

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

DESIGN THINKING NELLA COMUNICAZIONE DEL MADE IN ITALY:  
IL CASO CALZE BC.

Relatore:

Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureanda:

Valentina Camporese

Matricola n. 2032398

ANNO ACCADEMICO 2023-2024

*Alla mia nonna Gianna,  
questo traguardo è di entrambe.*

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I.....</b>	<b>5</b>
<b>Il Design Thinking.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Che cos'è il Design Thinking.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 I modelli del Design Thinking:.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Il modello delle 3 “T”.....	9
1.2.2 Il modello HCD.....	10
1.2.3 Il modello “4D” o doppio diamante.....	12
1.2.4 Il modello della Stanford Design School.....	14
<b>1.3 I gruppi di lavoro nel Design Thinking.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITOLO II.....</b>	<b>19</b>
<b>Design Thinking per la comunicazione digitale delle PMI.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Il Design Thinking incontra le aziende.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Le Piccole e Medie Imprese Italiane.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Centralità del cliente.....	25
2.2.2 La Digitalizzazione e i Servizi.....	27
<b>2.3 Marketing e Design thinking.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITOLO III.....</b>	<b>36</b>
<b>Gli strumenti del Design thinking applicati al caso studio Calze BC.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Progetto Upskill Criverona 2024.....</b>	<b>36</b>
3.1.1 Upskill 4.0.....	38
3.1.2 Azienda Calze BC: la sfida.....	38
<b>3.2 Empatia.....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Ricerca di contesto.....	42
3.2.3 Questionario e Interviste.....	47
<b>3.3 Definizione.....</b>	<b>53</b>
3.3.2 User Personas.....	53
3.3.3 Il Problem Statement e le How-Might-We questions.....	56
3.4.1 Brainstorming e Mind Map.....	58
3.4.2 Moodboard.....	60
<b>3.5 Prototipazione e Test.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>72</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>74</b>
<b>ELENCO NUMERATO DELLE FIGURE.....</b>	<b>77</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>78</b>

## INTRODUZIONE

Il Made in Italy rappresenta eccellenza, qualità e tradizione, ed è riconosciuto a livello mondiale come uno dei simboli distintivi del nostro paese. Tuttavia, in un contesto economico e tecnologico in rapida evoluzione, le Piccole e Medie imprese italiane si trovano di fronte alla necessità di evolversi e modernizzarsi per mantenere la loro competitività. In questo scenario, il Design Thinking si rivela una metodologia potente e versatile, capace di promuovere innovazione positiva, soprattutto nel settore della comunicazione.

Questa tesi, intitolata "Design Thinking nella comunicazione del Made in Italy: Il Caso Calze BC", esplora l'applicazione del Design Thinking come strumento per migliorare la comunicazione delle Piccole e Medie imprese italiane. Attraverso l'analisi del caso studio di Calze BC, un'azienda mantovana specializzata nella produzione di calze e collant di alta qualità, si dimostra come questa metodologia possa essere utilizzata per promuovere l'innovazione, con particolare attenzione all'uso di e-commerce e social media. Inoltre, si evidenzia l'importanza del design thinking per migliorare la comunicazione, i servizi e l'attenzione al cliente, soprattutto in ambito online.

Il primo capitolo offre una panoramica completa riguardo la teoria del Design Thinking, spiega principi fondamentali e elenca i modelli diversi con le rispettive fasi del processo. In questo contesto, è essenziale esaminare il ruolo dei team di lavoro che applicano il design thinking nelle diverse realtà. La collaborazione interdisciplinare e la diversità di prospettive sono fondamentali per stimolare la creatività e promuovere l'innovazione. Inoltre, è fondamentale riconoscere l'importanza delle soft skills, che sono indispensabili per guidare il processo di ideazione e prototipazione.

Il secondo capitolo della tesi esplora come il Design Thinking possa potenziare la capacità decisionale delle aziende, le quali mirano a collocare l'innovazione al centro della loro strategia per adattarsi efficacemente alle sfide del mercato contemporaneo. Si concentra sulle Piccole e Medie Imprese, evidenziando l'importanza di spostare l'attenzione verso il cliente e di integrare servizi che arricchiscono l'esperienza di acquisto, inoltre discute di come la digitalizzazione e la

comunicazione online rappresentino strumenti efficaci per raggiungere questi obiettivi. Lo scopo non è solo soddisfare le necessità immediate dei clienti, ma anche superare le loro aspettative, costruendo così relazioni durature e aumentando la reputazione del brand. Alla fine del capitolo vi è un confronto tra Marketing e Design Thinking, poiché entrambe le metodologie giocano un ruolo cruciale nell'evoluzione positiva di un brand che necessita di adattarsi e crescere nel mercato contemporaneo; anche se presentano delle differenze tuttavia, entrambe condividono l'obiettivo di comprendere le necessità del cliente e di creare valore attraverso soluzioni efficaci. Questo confronto mette in luce come l'integrazione di entrambe le metodologie possa portare a una strategia aziendale più completa e orientata al successo nel lungo termine.

L'ultimo capitolo analizza il caso specifico di Calze BC. Il capitolo si apre con un'introduzione sul progetto che ha reso possibile l'incontro tra l'azienda italiana e la metodologia del Design Thinking. Fondazione Cariverona e Upskill 4.0 hanno stretto una partnership, per sostenere il rilancio e la sostenibilità di dodici aziende del Made in Italy, esse hanno collaborato con studenti di varie istituzioni educative da marzo a giugno 2024. Calze BC è stata una delle realtà coinvolte nell'iniziativa Upskill Cariverona, dove studenti provenienti dall'Università degli Studi di Padova hanno avuto l'opportunità di collaborare direttamente con l'azienda. Gli studenti hanno applicato le cinque fasi del design thinking: empatia, definizione, ideazione, prototipazione e test, per affrontare la sfida progettuale lanciata da Calze BC.

L'obiettivo principale di questa ricerca è dimostrare che le Piccole e Medie imprese (PMI) italiane dovrebbero concentrare le loro risorse per potenziare la loro comunicazione e migliorare le interazioni con i clienti, per farlo possono avvalersi degli strumenti del Design Thinking. Questo metodo offre un approccio empatico e sostenibile per far progredire l'azienda, senza stravolgerne l'identità e garantendole il valore che merita nel mercato competitivo odierno.

# CAPITOLO I

## Il Design Thinking

### 1.1 Che cos'è il Design Thinking

Il Design Thinking è un approccio all'innovazione che pone al centro le esigenze delle persone e prende ispirazione dagli strumenti tipici dei designer, che cercano di risolvere i bisogni delle persone, integrandoli con le possibilità fornite dalle tecnologie per raggiungere soluzioni di successo economicamente sostenibili. Il termine è stato codificato intorno agli anni 2000 da Tim Brown e David Kelley docenti della Stanford Design School e fondatori di IDEO<sup>1</sup>, una delle più grandi società di consulenza al mondo.

*Un giorno stavo chiacchierando con il mio amico David Kelley, professore di Stanford e fondatore di IDEO, e ha osservato che ogni volta che qualcuno gli chiedeva del design, si trovava a inserire la parola "pensiero" per spiegare cosa facessero i designer. Il termine "Design Thinking" si è impadronito di me. Ora lo uso come modo per descrivere un insieme di principi che possono essere applicati da persone diverse a una vasta gamma di problemi. (Brown 2009, p. 12)*

Il Design Thinking è una metodologia che nasce e si evolve dal design di prodotto ed è un processo di co-creazione per trovare risposte ai wicked problems ovvero problemi complessi, in un contesto in evoluzione continua. David Kelley nel suo libro *Creative Confidence* descrive il Design Thinking come un approccio che consente di individuare i bisogni umani e sviluppare soluzioni innovative, sfruttando gli strumenti e la mentalità tipici dei professionisti del design. Spiega che un approccio basato sul Design Thinking significa molto più che prestare semplicemente attenzione all'estetica o sviluppare prodotti fisici, ma che utilizzandolo, si possono affrontare un'ampia varietà di sfide personali, sociali e aziendali in modi nuovi e creativi.

---

<sup>1</sup> IDEO: l'acronimo di Innovation, Design, Engineering e Organization. <https://www.ideo.com/>

Tim Brown nel suo libro *Change by Design* sostiene che chiunque può avvicinarsi al mondo come un designer, ma per sbloccare un potenziale maggiore e imparare a lavorare come risolutore dinamico di problemi, la fiducia creativa è la chiave. David Kelley, scrive che la “Fiducia Creativa” è un modo intrinsecamente ottimistico di guardare a ciò che è possibile, nuove opportunità di innovazione si aprono quando si avvia il processo creativo di risoluzione dei problemi con empatia verso il proprio pubblico target.

David Kelley sostiene che essere centrati sull’uomo è al centro del processo di innovazione e che una profonda empatia per le persone rende le osservazioni potenti fonti di ispirazione, l’obiettivo è capire perché le persone fanno quello che fanno attualmente, con l’obiettivo di capire cosa potrebbero fare in futuro. Le esperienze in prima persona aiutano a creare connessioni personali con le persone per le quali si sta innovando. Egli fa un paragone con le altre aziende spiegando che esse concentrano le proprie energie sui fattori tecnici e di business, mentre loro da IDEO credono invece che dare priorità ai fattori umani possa offrire alcune delle migliori opportunità di innovazione, motivo per cui iniziano sempre da lì. Il triangolo, tipico delle business school, pone in alto come prioritari: *business e technology* e alla base *people*, ma il Design Thinking ribalta lo schema ponendo in primo piano le persone e i loro bisogni, perché un’innovazione non si porta se non serve al consumatore.

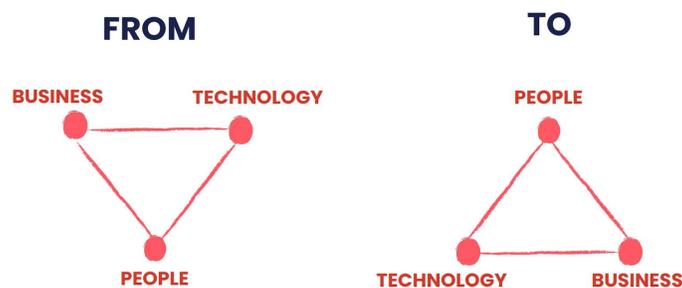


Fig 1.1, Innovation Triangle

Questo approccio pone al centro di interesse l'essere umano, promuove l'attuazione di nuove proposte che bilanciano le esigenze degli individui e della società nel suo complesso; nuove idee che vincano le sfide, nuove strategie che portano a differenze significative e a un successo che coinvolge tutti coloro che ne sono interessati. Il pensiero progettuale attinge alle capacità che tutti hanno ma che vengono trascurate dalle pratiche di risoluzione dei problemi più

convenzionali. Il Design Thinking Non è solo centrato sull'essere umano, è profondamente umano di per sé e si basa sulla capacità umana, naturale e inalienabile, di essere intuitivi, di riconoscere modelli e di costruire idee che siano emotivamente significative oltre che funzionali. «Nessuno vuole gestire un'azienda basata su sentimenti, intuizione e ispirazione, ma un'eccessiva dipendenza dal razionale e dall'analitico può essere altrettanto pericolosa: l'approccio del Design Thinking suggerisce una terza via». (Brown 2009, p. 10)

## **1.2 I modelli del Design Thinking:**

I modelli standard di design thinking, sviluppati da varie organizzazioni e aziende, fungono da guida per l'implementazione della metodologia. Sebbene possano apparire diversi, condividono gli stessi principi fondamentali: iniziano con una fase di scoperta e definizione del problema, seguita dalla creazione di prototipi e test per gli utenti. Pur variando il numero e i nomi delle fasi da un modello all'altro, la modalità di esecuzione resta invariata. Questo perché, oltre a non esistere una procedura unica, è fondamentale preservare i valori fondamentali del sistema. Il percorso spesso è diversificato in base al contesto o alla realtà con cui si collabora, potrebbe capitare di dover ritornare alle fasi precedenti se vi è un presentimento di errore. Tim Brown nel suo libro *Change by Design* afferma che non esiste una ricetta semplice e facile da seguire che garantisca il successo in ogni progetto, i design thinkers riconoscono che non esiste un unico metodo ottimale per avanzare; invece, considerano il processo di innovazione come un sistema di spazi sovrapposti piuttosto che una serie di passaggi ordinati. «Fallire presto per riuscire prima» (Brown 2009, p. 23), l'accettazione volontaria e persino entusiasta di vincoli concorrenti è la base del pensiero progettuale, essi possono essere meglio visualizzati in termini di tre criteri sovrapposti per idee di successo: feasibility (fattibilità), ciò che è funzionalmente possibile in un futuro prevedibile; viability (realizzabilità/sostenibilità), ciò che probabilmente fa parte di un modello aziendale sostenibile; e desirability (desiderabilità), ciò che ha senso per le persone. «Un designer competente risolverà ciascuno di questi tre vincoli, ma un design thinkers li porterà in un equilibrio armonioso unendo ciò che è desiderabile dal punto di vista umano con ciò che è tecnologicamente fattibile e economicamente sostenibile». (Brown, 2009 p.23)

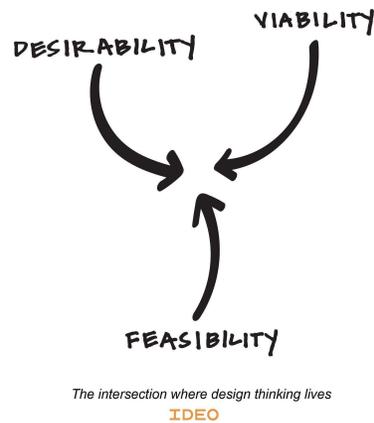
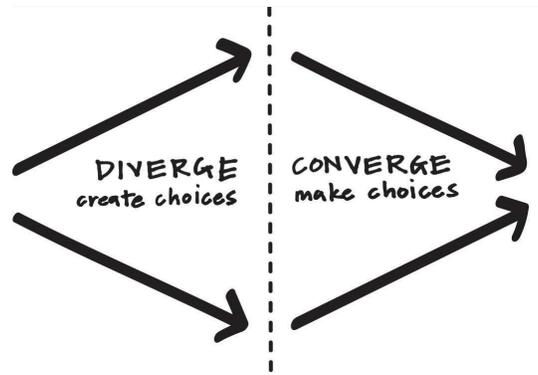


Fig. 1.2, Fonte IDEO

Nell'ambito del Design Thinking applicato al business e all'innovazione, sono stati pubblicati e definiti diversi modelli di processo considerati tra i più efficaci. Tra i più noti vi sono: il modello delle “3 I” (Brown & Wyatt, 2010) e il modello “HCD<sup>2</sup>”, entrambi sviluppati dall'azienda di consulenza IDEO, il modello delle “4D” o “Doppio Diamante”, del British Design Council e il modello della Stanford Design School. Tim Brown nel capitolo *Convergent and divergent thinking* del suo libro *Change by Design* afferma che il pensiero progettuale significa impegnarsi in una danza tra quattro stati mentali e che il processo del pensatore del design, sembra uno scambio ritmico tra le fasi divergenti e convergenti, con ogni iterazione successiva meno ampia e più dettagliata delle precedenti. Tutti i modelli hanno in comune uno scambio tra fasi divergenti e convergenti: il pensiero divergente è il percorso all'innovazione, nella fase divergente emergono nuove opzioni; mentre nella fase convergente è proprio il contrario, è il momento di eliminare le opzioni e prendere delle scelte: il pensiero convergente è un modo pratico per decidere tra alternative esistenti.

---

<sup>2</sup> HCD. Modello Hear, Create, Deliver di IDEO



*Divergent and convergent thinking*  
IDEO

Fig 1.3, Fonte IDEO

### 1.2.1 Il modello delle 3 “I”

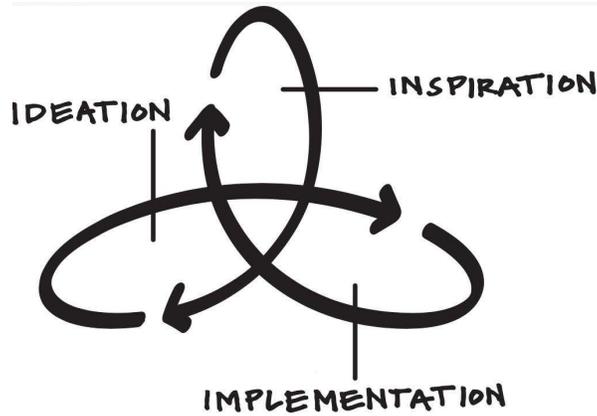
Il modello di Design Thinking delle “3 I” è stato sviluppato da IDEO nel 2001, prende il nome delle tre fasi in cui è suddiviso: ispirazione, ideazione e implementazione.

Si possono interpretare come ispirazione, il problema o l'opportunità che motiva la ricerca di soluzioni; ideazione, il processo di generazione, sviluppo e test delle idee; e implementazione, il percorso che porta dalla stanza del progetto al mercato.

-L'ispirazione è la fase iniziale in cui si analizza la sfida da affrontare e si individuano i problemi. Essendo l'inizio dello studio questo momento è dedicato all'osservazione degli utenti con l'obiettivo di raccogliere più informazioni possibili sul loro modo di agire, i loro bisogni, preferenze e disagi da risolvere. In questa ottica i problemi individuati si tradurranno in opportunità nella fase successiva.

-L'ideazione è la fase di generazione del maggior numero di idee e proposte, l'obiettivo è di ideare quante più soluzioni possibili, crearne dei prototipi da realizzare e testare fin dalle fasi iniziali, in modo da raccogliere da subito feedback e sensazioni per capire se si sta percorrendo correttamente.

-L'implementazione è l'ultima fase, che dà vita alla soluzione migliore verificata nella fase precedente, l'obiettivo è trasmettere correttamente al mercato il significato, il valore e il tipo di impatto che la soluzione avrà per le persone che la utilizzeranno.



The 3 core activities of design thinking

IDEO

Fig 1.4, Fonte IDEO

### 1.2.2 Il modello HCD

IDEO definisce l'Human Centered Design (HCD) come un approccio creativo alla risoluzione dei problemi coinvolgendo la prospettiva umana in tutte le fasi, È definito "centrato sull'umano" perché gli utenti sono coinvolti durante tutte le fasi di progettazione e sviluppo. Invece di presentare agli utenti un'idea e un prototipo da valutare, le loro esigenze vengono esplorate e integrate direttamente nel processo di progettazione del prodotto.

Comprende tre fasi che riprendono le 3 iniziali del nome: ascoltare (hear), creare (creating) e consegnare (deliver).

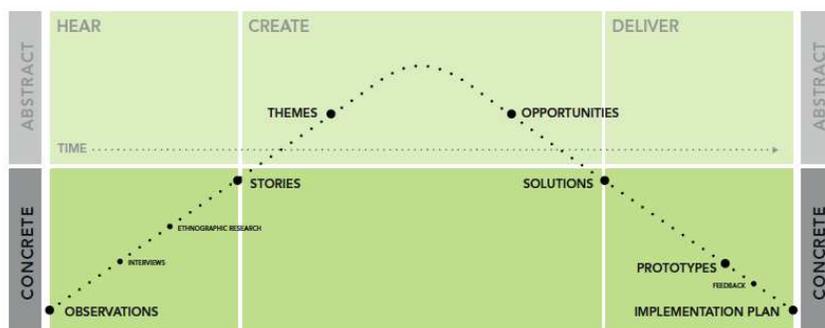


Fig 1.5 Modello HCD, Ideo.org

Hear, nella prima fase, si inizia identificando le domande cruciali da porre, per individuare e raccogliere le conoscenze già esistenti relative alla sfida in questione e focalizzarsi sugli ambiti

ancora sconosciuti. Si scelgono i metodi di ricerca e osservazione più appropriati, come interviste o questionari, con l'obiettivo di approfondire i bisogni, le aspettative, le difficoltà e le necessità dei potenziali utilizzatori della soluzione. In questa fase è essenziale identificare con precisione con chi interagire, selezionando campioni rappresentativi del target. È altrettanto fondamentale sviluppare empatia con loro, un aspetto complesso che richiede un approccio umano da parte del ricercatore e una grande sensibilità verso i partecipanti, al fine di catturare completamente le loro storie.

Create, la seconda fase richiede un momento iniziale di raccolta delle informazioni ottenute dalla prima fase, per poi creare opportunità. Questa è la fase più concettuale del processo, dove le necessità concrete delle persone vengono trasformate in idee per il team, che adotterà una mentalità creativa per generare soluzioni per il futuro, alcune delle quali saranno realizzate in tempi brevi. Partire dalle storie delle persone è fondamentale per estrapolare i temi principali su cui sviluppare le idee, le storie sono utili perché sono spiegazioni di esperienze specifiche non generali, e questo fornisce precisi dettagli che aiutano ad immaginare soluzioni a problemi effettivi.

Deliver, è l'ultima fase, in cui si concretizzano le idee precedentemente testate per proporle al mercato. L'obiettivo è creare prototipi reali con le funzionalità necessarie e valutare l'impatto attraverso il feedback degli utenti finali. È cruciale continuare a imparare attraverso la progettazione e l'implementazione di nuove soluzioni per migliorare i prototipi. Durante l'implementazione, è essenziale valutare il funzionamento per ottimizzare i risultati e destinare le risorse in modo efficace verso le soluzioni che sembrano più impattanti.

### **1.2.3 Il modello “4D” o doppio diamante**

Il modello del doppio diamante, sviluppato dal British Design Council nel 2005, è raffigurato graficamente come l'unione di due rombi uno a fianco all'altro, dando la forma di un doppio diamante.

Il primo diamante rappresenta l'area di ricerca del problema, il secondo l'area del design ovvero l'individuazione e la progettazione pratica della soluzione.

Il diagramma descrive i quattro passi divergenti e convergenti che si alternano, tipici del pensiero progettuale e le quattro fasi sono denominate in ordine come: Discover, Define, Develop, Deliver chiamate appunto le “4D”.

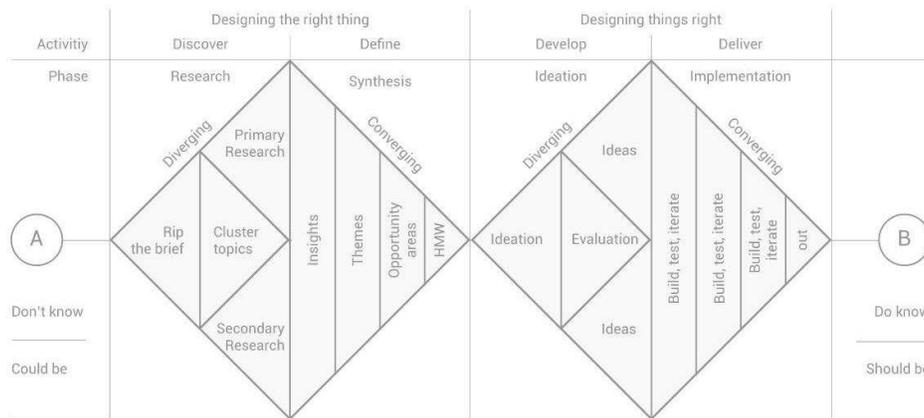


Fig 1.6 Il modello del doppio Diamante del Design Council

Nella fase Discover, che costituisce il primo quarto del doppio diamante, si entra nella fase iniziale di divergenza; è il momento in cui il gruppo deve adottare una mentalità di pensiero divergente per la prima analisi, una prospettiva ampia per permettere il flusso di idee, confrontandosi di continuo con ipotesi, domande e osservazioni. In questa prima fase, i progettisti condividono una mentalità orientata alle persone che sono coinvolte nella ricerca, in particolare si svolgono delle attività chiave molto importanti per raccogliere tutte le informazioni necessarie, sul contesto in cui vive l'organizzazione e sui potenziali utilizzatori.

Define, il secondo quarto che chiude il diamante rappresenta la prima divergenza; in questa fase di sintesi, si decide cosa mantenere e cosa scartare dalla moltitudine di informazioni e stimoli raccolti in precedenza: ciò che è veramente rilevante viene conservato. Il passaggio si conclude con una chiara definizione dei problemi e una pianificazione dettagliata su come trasformare queste informazioni in un prodotto o servizio guidato dalla progettazione.

Develop, il terzo quarto, il primo del secondo diamante è nuovamente in una prospettiva divergente. Questa è la fase di ideazione, in cui il gruppo si riunisce in un brainstorming, vengono lanciate proposte dalle più creative e spontanee alle più razionali, senza giudizi o freni. Le soluzioni vengono sviluppate, iterate e testate dal gruppo multidisciplinare, seguendo gli strumenti del design thinking.

Deliver, l'ultimo quadrante convergente, ovvero l'implementazione pratica dell'idea ritenuta migliore precedentemente. Si comincia realizzando i prototipi che devono essere semplici e poco costosi, devono rendere l'idea ma allo stesso tempo dimostrare di rispondere alla sfida, successivamente si testano e si verificano. Per arrivare ad una soluzione ottimale, è necessario eseguire diverse iterazioni, raccogliendo una serie di feedback dopo ciascuna di esse per determinare cosa migliorare nella successiva. Il Double Diamond è un processo iterativo e ciclico, non lineare, che prevede frequenti ritorni sui passi precedenti per aumentare la comprensione del cliente mediante un processo di sperimentazione e apprendimento attraverso errori e correzioni. I due diamanti delineano due macro-processi: il primo è "fare le cose giuste", in cui l'obiettivo è porsi le giuste domande e definire il giusto problema da risolvere prima di passare alla realizzazione della soluzione che sembra la più corretta. Il secondo diamante invece prevede di "fare le cose bene", cioè progettare nel modo giusto, in questo caso l'obiettivo è fare le cose giuste e farle bene, cioè occorre assicurarsi di implementare nel modo più corretto possibile la soluzione più adatta alla sua risoluzione.

#### **1.2.4 Il modello della Stanford Design School**

Il modello nasce nel 2008, dalla collaborazione tra l'Hasso Plattner Institute, di cui David Kelley è il fondatore, e la Design School della Stanford University. Questo modello è tra i più usati nel Design Thinking e si articola in cinque fasi:

Empatia, innanzitutto è la capacità di mettersi nei panni dell'interlocutore e in questo modello è il nome della prima fase perché si mettono al centro gli utenti per i quali si sta progettando, il fulcro del processo di Design Thinking.

Tim Brown definisce la fase di Empatia come «mettersi nei panni degli altri» e aggiunge che «l'empatia è la distinzione più grande tra il pensiero accademico e il pensiero progettuale». (Brown 2009, p.56)

È fondamentale partire dalla comprensione profonda dei problemi evitando di pensare fin da subito alle soluzioni, poiché se non ci si concentra prima di tutto sul loro punto di vista si rischia di proporre soluzioni progettuali che non corrispondono ai loro reali bisogni o solamente in parte. Osservare ciò che le persone fanno o come interagiscono con il loro ambiente fornisce indizi su ciò che pensano e sentono, mentre interagire direttamente con loro rivela molto sui

valori che hanno e sulle loro priorità. I ricercatori in questa fase devono sforzarsi a vedere e ascoltare in modo neutro, senza filtri dati dai loro personali pareri sull'argomento. Gli strumenti di questa possono essere ricerche di tipo qualitativo come la ricerca etnografica o osservazione partecipante, le interviste o i gruppi di discussione, ma anche di tipo quantitativo come questionari o sondaggi. Tutti questi metodi però non sono standardizzati, ma personalizzati e adattati alla situazione e alle persone, poiché l'approccio incentrato sull'essere umano richiede accortezza e sensibilità verso la sfera personale. Quando si passa da una fase divergente come questa a un lavoro convergente bisogna elaborare tutte le informazioni sentite e viste per comprendere l'immagine generale e cogliere le conclusioni. Questo è l'inizio del processo di sintesi, che porta alla fase di Definizione.

Definizione, è incentrata sulla chiarezza e il focus nello spazio di design, è il momento di definire la sfida basandosi su ciò che si ha appreso sull'utente e sul contesto. L'obiettivo di definizione è creare una dichiarazione del problema significativa e attuabile: un punto di vista, costruire un utente tipo con un insieme di caratteristiche degli utenti conosciuti, selezionare i bisogni più rilevanti da soddisfare e infine esprimere gli insights. Quindi articolare un punto di vista combinato di tre elementi: utente, bisogno, e insight che guidi poi il resto del lavoro di progettazione. Un ottimo passaggio di transizione è creare un elenco di domande strutturate per il brainstorming così quando si passa all'ideazione, si può rispondere generando una grande quantità di idee convincenti.

Con una solida conoscenza dei nostri utenti e una chiara dichiarazione del problema in mente è ora di iniziare a lavorare su potenziali soluzioni.

Ideazione, nella fase di Ideazione entra in campo la creatività, l'obiettivo è di generare il maggior numero possibile di idee senza restrizioni, mentalmente rappresenta un processo di allargamento in termini di concetti e risultati. Consiste nel far emergere molteplici idee e soluzioni originali che non si avrebbero se si passasse direttamente a prototipare. Gli strumenti di questa fase sono il brainstorming che consiste nel incoraggiare la partecipazione attiva di tutti, promuovendo lo sviluppo di idee innovative e sfruttando i punti di forza e le diverse prospettive individuali, per poi ordinare le idee emerse e individuare soluzioni. Per evitare di perdere tutto il potenziale innovativo si attua un processo di selezione ponderata, mediante il quale si portano avanti più idee verso la prototipazione, le due o tre idee che ricevono più voti dal gruppo, un approccio

radicalmente diverso rispetto a decidere per un'unica idea su cui almeno la maggioranza del gruppo può essere d'accordo.

Prototipazione, è la generazione di prototipi destinati ad avvicinare il progetto alla fase finale, che siano veloci e facili da realizzare ma che possano raccogliere feedback utili dagli utilizzatori. Un prototipo non è per forza concreto ma può essere qualsiasi cosa che con cui l'utente possa interagire, è un modo per far vivere al pubblico il dietro alle quinte del progetto finale, probabilmente per far emergere più emozioni e risposte, ma anche per capire il punto della situazione a basso costo ancor prima di aver fatto successo o di aver fallito. Tim Brown spiega che, nonostante potrebbe sembrare che sprecare tempo prezioso per simulazioni rallenti il lavoro, prototipare genera risultati più velocemente. Aggiunge che più velocemente si rendono tangibili le idee, prima si è in grado di valutarle, raffinare e concentrarsi sulla migliore soluzione. Inoltre cita David Kelley che chiama il prototipaggio “pensare con le mani” e lo contrappone al pensiero astratto guidato dalle specifiche e guidato dalla pianificazione. (Brown 2009 p.94)

Test, è la fase finale, quando si richiedono feedback dagli utenti ed è un'altra opportunità per ottenere empatia. Prototipo e Test sono modalità che si considerano insieme più che non, transizioni tra una e l'altra. Ciò che si sta cercando di testare e come si intende testare quell'aspetto sono fondamentali da considerare prima di creare un prototipo. Si può testare all'interno di un contesto reale della vita dell'utente: per un oggetto fisico, si chiede alle persone di portarlo con sé e usarlo nelle loro routine, per un'esperienza, si cerca di creare uno scenario in un luogo che catturi la situazione reale. Una regola generale quando si prototipa è di pensare sempre come se si sapesse di avere ragione, ma testare come se si sapesse di avere torto: il testing è l'occasione per affinare le soluzioni e renderle migliori. Il momento migliore per testare dipende dallo stadio del processo di progettazione, è utile testare presto e spesso per identificare i problemi in modo tempestivo e iterare rapidamente sulle soluzioni, il testing è un processo iterativo si utilizzano i risultati del testing per informare le iterazioni successive dei prototipi e delle soluzioni. In conclusione è importante essere consapevoli che il modello è descritto linearmente ma l'effettivo processo non lo è, segue le fasi ma permette di tornare indietro più volte e ricominciare se è necessario.

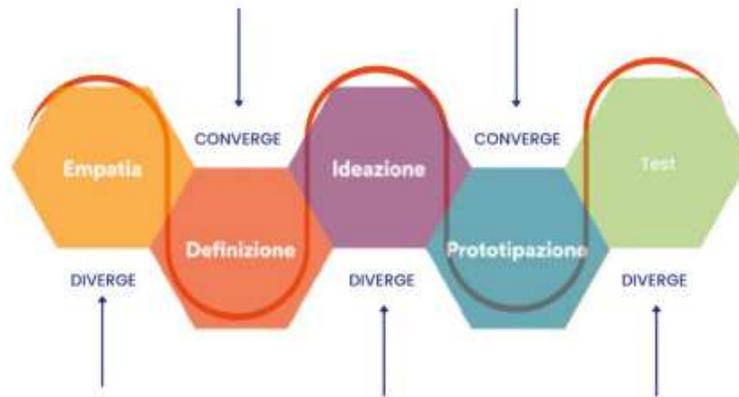


Fig. 1.7, Il modello d.School. Fonte: d.School Stanford.

### 1.3 I gruppi di lavoro nel Design Thinking

«C'è un detto popolare in IDEO che dice “tutti noi siamo più intelligenti di chiunque di noi”»  
(Brown 2009, 32)

Tim Brown nel suo libro spiega che questa frase è la chiave per sbloccare il potere creativo di qualsiasi organizzazione, aggiunge che un'organizzazione creativa è costantemente alla ricerca di persone con competenze idonee al ruolo che ricopriranno, ma altrettanto fondamentale è la disposizione per la collaborazione tra discipline e questa capacità è ciò che contraddistingue il team meramente multidisciplinare da quello veramente interdisciplinare: in un team interdisciplinare c'è un possesso collettivo delle idee e tutti se ne assumono la responsabilità. Nel paragrafo *team of team* di *Change by Design*, Tim Brown afferma che il pensiero progettuale è l'opposto del pensiero di gruppo ma che paradossalmente si svolge in gruppo, cita poi il giornalista William H. Whyte<sup>3</sup> che nel 1952 su *Fortune* spiegò che l'effetto del “pensiero di gruppo” è quello di sopprimere la creatività. L'autore del libro continua scrivendo che il pensiero progettuale ha lo scopo contrario, ovvero cerca di liberare l'immaginazione e afferma che quando un gruppo di pensatori progettuali talentuosi, ottimisti e collaborativi si riunisce, avviene un cambiamento chimico che può portare ad azioni e reazioni imprevedibili. Per raggiungere questo punto è necessario indirizzare questa energia in modo produttivo, un modo per farlo è eliminare un grande gruppo in favore di molti piccoli, anche se non è raro vedere grandi gruppi creativi al lavoro, è quasi sempre nella fase di implementazione del progetto; la fase di ispirazione, al

contrario, richiede un gruppo piccolo e concentrato il cui compito è stabilire il quadro generale. Tim Brown alza un parere riguardo alla comunicazione remota, sostiene che gli sforzi per innovare le modalità di comunicazione a distanza hanno sofferto per una mancanza di comprensione su ciò che motiva le squadre creative e supporta la collaborazione di gruppo; si sono concentrati su compiti meccanici come memorizzare, condividere dati o condurre riunioni strutturate, ma non abbastanza sulle attività molto più disordinate come generare idee e costruire un consenso attorno ad esse. Egli è convinto che i progettisti del Design Thinking devono essere in grado di condividere i loro pensieri non solo verbalmente ma anche visivamente e fisicamente, usa le seguenti parole: “Mettimi in una stanza dove qualcuno sta disegnando su una lavagna, un paio di altri stanno scrivendo note su Post-it o attaccando foto Polaroid al muro, e qualcuno sta seduto per terra mettendo insieme un prototipo veloce. Non ho ancora sentito parlare di uno strumento di collaborazione remota che possa sostituire lo scambio di idee in tempo reale” (Brown 2009, p. 36). A sostegno di questo in un capitolo successivo racconta che da IDEO assegnano ad ogni progetto e al suo gruppo delle stanze riservate al lavoro e continua scrivendo che il Design Thinking è un pensiero incorporato: incorporato nei gruppi e nei progetti, ma anche incorporato negli spazi fisici dell'innovazione. David Kelley e suo fratello Tom Kelley nel loro libro *Creative Confidence* dedicano un capitolo (*Creatively Confident group*) ai gruppi di lavoro creativo e scrivono che alcuni cambiamenti per essere significativi richiedono uno sforzo collettivo, è necessario per il lavoro di squadra una giusta combinazione di leadership e attivismo di base per ottenere innovazione su vasta scala. Se un leader desidera che il proprio gruppo innovi costantemente, deve promuovere una cultura creativa. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario anche instaurare una cultura dell'innovazione. In questo capitolo del libro, i due fratelli si focalizzano sulla figura del leader, descrivendolo come una personalità influente che non può imporre la cultura, ma può alimentarla. Il leader è essenziale per creare le condizioni favorevoli allo sviluppo della creatività e dell'innovazione. Raccontano che nel loro lavoro da IDEO, hanno avuto la fortuna di incontrare frequentemente CEO e leader sia del settore privato che pubblico, ognuno con il suo stile unico, ma rivelano che i migliori hanno tutti la capacità di identificare e attivare le capacità delle persone nel collettivo. Questo tratto va ben oltre il carisma o persino l'intelligenza e certe personalità hanno un talento per motivare le persone intorno a loro

---

<sup>3</sup>William H. Whyte è stato un urbanista, sociologo, analista organizzativo, giornalista e osservatore americano, nel 1946 entrò a far parte della rivista *Fortune* e coniò il termine “pensiero di gruppo”.

in modo che possano dare il meglio di sé. Tim Brown a tal proposito, nel suo libro *Change by Design*, parla della cultura dell'ottimismo, introduce questo concetto parlando proprio della figura del leader all'interno delle organizzazioni; spiega che i leader emergenti evitano i progetti con esiti incerti per paura che la partecipazione possa danneggiare le loro possibilità di avanzamento, così le squadre del progetto sono nervose, sospettose e inclini a mettere in discussione ciò che la dirigenza vuole davvero. Anche quando la leadership vuole promuovere l'innovazione rivoluzionaria e la sperimentazione aperta, scoprirà che nessuno è disposto a fare un passo avanti senza permesso, il che di solito significa essere sconfitti prima di iniziare. Spiega quindi quanto determinante è l'atteggiamento del leader per tutta la squadra e che, senza ottimismo (la convinzione incrollabile che le cose potrebbero essere migliori di come sono), la volontà di sperimentare sarà continuamente frustrata fino a che non appassirà. Per sfruttare il potere del Design Thinking gli individui, squadre e intere organizzazioni devono coltivare l'ottimismo: le persone di un gruppo devono credere nelle loro capacità e i leader devono spronarli verso questo obiettivo, al fine di creare nuove idee che risolveranno i bisogni insoddisfatti delle persone e che avranno un impatto positivo.

## CAPITOLO II

### Design Thinking per la comunicazione digitale delle PMI

#### 2.1 Il Design Thinking incontra le aziende

Il Design Thinking potenzia la capacità decisionale delle aziende. Le imprese interessate a introdurre questa metodologia riconoscono l'importanza di rivalutare i loro schemi operativi, ormai superati e non più efficaci dal punto di vista commerciale. Per farlo devono anche sviluppare una cultura di apprendimento continuo, sperimentando e collaborando con chi ne ha le competenze. Il Design Thinking è rivolto alle imprese che vogliono porre l'innovazione al centro della loro strategia e ottenere risultati tangibili, la metodologia si può applicare a qualsiasi tipo di organizzazione e aziende, dalle più piccole alle multinazionali. La gestione delle piccole e medie imprese (PMI) offre maggiore libertà e flessibilità rispetto alle grandi aziende, che operano secondo una logica di sistema più rigida, per questo motivo le piccole aziende e le start-up sono più predisposte all'innovazione rispetto alle grandi imprese consolidate. Secondo la triade "desiderabilità, fattibilità, sostenibilità" una piccola azienda che adotta il Design Thinking, al fine di crescere e maturare, attuerà l'evoluzione rispettando questi tre criteri; il modello di business finale per una nuova azienda potrebbe non essere ovvio all'inizio e, in tal caso, la flessibilità e l'adattabilità sono un enorme passo avanti. I vantaggi delle start-up<sup>4</sup> e delle PMI sono molteplici: possono prendere decisioni velocemente senza dover passare attraverso complesse gerarchie aziendali e possono adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove opportunità, essendo meno legate a procedure burocratiche. Inoltre la comunicazione interna è più facilitata, data la struttura snella: le start-up promuovono un ambiente di lavoro creativo e le innovazioni sono incoraggiate e valorizzate, mentre le piccole e medie imprese non hanno una cultura aziendale radicata che potrebbe resistere ai cambiamenti, rendendole più aperte ai metodi alternativi, si suppone che siano più disposte a prendere rischi e a sperimentare, poiché non devono proteggere grandi investimenti esistenti. Anche se è importante ricordare che le piccole realtà sono spesso legate alle tradizioni e i metodi sono già consolidati da tempo, le imprese sono

---

<sup>4</sup> start-up: azienda, di solito di piccole dimensioni, che si lancia sul mercato sull'onda di un'idea innovativa, spec. nel campo delle nuove tecnologie.

fatte di uomini che valutano le decisioni e spesso i cambiamenti sono interpretati come un rischio.

Il Design Thinking può certamente rivoluzionare le aziende, ma non necessariamente le stravolge, il suo impatto dipende da come viene implementato e integrato nelle pratiche aziendali; un altro mito da sfatare è che il design thinking sia troppo dispendioso in termini di tempo e costi per le piccole imprese: sebbene richieda un investimento considerevole di tempo e risorse, può essere modulato per adattarsi alle esigenze economiche e ai budget delle PMI.

In secondo luogo, una soluzione di design può trarre grande vantaggio dagli strumenti analitici aziendali. Questi strumenti consentono di raccogliere e analizzare dati rilevanti per il progetto, fornendo informazioni preziose sulle preferenze degli utenti, le tendenze di mercato e le prestazioni delle soluzioni precedenti. Utilizzando queste informazioni, i designer possono prendere decisioni più informate, ottimizzare i loro progetti e creare prodotti o servizi che rispondono meglio alle esigenze dei clienti e agli obiettivi aziendali.

Tim Brown in *Change by Design* cita Diego Rodriguez e Ryan Jacoby, due consulenti aziendali presso IDEO che hanno applicato la loro competenza aziendale per pensare a come le imprese possano gestire i loro portafogli di innovazione basati sul design, essi hanno sviluppato uno strumento chiamato la matrice "*Ways to Grow*"<sup>5</sup>, che valuta gli sforzi di innovazione all'interno di un'organizzazione.

Il grafico è composto da un asse verticale che rappresenta le offerte esistenti verso le nuove offerte e un asse orizzontale che rappresenta gli utenti esistenti verso i nuovi utenti, così le aziende ottengono un buon quadro dell'andamento delle loro innovazioni.

---

<sup>5</sup>Ryan Jacoby, Business Factors Consultant, IDEO. Diego Rodriguez, Business Factors Consultant, IDEO [https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/DMI\\_Innovation\\_Growth\\_2007.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/DMI_Innovation_Growth_2007.pdf)

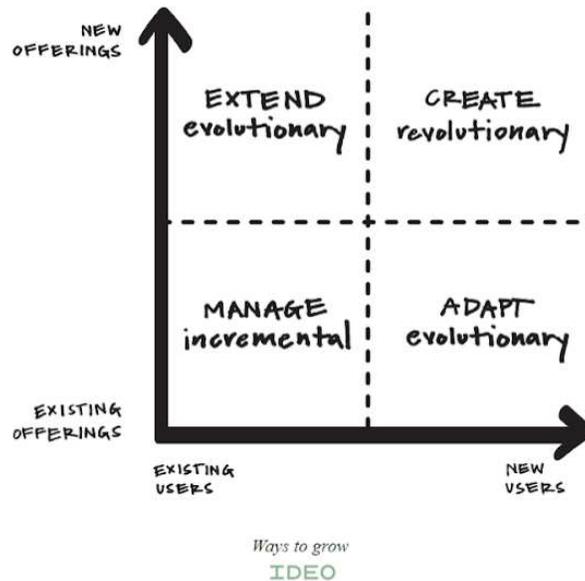


Fig. 2.1, Fonte IDEO

I progetti posizionati nel quadrante in basso a sinistra, vicini alle offerte e agli utenti esistenti, tendono ad essere di natura incrementale, ad esempio l'estensione di un marchio di successo o la nuova versione di un prodotto già esistente. Questi progetti sono fondamentali e la maggior parte delle risorse aziendali è probabilmente dedicata ad essi.

Oltre ai progetti incrementali che consolidano la base di un'azienda, è fondamentale perseguire progetti evolutivi che espandano tale base in nuove direzioni. Questo ambizioso obiettivo può essere raggiunto in due modi: come mostrato nel quadrante in alto a sinistra se si amplificano le offerte attuali per soddisfare bisogni dei clienti esistenti, oppure nel quadrante in basso a destra se si adattano le offerte per rispondere alle esigenze di nuovi clienti o mercati.

Il quadrante in alto a destra delinea il tipo di innovazione più impegnativo e il più rischioso, che è quello in cui sia il prodotto che gli utenti sono nuovi: un'innovazione rivoluzionaria, quest'ultima crea mercati completamente nuovi e ciò accade solo raramente. La matrice "*Ways to Grow*" è uno strumento del Design Thinking che le aziende possono utilizzare per gestire i loro portafogli di innovazione e rimanere competitive in un mondo in costante cambiamento. Anche se i successi straordinari, che capitano una volta nella vita, possono impressionare, essi sono rari e poco frequenti. Sebbene possa essere allettante concentrarsi su progetti incrementali, poiché le previsioni aziendali risultano più semplici, questo approccio limitato rende le aziende vulnerabili

agli imprevisti. Eventi inaspettati possono verificarsi in qualsiasi momento, sconvolgendo anche le strategie aziendali più prudenti.

Il Design Thinking è il giusto presupposto per far avvenire una trasformazione positiva ad una azienda, a livello di design del prodotto, l'aggiunta di un servizio, l'ampliamento della gamma di prodotti o servizi, miglioramento dell'organizzazione interna, miglioramento della comunicazione verso l'esterno e l'adozione di nuove metodologie innovative per le aziende. Le principali sfide che molte aziende devono affrontare sono due: integrare le capacità di risoluzione creativa dei problemi tipiche dei designer nelle loro strategie aziendali più ampie e coinvolgere una percentuale maggiore della forza lavoro nel design thinking. Alcune delle iniziative più audaci nell'ambito aziendale provengono da aziende che utilizzano il Design Thinking per potenziare i loro sforzi di innovazione e guidare la loro crescita.

Secondo Tim Brown i CEO delle aziende non sanno come rendere le loro realtà più innovative, nonostante riconoscano che nell'attuale ambiente aziendale fluido l'innovazione è la chiave della competitività, ma sono altrettanto consapevoli delle difficoltà nel focalizzare le loro organizzazioni attorno a questo obiettivo. Egli sostiene che per ottenere un cambiamento a livello organizzativo è necessario un approccio sistematico, però il problema nelle aziende che vogliono adottare tale approccio, è che senza un impegno costante, lo sforzo iniziale potrebbe essere sopraffatto dalle esigenze quotidiane di gestione del sistema. Inoltre le singole aziende sono concentrate su preoccupazioni immediate e può essere difficile per loro orientarsi e partecipare a iniziative di innovazione a livello di sistema. Spesso accade che le piccole e medie imprese ben avviate hanno poco tempo e risorse da dedicare al resto, la concentrazione aziendale è rivolta a tutto ciò che è già in corso e quindi gli ostacoli a breve termine sembrano più urgenti degli obiettivi a lungo termine.

La trasformazione di una cultura aziendale ordinaria, orientata all'innovazione e guidata dal design, richiede una serie di attività: i workshop sono fondamentali per introdurre il design thinking come nuovo approccio, i progetti pilota servono a dimostrare i benefici del Design Thinking all'interno dell'organizzazione, mentre un programma di cambiamento offre alle persone l'opportunità di imparare e sperimentare. La formazione di team interdisciplinari assicura

che gli sforzi siano ampiamente integrati e supportati. La misurazione degli impatti, sia quantitativi che qualitativi, aiuta a costruire il caso aziendale e garantisce che le risorse siano collocate in modo appropriato, potrebbe essere sensato stabilire incentivi per le unità aziendali a collaborare in nuovi modi così che l'innovazione sia percepita come una via per il successo anziché come un rischio per la carriera; se tutti questi elementi collaborassero sinergicamente, l'innovazione procederebbe senza ostacoli.

## **2.2 Le Piccole e Medie Imprese Italiane**

Le Piccole Medie Imprese italiane, dette anche PMI (acronimo) sono realtà imprenditoriali fondamentali per il nostro paese, rappresentano un pilastro portante dell'intero sistema produttivo nazionale per molteplici fattori quali, il numero, fatturato e l'impiego di forza lavoro. Il termine PMI ha un significato, a tale proposito la Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE<sup>6</sup> ha definito i seguenti parametri: una micro impresa è caratterizzata da meno di 10 addetti e un fatturato annuo o totale di bilancio inferiore a 2 milioni di euro, mentre una piccola impresa ha tra i 10 e i 49 addetti, con un fatturato annuo o totale di bilancio inferiore a 10 milioni di euro. Infine, una media impresa si distingue per avere tra i 50 e i 249 addetti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro. Le Piccole e Medie Imprese contribuiscono e garantiscono uno slancio allo sviluppo economico italiano, sia incrementando la propria produttività ma anche aumentando di dimensione rafforzando il settore delle grandi imprese. Nonostante abbiano un ruolo significativo nel contesto dell'attuale scenario aziendale competitivo, le PMI stanno sempre più riconoscendo l'importanza del valore condiviso come modo per progredire, essere competitivi e ottenere un successo a lungo termine. Tutto ciò comporta il coinvolgimento attivo dei clienti, dei fornitori, dei dipendenti e di altri stakeholder nel processo di creazione di valore. Purtroppo però le imprese con risorse e dimensioni limitate, per quanto riguarda l'aspetto economico, il tempo e le competenze, difficilmente riescono a realizzare da sole un progetto di crescita e innovazione,

---

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361>  
<https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece%20del%20valore%20aggiunto%20del%20Paese>

perciò necessitano dell'aiuto dei diversi attori: sono tutelate e incentivate, da tutta una serie di fondi e agevolazioni economiche.

Spesso si trovano a dover affrontare limitazioni finanziarie quando si tratta di investire nel marketing dedicato all'analisi dettagliata dei clienti, questo significa che non hanno accesso alle stesse risorse di raccolta dati che le grandi aziende utilizzano per offrire prodotti, servizi e interazioni personalizzate ai propri clienti. Tuttavia, le Piccole Medie Imprese possono valutare l'approccio al valore condiviso, che può offrire loro un'alternativa altrettanto efficace e implica una stretta interazione con il pubblico, coinvolgendolo direttamente nel processo di creazione e sviluppo di prodotti o servizi. Con coinvolgimento del cliente si intende la realizzazione e il mantenimento di una relazione tra un'azienda e i suoi clienti, è cruciale per le piccole imprese poiché aiuta a mantenere i clienti esistenti e a far crescere l'attività in modo sostenibile.

Il metodo del Design thinking permette alle aziende di adottare gli strumenti giusti per impiegare al meglio i risultati della relazione con il pubblico. La vicinanza al pubblico da parte dell'azienda soprattutto nella fase iniziale (empatia) permetterebbe di ottenere informazioni preziose sulle loro esigenze, i desideri e le preferenze senza la necessità di un costoso sistema di analisi dei dati. Attraverso questo approccio, le imprese possono analizzare il target al fine di poter procedere con le successive fasi del processo: la definizione e generazione di idee, la progettazione e la valutazione dei prodotti o servizi.

La chiave che permetterebbe facilmente la riuscita del rapporto tra impresa e clienti è la digitalizzazione, così da poter giovare dei feedback dei propri clienti per guidare le decisioni di business. È necessario sfruttare la tecnologia, intesa come piattaforme digitali e i social media, per facilitare il progresso, inoltre incorporare i diversi canali di comunicazione migliora il coinvolgimento del pubblico da più angolazioni. Questo coinvolgimento sempre attivo e connesso, non solo crea un senso di partecipazione per i clienti, ma permette anche alle imprese di conoscere in modo economico e immediato le esigenze del proprio target di riferimento. I due vantaggi simultanei sarebbero quelli di ridurre il rischio di lanciare prodotti o servizi fallimentari sul mercato e quello di far sentire gli utenti più valorizzati e al centro delle priorità aziendali, rendendoli poi affezionati e fidelizzati.

Grazie all'adozione del Design Thinking, le PMI hanno l'opportunità di perfezionare i loro prodotti, servizi e anche la loro comunicazione col pubblico, fornendo soluzioni che soddisfano le aspettative di quest'ultimo. Inoltre può contribuire a migliorare l'organizzazione interna delle PMI, favorendo un ambiente di lavoro più collaborativo e creativo. Implementando il Design Thinking, le PMI possono accrescere la loro competitività e differenziarsi dalla concorrenza.

### **2.2.1 Centralità del cliente**

Il Design Thinking mira a migliorare l'approccio alle innovazioni, in soluzioni centrate sull'uomo con un'esperienza cliente migliorata, per rimanere rilevanti e al vertice della concorrenza. Con l'aiuto dei Big Data, ad esempio, le aziende hanno accesso a più informazioni sui loro clienti, ma faticano a trarne un buon utilizzo perché ciò richiede intuizioni umane reali. I dati possono mostrare modelli, ma l'interpretazione dei risultati richiede la comprensione umana, combinando l'analisi con il pensiero intuitivo e creativo.

Un'organizzazione che usa il design thinking dimostra saggezza: capendo meglio i clienti, può soddisfare meglio le loro esigenze e diventa così più redditizia nel lungo termine e sostenibile nella crescita.

Il cambiamento non avviene in una sola direzione: le aziende stanno adottando un approccio più centrato sull'uomo perché le aspettative dei consumatori stanno cambiando. Le persone non accettano più di essere semplici consumatori passivi alla fine della catena dell'economia industriale, vogliono essere attivamente coinvolte e influenzare i prodotti e i servizi che utilizzano. Questa evoluzione richiede alle aziende di rispondere in modo più efficace alle esigenze e ai desideri dei clienti, promuovendo così un modello economico più partecipativo e sostenibile. La conseguenza sarà una nuova dinamica tra venditori di beni e fornitori di servizi con coloro che li acquistano, perché i consumatori stanno facendo diverse richieste, vogliono relazionarsi in modo stretto ai marchi, si aspettano di partecipare a ciò che verrà loro offerto e desiderano sentirsi valorizzati anche dopo l'acquisto, mantenendo una relazione continua con produttori e venditori.

Un'azienda specializzata nella vendita di prodotti, sia online che in negozio, deve dedicare attenzione ai servizi che li accompagnano, poiché questi sono essenziali per garantire la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

Offrire un servizio insieme al prodotto migliora l'esperienza complessiva del cliente e aiuta a costruire relazioni durature. Un buon servizio post-vendita o un programma di manutenzione regolare possono aumentare la probabilità che i clienti tornino per futuri acquisti. In un mercato competitivo, questi servizi aggiuntivi sono indispensabili, poiché aiutano le aziende a distinguersi dai concorrenti. L'integrazione di servizi mette i clienti al centro dell'attenzione, assicurando che le loro esigenze siano soddisfatte non solo al momento dell'acquisto, ma anche durante l'uso del prodotto. Inoltre una maggiore personalizzazione dell'esperienza e l'offerta di un supporto continuo, migliorano la percezione del valore della marca agli occhi dei consumatori, rendendoli più propensi a rimanere fedeli e a raccomandarla ad altri.

Proprio come i prodotti diventano sempre più simili ai servizi, i servizi stanno diventando sempre più delle vere esperienze emozionali. Le aziende che forniscono servizi devono quindi progettare le loro offerte in modo da creare un forte legame emotivo e un valore duraturo per i clienti. Questo fenomeno è dovuto a diversi fattori, ma soprattutto perché le persone vogliono essere coinvolte in un'esperienza significativa e gratificante, più i servizi sono personalizzati e aderiscono alle esigenze specifiche di ognuno più sono coinvolti e soddisfatti.

Le esperienze di servizio ben progettate creano valore a lungo termine sia per il cliente che per l'azienda. I clienti che vivono esperienze positive sono più propensi a rimanere fedeli, a ritornare più volte dove si sono sentiti e ascoltati.

Alla base di questa profonda ed inevitabile evoluzione c'è la comprensione dell'importanza di investire in un'innovazione sistematica basata sul design che coinvolga le persone, sia dipendenti che clienti in modo più profondo. Perché avvenga il cambiamento positivo all'interno dell'azienda, quest'ultima deve spostare la sua attenzione dai prodotti ai servizi, o meglio le esperienze; inoltre è importante che cominciando a vedere i loro clienti non come "utilizzatori finali", ma piuttosto come partecipanti in un processo bidirezionale. Con l'evoluzione delle aziende e delle loro soluzioni per migliorare nel mercato, il Design Thinking può fungere da

guida. Se ignorato, infatti, il ciclo ripetitivo di design-produzione-marketing-consumo non genererà alcuna innovazione né miglioramento.

### **2.2.2 La Digitalizzazione e i Servizi**

Le Piccole e Medie Imprese nel territorio italiano sono eterogenee e appartengono a diverse filiere produttive: l'eccellenza italiana riguarda il settore della moda, dell'agroalimentare, del design e dell'arredo. Si distinguono inoltre, per struttura, attività produttive ma anche per l'approccio all'innovazione e alla sostenibilità, mantenendo come tratti comuni i valori più profondi come qualità, professionalità e dedizione. Per molte di loro il tasto dolente è l'approccio al digitale e tutto ciò che ne deriva. Le PMI possiedono tutte il potenziale per poter dare uno slancio allo sviluppo economico e territoriale del Paese sfruttando le opportunità offerte dalla trasformazione digitale e della comunicazione online. Queste tecnologie permettono loro di raggiungere un pubblico più ampio e di creare relazioni sia con i clienti attuali che con quelli potenziali. L'innovazione digitale può giocare un ruolo decisivo in questo processo, aiutando le imprese a liberare il loro potenziale inespresso e a migliorare la competitività in un mercato sempre più dominato dalle dinamiche digitali.

La comunicazione online è in continua evoluzione e le aziende devono adattarsi rapidamente, per promuovere efficacemente i loro servizi e prodotti, è vantaggioso utilizzare il digital marketing, tuttavia, non tutte le imprese italiane sembrano aver compreso l'importanza di implementare una strategia di marketing digitale nel mercato odierno. Le trasformazioni non dovrebbero essere viste come una minaccia ma come una possibilità vincente: la digitalizzazione inoltre offre alle organizzazioni l'opportunità di acquisire una conoscenza approfondita dell'utente e del suo cambiamento nel comportamento d'acquisto.

La piattaforma e-commerce e i social media, sono gli elementi principali e basilari che un'azienda dovrebbe possedere nel 2024 sia per rafforzare la propria immagine online che per promuovere l'offerta dei prodotti aziendali. Dai dati forniti dal Rapporto#25 su *Ecommerce Italia*

2024 di Casaleggio Associati<sup>7</sup>, emerge che i consumatori italiani mostrano una forte propensione all'acquisto online. Tuttavia, l'Italia si posiziona penultima su 27 Paesi europei per la percentuale di aziende che conducono vendite online. Questo suggerisce che, nonostante l'interesse dei consumatori nel commercio elettronico, molte aziende italiane non hanno ancora adottato appieno questa modalità di vendita. Potrebbe suggerire la necessità di un maggiore processo di digitalizzazione e adozione di strategie e-commerce da parte delle imprese italiane per sfruttare appieno il potenziale del mercato online e migliorare la competitività a livello europeo. Secondo Eurostat (2023), il 19,1% delle imprese italiane ha una presenza attiva sul web.

Inoltre, per un'impresa italiana, avere un e-commerce attivo su Internet offre numerosi vantaggi che vanno oltre la semplice vendita di beni e servizi. L'espansione del mercato dell'azienda, perché consente di raggiungere clienti al di fuori delle limitazioni geografiche locali, espandendo il potenziale mercato nazionale e internazionale, inoltre un negozio online significa apertura 24 ore su 24, 7 giorni su 7, consentendo ai clienti di fare acquisti in qualsiasi momento, aumentando le opportunità di vendita. L'e-commerce permette di raccogliere dati sui clienti e personalizzare l'esperienza di acquisto, migliorando l'efficacia delle strategie di marketing e promozione, in più permette agli utenti di interagire direttamente con le aziende stesse. Questo contesto sottolinea l'importanza cruciale per le aziende italiane di sviluppare una presenza digitale forte e di adottare strategie di e-commerce efficaci per sfruttare pienamente le opportunità del mercato online in continua crescita. Le piattaforme social sono strettamente correlate perché avere un negozio online migliora la visibilità dell'azienda sui motori di ricerca e sui social media, attirando nuovi clienti da diverse piattaforme digitali.

Gli strumenti di marketing digitale (Marketing 4.0) sono sempre più indispensabili e l'obiettivo è far sentire il pubblico sempre più coinvolto e allo stesso piano dell'azienda, l'orientamento al cliente è un pilastro del marketing digitale più di qualsiasi altro modello precedente.

---

<sup>7</sup> Casaleggio Associati è una società di management consulting e di ricerca nell'ambito del digitale. <https://www.casaleggio.it/>, il Rapporto#25 Ecommerce Italia 2024, AI-Commerce: le frontiere dell'Ecommerce con l'Intelligenza Artificiale pubblicato ad Aprile 2024 <https://www.ecommerceitalia.info/wp-content/uploads/2023/06/Report-Ecommerce-Italia-2024-Casaleggio-Associati-ITA.pdf>

Al Marketing 4.0 è associato il Marketing “Human to Human”<sup>8</sup>, in questo orientamento i clienti non sono visti come elementi astratti, ma sono presi per ciò che sono: esseri umani. Le persone prendono decisioni e adottano un comportamento razionale e irrazionale, emozioni, bisogni e desideri, ciò rende necessario mettersi nei loro panni e inevitabilmente pensare all'interno di una cornice centrata sull'essere umano: il Design Thinking e il Marketing H2H hanno il loro punto di partenza comune.

Le aziende più piccole sono più predisposte a mettere in dubbio il loro operato e la loro metodologia, hanno un forte intento a migliorare e innovare al fine di crescere, per questo motivo dovrebbero integrare alcuni concetti nella loro organizzazione. Un punto di partenza per loro è avvicinarsi al Design Thinking, che comporta due facce dell'integrazione: può essere introdotto come metodo, ma affinché tale applicazione porti frutti, deve anche essere implementato come mentalità. Per le piccole e medie imprese italiane, il punto di forza risiede principalmente nel prodotto e nella sua realizzazione, infatti tendono a concentrarsi principalmente sui processi produttivi, sulle materie prime e sulla qualità perché queste sono considerate le fondamenta del loro successo aziendale. In particolare, le PMI italiane investono notevoli risorse nella gestione dei processi produttivi al fine di garantire che i loro prodotti siano realizzati con standard elevati, utilizzando materie prime di qualità e superando rigorosi controlli qualità. Questo è fondamentale e del tutto comprensibile poiché la reputazione di un'impresa dipende in gran parte dalla qualità del prodotto offerto. Tuttavia, le PMI italiane spesso peccano nell'attenzione ai servizi e nella comunicazione con il cliente, non il cliente abituale ma tutto pubblico a cui l'azienda aspira di rivolgersi. Per questo lo slancio che potrebbero effettuare per ottimizzare la loro realtà è affrontare il passaggio dalla centralità del prodotto alla centralità del servizio. La soluzione è sfruttare il potere del Marketing online e del Design Thinking che risiede nei servizi, questo vale sia per le aziende Business-to-Consumer (B2C) ma anche Business-to-Business (B2B).

---

<sup>8</sup> Philip Kotler, Waldemar Pfoertsch, Uwe Sponholz “H2H Marketing The Genesis of Human-to-Human Marketing” [https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-59531-9?trk=public\\_post\\_comment-text](https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-59531-9?trk=public_post_comment-text)

## 2.3 Marketing e Design thinking

Il Marketing e il Design Thinking sono raramente correlati tra loro poiché provengono da campi scientifici e applicativi differenti, con paradigmi distinti. Tuttavia, i due approcci condividono alcune somiglianze fondamentali e possono trarre vantaggio reciproco. Walter Hermann Brenner nel suo libro *Design Thinking for Innovation: Research and Practice*<sup>9</sup> scrisse come il Design Thinking può accelerare i processi di apprendimento nel marketing, mentre la scienza del marketing può assicurare che nel Design Thinking non vengano trascurate le conoscenze fondamentali delle scienze sociali.

Le definizioni di Design Thinking e marketing, emergono sorprendenti somiglianze: Tim Brown delinea il Design Thinking come: «(...) anziché chiedere ai progettisti di rendere un'idea già sviluppata più attraente per i consumatori, le aziende chiedono loro di creare idee che soddisfano meglio i bisogni e i desideri dei consumatori» (Brown 2008, p. 68). Questo sembra essere in accordo con l'ultima, e approvata nel 2017, definizione dell'American Marketing Association<sup>10</sup>: «Il marketing è l'attività, l'insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, fornire e scambiare offerte che hanno valore per i clienti, i clienti, i partner e la società in generale.» (AMA), o la definizione più concisa «soddisfare i bisogni in modo redditizio» (Kotler e Keller 2011, p.5).

Walter H. Brenner, spiega che nessuna delle due discipline si definisce deliberatamente come un metodo, ma piuttosto come una filosofia generale.

«Alla fine, il Design Thinking è più cultura che metodologia, e costruire una tale cultura può richiedere una trasformazione fondamentale» (Gobble 2014, p. 60).

La concezione moderna del marketing supera la semplice pianificazione e implementazione dei quattro strumenti classici: prodotto, prezzo, promozione e punto vendita. Si tratta di una strategia di gestione aziendale orientata al mercato e centrata sul cliente, che pone al centro la risoluzione dei suoi problemi e garantisce che ogni aspetto dell'azienda contribuisca a soddisfare le esigenze del mercato

---

<sup>9</sup> Walter Brenner Falk Uebernickel Editors “Design Thinking for Innovation Research and Practice”  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-26100-3>

<sup>10</sup> <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Nonostante le numerose fondamentali somiglianze delineate, ci sono molte aree in cui i due modi di pensare possono trarre beneficio l'uno dall'altro, da un lato come il Design Thinking può perfezionare gli approcci classici alla pianificazione di marketing, d'altra parte, altri metodi e aspetti della ricerca e della pratica del marketing potrebbero essere utilizzati per ispirare ed arricchire l'applicazione del Design Thinking.

Nella fase Empatizzare, il marketing tradizionale viene spesso criticato per la sua enfasi sui classici approcci di ricerca di mercato, mentre il Design Thinking privilegia chiaramente l'osservazione rispetto ai sondaggi. Un comune strumento in questa fase è rappresentato dalle User Personas<sup>11</sup>, che possono approfondire l'empatia nel marketing. La visualizzazione delle Personas permette di trattare più intensivamente i bisogni specifici dei clienti e incoraggia la discussione nel team, evitando di cadere in un'analisi anonima.

Il Design Thinking può contribuire a evitare una visione troppo limitata del marketing riguardo ai singoli clienti e gruppi di clienti, promuovendo invece un allargamento della prospettiva.

Nel contempo, la pratica e la ricerca nel campo del marketing offrono conoscenze dalle quali le aziende possono trarre vantaggio nel contesto del Design Thinking. Queste conoscenze includono l'approfondimento della ricerca di mercato e della segmentazione, l'orientamento competitivo e le limitazioni degli esperimenti.

La fase più cruciale del Design Thinking è sicuramente l'empatia e il vantaggio della creazione di specifiche personas non è contestato, tuttavia questa pratica può risultare critica quando si abbandona la ricerca di mercato, presumendo di aver già acquisito un'empatia sufficiente verso le esigenze dell'utente e c'è il rischio che tale approccio conduca a conclusioni affrettate e insostenibili nella ricerca di mercato. Inoltre durante la fase di empatia, la cosiddetta “empatia manageriale”, ovvero la capacità dei dirigenti e dei manager di comprendere i bisogni dei clienti, può influenzare le previsioni che i manager fanno riguardo alle preferenze dei consumatori. Più precisamente, indica che i manager, cercando di sviluppare empatia nei confronti della situazione del cliente, potrebbero involontariamente rafforzare i loro pregiudizi o loro aspettative personali anziché ottenere una comprensione imparziale delle vere esigenze e preferenze dei consumatori. Un altro tema è la ricerca di mercato contraffatta, cioè non autentica: selezionando le persone coinvolte nella ricerca per ottenere risultati che supportino preconcetti o decisioni già prese

---

<sup>11</sup> Def. Le user personas sono rappresentazioni semi-fittizie degli utenti ideali basate su ricerche e dati reali, utilizzate per guidare le decisioni di design e marketing.

riguardo al design di un prodotto o servizio. Questi fenomeni evidenziano l'importanza di una vera empatia nel design thinking e nel marketing, dove è essenziale eliminare i pregiudizi e effettuare una ricerca autentica per guidare scelte basate sulla vera comprensione delle necessità e delle preferenze dei consumatori.

Un argomento correlato al marketing trattato poco nel Design Thinking è la segmentazione dei clienti. Economicamente e operativamente, ha senso occuparsi di clienti e gruppi di clienti che soddisfano i seguenti criteri: «misurabilità, sostanzialità e accessibilità» (Kotler e Keller 2011, p. 231). Il Design Thinking dovrebbe integrare la segmentazione nella fase di empatia perché aiuta a comprendere in modo approfondito le esigenze specifiche dei diversi gruppi di clienti, riconoscendo che questi gruppi possono essere eterogenei sotto molti punti di vista.

Un altro aspetto che il designer si rifiutano di incorporare è l'orientamento competitivo come lo intende la disciplina del marketing: i clienti confrontano sempre l'offerta con i concorrenti; un orientamento competitivo è la capacità di un'organizzazione di identificare, analizzare e rispondere alle azioni dei concorrenti. Nel Design Thinking, tuttavia è presente lo strumento dell'analisi di contesto, ma l'orientamento competitivo ha acquisito il significato di "imitazione" ed è talvolta guardato con disapprovazione, come emerge dalla dichiarazione di un senior designer di Red Tag Toys: «Non prenderemo mai ciò che i concorrenti fanno e cercheremo di farlo meglio. È un concetto che è stato fatto ed è finito. Quando arriva sul mercato, è così superato che non vale la pena farlo. Molte aziende lo fanno, ma non è essere innovatori» (Chen e Venkatesh 2013).

Tuttavia, è essenziale considerare i concorrenti e anticipare le loro azioni, senza necessariamente imitarli, ma ignorare questa fonte di informazioni sarebbe rischioso. Il design thinking analizza il contesto per una migliore empatia, non con l'intento di imitare, bensì di comprendere più a fondo ciò che attrae il target e ciò che funziona efficacemente.

Nella fase successiva: Definizione, l'attenzione si concentra sulla chiara verbalizzazione dei bisogni specifici orientati all'azione, utilizzando le intuizioni acquisite. Di solito, il marketing inizia con l'analisi delle sfide e delle necessità non soddisfatte (le esigenze), mentre il Design Thinking inverte questa situazione partendo dall'orientamento alla soluzione. Questo approccio

può arricchire il tradizionale processo di pianificazione del marketing, focalizzandosi su risultati futuri migliorati e partendo dall'obiettivo da raggiungere, rendendo così il marketing più ispiratore e orientato al successo. Il marketing tradizionale mira maggiormente all'ottimizzazione e al miglioramento durante la fase di definizione degli obiettivi, ma dovrebbe imparare «a danzare con l'ambiguità» (Leifer e Steinert 2011): l'ambiguità implica che non solo le caratteristiche delle variabili siano sconosciute, ma che non si sappia nemmeno quali siano le variabili stesse. Il Design Thinking può così contribuire a orientare maggiormente il focus del marketing verso la strategia aziendale o la ridefinizione del modello di business.

Per "Ideare", l'obiettivo è generare il maggior numero possibile di prime idee di risoluzione dei problemi, il più velocemente possibile, in un processo altamente creativo: le idee spontanee dovrebbero essere condivise all'interno del team e discusse apertamente. Il marketing segue dei piani tradizionali che si basano su un pensiero analitico lineare e su fasi sequenziali tipiche (ad es. analisi SWOT<sup>12</sup>, definizione degli obiettivi, strategia, marketing mix e controllo). Questo metodo tende a limitare le opzioni disponibili molto presto nel processo, spesso riducendole a una o due “alternative preferite”. Il punto è che in questo modo si tende a legarsi emotivamente a una soluzione specifica, rendendo difficile considerare altre possibilità. Invece, «il marketing potrebbe beneficiare di un approccio più aperto e flessibile, che esplori diverse opzioni e strategie alternative» (Health & Heath 2013, p. 37). All'interno di queste specifiche strategiche, il marketing può essere creativo solo in modo limitato, per esempio nella creazione di un messaggio pubblicitario, e non nell'esplorazione di soluzioni completamente nuove. Attraverso l'ideazione e il prototipaggio, i professionisti del marketing potrebbero migliorare il loro pensiero in alternative, preservare l'ambiguità e ampliare le opzioni di scelta; ciò porterebbe a decisioni migliori. Dal principio del Design Thinking «Dare alla domanda uno status pari o superiore alla decisione» (Leifer e Steinert 2011, p. 152), si potrebbe imparare a non prendere decisioni preliminari, ma piuttosto a cercare e valutare il maggior numero possibile di versioni fondamentali.

Mentre una cosa che il marketing e il Design Thinking hanno in comune nel momento di ideazione è la loro natura consapevolmente inter e multidisciplinare: il Design Thinking come

---

<sup>12</sup> Def. L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è uno strumento di pianificazione strategica per identificare i punti di forza, le limitazioni, le opportunità e i rischi di un'organizzazione o di un progetto.

processo creativo è un processo interdisciplinare per definizione e secondo la moderna comprensione del marketing «il marketing riguarda tutti» (Kotler e Keller, 2011), implica che tutte le menti all'interno di un'organizzazione (non solo il dipartimento di marketing) partecipano al processo di ideazione e contribuiscono alle attività di marketing.

Il passaggio "Prototipare" sottolinea l'approccio orientato all'azione del Design Thinking; si tratta di costruire un prototipo fisico e creare qualcosa con cui l'utente possa interagire, non solo la soluzione è preziosa, ma anche il feedback.

Questa fase aiuterebbe a rendere il Marketing tangibile, nella pratica della gestione aziendale i responsabili del marketing sviluppano un piano completo in cui vengono registrate le decisioni più importanti, sia strategiche che operative, ma il marketing soffre quando molti concetti non vengono realmente implementati. Il principio fondamentale del Design Thinking è "*Mostra, non parlare*" o la "*regola del renderlo tangibile*" (Meinel e Leifer 2013). Per il marketing, si possono estrapolare solo vantaggi: i prototipi aiutano il marketing a promuoversi meglio, i risultati tangibili suscitano molte reazioni, poi i prototipi stimolano lo scambio di conoscenze e quindi automaticamente iniziano ulteriori sviluppi e infine aumentano l'orientamento all'azione: un prototipo è il primo passo nella concreta attuazione di un concetto di marketing.

Infine il marketing deve conoscere i limiti dell'ultima fase, quella di test, la pratica del marketing ha una vasta esperienza sui vantaggi e svantaggi degli esperimenti, specialmente nel campo del marketing online e diretto. In questo settore, gli esperimenti si sono rivelati estremamente utili, perché riflettono il comportamento reale dei clienti. Tuttavia nel marketing, i test A/B<sup>13</sup> non garantiscono di ottenere la soluzione migliore possibile: spesso, questi esperimenti portano a una soluzione quasi ottimale. Pertanto, è importante che nelle fasi iniziali del Design Thinking si utilizzi sufficiente creatività per coprire il campo delle soluzioni il più ampiamente possibile, gli esperimenti e i test quindi aiutano (solo) a identificare ed implementare la migliore soluzione parziale. Infine, è importante notare che non si tratta di rendere scientifico il processo di Design Thinking o di estendere le fasi di pianificazione, il Design Thinking dovrebbe rimanere sempre

---

<sup>13</sup> Def. test in cui due varianti (A e B) vengono confrontate per determinare quale delle due ottiene migliori risultati in termini di performance o risposta da parte degli utenti.

orientato all'azione, ma questo non significa, in alcun modo, che la conoscenza provata e testata, ad esempio nell'area del marketing, debba essere eliminata.

Il marketing e il Design Thinking hanno molto in comune e per questo possono trarre grandi benefici l'uno dall'altro. Il Design Thinking può potenziare la creatività, la velocità e la flessibilità dei piani di marketing, accelerando i processi di apprendimento nella gestione del marketing. Il marketing può stimolare il Design Thinking per evitare cadute precipitose nella semplificazione e assicurarsi che nel processo di innovazione non vengano trascurati i fondamenti cruciali della psicologia sociale e della gestione aziendale.

## CAPITOLO III

### Gli strumenti del Design thinking applicati al caso studio Calze BC

#### 3.1 Progetto Upskill Criverona 2024

Fondazione Cariverona<sup>14</sup> e Upskill 4.0<sup>15</sup> hanno stretto una partnership, con UniCredit<sup>16</sup> come partner dell'iniziativa, per contribuire a sostenere il rilancio e la sostenibilità di iniziative economiche e sociali legate a settori cruciali dei territori di riferimento della Fondazione. Lo scopo era di aiutare le imprese nel loro processo di innovazione attraverso l'impegno di giovani studenti.

Erano dodici i destinatari selezionati per partecipare alla seconda edizione di Upskill Cariverona: le aziende situate nelle provincie di Verona, Vicenza e Mantova, hanno collaborato da marzo a giugno 2024 con studenti dell'ITS LAST di Verona, dell'ITS FITSTIC di Bologna, dell'ITS Servizi alle imprese di Roma, dell'Università Ca' Foscari Venezia e dell'Università degli Studi di Padova. Il progetto mirava a connettere le competenze professionali dei giovani studenti con le esigenze specifiche delle imprese, al fine di sviluppare nuovi progetti di innovazione.

Grazie al coordinamento operativo e scientifico di Upskill 4.0 lungo tutto il progetto, l'obiettivo di Upskill Cariverona era anche stimolare un dialogo intergenerazionale tra competenze e talenti diversi, per esplorare possibili soluzioni partendo dalle sfide reali delle imprese coinvolte.

È stata riservata una particolare attenzione ai settori dell'artigianato, del Made in Italy (agroalimentare, tessile-abbigliamento, meccanica) e alle proposte culturali legate alla valorizzazione del territorio

---

<sup>14</sup> La Fondazione Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona, conosciuta anche come Fondazione Cariverona, è un'importante istituzione bancaria italiana con sede a Verona, nel Veneto.  
<https://www.fondazionecariverona.org/>

<sup>15</sup> <https://www.upskill40.it/>

<sup>16</sup> Def. UniCredit è un gruppo bancario internazionale.

Le imprese selezionate hanno avuto la possibilità di proporre una sfida innovativa e di avere a disposizione un gruppo di studenti coordinato dagli esperti di Upskill 4.0, con l'obiettivo di sviluppare un prototipo di soluzione alla sfida progettuale proposta.

La nuova edizione è stata gestita diversamente rispetto alla precedente: ci sono stati momenti di approfondimento per gli studenti, workshop con studenti e le aziende, momenti di benchmarking tra le aziende, oltre alle abituali revisioni tra le aziende e i rispettivi gruppi di studenti.

I project manager di Upskill 4.0 prima del mese di marzo avevano già visitato le aziende delle province di Verona, Vicenza e Mantova, mentre l'avvio del progetto si è tenuto il 7 marzo 2024, con l'incontro di tutte le parti coinvolte: gli imprenditori hanno lanciato le loro sfide, tutte diverse tra loro, ma accomunate da una voglia di crescere e innovare. Grazie a questa iniziativa gli studenti hanno avuto la possibilità di scoprire alcune delle storie imprenditoriali che hanno fatto grande il Nord Est, hanno scoperto un ecosistema di innovazione e sono entrati a far parte di una comunità professionale, ancora prima di completare il loro percorso. all'ITS o all'Università.

A Verona, le aziende partecipanti includono Pasticceria Cassandrini, specializzata in *take away* e delivery di pasticceria artigianale; Lorenzo Borsarini, esperto nel restauro di mobili antichi e d'antiquariato; Il Ponte Cooperativa sociale onlus, attiva dal 1988 nella promozione di attività sociali, educative, culturali e di animazione del territorio; e Camplin, celebre dal 1893 per la produzione dei cappotti originali della Royal Navy britannica.

A Vicenza, le aziende partecipanti sono La Prima Gioielli, ispirata allo stile dei gioielli italiani, arabi e anglosassoni; Lineasette, produttrice artigianale di opere di design in gres porcellanato; Ronzani, editore di testi di rilevanza culturale; e Europa 93, nel settore del caffè e degli impianti di riempimento capsule.

A Mantova, le aziende partecipanti sono Calze Bc, leader nella produzione di calze e collant Made in Italy; Lebovitz, produttrice di vini di alta qualità; Art&Craft Mutty, spazio culturale, libreria e ristorante; e All'Avanguardia, locanda con dodici camere e una trattoria.

Infine, il 4 giugno 2024 sono stati presentati, presso il Centro Congressi della Camera di Commercio di Verona, i 12 prototipi originali sviluppati dagli studenti, segnando la conclusione dell'esperienza.

### **3.1.1 Upskill 4.0**

Upskill 4.0 è uno spin-off di Università Ca' Foscari Venezia e Società Benefit. Promosso dal MIUR e dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, Upskill 4.0 ha maturato una significativa esperienza collaborando con ITS (ITS – Istituti Tecnologici Superiori) e imprese.

Upskill 4.0 si occupa di design dell'innovazione, supporta la trasformazione digitale delle aziende del Made in Italy, facendo collaborare giovani in formazione, imprese e territori.

Lavorano con la metodologia del Design Thinking, intraprendono percorsi di sperimentazione sui temi di Industria 4.0, con studenti e imprese, attraverso il potenziamento delle soft skill e metodologie di apprendimento attivo. Della compagine sociale di Upskill 4.0 fanno parte numerosi ITS distribuiti su tutto il territorio nazionale e il socio finanziario UniCredit con una quota di minoranza. A novembre 2023, Upskill 4.0 è stato inserito nell'ADI Design Index 2023, nella categoria Ricerca per l'impresa. Il loro obiettivo è sostenere gli interventi destinati ai settori produttivi, con particolare riferimento ai fabbisogni di innovazione e di trasferimento tecnologico delle piccole e medie imprese.

### **3.1.2 Azienda Calze BC: la sfida**

Calze BC<sup>17</sup>, è un'azienda che si occupa della produzione di calze e collant Made in Italy. È stata fondata negli anni '60 a Castel Goffredo in provincia di Mantova la “Capitale della Calza”, dalle famiglie Bensi e Cavazzini, le cui iniziali sono riportate nel nome del loro brand. A Mantova si trova il distretto industriale in cui si concentra più del 40% della produzione europea per la calzetteria femminile.

Nacque come laboratorio tessile e negli anni diventò una realtà industriale che segue tutte le fasi della produzione, in un sistema efficiente, organizzato e sostenibile. L'azienda è diventata un riferimento sul mercato nazionale e poi su quello internazionale, portando lo stile e la qualità italiani all'estero; gli investimenti di ricerca e sviluppo, la specializzazione e l'eccellenza dei materiali sono le chiavi del loro successo e della loro professionalità.

---

<sup>17</sup> Calze BC: <https://www.calzebc.com/it/>

Realizzano calze e collant di qualità attraverso la competenza degli stilisti, la qualità dei filati e una produzione che si avvale di persone altamente specializzate; oltre ai modelli classici sono specializzati in calze e collant da bambina, taglie forti (arrivando ad una 72) e calze medicali.

Le linee che Calze B.C. srl propone per la donna sono: Jolie Folie, Franzoni, Donna BC Beatrice Conti, mentre per le neonate e bambine sono: Jolie Folie Kids e Calze Aquilone.

Ogni fase del lavoro è situata all'interno degli stabilimenti aziendali, e rispetta le più severe norme qualitative: ogni prodotto BC è realizzato con i filati più pregiati, inoltre gran parte della produzione è certificata STANDARD 100 by OEKO-TEX®, che garantisce l'assenza di sostanze nocive per la salute e infine l'implementazione di nuove risorse smart-green ed eco-sostenibili.

La produzione continua garantisce 20 milioni di paia di calze prodotte all'anno per i 5 marchi commercializzati e l'azienda offre un servizio di Private Label affidabile, flessibile e sempre puntuale.

Il gruppo di progetto, composto dagli studenti e i project manager di Upskill 4.0, ha avuto l'opportunità di visitare l'azienda e conoscere più da vicino la realtà che avrebbe seguito nei mesi successivi.

La storia dell'azienda è molto interessante e inizia molto prima del 1960, intorno al 1925 nasce "Noemi" la prima azienda che esporta i primi telai e si occupava della produzione di filati. Era gestita da suore con lo scopo di insegnare alle giovani ragazze come cucire e le più brave, venivano poi assunte; dopo la II Guerra Mondiale l'azienda fallisce e tutti i dipendenti cominciano ad aprire le proprie attività. Rita e Agnese Cavazzini, due sorelle gemelle, intraprendono questo percorso lavorativo portando avanti la loro esperienza di sarte, solo dopo aver sposato i due fratelli Bensi, aprirono il primo capannone di produzione di Calze BC. Nel 1968, hanno integrato tutti i processi produttivi, dalla tessitura al confezionamento, all'interno della stessa azienda, gettando così le basi per l'azienda che è oggi. L'azienda attualmente conta circa 90 dipendenti e un fatturato di 10 milioni di euro, ma ha una struttura molto ampia simile a quella delle grandi imprese. Il distretto in cui l'azienda è inserita è molto importante, poiché c'è una forte collaborazione tra le aziende, spesso quest'ultime si appoggiano a loro per completare le fasi produttive che non possono portare avanti autonomamente in loco.

Calze BC ha sempre lavorato nel B2B da qualche anno il desiderio è di volersi espandere anche nel B2C attraverso l'apertura dell'e-commerce "Emporio calze". Lo svantaggio principale del b2b è il grossista che spesso si limita ad acquistare solo i modelli più venduti e più economici senza tener conto di tutta la restante gamma di prodotti nuovi e diversi. Tutte le linee sono loro tranne Franzoni che è stato ereditato da un'azienda che ha fallito, ma per Calze BC è stata una svolta positiva perché aveva dei prodotti nuovi come le calze medicali, autoreggenti e premaman. Tutti i brand hanno posizionamenti diversi nel mercato.

I punti forti dell'azienda sono sicuramente molti a livello di qualità del prodotto e di produzione industriale, ma altri aspetti validi da considerare secondo il gruppo di progetto sono: per prima cosa la disponibilità di taglie dalla più piccola per neonate alla più forte, quindi il vantaggio di poter soddisfare tutte le fisicità femminili. Come secondo aspetto positivo l'inclusione di categorie di calze non scontate, partendo dai prodotti per le bambine (0-14 anni) e le calze e i collant per le loro occasioni come le cerimonie o le discipline sportive come danza e pattinaggio. Mentre per le donne un'ampia scelta di calze e collant di tutti i colori oppure le calze medicali, autoreggenti e premaman.

I punti di debolezza sono soprattutto in ambito comunicativo, l'azienda non ha una chiara identità oppure se ce l'ha non è per nulla definita e di conseguenza non la può comunicare online; per questo motivo sarà difficile per Calze BC attirare e mantenere clienti al fine di crescere nel mercato. Inoltre online l'azienda ha un sito datato e mal realizzato, l'e-commerce e la pagina social sono ad uno stato embrionale. Questi punti evidenziano l'importanza di una innovazione sostanziale, guidata dall'approccio empatico del Design Thinking, che aiuti l'azienda a sviluppare una chiara identità e una strategia di comunicazione efficace.

La sfida progettuale che l'azienda Calze BC ha rivolto alla squadra di Upskill 4.0 e ai rispettivi studenti nel marzo 2024, consiste nel promuovere online l'e-commerce "Emporio Calze" e individuare la piattaforma social più adatta per rivolgersi al loro target. Gli obiettivi riguardano l'aumento della brand *awareness* e l'ampliamento della community di clienti fidelizzate, quindi principalmente costruire un'identità dell'azienda online per comunicare i valori e la qualità dei prodotti al cliente finale.

Ad affiancare l'azienda in questo progetto hanno lavorato gli studenti dell'Università degli Studi di Padova seguiti dai tutor e project manager di Upskill 4.0. Il metodo utilizzato nel progetto è il Design Thinking, nel modello della Stanford Design School e IDEO che nasce nel 2008, dalla collaborazione con l'Hasso Plattner Institute. Questo modello è il più usato nel Design Thinking e si articola in 5 fasi, in questo capitolo verranno spiegati tutti i passaggi della metodologia e gli strumenti impiegati.

### 3.2 Empatia

Empatia è la prima fase del Design Thinking per soddisfare la richiesta dell'azienda Calze BC e dare il via al progetto.

Questa fase è molto importante perchè è il primo processo di apprendimento della realtà da analizzare, ha lo scopo di raccogliere tutte le informazioni su cui si svilupperà l'intero progetto. Essendo l'inizio è tanto importante quanto delicata, perché pone le fondamenta per le fasi successive, quindi i margini di errore sono tanti: si potrebbe dimenticare di analizzare qualcosa, oppure appositamente evitare di indagare perché si dà per scontato un dettaglio che invece cruciale o addirittura focalizzarsi su un particolare che sembra essenziale ma invece è fuorviante. Innanzitutto bisogna ricordarsi, come detto in precedenza, che questa fase mette al centro gli utenti per i quali si progetta; empatia è il cuore della metodologia del design thinking e segna la distinzione tra il successo e il fallimento di un progetto.

La fase di empatia coinvolge il team di progetto, che deve mettersi nei panni dell'interlocutore, comprendendo attraverso l'ascolto attivo i suoi bisogni e il suo stato d'animo; poi le persone dell'azienda, gli *Stakeholder\** diretti e indiretti.

Gli strumenti da adoperare sono: le ricerche di contesto, la Stakeholder Map, i questionari e le interviste qualitative, che poi verranno tradotte in *interview cards*.

A causa della rilevanza che il lavoro di squadra ha sulla buona riuscita del lavoro, l'ascolto attivo e la comunicazione tra i membri del gruppo sono essenziali, per cui è consigliabile l'incontro in presenza, se non fosse possibile ci sono alternative valide online, mentre immancabile dovrebbe essere la visita in azienda e il dialogo con imprenditori e i lavoratori. La visita aziendale permette

l'osservazione etnografica, il gruppo ha la possibilità di conoscere l'azienda da vicino mettendo in pratica l'ascolto attivo e l'osservazione etnografica: si scopre cosa esiste già e cosa ha funzionato o fallito in precedenza in quell'ambito, si entra meglio nelle dinamiche dell'azienda di riferimento, si delineano gli attori che ruotano intorno alla sfida. È fondamentale partire dalla conoscenza prima di empatizzare e comprendere i problemi e le richieste rivolte dall'impresa, anche perché è impensabile dover raccontare e valorizzare una realtà che non si immagina nemmeno.

### **3.2.1 Ricerca di contesto**

La domanda guida per definire bene una ricerca è se si è sicuri di avere tutte le informazioni necessarie per relazionarsi al meglio con l'ambito di progettazione nel quale ci si addentra, per questo motivo è d'aiuto osservare i possibili competitors.

La ricerca di contesto permette di aiutare l'azienda a conoscere il proprio mercato, quindi oltre ai clienti anche i concorrenti, ed è fondamentale per diversi scopi. L'analisi dei competitor è una pratica fondamentale per la consapevolezza dell'azienda sul settore in cui opera: si tratta di un processo volto all'individuazione di tutta una serie di punti di forza e di debolezza della concorrenza. Questa attività è di grande importanza per le imprese che iniziano il loro percorso di innovazione o miglioramento, poiché consente lo sviluppo di strategie mirate; la concorrenza è una delle forze motrici principali della gestione aziendale.

Il gruppo di pensatori progettuali che si occupano dell'azienda Calze BC ha individuato tre brand di calze e collant italiani e ha studiato l'e-commerce e le pagine social di ognuno di loro, poiché la presenza nel web è oggetto d'interesse della sfida progettuale che l'azienda ha rivolto ad Upskill 4.0. Nell'analisi il gruppo ha trascurato altri fattori di confronto come: il prezzo, la qualità del prodotto, la gamma e la varietà di prodotti, i tempi e le modalità di spedizione ecc. ultimo ma non per importanza le criticità di qualsiasi tipo non sono state valutate e riportate. Si è concentrato sulla comunicazione delle piattaforme online e ne ha individuato gli aspetti positivi rilevanti, seguendo due criteri: -perché è interessante- e -cosa prendere come ispirazione-.

OroBlu<sup>18</sup>: Fa parte del gruppo CSP International, è stato acquisito nel 2008. Produce abbigliamento da donna di alta gamma ed è conosciuto nello specifico per la produzione di collant.

- Perché è interessante: È un e-commerce molto conosciuto nel settore delle calze e dei collant.
- Cosa prendere come ispirazione: l'e-commerce è molto professionale, è chiaro e ben strutturato e il menù a tendina ha molte voci. Nella scheda prodotto le foto dimostrative sono professionali e esplicative, c'è subito in evidenza il codice prodotto e la sezione della composizione del materiale è completa e dotata di simboli. Nel catalogo prodotti le foto sono molto grandi, ritraggono solo gambe e spesso in pose identiche dando un senso di ordine alla pagina, molto interessante il “cuore” da cliccare in basso a destra per inserire il prodotto alla lista desideri. È presente la pagina dedicata alla sostenibilità, nel sito c'è pulsante visibile per richiedere assistenza e il banner in cui vengono specificati: pagamenti sicuri, resi gratuiti e contatti. Mentre per quanto riguarda il profilo Instagram ci sono molti elementi da cui prendere ispirazione, è molto curato, il feed segue una logica di colori in relazione alle pubblicazioni di campagne differenti e le foto pubblicate sono professionali. La presenza di molteplici reel e post con il link diretto allo shop, ma soprattutto in ogni descrizione dei post c'è il codice del prodotto per poterlo cercare nel sito.

Milenka Calze&Collant<sup>19</sup>: è un'azienda di Parma, è il secondo marchio creato nel 2015 dopo Milena Lingerie, con il quale distribuiamo in Italia una vasta scelta di calze e collant per donne e bambini attraverso il negozio online.

- Perché è interessante: Milenka Calze&Collant è un sito dedicato alle donne e alle mamme
- Cosa prendere come ispirazione: alcuni aspetti dell'organizzazione del sito e dei social, nel sito nel banner in alto sono presenti i bottoni che riportano all'account che

---

<sup>18</sup>

[https://www.oro blu.com/it/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=%F0%9F%94%8D+%5BPM%5D+Orobl%C3%B9+%5Bit\\_IT%5D&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw-O6zBhASEiwAOHeGxYGTvFXycIqxst\\_TWPGzpbuW08wvekI\\_WpwwN78WhEZI3WgOx1hBRoCZksQAvD\\_BwE](https://www.oro blu.com/it/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%F0%9F%94%8D+%5BPM%5D+Orobl%C3%B9+%5Bit_IT%5D&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw-O6zBhASEiwAOHeGxYGTvFXycIqxst_TWPGzpbuW08wvekI_WpwwN78WhEZI3WgOx1hBRoCZksQAvD_BwE)

<sup>19</sup> <https://calze-collant.it/>

ogni utente può crearsi, al profilo Instagram e Facebook, alle informazioni sulle spedizioni, sui pagamenti, al blog, alle FAQ e ai contatti, di solito questi tasti sono posizionati a fine sito e in effetti il risultato sarebbe più ordinato, ma la scelta di porre in alto i profili social e il blog non è da escludere perché potrebbe essere utile. La qualità delle informazioni che rispondono a qualsiasi dubbio che un utente potrebbe avere visitando l'e-commerce. Nel menu a tendina ci sono delle sezioni interessanti: i “nuovi arrivi”, “*outlet*”, le offerte e le “idee regalo”. Il profilo Instagram è colmo di spunti, la bio è completa mette in evidenza le informazioni sulle spedizioni e il buono regalo, mentre il feed è buono: le pubblicazioni sono ben organizzate e rispecchiano le tendenze, ci sono reel che mostrano le modelle in situazioni reali e ambienti comuni, non solo nei set, il profilo ha un giusto equilibrio tra presenza del prodotto ma anche presenza umana e i contenuti seguono le stagionalità e i temi delle feste (Es. Natale).

Omsa: fondato nel 1966 a Castiglione delle Stiviere, il Gruppo Golden Lady, adotta una strategia di sviluppo volta a coniugare una consolidata identità italiana alla progressiva diversificazione dei prodotti, attraverso l'apertura di nuovi mercati, l'acquisizione dei migliori marchi nazionali e internazionali della calzetteria.

- Perché è interessante: ha una posizione di assoluto rilievo in Russia e nei Paesi dell'Est Europa (in particolare Ucraina, Bielorussia, Polonia e Slovacchia) grazie anche ad una rete distributiva capillare e storicamente consolidata che ha fatto dei prodotti del Gruppo un simbolo riconosciuto dell'eleganza italiana Mantovana.
- Cosa prendere come ispirazione: nel sito racconta bene chi è Omsa e i loro punti forti, la sezione dedicata alle collezioni divisa molto chiaramente, nella home del sito è evidente e chiaro il *payoff* e i colori scelti nel sito sono neutri ed eleganti. Un sito web ben curato è ciò che contraddistingue un'azienda dai suoi concorrenti, le schede prodotto strategiche sono ben pianificate: immagini, descrizione del prodotto, misure e guida alle taglie, suggerimenti di abbinamenti.

### 3.2.2 Stakeholder Map

Nella *Stakeholder Map* si trovano le categorie di utenti che hanno un interesse nei confronti del progetto o dell'impresa, la mappa è una attività di progettazione fondamentale in ogni tipo di progetto per analizzare tutte le parti coinvolte nel processo relazionale.

Gli *stakeholder* sono individui o gruppi che detengono o anticipano di detenere proprietà, diritti o interessi verso un'impresa e le sue attività, attuali e future, e il cui coinvolgimento è cruciale per il conseguimento di obiettivi specifici dell'organizzazione. Ogni impresa esercita influenza su un insieme più o meno circoscritto di individui attraverso le proprie operazioni. Nel contesto del progetto Upskill Cariverona per Calze BC, i soggetti coinvolti sono:

- Le risorse interne: i soggetti che lavorano all'interno dell'azienda, coloro che parteciperanno attivamente al progetto, ad esempio dipendenti dell'azienda, i soci o i partner. Nel caso studio sono i direttori, i responsabili e-commerce, l'addetto marketing e il resto dei dipendenti.
- Gli *stakeholder* diretti: i soggetti che saranno direttamente interessati al progetto come utilizzatori della soluzione che si è sviluppata e tutte le figure che potrebbero essere coinvolte per realizzarla come fornitori, rivenditori e fornitori.
- Gli *stakeholder* indiretti: gli utenti che verranno indirettamente influenzati dal progetto. Nel caso studio gli alunni dell'università che hanno svolto la loro esperienza didattica con questo progetto, il team di Upskill 4.0, i cittadini, il territorio mantovano e le aziende di settori diversi.

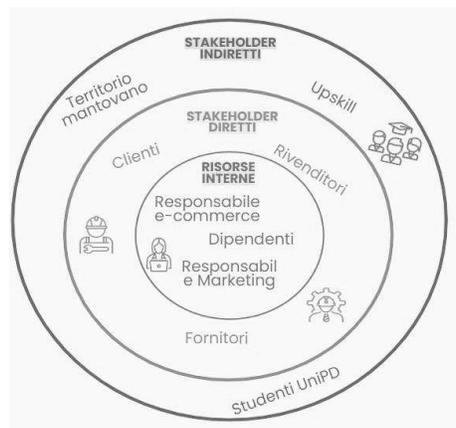


Fig. 3.1, Stakeholder Map di Calze BC

In conclusione, la *stakeholder map*, è anche uno step chiave perché a partire dai risultati ottenuti in questo passaggio, si può avere un quadro più chiaro di tutti i componenti e destinatari del progetto, evitando di dimenticare qualcuno di fondamentale per le due fasi successive di indagine.

Per poter entrare in empatia con gli utenti è necessario conoscerli e stabilire un contatto con loro, uno strumento valido è l'intervista. Le interviste possono essere di due tipi: interviste qualitative, dove il numero delle persone coinvolte è più ridotto e si instaura una comunicazione diretta, mentre le interviste quantitative o questionari sono metodi di raccolta dati costituiti da una serie di domande strutturate, progettati per ottenere il maggior numero di risposte possibili dai rispondenti in modo sistematico e standardizzato.

Per questo caso studio, l'ordine di procedura è stato attentamente pianificato in ordine prima di tutto è stata svolta all'azienda Calze BC, la conversazione è avvenuta con i responsabili e-commerce e marketing, successivamente è somministrato un questionario e infine sono state eseguite le altre interviste alle donne. È fondamentale, per un progetto guidato dalla metodologia del design thinking, rimanere in contatto con l'azienda, permettere a quest'ultima di revisionare tutte le fasi dell'intero lavoro serve a indirizzare il percorso rimanendo aderenti alla sfida. Non bisogna dimenticare che l'azienda è l'unica che conosce meglio di chiunque altro la sua stessa realtà, almeno per come è stata fino a quel momento, potrebbe non essere consapevole di cosa le serve per progredire, ma conosce i limiti e le risorse che può mettere a disposizione. Motivo per cui intervistare prima l'azienda permette di strutturare bene il questionario e avere i giusti elementi per proseguire con le interviste alle potenziali clienti.

### 3.2.3 Questionario e Interviste

Il questionario è una tipologia di indagine che prevede la raccolta di dati numerici, essi sono poi analizzati ed elaborati statisticamente per testare ipotesi e conoscere i pareri o le preferenze delle persone.

Nella realizzazione del questionario è fondamentale sapere chiaramente quali sono le informazioni che si vogliono raccogliere dai destinatari utili al progetto.

Ci sono degli accorgimenti da tenere in considerazione nell'impostazione del questionario, innanzitutto sarebbe meglio non dichiarare esplicitamente l'intento del questionario o suggerire soluzioni, perché le persone potrebbero essere modificate o adattare le risposte per risultare più affini allo scopo del questionario, poi è utile dividere il questionario in sezioni per facilitare l'utente. Sarebbe meglio evitare domande binarie o con alternative limitate, perché queste ultime possono introdurre bias, poiché non sempre riflettono la complessità delle opinioni o delle situazioni dei partecipanti, mentre offrendo più opzioni, si riduce il rischio di forzare i rispondenti a scegliere un'opzione che non rappresenta pienamente il loro punto di vista. Per questo motivo è meglio utilizzare scale o griglie di valutazione che permettono una misurazione più precisa delle opinioni e delle esperienze. Limitare le domande aperte, o la massimo collocare loro in coda al questionario e lasciarle libere (ovvero non obbligatorie), la spiegazione di questa regola è molto semplice: imponendo di elaborare e scrivere una risposta lunga si rischia di arrecare fastidio ai destinatari, che con il questionario si aspettano facilità e velocità; queste ultime sono le due caratteristiche più importanti.

Il questionario è stato inviato durante il mese di aprile e ha totalizzato 102 risposte. Il target a cui era rivolto era solamente femminile, senza vincoli di età, delle rispondenti, la maggior parte 32%, aveva tra i 45-55 anni, il 30% sotto i 20 anni, il 22% tra i 55-65 anni, le minoranze sono donne sopra i 65 anni e quelle comprese tra i 25-45 anni. L'unica accortezza era inviare il questionario a donne che avessero il requisito di essere mamme di bimbe dai 0-14 anni.

Le domande totali sono 20 con modalità di risposta differente, due domande aperte una a metà obbligatoria e una in conclusione facoltativa.

L'obiettivo era capire il comportamento d'acquisto nell'ambito delle calze, nello specifico era valutare quanto questo indumento sia percepito adatto all'acquisto online, conoscere i pareri delle intervistate riguardo l'acquisto online e il loro rapporto con un e-commerce.

Le calze e i collant sono considerati beni materiali di consumo, più precisamente, rientrano nei beni di consumo non durevoli, poiché sono articoli di possibile uso quotidiano che tendono a usurarsi rapidamente e devono essere sostituiti frequentemente. Il prezzo delle calze e dei collant, essendo pezzi di abbigliamento poco durevoli, tende ad essere relativamente più basso rispetto ad abiti o scarpe.

Dal questionario è emerso che il 98% acquista calze per sé stessa, il luogo che le utenti prediligono è offline: il negozio di intimo/calze e il supermercato. Online invece l'84,3% (86 persone) non ha mai acquistato un paio di calze o collant, mentre l'11,7% qualche volta; indubbiamente il negozio specializzato rimane la scelta preferita.

Solitamente dove acquisti calze?

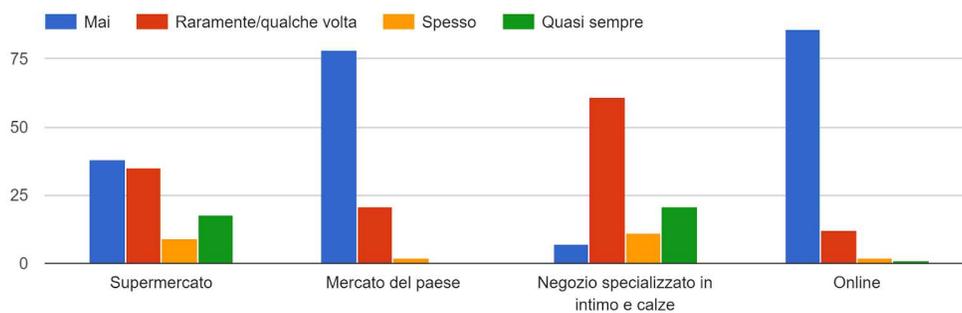


Fig. 3.2, Grafico del questionario

Dei dati che potrebbero spiegare, in parte, le risposte date sull'acquisto online sono quelli ottenuti con la domanda: "E' comodo e agevole per te fare acquisti online?".

Il 45,1% è molto agevole e il 42,2% abbastanza, quindi chi ha più o meno dimestichezza totalizza l'87,3%.

Sorprendentemente 4.9% ovvero 5 persone non hanno mai fatto acquisti online di nessun tipo (fino almeno al mese di aprile del 2024), quindi delle 86 rispondenti solo 81 hanno fatto acquisti online, ma non di calze o collant.

La prima ipotesi che spiega questa ultima percentuale di rispondenti è che non lo facciano per loro scelta, ma potrebbe anche essere che a loro non sia mai capitato di doverlo fare. Può essere che qualcuna di loro non sia per niente pratica ad usare un e-commerce: il 7,8% delle rispondenti, oppure qualcuna potrebbe averci provato ma i limiti che ha incontrato in questa modalità, sono stati talmente penalizzanti da rifiutarsi di proseguire.

Gli svantaggi di acquistare calze online sono: i tempi di spedizione 41,2% hanno risposto così e i costi di spedizione 34%, questi due vincoli sono molto comprensibili in questo ambito perché caratterizzano la maggior parte di e-commerce. Il dato che ha sollevato interrogativi al gruppo di designer è che il 70,6% delle donne ha risposto che lo svantaggio è non poter vedere fisicamente le calze, più comprensibile se il capo in analisi fosse stato un altro, ma in un negozio i collant si possono vedere in modo molto limitato a meno che non siano esposti i manichini. I collant precedentemente all'acquisto non si possono mai indossare per provarli, perché si rischierebbe di deformarli e romperli, infatti sono spesso confezionati in pacchetti plastificati o sigillati, non sono venduti mai sciolti. Quindi le clienti possono limitarsi a vedere il materiale o i dettagli attraverso la plastica e c'è solo un tipo di packaging che confeziona il prodotto lasciando un lembo di tessuto toccabile.

È stato chiesto cosa valutano nel momento della scelta, il 60% ha risposto che è un prodotto che già conosce, in effetti appunto perché le calze e i collant non si possono provare se il cliente li ha già testati sarà più sicuro a riacquistarli.

Il 70,6% delle rispondenti hanno selezionato “la vestibilità” come criterio di scelta durante l'acquisto, il dato avrebbe del tutto senso se le clienti avessero già provato a casa lo stesso identico prodotto (marca, modello e tipologia) e conoscessero bene la vestibilità. Nel questionario questa domanda aveva l'opzione di poter selezionare più risposte, quindi le persone che hanno selezionato -la vestibilità- avrebbero dovuto selezionare anche “E' un prodotto che conosco già” e solo il 29% delle rispondenti ha selezionato entrambe le risposte e il 33% hanno selezionato solo “vestibilità”, la spiegazione potrebbe essere che, queste ultime davano per

scontata l'altra risposta, oppure per disattenzione, velocità nell'esecuzione, oppure hanno selezionato solo una risposta non leggendo bene la domanda ecc.

Il dato però può rimanere comunque stimolante per esprimere una considerazione: l'abitudine a provare i capi d'abbigliamento in camerino prima dell'acquisto porta automaticamente le persone a pensare che un negozio fisico (negozio specializzato, mercato, supermercato) dia questo vantaggio, rispetto all'online ed è vero, ma non quando si tratta di calze o collant.

Infatti l'e-commerce nel mondo delle calze e collant potrebbe essere una valida alternativa per questa tipologia di indumenti, perché cambierebbe ben poco vederli in foto nella scheda prodotto online rispetto che dentro la confezione, la maggior parte di volte plastificata.

Gli aspetti positivi di acquistare calze online sarebbero molteplici anche se il 43,2% concorda di non trovare nessun vantaggio. La seconda percentuale maggiore con il 42% è d'accordo riguardo alla comodità di non spostarsi da casa per ottenerli infatti, alla risposta di quali sono gli svantaggi di andare in un negozio fisico, circa la metà ha risposto il dover uscire di casa ma il 35% ritiene invece che non ce ne siano. Il 19,6% afferma che online si può scegliere tra più fasce di prezzo e il 16% il poter scegliere tra più marchi. Da questo questionario si deduce che l'approccio all'acquisto online o offline è una tematica molto ambivalente: mentre la maggioranza sembra apprezzare i vantaggi dell'acquisto online di calze, c'è una parte considerevole che non ne vede alcuno; anche se la metà delle donne intervistate ha risposto che per loro è comodo usare un e-commerce e il restante 42% lo è abbastanza.

Le persone spesso mostrano una certa riluttanza ad avvicinarsi ad un e-commerce, non tanto per una mancanza di dimestichezza nell'utilizzo delle piattaforme digitali, quanto piuttosto per una diffidenza legata all'impossibilità di vedere dal vivo. Infatti il 70% delle donne ha risposto che sarebbero più propense a farlo se ci fossero le recensioni di chi ha già usato il servizio e provato il prodotto, il 64% ha selezionato le immagini dettagliate dell'oggetto sempre fondamentali sia per la fiducia, che la chiarezza. Oltre all'aspetto visivo sono importanti le descrizioni approfondite almeno per il 54% e per il 39% la guida alle taglie, questi ultimi due aspetti dovrebbero essere la priorità sia online che offline, se calze e collant non possono essere indossate.

Le interviste qualitative nel Design Thinking sono un colloquio empatico e per renderle efficaci bisogna strutturare le domande come una conversazione aperta, con l'obiettivo di scoprire quante più informazioni possibili, evitando di confermare o negare un giudizio o un pensiero pre-esistente nella mente dell'intervistatore.

La pianificazione delle interviste qualitative è necessaria, innanzitutto suddividerle tra i membri del team e poi differenziare le domande da porre in tracce differenti, una per categoria di utente. Ad ogni categoria utente corrisponde una traccia di intervista, dal momento che presentano bisogni ed esigenze differenti. Questa operazione è strategica e fondamentale per individuare il target degli intervistati, per utilizzare gli strumenti adatti e i canali preferenziali con cui raggiungere gli intervistati e per ottenere dati mirati rispetto alla sfida di design.

Gli studenti di questo progetto hanno realizzato una dozzina di interviste: alle responsabili marketing e-commerce dell'azienda Calze BC, a quattro donne di età superiore ai 40 anni, tre a giovani mamme di bambine dai 0-14 anni, tre interviste a ragazze sotto i 30 anni e l'ultima ma non per importanza a Chiara D'Avanzo Zamarian è un e-commerce specialist.

Nel momento successivo alle interviste si completano delle *interview cards*, l'utilità di questo passaggio è quella di poter rendere accessibili le informazioni raccolte nelle interviste a tutti i membri del team, devono includere: il profilo della persona con foto e dati, le criticità emerse nell'intervista, relative al tema e alla sfida progettuale, i bisogni, le necessità che l'intervistato ha espresso, inerenti alla sfida progettuale, delle citazioni che riportano spunti rilevanti sulla sfida progettuale e le aree di miglioramento, ovvero le intuizioni catturate dall'intervistatore ascoltando l'intervistato. Questo strumento è essenziale e preliminare alla costruzione delle Users personas.

L'intervista a Chiara D'Avanzo Zamarian è stata estremamente utile e ha fornito linee guida fondamentali per le fasi successive del progetto.

“Fondamentale è definire una value proposition che differenzia e lavorare sulla brand awareness”. (Chiara D'Avanzo Zamarian)

La domanda prima dell'intervistatore riguardava l'individuazione dei trend negli e-commerce nel mondo della moda che possono essere rilevanti per l'azienda Calze BC. Chiara ha risposto con una “domanda alla domanda” chiedendo se si stia parlando in questo caso cos' embrionale sia il caso di parlare di trend o di necessità, proseguendo spiegando che essendo un brand B2B non è

conosciuto da nessuno come B2C men che meno tra il pubblico e aggiunge che da sempre (per tutti i ceo del mondo fashion) la priorità è lavorare alla parte di *awareness*.

Chiara inizia la sua spiegazione dicendo che non basta farsi conoscere perché lo step successivo è far percepire il valore aggiunto rispetto ai competitors, secondo lei la prima opportunità è riuscire ad essere quel brand di nicchia che è conosciuto perché si differenzia grazie ad una sua caratteristica saliente e determinante del prodotto o del servizio, più che sforzarsi di diventare conosciuti solo per il prodotto in sé: calze e collant, perché è realisticamente impossibile rientrare nella categoria *top of mind*, essendoci già i colossi (es. Calzedonia<sup>20</sup>) di quel prodotto.

La seconda opportunità è catturare l'attenzione del consumatore, che vuole soddisfare chirurgicamente i suoi bisogni e rifiuta una soluzione standard, optando per la personalizzazione. Un altro consiglio ricevuto è provare a essere un brand culturale: non solo lavorare sugli attributi funzionali ma anche quelli emozionali e, ancor di più, i valoriali; iniziare da zero nella comunicazione come Calze BC permette di partire col piede giusto con tutte queste accortezze, lavorare come se fossero un *cultural brand*<sup>21</sup> anche se sono una piccola realtà.

L' e-commerce specialist ha analizzato velocemente i materiali online e ha dedotto che Emporio calze più che un brand è un retailer multimarca, quindi non ha una buona partenza e che quiche è fondamentale far percepire chi è Emporio calze e perché bisogna sceglierlo, perché deve essere chiaro quale è il posizionamento di emporio calze nel mercato.

“Non si può pretendere di vendere a tutti perché si venderà a nessuno” (Chiara D'Avanzo Zamarian).

L'ultimo consiglio prezioso riguardava il sito e cosa dovrebbe avere al fine di migliorare l'esperienza di fruizione e acquisto per l'utente. Deve essere un sito piacevole esteticamente e ordinatamente completo: devono esserci i termini e le condizioni, le modalità di reso devono essere chiare, i sistemi di pagamento meglio se tanti ed ovviamente espressi, le spese di spedizione indicate, la presenza di un'area di FAQ oppure la customer care che risponde se il cliente invia una mail ecc.

---

<sup>20</sup> Calzedonia è il brand storico.

[https://www.calzedonia.com/it/donna/costumi\\_e\\_beachwear/beachwear/?gclid=CjwKCAjw-O6zBhASEiwAOHeGxf0w-UFRqGJcd9BZgU4I7OahLSPXZueR\\_IIPaoPAVk-mUqNIhjs9zxoCwW8QAvD\\_BwE&gclid=1719410397.tW2CDnOBYkCw7l6R86obdw.MjkIODczNCwyMDQwMTOx](https://www.calzedonia.com/it/donna/costumi_e_beachwear/beachwear/?gclid=CjwKCAjw-O6zBhASEiwAOHeGxf0w-UFRqGJcd9BZgU4I7OahLSPXZueR_IIPaoPAVk-mUqNIhjs9zxoCwW8QAvD_BwE&gclid=1719410397.tW2CDnOBYkCw7l6R86obdw.MjkIODczNCwyMDQwMTOx)

<sup>21</sup> Def. un marchio o un'organizzazione che non solo rappresenta prodotti o servizi, ma incarna valori, tradizioni e identità culturale specifici.

Il sito, proprio perché sconosciuto, deve avere una sezione -chi siamo- in cui si spiegano le motivazioni del cambio di rotta e apertura al pubblico.

### **3.3 Definizione**

La fase di definizione offre maggiore chiarezza sui problemi rilevati nella fase precedente, organizzando gli insight\* per individuare i punti principali su cui focalizzare le risorse. Si definisce il perimetro progettuale della sfida e si determinano le informazioni più importanti raccolte. In questa fase bisogna identificare e definire le problematiche ed esperienze comuni degli utenti, provando a cogliere le esigenze non soddisfatte.

Gli strumenti che si possono utilizzare per riordinare in maniera efficace le tante informazioni raccolte sono: le User Personas, per ognuna di loro trascrivere sia i problem statements che le how might we questions.

#### **3.3.2 User Personas**

Le Personas sono rappresentazioni fittizie degli utenti ideali, basate su dati concreti emersi dalle interviste e dalle ricerche. Le Personas contengono le informazioni chiave: come caratteristiche demografiche, comportamenti, motivazioni e obiettivi. Per realizzarle bisogna basarsi sui dati concreti e su ipotesi elaborate fino a quel momento.

In questo paragrafo saranno riportate le dodici interviste del caso studio Calze BC in qualità di User Personas, così da sintetizzare le informazioni: la prima scheda di una signora over 50, la seconda una mamma di una bambina 0-14 anni, la terza una ragazza under 30 e l'ultima la scheda concilia le interviste delle responsabili ecommerce e marketing dell'azienda Calze BC.

- Alessia ha 53 anni, lavora e nel suo tempo libero fa yoga, ama cucinare e fare shopping. Essendo molto occupata per fare acquisti ritiene che gli e-commerce possano essere molto convenienti in termini di tempo anche se non è pratica con la tecnologia e non si fida dei siti nuovi siti. Le sue motivazioni sono comprensibili, lei

è diffidente e inesperta quindi compra solamente su siti di abbigliamento che conosce e che sono pratici e facili da usare. Inoltre ricerca prodotti che sa essere di buona qualità e che ha già provato. Le sue necessità riguardo a questo tema sono dei siti più attendibili e chiari, che mostrino bene le taglie e la vestibilità dei prodotti, non solo su modelle ma su diverse corporature. Ritiene che un e-commerce dovrebbe assicurare il cliente avendo un'assistenza veloce e che risponda ad eventuali dubbi. Le criticità emerse sono le spese di spedizione e l'impossibilità di fare il reso se la calza è stata indossata. Le aree di miglioramento che l'intervistatore ha subito colto sono: rendere il sito più attrattivo in termini di design, utilizzare modelle che comprano un range ampio di taglie per mostrare i prodotti e avere una tabella delle taglie intuitiva. Immane l'assistenza e una pagina dedicata alle domande frequenti con le relative risposte.

- Elisa Ha 37 anni, ha due figli. Lavora tutte le mattine e qualche pomeriggio, ha una figlia di 7 anni che nel tempo libero pratica danza. Non abitano in centro città ma in un paese di provincia. La madre vorrebbe avere più tempo da passare con i figli e non a fare commissioni fuori casa. Compra abbigliamento per sua figlia nei negozi fisici il più delle volte, così fa scegliere anche a sua figlia, però vorrebbe valutare di acquistare online per risparmiare tempo, essendo sempre certa della qualità del prodotto è la vestibilità. Le sue necessità in un e-commerce sono: le recensioni degli utenti che acquistano, una guida alle taglie chiara per i bambini e non solo la suddivisione dell'età. Avrebbe bisogno di trovare il colore di calze giuste per la danza o di poter scegliere tra una gamma più vasta di colori (rosa). Le criticità sollevate sono riguardo ai costi e tempi di spedizione. I miglioramenti potrebbero essere un sito deve essere chiaro, ci deve essere una sezione per bambine e categoria danza, con le taglie per bambini in anni e centimetri. Le foto del prodotto devono essere molte: anche lo zoom sui dettagli e sulla trama del tessuto e soprattutto una sezione con le recensioni con allegate foto di chi ha già ordinato quel prodotto.

- Virginia ha 22 anni, è una studentessa e lavora al pomeriggio. Nel suo tempo libero fa danza e scout, i weekend esce con gli amici e ogni tanto va a ballare. Ama viaggiare, passare il tempo in compagnia e con la famiglia. Compra molto spesso i collant per le attività che fa, quelli specifici per danza, delle calze più spesse e comode per l'uniforme scout e calze classiche nere o brillanti per uscire la sera. Usa con disinvoltura i social e acquista anche online quando vuole un prodotto particolare. Ha bisogno di poter scegliere comodamente e facilmente le sue calze ed un sito in cui le trova tutte sarebbe l'ideale. Ha bisogno di rimanere in un budget limitato quindi cerca un sito efficiente in termini di spedizioni con costi convenienti. Apprezza tanto un profilo social in cui può vedere video di ragazze che indossano calze, per prendere ispirazione dagli outfit e leggere il parere delle persone nei commenti.
- Emma ha sempre svolto un ruolo nel settore marketing fino ad oggi specialmente nel settore B2B, in particolare si è sempre relazionata con grossisti e retail. Da qualche anno si sono allargati al settore B2C specialmente sul marketplace di amazon anche se sta cercando di promuovere il proprio marketplace "Emporio Calze". Sviluppare un proprio marketplace è importante per più motivi: la tassazione di amazon è troppo alta e abbiamo un margine di guadagno basso. Nel B2B il grossista si limita a comprare modelli che vende di più e che costano meno senza tener conto dei prodotti diversi per le diverse esigenze dei clienti. Ha bisogno di capire se sia meglio dividere la comunicazione tra tutti i brand di Calze BC oppure trovare un tono di voce e una identità visiva unica per tutti quanti. Su questa decisione andranno poi delineate le linee guida per la creazione dei diversi contenuti come i vari post per i social e i format. Avere un sito con delle recensioni può aiutare ma la necessità degli utenti è quella di avere una guida alle taglie più articolata che aiuti a pieno il consumatore nel fare la scelta migliore. Avere delle foto professionali che mettano in luce i particolari e le trame della calza aiutano anche nel momento della scelta il consumatore. Finché non si riusciranno a scalare le vendite sul proprio e-commerce il prezzo della spedizione rimane alto per quel tipo di prodotto.

### 3.3.3 Il Problem Statement e le How-Might-We questions

Il problem statement è il divario tra lo stato attuale (cioè il problema) e lo stato desiderato (cioè l'obiettivo).

Ha tre finalità, prioritizzare le esperienze e i bisogni degli utenti, successivamente identifica un bisogno chiaro: definisce precisamente la necessità da soddisfare e fornisce una motivazione: illustra l'importanza del problema, sottolineando le conseguenze dell'inazione e l'impatto sulla situazione degli utenti. È importante mantenere il problem statement abbastanza ampio da poter includere una gamma di idee diverse, evitando qualsiasi riferimento a soluzioni specifiche o requisiti tecnici.

La struttura comune per la redazione di un problem statement segue il formato: "[Utente] ha bisogno di [bisogno] perché [motivazione]."

Questo aiuta a garantire che il problema sia definito in termini di esigenze umane piuttosto che di desideri aziendali o tecnici.

Il problem statement si riferisce solo alla sfida progettuale e per l'azienda Calze BC è ridefinito in questo modo: "Ragazze e donne, di età compresa tra i 20 anni e i 60 anni, che hanno bisogno di un servizio di e-commerce chiaro e con un'identità riconoscibile, del quale si possono fidare per l'acquisto delle loro calze e collant. Perché ad oggi il negozio fisico trasmette più fiducia e risulta ancora più vantaggioso dell'online."

Le How-Might-We questions sono domande ampie, servono per capire come poter aiutare le Personas a risolvere i loro problemi, esplicitando le loro peculiarità e necessità. La HMW questions si compone di 3 elementi, il primo è l'utente, più esattamente la caratteristica che definisce la persona, si introduce poi l'insight: l'aspetto peculiare, sorprendente, intimamente legato alla persona e infine il bisogno: le problematiche e le necessità riscontrate dall'utente, da risolvere. Il risultato di questo strumento del Design Thinking sulle User Personas del progetto è:

- Come si fa ad aiutare Alessia, una lavoratrice di 53 anni, molto impegnata che non è molto pratica con la tecnologia a trovare: un brand di calze che le permetta di fidarsi e acquistare online?

- Come è possibile aiutare Elisa, lavoratrice con una figlia che non vorrebbe impiegare tanto tempo nella procedura d'acquisto o sbagliare nella sua scelta, a garantire a lei un e-commerce chiaro dettagliato e efficiente?
- Come si può aiutare Virginia una studentessa e lavoratrice, sempre in movimento che è alla ricerca di calze che si adattino ai suoi diversi impegni a trovare un brand, attivo nella comunicazione, che sia per lei di riferimento da cui farsi ispirare?
- Come si aiuta Emma responsabile marketing ed e-commerce, che ha difficoltà ad avere traffico sul proprio e-commerce, a definire la brand *awareness* di Emporio calze e aiutare l'acquirente nel suo acquisto?

In conclusione, le problematiche che sono emerse dalle interviste riguardo all'uso dei siti e-commerce, sono comuni e condivise da molti, il Rapporto#25 E-commerce Italia<sup>22</sup> (Casaleggio Associati Pensare digitale) pubblicato ad aprile del 2024 afferma che nel settore della moda e dell'abbigliamento, il 12% di chi acquista capi nei siti è insoddisfatto del prodotto perchè non conforme alle immagini o alle descrizioni presenti nella pagina, il 7% è amareggiato per il mancato rimborso e il 17% perchè il capo è arrivato danneggiato.

Poiché si conoscono le insoddisfazioni, i timori e le necessità degli utenti nel contesto dell'e-commerce, è logico partire da questi elementi per strutturare una piattaforma priva di problematiche, o ridotte al minimo. Nella prossima fase si ideeranno i prototipi giusti per rispondere efficacemente a queste esigenze.

### 3.4 Ideazione

La fase di ideazione permette di ridurre il rischio di investire in soluzioni inefficaci attraverso la selezione delle idee più promettenti ai bisogni ed insight emersi durante le precedenti fasi. In questa fase emergeranno molteplici idee e soluzioni originali che non si avrebbero se si passasse direttamente a prototipare. Con una solida conoscenza degli utenti e una chiara dichiarazione del problema in mente si inizia a ragionare su potenziali soluzioni. Nella fase di Ideazione entra in campo la creatività, l'obiettivo è di generare il maggior numero possibile di idee senza restrizioni.

---

22

<https://www.ecommerceitalia.info/wp-content/uploads/2023/06/Report-Ecommerce-Italia-2024-Casaleggio-Associati-ITA.pdf>

### 3.4.1 Brainstorming e Mind Map

Il brainstorming è un processo collaborativo volto a generare idee innovative e soluzioni creative. Coinvolge attivamente tutti i partecipanti, incoraggiandoli a esplorare liberamente ogni possibile idea, anche quelle più audaci. Durante questa fase, si mettono in gioco diversità di prospettive e competenze per stimolare la creatività e l'innovazione.

Tim Brown nel suo libro *Change by Design* scrisse in merito al valore del Brainstorming, spiega che in questa fase riunire individui motivati può generare più idee che lavorando da soli. Aggiunge che il brainstorming è essenziale per la creatività e ironicamente lo definisce come un modo strutturato per uscire dalla struttura, le uniche regole sono: rimandare il giudizio, incoraggiare le idee stravaganti e costruire sulle idee degli altri.

Questa non è necessariamente la tecnica definitiva per la generazione di idee, e non può essere incorporata nella struttura di ogni organizzazione, ma dimostra il suo valore quando l'obiettivo è aprire un ampio spettro di idee. In questa fase la regola è: *Quantity over Quality*<sup>23</sup>.

“Altri approcci sono importanti per prendere decisioni, ma nulla batte una buona sessione di brainstorming per crearle” (Brown 2009, p.85). Da IDEO proprio l'utilizzo dei Post-it è visto come una lezione oggettiva su come la timidezza organizzativa minaccia di uccidere una grande idea, quindi appesi alle pareti degli spazi progetto, hanno aiutato un numero incalcolabile di pensatori a catturare le loro ampie intuizioni e poi a ordinare in modelli significativi, Brown spiega che da IDEO li usano per incoraggiare le persone a catturare un pensiero rapido, riposizionarlo o rifiutarlo.

La Mind Map è uno strumento verbale e visuale, utile per riordinare le idee emerse nel brainstorming e individuare soluzioni. Si struttura come un diagramma ad albero: al centro c'è una parola chiave, in questo caso la *how might we questions*, che si lega in maniera logica ad una serie di concetti, ovvero quelli raccolti durante il brainstorming. L'utilizzo di frecce, immagini, colori, rafforza la capacità espressiva della mindmap. Associando delle immagini concrete alla Mind Map si ottiene una Moodboard.

---

<sup>23</sup> Traduzione: Quantità sopra Qualità

Upskill 4.0 ha organizzato un workshop all'Università Ca' Foscari Venezia in cui gli studenti in gruppo hanno lavorato al proprio progetto, la maggior parte delle idee emerse sono diventate potenziali soluzioni alla sfida progettuale.

Il gruppo di progetto che si occupava dell'azienda Calze BC ha svolto il brainstorming a partire dalle How might we delle rispettive User Personas e ha redatto le tre Mind Map.

Partendo dalla cliente over 50, i punti fondamentali sono: la fidelizzazione, l'assistenza dell'e-commerce e la completezza della scheda prodotto. Per la fidelizzazione si intende: rendere il sito chiaro, deve essere presente una sezione con la storia dell'azienda e informazioni sulla produzione e in senso pratico invece dei punti fedeltà negli acquisti online. L'assistenza si riferisce al supporto o all'aiuto fornito ai clienti durante o dopo l'acquisto di calze sul sito web dell'e-commerce. Questo supporto include: le risposte a domande (FAQ) sui prodotti, l'assistenza telefonica, la chiarezza nella gestione dei resi, la risoluzione dei problemi tecnici qualora dovessero accadere. Infine, la scheda prodotto è l'interfaccia principale attraverso cui i clienti possono esaminare le calze e dedicare tempo alla valutazione, è il punto focale in cui i clienti si concentrano per ottenere tutte le informazioni necessarie prima di prendere una decisione d'acquisto, quindi deve essere completa. Per prima cosa le immagini devono essere molte, professionali e dettagliate, ovvero si deve percepire il materiale e il colore come se si stessero guardando dal vivo. Oltre alle foto è necessaria la descrizione approfondita, poi le taglie devono avere la rispettiva guida e tabella con le misure in centimetri. Alla fine della scheda prodotto sarebbe un vantaggio inserire le recensioni dei clienti che hanno già acquistato, quest'ultimo aspetto rientra anche nella fidelizzazione.

Per la User Personas della mamma, i concetti chiave sono: chiarezza del sito community e praticità nel sito.

Il sito deve essere facilmente fruibile e molto intuitivo, iniziando dalla homepage che deve avere un menù a tendina ben diviso per categorie, per una mamma le sezioni d'interesse saranno le calze premaman, le calze da bambina 0-14 o le calze per le discipline sportive. Per quanto riguarda la community un blog all'interno del sito sarebbe di grande aiuto per li scambiare consigli mentre per la praticità del sito si intende, innanzitutto poter accedere e creare un proprio

account, questo permetterebbe la presenza di una *wishlist* e del carrello veloce: una funzionalità che consente ai clienti di aggiungere rapidamente un prodotto al proprio carrello senza dover aprire o visualizzare la pagina del carrello.

L'ultima Personas, la più giovane, ha come elementi fondamentali: i social, il risparmio e l'ispirazione. Per risparmio si intendono tutti quei modi per acquistare sul sito pagando meno, come la presenza di un outlet, delle promozioni di qualsiasi tipo o gli sconti nel periodo dei saldi, anche la possibilità di acquistare delle gift card. Gli altri due punti vanno di pari passo poiché l'interesse nel seguire la pagina social del brand include anche la curiosità di vedere dei contenuti che possano ispirare, come per esempio degli outfit abbinati alle tipologie di calze e collant, oppure dei consigli su che calze scegliere per ogni occasione. Oltre alla tipologia di contenuti, il profilo social per esistere dovrà essere ben organizzato, seguito da un piano editoriale e che comunichi i valori dell'azienda.

### **3.4.2 Moodboard**

La moodboard è uno strumento visivo per raccogliere, giustapporre e presentare materiali, immagini e idee, con l'obiettivo di trasmettere lo stile e l'atmosfera di un progetto di design.

I mood board sono particolarmente utili per gli studenti designer le cui abilità analitiche e creative sono in rapido sviluppo, è potenzialmente veloce e dà la direzione giusta per proseguire con le successive fasi del design.

Questo strumento ha un ruolo centrale nell'educazione moderna del design, l'attenzione è tanto sull'individuazione dei problemi quanto sulla risoluzione dei problemi, alla fine un prodotto di successo potrebbe non essere garantito, ma l'uso appropriato dei mood board può dare un contributo immenso a un processo solido che probabilmente porterà a una proposta pertinente, reattiva e innovativa.

Lo scopo dei mood board nella risoluzione dei problemi è presentare una selezione di informazioni che possono essere misurate rispetto ai requisiti emergenti del progetto. Le immagini presentate non dovrebbero essere considerate come proposte finali poiché sono ancora mal definite e incerte, parte dello scopo dei mood board in questa fase è provocare una reinterpretazione del problema dichiarato

Tuttavia grazie all'esperienza con Upskill 4.0, per gli studenti la moodboard ha messo un nuovo accento sul valore del "processo", gli studenti hanno trovato l'uso della moodboard stimolante per lo sviluppo del loro lavoro, perché ha incoraggiato la discussione e un output costruttivo.

### 3.5 Prototipazione e Test

La fase di prototipazione permette di trasformare le idee sviluppate in soluzioni concrete ed evidenziare le funzionalità chiave della soluzione proposta. Grazie al prototipo è possibile osservare i comportamenti dell'utilizzatore e raccogliere dei feedback prima del lancio dell'idea sul mercato

Durante questa fase, vengono sviluppati prototipi delle soluzioni ideate, essi possono variare dalla rappresentazione di concetti a bassa fedeltà a modelli più avanzati o simulazioni che permettono di sperimentare in modo tangibile le idee. L'importanza di una soluzione tangibile è poter sperimentare le soluzioni in modo rapido ed efficiente prima di implementare. Si possono fare prototipi di spazi, layout e servizi, siti web e app, idee di business, prodotti e hardware. Un prototipo può essere costruito sulla base di un parametro di fedeltà, che descrive quanto il prototipo è simile al prodotto finale sulla base dei dettagli e della raffinatezza con cui viene realizzato, per un sito web: fedeltà bassa disegno su carta, media Wireframe o Mockup statico e fedeltà alta un Mockup dinamico.

La prototipazione non deve essere complessa né costosa, i modelli dovrebbero richiedere solo il tempo, l'impegno e l'investimento necessari per ottenere feedback utili e far evolvere un'idea. Quanto più un prototipo sembra "completo", tanto meno i suoi creatori saranno inclini a considerare i feedback e a trarne vantaggio. «*Fail early to succeed sooner*» (Brown, 2009 p.23), ovvero fallire presto per riuscire prima, in cui il verbo fallire è inteso sia in senso letterale ma anche inteso come provare.

L'obiettivo della prototipazione non è completare il prodotto, ma apprendere i punti di forza e di debolezza dell'idea e individuare nuove direzioni per i futuri prototipi, per questo è importante incoraggiare la sperimentazione rapida fin dalla prima settimana di un progetto, misurando i progressi.

La proposta di prototipi per risolvere la sfida di Calze Bc ha l'obiettivo di aumentare la brand *awareness* di Emporio Calze e trasformare la percezione del brand, attraverso un'esperienza digitale migliorata, una comunicazione strategica social e iniziative offline coinvolgenti che portino il pubblico a conoscere il brand e visitare l'e-commerce.

Il primo prototipo pensato dal gruppo di studenti è "Emporio Design", ovvero la rivisitazione dell'attuale e-commerce di Emporio Calze, già valido ma con degli aspetti migliorabili. L'obiettivo era perfezionare l'user experience e user interface dell'e-commerce. Il secondo prototipo dal titolo "Emporio Social" riguarda l'avvio di un profilo Instagram per un miglior posizionamento sui social; Ed infine "Emporio Engage" delle strategie e momenti di ingaggio offline per coinvolgere le persone e indirizzare verso l'e-commerce.

Emporio Design<sup>24</sup> è l'effettivo prototipo realizzato dagli studenti ha una fedeltà di medio livello rispetto all'idea, non è utilizzabile per acquistare ma si limita a illustrare l'estetica e la struttura che dovrà avere l'originale, dotato di tutte le funzionalità che contraddistinguono un e-commerce funzionante online. L'e-commerce ideale che poi l'azienda dovrà implementare, è stato pensato nei minimi dettagli nella fase di ideazione, invece il prototipo mostra l'impostazione che il gruppo di progetto consiglia per Calze BC.

---

<sup>24</sup> Link Figma di Emporio Design

<https://www.figma.com/proto/xdw4TIHxezasBiRpZwvlUD/Untitled?page-id=0%3A1&node-id=161-324&viewport=683%2C-5%2C0.06&t=0NpeFjtsOo8rPNLP-1&scaling=scale-down&content-scaling=fixed&starting-point-node-id=7%3A28>

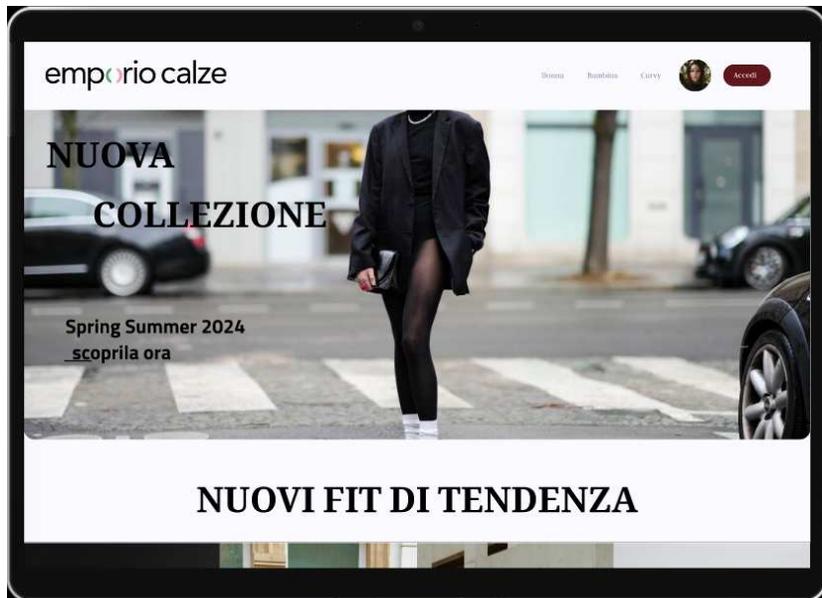


Fig. 3.3, Home page di Emporio Design

Innanzitutto nella home page sono presenti le categorie che permettessero di raggruppare i prodotti in modo chiaro ovvero delle sezioni dedicate a Donna, Bambina e *Curvy*. Le prime due sezioni hanno un menù a tendina con le tipologie di calze, collant e gambaletti, mentre l'ultima sezione "*Curvy*" porta ad una pagina del sito dedicata alle taglie forti.

Le foto scelte ritraggono donne a figura intera con outfit completati da calze o dai collant, per poter ispirare gli utenti.

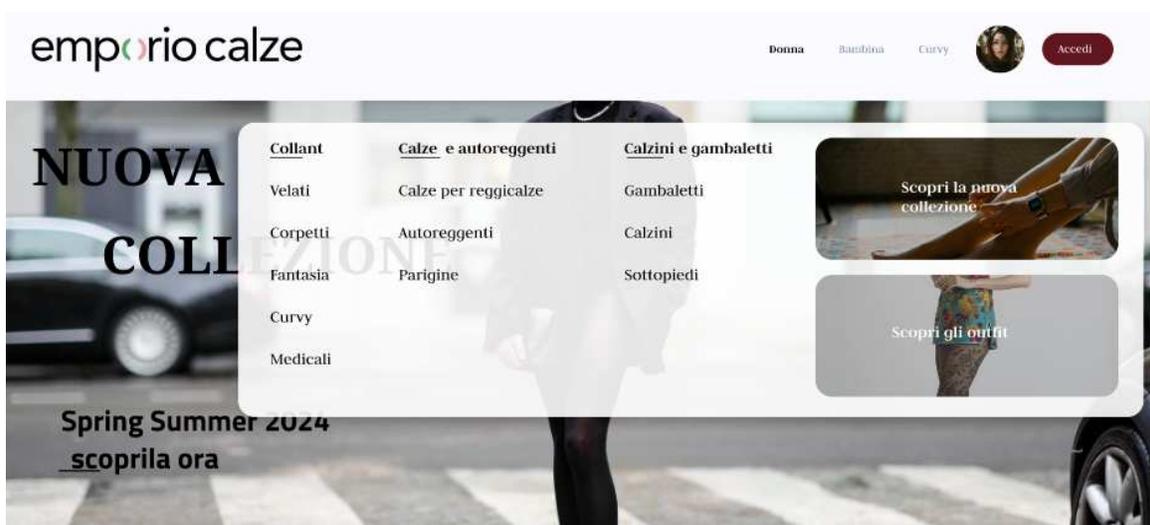


Fig. 3.4, Sezioni Home page di Emporio Design

Può sembrare banale ma un menù a tendina chiaro e ordinato è basilare, specialmente in un contesto di gestione dei contenuti come l'e-commerce poiché offre numerosi vantaggi sia per gli utenti che per l'organizzazione. Innanzitutto facilita la navigazione, punto importante per gli utenti; da ciò che è emerso nelle interviste, descritte in precedenza, molte persone non sono portate nell'uso della tecnologia e faticano a trovare ciò che cercano, un menu chiaro aiuta a evitare errori, come la selezione della sezione sbagliata o la difficoltà nel capire le categorie di calze. Inoltre per tutte le donne che non hanno molto tempo e desiderano acquistare online in velocità, il menù ben suddiviso consente un accesso più rapido alle sezioni e ai documenti necessari, aumentando la produttività. L'obiettivo iniziale del gruppo, che è sempre stato presente in ogni decisione riguardo l'e-commerce era migliorare l'esperienza utente (*UX user experience*) in tutti i sensi e modi possibili, in questo modo la navigazione è intuitiva e gli utenti possono trovare rapidamente ciò di cui hanno bisogno senza frustrazione, mentre chiunque entri nel sito per la prima volta imparerà ad usare il sistema più rapidamente grazie a una struttura chiara e logica.

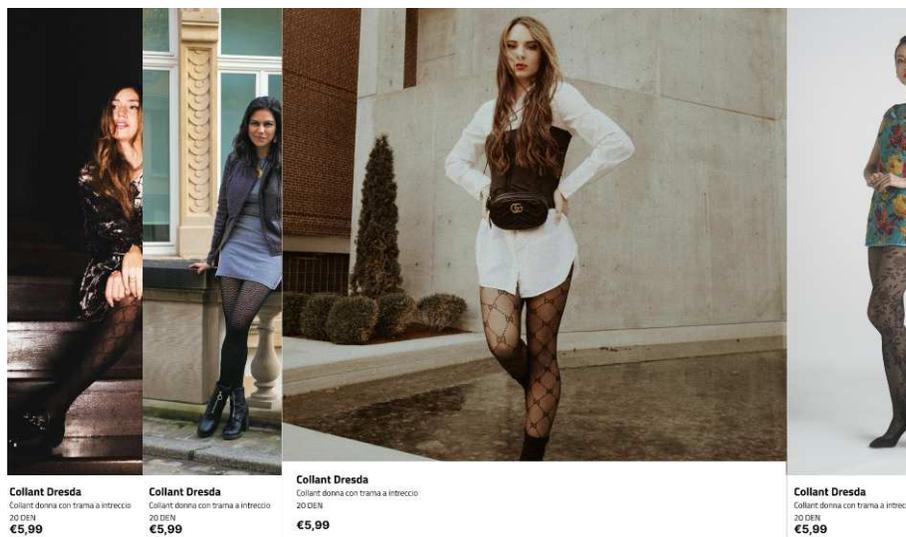


Fig. 3.5, Schede prodotto nella Home page di Emporio Design

In un sito e-commerce che vende calze e collant, l'uso di foto sulla scheda prodotto che raffigurano le gambe intere o la modella per intero può solo generare vantaggi. Oggi giorno gli

utenti si aspettano autenticità e realismo nelle forme di comunicazione del web, sia nei social che nei siti: le foto che mostrano la modella per intero, magari anche con l'*outfit* abbinato, offrono un contesto realistico su come le calze o i collant appaiono nella vita reale, aiutando i clienti a visualizzare meglio il prodotto. L'aspetto tecnico riguarda le misure e le taglie, poiché mostrare le foto delle gambe intere o la modella intera aiuta i clienti a capire le proporzioni e la vestibilità del prodotto. Anche l'ambito estetico ha la sua parte, le foto professionali e ben curate trasmettono un'immagine di alta qualità del marchio e la presentazione dei prodotti in un contesto di moda elegante migliora l'estetica complessiva del sito, attirando clienti che apprezzano lo stile e l'eleganza; automaticamente si associa il marchio ad uno stile elevato.

Nella home page è presente un quiz facilmente fruibile per aiutare le donne nella ricerca della loro calza ideale. Si possono impostare una serie di parametri come per chi è la calza, la tipologia e lo stile, la stagione dell'anno in cui verrà indossata, il colore e la taglia. Alla fine del quiz la cliente verrà indirizzata nella scheda prodotto della calza più adatta a lei, dove potrà leggere le informazioni di suo interesse, dal materiale di cui è composto il capo, le recensioni di altre clienti, i tempi e modalità di spedizione e i tipi di pagamento. Una scelta interattiva allo scopo di coinvolgere aiutando le clienti nelle scelte, quando hanno poco chiaro cosa cercano davvero.



Fig. 3.6, Quiz nella Home page di Emporio Design

Per la linea *curvy* è stata creata una pagina dedicata, all'insegna di "*be unique, be personal*" che riprende l'attuale brand *curvy Personal size* in casa Calze Bc.

L'intento di rendere più evidente la categoria *curvy* è per esprimere i valori di inclusività e valorizzazione del corpo femminile a cui il brand tiene particolarmente.

Il sito attuale di Emporio Calze gode già di un buon posizionamento SEO per la linea *curvy*, questo può essere sfruttato per promuovere e posizionare il brand come più inclusivo rispetto alla concorrenza e far percepire alle clienti l'e-commerce come canale dove ogni donna può trovare il collant adatto a sé. Includere una sezione *curvy* dimostra che l'e-commerce riconosce e celebra la diversità dei corpi, la pagina è orientata alle clienti che vorrebbero e apprezzerebbero vedere rappresentate le loro esigenze, sentendosi valorizzate e incluse. Inoltre, la pagina dedicata rende chiaro un interesse da parte dell'azienda riguardo la tematica, migliora l'immagine del brand nel mercato posizionandolo meglio e così facendo aiuta l'e-commerce a differenziarsi dai concorrenti, attirando clienti specifici. Essere un cultural brand nel 2024 è importante, "*cultural brand*" è un marchio che incarna e promuove valori e identità culturali specifiche, creando un forte legame emotivo con i consumatori attraverso la rappresentazione di tendenze culturali e ideali condivisi. L'azienda Calze BC, con la sua vasta gamma di taglie che va dalla più piccola fino alla 72, ha già un punto di forza nell'inclusività. Promuovere efficacemente questa caratteristica rappresenta un'opportunità per avvicinarsi a diventare un cultural brand. Rappresentare adeguatamente la linea *curvy* aiuta a combattere gli stereotipi di bellezza e promuove una visione più inclusiva e realistica della bellezza.

emporio calze LINEA CURVY

Donna Bambina Accedi



**Per tutte le donne** che amano sentirsi belle, per **ogni curva femminile** che con le nostre calze lo sarà ancor di più. Vi accompagneranno in **ogni vostra giornata**, sapranno avvolgervi senza infastidirvi, modellare il vostro corpo come **una seconda pelle**: tutto questo è possibile grazie alle nostre **taglie più morbide**, ideali per **valorizzare la sinuosità delle curve** femminili.

**BE UNIQUE, BE PERSONAL**

Fig. 3.7, Linea *Curvy* di Emporio Design

La scelta del titolo "Be Unique, Be Personal" per la pagina sull'inclusività del futuro e-commerce di Calze Bc è stata fatta con grande attenzione e rispetto. È stato pensato a lungo perché si voleva intenzionalmente evitare qualsiasi riferimento diretto a taglie o caratteristiche fisiche, questo approccio è più delicato e accorto, poiché non categorizza o etichetta le persone in base al loro corpo, ma riflette solo i valori più concettuali. Sottolineare concetti astratti e universali come l'unicità e la personalità mette in risalto valori che sono importanti per tutti: *Be Unique* essere unici, celebra l'individualità di ogni persona e *Be Personal* invita le persone a essere autentiche e fedeli a se stesse. Questo approccio non solo rispetta la diversità dei clienti, ma li invita anche a celebrare la propria individualità, contribuendo a creare una comunità più inclusiva e rispettosa, che riflette perfettamente l'impegno di Calze BC.

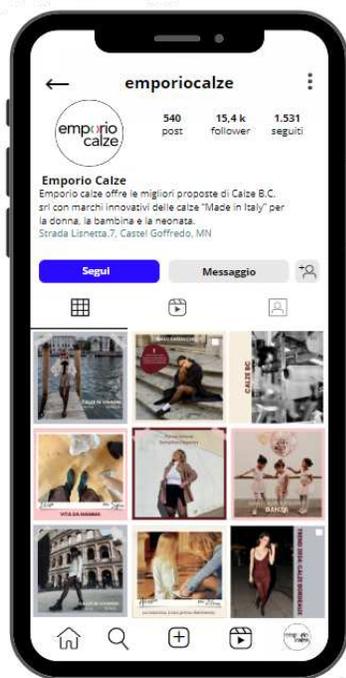


Fig. 3.8, Prototipo feed Instagram

Emporio social<sup>25</sup> è il secondo prototipo pensato per l'azienda e consiste nel profilo Instagram: "@emporiocalze", che esiste ma essendo appena stato creato e si trova in una fase iniziale. Per realizzare il prototipo la prima cosa era scegliere una palette di colori che identifica il brand, il gruppo di progetto ha deciso tre tonalità chiare: rosa (#F9C8C8), grigio (#BDC0C7) e perla (#F7EEDE) e due tonalità più intense bordeaux (#541219) e nero liquirizia (#1A0505), più il bianco presente nel logo. La scelta dei contenuti è stata la parte più critica in fase di ideazione, con la consapevolezza che il target di Calze BC sono solo donne ma di tutte le età, non è facile capire quali contenuti selezionare e tono di voce adottare per comunicare in modo adeguato, considerando la diversità del pubblico.

Poter soddisfare un ampio segmento di pubblico può sembrare un vantaggio, ma quando si tratta di decidere come comunicare sui social, allora diventa una sfida, quindi è necessario bilanciare le diverse preferenze trovando dei temi che possano interessare tutte. Le Users Personas anche in questo passaggio risultano utili: un aspetto che le accomuna era sicuramente una routine frenetica quindi il primo contenuto che il gruppo di progetto ha pensato sono i "Consigli su che calze scegliere per ogni occasione", i consigli anche in ambito delle discipline sportive: la danza e pattinaggio, una linea a cui Calze BC tiene molto.

Successivamente sono state ideate due rubriche: "Calze in viaggio" e "Mum life", esse sono focalizzate su due argomenti diversi, attirando così un pubblico interessato a quei particolari temi. Le rubriche sono un punto di forza per una pagina social perché offrono una struttura chiara e riconoscibile per i follower, facilitando la navigazione e aumentando l'engagement, contribuendo così a mantenere l'interesse e a costruire una community fedele.

<sup>25</sup> Canva: prototipi di Emporio Social

[https://www.canva.com/design/DAGIfLN5fnc/kNnj7dvNs8uCtBAF\\_wK3Vw/edit?utm\\_content=DAGIfLN5fnc&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGIfLN5fnc/kNnj7dvNs8uCtBAF_wK3Vw/edit?utm_content=DAGIfLN5fnc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

“Calze in viaggio” è stata pensata per coinvolgere le utenti, inviando le loro foto in giro per il mondo in cui indossano le calze del brand, lo stesso ragionamento per la seconda rubrica “Mum life” che ospiterà le foto di mamme con le calze, in semplici momenti di vita quotidiani assieme ai figli. Per partecipare, le utenti possono inviare le loro foto direttamente alla pagina Instagram dell'azienda, questa iniziativa non solo crea un legame speciale tra il brand e i suoi clienti, ma offre anche una serie di vantaggi significativi sia a livello social che per i clienti stessi. Le foto inviate dalle mamme o dalle donne viaggiatrici rappresentano contenuti autentici e genuini, che tendono a generare maggiore interesse e fiducia tra gli altri follower. Partecipare alle rubriche "Mum Life" e “Calze in viaggio” è un'esperienza divertente e coinvolgente, che aggiunge un elemento di gioco e partecipazione alla relazione con il brand; la partecipazione attiva rafforza il legame emotivo con il marchio, incoraggiando la fedeltà e la lealtà dei clienti.

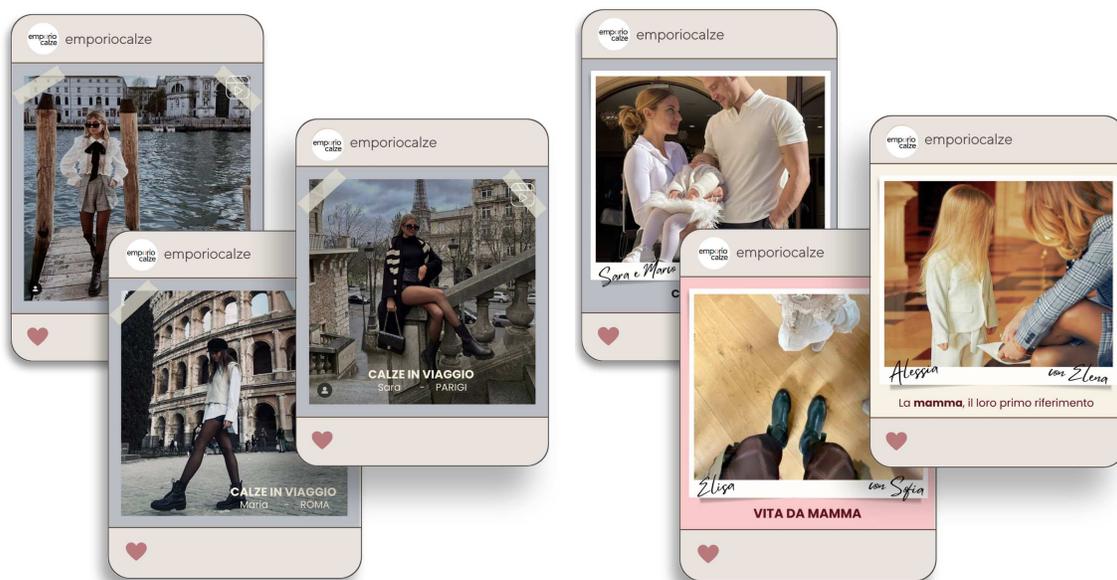


Fig. 3.9, Prototipi di post delle rubriche

Gli altri contenuti sono più informativi perché mostrano il “dietro le quinte” dell'azienda e della fabbrica, oppure i trend di moda o qualsiasi tipo di curiosità sul mondo delle calze, al fine di stimolare l'interesse dei follower e coinvolgerli attivamente nella scoperta di nuove informazioni. L'ultimo ma non per importanza, il tema dell'inclusività per creare un ambiente accogliente e rispettoso, dove ogni donna si senta rappresentata e valorizzata.

Per questo prototipo è stato programmato un piano editoriale mensile, che settimanalmente vedrà pubblicati un paio di post e un reel, mentre le storie dovranno essere più frequenti.

Il terzo prototipo “Emporio Engage” riguarda i momenti di ingaggio offline che l’azienda potrebbe sfruttare per aumentare la notorietà del brand. Nello specifico, la possibilità di distribuire *sample* di calze e collant in luoghi strategici, come alcuni centri commerciali della zona di Mantova. Inoltre, Calze BC potrebbe trarre vantaggio dalla collaborazione con scuole di danza locali, che potrebbero agire come punti di ritiro, contribuendo a risolvere le problematiche relative ai tempi e alle modalità di spedizione. Ad esempio, le scuole di ballo potrebbero collaborare con l'azienda Calze BC per fornire calze in occasione di saggi o eventi di danza. L'obiettivo della presenza anche offline è quello di far arrivare più pubblico all'e-commerce.

L’ultima fase è quella di Test, nel design thinking è cruciale per valutare le soluzioni sviluppate e ottenere feedback prezioso dagli utenti. Per prima cosa si seleziona un gruppo rappresentativo di utenti finali, gli utenti devono essere simili a quelli del target di riferimento. Durante la loro interazione coi prototipi, il gruppo di progetto ha il compito di osservare come gli utenti usano o percepiscono i modelli, ascoltando i commenti spontanei o ponendo domande aperte e incoraggiando un feedback onesto. Poi in un momento separato analizzare i risultati emersi, per identificare pattern comuni, problemi ricorrenti e aspetti positivi; questo aiuta a capire cosa funziona bene e cosa necessita di miglioramenti.

Il 4 giugno 2024, presso il Centro Congressi della Camera di Commercio di Verona, ogni gruppo di studenti ha avuto l'opportunità di allestire tavoli espositivi per presentare e far provare i propri prototipi. Durante l'evento, tutti i progetti completati sono stati ufficialmente consegnati alle rispettive aziende, affinché possano esaminare e valutare la loro implementazione. In conclusione, l'esperienza del progetto ha dimostrato l'importanza del Design Thinking nella creazione di soluzioni innovative e centrali per l'utente. L'evento di giugno ha rappresentato un momento cruciale per mettere in pratica il lavoro di mesi e creare uno scambio significativo tra studenti e aziende. Questo approccio ha non solo arricchito le competenze dei partecipanti, ma ha anche contribuito all'evoluzione delle soluzioni proposte, dimostrando come la sinergia tra educazione e industria possa portare a risultati concreti e innovativi.

## CONCLUSIONE

Questa ricerca dimostra che le piccole e medie imprese italiane possono notevolmente potenziare la loro comunicazione e le interazioni con i clienti attraverso l'adozione del Design Thinking. È emerso che le aziende che abbracciano il Design Thinking adottano un approccio empatico e sostenibile, economicamente vantaggioso e focalizzato sull'innovazione graduale e positiva, senza compromettere i punti di forza aziendali. Il miglioramento si concentra su quegli aspetti spesso trascurati dalle aziende, che il Design Thinking riesce a individuare durante la fase di empatia. Questo processo di comprensione profonda dell'organizzazione deriva soprattutto da uno studio meticoloso dei clienti attuali e potenziali e delle loro necessità; questa doppia analisi diventa quindi il motore del cambiamento aziendale, portando a soluzioni innovative e mirate che beneficiano sia l'azienda che i suoi clienti. L'azienda Calze BC è stata un esempio perfetto per applicare il Design Thinking e portare miglioramenti significativi. Nonostante la sua lunga tradizione nel Made in Italy e i prodotti di alta qualità, l'azienda presenta problemi di comunicazione online e una identità poco chiara. I due punti di debolezza, noti all'azienda, sono stati il pretesto per lanciare la sfida progettuale, che consisteva nel promuovere online l'e-commerce "Emporio Calze" e individuare la piattaforma social più adatta per raggiungere il loro target. Seguire passo per passo la metodologia del Design Thinking ha dimostrato come si possa approfondire significativamente la comprensione delle problematiche aziendali e delle necessità degli utenti, generando soluzioni efficaci e mirate. La fase di empatia, in particolare, ha fatto emergere informazioni cruciali sui comportamenti d'acquisto online dei clienti e le loro aspettative riguardo a un servizio di e-commerce. Questa fase ha richiesto tempo e dedizione, ma è stata fondamentale per definire le problematiche e le necessità degli utenti. Successivamente, la fase di ideazione ha rappresentato il momento più creativo del progetto, permettendo di sviluppare soluzioni innovative che sono state poi prototipate e testate. Le caratteristiche dei prototipi e la cura con cui sono stati realizzati dimostrano che durante tutto il periodo del progetto, il pensiero verso il cliente è stato una costante. Ogni decisione è stata presa con l'obiettivo di soddisfare le esigenze e i desideri dei clienti, ma anche con la consapevolezza che questo avrebbe portato al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. La dedizione e l'attenzione al cliente rappresenta un'ulteriore dimostrazione di quanto il Design Thinking sia centrato sull'essere umano e capace di generare innovazione nell'interesse di tutti.

## **BIBLIOGRAFIA**

Brenner W., Uebernickel F., 2016, “Design Thinking for Innovation Research and Practice”, St.Gallen, Springer International Publishing Switzerland.

Brown T., 2008, “Design thinking”, Harvard Business Review.

Brown T., 2009, “Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation”, New York, HarperCollins Publishers.

Brown T., Wyatt J, 2010, “Design thinking for social innovation”, Stanford Social Innovation Review, Leland Stanford Jr. University.

Chen S., Venkatesh A., 2013, “An investigation of how design-oriented organizations implement design thinking”, Journal of Marketing Management.

Cross N., 2011, “Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work.”, Oxford, Berg.

Cross, N., 1982, “Designerly Ways of Knowing.” Rivista Design Discipline, Open University, Milton Keynes, Bucks, UK.

Cross N., Dorst K., N. Roozenburg, 1992, “Research in Design Thinking”, Research in Design Thinking, . Delft, the Netherlands, Delft University Press.

Heath C., Heath D., 2013, “Decisive, how to make better choices in life and work” , New York, Crown Business.

Leifer L.J., Steinert M., 2011, “Dancing with ambiguity: causality behavior, design thinking, and triple-loop-learning”, Information Knowledge Systems Management.

Kelley T., Littman J., 2001. “The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO America's Leading Design Firm”, New York, Doubleday.

Kelley, T., Kelley, D. 2015, “Creative Confidence”, London UK, William Collins, HarperCollins Publishers.

Kotler P., Pfoertsch W., Sponholz U., 2021, “H2H Marketing The Genesis of Human-to-Human Marketing”, Cham Switzerland, Springer Nature Switzerland AG.

Kotler P., Keller K., 2011, “Marketing management”, Upper Saddle River, NJ, Pearson College Div.

## SITOGRAFIA

Brown T., 2008, “Design Thinking”, Harvard Business Review

<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-design-thinking>

Brenner W., Uebernickel F., “Design Thinking for Innovation Research and Practice”

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-26100-3>

Design Council, “The Double Diamond. A universally accepted depiction of the design process”,

<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-doublediamond/>

D. School, “A place for explorers & experimenters at Stanford University”, D. School Stanford

<https://dschool.stanford.edu/about/#about-8-core-abilities>

IDEO, <https://www.ideo.com/>

Jacoby R., Rodriguez D., “Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go”, Design Management Review

[https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/DMI\\_Innovation\\_Growth\\_2007.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/DMI_Innovation_Growth_2007.pdf)

Journal of Marketing Management, 2013 “An investigation of how design-oriented organizations implement design thinking”

[https://www.researchgate.net/profile/Steven-Chen-13/publication/262904109\\_An\\_Investigation\\_of\\_How\\_Design-Oriented\\_Organisations\\_Implement\\_Design\\_Thinking/links/57c1b22d08ae2f5eb334c625/An-Investigation-of-How-Design-Oriented-Organisations-Implement-Design-Thinking.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Steven-Chen-13/publication/262904109_An_Investigation_of_How_Design-Oriented_Organisations_Implement_Design_Thinking/links/57c1b22d08ae2f5eb334c625/An-Investigation-of-How-Design-Oriented-Organisations-Implement-Design-Thinking.pdf)

Innovazione Digitale nelle PMI, Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/innovazione-digitale-nelle-pmi>

<https://blog.osservatori.net/pmi-significato-neri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece>

EUR lex, Access to European Union law

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361>

Ecommerce Italia 2024, AI-Commerce: le frontiere dell'Ecommerce con l'Intelligenza Artificiale, Rapporto#25, Aprile 2024

<https://www.ecommerceitalia.info/wp-content/uploads/2023/06/Report-Ecommerce-Italia-2024-Casaleggio-Associati-ITA.pdf>

Casaleggio Associati, Pensare Digitale <https://www.casaleggio.it/>

Eurostat 2024 <https://ec.europa.eu/eurostat>

Kotler P., Pfoertsch W., Sponholz U., "H2H Marketing The Genesis of Human-to-Human Marketing"

[https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-59531-9?trk=public\\_post\\_comment-text](https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-59531-9?trk=public_post_comment-text)

Leifer L.J., Steinert M., 2011, "Dancing with ambiguity: causality behavior, design thinking, and triple-loop-learning". Information Knowledge Systems Management

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5052340/mod\\_resource/content/2/Dancing%2Bwith%2BAmbiguity\\_Steinert%2BLEifer.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5052340/mod_resource/content/2/Dancing%2Bwith%2BAmbiguity_Steinert%2BLEifer.pdf)

Cross N., 1982, "Designerly Ways of Knowing." Design Discipline, Open University, Milton Keynes, Bucks, UK

[https://www.makinggood.ac.nz/media/1255/cross\\_1982\\_designerlywaysofknowing.pdf](https://www.makinggood.ac.nz/media/1255/cross_1982_designerlywaysofknowing.pdf)

American Marketing Association

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Fondazione Cariverona <https://www.fondazionecariverona.org/>

Fondazione Cariverona e Upskill 4.0 la seconda edizione di Upskill Cariverona per sviluppare nuovi progetti d'innovazione

<https://www.upskill40.it/wp-content/uploads/2024/03/CS-kick-off-seconda-edizione-Upskill-VR-VI-MN-1.pdf>

MINCIO&DINTORNI 4 Giugno 2024:

Upskill Cariverona: 12 soluzioni originali sviluppate dagli studenti per rispondere ai bisogni di innovazione di aziende e imprese sociali.

<https://mincioedintorni.com/2024/06/04/upskill-cariverona-12-soluzioni-originali-sviluppate-dagli-studentiper-rispondere-ai-bisogni-di-innovazione-di-aziende-e-imprese-sociali/>

Upskil 4.0 <https://www.upskill40.it/>

Calze BC <https://www.calzebc.com/it/>

Omsa Calze <https://www.omsa.com/it/chi-siamo/311/5/>

Milenka Calze&Collant <https://calze-collant.it/>

OroBlu

[https://www.oroblu.com/it/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=%F0%9F%94%8D+%5BPM%5D+Orobl%3%B9+%5Bit\\_IT%5D&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw-O6zBhASEiwAOHeGxYGTvfXycJqxhst\\_TWPGzpbuW08wvekJ\\_WpwwN78WhEZI3WgQx1hBRoCZksQAvD\\_BwE](https://www.oroblu.com/it/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%F0%9F%94%8D+%5BPM%5D+Orobl%3%B9+%5Bit_IT%5D&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw-O6zBhASEiwAOHeGxYGTvfXycJqxhst_TWPGzpbuW08wvekJ_WpwwN78WhEZI3WgQx1hBRoCZksQAvD_BwE)

Figma, prototipo “Emporio Design”

<https://www.figma.com/proto/xdw4TIHxezasBiRpZwvlUD/Untitled?page-id=0%3A1&node-id=7-28&viewport=683%2C-5%2C0.06&t=0NpeFjtsOo8rPNLP-1&scaling=scale-down&content-scaling=fixed&starting-point-node-id=7%3A28>

Canva prototipi di “Emporio Social”

[https://www.canva.com/design/DAGIfLN5fnc/kNnj7dvNs8uCtBAF\\_wK3Vw/edit?utm\\_content=DAGIfLN5fnc&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=share button](https://www.canva.com/design/DAGIfLN5fnc/kNnj7dvNs8uCtBAF_wK3Vw/edit?utm_content=DAGIfLN5fnc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=share button)

## **ELENCO NUMERATO DELLE FIGURE**

Fig. 1.1, Innovation Triangle. Fonte IDEO

Fig. 1.2, The intersection where design thinking lives. Fonte IDEO

Fig 1.3, Divergent and convergent. Fonte IDEO

Fig 1.4, The 3 core activities of design thinking. Fonte IDEO

Fig 1.5, Modello HCD, Ideo.org

Fig 1.6, Il modello del doppio Diamante del Design Council

Fig. 1.7, Il modello d.School. Fonte: d.School Stanford

Fig. 2.1, Ways to grow. Fonte IDEO

Fig. 3.1, Stakeholder Map di Calze BC

Fig. 3.2, Grafico del questionario

Fig. 3.3, Home page di Emporio Design

Fig. 3.4, Sezioni Home page di Emporio Design

Fig. 3.5, Schede prodotto nella Home page di Emporio Design

Fig. 3.6, Quiz nella Home page di Emporio Design

Fig. 3.7, Linea Curvy di Emporio Design

Fig. 3.8, Prototipo feed Instagram

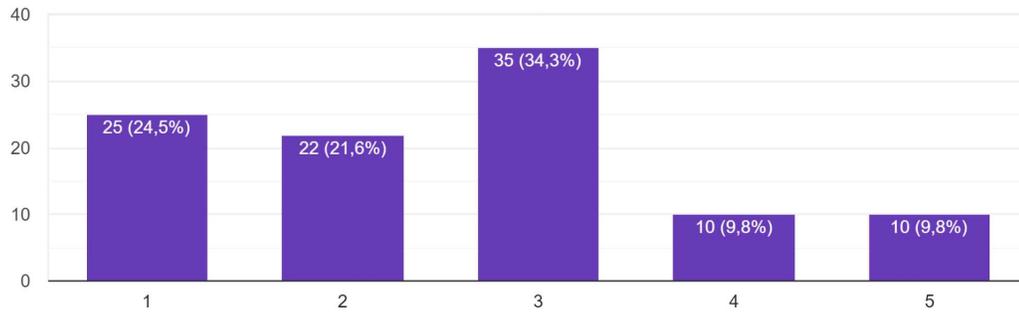
Fig. 3.9, Prototipi di post delle rubriche

## APPENDICE

Al questionario hanno risposto 102 persone.

Fai un uso frequente di calze collant?

102 risposte

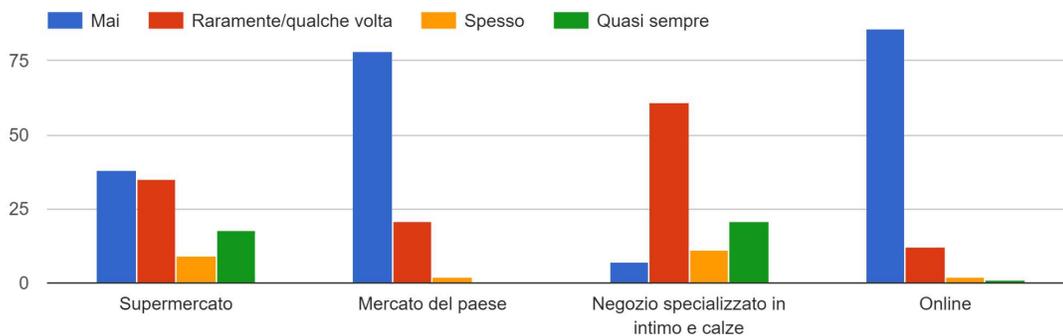


Ogni quanto acquisti calze collant durante la stagione invernale?

102 risposte

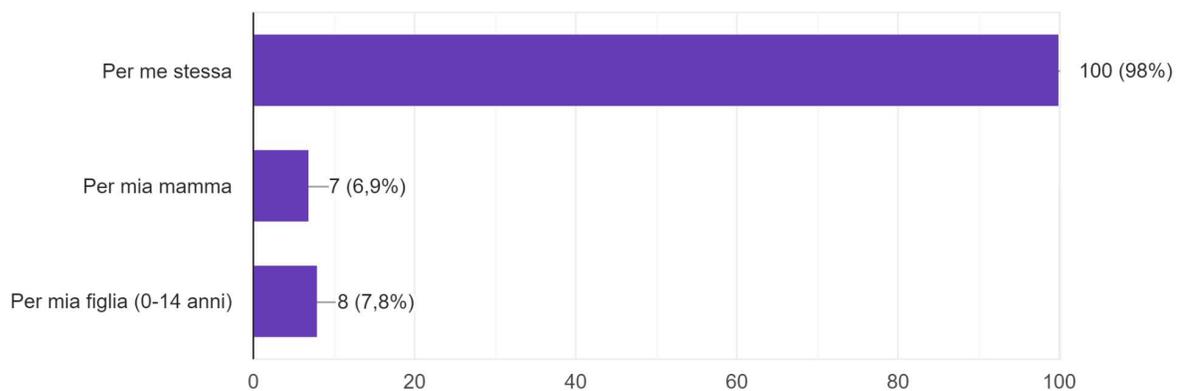


### Solitamente dove acquisti calze?



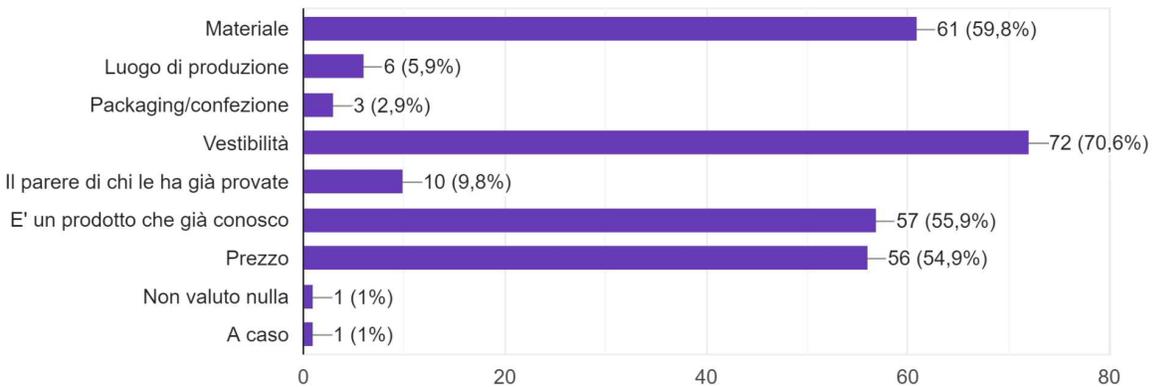
### Per chi acquisti calze? E' possibile più di una risposta.

102 risposte



Quando acquisti calze, cosa valuti nella scelta? E' possibile più di una risposta.

102 risposte

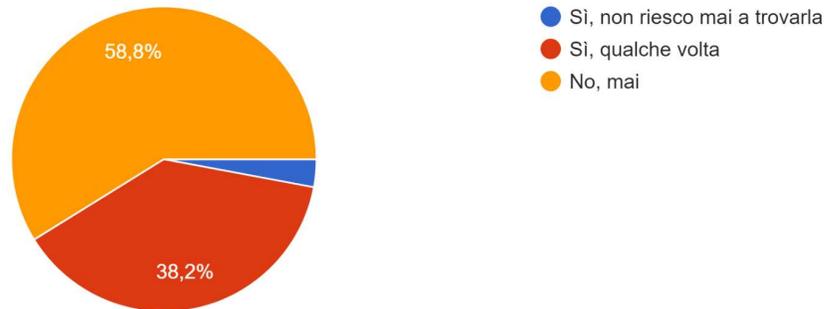


### Qual è la tipologia di calze collant che acquisti più spesso? (domanda con risposta aperta)

Microfibra, 20 denari, 50 denari, Collant, Coprenti, 40 denari, Golden Lady, nere 20 denari, 30 denari, Autoreggenti, Collant, 40 denari, collant 20 denari nere, Nere 30 denari, Nere 20 denari, calze nere, leggere, Collant neri senza cuciture, Nere 15 denari, 20 denari, 60 denari, color carne, nere, Nere sottili, nere 20 den, Calze nere 40 denari o coprenti e autoreggenti, Golden Lady colore nero 30 denari, Calzedonia, Che tengano caldo, Nere leggere, Di solito coprenti, 20 denari nere / blu / nudo, Tezenis, Nere coprenti (50 denari), Calze 20 denari nere, Calze velate nere, Non le utilizzo mai, Nere semitrasparenti, Elasticizzato velato, Collant 70 denari, Calze senza piede, Color carne o nere, Collant neri semplici poco coprenti, nere, golden point, Calze nere invernali ed estive, Coprenti, 50 denaro coprente, trasparenti, Velate e ricamate, Nude o nere, 8 o 20 den vita bassa, Collant in microfibra, Calze calde, Calze 60 denari, Calzettoni, Micro fibra, Nere coprenti Velate, Invernali, 40 den tutto nudo vari colori, Inverno 30 denari, Spessore 50 denari, Collant senza piede, Le 30 denari in vari colori, Calzedonia, Termiche e neutri, Non so, Riposanti (almeno 40 denari), Calze coprenti, Nere coprenti o 20 denari nude, Nylon liera e lana x l'inverno, Collant normali, Golden lady, Collant coprenti, 15 - 20 denari setificate, Coprenti termiche, Normale o autoreggenti, 50 denari nere, Soft touch, Nere, Graduate, collant, Nere 30-40 denari, nere velate, Collant 20 denari, Classiche nere 30 dn, 20 denari tinta carne

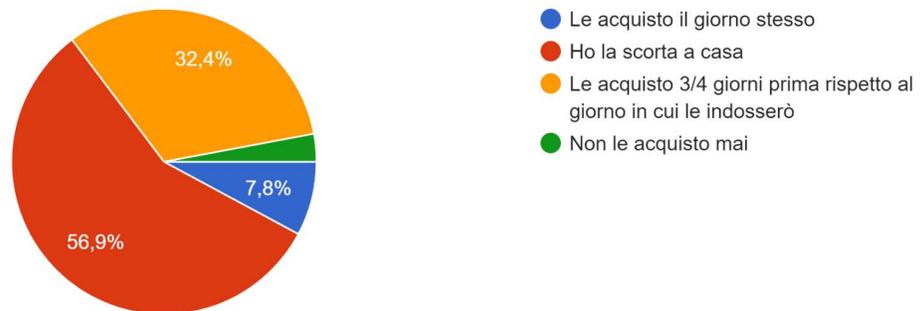
Ti è mai capitato di faticare nel trovare la taglia di calze collant giusta per te?

102 risposte



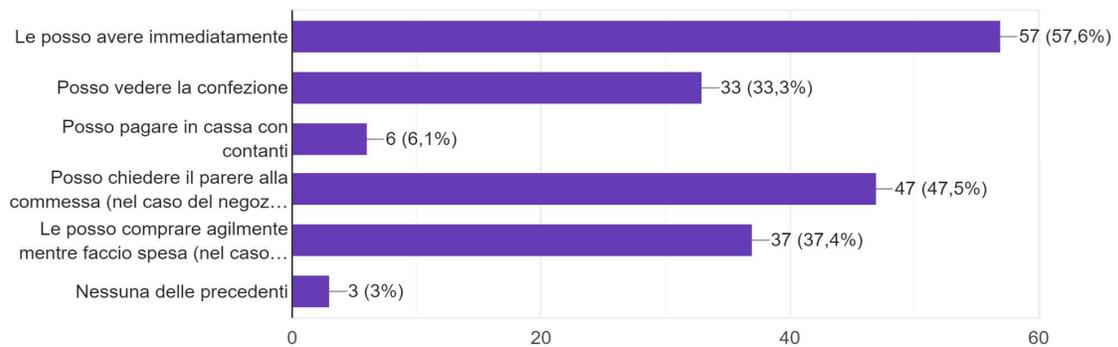
Quanto prima acquisti le calze collant rispetto al giorno in cui sai che dovrai indossarle?

102 risposte



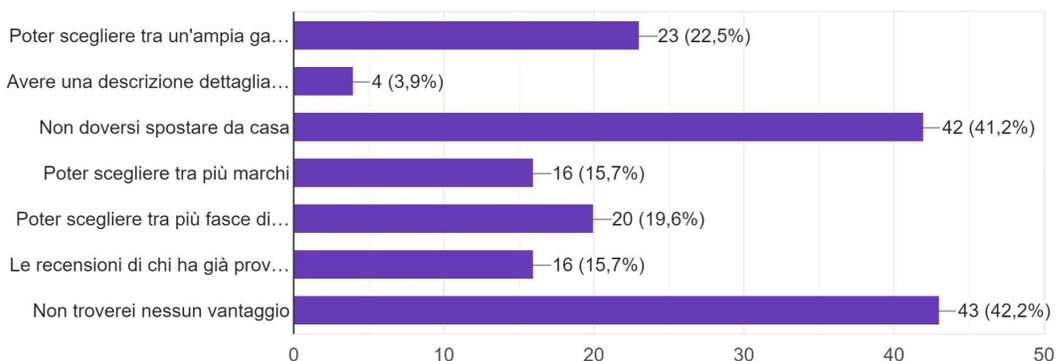
Quali sono i vantaggi di acquistare calze in un luogo fisico? Più di una risposta è possibile.

99 risposte



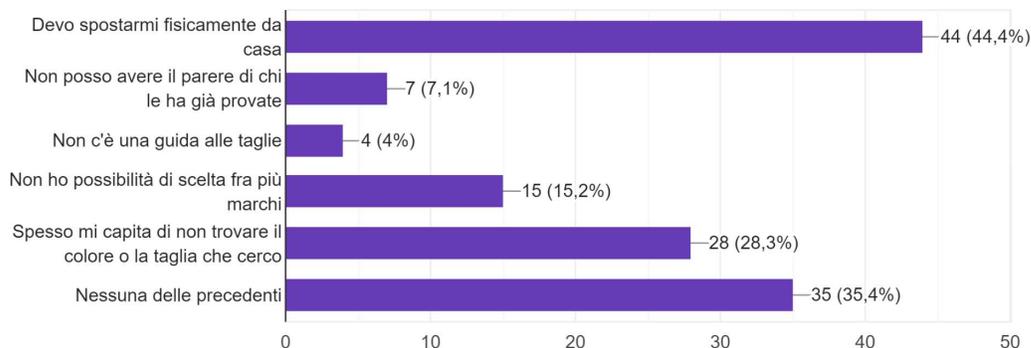
Quali sono invece per te i vantaggi di acquistare calze online? Più di una risposta è possibile.

102 risposte



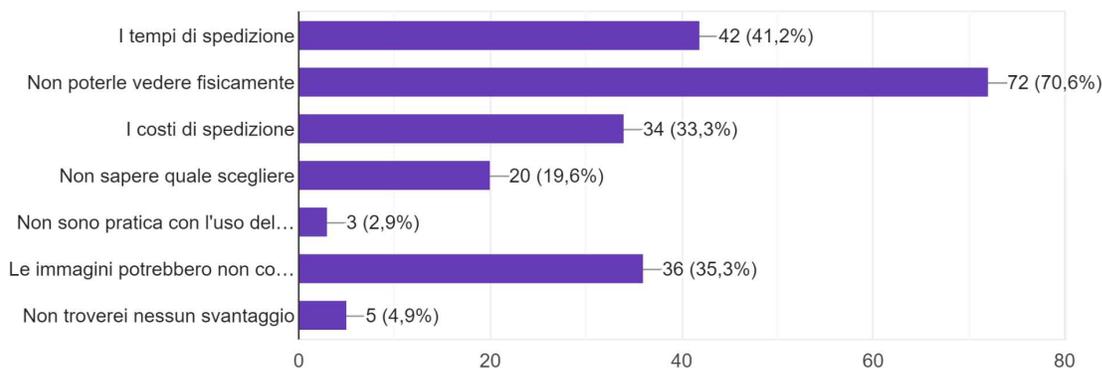
Quali sono gli svantaggi di acquistare calze in un negozio fisico? Più di una risposta è possibile.

99 risposte



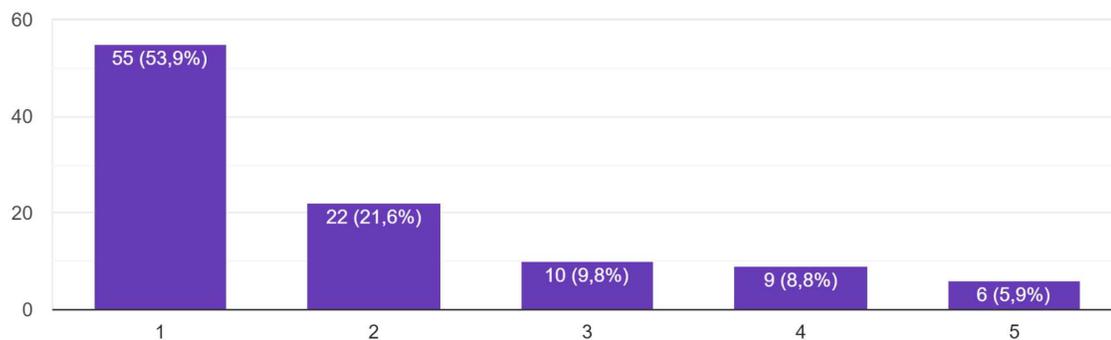
Quali sono invece per te gli svantaggi di acquistare calze online? Più di una risposta è possibile.

102 risposte



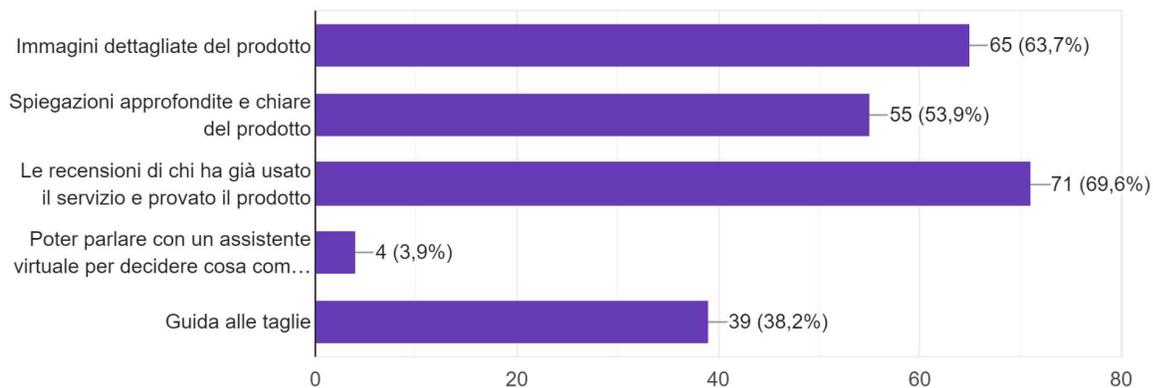
Quando acquisti online ti capita di avere bisogno di un'assistenza virtuale che ti sappia guidare nella scelta?

102 risposte



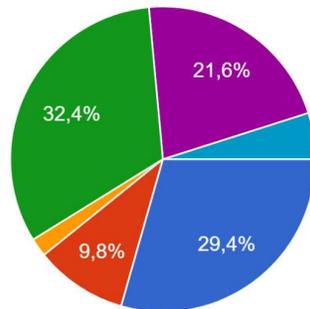
In un sito e-commerce di qualunque tipo, cosa ti spinge maggiormente ad acquistare? Più di una risposta è possibile.

102 risposte



### Quanti anni hai?

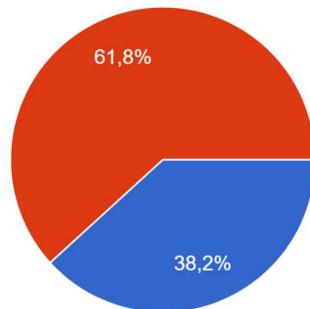
102 risposte



- Meno di 25 anni
- 25-35 anni
- 35-45 anni
- 45-55 anni
- 55-65 anni
- Più di 65 anni

### Dove abiti?

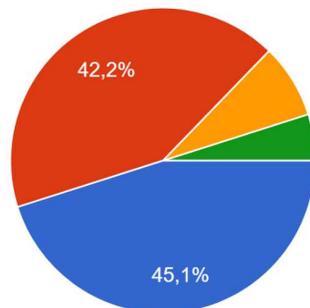
102 risposte



- In centro città
- In provincia

### E' comodo e agevole per te fare acquisti online?

102 risposte



- Sì molto
- Abbastanza
- No per niente
- Non ho mai fatto acquisti online

Usi social networks? Se sì, quali? Più di una risposta è possibile.

102 risposte

