatia aveva riscontrato che nessuno degli intervistati indossava la camicia nelle proprie attività quotidiane. Questo dato diede modo di riflettere all'azienda, che capì la necessità di ripensare la sua iniziativa, ridefinendo il campo d'azione in cui agire e quindi le persone da intervistare. Così facendo, Maison De Caro riuscì a definire delle personas coerenti con il proprio obiettivo, che includevano clienti di diverse età e professioni, ognuno con esigenze molto diverse (chi preferiva camicie formali e su misura e chi invece valorizzava la sostenibilità e la comodità), ma che dividevano tutti un aspetto in comune: indossavano sempre camicie. Grazie a questo esercizio di definizione, Maison De Caro riuscì quindi a identificare i suoi veri interlocutori e creare soluzioni ad hoc per loro.

La terza fase, di divergenza, è chiamata di Ideazione. In questa fase nascono idee di design nuove e alternative. Si tratta di un processo in cui l'esplorazione di un ampio spettro di

possibili soluzioni diventa un passaggio chiave: avere un vasto *repository* di idee permette di passare dall'identificazione del problema all'esplorazione di soluzioni per gli utenti. Per fare ciò è necessario unire le diverse prospettive dei membri di tutto il team, poiché permette di andare oltre le soluzioni ovvie facendo invece strada all'innovazione. A questo scopo vengono utilizzati strumenti come le *How Might We Question*, le *keywords*, il *brainstorming* e la *moodboard*. Dal momento che conosciamo a fondo gli utenti, le loro caratteristiche e i loro bisogni è fondamentale chiedersi in che modo si possono assolvere le necessità emerse attraverso le *How Might We Question*. Queste si sviluppano su due fasi: pensare alla domanda e individuarne la risposta. Pensando alle possibili soluzioni verranno individuate le parole chiave che saranno importanti per il momento di *brainstorming*: momento focale per l'individuazione di nuove idee. Alcune verranno scartate, mentre altre diventeranno le potenziali soluzioni per la sfida progettuale. Alex Osborn⁵, a cui si attribuisce la paternità della tecnica del *brainstorming*, delineò due regole per ottenere un buon esito: non avere paura dei giudizi altrui e ricercare la quantità, piuttosto che la qualità, delle idee (Woolery, 2019). Sosteneva infatti che rifiutare il giudizio altrui portava ad una riduzione delle inibizioni all'interno del gruppo, dal quale sarebbero emerse le idee più diverse e straordinarie. Questa tecnica fa leva sulla convinzione per cui un gruppo di individui sia più creativo dei singoli. Come è stato detto più volte infatti il Design Thinking presuppone che questo venga utilizzato in gruppo, in quanto amplia notevolmente la sua utilità. Un ruolo chiave nel momento di *brainstorming* è occupato dalla figura del facilitatore, ossia un esperto della metodologia che aiuta e guida il gruppo durante l'intera sessione. Il ruolo del facilitatore in questa fase è quello, innanzitutto, di instaurare un clima adatto all'interno del gruppo per affrontare il *brainstorming*. A questo scopo ci sono delle attività apposite, come la *Sound Ball*, che servono proprio ad "allenare" gli individui nell'utilizzo dell'immaginazione e nel far valere la propria idea all'interno del gruppo. Un altro elemento importante durante questo momento di produzione di idee è la limitazione del tempo a disposizione, accade spesso che il gruppo venga stimolato dalla visione del tempo che scorre, soprattutto quando questo si avvicina alla scadenza.

Dal momento del *brainstorming* le idee che verranno a galla saranno sicuramente molte, non per questo bisogna cadere nell'errore di abbandonare quelle che possono sembrare più strane, spesso infatti è proprio dalle idee più inusuali che si arriva alla soluzione migliore. È auspicabile

⁵ Alex Osborn è stato un pubblicitario americano e l'autore della tecnica di creatività denominata *brainstorming*.

invece dare al gruppo dei criteri attraverso i quali selezionare le idee con le quali proseguire nella fase successiva. Un modo per fare ciò è utilizzare dei post-it colorati, di cui ogni colore rappresenta la scelta migliore per ogni persona. Una volta scelte le idee per ciascuna categoria si passa alla fase di prototipazione.

La fase di Prototipazione è la quarta fase del processo del Design Thinking, che ci permette di imparare, risolvere incomprensioni e testare velocemente le idee. Lo scopo della fase di Prototipazione è quello di creare un primo prodotto per capirne punti di forza e debolezze, senza sprecare tempo e risorse. Se qualcosa non funziona o non soddisfa le richieste si apportano subito delle modifiche. Chiarita questa fase del processo diventa subito chiaro il motivo per cui le aziende che utilizzano il Design Thinking nei loro processi interni, finiscono spesso per creare migliori prodotti in un tempo minore. Un prototipo può essere qualsiasi cosa che prende una forma concreta: un oggetto, un muro di post-it, un'attività in cui si dà vita a diversi ruoli. Nelle prime fasi della prototipazione è necessario mantenere i prototipi poco costosi e di bassa risoluzione, perché servono principalmente a esplorare velocemente diverse possibilità. I prototipi sono utili nel momento in cui le persone possono interagire con essi: l'esperienza di utilizzo di ognuno porta una più profonda empatia e dà forma a soluzioni migliori. È però sbagliato pensare che questa fase serva solamente a testare la funzionalità delle soluzioni individuate, ha altri scopi come aumentare la comprensione degli utenti per cui si sta progettando, sviluppare diversi concetti da sviluppare parallelamente e ispirare altre persone mostrando la propria visione. Anche per questa quarta fase c'è un kit di strumenti da utilizzare per arrivare al prototipo finito, che sono: il *Brainstorming* 635, il Modulo di comunicazione dell'idea e il *Planning* del prototipo. Il *brainstorming* 635 è composto da un *template* per ogni idea formato da 7 righe, di cui la prima è l'idea, poi ci sono cinque implementazioni e l'ultima è la sintesi finale. Dalle idee emerse dal *brainstorming* della fase precedente, ogni partecipante sceglie un'idea e la scrive nella prima riga, dopodiché, per ogni *template* cinque partecipanti dovranno scrivere la propria idea di implementazione in un tempo massimo di 3 minuti, da qui il nome 635. Raccolte le idee di ognuno, queste verranno sintetizzate collettivamente. A questo punto è necessario rendere percepibili le idee emerse e lo si può fare tramite il modulo di comunicazione dell'idea. Questo strumento serve a rendere tangibili le idee visualizzando il problema nel suo contesto e l'idea costruita per le personas. Il modulo di comunicazione è un file che si compone di titolo, per mettere immediatamente a fuoco l'idea; slogan, per riassumere l'idea; problema, il bisogno che si vuole risolvere; input, concetti simili da cui prendere spunto;

immagine, rappresentazione grafica dell'idea; attività necessarie, quelle da prevedere per poter mettere in pratica l'idea; criticità, fattori che potrebbero compromettere il risultato finale; personas, coloro a cui è destinata l'idea. Dopo aver completato il *brainstorming* e i moduli di comunicazione, il terzo strumento è il *planning* della prototipazione, che consiste nella selezione delle sole idee che soddisfano maggiormente la sfida progettuale e il team di progetto. La valutazione delle idee si basa su tre concetti fondamentali – che sono gli stessi alla base della metodologia del Design Thinking – ossia fattibilità tecnica, sostenibilità economica e desiderabilità. Solo le idee che superano questa scrematura passano alla prototipazione. Questa può avere gradi diversi di fedeltà – bassa, media o alta - rispetto alla realtà. La fedeltà fa riferimento alla verosimiglianza nei dettagli del prototipo rispetto al prodotto finale.

Una volta realizzati i prototipi, l'ultima fase della metodologia è la fase di Test, durante la quale si raccolgono i feedback degli utenti sui prototipi realizzati e si vanno a ridefinire le soluzioni di conseguenza. Si tratta infatti di una fase iterativa in cui si inseriscono i prototipi nel contesto d'utilizzo degli utenti per cui sono stati realizzati.

“Prototype as if you know you're right, but test as if you know you're wrong.” (d.school, 2018)

La modalità per testare i prototipi è creare delle esperienze autentiche per gli utilizzatori, attraverso le quali, si avrà ancora una volta l'opportunità di imparare qualcosa sugli utenti e di ricavarne ulteriori *insight*. Ciò significa rifinire le soluzioni create, anche tornando indietro nelle fasi precedenti. La fase di test potrebbe infatti rivelare che non solo la soluzione è inadatta, ma che potrebbe essere il problema ad essere stato analizzato inadeguatamente nelle sue componenti. Per questo motivo è importante testare i prototipi nelle loro fasi iniziali così che sia possibile correggere velocemente le ipotesi. Gli strumenti da utilizzare in questa fase sono la *timeline*, o *roadmap*, in cui vengono prefissate le attività da fare in ordine cronologico per la realizzazione del progetto. Si tratta di un vero e proprio calendario progettuale. Una volta chiaro il percorso che si andrà a fare si dovranno analizzare i costi relativi alle attività previste attraverso un *business plan*, identificando allo stesso tempo le risorse e gli investimenti necessari nel cosiddetto *business model*.

Prima di testare un prototipo è necessario avere fin da subito chiaro cosa si vuole scoprire del prodotto che si andrà a presentare. Questo influenzerà il tipo di domande, le persone da reclutare e sulla base di quali aspetti si avranno raggiunti o meno gli obiettivi prefissati. Una volta scelti gli utenti si dovrà creare una vera e propria esperienza di utilizzo del prodotto. Quanto più

questa sarà reale, maggiormente naturali saranno le reazioni. È importante, durante il momento di test, lasciare agli utenti lo spazio e il tempo per entrare in contatto con il prototipo, senza dare loro troppe spiegazioni. In questo modo si capirà subito se si tratta di un prodotto intuitivo o se gli utenti sono confusi. Fare video e registrare audio del momento in cui gli utenti interagiscono con il prototipo sarà utile per i momenti successivi al test. Questo perché una volta conclusa la sessione di test è importante prendersi del tempo per rivedere i risultati e sintetizzare ciò che si è rilevato. Una volta raggruppati i dati bisognerà compararli con la propria visione iniziale, per capire quanto questi la supportano o vanno in disaccordo con essa. L'importanza della prototipazione è ben testimoniata dal caso Apple e del suo primo mouse. Nel 1980, Apple ingaggiò la stessa IDEO per sviluppare un mouse, poiché i tentativi precedenti provati da Apple avevano portato a risultati troppo costosi e difficile da realizzare. La sfida portò alla scoperta che un particolare “corpo” in plastica sarebbe stato in grado di tenere i pezzi assieme. Con la stessa logica testarono e rifinirono anche gli altri componenti chiave, dal click tangibile e udibile del bottone al rivestimento in gomma della biglia. Il risultato fu un mouse economicamente e meccanicamente valido che venne adottato per ogni mouse prodotto da quel momento in poi. L'importanza – e la peculiarità - che la prototipazione ebbe in quel caso fu che l'idea di quel primo mouse era partita da otto designer in un piccolo studio che attaccarono la rotella di un deodorante roll-on alla base di un piattino per burro, per simulare quello che sarebbe stato il gesto compiuto da milioni di persone nei 30 anni successivi.

2. Il ruolo del *Design Thinking* nel *Made in Italy*

2.1 Il *Made in Italy* e i suoi limiti

I prodotti italiani si distinguono in tutto il mondo per la cura con cui si sono conservate le abilità manifatturiere tramandate per decenni. Infatti l'espressione "*Made in Italy*" non riguarda solamente la provenienza del prodotto, ma ha intrinseci altri significati come affidabilità ed unicità. Per questo poter foggare il marchio è garanzia di qualità e rappresenta un punto di forza all'interno del mercato internazionale. Si tratta di un mix tra cultura, artigianato, territorio, storia e arte tipici del nostro Paese e frutto di una tradizione senza uguali.

Il sistema manifatturiero italiano, di cui oggi si sta riscoprendo la centralità, rappresenta infatti la forza del Paese. Fortis individua i 4 macrosettori cardine del *Made in Italy* nelle cosiddette "4 A": Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica-plastica e Alimentari-vini (Fortis, *Le quattro eccellenze dell'industria: così il made in Italy gioca la sua partita*, 2008). Si tratta di quattro settori tradizionali e che non prevedono un'elevata tecnologia, eppure l'Italia mantiene la sua *leadership* a livello internazionale attraverso un insieme di piccole e medie imprese. Infatti, se la percezione del *Made in Italy* viene spesso associata a marchi storici italiani, in realtà rappresenta un fenomeno molto più complesso (Gubitta, 2013).

Una specificità italiana è proprio la manifattura culturale, ossia la capacità di realizzare prodotti che custodiscono cultura e valori. Ciò che può sembrare un prodotto ordinario nasconde in realtà un capitale semantico, che è il capitale *Made in Italy*. È questa dimensione culturale che mantiene alta la performance dei prodotti italiani nel mondo. L'esportazione dei prodotti italiani all'estero è dovuta alla capacità inventiva dei produttori, che sono in grado di elaborare i propri prodotti e venderli nel mondo, che proprio perché *made in Italy* garantiscono un'ottima differenziazione del prodotto.

Delle diverse interpretazioni del *Made in Italy* fornite dagli studiosi, quella che meglio ne riassume il concetto è quella fornita da Fortis (Fortis, *Il Made in Italy*, 1998), secondo il quale "*il Made in Italy fa riferimento a prodotti e servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione per cui il Paese è noto in tutto il mondo in termini di qualità, innovazione e design. Per questo, se a primo impatto il significato letterale di Made in Italy può portare a pensare ad una dimensione esclusivamente tangibile del prodotto, in realtà è rappresentativa di una serie più estesa di elementi intangibili tipicamente legati allo stile e al know-how*

italiano". A tal proposito, il Made in Italy si può considerare come un *brand* ombrello, ovvero un macro-brand, che racchiude al suo interno le imprese italiane, garantendone la qualità e la bellezza dei loro prodotti (Bettiol, Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura, 2016). Bisogna però tenere a mente che non è sufficiente che il processo produttivo di un certo bene sia stato svolto principalmente sul territorio italiano per farlo rientrare sotto l'etichetta di Made in Italy. Allo stesso modo, con l'aumentare della delocalizzazione produttiva e l'internazionalizzazione degli scambi, nasce la questione riguardante il definire come Made in Italy anche prodotti i cui processi produttivi non avvengono nel Paese, ma si fanno ugualmente portatori di una "idea italiana" di produzione. Quest'ultima è una corrente di pensiero poco condivisa, a partire dagli studiosi della materia fino ad arrivare ai consumatori finali, come è emerso da un sondaggio condotto da Ferraresi, Mortara e Pomodoro (Bucci, Codeluppi, & Ferraresi, 2011).

Le ragioni che hanno contribuito al successo del Made in Italy sono da ricercare generalmente in due ambiti. In primo luogo, il posizionamento dei prodotti: il Made in Italy si è affermato spesso all'interno di nicchie piuttosto che a livello settoriale, portando sia notevoli vantaggi dal punto di vista competitivo che delle forti limitazioni dal punto di vista della dimensione del mercato, che ne fa conseguire una ridotta attrattività. Il secondo elemento è la capacità manifatturiera diffusa. La concentrazione nei distretti industriali ha favorito nel tempo la sedimentazione di saperi condivisi tra imprese e generazioni di lavoratori, innescando processi di innovazione e di miglioramento continuo. Questo ha certamente contribuito ad alimentare percorsi di crescita di competenze manifatturiere di eccellenza in determinati settori, permettendo alle imprese di distinguersi per lo sviluppo di elementi di design, creatività e per l'attenzione al particolare e alla personalizzazione, vale a dire tutti elementi che oggi rappresentano vantaggi competitivi riconosciuti al Made in Italy. Infatti, le imprese italiane non sono distribuite sul territorio in maniera casuale, ma sono organizzate in una dimensione geografica, ovvero sono concentrate in determinate aree del paese e sono collegate tra loro. Parliamo a questo proposito di distretto industriale, partendo dalla definizione di *cluster*, inteso come "*gruppo di imprese, geograficamente vicine interconnesse, legate da complementarità e risorse condivise a istituzioni specializzate in un determinato campo*" (Porter, 1998). Questo significa che le imprese riescono a lavorare perché sono geograficamente connesse, portando dei benefici come accedere al mercato del lavoro con particolari produzioni, legate a specifiche

competenze. A questa visione si aggiunge anche una dimensione sociale e culturale: Becattini⁶ definì distretto industriale *“una popolazione di imprese legata ad una comunità di persone, specializzata in una specifica attività manifatturiera e localizzato in un'area territoriale ben definita con caratteristiche sociali e culturali omogenee”*. Per cui queste imprese che collaborano tra loro non solo sono vicine fisicamente, ma condividono dei valori e delle conoscenze che, attraverso un linguaggio comune, risultano molto coese. C'è quindi una sovrapposizione tra dimensione sociale ed economico-industriale. Un'altra caratteristica che contraddistingue i distretti è che c'è grande collaborazione verticale e grande competizione orizzontale. Questa può sembrare una contraddizione ma non lo è. Infatti, un distretto è il modo di organizzare la produzione dividendola in tante fasi, ogni micro-fase di lavorazione e produzione corrisponde ad un'impresa, quindi per fare un prodotto, bisogna lavorare su più fasi per realizzarlo, per poi venderlo e distribuirlo a livello internazionale. Ma per la stessa fase ci sono molte imprese che competono. Si tratta quindi di un misto fra collaborazione e competizione, per questo sono dei luoghi di grande innovazione. L'epicentro della produzione industriale italiana coinvolge Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Friuli-Venezia Giulia, che insieme rappresentano il cuore manifatturiero del Paese. Si tratta di una concentrazione di distretti industriali che nel tempo si è notevolmente internazionalizzata, tanto da portare il Made in Italy manifatturiero a resistere e mantenere una bilancia commerciale in attivo sia a livello di produzione industriale sia di export anche nei primi mesi del 2022, nonostante i forti rincari dei prezzi e a fronte del conflitto russo-ucraino (Fortis, HuffPost, 2022). Motivo per cui si può asserire che oggi il Made in Italy rappresenta una certezza per l'economia italiana, a dispetto di coloro i quali ne vedono in continuazione il declino.

Nonostante i buoni livelli di commercializzazione dei prodotti nei mercati mondiali, oggi il Made in Italy sta andando incontro ad una perdita di competitività. Tuttavia non viene messo in discussione il Made in Italy come insieme di valori, ma piuttosto il modo di operare delle imprese in quei settori. Infatti si è assistito alla chiusura di molte di queste o, in altri casi, alla cessione di quote di mercato ad imprese più grandi, spesso estere. L'apertura dei mercati internazionali ha infatti creato maggiori opportunità di crescita, provocando al contempo una perdita di competitività per coloro i quali non sono stati in grado di affrontare le nuove sfide. Per competere nel mercato internazionale, infatti, sono necessarie competenze complementari

⁶ Giacomo Becattini è stato un economista e accademico italiano, docente all'Università degli Studi di Firenze.

rispetto alle sole legate alla manifattura, che riguardano processi di crescita e di adeguamento del modello di business, congiuntamente all'innovazione del prodotto. Oltre a ciò, c'è un problema di valorizzazione della complessità del prodotto Made in Italy, che merita un racconto nuovo (Bettiol, Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura, 2016). Un racconto che deve avvenire attraverso una comunicazione maggiormente umanistica, anziché essere agganciata al marketing classico. Ciò significa attirare l'attenzione del consumatore non sulle banalità, ma dando diversi livelli di approfondimento riguardo al prodotto che stiamo comunicando. Comunicare le più diverse sfaccettature significa far arrivare un'idea chiara al consumatore, attraverso una conoscenza approfondita del proprio sistema di valori e, soprattutto, di quello dell'utente finale.

A fronte di quanto detto, bisogna focalizzare l'attenzione su quello che risulta essere un punto debole del Made in Italy, ossia il fatto che gli italiani raccontano poco attraverso il digitale tutta questa complessità, dandola per scontata, perché come spiegato da Bettiol "*il cliente italiano, in merito ai quattro settori tradizionali, ha una conoscenza piuttosto elevata*". Ma a livello internazionale questa conoscenza non è così scontata, e gli italiani hanno difficoltà a raccontare il contesto alla base del prodotto. Le imprese italiane devono quindi impegnarsi nello sfruttare il potenziale legato ai prodotti adattandolo alle esigenze dei clienti, che cambiano nel tempo. Le nuove tecnologie offrono sicuramente un modo per fare ciò ed arrivare a quante più persone possibili. È in questo frangente che l'internet marketing diventa fondamentale.

Se da un lato la richiesta di prodotti Made in Italy all'estero è in continuo aumento, come dimostrato dalla fetta di mercato che detiene l'*export* nell'economia italiana, dall'altro, come punto di debolezza, c'è la difficoltà del consumatore internazionale nel trovarci. Infatti, le imprese italiane hanno avuto dei problemi legati innanzitutto alla loro medio/piccola dimensione e alla tradizione storica del Paese, in cui i produttori di beni hanno sempre delegato il compito di distribuzione a terzi, avendo come conseguenza il non essere presenti con delle catene di retail. Riassumendo si può dire che i motivi per cui le imprese italiane sono, da sempre, raggiunte con difficoltà dai consumatori internazionali sono: l'essere poco presenti nei mercati finali di distribuzione, e lo scarso utilizzo delle tecnologie della comunicazione. Quest'ultimo aspetto è da diversi anni evidenziato anche nei rapporti DESI⁷, in cui nel 2021 l'Italia risulta al

⁷ Il Digital Economy and Society Index (Desi) è un indice che annualmente riassume gli indicatori sulle prestazioni digitali dell'Europa e tiene traccia dei progressi dei paesi dell'UE dal 2014.

ventesimo posto tra la totalità dei 27 stati membri (Merante, 2021). Seppur in scalata rispetto all'anno precedente (venticinquesima posizione), è evidente che il lavoro in ambito digitale è ancora tanto.

2.2 Verso l'Industria 4.0

Per diverso tempo internet è stato considerato come intangibile e immateriale, con la quarta rivoluzione industriale però, entra a far parte delle vite di tutti in maniera irreversibilmente reale. Internet sta cambiando completamente il modo di vedere e approcciare al mondo, e gli aspetti produttivi e manifatturieri non sono esenti da questa ondata rivoluzionaria. L'industria 4.0, insieme all'evoluzione del marketing, hanno portato a un ribaltamento dei ruoli tra produttori e consumatori. Il focus si sposta infatti dalla vendita dei prodotti ai clienti finali, grazie anche a tecnologie sempre più flessibili con le quali è possibile partire dalle esigenze del consumatore per poi arrivare alla produzione.

Quello dell'industria 4.0 è un processo che nasce dalla quarta rivoluzione industriale che sta portando a una produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa. L'espressione Industria 4.0 è stata usata per la prima volta nel 2012 in Germania, quando un gruppo di lavoro dedicato, presieduto da Siegfried Dais⁸ e Henning Kagermann⁹ presentò al governo federale tedesco una serie di raccomandazioni per la sua implementazione.

Fino a quel momento le rivoluzioni industriali nel mondo occidentale erano state tre: la prima rivoluzione, che si può identificare nella meccanizzazione, ovvero l'utilizzo di macchine per realizzare i prodotti. Il primo settore a subire questo processo alla fine dell'Ottocento è l'industria tessile. Connesso alla rivoluzione dell'energia con l'invenzione della macchina a vapore, che ha permesso di produrre macchine più grandi, con sempre maggiore forza motrice. Si è passati dalla produzione artigianale, con costi molto elevati, a una produzione su scala più grande, con meno personalizzazione ma costi molto meno elevati. La prima rivoluzione industriale ha portato le macchine e l'energia al centro della produzione.

La seconda rivoluzione industriale è stata in parte tecnologia, dall'energia a vapore si è passati all'energia elettrica, e ha riguardato il modo di organizzare la produzione con

⁸ Siegfried Dais è manager della multinazionale di ingegneria ed elettronica Robert Bosch GmbH.

⁹ Henning Kagermann è un fisico e dirigente della Acatech (Accademia tedesca delle Scienze e dell'Ingegneria).

l'intuizione della catena di montaggio da parte di Ford¹⁰. Ford è stato il primo a capire che bisognava cambiare il modo di realizzare il prodotto, attraverso la standardizzazione e la semplificazione dei processi di produzione. La catena di montaggio ha permesso di velocizzare i tempi di produzione delle automobili, tanto che si è passati dalla realizzazione di una macchina all'anno a un centinaio al giorno. La conseguenza dell'introduzione della catena di montaggio nelle fabbriche ha portato alla nascita del mercato e della produzione di massa, rendendo un prodotto che prima era d'élite disponibile a un pubblico più ampio. Si inizia quindi a parlare di mercato di massa, di cui un aspetto problematico era la standardizzazione del prodotto. È proprio in questo periodo che nasce il marketing: c'era la necessità di convincere i consumatori ad adattarsi a un prodotto standardizzato. Nasce anche la pubblicità, che aveva lo scopo di far conoscere il prodotto così com'era, senza la possibilità di apportare modifiche.

A partire dagli anni '80 si parla di terza rivoluzione industriale, che tratta l'Information Technologies. I *personal computer*, poiché divenuti più accessibili, entrano nelle imprese. Questo cambia la modalità di organizzazione, consentendo di gestire le informazioni e i dati attraverso il computer. Ciò significa allo stesso tempo una riduzione dei costi, poiché si possono svolgere diverse attività attraverso il digitale, che permette una facile gestione a costi ridotti.

Con la quarta rivoluzione industriale vengono cambiate le regole del gioco (Bettiol, Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura, 2016). Si parla di un cambiamento radicale poiché, potenzialmente, si può tornare al "su misura", all'artigianato. Partendo dal disegno si arriva alla produzione, e questa avviene con mezzi che non ne consentirebbero la riproducibilità con le tecnologie tradizionali. Avviene così un cambiamento anche nelle competenze e abilità ricercate, di cui il *problem solving* rimane la *soft skill* più apprezzata, ma diventeranno più importanti il pensiero critico e la creatività (Maci, 2022). L'introduzione dell'Industria 4.0 ha creato un nuovo mondo che sta entrando sempre più nelle vite dei più, tanto da far ormai parte del linguaggio comune. Sempre più Paesi e imprese stanno investendo in questo cambiamento per adattarsi al meglio ai nuovi mercati e alle nuove esigenze dei consumatori. Infatti, come riportato dal World Economic Forum¹¹, il 44% dei lavoratori dovrà modificare le proprie competenze per essere competitivo. Si tratta di aggiornare

¹⁰ Henry Ford fece realizzare il primo impianto di produzione basato sulla catena di montaggio.

¹¹ Il World Economic Forum è un'organizzazione internazionale indipendente impegnata a migliorare lo stato del mondo coinvolgendo le imprese.

competenze e professionalità ricercate per trarre benefici in termini di produttività, velocità, flessibilità, qualità e competitività, senza tralasciare l'aspetto della sostenibilità.

Le difficoltà su questo frangente sono, ad oggi, la complessità nell'individuare figure preparate a ricoprire i nuovi ruoli richiesti dall'industria 4.0. Scuole superiori e università, infatti, non risultano ancora in grado di formare in modo adeguato le persone affinché queste possano entrare rapidamente e in maniera efficace nel mondo del lavoro. Si tratta di avere consolidate fin da subito le competenze digitali che consentano di sfruttare le tecnologie informatiche e Internet.

2.3 Rilancio della competitività

Gli aspetti finora analizzati portano alla conclusione che mai come ora è necessario un cambiamento e una spinta verso l'innovazione che deve avvenire in ugual modo da tutte le diverse componenti del Paese.

In merito a ciò, in Italia è stato varato nel 2016 un piano *ad hoc*, il Piano Nazionale Industria 4.0, in cui vengono prefissate delle linee guida e delle direttrici strategiche che lo stato Italiano si promette di perseguire per adattarsi al cambiamento e rilanciare la propria competitività nel mercato internazionale, aiutando attraverso degli incentivi le singole imprese in questa transizione. Il processo di innovazione trattato nel Piano Nazionale Industria 4.0 comprende sia l'innovazione tecnologica che la sostenibilità sul territorio. Il piano nasce con l'obiettivo di mobilitare grossi investimenti, sia in ambito pubblico che privato, per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione. Questi riguardano anche la formazione nelle scuole e nelle università per incentivare il rinnovamento del sistema soprattutto a partire dai giovani. Infatti, se nei luoghi di lavoro sono stati previsti dei corsi di aggiornamento, il vero impegno dello Stato deve essere quello di preparare i giovani per garantire un facile accesso e un'effettiva *employability* di questi ultimi nel mondo del lavoro 4.0, attraverso l'ottenimento di competenze certificate già negli anni scolastici. In questo modo si avranno persone adatte e capaci di rilanciare l'unicità del Made in Italy nel mercato internazionale, adattandolo all'evoluzione digitale e sempre più *smart* a cui si sta assistendo.

Un ruolo primario dal punto di vista della preparazione dei giovani studenti al mondo del lavoro 4.0 lo stanno ricoprendo sempre di più gli Istituti Tecnici Superiori (ITS). Si tratta

di percorsi post diploma che offrono una formazione tecnica altamente qualificata, grazie alla collaborazione con imprese, università, centri di ricerca ed enti locali, per sviluppare nuove competenze in aree tecnologiche considerate strategiche per lo sviluppo economico e per la competitività del Paese ed entrare subito nel mondo del lavoro. Nel 50% dei percorsi vengono utilizzate le tecnologie che caratterizzano Industria 4.0, come il Design Thinking, per imparare a lavorare in collaborazione con le imprese, per realizzare progetti e prodotti innovativi (Sistema ITS, 2020). Con lo scopo di dare maggiori strumenti agli ITS e alle imprese nel processo innovativo verso il 4.0 e avvicinarli ad esso, nasce ITS 4.0. Si tratta di un programma formativo-professionale promosso dal Ministero dell'Istruzione e sviluppato in collaborazione con il dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia per dare un contributo attivo nella trasformazione digitale in atto. Durante ITS 4.0 gli ITS che vi partecipano affrontano le tematiche dell'impresa 4.0 attraverso la metodologia innovativa del Design Thinking, con l'obiettivo di comprendere i bisogni degli utenti e creare prototipi efficaci e a basso costo su modelli pertinenti di valutazione economica (ITS 4.0, 2022).

Precedentemente si è parlato di limiti del Made in Italy. La dimensione delle imprese italiane, che si ricorda essere principalmente medio-piccola, non può essere considerata controproducente nella transizione al 4.0. Come dimostrato infatti da uno studio condotto dal Laboratorio Manifattura Digitale dell'Università degli Studi di Padova, in cui vengono approfonditi temi legati all'evoluzione della manifattura italiana alla luce delle trasformazioni portate dalle tecnologie dell'Industria 4.0, le imprese che maggiormente utilizzano queste tecnologie sono proprio quelle di piccole dimensioni. Eleonora Di Maria e Marco Bettiol¹², a capo dell'attività di ricerca svolta, spiegano che *“del 18,6% delle imprese manifatturiere che hanno adottato il 4.0, il 41,6% è una piccola impresa; il 21,6% è una microimpresa (tra 1 e 2 milioni di euro) e quasi l'8% è sotto il milione; le medie imprese sono pari a circa il 22%, mentre le grandi imprese sono pari al 6,3%. Il problema non è quello dimensionale in sé, ma riguarda piuttosto la strategia dell'impresa”*. Si evince da questo studio che ciò che frena l'imprenditore italiano nell'adottare il 4.0 è il più delle volte dovuto alla scarsa pertinenza delle tecnologie al business aziendale, percezione errata che nasce dalla scarsa comprensione dei benefici che può invece apportare un investimento innovativo in termini di competitività dell'impresa (Bettiol & Di Maria, Il Made in Italy nell'era digitale, con il 4.0 rinasce

¹² Eleonora Di Maria e Marco Bettiol sono docenti all'Università degli Studi di Padova e coordinatori del Laboratorio Manifattura Digitale.

l'artigianalità, 2019). Inoltre, nonostante nella letteratura i casi di successo relativi all'applicazione del Design Thinking siano principalmente legati a realtà affermate a livello mondiale, recentemente si sta assistendo ad un avvicinamento alla metodologia anche da parte delle piccole e medie imprese. Il punto di forza del Design Thinking è infatti quello di adattarsi alle diverse dimensioni e caratteristiche settoriali a cui viene applicato. Lo conferma anche una ricerca condotta dall'Osservatorio Design Thinking for Business del Politecnico di Milano, di cui sono stati resi noti i dati nel 2019: *“il Design Thinking si sta trasformando da accessorio per imprese focalizzate su nicchie di consumatori a elemento centrale per il business di qualsiasi impresa. Il Design Thinking è un catalizzatore di innovazione per le imprese, perché aiuta a catturare il potenziale delle innovazioni tecnologiche e a trasformarlo in prodotti o servizi significativi e accessibili all'utenza. La sua diffusione in settori molto diversi fra loro, inoltre, ne evidenzia il ruolo di supporto a progetti strategici”* dice Francesco Zurlo, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Design Thinking for Business. Nonostante ciò, dalla ricerca è emerso un dato rilevante: i numeri raccolti nei progetti attivi nell'applicazione del Design Thinking nel 2019 in Europa hanno denotato un notevole divario di esperienza e maturità tra grandi imprese e PMI. Questo *gap* si riflette negli investimenti per l'innovazione – maggiori per le grandi imprese – e di conseguenza nei ricavi (ZeroUno Web, 2019). Questo sottolinea la necessità, per le piccole e medie imprese italiane, di essere accompagnate e guidate nel processo di innovazione richiesto dal mercato 4.0 da realtà competenti, che sappiano valorizzare maggiormente l'impresa nel settore in cui opera.

A questo punto può creare dibattito, per quanto riguarda le PMI del Made in Italy che lavorano nei settori tradizionali, la volontà di rivoluzionare i modelli di produzione e business, da sempre contraddistinti da uno scarso livello di tecnologia. L'utilizzo del Design Thinking in queste realtà può essere visto come una capacità di intervento progettuale, ovvero la capacità di *“proporre prodotti nuovi (prodotti d'uso, servizi, ambienti fisici e virtuali) interpretando la complessità dei fattori di innovazione e di mutamento che ci circondano, di elaborare soluzioni capaci di rispondere agli attuali o possibili bisogni delle persone, alle loro aspettative e ai loro desideri, e infine di proporre nuovi comportamenti e suggerire nuovi stili di vita”* (Tosi, Lotti, Follesa, & Rinaldi, 2015). Si tratta di rinnovare la propria offerta sulla base di quello che il consumatore ricerca, mantenendo la propria identità d'impresa. Un esempio concreto di come l'innovazione può giovare anche nei settori più tradizionali è il progetto promosso dall'Associazione Culturale Attese Biennale di Ceramica in collaborazione con un gruppo di

ricerca universitario (Spadolini, 2009). L'obiettivo era quello di valorizzare le peculiarità locali, che necessitavano di una trasformazione, con sguardo attento alla tradizione. Con la consapevolezza che si trattava di un patrimonio culturale pubblico da promuovere, si unì un passato ricco dei più rari saperi della tradizione artigianale con le metodologie innovative disponibili grazie alla tecnologia. In questo modo, grazie alla sperimentazione di nuove tecniche e l'utilizzo della modellazione 3D, si è potuto offrire ai ceramisti che si sarebbero occupati della realizzazione ultima, un prototipo di grande qualità.

Non si tratta solo di adattarsi al metodo tecnologico ed essere all'avanguardia. Si tratta di riuscire a rispondere alla domanda dei consumatori. Grazie all'implementazione nelle imprese delle tecnologie 4.0 attraverso l'applicazione del Design Thinking, queste riescono ad accontentare maggiormente i bisogni del cliente, che ricerca sempre di più esperienze e prodotti personalizzati. La differenziazione dell'offerta, che caratterizza le imprese 4.0, porta una sempre maggiore competitività sul mercato che si può evidenziare da dati, quindi da un punto di vista quantitativo, che da interviste agli imprenditori e ai clienti, da un punto di vista qualitativo. Ciò significa sicuramente creare nuovi modelli di business, che sono però essenziali per la sopravvivenza delle realtà italiane.

Vediamo un esempio di quanto detto nel caso Del Brenta. Del Brenta è un produttore di scarpe da donna che, fino agli Anni 2000 produceva solo grandi lotti standardizzati per pochi clienti, mentre ora, grazie alla transizione al digitale, riesce a lavorare in modo personalizzato per un numero di clienti più elevato. Il valore aggiunto del digitale non si vede solo nel cambiamento del *business model* adottato, ma anche nell'implementazione del servizio offerto. Se una volta vendeva solo tacchi, oggi offre anche un servizio di progettazione e sviluppo del tacco, rendendo Del Brenta un punto di riferimento per l'innovazione del prodotto.

È quindi sbagliato pensare che con la tecnologia, l'artigianato perderà il suo valore e la sua peculiarità. Anzi si sta assistendo a una sempre maggiore richiesta dell'artigianalità e al lavoro su misura, serve solo maggiore disponibilità al cambiamento. Cambiamento che non deve avvenire solamente dal punto di vista produttivo e industriale, ma deve essere accompagnato da una strategia di *marketing* e da un racconto digitale. I *social media* infatti permettono sia di farsi conoscere a un più ampio numero di utenti, ma allo stesso tempo danno modo alle aziende di recepire i giusti *insight* sui clienti e di adattare il loro *business* ad essi. Per certi aspetti oggi i social media sono diventati una vera e propria *intelligence* di mercato.

Attraverso di essi è possibile svolgere attività di *customer insight*, che consiste nell'ascoltare gli utenti per captarne i bisogni: dalle conversazioni online si ottengano infatti informazioni maggiormente realistiche rispetto alle ricerche di mercato. Permettono inoltre, attraverso tecnologie particolari, di *targetizzare* gli utenti direttamente dalla piattaforma in uso. In questo modo è più facile realizzare campagne di marketing indirizzate per generare *brand awareness*. Colmare il *gap* tra il notevole valore del Made in Italy e la scarsa digitalizzazione italiana fa parte del processo per rilanciare la propria competitività. Bettiol identifica due leve su cui si può agire per raccontare nel migliore dei modi l'unicità dell'artigianato italiano al resto del mondo: la prima riguarda la community, ovvero la capacità di interagire con comunità di di utenti curiosi e disposti a pagare prezzi più elevati per prodotti di maggiore qualità. Concerne la disponibilità a confrontarsi con consumatori che a volte richiedono approfondimenti molto particolari e che possono essere molto esigenti. La seconda è quella dello *storytelling*, che fa riferimento alla capacità di raccontare delle storie e di contestualizzare il prodotto, dandogli senso e aumentandone il valore percepito. Insomma, gli italiani devono imparare a raccontarsi, perché se per noi l'eccellenza che appartiene ai nostri prodotti è scontata, non è detto che al di fuori sia percepita allo stesso modo, spesso perché non se ne conosce la storia e il contesto.

Se è vero che il rilancio del Made in Italy debba avvenire attraverso un migliore racconto dei suoi valori, è anche vero che questo non è più sufficiente. Infatti, con l'introduzione del concetto di industria 4.0 la digitalizzazione, prima solo legata ai contenuti digitali, adesso deve avvenire anche nei processi manifatturieri. Questo può comportare cambiamenti, anche radicali, nell'organizzazione della produzione all'interno dell'impresa. Trattandosi di una novità, il 4.0 è ancora in una fase sperimentale, ciò significa che non sono presenti dei modelli ben definiti da seguire. Per attraversare questa transizione tecnologica innovativa è necessario un accompagnamento da parte di istituzioni e parti sociali. Da qui ne deriva l'importanza del Design Thinking, che si pone come bussola del processo. Una metodologia iterativa e rendicontabile che, grazie alla guida di esperti nella sua applicazione, favorisce la sperimentazione di soluzioni originali che precedono le scelte di investimento.

La "*poderosa corsa all'innovazione*", come l'ha definita Bentivogli¹³, non può essere evitata. Pena la perdita esponenziale di competitività sul mercato. Lo si può comprendere dai dati derivanti dalla transizione 4.0 forniti dall'Osservatorio Industria 4.0 della School of

¹³ Marco Bentivogli è segretario generale della Fim-Cisl.

Management del Politecnico di Milano. In Italia, già da prima dell'era Covid, si stava assistendo ad una forte espansione del mercato 4.0: nel 2019 aveva raggiunto un valore di 3,9 miliardi di euro, in crescita del 22% rispetto all'anno precedente, e quasi triplicato in 4 anni. Poi il Covid, che seppur in un primo momento ha portato all'arresto di molte delle attività, ha poi imposto, dato il forzato distanziamento delle persone, un impulso straordinario delle tecnologie e di una realtà sempre più *smart*.

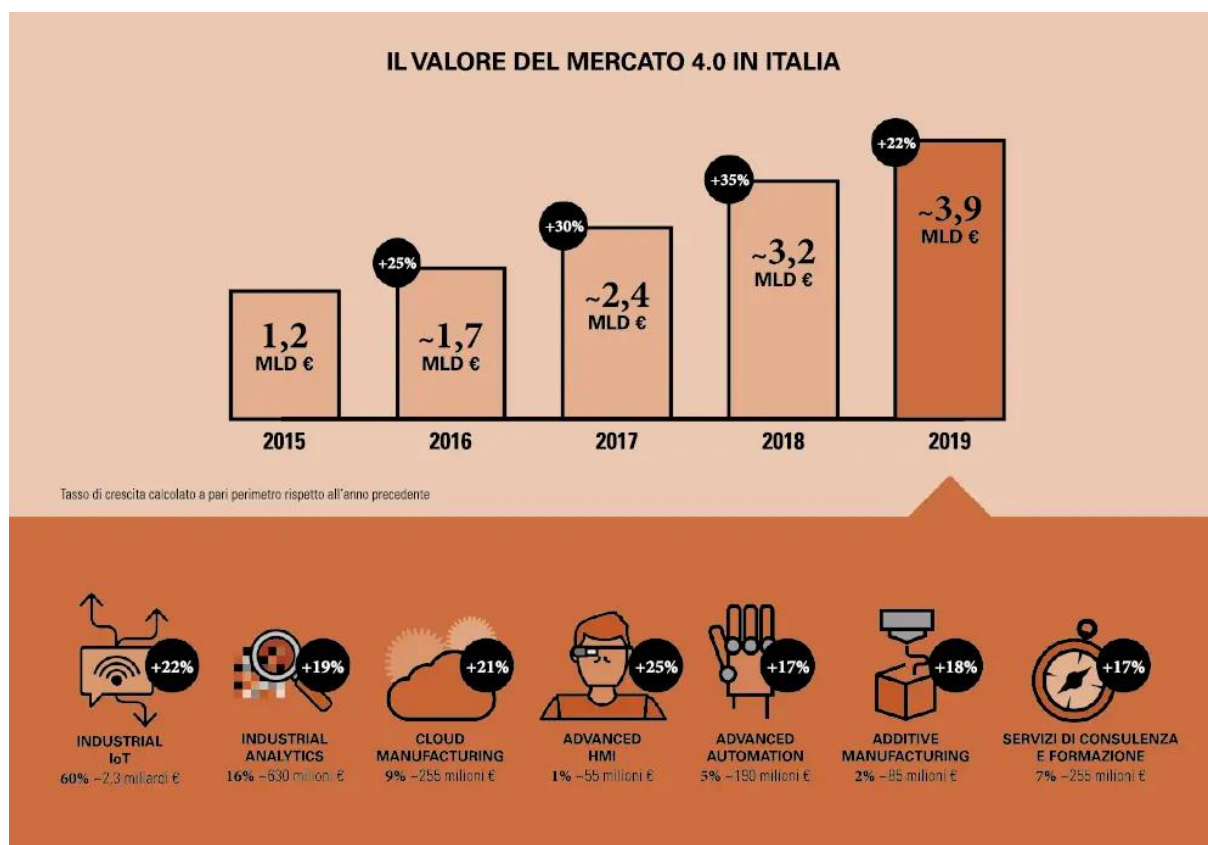


Figura 3 Tasso di crescita del valore del mercato 4.0 in Italia (Fonte: Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano)

Dalla corrente fase di ripartenza è stato da subito evidente che le imprese che avevano già iniziato un percorso di digitalizzazione 4.0 prima dell'epoca Covid, hanno avuto minori conseguenze e hanno assistito a una più facile ripartenza. *“In questa nuova fase ci sarà un’accelerazione tecnologica ancora più forte che creerà fortissime discontinuità rispetto al passato”*. Queste le parole di Bentivogli con le quali sostiene che chi non investirà nell’innovazione rimarrà notevolmente penalizzato, motivo per cui *“ci dovrà essere un grande lavoro di accompagnamento all’innovazione”*. C’è l’ingente necessità di un piano di *upskilling* e *reskilling* di giovani, lavoratori e macchine al fine di avere un territorio in cui tutte le imprese, anche le più piccole, sono connesse e accumulate dall’innovazione (Casini, 2020).

A detenere un ruolo di primo piano nella gestione dell'innovazione all'interno delle imprese italiane è il Design Thinking. Una ricerca condotta dall'Osservatorio Design Thinking for Business della School of Management del Politecnico di Milano ha rivelato che questa metodologia è attualmente la più utilizzata in Italia dalle diverse unità di business aziendali, seguita da altri approcci come l'*Agile Development*¹⁴, l'*Open Innovation*¹⁵ e la *Lean Startup*¹⁶. Risulta infatti che un manager su tre del campione analizzato utilizzi proprio il Design Thinking per fare innovazione in azienda, sbarcando definitivamente nel contesto italiano.

“Il Design Thinking si sta diffondendo rapidamente nelle imprese italiane, trovando applicazione in una grande varietà di settori economici e di processi, come l'innovazione di prodotto e servizio, le esperienze digitali e la trasformazione organizzativa”

(Dell'Era, 2021)

Il Direttore dell'Osservatorio Design Thinking for Business Claudio Dell'Era sostiene infatti che siano la versatilità e la profonda capacità di comprensione delle necessità degli utenti inseriti in un determinato contesto a fare del Design Thinking la metodologia sempre più utilizzata anche in Italia, seppur sia caratterizzata dalla presenza di imprese piccole e medie che operano in settori molto specifici e tradizionali. Infatti, le realtà imprenditoriali stanno sempre di più comprendendo l'urgenza di mettersi in discussione per superare schemi operativi, nelle fasi di produzione e nei prodotti offerti, che oggi risultano inefficaci in termini di business. Si tratta di sviluppare una cultura di apprendimento continuo, attraverso la continua sperimentazione, con chi ha competenze e idee nuove in termini di innovazione tecnologica e di mercato. In particolare il Made in Italy, di cui la manifattura ne fa da portavoce, è il secondo settore italiano per quantità di investimenti ad avere avviato nel 2020 progetti di innovazione 4.0 basati sull'applicazione del Design Thinking. Questi i dati pubblicati dall'Osservatorio Design Thinking che rendono evidente l'importanza crescente che la metodologia sta occupando all'interno delle realtà italiane, a conferma del fatto che, di fronte alle innumerevoli possibilità offerte dalla tecnologia, il Design Thinking offre una chiave di lettura che permette di cogliere i reali valori di un prodotto e di guidare le imprese ad orientarsi nelle scelte da fare.

¹⁴ L'*Agile Development* è un approccio che promuove il continuo miglioramento del progetto lungo le diverse fasi del suo ciclo vitale.

¹⁵ L'*Open Innovation* è un approccio che sfrutta spunti di innovazione dall'esterno per accelerare l'innovazione in azienda.

¹⁶ La *Lean Startup* è una metodologia che sviluppa prodotti mirati ad accorciare il ciclo di sviluppo di un prodotto e a determinare rapidamente se il modello di business proposto è funzionale.

Ruolo di guida che si è dimostrato efficace anche nell'affrontare il periodo di pandemia, grazie alla capacità intrinseca del Design Thinking di *“fronteggiare l'incertezza e la complessità analizzando i problemi e il contesto che li comprende da punti di vista innovativi e di riformularli per facilitarne la soluzione”* (Network Digital 360, 2021).

3. Il caso Upskill 4.0

3.1 Mission aziendale

Upskill 4.0 Srl è uno *spin-off* dell'Università Ca' Foscari di Venezia fondato nel 2019, che ha come obiettivo quello di sviluppare percorsi di innovazione tecnologica e sociale, utilizzando la metodologia del Design Thinking, attraverso la collaborazione tra ITS, imprese e territori. La sua composizione societaria, formata da esponenti accademici, fondazioni ITS e gruppo UniCredit, fa di Upskill 4.0 un *unicum* nel Paese.

In origine Upskill 4.0 è stata riconosciuta come *startup* innovativa, ovvero “*un’impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico, con forti potenzialità di crescita e rappresenta per questo uno dei punti chiave della politica industriale italiana*”, come viene riportato nel sito del Ministero dello sviluppo economico¹⁷. Una startup innovativa, per essere riconosciuta tale, deve adempiere a dei requisiti oggettivi, che prevedono che si tratti di un’impresa nuova (o con al massimo cinque anni all’attivo) che ha sede in Italia, e che ha come scopo sociale lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico. Questi sono solo alcuni dei requisiti esplicitati nel *DL 179/2012, art. 25, comma 2*, che delineano le normative per le quali un’impresa si può definire startup.

Dal dicembre 2020 Upskill 4.0 rientra tra le società benefit, rappresentando per l’impresa un ulteriore passo avanti. La definizione di società benefit offerta dal sito di informazione sulle Società Benefit curato da B Lab¹⁸ e AssoBenefit¹⁹ (www.societabenefit.net) parla di “*società che rappresentano un’evoluzione del concetto stesso di azienda: integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera*”. In Italia le società benefit sono state regolamentate a partire dal 1° gennaio 2016 e i tre elementi chiave su cui reggono il proprio essere sono: scopo, responsabilità e trasparenza. I motivi sono semplici: le società benefit devono perseguire un obiettivo che concerne l’impatto positivo sulla società e sul valore condiviso, oltre che a generare profitto. Devono creare condizioni favorevoli alla salute sociale e ambientale, facendo della sostenibilità un requisito indispensabile. Per questo si parla di responsabilità: perché si

¹⁷ <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative>

¹⁸ B Lab è un ente non-profit che ha creato la certificazione B Corporation. La "B" sta per beneficio e certifica le aziende che volontariamente soddisfano i più elevati standard di trasparenza, responsabilità e sostenibilità.

¹⁹ AssoBenefit è l’Associazione che dal 2018 aggrega i principali promotori del modello Società Benefit in Italia.

impegnano nel creare valore considerandone l'impatto sulla società e sull'ambiente. Il terzo aspetto fondamentale è la trasparenza, motivo per cui le società benefit sono tenute a rendere pubblici annualmente i risultati conseguiti e gli impegni per il futuro.

È da questi presupposti di innovazione, sostenibilità e crescita, che si fonda Upskill 4.0, la cui composizione è strategica per le finalità di beneficio che vuole perseguire. Le attività svolte da Upskill 4.0 vengono infatti rappresentate da tre componenti che concorrono per lo stesso fine ultimo: lo sviluppo 4.0 delle imprese italiane attraverso la formazione tecnica degli studenti ITS per il rilancio della competitività nell'economia internazionale. Il nucleo fondatore, che ne rappresenta la componente accademica, parte da docenti e ricercatori del dipartimento di International Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia. A questi spetta il ruolo di gestione delle metodologie e dei processi innovativi. Le fondazioni ITS permettono un coinvolgimento maggiore a livello nazionale rispetto alle attività della società, e promuovono al contempo la partecipazione degli studenti. Il coinvolgimento degli studenti ITS nei progetti promossi da Upskill 4.0 è fondamentale per le ricadute positive sull'offerta formativa e per il successivo accesso al mondo del lavoro, avendo maggiori esperienze pregresse. La terza componente è rappresentata dal gruppo UniCredit, gruppo bancario a livello europeo, che ha deciso di sostenere progetti di innovazione sui territori italiani con lo scopo di rilanciare la loro competitività. La collaborazione di queste tre parti all'interno dei progetti di *upskilling* permette di articolare proposte con ricadute concrete e di respiro nazionale.

Upskill 4.0 nasce attorno a ITS 4.0, iniziativa in cui gli studenti ITS sviluppano progetti di innovazione attraverso la metodologia del Design Thinking, diventandone la piattaforma per la gestione dei diversi progetti. Dalla realtà di ITS 4.0, Upskill 4.0 prende una nuova e propria forma. La *mission* di Upskill 4.0 non si limita più alla sola gestione in ambito accademico degli studenti ITS attivi in progetti sperimentali, ma vuole offrire un vero e proprio sviluppo per le imprese in modo tale da garantirne la continuità nel tempo. Unitamente alla sua natura benefit questa volontà di incentivare lo sviluppo per studenti, imprese e territori, si traduce nel perseguimento di finalità di utilità collettiva. Le finalità che Upskill 4.0 intende perseguire come società benefit, sottoscritte all'interno del proprio Statuto sociale, sono: l'attivazione di processi in grado di stimolare conoscenza e innovazione e di generare inclusione sociale e cittadinanza attiva, guardando in particolare ai giovani ed a chi è in cerca di prima occupazione o di reimpiego; promuovere il valore sociale del lavoro e del fare impresa in modo responsabile, sostenibile e trasparente, anche in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile ambientale e

sociale definiti a livello istituzionale internazionale (SDGs); valorizzare, in particolare, il lavoro tecnico qualificato e la formazione tecnica superiore; diffondere metodologie innovative di formazione attiva e di apprendimento collaborativo che facilitino l'interazione tra istituzioni formative e imprese; attivare efficaci forme di collaborazione, in una logica di ecosistema, tra i diversi soggetti che possono contribuire a raggiungere gli obiettivi di impatto definiti e, in particolare, tra Istituzioni formative, Fondazioni no-profit e filantropiche, Istituzioni finanziarie e Banche, Associazioni e Imprese dei diversi territori italiani; contribuire a contrastare il fenomeno del *mismatching* di competenze, con iniziative sia sul lato dell'offerta formativa, sia su quello della domanda di profili professionali; adottare pratiche gestionali ispirate alla responsabilità e alla trasparenza, tese a valorizzare le persone che lavorano e collaborano con la società, nonché rispettose di partner, clienti, fornitori e dell'ambiente in cui la società opera (Upskill 4.0, 2022).

Al netto di quanto detto riguardo i limiti del Made in Italy e dello scarso livello di preparazione dei giovani per ricoprire ruoli nelle imprese 4.0, Upskill 4.0 si pone come risposta pratica di fronte a queste mancanze e si attiva per portare un cambiamento innovativo concreto. Per fare ciò attua una trasformazione digitale dei modelli di business all'interno delle imprese che, oltre ad avere ricadute positive a livello economico, può portare ad una maggiore attrattività per i giovani nell'ambito lavorativo italiano, prevenendo fenomeni di spopolamento intellettuale. Grazie alla metodologia del Design Thinking, infatti, Upskill 4.0 costruisce un ponte tra ITS e PMI per lo sviluppo di nuove competenze e tecnologie in tutti i principali settori del Made in Italy, anche in quelli più tradizionali.

I principali destinatari dell'offerta Upskill 4.0 sono imprese e territori, che comprendono le piccole e medie imprese del Made in Italy che hanno già consapevolezza dell'importanza dell'innovazione 4.0 e della rilevanza del capitale umano, che altrimenti avrebbero difficoltà a rivolgersi a laboratori di grandi università o a centri di ricerca di profilo internazionale; e soggetti aggregatori, ovvero associazioni di categoria, grandi imprese per progetti di innovazione lungo filiere complesse, Fondazioni bancarie e altre Fondazioni orientate ad azioni di impatto sociale. A tutti questi destinatari viene offerta come proposta di valore la sperimentazione innovativa rispetto a temi di industria 4.0, attraverso la valorizzazione di aziende con potenziale e di giovani tecnici motivati e con spirito imprenditoriale, accompagnandoli alla crescita e all'individuazione di percorsi generativi e di sviluppo territoriale. I risultati di questi interventi sono molteplici: le imprese vengono avviate

all'implementazione nel loro *business model* di soluzioni 4.0 compatibili economicamente, organizzativamente e in termini di processi con le loro competenze e dimensioni; i giovani in formazione possono trovare opportunità di applicazione delle loro competenze e, soprattutto, opportunità di occupazione presso i sistemi produttivi locali o al servizio di questi; i territori sono in grado di dare concreta attuazione a percorsi generativi di sviluppo locale, mediante il potenziamento e l'innovazione digitale delle attività produttive in essere. Le colonne portanti della *mission* di Upskill 4.0, quindi, sono: l'*up-grading* delle imprese con particolare attenzione al tema dell'industria 4.0 e della *digital transformation*, e la stimolazione del capitale umano; la formazione tecnica, attraverso l'accompagnamento alla crescita degli ITS, il raccordo della scuola con le imprese e l'utilizzo di nuove metodologie didattiche e l'interesse verso le comunità e la promozione dello sviluppo territoriale. L'impatto positivo atteso a partire da questi presupposti è maggiore competitività di imprese, sviluppo territoriale e inclusione sociale.

3.2 ITS e imprese alla scoperta del *Design Thinking*

Gli Istituti Tecnici Superiori rappresentano per Upskill 4.0 un'importante risorsa per la crescita del Paese. La formazione tecnica dei giovani è un fattore su cui bisogna fare leva per il rilancio del Made in Italy.

“...I sussidi servono a sopravvivere, a ripartire. Ai giovani bisogna però dare di più: i sussidi finiranno e resterà la mancanza di una qualificazione professionale, che potrà sacrificare la loro libertà di scelta e il loro reddito futuri. La società nel suo complesso non può accettare un mondo senza speranza; ma deve, raccolte tutte le proprie energie, e ritrovato un comune sentire, cercare la strada della ricostruzione.”

(Draghi, 2020)

Con queste parole il Presidente del Consiglio Mario Draghi pone particolare attenzione alla responsabilità che le generazioni più adulte hanno nei confronti dei giovani. È fondamentale dare loro una formazione adeguata che li introduca nel mondo del lavoro.

Negli ultimi anni, in Italia, si sta assistendo ad una sempre maggiore attenzione nei confronti degli ITS, poiché rappresentano un elemento fondamentale per la rinascita del Made in Italy. Il divario con la competitività rispetto ad altri Paesi europei, come la Germania, è dovuto anche alla minore diffusione e al più lento sviluppo del sistema di formazione tecnica

italiano. Gli ITS si sviluppano attorno all'ideale di colmare questo *gap*. Si tratta infatti di scuole di eccellenza ad alta specializzazione tecnologica che permettono di conseguire il diploma di tecnico superiore attraverso un percorso biennale post diploma di scuola superiore, che rispondono alla domanda delle nuove imprese richiedenti competenze tecniche e tecnologiche. Le sei aree tecnologiche interessate ricoprono i settori presenti sul suolo italiano e sono: Efficienza energetica, Mobilità sostenibile, Nuove tecnologie della vita, Nuove tecnologie per il Made in Italy (Sistema agroalimentare, Sistema casa, Sistema meccanica, Sistema moda, Servizi alle imprese), Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali–Turismo, Tecnologie della informazione e della comunicazione.

Le aree tecnologiche degli ITS

1. EFFICIENZA ENERGETICA
2. MOBILITÀ SOSTENIBILE
3. NUOVE TECNOLOGIE PER LA VITA
4. NUOVE TECNOLOGIE PER IL MADE IN ITALY
5. TECNOLOGIE INNOVATIVE PER IL TURISMO
6. TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE



Figura 4 Distribuzione nazionale degli ITS (Fonte: Relazione d'impatto Upskill 4.0 anno 2021)

Gli ITS rappresentano un'opportunità nel panorama formativo italiano in quanto mettono in relazione formazione e lavoro in una misura strategica per la ripartenza del Paese. L'obiettivo è sostenere gli interventi destinati ai settori produttivi, con particolare attenzione ai bisogni di innovazione e di trasferimento tecnologico delle piccole e medie imprese e alle aree tecnologiche considerate determinanti. Gli ITS formano figure di tecnici specializzati con competenze settoriali, a cui si affianca una solida preparazione digitale (il 50% dei corsi utilizza tecnologie 4.0). Questa combinazione prevede una costante interazione con le imprese (50% dei docenti proviene dal mondo delle aziende e il 30% della durata dei corsi è svolto in azienda) e permette agli ITS di formare figure professionali fortemente richieste dal mercato del lavoro, infatti l'80% dei diplomati ITS trova lavoro entro un anno dal termine del percorso (Sistema

ITS, 2020). In questo modo è possibile contribuire a contrastare il fenomeno dello *skill mismatch* che non consente l'accesso al lavoro di centinaia di migliaia di giovani tecnici di cui le imprese italiane avrebbero bisogno.

La differenziazione settoriale negli ITS rispecchia in maniera accurata i bisogni delle PMI italiane durante la *digital transformation*. Questo rende ancora più proficuo il lavoro che Upskill 4.0 ha intrapreso negli ultimi anni. Unire ITS e imprese in un percorso di innovazione tramite l'appoggio alla metodologia del Design Thinking, riuscendo a creare per ogni progetto il *match* adatto per settore al fine di massimizzare il profitto che ne possono ottenere entrambe le parti in termini di *expertise*.

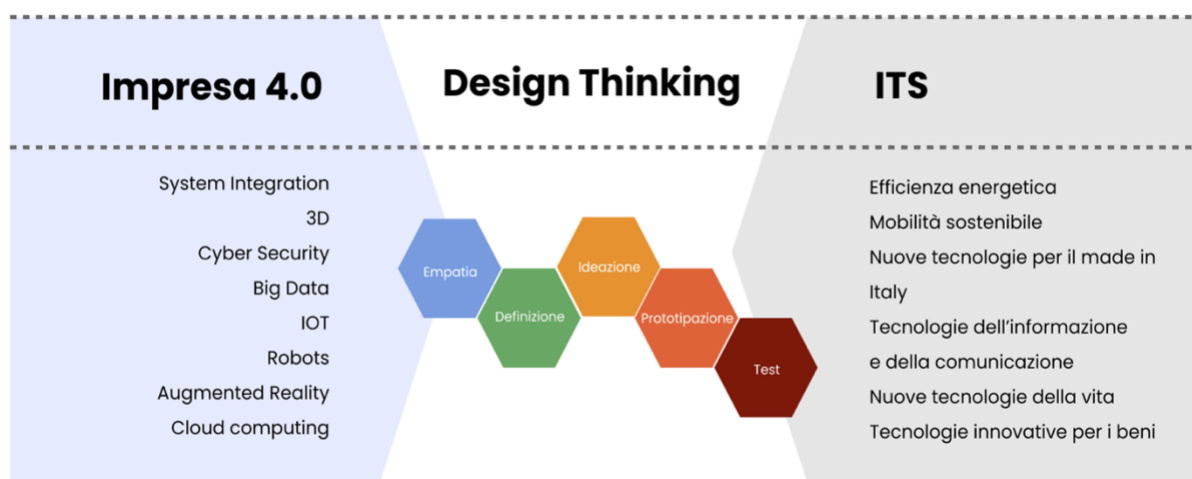


Figura 5 Il Design Thinking applicato ai progetti tra Imprese e ITS (Fonte: Upskill 4.0)

ITS e imprese vengono guidati dai *project manager* di Upskill 4.0 nell'applicazione del Design Thinking all'interno dei progetti. Attraverso le sue cinque fasi (empatia, definizione, ideazione, prototipazione e test) questa metodologia accompagna lo sviluppo di soluzioni innovative fino alla realizzazione di un prototipo che consenta di testarle. Rispetto alle più comuni metodologie di innovazione, il Design Thinking presenta per sua natura una maggiore attenzione alla relazione con il cliente e permette di affrontare la transizione 4.0 seguendo delle linee guida, senza procedere per tentativi che spesso si rivelano come uno spreco di forze e denaro. Attraverso le varie fasi è possibile condurre il cliente verso la razionalizzazione e lo sviluppo delle proprie esigenze e la loro finalizzazione in un prototipo. Si tratta per questi motivi di un metodo di innovazione inclusivo, volto a fare emergere e concretizzare anche domande "deboli" e poco strutturate, come quelle provenienti dalle PMI italiane.

Upskill 4.0 si pone come legame tra ITS e imprese al fine di far emergere in modo chiaro le richieste e i bisogni delle PMI, valutando con attenzione quello che i consumatori si aspettano, e offrendo i giusti mezzi agli studenti ITS per affrontare la sfida progettuale. Alla conclusione del percorso di applicazione del Design Thinking, grazie ad Upskill 4.0, le imprese avranno in mano un prototipo funzionante che si adatta perfettamente alle richieste di mercato e dal quale può intraprendere un investimento conoscendone preventivamente le ricadute sul mercato; e gli studenti avranno un contatto più immediato con il mondo del lavoro e saranno pronti ad affrontare sfide simili, avendo già fatto esperienza della metodologia utilizzata con Upskill 4.0.

Se nei confronti degli studenti quella di Upskill 4.0 è un'attività di *mentoring* nell'applicazione del Design Thinking – saranno infatti gli studenti ad affrontare la sfida progettuale e presentarla in ogni sua fase alle imprese. Il ruolo delle PMI che partecipano ai progetti Upskill è differente. Il *format* di intervento per le imprese è strutturato su tre fasi: *warm-up*, progettazione ed evento finale. Di cui il fulcro del lavoro è concentrato in quella centrale poiché gli imprenditori verranno a conoscenza dell'avanzamento del lavoro svolto dagli studenti e dovranno dare i propri feedback al fine di permettere una migliore precisione del prototipo finale in base alle esigenze.

3.3 Progetti realizzati e impatto ottenuto

Upskill 4.0 ha sviluppato una comprovata competenza nell'utilizzo della metodologia del Design Thinking e ha digitalizzato il processo di innovazione attraverso una piattaforma proprietaria, che permette la gestione totalmente digitalizzata di tutti gli step di processo. In questo modo la gestione dei rapporti tra ITS e imprese risulta più funzionale ed efficace. Il modello operativo di Upskill 4.0 rappresenta un modello originale in quanto dispone di un team che ha sviluppato e consolidato competenze specifiche sul fronte dello sviluppo locale puntando su PMI e filiere di impresa, ha quindi profonda conoscenza delle dinamiche di sviluppo locale. Inoltre, grazie alla digitalizzazione dei processi del Design Thinking Upskill 4.0 può gestire in modo semplice i rapporti con le imprese e attraverso la piattaforma favorire al contempo la diffusione dell'innovazione.

La piattaforma Upskill 4.0, che nasce come evoluzione del progetto ITS 4.0 promosso dal Dipartimento di Management dell'Università di Ca' Foscari con il sostegno del MIUR, ha gestito all'interno di ITS 4.0 350 progetti di innovazione con il coinvolgimento di oltre 370 imprese e di 3400 studenti iscritti a 85 Istituti Tecnici Superiori di tutta Italia.

Negli ultimi due anni di attività il team di Upskill 4.0 ha gestito una moltitudine di progetti in ambiti geografici differenti, a riprova del carattere nazionale e al contempo locale dell'azione societaria. In particolare, i progetti realizzati nel corso del 2021 e della prima metà del 2022 sono stati: Upskill Sicilia, Upskill Venezia, Upskill Sardegna e Upskill Perugia, mentre tanti progetti già in cantiere partiranno nella seconda metà del 2022 e vedranno protagoniste altre province italiane. Lo scopo di tutti questi progetti consisteva nel creare situazioni adatte a favorire l'imprenditorialità di giovani studenti diplomati ITS e soprattutto a creare le condizioni per prevenirne la migrazione post diploma, rilanciare l'alto artigianato e il mondo della cultura a dare compimento a opportunità di innovazione digitale avvertite dalle imprese ma che non avrebbero altrimenti avuto opportunità di concretizzazione se non attraverso l'azione del Design Thinking e di un team esperto alla guida della sua applicazione. Punto di forza nella realizzazione di questi progetti è la possibilità di creare *match* di successo tra ITS e imprese. Come è stato visto gli ITS italiani si differenziano tra loro per aree tecnologiche trattate in cui gli studenti eccellono per capacità e conoscenze. Questo permette, una volta recepita la sfida progettuale di una determinata azienda, di poterle abbinare l'ITS che risponde alle competenze richieste dal progetto. In questo modo le imprese potranno collaborare con giovani competenti nel settore e nelle tecnologie necessarie e, a loro volta, gli studenti potranno applicare le proprie conoscenze in casi concreti ed avere un primo accesso al mondo dell'imprenditorialità.

Tabella 1 ITS coinvolti nei progetti Upskill 4.0 in base al settore di riferimento della sfida progettuale

PROGETTO	ITS COINVOLTI	SETTORE DELLE AZIENDE COINVOLTE
Upskill Sicilia	<ul style="list-style-type: none"> ITS Steve Jobs (Caltagirone) 	<ul style="list-style-type: none"> Elettronica Digitale
Upskill Venezia	<ul style="list-style-type: none"> ITS COSMO Fashion Academy (Padova) Fondazione ITS Tecnologie Industrie Creative, FITSTIC (Bologna) ITS Istituto Tecnico Superiore Tessile, Abbigliamento Moda (Biella) Fondazione ITS Rosario Messina (Monza Brianza) ITS Turismo Veneto (Jesolo Venezia) ITS Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione Piemonte (Torino) 	<ul style="list-style-type: none"> Turismo Moda Cultura
Upskill Perugia	<ul style="list-style-type: none"> ITS Umbria Academy Agroalimentare e Turismo Sostenibile (Perugia) ITS Agroalimentare (Viterbo) Fondazione ITS Tecnologie Industrie Creative, FITSTIC (Bologna) 	<ul style="list-style-type: none"> Turismo sostenibile Agro-Alimentare Artigianato artistico

Dalla tabella si possono visualizzare le tipologie degli ITS che vengono coinvolti nei progetti Upskill. Le sfide progettuali possono coprire le principali aree settoriali del Made in Italy, dal fashion alla robotica, dal design alle nuove tecnologie della vita o riguardare specifiche esigenze territoriali; fondamentale per Upskill 4.0 è abbinare le competenze degli studenti che lavoreranno per un determinato progetto a quelle che richiede la proposta dell'azienda. Ogni iniziativa a capo dei progetti Upskill 4.0, infatti, è mossa da principi ben chiari che si esplicitano negli obiettivi da perseguire. Nel caso specifico del progetto Upskill Sicilia, l'obiettivo era rafforzare la collaborazione tra ITS siciliani e imprese leader nel digitale, con lo scopo di dare concrete opportunità ai giovani tecnici di creare un'attività imprenditoriale sull'isola. Per questo sono stati coinvolti gli studenti dell'ITS Steve Jobs di Caltagirone, che forma professionisti nel campo dello sviluppo software, del design e della programmazione di videogame, per mettere in pratica la metodologia del Design Thinking a servizio dell'innovazione per imprese come STMicroelectronics (leader globale nei semiconduttori con clienti in tutti i settori applicativi dell'elettronica, Wethod (start-up indipendente che ha creato un software collaborativo ed integrato di project portfolio management) e Maize.Plus (piattaforma e-learning dedicata all'innovazione di H-Farm Innovation). Diverse invece le finalità alla guida di Upskill Venezia: il progetto si è focalizzato sulla ripartenza del tessuto economico-produttivo della Città Metropolitana di Venezia nel post-pandemia di realtà legati ai settori del turismo, della moda e della cultura. La fase di prototipazione per tutti questi progetti ha visto gli studenti creare nuove app, aggiungere funzionalità intuitive a piattaforme esistenti, creare tour virtuali e capi d'abbigliamento biodegradabili, ideare nuovi format turistici; tutto questo grazie all'ascolto dei consumatori attraverso le fasi del Design Thinking e la guida di Upskill 4.0. Gli esiti positivi dei progetti portati avanti da Upskill 4.0 nel guidare l'innovazione nel Made in Italy sono un'ulteriore prova di quanto il Design Thinking rappresenti un approccio di successo anche per le piccole e medie imprese della penisola e non solo per grandi multinazionali.

L'impatto ottenuto da Upskill 4.0 ponendosi come guida nei progetti che intraprende consiste nel fare di un unico processo un modo per valorizzare i punti di forza del Made in Italy, a partire dalle tradizionali piccole-medie imprese, e colmare al contempo le lacune che il sistema italiano attualmente fatica a compensare, come ad esempio la formazione tecnica dei giovani. Dato il carattere estremamente innovativo e sperimentale del modello di business,

Upskill 4.0 è sicuramente un'azienda in fase di crescita, ma che vuole combattere in prima linea per il rilancio del Paese.

3.4 Comunicare l'innovazione

Come abbiamo visto anche il Made in Italy sta iniziando a fare propria la metodologia del Design Thinking per affrontare l'innovazione 4.0 e ritrovare la propria competitività sul territorio. È per questo motivo che realtà come Upskill 4.0, di cui ora abbiamo tutti gli strumenti per capire il significato del nome, diventano fondamentali per accompagnare da un lato le imprese in questa transizione e dall'altro gli studenti, fornendo loro la possibilità di esercitarsi sul campo e mettere in pratica le competenze imparate a lezione per introdurli al mondo del lavoro. L'obiettivo di Upskill 4.0 è diventare un punto di riferimento riconosciuto per la gestione di questi processi di cui si fa promotore e per farlo deve saper comunicare.

Ad oggi, ciò che fa di una qualsiasi realtà – che si tratti di PMI, startup o grandi aziende – un punto di riferimento di eccellenza nel mondo dell'innovazione è la comunicazione. La chiave di successo, da questo punto di vista, è il rendere la propria organizzazione un *medium*. Comunicare il proprio valore e diventare una fonte di notizie interessanti che trattano di innovazione è fondamentale, sia per aumentare l'attenzione riposta nei temi dell'industria 4.0 nel Made in Italy e nel territorio italiano – che non sono ancora alla portata di tutti - sia per uscirne avvalorati come impresa. La complessità dei fattori che caratterizzano Upskill 4.0 la rendono una realtà ricca di informazioni da divulgare, ma al contempo difficili da far recepire al pubblico in maniera immediata. Si tratta di comunicare i progetti, le aziende e gli studenti con cui Upskill 4.0 lavora quotidianamente e riuscire a esplicitare il valore creato attraverso di essi. Il far parlare di sé è fondamentale, ma parlare con la propria voce è necessario per raccontarsi come meglio si crede, senza farsi dare una forma nella quale non ci riconosciamo.

Le piattaforme utilizzate da Upskill 4.0 per la sua comunicazione, oltre alla stampa, sono Facebook, Instagram e LinkedIn. Attraverso questi canali Upskill 4.0 offre contenuti di *awareness* riguardanti la propria missione e il contributo apportato dall'utilizzo del Design Thinking nei propri progetti. In particolare si vuole dare rilevanza ai protagonisti: giovani studenti e imprenditori. Tramite le loro parole si avrà una visione a 360 gradi delle premesse e dei risultati concreti che i progetti Upskill 4.0 apportano alle realtà Made in Italy del territorio.

L'utilizzo delle tre piattaforme permette di arrivare ad un pubblico completo, gli interlocutori di Upskill 4.0 sono infatti gli studenti (che prediligono un più giovane Instagram) e gli imprenditori e altre figure istituzionali (che privilegiano invece Facebook e LinkedIn). Anche il tipo di comunicazione subisce delle variazioni al cambiare delle piattaforme, infatti se su Instagram è preferibile un *tone of voice* più informale, sulle altre due piattaforme citate è necessario un linguaggio più formale e un maggiore approfondimento del tema trattato. Su Instagram in particolare si è scelto di seguire una strada di pubblicazione che riguarda: pillole di Design Thinking, racconto dei progetti in essere (anche da parte dei protagonisti) e curiosità riguardanti fasi e tematiche specifiche incontrate. Vediamone qualche esempio:



Figura 6 Post carosello sulla metodologia del Design Thinking (Fonte: Pagina Instagram Upskill 4.0)

Upskill 4.0 attraverso i suoi post vuole diventare una fonte di riferimento per approcciare a questa metodologia con lo scopo di renderla più accessibile al pubblico, ma non si limita a questo.



Figura 7 Tre post riguardanti l'approccio alla metodologia (Fonte: Pagina Instagram di Upskill 4.0)

Vuole far conoscere i concetti chiave del Design Thinking dando anche qualche spunto su tematiche come la sostenibilità e la valorizzazione dei territori, oltre che delle imprese.

Un elemento fondamentale sui canali di comunicazione di Upskill 4.0 sono le persone: studenti e imprenditori che prendono parte ai progetti Upskill e che possono raccontare in prima persona l'impatto apportato dal team. Attraverso il loro racconto sarà più facile capire, anche per chi arriva per la prima volta sulle pagine, che si tratta di progetti che hanno ricadute concrete sia a livello professionale che a livello umano.

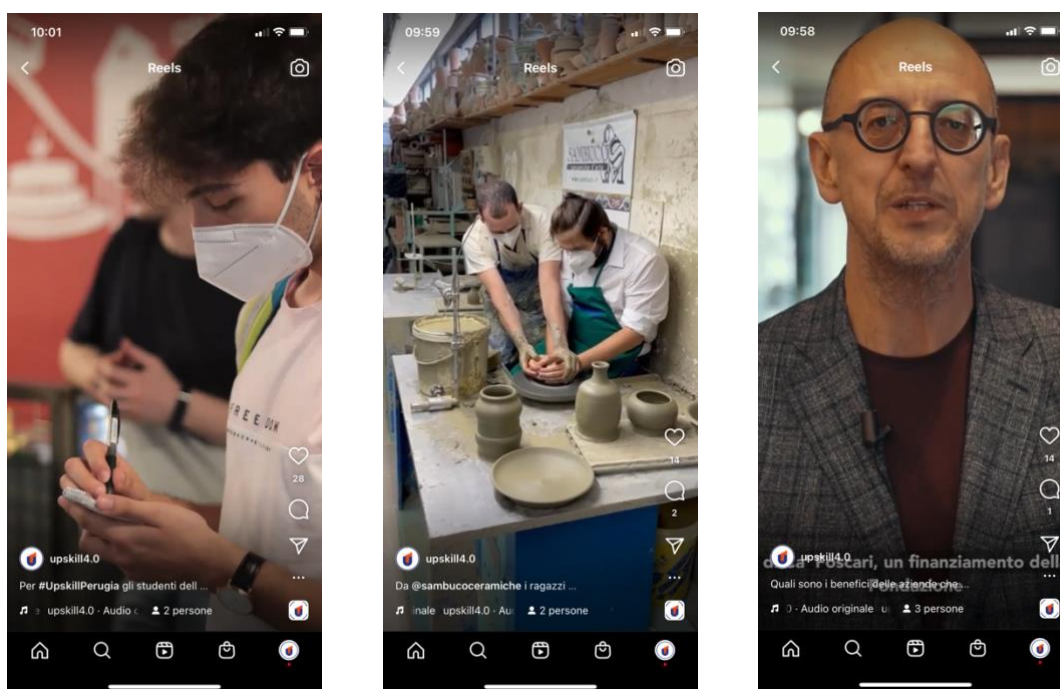


Figura 8 Tipologie di reel (Fonte: Pagina Instagram Upskill 4.0)

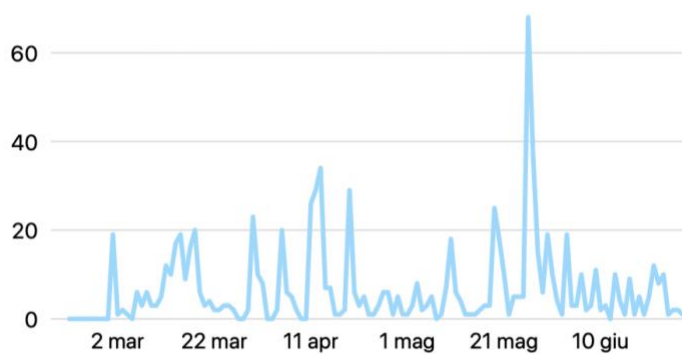
Attraverso brevi video, condivisi sotto forma di *reel*, vengono raccontate le esperienze degli studenti e il loro approccio con le aziende con cui lavorano e al contempo gli imprenditori hanno modo di raccontare il loro percorso con Upskill 4.0 e con la metodologia del Design Thinking.

Le pagine gestite da Upskill 4.0 sono in una fase iniziale e stanno vedendo un leggero e progressivo aumento dei *follower* e dell'*engagement* nel tempo che accompagna il racconto di sempre maggiori imprese e ITS sparsi per tutta la penisola italiana. L'obiettivo, ad oggi, è di avvicinare e coinvolgere sempre più persone alla realtà di Upskill 4.0 per valorizzare il lavoro che svolge a servizio del rilancio del Paese attraverso la valorizzazione di imprese, studenti e territori.

La pagina Instagram, lanciata lo scorso marzo, conta ad oggi 127 follower e 54 post pubblicati. Analizzando i dati forniti da Meta Business Suite, piattaforma offerta da Meta per gestire gli account Facebook e Instagram in un unico posto, si può comunque notare che si tratta di pagine in crescita e che attirano sempre di più l'attenzione, seppur finora con risultati esigui.

Visite al profilo Instagram ⓘ

855 ↑ 100%



Copertura di Instagram ⓘ

13.572 ↑ 100%

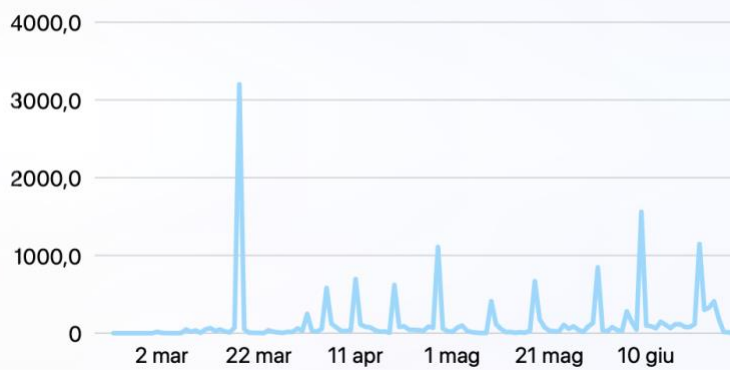


Figura 9 Visite al profilo e copertura della pagina Instagram di Upskill 4.0 (Fonte: Meta Business Suite)

Da questi grafici si può vedere che le visite e la copertura del profilo non sono costanti e in continuo aumento, ma che hanno dei picchi periodici, solitamente in concomitanza con la pubblicazione di contenuti relativi ai progetti finiti, quindi con la presentazione dei prototipi, e dei reel, che aumentano l'engagement poiché l'algoritmo permette di raggiungere un maggior numero di utenti.

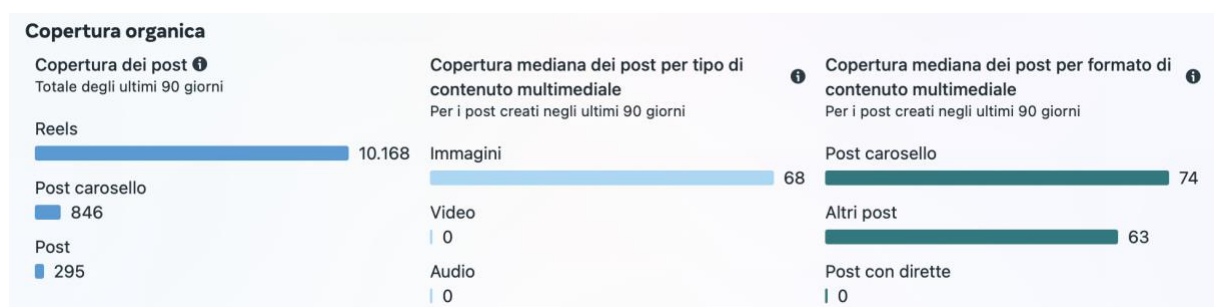


Figura 10 Dati di copertura organica dei contenuti Instagram di Upskill 4.0 (Fonte: Meta Business Suite)

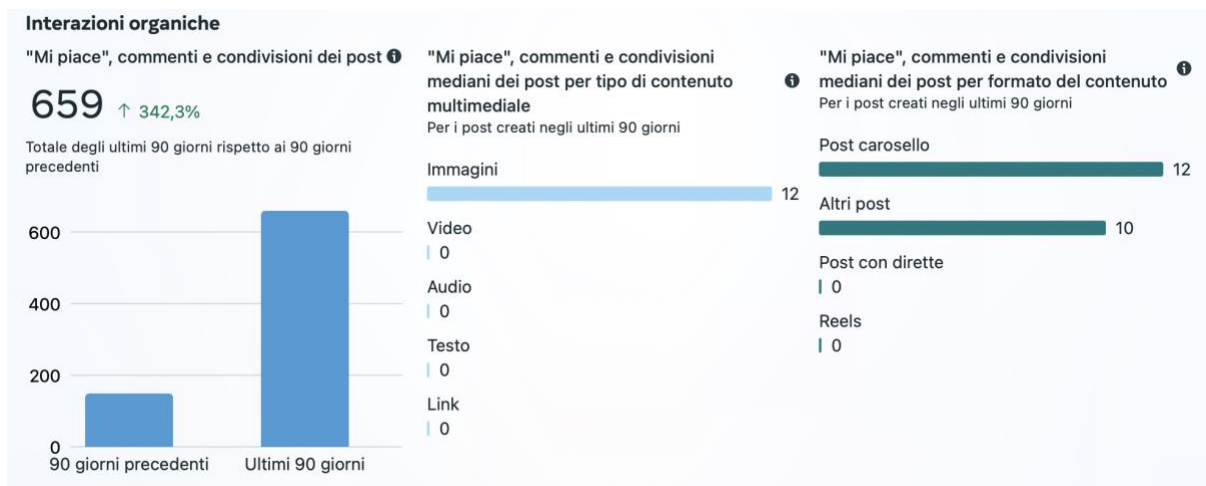


Figura 11 Interazioni organiche dei contenuti Instagram di Upskill 4.0 (Fonte: Meta Business Suite)

Seppur i dati siano attualmente poco rilevanti si stanno vedendo dei miglioramenti in termini di “mi piace”, commenti e condivisioni dei post rispetto al periodo di lancio della pagina, legati anche al maggiore coinvolgimento di imprenditori e studenti all’interno della pagina. Nonostante ciò, il lavoro da fare per migliorare la visibilità di Upskill 4.0 nei social è ancora molto e nei prossimi mesi si concentrerà sulla promozione dei nuovi progetti in fase di lancio e sviluppo che vedranno molte nuove imprese e studenti collaborare con il team alla scoperta del Design Thinking per l’innovazione al 4.0.

Conclusioni

Alla luce di quanto detto e analizzato, si può asserire che il Design Thinking rappresenta ad oggi una risorsa innovativa e che maggiormente si adatta, per la sua natura *human-centered*, alle richieste dei consumatori e dell'industria 4.0, attraverso l'ideazione di soluzioni originali sempre più personalizzate per gli utenti finali. Lo scopo della metodologia è infatti quello di conoscere a fondo i bisogni dei consumatori attraverso uno stretto contatto con loro e con il contesto in cui vivono, tanto che parte fondamentale del processo per tutta la durata delle cinque fasi è l'alto livello di empatia riposto in ogni momento di confronto con l'altro. Per questi motivi il Design Thinking sta entrando nelle aziende di tutto il mondo per apportare un rinnovamento tecnologico, poiché essendo la transizione 4.0 ancora in una fase sperimentale, l'utilizzo di questa metodologia permette quantomeno di appoggiarsi a delle basi solide e comprovate per l'ottenimento di un prodotto o di un servizio di successo. Anche il Made in Italy, seppur rappresentato principalmente da realtà manifatturiere artigianali piccole e medie e quindi, per definizione, di scarso livello tecnologico, deve intraprendere questa rivoluzione tecnologica. Inseguire l'innovazione, per il Made in Italy, non significa rinunciare alle proprie tradizioni. Ma, come si è visto, si tratta di un necessario cambiamento della produttività e del servizio offerto tale da rilanciare la competitività nel mercato senza perderne i caratteri distintivi. Anche nei casi riguardanti PMI italiane in settori tradizionali come quello della ceramica, infatti, il Design Thinking si è dimostrato una soluzione di successo.

Si è poi visto che, a limitare la competitività e il progresso nelle PMI italiane, è la scarsa formazione tecnica dei giovani. Per questo sono sempre più in crescita sul territorio gli Istituti Tecnici Superiori che hanno l'obiettivo di colmare il gap formativo dei giovani, aumentando le esperienze tecniche e le competenze in modo da garantire loro un facile e immediato accesso al mondo del lavoro.

È dall'unione di queste due realtà che deve ripartire l'Italia. Da questo punto di vista, l'analisi effettuata sul caso Upskill 4.0 è sicuramente rappresentativa e rispecchia questo intento, ponendosi in linea con quanto dimostrato all'interno di questa prova finale. Assunto che i giovani e le piccole e medie Made in Italy rappresentino un'eccezionale risorsa il futuro del Paese, c'è l'impellente necessità – ad oggi soddisfatta dalla figura di Upskill 4.0 – di realtà che si facciano guida dei processi di innovazione 4.0, condotti da studenti ITS e imprese, attraverso la corretta applicazione della metodologia del Design Thinking.

Bibliografia

- Bettiol, M. (2016). *Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura*.
- Brancale, F. (2021). Oltre il Design Thinking. In F. Brancale. Ulrico Hoepli Editore.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, p. 85-87.
- Bucci, A., Codeluppi, V., & Ferraresi, M. (2011). *Il Made in Italy. Natura, settori, problemi*.
- d.school. (2018). *Design Thinking Bootleg*. Hasso Plattner.
- Dell'Era, C. (2021).
- Draghi, M. (2020, Agosto 18).
- ExperiencePoint. (2019). Design Thinking 101. ExperiencePoint.
- Fortis, M. (1998). *Il Made in Italy*.
- Fortis, M. (2008). *Le quattro eccellenze dell'industria: così il made in Italy gioca la sua partita*.
- Gubitta, P. (2013). *Lepri che vincono la crisi. Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*.
- Kelley, D., & Kelley, T. (2015). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*.
- Martin, R. L. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. (1998).
- Pressman, A. (2019). *Design Thinking - A Guide to Creative Problem Solving for Everyone*.
- Spadolini, M. B. (2009). *Design scuola territorio*. Alinea.
- Tosi, F., Lotti, G., Follesa, S., & Rinaldi, A. (2015). *Artigianato Design Innovazione. Le nuove prospettive del saper fare*.
- Upskill 4.0. (2022). *Relazione d'impatto anno 2021*.
- Woolery, E. (2019). *Design Thinking Handbook*. DesignBetter.co.

Sitografia

- B Lab e AssoBenefit. (s.d.). *Cosa sono le Società Benefit? - Società Benefit*. Tratto il giorno Giugno 2022 da Società Benefit: <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>
- Bettiol, M., & Di Maria, E. (2019, Luglio 8). *Il Made in Italy nell'era digitale, con il 4.0 rinasce l'artigianalità*. Tratto da Fabbrica Futuro: <https://www.fabbricafuturo.it/il-made-in-italy-nellera-digitale-con-il-4-0-rinasce-lartigianalita/>
- Casini, S. (2020, Giugno 18). *I numeri di Industria 4.0: nel 2019 sfiorati i 4 miliardi di euro (oltre 1.100 i progetti attivi)*. Tratto da Innovation Post: <https://www.innovationpost.it/2020/06/18/i-numeri-di-industria-4-0-nel-2019-sfiorati-i-4-miliardi-di-euro-oltre-1-100-i-progetti-attivi/>
- DMI: Design Management Institute. (2015). *The Value of Design*. Tratto da dmi: design management institute: <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm#>
- Fortis, M. (2022, Maggio 23). *HuffPost*. Tratto da HuffPost: <https://www.huffingtonpost.it/blog/2022/05/23/news/a-marzo-solo-il-made-in-italy-manifatturiero-resiste-alla-guerra-9445564/>
- Google Trends. (2022). www.trends.google.it.
- Maci, L. (2022, Gennaio 11). *Che cos'è l'Industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare*. Tratto da EconomyUp: <https://www.economyup.it/innovazione/cos-e-l-industria-4-0-e-perche-e-importante-saperla-affrontare/>
- ITS 4.0. (2022). *Home: ITS 4.0*. Tratto da ITS 4.0: <https://www.its40.it/wp/>
- McKinsey & Company. (2018). *The business value of design*. Tratto da McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
- Merante, A. (2021, Dicembre 14). *Open Gate Italia*. Tratto da <https://www.opengateitalia.com/oginews/indice-desi-2021-italia/>
- Network Digital 360. (2021, Aprile 20). *Le imprese italiane scoprono il Design Thinking*. Tratto da Network Digital 360: <https://www.startupbusiness.it/le-imprese-italiane-scoprono-il-design-thinking/107157/>
- Sistema ITS. (2020). *Chi Siamo: Sistema ITS*. Tratto da Istituti Tecnici Superiori . IT'S My Future: <https://sistemait.it/?p=chi-siamo>
- Stanford d.school. (s.d.). *A place for explorers & experimenters at Stanford University*. Tratto da Stanford d.school: <https://dschool.stanford.edu/about>
- ZeroUno Web. (2019, Marzo 29). *Design Thinking esempi di adozione nelle aziende italiane, i dati dell'Osservatorio*. Tratto da ZeroUno Web: <https://www.zerounoweb.it/cio-innovazione/metodologie/design-thinking-esempi-di-adozione-nelle-aziende-italiane-i-dati-dellosservatorio/>