UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"

Corso di laurea in Comunicazione

Il caso Calze BC: la sfida digitale per rilanciare il settore della calza Made in Italy

Relatore: Marco Bettiol

Laureanda: Valentina Franchin

Matricola n. 2032284

Anno accademico 2023-2024

INDICE

ABSTRACT…….3

INTRODUZIONE……5

CAPITOLO 1: IL METODO DEL DESIGN THINKING……...9

1.1 ORIGINI DEL DESIGN THINKING……9

1.2 IL DESIGN THINKING MODERNO……..12

1.3 IL METODO……..13

1.4 GLI STRUMENTI……14

1.5 RACCONTARE ESPERIENZE……17

CAPITOLO 2: I DISTRETTI INDUSTRIALI…….23

2.1 LA STORIA DEI DISTRETTI……..23

2.2 IL DISTRETTO DELLA CALZA DI CASTEL GOFREDO……...25

2.3 L'AZIENDA CALZE BC……28

CAPITOLO 3: IL CASO CALZE BC CON UPSKILL 4.0 E CARIVERONA……..33

3.1 IL CONTESTO……...33

3.2 FASE DI EMPATIA……34

3.3 FASE DI DEFINIZIONE……41

3.4 FASE DI IDEAZIONE……46

3.5 FASE DI PROTOTIPAZIONE……..47

3.6 FASE DI TEST……52

3.7 PRESENTAZIONE FINALE……..53

CONCLUSIONI……57

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA……61

APPENDICE A……..65

ABSTRACT

Il lavoro presentato riguarda lo sviluppo di una strategia di digital marketing per rilanciare l'e-commerce dell'azienda Calze BC, azienda Made in Italy appartenente al distretto industriale della calza mantovano, inserendosi all'interno del lavoro portato avanti da Upskill Cariverona. Il progetto prevede l'applicazione della metodologia del design thinking che mediante le fasi di empatia, definizione, ideazione, prototipazione e test porta al raggiungimento dell'obiettivo della sfida lanciata dall'azienda: promuovere un e-commerce efficiente, chiaro e di fiducia destinato alle donne. La creazione di una comunicazione online e offline che permetta di avvicinarsi al brand e aumentarne l'awareness per far diventare l'e-commerce un punto di riferimento per l'acquisto di calze e collant.

INTRODUZIONE

Durante il mio percorso di studi ho avuto la possibilità di partecipare a diversi lavori di gruppo riguardanti il marketing e il digital marketing che mi hanno permesso di mettere in pratica ciò che ho studiato teoricamente. Ho scoperto un grande interesse verso il settore, in particolare, verso tutto ciò che riguarda lo sviluppo di una strategia di marketing efficiente.

Proprio per questo motivo per la scrittura della mia tesi ho deciso di partecipare all'edizione 2024 del progetto di Upskill 4.0 con Cariverona. Nello specifico il progetto riguarda lo sviluppo di una strategia di marketing digitale per l'azienda Calze BC produttrice di calze e collant, che ha presentato da poco sul mercato un nuovo e-commerce: Emporio Calze. La loro sfida progettuale e l'obiettivo del mio elaborato riguarda il rinnovamento della loro comunicazione e presenza sui social e sui motori di ricerca. Per farlo ho applicato la metodologia del Design Thinking che verrà spiegata nel primo capitolo. L'approccio è suddiviso, nell'ambito del progetto, in cinque fasi: empatia, definizione, ideazione, prototipazione e test, mediante le quali, attraverso una profonda conoscenza del settore e del target di riferimento è possibile strutturare soluzioni innovative e creative.

Successivamente segue una spiegazione storica del concetto di distretto industriale e nel dettaglio di quello ospitante l'azienda Calze BC, Castel Gofredo, con un approfondimento sulla storia dell'azienda, dalle origini al suo stato attuale.

Nell'ultimo capitolo sono presentate le cinque fasi di analisi e sviluppo che ho seguito per arrivare al risultato finale: un'interfaccia dell'e-commerce migliorata su misura delle esigenze degli utenti e una presenza sui social più efficace e attraente per i consumatori.

La Fondazione Cariverona contribuisce al sostegno e il rilancio di attività economiche e sociali del territorio con l'obiettivo di supportare le imprese nel processo di innovazione attraverso il coinvolgimento di giovani studenti. Il progetto nello specifico rivolge attenzione alla valorizzazione di: attività artigianali con particolare attenzione all'innovazione tecnologica e di design; Made in Italy; turismo attraverso la promozione di un sistema di offerta incentrato sulla sostenibilità; offerta e proposte culturali legate alla valorizzazione del territorio; silver economy

attraverso la promozione di nuove forme dell'abitare, di salute e cura. Si è rivolto a dodici piccole e medie imprese delle provincie di Verona, Vicenza e Mantova che hanno avuto la possibilità di lanciare una sfida innovativa e sperimentare nuove soluzioni digitali attraverso progetti personalizzati e su misura che permettono alle aziende di proiettarsi nel futuro.

Upskill 4.0 è il soggetto incaricato del coordinamento e della gestione delle fasi operative. È uno spin-off dell'Università Cà Foscari di Venezia e si occupa di supportare la crescita e la trasformazione digitale di piccole e medie imprese, pubbliche e private, impegnate nello sviluppo locale del territorio al quale appartengono.

CAPITOLO 1: IL METODO DEL DESIGN THINKING

Il Design Thinking è una metodologia centrata sull'utente, che consente di sviluppare soluzioni innovative per ogni tipo di esigenza attraverso una profonda comprensione dei bisogni del cliente e la stimolazione del pensiero creativo. Nonostante il Design Thinking abbia origine nel design industriale, affermatosi soprattutto nel periodo post-bellico degli anni '50, le sue basi scientifiche e teoriche sono state formalizzate solo a partire dall'epoca moderna. Si tratta, quindi, di un approccio relativamente recente, che richiede frequenti adattamenti in base ai contesti specifici di applicazione. Essendo, inoltre, un metodo creativo e in continua evoluzione, risulta piuttosto complesso stabilirne processi e strategie universalmente validi. Tuttavia, la sua evoluzione storica ha portato alla definizione di una solida cornice teorica, che ne chiarisce i principi fondamentali e l'ideologia di base.

1.1 ORIGINI DEL DESIGN THINKING

Nel 1955, Henry Dreyfuss[1], noto designer statunitense degli anni Quaranta, pubblicò *Designing for People*, un'opera che, oltre a offrire un racconto autobiografico, introdusse una metodologia volta a stabilire solide fondamenta per l'industrial design. In particolare, la novità introdotta da Dreyfuss riguardava l'importanza dell'esperienza soggettiva nell'uso di un oggetto, mettendo in secondo piano l'utilità pratica e razionale. Il metodo si basava su cinque principi fondamentali da applicare a ogni questione di design:

- *Utility and Safety*
- *Security*
- *Maintenance*
- *Costs*
- *Sales Appeal*

[1] Henry Dreyfuss fu uno tra i più famosi designer industriale tra gli anni Trenta e Quaranta. Grazie alla sua applicazione pratica e scientifica migliorò notevolmente l'aspetto e l'uso di diverse produzioni e oggetti di consumo.

- *Appearance*

I primi due punti, "Utility and Safety" e "Maintenance", si focalizzavano sullo studio dei comportamenti delle persone e delle loro esigenze operative. Ed è dunque proprio per questo motivo, che gli oggetti destinati alle donne iniziarono ad assumere dimensioni diverse rispetto a quelli per gli uomini, così come quelli destinati ai bambini venivano progettati in base alle loro diverse età.

Questo approccio veniva illustrato attraverso tavole che rappresentavano i diversi tipi di corporatura degli utenti e una serie di parametri che descrivevano il campo d'azione relativo ai vari oggetti, puntando l'attenzione, da un punto di vista ergonomico, allo studio delle articolazioni, della prensilità della mano, e così via.

Questi studi costituirono la base del lavoro progettuale svolto all'interno dei gruppi di lavoro, dove il processo di design era visto come una lenta attività di analisi delle problematiche e la conseguente sintesi delle soluzioni ideate per raggiungere un obiettivo.

Dreyfuss, inoltre, rispetto agli approcci tradizionali, distingueva tra "Sales Appeal" e "Appearance", separando lo studio delle qualità intrinseche dell'oggetto da quelle comunicative. Il progetto acquisiva quindi una duplice funzione, volta a integrare aspetti qualitativi con una realtà simbolica come quella del marketing.

Sempre nel 1955, negli Stati Uniti, Walter Gropius[2] pubblicò *Scope of Total Architecture*, in cui sottolineava la necessità di un'"educazione al reale", riconoscendo come le sensazioni individuali siano influenzate da percezioni culturali derivanti dall'esperienza personale e collettiva: "vediamo ciò che sappiamo". Per gli addetti nel campo della progettazione e del design, diventò, dunque, essenziale comprendere i processi cognitivi alla base della percezione di luce, colori, forme e spazi. Gropius sostenne così l'importanza di creare una metodologia "scientifica" del design, capace di risolvere in ogni ambito il rapporto tra bisogno e risposta.

[2] Gropious è stato un arichetto, designer e urbanista tedesco. E' stato uno dei fondatori del Bauhaus e viene ricordato come uno dei maestri del Movimento Moderno in architettura.

Nel maggio del 2000, al Politecnico di Milano, si tenne il convegno *Design Plus Research*, durante il quale Nigel Cross[3] identificò i tre passi fondamentali per gettare le basi del metodo del design. Il primo fra questi riguardava l'insieme di tutte le questioni emerse durante le numerose conferenze degli anni Sessanta, tra cui l'introduzione di strumenti oggettivi e razionali all'interno del metodo creativo. Il secondo e il terzo passo richiamavano, invece, la necessità, espressa anche da Buckminster Fuller[4], di inserire una scienza del design nelle università, portando ad una vera e propria rivoluzione in questo campo e creando un vero e proprio corso sul pensiero progettuale basato su un metodo scientifico.

Proprio per questi motivi, e per aiutare gli studenti a risolvere problemi ingegneristici realistici e complessi, John E. Arnol[5], professore dell'università di Stanford, introdusse nuovi corsi e seminari di discussione insieme ad esperienze di progettazione concrete.

Tra questi studenti, si laureerà anche David Kelly[6], fondatore nei primi anni 2000 dello studio di progettazione IDEO[7]: il primo ad utilizzare nel concreto il Design thinking come processo progettuale legato al design industriale.

Il Design Thinking può dunque essere definito come una metodologia progettuale basata su diverse fasi il cui obiettivo è quello di individuare i bisogni del cliente e stimolare, attraverso i suoi strumenti, un clima di lavoro, collaborativo che faccia fiorire idee creative e innovative. [1]

---

[3] Nigel Cross è un accademico britannico, ricercatore e docente di design presso l'Open University dove ha contribuito a sviluppare il concetto di Design Thinking come disciplina accademica.
[4] Buckminster Fuller è stato un inventore, architetto, designer, filosofo e scrittore presso la Southern Illinois Uniersity.
[5] John E. Arnold è stato un professore americano di ingegneria meccanica e professore di amministrazione aziendale alla Standford University. È stato uno dei primi a definire la scientificamente la psicologia del pensiero creativo.
[6] David Kelly è un ingegnere, designer, imprenditore e educatore americano. È co-fondatore dello studio di design IDEO.
[7] IDEO è uno studio di design nato dalla fusione di quattro studi. È una delle agenzie di maggior impatto a livello mondiale nella divulgazione del Design Thinking e tra i partner conta Apple, Pepsi e Microsoft.

1.2 Il Design Thinking moderno

Nel libro *Change by Design*, Tim Brown[8] offre un'analisi approfondita che delinea i fondamenti del moderno design thinking. L'autore sostiene la necessità di concepire il design come un campo interdisciplinare, che coinvolge ingegneri, scienziati, imprenditori e tutti coloro che contribuiscono allo sviluppo di un progetto. È un approccio che si basa sulla creatività e sull'idea che non esista un'unica strada per raggiungere un obiettivo, ma che il processo sia caratterizzato da una continua innovazione, adattandosi alle novità del contesto in cui il progetto si sviluppa.

Il Design Thinking si articola su tre pilastri fondamentali: ispirazione, ideazione e implementazione. L'ispirazione nasce da un problema o un'opportunità che stimola la ricerca; l'ideazione è il processo creativo che genera, sviluppa e testa le idee; mentre l'implementazione rappresenta il percorso che porta il progetto dalla sua fase iniziale alla realizzazione sul mercato. Questo processo non segue una linea retta, ma è iterativo ed esplorativo. Sebbene possa sembrare che questo approccio allunghi i tempi di immissione di un'idea sul mercato, il Design Thinking, con la sua natura prototipale e autocorrettiva, permette di raggiungere risultati significativamente diversi rispetto ai processi lineari tradizionali.

Adottare un approccio sperimentale, condividere i processi, incoraggiare lo sviluppo di idee e promuovere l'apprendimento reciproco tra i vari membri del team progettuale sono strategie essenziali per il successo di un progetto. Tuttavia, per quanto creativo e ampio sia il metodo progettuale, il design non può avvenire senza vincoli. La fase iniziale del processo di progettazione consiste spesso nell'identificare questi vincoli, rilevanti per stabilire un quadro di riferimento per valutare il progetto. Si manifestano attraverso tre criteri di successo: la fattibilità, ovvero ciò che è possibile realizzare nel prossimo futuro; la sostenibilità del modello

[8] Tim Brown è il presidente di IDEO nonché scrittore per Harvard Business review e The Economist. Attraverso la sua pubblicazione più nota, *Change by design*, diffonde il valore del Design Thinking, della leadership creativa e dell'innovazione a leader aziendali e designer in tutto il mondo.

di business; e la desiderabilità per il target di riferimento. Un designer competente saprà trovare un equilibrio armonioso tra questi elementi.

Il punto cruciale risulta, quindi, essere quello di spostare l'attenzione dal problema al progetto, che funge da veicolo per trasformare un'idea in realtà. Un progetto ha un inizio, uno sviluppo e una fine, e sono proprio quei vincoli a renderlo concretamente realizzabile. Tuttavia, non tutti i vincoli hanno lo stesso peso; un progetto specifico può essere maggiormente influenzato da uno dei tre elementi o da altri fattori. Ad esempio, molti imprenditori sviluppano progetti basandosi esclusivamente sulle esigenze percepite dei consumatori, rischiando però di creare prodotti destinati a un ciclo di vita molto breve. Al contrario, un team di design terrà sempre in considerazione tutti e tre i fattori lungo l'intero processo, cercando di bilanciarli, senza trascurare, tuttavia, l'importanza del fattore umano.

L'approccio centrato sull'uomo è infatti il fulcro del design thinking e si basa su una profonda conoscenza del cliente e dei suoi bisogni, per sviluppare un prodotto o servizio che rispecchi pienamente le esigenze del mercato di riferimento.

1.3 Il metodo

Il punto centrale del Design Thinking è il passaggio dal pensiero orientato al problema e quello orientato a progetto che diventa così, il mezzo attraverso cui un'idea prende forma, trasformandosi da concetto astratto a realtà concreta.

Tradizionalmente, ogni progetto inizia con un brief, un insieme di linee guida mentali che fornisce al team un quadro di riferimento da cui partire. Il brief non dovrebbe essere troppo rigido, in quanto deve lasciare spazio per le intuizioni che emergeranno nel corso dello sviluppo.

Il lavoro del designer consiste nel trasformare un bisogno in una domanda, partendo dalla comprensione delle esigenze delle persone. Questo processo è particolarmente complesso, poiché le persone tendono ad adattarsi inconsciamente a situazioni scomode, senza rendersi

conto dei propri bisogni reali. Strumenti come focus group o sondaggi, se utilizzati da soli, spesso non forniscono informazioni significative, poiché non permettono di arrivare a scoperte rivoluzionarie. L'obiettivo deve quindi essere quello di aiutare le persone ad esprimere bisogni latenti di cui non sono consapevoli.

Per svolgere questo compito, il Design Thinking si basa su tre elementi chiave: intuizione, osservazione ed empatia. L'intuizione è una delle fonti principali del pensiero progettuale e nasce spesso da osservazioni ed esperienze piuttosto che da dati quantitativi. L'evoluzione dal design tradizionale al Design Thinking è caratterizzata, infatti, proprio, dal passaggio dalla creazione di soli prodotti materiali, all'analisi delle relazioni tra persone e prodotti e, infine tra persone e altre persone con l'obiettivo di stimolare la creatività e generare nuove idee.

L'osservazione è cruciale: si tratta di osservare ciò che le persone fanno e ascoltare ciò che dicono. Questo approccio qualitativo richiede una scelta attenta delle tecniche di ricerca, poiché il modo in cui le informazioni vengono raccolte e sintetizzate può influenzare notevolmente i risultati.

L'empatia, che può essere descritta come "mettersi nei panni degli altri", è ciò che distingue il Design Thinking dal pensiero accademico. La missione di questo metodo è tradurre le osservazioni in intuizioni e idee che migliorano la vita delle persone. Esistono vari livelli di empatia: fisica, cognitiva ed emotiva. Comprendere i sentimenti, le motivazioni e le vulnerabilità delle persone aiuta un'azienda a trasformare i clienti non solo in consumatori, ma in veri e propri sostenitori. Questi tre elementi permettono di capire i comportamenti dei consumatori nel loro contesto quotidiano e di entrare in empatia con loro.

Tuttavia, poiché i consumatori interagiscono tra loro all'interno di gruppi sociali, è essenziale estendere la comprensione anche alle dinamiche sociali. Questo dimostra come il passaggio dall'intuizione all'osservazione e, infine all'empatia, è un lavoro che il designer deve svolgere attraverso una collaborazione attiva con i propri clienti.

In passato, i consumatori erano visti come l'oggetto dell'analisi e il target delle strategie di marketing. Oggi, invece, è necessaria una collaborazione più profonda tra i membri del team progettuale e il pubblico di riferimento. Il marketing sta attraversando un cambiamento

significativo: dalle tecniche persuasive del ventesimo secolo si sta passando, infatti, a nuovi approcci che vedono i consumatori non solo come destinatari passivi, ma come co-creatori di valore.

Le tecniche di osservazione, i principi di empatia e l'attenzione alle interazioni sociali preparano il designer a trovare intuizioni nascoste, trasformando situazioni apparentemente ordinarie in opportunità di innovazione.

1.4 Gli strumenti

Nel Design Thinking, il pensiero divergente è essenziale per creare nuove opzioni e sfidare le idee esistenti. Questo processo, che alterna fasi divergenti di esplorazione e fasi convergenti di selezione delle idee, è fondamentale per l'innovazione, nonostante la creazione di più scelte possa aumentarne la complessità, costituisce anche un'opportunità per trovare soluzioni audaci ed efficaci.

Il processo progettuale richiede anche ottimismo e creatività, poiché la convinzione che le cose possano sempre migliorare alimenta la volontà di sperimentare. Tecniche visive come brainstorming, post-it, storyboard e prototipi risultano quindi essere ottimi strumenti, utili per concretizzare le idee e stimolare la creatività. Ad esempio, la pratica del disegno non serve solo a illustrare, ma a rivelare sia le caratteristiche funzionali dell'idea sia il suo contenuto emotivo. Allo stesso modo, gli storyboard aiutano a visualizzare l'esperienza dell'utente, facilitando la comprensione del progetto.

Un'altra tecnica estremamente efficace e gratificante del Design Thinking è la "sfida di progettazione", ovvero una competizione strutturata in cui menti diverse affrontano un singolo problema. Questi strumenti, che sfruttano il pensiero visivo e liberano il potere della competizione, contribuiscono al processo divergente di generazione di idee e le loro narrazioni.

Nel processo creativo, la sperimentazione è fondamentale, e il fulcro di questa è la prototipazione. Un prototipo è un modello preliminare di un prodotto destinato alla produzione,

che permette di dare forma a un’idea, accelerando il ciclo di apprendimento e perfezionamento attraverso la sua valutazione tangibile.

I primi prototipi devono essere realizzati rapidamente e con costi contenuti. Un investimento troppo elevato in questa fase può portare, infatti, a due rischi: da un lato, potrebbe spingere troppo avanti un'idea mediocre; dall’altro, potrebbe limitare la scoperta di alternative più efficaci. La prototipazione, quindi, non serve tanto a creare un modello funzionante, quanto piuttosto a esplorare i punti di forza e debolezza di un’idea, fornendo nuove prospettive per ulteriori iterazioni più raffinate. L’obiettivo è capire il valore funzionale di un concetto, raccogliendo feedback dagli utenti finali per orientare lo sviluppo futuro. I prototipi non si limitano ai prodotti fisici, ma si applicano anche alla progettazione di servizi, esperienze e sistemi organizzativi. Dunque, qualsiasi strumento che consenta di esplorare e valutare un’idea, spingendola avanti, può essere considerato un prototipo.

Un esempio storico di prototipazione è dato dall’industria cinematografica. Quando il cinema era ancora gli albori, i film erano semplici trasposizioni teatrali e si poteva passare direttamente dalla stesura della sceneggiatura alle riprese finali. Con l’aumento delle ambizioni dei registi e delle aspettative del pubblico, si rese necessario pianificare con maggiore cura le riprese, portando all’uso degli storyboard per mappare il film prima della sua realizzazione, assicurando così che ogni scena fosse pensata e studiata in anticipo. Queste tecniche, trasmesse dal cinema e da altre industrie creative, dimostrano la possibilità di prototipare esperienze non fisiche attraverso scenari e narrazioni che descrivono situazioni o stati futuri.

Il valore degli scenari risiede proprio nella loro capacità di mantenere il focus sull’esperienza umana. Basandosi sul “customer journey”, ossia il percorso che un cliente immaginario compie durante un'esperienza di servizio che permette di individuare i punti di contatto tra il cliente, il servizio e il marchio, aprendo così l’opportunità per migliorare l’offerta e aggiungere valore.

La prototipazione avviene spesso a porte chiuse, per ragioni di riservatezza e per limitare l’esposizione delle idee alla concorrenza. Tuttavia, sta emergendo una forma di prototipazione

che utilizza mondi virtuali o social network, permettendo alle aziende di raccogliere feedback dai consumatori prima ancora di investire risorse nella produzione effettiva. Questo tipo di prototipazione offre il vantaggio di raggiungere rapidamente un vasto pubblico, ma presenta anche dei limiti, poiché i mondi virtuali si basano su avatar che rappresentano clienti fittizi, con il rischio di creare situazioni che potrebbero non riflettere la realtà.

Oltre alla prototipazione di oggetti fisici e servizi, esiste anche la possibilità di applicare questi metodi a sfide più astratte, come la progettazione di nuove strategie aziendali, nuove offerte commerciali o nuove organizzazioni imprenditoriali. I prototipi, in questi casi, servono a concretizzare un'idea astratta, rendendola comprensibile a tutta l'organizzazione.

La prototipazione è quindi una fonte di ispirazione, non nel senso di creare un'opera d'arte finita, ma nel favorire la nascita di nuove idee. Questo processo dovrebbe iniziare fin dalle prime fasi del progetto, con ogni prototipo che contribuisce a sviluppare un'idea, permettendo al team di imparare e perfezionarsi nel corso del lavoro, poiché quando iniziano a emergere soluzioni tangibili, diventa più facile testarle e ottenere feedback.

Durante la fase di ideazione, i prototipi servono a sviluppare idee e a garantire che gli elementi funzionali ed emotivi necessari per soddisfare il mercato siano incorporati. Con l'avanzare del progetto, il numero di prototipi diminuisce, ma aumenta la loro precisione. Si arriva così alla fase di implementazione, dove è fondamentale comunicare l'idea in modo chiaro per ottenere l'accettazione all'interno dell'organizzazione, dimostrarne l'efficacia e confermare che funzionerà nel mercato di riferimento. A questo punto, i prototipi saranno più completi, costosi e complessi, e potrebbero apparire indistinguibili dal prodotto o servizio finale.

1.5 Raccontare esperienze

Quando si offre un prodotto o un servizio, non ci si limita a fornire una funzione, ma si crea un'esperienza. Nuovi prodotti o servizi possono fallire per una vasta serie di motivi: qualità incostante, marketing poco incisivo, distribuzione inefficace o prezzi non competitivi. Dunque,

anche quando ogni aspetto del business sembra essere curato, un'idea mal eseguita rischia di non avere successo.

Il problema potrebbe risiedere nel design del prodotto, nei punti di contatto del servizio, negli spazi di vendita al dettaglio o nell'interfaccia software; tutti questi aspetti, se mal progettati, possono portare al fallimento. Trattandosi di problemi funzionali legati al design, essi possono essere risolti.

Sempre più spesso, però, i fallimenti avvengono perché le persone cercano prestazioni elevate racchiuse in prodotti esteticamente piacevoli. Ciò che distingue un prodotto deve fondersi con elementi creativi e memorabili, per offrire un'esperienza straordinaria.

Molti hanno cercato di spiegare questo nuovo livello di aspettativa. Tra queste diverse interpretazioni, vi è l'analisi di Daniel Pink[9], che esplora la "psicodinamica della ricchezza". Nel suo libro *A whole New Mind*, Pink sostiene che, una volta soddisfatti i bisogni primari, tendiamo a cercare esperienze significative ed emotivamente gratificanti. Questo spiegherebbe la crescita sproporzionata delle economie di servizi come intrattenimento, banche e assistenza rispetto alla produzione. Servizi che hanno superato il mero soddisfacimento dei bisogni di base, e che puntano sulla creazione di valore attraverso la risonanza emotiva che offrono al momento della fruizione.

Le esperienze, infatti, sono più profonde e significative rispetto al semplice consumo e richiedono una partecipazione attiva, piuttosto che un approccio passivo. Il vero significato dell'"economia dell'esperienza" non risiede principalmente nell'intrattenimento, ma in un cambiamento fondamentale nel modo in cui viviamo il mondo: da funzionale a emotivo.

La seconda Rivoluzione Industriale ha introdotto una società dei consumi e la scala industriale necessaria per sostenere l'economia ha portato poi alla standardizzazione dei prodotti e dei servizi ad essi associati, generando enormi benefici come prezzi più bassi, qualità superiore e migliori standard di vita. Tuttavia, questa standardizzazione ha reso i consumatori sempre più passivi.

[9] Pink è uno scrittore americano e co-produttore esecutivo di National Geographic Channel

Oggi, con l’avvento della tecnologia e di Internet stiamo lentamente tornando ad un consumo attivo delle esperienze; il Web 2.0, infatti, si basa sull’interazione e sul coinvolgimento degli utenti.

Il pensiero progettuale, centrato sull’uomo, rappresenta il passo successivo: occorre usare empatia e comprensione per progettare esperienze che offrano opportunità di coinvolgimento attivo. Creare una cultura dell’esperienza significa andare oltre il generico, progettando esperienze percepite come uniche per ciascun cliente. A differenza di un prodotto standardizzato, un’esperienza prende vita quando sembra personalizzata. Questa personalizzazione può essere facilitata dalla tecnologia, ma spesso deriva dalla capacità dei fornitori di aggiungere qualcosa di speciale o appropriato al momento giusto.

Dalle compagnie aeree agli ospedali, dai supermercati alle banche e agli hotel, è evidente che le esperienze sono complesse, variano da luogo a luogo, cambiano nel tempo e sono difficili da ottenere. Sebbene la progettazione di un'esperienza possa coinvolgere prodotti, servizi, spazi e tecnologia, un'esperienza ci porta oltre l'utilità misurabile, entrando nel regno del valore emotivo.

Per creare un’esperienza memorabile, è fondamentale saperla raccontare. L'uso del linguaggio, composto da segni e simboli, distingue l’uomo dalle altre specie. Raccontare storie è il modo in cui l’uomo dà significato alle idee, e non sorprende che questa capacità giochi un ruolo cruciale nell’applicazione del Design Thinking.

L’elemento chiave per narrare una storia efficace è progettarla nel tempo. Creare punti di contatto lungo il percorso del cliente significa strutturare una sequenza di eventi che si sviluppano in ordine cronologico. Strumenti narrativi come storyboard, improvvisazione e scenari aiutano a visualizzare un'idea mentre si evolve nel tempo. Progettare nel tempo è diverso dal progettare nello spazio. Il designer deve sentirsi a suo agio a muoversi lungo entrambi questi assi. Significa considerare le persone come esseri viventi e pensanti, capaci di contribuire a scrivere la propria storia.

Un'esperienza che si sviluppa nel tempo coinvolge i partecipanti, permettendo loro di raccontare la propria storia e garantendo l’accettazione all'interno dell’organizzazione,

facendola emergere nel mondo esterno. Al centro di ogni buona storia vi è una narrazione che mostra come un'idea soddisfi un bisogno in modo potente. Mentre la storia si evolve, ogni personaggio acquisisce un senso di scopo, coinvolgendo ogni partecipante nell'azione. La narrazione deve essere avvincente, priva di dettagli superflui, ma ricca di elementi che la radicano in una realtà plausibile, convincendo il pubblico che l'organizzazione ha tutto ciò che serve per renderla reale. Questo richiede abilità e immaginazione.

Il pensiero progettuale può portare nuovi prodotti nel mondo, ma a volte è la storia stessa a diventare il prodotto finale, soprattutto quando si tratta di diffondere idee che cambiano comportamenti, percezioni o atteggiamenti.

Molti osservatori in questo senso hanno notato il declino dell'efficacia della pubblicità tradizionale. Una ragione è che sempre meno persone fruiscono dei media tradizionali per colpa dell'eccesso di beni, servizi e informazioni caratteristico del nostro tempo. Gli stessi consumatori sono diventati più complessi, sofisticati e soggetti a quello che lo psicologo Barry Schwartz[10] chiama il "paradosso della scelta". Oggi, la maggior parte delle persone non desidera più avere a disposizione tante opzioni, ricerca esattamente ciò che desidera.

Dal punto di vista del Design Thinking, una nuova idea deve raccontare una storia significativa e coinvolgente per farsi notare. C'è ancora spazio per la pubblicità, ma più come mezzo per trasformare il pubblico in narratori attivi. Chi vive un'esperienza positiva con un prodotto dovrebbe essere in grado di comunicarne gli aspetti essenziali, incoraggiando altri a provarlo. Una narrazione efficace, parte di una più ampia campagna di Design Thinking, si fonda su due momenti critici: l'inizio e la fine. All'inizio, è essenziale che la narrazione sia avviata presto nella vita di un progetto e integrata in ogni aspetto dell'innovazione. Alla fine, una storia acquista slancio quando il pubblico si sente motivato a portarla avanti anche dopo la conclusione del progetto.

Con l'accesso a quantità di informazioni senza precedenti, i giudizi sono più sfaccettati e le nostre scelte più esigenti. Di conseguenza, la narrazione deve essere parte del processo, non

[10] Barry Shwartz è uno psicologo americano e professore di teoria sociale e azione sociale presso lo Swarthmore College.

come una sequenza ordinata di inizio, sviluppo e conclusione, ma come una storia continua e aperta che coinvolge le persone, incoraggiandole a portarla avanti e a scrivere le proprie conclusioni. [2]

CAPITOLO 2: I DISTRETTI INDUSTRIALI

2.1 LA STORIA DEI DISTRETTI

Nel secondo dopoguerra, l'Italia ha vissuto un intenso processo di industrializzazione che ha trasformato il suo sistema economico, creando una struttura fortemente differenziata sia a livello territoriale che strutturale. Questa nuova configurazione è stata caratterizzata principalmente dalla nascita e crescita di realtà locali, costituite da piccole e medie imprese artigianali, altamente specializzate. Da questo contesto è emerso il concetto di "distretto industriale" inteso come luogo teorico e pratico che spiega lo sviluppo locale in risposta a una domanda sempre più differenziata e specializzata e non più razionale ma legata all'emotività e al proprio sistema valoriale.

Il prodotto standardizzato, rivolto alla massa, smette di essere oggetto di desiderio dei consumatori che ritornano verso beni che portino ad una dimensione valoriale, culturale e socialmente prestigiosa.

Il concetto di distretto industriale venne introdotto per la prima volta da Alfred Marshall[11], il quale aveva osservato come la concentrazione di imprese operanti nel medesimo settore creasse un ambiente industriale dinamico, efficiente e favorevole alla crescita.

Questa sua visione venne, successivamente, reinterpretata da Porter[12], il quale definisce il "cluster" come «un gruppo di imprese, geograficamente vicine e interconnesse, legate da complementarità e risorse condivise a istituzioni specializzate in un determinato campo" [3].

In seguito, anche Giacomo Beccantini[13] reinterpreta il concetto di distretto industriale definendolo come «un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese

[11] Alfred Marshall è stato un economista inglese che nel suo libro *Principi di economia* ha gettato le basi dell'economia politica neoclassica.
[12] Michael Porter è un professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness. E' uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale.
[13] Beccantini è stato un economista italiano e docente presso l'Università degli studi di Firenze.

industriali specializzate in una specifica attività manifatturiera e localizzate in un'area territoriale ben identificata con caratteristiche sociali e culturali omogenee». [4]

Il distretto lega, quindi, il territorio all'impresa creando un'attività industriale specializzata e legata ad una comunità locale. I distretti industriali si sono sviluppati principalmente nelle aree del Nord e Centro, anche se sono presenti, in alcune aree, anche nel Sud del paese, specializzandosi in attività tradizionali che hanno legato indissolubilmente il concetto di distretto a quello di Made in Italy. I settori che caratterizzano queste aree sono infatti, raggruppabili nelle 4 A componenti del Made in Italy, quali l'abbigliamento- moda, l'arredo per la casa, l'automazione meccanica e il settore alimentare. Da questi settori economici, come si può notare dalle stime dell'Istat, dipende circa il 90,7% dell'occupazione italiana e quasi l'80% delle esportazioni. Questi dati dimostrano l'importanza strategica dei prodotti italiani che vengono da sempre, percepiti nel mondo, come prodotti di altissima qualità e di grande prestigio.

Ciò che rende unici i prodotti dei distretti industriali è il fatto di non trattarsi solamente di beni materiali, ma di avere con sé anche una grande tradizione manifatturiera che produce cultura.[5]

La figura dell'artigiano italiano è caratterizzata da una forte passione per il suo lavoro che lo porta alla ricerca di un'altissima qualità basata sulle conoscenze delle materie prime, dei materiali e delle tecniche produttive. A questo si aggiunge l'attenzione italiana, in primis, nei settori della moda e dell'abbigliamento, al design e all'estetica dei prodotti che rende un prodotto di uso quotidiano unico e accattivante, al quale si aggiunge il valore della diversità locale. [6] [7]

2.2 Il distretto della calza di Castel Gofredo

Il distretto della calza di Mantova situato nella parte nord-occidentale della provincia, trova il suo fulcro a Castel Gofredo, noto anche come la “Città della calza”. Questo territorio è riconosciuto a livello nazionale e internazionale per l’elevata concentrazione di aziende specializzate nel settore tessile, in particolare nella produzione di intimo e calzetteria femminile.

La storia del distretto ha inizio intorno al 1925, quando un gruppo di imprenditori, con esperienza acquisita in Germania, fondò l’azienda tessile Noemi. Questa impresa, tra le prime del settore, si dedicava alla produzione di filati e all’esportazione di telai, diventando rapidamente un pilastro economico per la regione. La fabbrica era gestita da suore che, oltre a produrre, si impegnavano a insegnare il cucito alle giovani del luogo, assicurando così, una manodopera altamente qualificata e competente.

Tuttavia, la crisi economica del dopoguerra colpì duramente la Noemi, portando alla sua chiusura nei primi anni Cinquanta. Questo evento, però non segnò la fine dell’attività tessile nella regione, ma piuttosto un nuovo inizio. Gli operai, circa cinquecento, rimasti senza lavoro, sfruttarono le competenze acquisite per avviare piccole attività artigianali, gettando le basi per la nascita del distretto.

Le risorse e le infrastrutture lasciate dalla Noemi, unite alla disponibilità di manodopera qualificata e all’innovazione tecnologica, favorirono lo sviluppo di una rete di piccole aziende capaci di coprire tutte le fasi della produzione tessile.

Durante gli anni del boom economico italiano, negli anni ’50 e ’60, il distretto vide una rapida espansione. Le aziende si moltiplicarono, passando a circa centodieci negli anni ’60. La fama del distretto cominciò a diffondersi non solo a livello nazionale, ma anche internazionale, permettendo alle imprese locali di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza italiana e straniera.

Un momento cruciale fu l’introduzione del *collant* nel mercato inglese nel 1969, che consolidò ulteriormente la posizione delle aziende di Castel Gofredo nel mercato europeo.

La struttura produttiva del distretto si caratterizzò per una forte specializzazione e per una rete di piccole imprese che cooperavano strettamente, garantendo un prodotto finito di altissima qualità. Questa cooperazione e specializzazione consentirono alle imprese di mantenere un'elevata competitività e di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato.

Oggi, il distretto della calza di Castel Gofredo continua a rappresentare un esempio di eccellenza nel settore tessile, accogliendo al suo interno alcuni dei principali leader di settore, come Golden Lady, Filidoro e Pompea.

Nonostante la presenza di questi grandi marchi, la struttura del distretto mantiene la sua tradizionale organizzazione, integrando i piccoli laboratori familiari che, oltre a partecipare al ciclo produttivo, si specializzano nella produzione per conto terzi o nel private label.

Questa sinergia tra grandi e piccole imprese permette al distretto di produrre circa il 75% delle calze da donna italiane, coprendo rispettivamente il 60% e il 30% della produzione europea e mondiale.

Il distretto si avvale anche del supporto di enti come l'Associazione Distretto Calza e Intimo (A.DI.CI) e il Centro Servizi Calza (CSC). L'A.DI.CI, fondata nel 2009 da un gruppo di imprenditori, svolge un ruolo cruciale nel promuovere l'innovazione e la collaborazione all'interno del distretto. L'associazione si occupa di ricerca statistica, raccoglie dati sull'andamento del settore tessile, e favorisce il dialogo tra imprese, università, banche e altri attori del mondo della moda italiana. L'innovazione rimane uno dei temi centrali, con l'obiettivo di anticipare le sfide future e mantenere viva la tradizione manifatturiera italiana. [8]

Il CSC, nato nel 1989 grazie all'iniziativa della Cassa Rurale ed Artigiana di Castel Gofredo, è un altro pilastro del distretto. Questo centro fornisce supporto alle imprese in ambiti come la ricerca, la formazione e la comunicazione, e ospita laboratori per garantire la qualità dei prodotti e incentivare la ricerca in campo materiale, produttivo, tecnologico e commerciale. Uno degli eventi di maggiore rilievo organizzati dal CSC è *"LAMODAinCALZA*", una manifestazione semestrale che presenta alle aziende del distretto le nuove tendenze del settore, fornendo loro gli strumenti per affrontare le sfide del futuro. [9]

Il distretto di Castel Gofredo vanta numerosi punti di forza, tra cui un forte legame familiare, una tradizione radicata e un profondo spirito di appartenenza alla comunità. Tuttavia, non mancano le criticità. Una delle principali debolezze risiede nella carenza di competenze in ambito commerciale e di marketing, con molte imprese che si concentrano principalmente sulla produzione, trascurando gli aspetti legati alla vendita e alla promozione.

Inoltre, il contesto socioculturale sta cambiando. I giovani, oggi, entrano nel mondo del lavoro più tardi rispetto al passato, il che potrebbe compromettere la disponibilità di manodopera qualificata in futuro. La crisi economica del 2007 ha ulteriormente indebolito il distretto, esponendolo alla concorrenza di imprese estere che offrono prodotti a prezzi più competitivi, spesso a scapito della qualità. Un'altra minaccia è costituita dalla delocalizzazione della produzione in paesi dove i costi sono inferiori, un fenomeno che ha visto molte aziende trasferire parte delle loro operazioni all'estero. Questo, unito alla crescente domanda di prodotti a basso costo e alla diffusione di prodotti contraffatti, rappresenta una sfida significativa per il futuro.

In conclusione, il distretto della calza di Castel Goffredo, pur affrontano sfide rilevanti, continua a essere comunque un esempio di eccellenza industriale grazie alla sua capacità di adattarsi e innovare, mantenendo viva la tradizione del "Made in Italy". [10] [11] [12]

2.3 L'AZIENDA CALZE BC

Come descritto in precedenza, molte delle aziende oggi presenti a Castel Gofredo devono la loro nascita e sviluppo alle competenze acquisite grazie alla storica fabbrica Noemi, che ha rappresentato per la storia il punto di riferimento del distretto.

Il fallimento di Noemi ha segnato, quindi, l'inizio di una nuova fase imprenditoriale per molti ex dipendenti, i quali, forti dell'esperienza maturata, hanno avviato nuove attività in proprio.

Tra queste iniziative imprenditoriali, spicca la storia di Rita e Agnese Cavazzini, due gemelle che, trovandosi improvvisamente senza lavoro dopo la chiusura della fabbrica, hanno scelto di non arrendersi e di sfruttare le competenze acquisite per creare una nuova realtà produttiva.

Le sorelle Cavazzini, dopo anni di lavoro nel laboratorio di Noemi, dove avevano affinato le loro abilità nella produzione di calze, hanno deciso di trasformare la sfida in un'opportunità.

Insieme ai fratelli Bensi, che nel frattempo erano diventati i loro mariti, hanno dato vita all'azienda Calze BC. Questo nome racchiude, infatti, le iniziali dei cognomi Bensi e Cavazzini, a testimonianza dell'unione sia familiare che imprenditoriale che ha caratterizzato la nascita di questa nuova realtà.

La loro visione era chiara fin dall'inizio: creare un'azienda capace di coprire tutte le fasi del processo produttivo, assicurando così un controllo totale sulla qualità del prodotto finito.

Nel 1968, dopo i primi anni di attività, l'azienda ha fatto, quindi, un passo importante, decidendo di internalizzare tutte le fasi del processo produttivo delle calze. Questa decisione ha segnato una svolta cruciale permettendo all'azienda di ottimizzare i tempi di produzione e garantire standard qualitativi elevati.

La produzione di una calza richiede un articolato processo suddiviso in più fasi, ognuna delle quali svolge un ruolo fondamentale nella realizzazione del prodotto finito.

Il processo inizia con la tessitura, dove i filati vergini, come lycra, poliammide, poliestere, lana, cotone e microfibra, vengono lavorati su macchine circolari. Questi filati vengono intrecciati con altri elasticizzati, che conferiscono alla calza la giusta elasticità e resistenza.

La fase successiva è la cucitura, durante la quale il semilavorato, ancora di colore bianco, viene tagliato e rifinito con precisione. In base al modello di collant in produzione, vengono effettuate, in seguito, operazioni di cucitura specifiche che danno forma al prodotto finale.

Una volta completata la cucitura, le calze vengono sottoposte a un processo di lavaggio e tintura. Ogni modello riceve trattamenti specifici, necessari per ottenere le caratteristiche finali desiderate. In questa fase, vengono effettuati rigorosi controlli di qualità per garantire che solo i prodotti perfetti proseguano nelle fasi successive. Le calze che non superano questi controlli vengono scartate per evitare che prodotti difettosi raggiungano il mercato.

Il processo produttivo segue con la fase di stiratura, un passaggio essenziale per conferire alle calze la loro forma definitiva. Vengono fissate a vapore a una temperatura di 120°, poi stirate con laser a infrarossi a 90°. Questo trattamento assicura che il prodotto mantenga la sua forma e vestibilità nel tempo. Infine, le calze vengono confezionate e sottoposte a un ultimo controllo di qualità prima di essere pronte per la distribuzione sul mercato.

Oggi, l'azienda impiega circa 90 dipendenti e genera un fatturato annuo di 10 milioni di euro. Nonostante il numero relativamente ridotto di dipendenti, la struttura dell'azienda è molto ampia e complessa, paragonabile a quella di una grande impresa. Calze BC ha scelto una strategia diversificata, operando sia come marchio proprio che come private label. Questa doppia strategia commerciale le consente di servire due mercati distinti e complementari, garantendo una maggiore stabilità e un'ampia copertura del mercato.

All'interno del distretto, Calze BC è considerata un punto di riferimento. La sua capacità produttiva e la qualità dei suoi prodotti hanno fatto sì che molte altre aziende del distretto si rivolgano a loro per completare fasi produttive che non possono gestire internamente.

Fino a pochi anni fa l'azienda era focalizzata esclusivamente sul settore B2B, lavorando in stretta collaborazione con altre imprese per fornire prodotti di alta qualità. Tuttavia, la pandemia di Covid-19 ha segnato un punto di svolta. Si è riconosciuta la necessità di diversificare e adattarsi ai cambiamenti del mercato, decidendo di espandersi nel settore B2C.

Questa decisione ha portato alla creazione di un e-commerce proprietario, Emporio Calze, che consente all'azienda di raggiungere direttamente i consumatori finali e di ampliare il proprio raggio d'azione.

L'offerta è vasta e articolata in sei private label: Franzoni, Jolie Folie, Acquilone, Donna BC, Jolie Folie kids e Personal Size. Franzoni, l'unico brand non nato internamente all'azienda ma acquisito dopo il fallimento di un'altra impresa, si distingue per i suoi prodotti medicali, autoreggenti e premaman. Donna BC è orientato verso il mercato di massa, con una presenza nei supermercati, mentre Jolie Folie si rivolge a un segmento più esigente, con un posizionamento più elevato in termini di prezzo e packaging. Aquilone e Jolie Folie kids sono le linee dedicate ai più piccoli. Aquilone offre prodotti per neonati, inclusi articoli per battesimi e cerimonie, mentre Jolie Folie kids propone una gamma di calze e collant pensati per bambini più grandi, con linee specifiche per attività sportive come la danza e il pattinaggio. Infine, Personal Size è una linea interamente dedicata alle taglie curvy, nata con l'obiettivo di promuovere l'inclusività e soddisfare le esigenze di una clientela che spesso fatica a trovare prodotti adeguati nel mercato tradizionale.

Nonostante l'impegno e la passione per la qualità, Calze BC è ben consapevole delle sfide ambientali legate alla sua attività. L'uso di materiali plastici e chimici nella produzione delle calze rende difficile ottenere una produzione completamente sostenibile. Inoltre, il riciclo delle calze difettose rappresenta una sfida a causa della complessità dei materiali utilizzati, che includono tessuti misti ed elementi elasticizzati. Tuttavia, l'azienda ha intrapreso importanti iniziative per ridurre il proprio impatto ambientale. Tra queste, spiccano l'installazione di un impianto di raccolta delle acque reflue, che permette di depurare e riutilizzare l'acqua utilizzata nei processi produttivi, e l'adozione di pannelli solari sul tetto dello stabilimento per ridurre il consumo di energia elettrica. [13]

CAPITOLO 3: IL CASO CALZE BC CON UPSKILL 4.0 E CARIVERONA

3.1 IL CONTESTO

Il 7 marzo 2024, presso la sede della Fondazione Cariverona, si è tenuta la presentazione della nuova edizione di Upskill Cariverona. Durante l'evento, le aziende partecipanti, hanno avuto l'opportunità di presentare le loro attività al pubblico e di lanciare la propria sfida progettuale focalizzata su innovazione e crescita. Successivamente, agli studenti coinvolti nel progetto, sono state assegnate le aziende con le quali avrebbero collaborato e hanno partecipato ad una lezione virtuale conoscitiva, durante la quale, è stata spiegata la metodologia del Design Thinking con le sue diverse fasi e sono state assegnate le prime scadenze definendo il calendario degli incontri successivi.

Come già citato in precedenza, io e il mio gruppo di lavoro, abbiamo collaborato con l'azienda Calze BC, azienda mantovana specializzata nella produzione di calze e collant da donna. Il metodo del Design Thinking è stato rielaborato e strutturato da Upskill, e si articola in 5 fasi:

- Empatia, per comprendere il settore di riferimento e familiarizzare con la sfida;
- Definizione, per riorganizzare le informazioni raccolte e rielaborare gli obiettivi;
- Ideazione, per presentare soluzioni ai problemi individuati;
- Prototipazione e test, per concretizzare e testare le idee, migliorandole e affinandone i dettagli.

Seguendo questo approccio, ho deciso di illustrare le fasi del mio progetto attraverso questi cinque momenti chiave.

3.2 Fase di empatia

Come ho già anticipato nel capitolo metodologico, l'empatia costituisce una tappa fondamentale nello sviluppo di un progetto poiché consente di raccogliere informazioni indispensabili per sfruttare il lavoro in modo efficace. In questa fase la comprensione approfondita delle esigenze dell'utente risulta essere di grande importanza dato che è proprio grazie alla capacità di mettersi nei panni dell'interlocutore che si può affrontare al meglio la sfida progettuale.

Nell'ambito del mio progetto, la sfida principale riguarda l'opportunità di Calze BC, storicamente focalizzata sul settore B2B, di espandere la propria offerta attraverso un canale B2C online. L'obiettivo principale è incrementare la brand awareness trasmettendo i valori fondamentali dell'azienda tramite un e-commerce vantaggioso e conveniente per le consumatrici finali.

Il primo passo è stata un'analisi approfondita dell'azienda, del settore e dei trend di riferimento che mi ha permesso di identificare i leader di mercato e i principali bisogni del target. Ho, di conseguenza, creato un business model canvas per mappare le attività chiave, i partner, le risorse, la proposta di valore, i segmenti di clientela e i canali distributivi, oltre ad individuare i punti di forza e di debolezza dell'azienda.

Come anticipato, Calze BC, ha alle spalle una lunga tradizione italiana nell'ambito della calzetteria femminile. Offre calze Made in Italy prodotte interamente al suo interno senza alcun tipo di esternalizzazione garantendo così un prodotto di alta qualità, come attestato anche dalle certificazioni sui materiali e tessuti utilizzati. I punti di forza risiedono, dunque, nella garanzia di un design 100% italiano di qualità e di durevolezza nel tempo, oltre che nella vasta gamma di prodotti che permette di soddisfare i bisogni di donne di tutte le età, comprese quelle con esigenze particolari come calze sportive o medicali. L'offerta progettuale è rappresentata dall'e-commerce "Emporio Calze" che vende i prodotti dei diversi private labels con spedizioni nazionali e internazionali, nonché attraverso punti vendita situati in Europa e su altri marketplace online.

I principali canali di comunicazione di Calze BC son il sito aziendale, l'e-commerce, un profilo Instagram aziendale e i diversi profili dei vari brand. Nonostante questi numerosi profili, la presenza sui social e sull'e-commerce risulta poco chiara, con difficoltà nella distinzione dei brand e della loro relazione con l'azienda. Anche l'interfaccia del sito e gli aspetti SEO presentano margini di miglioramento sia in termini grafici che strutturali e funzionali.

Ho, poi proseguito la ricerca con l'analisi di altre aziende del settore come Oroblu, WoodenStore, Milenka Calze e Omsa da cui trarre ispirazione per lo stile comunicativo e la struttura dell'e-commerce.

Oroblu fa parte del gruppo CSP International dal 2008 e produce abbigliamento da donna di alta gamma. È stata selezionata per la sua notorietà nella produzione di collant e per il suo e-commerce curato e molto utilizzato caratterizzato da un'attenzione particolare alla sostenibilità e da una navigazione chiara e intuitiva. [14]

WoodenStore ha aperto il primo negozio nel 2011 a Verona e successivamente, ha distribuito nelle città italiane numerosi flagship store. Rappresenta un esempio di brand identity precisa e coerente, sviluppata grazie a una comunicazione attenta sui diversi canali social, unendo stile ordinato e minimalismo nordico alla moda di strada giapponese. [15]

Omsa è stata fondata nel 1966 a Castiglione delle Stiviere, è parte del gruppo Golden Lady, leader del distretto della calzetteria italiana. Utilizza una comunicazione grafica e visiva molto interessante e curata, trasmettendo eleganza attraverso linguaggio, colori e design sui propri canali. [16]

Milenka Calze nasce a Parma e distribuisce in tutta Italia una vasta scelta di calze e collant per donne e bambine attraverso il suo shop online. Presenta, infatti, un sito molto chiaro che, mediante il blog e le recensioni, permette di chiarire qualsiasi dubbio riguardante prodotti e servizi offerti. [17]

Ho preso in considerazione anche aziende fuori dal settore della calzetteria, ma con caratteristiche simili a Calze BC, come Gioiello Flowers e Birrificio Monterosso. Gioiello Flowers [18], nasce a Vicenza nel 2013, successivamente si trasferisce a Montegrotto terme dove, nel 2020, rinnova i suoi locali diventando una piccola boutique floreale. Esattamente

come Calze BC ha alle spalle molta esperienza che viene utilizzata come punto di forza nella comunicazione online mostrando al cliente la loro passione verso i loro prodotti.

Birrificio Monterosso [19] crea birre fatte principalmente con ingredienti provenienti dai Colli Euganei, dove è presente la sede dell'azienda. Ha un'ottima identità visiva che sfrutta il km 0 per comunicare la tradizione italiana e l'attenzione all'ambiente. Presenta una comunicazione coinvolgente mediante una pubblicazione costante e l'utilizzo di format virali.

La ricerca è poi proseguita con l'analisi delle tendenze di consumo e di utilizzo delle piattaforme e-commerce più diffuse. Secondo il Rapporto sugli e-commerce italiani del 2023 di Casaleggio e Associati [20], le limitazioni fisiche imposte dalla pandemia del Covid19 hanno permesso agli imprenditori e ai produttori italiani di far raggiungere il successo dell'e-commerce, settore che, in Italia, ancora non aveva toccato i picchi della media mondiale. Molti colossi hanno iniziato a vendere direttamente ai consumatori finali tramite marketplace puntando sulla rapidità di produzione e sul rinnovo del catalogo, imitando gli esempi di Amazon e Shein.

Attualmente, circa 5 miliardi di persone nel mondo, l'86% della popolazione mondiale, accedono ad Internet. In Italia, circa il 75% della popolazione, maggiormente concentrata nelle regioni del Nord Ovest, utilizza internet quotidianamente e per un periodo di tempo che aumenta di anno in anno. Secondo le stime il mercato dell'acquisto online, nei prossimi, anni supererà i 6 miliardi di dollari di fatturato rappresentando, di conseguenza, quasi il 60% del traffico internet mondiale. Il 47% degli italiani compresi fra i 16 e i 64 anni acquista prodotti online ogni settimana, con una spesa totale che si avvicina ai 43 miliardi di euro. I consumatori ricorrono allo shopping online, principalmente per i vantaggi che ottengono dalla comparazione di prezzi, prodotti e dalle recensioni provenienti dagli altri utenti. Più della metà delle persone, parte del campione, dichiara di cercare informazioni sui brand di interesse online prima di procedere con gli acquisti sottolineando l'importanza da parte dei brand di possedere un proprio sito.

La classifica dei settori maggiormente acquistati online, in Italia, vede al primo posto la moda, seguita dai beni di lusso e dai servizi offerti dalle piattaforme streaming e dalle tv on demand.

Il mondo del fashion e dell'abbigliamento, risulta essere, quindi, quello maggiormente colpito dalla crescita degli acquisti virtuali raggiungendo un fatturato pari a 989 miliardi di euro nel 2024, dominato da marketplace come Zalando o Shein. [21]

Per attirare i consumatori è necessario fidelizzarli attraverso servizi digitali che permettano di rendere l'esperienza d'acquisto più interattiva e personalizzata. In questo senso la diffusione dell'intelligenza artificiale diventa uno strumento fondamentale. Grazie a questo nuovo mezzo, i brand possono analizzare i comportamenti dei consumatori e ottimizzare la loro esperienza online coinvolgendoli con campagne di marketing mirate e adattate alle diverse esigenze, come una navigazione guidata e assistita che può essere perfezionata grazie all'utilizzo di chatbot per il supporto virtuale.

Essendo, l'obiettivo della sfida, l'aumento della brand awareness era importante comprendere anche quanto gli utenti ritenessero importante una buona comunicazione sui social da parte del brand e quanto, la loro presenza online influisse nelle scelte di acquisto.

Secondo le statistiche, che considerano le medie mensili di utilizzo di piattaforme social, al primo posto si trovano Instagram e Youtube come canali più utilizzati, seguiti da Facebook e altri social network meno diffusi. Gli italiani trascorrono, in media quasi sei ore online al giorno e, tra queste, la metà viene spesa all'interno dei social network. I motivi principali riguardano il bisogno di informazione e l'intrattenimento, mentre per una percentuale minore, ma estremamente rilevante al fine di questo progetto, i social costituiscono un veicolo per trarre ispirazione su prodotti, servizi e attività attraverso profili di brand e di influencer.

La mia ricerca si è, in seguito, soffermata all'interno del settore specifico della calza, cercando i trend di riferimento legati alla ricerca sui motori della parola "collant". Sono stati utilizzati gli strumenti di "Answer the Public" che hanno mostrato come le parole più usate legate al settore della calzetteria fossero relative alle diverse tipologie di collant esistenti sul mercato suddivise per materiali, tessuti e colori.

Successivamente, l'analisi è stata portata avanti, attraverso la creazione di una stakeholder map, inserendo tutte le categorie di utenti che hanno un interesse nei confronti del successo dell'impresa e del progetto. Sono stati, quindi, individuati tre tipi di stakeholder: le risorse

interne, stakeholder diretti e stakeholder indiretti. I soggetti interni sono costituiti da tutti coloro che lavorano nell'azienda, che nel caso del progetto sono Ester Lizzeri e Cinzia Bensi, responsabili e-commerce e marketing di Calze BC, assieme a tutti i dipendenti. Gli stakeholder diretti, sono soggetti direttamente interessati al progetto come utilizzatori della soluzione che sta prendendo forma, e tutte le figure che sono state coinvolte per realizzarla come clienti, rivenditori di negozi di calze e fornitori. Gli stakeholder indiretti sono, invece, tutti quegli utenti che verranno influenzati dal progetto, ovvero, il territorio del distretto mantovano, gli studenti Unipd che hanno seguito il progetto e il team di Upskill.

L'ultima parte della fase di empatia è stata caratterizzata dalle interviste qualitative. Per prima ho individuato le categorie di utenti ai quali rivolgere le domande e creato una traccia di richieste personalizzata e finalizzata ad ogni categoria legata a temi rilevanti per lo sviluppo del progetto, tenendo conto delle diverse esigenze e dei diversi bisogni. (*vedi appendice A*)

Il campione di riferimento è composto da tre tipologie di utenti: mamme di bambine piccole, donne tra i 45 e i 55 anni e donne tra i 20 e i 30 anni. Queste interviste mirano ad indagare i fattori importanti da considerare per l'acquisto dei prodotti, bisogni ed esigenze legate a tendenze di moda, qualità dei materiali, gusti personali, e opinioni riguardo la possibilità di acquistare questo genere di prodotto online. Contemporaneamente a quelle condotte sulle clienti, sono state anche portate avanti due interviste legate strettamente alla sfida, una per l'impresa committente e una ad un e-commerce expert, per poter ottenere tutte le informazioni possibili allo sviluppo del progetto.

L'intervista interna all'azienda è stata fatta con Ester Luzzeri, responsabile marketing di Calze BC. Questa intervista ha permesso di concentrare l'attenzione sull'azienda, sulla sua storia e il suo sviluppo. È stata importante per definire il target a cui si rivolgono e quello a cui puntare con il nuovo servizio di e-commerce. Al fine di poter conoscere al meglio il tema del mio progetto sono state richieste informazioni riguardo i valori che intendono trasmettere, il prodotto più venduto e gli aspetti relativi alla produzione, e ciò che contraddistingue l'azienda dai competitors. Queste domande hanno portato alla luce diverse considerazioni strategiche cruciali per lo sviluppo di Emporio Calze. In particolare, le criticità individuate riguardano

principalmente il punto del ciclo di vita in cui è posizionato il brand, che si trova ancora in una fase embrionale. Essendo, infatti, un progetto appena nato, Emporio Calze non ha ancora raggiunto un livello di struttura e maturità adeguato ad affrontare efficacemente le esigenze dei consumatori, risultando ancora poco visibile sui motori di ricerca e con un posizionamento online che richiede un rafforzamento significativo.

Un sito web ben funzionante e curato nei dettagli rappresenta una vetrina fondamentale per la promozione e vendita dei prodotti. Per questo motivo, l'attenzione strategica, soprattutto in prospettiva futura, dovrebbe concentrarsi sull'ottimizzazione della comunicazione digitale, con particolare enfasi sulle piattaforme social e sulle versioni mobile del sito. Questo tipo di interazioni, infatti, stanno diventando sempre più cruciali, data la crescente tendenza degli utenti a navigare e acquistare tramite dispositivi mobili [22]. Un altro aspetto essenziale è la gestione della comunicazione con i clienti. In un contesto di mercato sempre più competitivo, i consumatori si aspettano trasparenza e una comunicazione puntuale, soprattutto per quanto riguarda lo stato delle ordinazioni. Mantenere i clienti costantemente informati durante il processo di acquisto è fondamentale per costruire fiducia e garantire una fidelizzazione a lungo termine. Gli aggiornamenti tempestivi non solo rispondono alle aspettative dei clienti, ma rafforzano anche la percezione di un brand affidabile e attento alle loro esigenze. [23]

È importante sottolineare che il settore della calzetteria, tradizionalmente meno incline all'e-commerce, sta comunque registrando un'evoluzione. Sebbene l'acquisto online di calze e collant non sia ancora diffuso quanto altri settori, le statistiche recenti indicano un incremento del 5% nell'utilizzo delle piattaforme e-commerce per questi prodotti. Questo trend suggerisce che, con le giuste strategie di marketing e una presenza online più robusta, esistono margini significativi per espandere la base clienti e incrementare le vendite. Di conseguenza investire nell'e-commerce e nella comunicazione digitale può rappresentare una leva di crescita fondamentale per Emporio Calze, permettendogli di conquistare nuove fette di mercato e di rafforzare il proprio brand. [24]

L'utilizzo di Amazon Business potrebbe rappresentare un'ottima opportunità, considerando che oltre il 50% degli acquisti online italiani viene fatto su questa piattaforma mediante small

business. Amazon offre la possibilità di interagire direttamente con il cliente tramite domande e recensioni creando un rapporto diretto che potrebbe essere sfruttato per fidelizzare nuovi clienti e indirizzarli verso il proprio e-commerce.[25] Questa ipotesi è stata tuttavia, scartata. L'azienda utilizza da diversi anni questa piattaforma come canale di vendita nei mercati italiano, francese e tedesco. L'esperienza ha dimostrato che affidarsi a un marketplace come Amazon, che funge da rivenditore, limita la visibilità complessiva dell'offerta di prodotti dell'azienda contrastando con l'obiettivo principale che si intende raggiungere attraverso l'apertura di un e-commerce proprietario: presentare una gamma completa di prodotti che soddisfino tutte le esigenze delle consumatrici. La piattaforma Amazon, pur efficace per raggiungere un vasto pubblico, propone infatti ai clienti solo una selezione ristretta dell'assortimento disponibile, riducendo così la capacità dell'azienda di comunicare il proprio valore distintivo e di offrire un'esperienza d'acquisto completa.

Oltre alle interviste qualitative, abbiamo anche portato avanti un questionario quantitativo, per raccogliere dati numerici e raggiungere un bacino più ampio di clienti. L'obiettivo era quello di comprendere a fondo le abitudini e le scelte delle consumatrici donne tra i 20 e i 60 anni, indagando dove e come vengono acquistate le calze, quali sono le preferenze, quali aspetti dell'acquisto online e offline sono considerati vantaggi o svantaggi. Sulla base di questi risultati abbiamo creato delle interview card, per permetterci di gestire il grande quantitativo di informazioni raccolte e selezionare quelle più interessanti e organizzare in modo preciso ed ordinato.

La fase di empatia è quindi risultata utile per individuare, grazie allo studio dell'impresa, i punti di forza e quelli migliorabili da cui partire per il raggiungimento dell'obiettivo. Con l'analisi di contesto è stato reso chiaro cosa prendere come ispirazione dai competitor e dai player di contesto. Con la stakeholder map sono stati individuati tutti i diversi ruoli all'interno del progetto e delle loro funzioni e, con le interviste e il questionario, sono stati evidenziati i fattori chiave che costituiscono la base su cui strutturare e realizzare la sfida progettuale.

3.3 Fase di definizione

La seconda fase è caratterizzata dalla definizione, importante per portare maggiore chiarezza alle problematiche e alle criticità individuate durante la fase di empatia, identificando i punti chiave su cui concentrare l'attenzione e le risorse definendo, così, i confini del progetto.

Il primo passo è stato il problem statement, ovvero la ridefinizione della sfida progettuale sulla base di quanto emerso durante la prima fase del lavoro. Serve per individuare il gap tra il problema, l'origine della sfida, e l'obiettivo che si intende raggiungere. Per questi motivi il problem statement deve essere centrato sull'utente, identificando le esperienze ed i bisogni dello stesso assicurando la forte rilevanza del tema, definisce delle chiare esigenze da soddisfare andando ad indirizzare il lavoro da svolgere, e, sottolinea le conseguenze che si potranno verificare dopo la strutturazione del progetto per poter ricercare soluzioni e mirare le risorse su di esse.

La sfida progettuale iniziale riguardava la volontà di Calze BC di dare spazio alla vasta offerta di calze che dispone, aprendosi anche al mercato B2C online dopo numerosi anni di sola vendita destinata al B2B. L'obiettivo è, dunque, quello di portare brand awareness, comunicando i valori fondamentali dell'azienda e facendo emergere i vantaggi dell'acquistare online, attraverso format adeguati e modalità comunicative che possano convincere le potenziali clienti a scegliere Emporio Calze per i propri acquisti.

Sulla base delle interviste portate avanti i temi di maggiore rilevanza riguardano la percezione della qualità della calza, intesa come resistenza. elasticità, comodità, qualità del tessuto e colorazioni. Le clienti hanno bisogno di un e-commerce che sia inclusivo e che mostri come il prodotto possa adattarsi alle diverse taglie e corporature. Le donne, soprattutto le signore più mature, nutrono ancora diffidenza nei confronti dell'acquisto online soprattutto per l'impossibilità di vedere il prodotto prima dell'acquisto. Un bisogno centrale emerso è quindi la necessità di conoscere il prodotto e le sue caratteristiche, di strutturare un brand di fiducia che permetta un acquisto facile e pratico.

La sfida progettuale è stata quindi riscritta e orientata verso questo tipo di esigenza: una piattaforma chiara e con una forte identità riconoscibile della quale fidarsi in modo da poter fare concorrenza al negozio fisico che, ancora oggi, per il settore della calza risulta essere il mezzo preferito e più vantaggioso dal target di riferimento.

Il passaggio successivo ha riguardato l'interpretazione dei risultati emersi dall'analisi delle interviste e dei dati del questionario. [26] L'indagine ha preso in considerazione due aspetti principali: i bisogni legati alle caratteristiche del prodotto, e quelli legati all'acquisto online e offline. Le consumatrici dichiarano di valutare l'acquisto di prodotti di intimo e calzetteria, principalmente, sulla base di valutazioni riguardanti la qualità del prodotto e dei materiali, la vestibilità, il prezzo, e la conoscenza pregressa del brand. Essendo un prodotto facilmente deteriorabile molte clienti ammettono di comprarne più paia alla volta in modo da averne di scorta, solitamente 3-4 giorni prima dell'evento interessato.

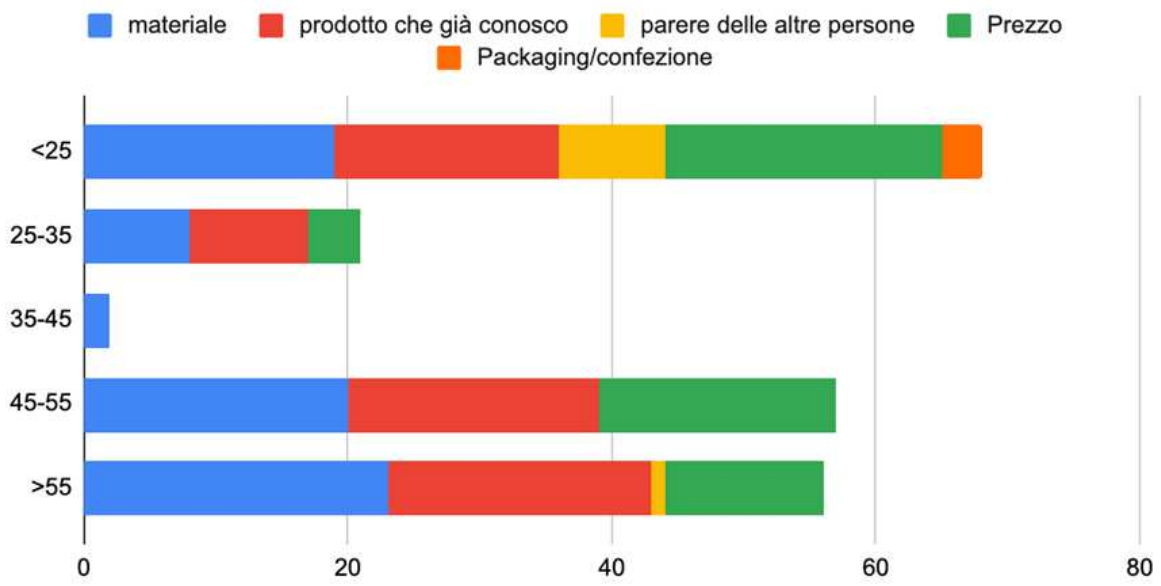

Figura 1: Aspetti ritenuti importanti al momento dell'acquisto divisi per fasce d'età

Come si può notare dal grafico [Figura 1] sono state incrociate le variabili considerate durante l'acquisto con le fasce d'età delle persone considerate. Da questi dati emerge una grande attenzione, da parte di ogni fascia d'età, nei confronti del prezzo e del materiale, ma il dato più interessante risulta essere la familiarità con il brand.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei negozi online, la maggioranza delle consumatrici predilige ancora il negozio fisico per l'acquisto di prodotti di intimo e di calzetteria. L'attenzione è quindi stata posta sulle differenze tra negozio fisico e negozio virtuale, definendo i vantaggi e gli svantaggi dell'uno e dell'altro.

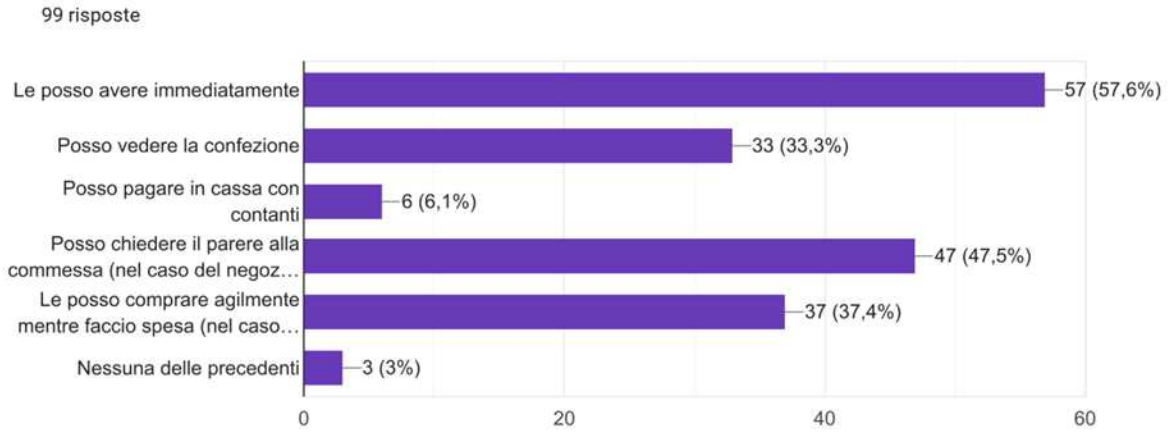

Figura 2: Quali sono i vantaggi dell'acquisto nel negozio fisico

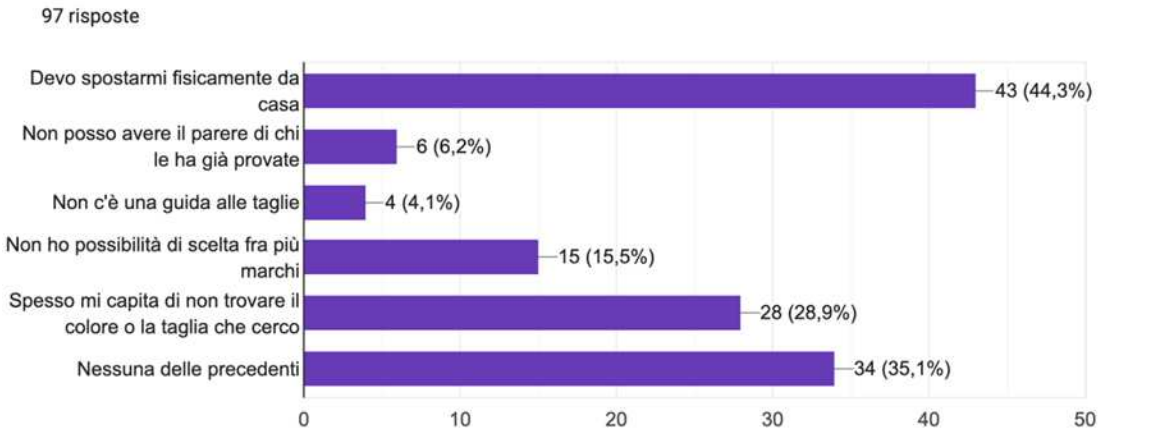

Figura 3: Quali sono gli svantaggi dell'acquisto nel negozio fisico

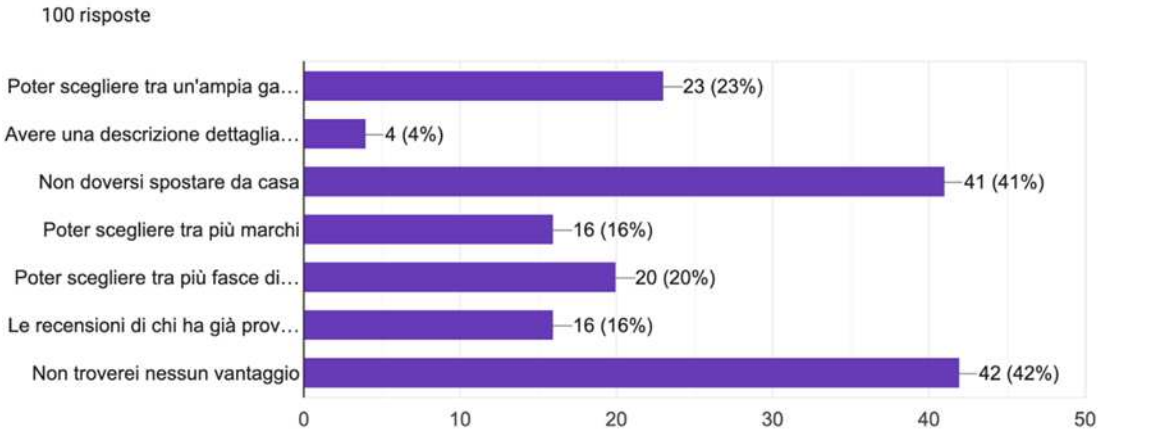

Figura 4: Quali sono i vantaggi dell'acquisto nel negozio online

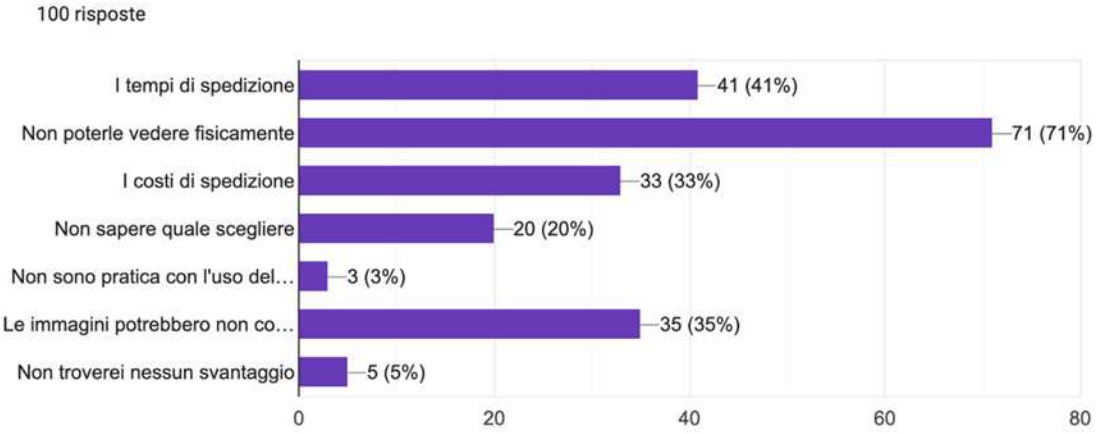

Figura 5: Quali sono gli svantaggi dell'acquisto nel negozio online

Il confronto tra vantaggi e svantaggi dimostra come ciò che è considerato un aspetto positivo in un caso, è considerato negativo nell'altro. Se osserviamo, infatti, i vantaggi dell'acquistare nei negozi fisici [Figura 1], essi riguardano prevalentemente l'immediatezza dell'ottenimento del prodotto e l'aspetto relazionale che permette un immediato consiglio e un acquisto guidato e seguito. Gli svantaggi dell'utilizzo di un e-commerce [Figura 4], infatti, riguardano proprio la lunghezza dei tempi di spedizione e la poca fiducia nei confronti di un prodotto che non si può vedere e toccare e che potrebbe, dunque, comportare un acquisto poco sicuro. D'altro canto, lo svantaggio principale legato all'acquisto fisico [Figura 2] riguarda lo spostamento e il tempo necessario per recarsi al negozio, problematica che, invece, si risolve online [Figura 4]. È, tuttavia, necessario, sottolineare come una grande porzione di partecipanti al questionario abbia ammesso di non trovare alcun vantaggio nell'acquistare online.

In conclusione, è stata lasciata anche una domanda aperta per poter scrivere gli aspetti che le persone riterrebbero rilevanti e fondamentali per il loro negozio online ideale. I risultati puntano notevolmente l'attenzione verso le recensioni da parte di altre clienti e la possibilità di contattare il brand per ottenere assistenza ed essere guidati durante l'acquisto, confermando le tendenze osservate in precedenza.

Sulla base delle interviste e dei risultati del questionario ho creato delle User Personas, rappresentazioni fittizie degli utenti ideali, contenenti le informazioni più rilevanti per il progetto. Ogni profilo è composto da una breve descrizione contenente i dati anagrafici, gli interessi della persona, il lavoro ecc…I bisogni e gli obiettivi legati alla sfida progettuale, le ragioni che

spingono l'utente ad agire o cercare una soluzione ad un problema, le opportunità da cogliere, e tutte le possibili criticità emerse e relative al tema del progetto.

- User personas 1: rappresenta la categoria delle mamme che acquistano online per risparmiare tempo e per poter trovare il prodotto perfetto per i propri figli. I bisogni principali da soddisfare riguardano, quindi, l'ampia scelta di prodotti e una descrizione molto dettagliata per scegliere il prodotto corretto ed evitare il reso.
- User personas 2: rappresenta le ragazze giovani comprese tra i 20 e i 30 anni che ricercano un prodotto comodo ma alla moda da indossare durante le giornate e le uscite e che sia economico. Le necessità più importanti sono, di conseguenza, la comodità, un brand in cui cercare ispirazione per i propri outfit alla moda e il rapporto qualità/prezzo.
- User personas 3: racchiude i bisogni delle signore over 50 che navigano solamente su siti in cui sanno di poter trovare dei buoni prodotti adatti ad ogni loro esigenza. Hanno, dunque, bisogno di un servizio pratico, inclusivo e che garantisca una buona assistenza al momento dell'acquisto.

Per concludere la fase di definizione, sono state identificate le How Might We Question (HMW) utili a comprendere come andare incontro alle esigenze delle diverse personas create sulla base dei loro interessi e delle loro necessità. La HMW question si compone di 3 elementi: utente, le caratteristiche che definiscono il soggetto, insight, l'aspetto peculiare legato alla persona e, il bisogno, ovvero l'insieme delle problematiche e delle necessità riscontrate dall'utente e che devono essere risolte mediante il progetto.

Le domande a cui rispondere con il progetto sono dunque:

- Come posso aiutare le mamme lavoratrici impegnate, che non vorrebbero impiegare tanto tempo nella procedura d'acquisto o sbagliare nella scelta, a garantire un e-commerce chiaro dettagliato e efficiente?
- Come faccio ad aiutare le giovani ragazze, sempre in movimento e alla ricerca di calze che si adattino ai diversi impegni a trovare un brand di riferimento da cui farsi ispirare?

- Come faccio ad aiutare le signore, molto impegnata e non molto pratiche con la tecnologia a trovare un brand che permetta loro di fidarsi e acquistare online.
- Come posso aiutare l'azienda, che ha difficoltà ad avere traffico sul proprio e-commerce, a definire la brand awareness di Emporio Calze e aiutare l'acquirente nelle sue esigenze di acquisto?

A questo punto, sulla base di tutti questi elementi a mia disposizione, è stato possibile iniziare a strutturare il progetto nella pratica tentando di trovare soluzioni che potessero risolvere le criticità e migliorare i punti di debolezza emersi.

3.4 Fase di 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. Grazie alla solida conoscenza degli utenti e una chiara definizione del problema è possibile lavorare su potenziali soluzioni.

Essendo una fase caratterizzata dalla creatività, dal dialogo e dal confronto, Upskill ha organizzato un incontro in presenza, tenutosi presso l'Università Ca Foscari di Venezia, in cui ho avuto l'opportunità di lavorare e confrontarmi, non solo, con gli altri membri del mio gruppo, ma anche con altri studenti di altre facoltà ascoltando i loro progetti e le loro idee.

Durante questo incontro ho, infatti, utilizzato la tecnica del brainstorming, utile per trovare un grande quantitativo di idee a partire dalle esigenze delle diverse User Personas e delle loro How Might We Question. Utilizzare questa tecnica insieme a persone esterne ed estranee al mio progetto mi ha permesso di avere la possibilità di sviluppare idee diverse da quelle originarie, nuove e creative che hanno fatto emergere anche nuovi spunti di riflessione.

Tutte le idee ricavate da questo confronto sono state poi riordinate all'interno di una mindmap, uno strumento visuale utile per riordinare le idee emerse e individuare le soluzioni. Assume la forma di un diagramma ad albero dove al centro c'è una parola chiave legata ad una serie di concetti raccolti durante il brainstorming. Associando poi delle immagini alla mindmap

vengono create delle moodboard, utili per avere degli spunti visivi e orientare lo sviluppo del progetto.

I concetti chiave emersi da questo incontro riguardano tre assi fondamentali:

- Social
- Sito web
- Community

È importante avere una comunicazione social strutturata ed organizzata che costituisca una vetrina per i prodotti dell'azienda e uno strumento per attirare e ispirare nuove consumatrici attraverso contenuti virali e collaborazioni. Il sito deve essere chiaro e pratico e permettere una navigazione semplice ed assistita in ogni passaggio. Deve esprimere i valori del brand, come l'inclusività, e creare attorno ad esso una community fidelizzata pronta ad acquistare nuovamente. Queste idee sono state, successivamente, impostate all'interno di una proposta concreta che ho nominato "EmpowerCalze" che mira ad aumentare la brand awareness di Emporio Calze e trasformare la percezione del brand enfatizzando l'inclusività e la diversità attraverso un'esperienza digitale migliorata, una comunicazione strategica e iniziative coinvolgenti che creano un legame profondo con il pubblico.

3.5 Fase di prototipazione

In questa fase le idee vengono trasformate in soluzioni concrete mediante la costruzione di prototipi che permettono di sperimentare se la soluzione ideata è efficace e in grado di soddisfare le richieste della sfida progettuale.

Prima della costruzione del prototipo vero e proprio ho costruito per ogni idea un modulo che mi ha permesso di visualizzare la situazione attuale del lavoro, avere una visione chiara e grafica dell'idea.

All'interno del modulo sono state inserite anche immagini, utili per l'ispirazione e i riferimenti, eventuali criticità che potrebbero emergere e tutte le attività e le risorse necessarie

all’attuazione dell’idea. I prototipi da sviluppare per Calze BC che compongono EmpowerCalze sono stati in totale 3:

- EmporioDesign, che punta a perfezionare e migliorare l’user experience e l’interfaccia dell’e-commerce attuale.
- EmporioSocial, per un miglior posizionamento sui social.
- EmporioEngage, strategie e momenti di ingaggio offline per coinvolgere le persone e indirizzarle verso l’e-commerce.

Per quanto riguarda EmporioDesign, ho proposto la suddivisione in categorie della home page che ha permesso di raggruppare i prodotti in modo chiaro, ovvero donna, bambina e curvy. Ho aggiunto anche immagini di donne con outfit arricchiti e completati dalle calze e dai collant per poter ispirare gli utenti non appena accedono al sito.

Per rendere la navigazione il più pratica possibile, ho strutturato un quiz che faciliti 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 in cui utilizzarla, il colore e la taglia che indirizzano la cliente, alla fine del quiz, verso la scheda prodotto della calza più adatta a lei.

La struttura della scheda prodotto ha richiesto una grande attenzione. Ho voluto inserire foto professionali e dettagliate, insieme ad una descrizione curata e un ulteriore spazio per i dettagli tecnici. Si potranno leggere recensioni da parte di altri clienti, come anche i tempi e le modalità di spedizione e pagamento.

Il sito di Emporio Calze gode già di un buon posizionamento SEO per quello che riguarda i prodotti per taglie comode. Di conseguenza, ho voluto sfruttare questo valore per promuovere e posizionare il brand come inclusivo e far percepire l’e-commerce come canale dove ogni donna può trovare il collant più adatto a sé stessa. La categoria curvy è stata, quindi, resa più evidente per esprimere i valori di inclusività e di rispetto del corpo femminile. Per questa linea, infatti ho creato una pagina dedicata, all’insegna del payoff “be unique, be personal” che riprende l’attuale brand curvy Personal size, già presente, in casa Calze BC. [Figura 6;7;8;9]

Figura 6: Homepage di Emporio Calze con diverse categorie di ricerca e area riservata.

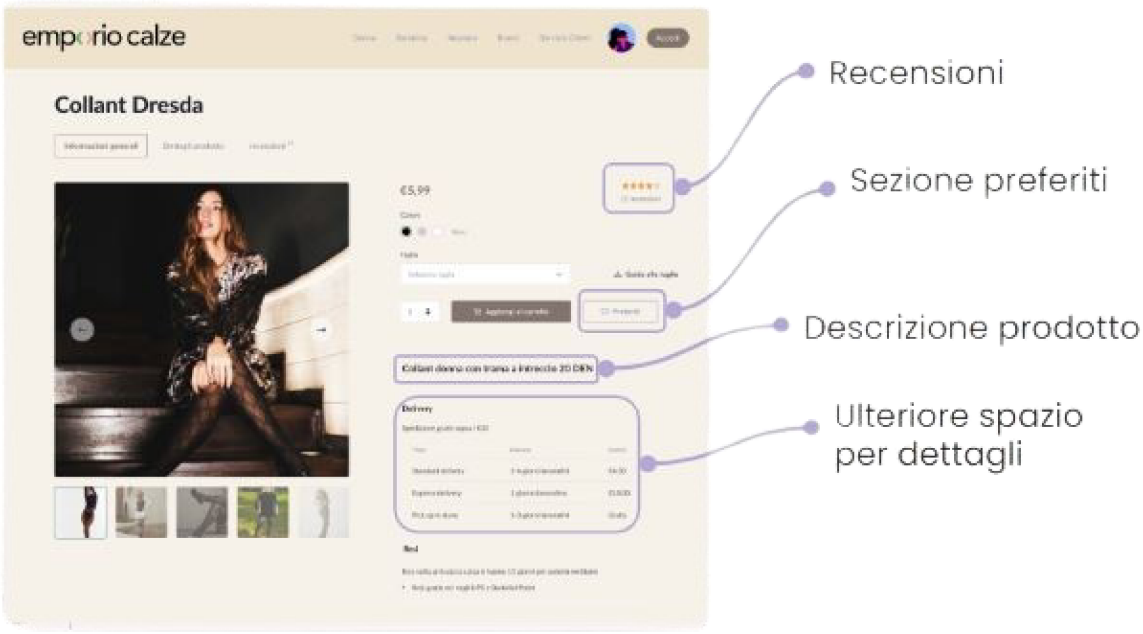

Figura 7: Scheda prodotto con dettagli, recensioni e guida alle taglie.

Figura 8: Pagina "Inclusivity" dedicata ai prodotti Personal Size

Figura 9: Estratto dal quiz per la ricerca della calza perfetta

Per la definizione di EmporioEngage, i momenti di ingaggio, sono parità dalla criticità maggiore, il fatto che gli e-commerce non vengano considerati come opzioni di acquisto valide per prodotti come le calze e i collant. Proprio per questo, si è presentata la necessità di coinvolgere le persone offline per indirizzarle, successivamente verso il sito online.

La prima proposta, quindi, prevede la possibilità di distribuire sample di calze e collant in luoghi strategici, come alcuni centri commerciali che permetterebbero, alle nuove consumatrici di familiarizzare con il brand e comprare, in futuro, direttamente online. Grazie all'offerta di calze sportive, Calze BC potrebbe beneficiare della collaborazione con scuole di danza del territorio, che potrebbero fungere da punti di ritiro, per ovviare al problema che abbiamo incontrato riguardo ai tempi e modalità di spedizione. Le scuole di ballo, ad esempio, se ingaggiate potranno rivolgersi direttamente all'azienda per la fornitura in occasione di saggi o eventi di danza.

La comunicazione sui social è stata, insieme alla creazione dell'e-commerce, la parte su cui ho concentrato maggiormente l'attenzione, in quanto, fondamentale per consolidare la presenza del brand online e coltivare un rapporto di fiducia con il cliente e promuovere i valori e i prodotti. La prima proposta ha riguardato la creazione di un profilo Instagram di Emporio Calze all'interno del quale far convogliare tutti i singoli profili dei brand già esistenti in precedenza.

Una volta creato il profilo è stata scelta una palette di colori [Figura 9] da seguire nella pubblicazione e nella creazione dei contenuti per dare un senso di ordine e di eleganza. I colori che lo contraddistinguono sono tre tonalità chiare: rosa, grigio e perla più due tonalità intense quali bordeaux e nero liquirizia. Per volontà dell'azienda ho anche aggiunto il bianco per riprendere i colori presenti nel logo.

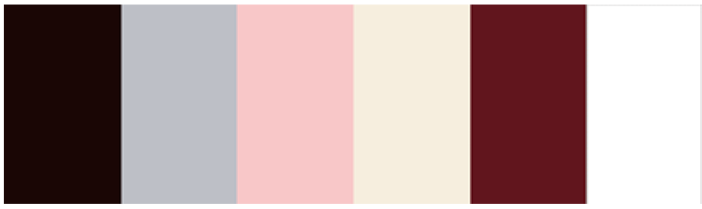

Figura 10:Palette di colori utilizzata per e-commerce e social

Ho, poi, ideato una serie di format tra reel, post e storie che potessero attirare il target e che andranno pubblicati settimanalmente secondo un piano editoriale mensile.

Esempi di contenuti sono:

- *Calze in viaggio*, in cui sfruttare utenti ed influencer per idee di look mentre si viaggia
- *Momlife* in cui mostrare scene di vita quotidiana di una mamma
- Consigli su che calze scegliere per ogni occasione o sport come danza e pattinaggio
- Contenuti che mostrino i dietro le quinte di Calze BC
- Curiosità sulle calze
- Contenuti legati al senso di inclusività.

3.6 Fase di test

La fase di test mi ha permesso di identificare eventuali difetti e problemi da migliorare prima di portare il prodotto all'azienda e successivamente sul mercato. Rivela intuizioni inaspettate, in quanto, i prototipi vengono fatti provare direttamente agli utenti appartenenti al target per ottenere feedback mirati e specifici.

Per poter implementare i prototipi è stato fatto un ragionamento sui possibili investimenti che l'azienda dovrebbe mettere in atto. Primo fra tutti, l'ampliamento delle risorse umane per riuscire a gestire i profili social in modo costante. Calze BC potrebbe anche investire nella pubblicità attraverso alcuni influencer che rispecchiano i valori del brand.

È necessario, anche, creare le foto per l'e-commerce e i contenuti per i social; perciò, sarà necessario servirsi di fotografi e videomaker ma anche di modelle con fisicità e taglie inclusive.

Con questi investimenti ci si aspetta di riuscire ad ottimizzare i social, creare un'identità riconosciuta diventando il punto di riferimento come brand con la linea curvy. L'azienda riuscirà a comunicare ad un pubblico più ampio e creare una community di clienti fidelizzate.

Calze BC potrà contare su contenuti di alta qualità e foto dettagliate, che rendano giustizia ai loro prodotti.

Come prossimi passi ho previsto, entro settembre, l'ottimizzazione della User experience sui social e sull'e-commerce partendo dagli spunti del prototipo. Successivamente, immagino l'introduzione di una figura in azienda dedicata alla gestione dei social media di Calze BC rendendo possibile l'avviamento del piano editoriale proposto, focalizzandosi sulla rubrica calze in viaggio per aumentare l'engagement e ispirare le utenti. Infine, per l'anno prossimo, è stato consigliato all'azienda di ragionare anche su un piano editoriale dedicato al canale Facebook.

Durante le ultime giornate del lavoro, ho avuto anche l'opportunità di partecipare ad un workshop, organizzato da Upskill, sul public speaking in cui abbiamo compreso come realizzare una presentazione accattivante ed esaustiva in vista della presentazione finale che si sarebbe svolta per spiegare il progetto finale e il suo sviluppo.

Durante questo workshop ognuno dei partecipanti ha portato un oggetto di valore personale e affettivo e doveva spiegarne il perché in tre minuti davanti al resto dei presenti ricevendo feedback sulla presentazione, sul modo di muoversi e sull'atteggiamento.

3.7 Presentazione finale

Il giorno della presentazione si è svolto il 4 giugno presso la sede della Camera di commercio di Verona. Per l'occasione erano presenti tutti gli studenti delle università e degli ITS che hanno partecipato ai diversi progetti lanciati da Upskill, il team di Upskill e gli imprenditori delle aziende.

Sono stati presentati in totale 12 prototipi originali sviluppati da circa una cinquantina di studenti per rispondere alle sfide lanciate dalle aziende delle provincie di Mantova, Verona e Vicenza. [27] Ho quindi avuto modo di presentare ad un pubblico ampio tutti gli step principali portati avanti nel corso dello sviluppo del progetto arrivando alla soluzione finale per Calze BC. La mia proposta finale è dunque mirata ad aumentare la brand awareness di Emporio

Calze e a trasformare la percezione del marchio enfatizzando inclusività e diversità attraverso un'esperienza digitale migliorata, una comunicazione strategica e iniziative coinvolgenti che creano una profonda connessione con il pubblico. Il tutto grazie alla progettazione e al perfezionamento dell'e-commerce; a un piano editoriale e a una gestione della comunicazione social; e strategie di coinvolgimento offline. [28]

CONCLUSIONI

In questa tesi è stata applicata la metodologia del Design Thinking alla sfida progettuale lanciata dall'azienda Calze BC, nell'ambito del progetto Upskill 4.0 promosso da Cariverona. La prima parte dell'elaborato offre una descrizione dettagliata della metodologia, partendo dalle sue origini nel design industriale fino ad arrivare all'approccio teorico e scientifico moderno. Questo excursus è stato utile per comprendere come il Design Thinking si sia evoluto nel tempo, integrando principi e tecniche che oggi trovano applicazione in diversi settori, oltre al design.

Successivamente, viene affrontata la storia dei distretti industriali italiani, dalla loro nascita negli anni del boom economico fino al consolidamento del sistema economico basato sulla collaborazione tra grandi imprese e piccole aziende altamente specializzate nei settori chiave del Made in Italy. Un esempio significativo di questo modello è il distretto della calza di Castel Gofredo (MN), città nota per la presenza di numerose aziende del settore, tra cui Calze BC.

Calze BC rappresenta un caso imprenditoriale di grande interesse, raccontando il successo di due gemelle che, grazie alle competenze acquisite, hanno fondato un'impresa in grado di gestire internamente tutte le fasi del processo produttivo, senza ricorrere a terzi. Durante la visita in azienda, ho potuto osservare in prima persona l'intero ciclo di produzione di una calza, apprezzando la complessità e la cura che si cela dietro un prodotto di uso quotidiano. È stato proprio grazie a questa esperienza diretta che ho individuato gli elementi chiave e i valori su cui puntare per comunicare in modo efficace le caratteristiche del brand ai clienti finali, di cui io stessa faccio parte.

L'approccio del Design Thinking, con la struttura proposta dal progetto Upskill, si è dimostrato estremamente utile per affrontare un processo complesso e ricco di informazioni in maniera ordinata e sistemica. Sebbene il metodo, fosse nuovo per me, racchiude in sé concetti e strumenti che avevo già studiato nel corso degli anni. Tuttavia, l'applicazione pratica di queste conoscenze su un caso reale mi ha permesso di comprenderne appieno l'efficacia.

Partire da una conoscenza approfondita dell'azienda e del suo settore di riferimento, condurre interviste e analizzare il target, supportando il tutto con dati di letteratura e statistiche, ha effettivamente stimolato l'ideazione di soluzioni innovative e altamente funzionali per gli utilizzatori finali.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:

[1] E. Dellapiana, *Storie e ricerche di storia dell'architettura. Rivista dell'associazione Italiana Storici dell'Architettura*, Anno IIInumero 5-anno 3–2019. Edizioni Caracol.

[2] T. Brown e B. Katz, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, 2009ª ed. Harper Business.

[3] M. Porter, «Cluster and the New Economics of Competition», *Harv. Bus. Rev.*.

[4] G. Beccattini, «The Marshallian industrial district as a socio-economic notion», *Rev. Econ. Ind.*.

[5] G. Viesti, *Come nascono i distretti industriali*. GLF editori Laterza, 2000.

[6] M. Bettiol, *Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura.*, Seconda edizione digitale 2020. Marsilio Editori s.p.a.

[7] M. Lessani, «Le imprese itaiane e la nuova globalizzazione», fasc. Università Cattolica del Sacro Cuore.

[8] «A.DI.CI | Associazione Distretto Calza e Intimo». Consultato: 9 settembre 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.adici.it/

[9] «CSC centro servizi impresa». Consultato: 9 settembre 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.cscimpresa.it/

[10] «Distretto N° 6 Castel Goffredo - Tessile-Calzetteria | Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani». Consultato: 9 settembre 2024. [Online]. Disponibile su: https://web.archive.org/web/20131207010314/http://www.osservatoriodistretti.org/node/183/dati-qualitativi

[11] F. Visconti, G. Brunetti, e M. Marelli, *Euro e distretti industriali. Una ricerca nella realtà lombarda*. FrancoAngeli, 2000.

[12] V. Minello, S. Polimeno, L. Tosato, e G. Vettoretti, «Il distretto della calza di Castel Gofredo», Università Ca' Foscari.

[13] «Calze BC». [Online]. Disponibile su: https://www.calzebc.com/it/

[14] «Calze e Collant, Leggings, Intimo e Abbigliamento da Donna | Oroblù», Oroblu. Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.oroblu.com/it/

[15] «Wooden Store». Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://woodenstore.it/

[16] «Omsa». Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.omsa.com/it/

[17] «Calze e Collant in vendita online su Milenka | Spedizione e Reso Gratuiti». Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://calze-collant.it/

[18] «Gioiello Flowers». Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://gioiello-flowers.company.site/

[19] «Birrificio Monterosso – La Birra Artigianale dei Colli Euganei Padova», Birrificio Monterosso. Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.birrificiomonterosso.it/

[20] «Ecommerce Italia 2023», Ecommerce Italia by Casaleggio Associati. Consultato: 29 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.ecommerceitalia.info/report/rapporto-e-commerce-in-italia-2023/

[21] «eCommerce B2C in Italia: crescita, innovazione e tendenze nel 2024 - Agenda Digitale». Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/ecommerce-b2c-in-italia-crescita-innovazione-e-tendenze-nel-2024/

[22] vincos, «Social media in Italia: utenti e tempo di utilizzo 2023/2024», Vincos - il blog di Vincenzo Cosenza. Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://vincos.it/2024/08/03/social-media-in-italia-utenti-e-tempo-di-utilizzo-2023-2024/

[23] R. BitMAT, «Report sull'e-commerce italiano 2024: i dati del mercato», BitMat. Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su: https://www.bitmat.it/internet/ecommerce/report-sulle-commerce-italiani-2024-i-dati-del-mercato/

[24] «Trend ecommerce 2024: l'IA traina l'innovazione del mercato online (+9,3% nel 2023)». Consultato: 31 agosto 2024. [Online]. Disponibile su:

https://www.teleborsa.it/News/2024/02/13/trend-ecommerce-2024-l+ia-traina-l+innovazione-del-mercato-online-+9-3percento-nel-2023--169.html

[25] A. Staff, «More than 60% of sales in Amazon's store come from independent sellers. Hear what they have to say about their experience selling on Amazon.» Consultato: Disponibile su: https://www.aboutamazon.com/news/small-business/amazon-seller-experience

[26] «Questionario per Emporio Calze», Google Docs. Disponibile su: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0RlzjuRu2-7Doh3HGEXTB0yAYQ_1FPFDSNZBtngDBAGhpLg/viewform?usp=embed_facebook

[27] «Upskill Cariverona: 12 prototipi per aziende e imprese sociali», Fondazione Cariverona. Disponibile su: https://www.fondazionecariverona.org/Comunicati/upskill-cariverona-2/

[28] S. Salmaso, «Upskill Cariverona: prototypes for Lebovitz, Vanguard, Mutty and BC Socks», Upskill4.0. Disponibile su: https://www.upskill40.it/en/blog/upskill-cariverona-i-prototipi-per-lebovitz-allavanguardia-mutty-e-calze-bc/

APPENDICE A: INTERVISTE QUALITATIVE

RAGAZZE E MAMME:

1. Quando acquisti collant per tua figlia, quali sono i fattori più importanti che consideri? (prezzo, qualità, comfort, resistenza, ecc.)
2. Dove preferisci acquistare i collant per tua figlia?
3. Se ci fosse un sito e-commerce che le vende ne usufruiresti?
4. Hai notato qualche tendenza nei modelli di collant per bambine? Le segui o ti basi sul tuo gusto personale?
5. Quali colori o i motivi di collant sceglieresti per le diverse occasioni?
6. Quanto spesso acquisti nuovi collant per tua figlia? C'è un periodo specifico dell'anno in cui acquisti di più?
7. Ti influenzano le marche o le tendenze di moda nel tuo processo decisionale quando acquisti collant per tua figlia?
8. Preferisci collant di materiali specifici per tua figlia? (cotone, nylon, lycra, ecc.) Se sì, perché?
9. Hai mai avuto problemi con la qualità o la durata dei collant per bambine che hai acquistato?
10. Credi che ci siano caratteristiche aggiuntive che potrebbero rendere i collant per bambine più attraenti o pratici per te come genitore?
11. Se potessi fare delle richieste specifiche ai produttori di collant per bambine basate sulle tue esperienze di acquisto, quali sarebbero?
12. Hai mai avuto esperienze negative con collant che si sono sciupati rapidamente o che non erano confortevoli per tua figlia?
13. Qual è la tua opinione sui collant che hanno decorazioni o disegni? Li preferisci semplici o preferisci opzioni più vivaci e creative?
14. Hai mai considerato l'aspetto ecologico o la sostenibilità quando scegli i collant per tua figlia? Se sì, quali fattori prendi in considerazione?
15. Hai avuto esperienze con collant che sono risultati troppo stretti o troppo larghi per tua figlia? Se sì, come hai gestito questa situazione?
16. Come affronti il dilemma tra collant trasparenti o spessì/opachi per tua figlia, specialmente in base alle stagioni o all'abbigliamento?
17. Hai mai avuto difficoltà a trovare collant che si adattassero bene alla corporatura o alla taglia di tua figlia? Se sì, cosa vorresti vedere migliorato in questo senso?
18. Quali sono le tue aspettative per quanto riguarda la durata dei collant per bambine? Preferisci investire in opzioni più costose ma di migliore qualità o tendi a optare per soluzioni più economiche e cambiare spesso prodotti?

19. Hai qualche preferenza in merito alla larghezza o alla morbidezza della cintura dei collant per tua figlia?

DONNA OVER 45

1. Quando acquisti collant, quali sono i fattori più importanti che consideri? (prezzo, qualità, comfort, resistenza, ecc.)
2. Segui qualche tendenza o moda quando li acquisti oppure ti basi sul tuo gusto personale?
3. Scegli colori o i motivi particolari? Per quali occasioni?
4. Quanto spesso acquisti nuovi collant? C'è un periodo specifico dell'anno in cui acquisti di più, come differenzi i tuoi acquisti in base alle stagioni?
5. Preferisci qualche materiale specifico?(cotone, nylon, lycra, ecc.) Se sì, perché?
6. Che caratteristiche ricerchi nel prodotto? (contenitive, push-up ecc...)
7. Hai mai avuto problemi con la qualità o la durata dei collant?
8. Hai mai avuto difficoltà a trovare collant che si adattassero bene alla corporatura o alla tua taglia? Se sì, cosa vorresti vedere migliorato in questo senso?
9. Preferisci investire in opzioni più costose ma di migliore qualità o tendi a optare per soluzioni più economiche e cambiare spesso prodotti?
10. Hai mai utilizzato calze per necessità mediche, quindi collant medicali? Se si, dove gli hai comprati, come ti sei trovata e avresti qualche consiglio per migliorare il prodotto?
11. Se potessi fare delle richieste specifiche ai produttori, quali sarebbero?
12. Dove li acquisti di solito?
13. Hai mai considerato l'aspetto ecologico o la sostenibilità? Se sì, quali fattori prendi in considerazione?
14. Cosa ne pensi dei packaging delle calze? Avresti qualche consiglio?
15. Hai mai acquistato collant online? Se ci fosse un e-commerce specializzato lo useresti?
16. Acquisti abbigliamento online? Se si, quali siti reputi i migliori e per quale motivo?
17. Descrivi la tua esperienza di acquisto online (resi, affidabilità, spedizioni ecc...)
18. Se avessi bisogno di calze medicali, dove ne compreresti? Se ci fosse un e-commerce che le vende, ne usufruiresti?

MARKETING EXPERT

1. Potresti presentarti in breve e dirci di che cosa ti occupi?
2. Quali sono i trend attuali nell'e-commerce di moda che potrebbero essere rilevanti per, un'azienda che opera nel settore della moda "Emporio Calze"?
3. Quali strategie di marketing digitale trovi più efficaci per aumentare la brand awareness e l'engagement dei clienti in un e-commerce di nicchia?
4. Come valuti l'importanza del content marketing nel settore dell'e-commerce e quali tipi di contenuti generano maggior coinvolgimento?
5. Quali sono le principali sfide nel costruire un'identità di marca forte online e come si possono superare?
6. In che modo l'integrazione di tecnologie innovative, come la realtà aumentata o i chatbot, può migliorare l'esperienza di acquisto online e aumentare le vendite?
7. Quali metriche dovremmo monitorare per valutare l'efficacia della nostra strategia di e-commerce?
8. Qual è il ruolo delle recensioni e dei feedback dei clienti nel costruire la fiducia in un nuovo e-commerce?
9. L'approdo dai social sull'e-commerce funziona? Come può "Emporio Calze" utilizzare i social media per creare un dialogo autentico con i clienti e promuovere i valori del brand?
10. Potresti citare degli esempi di e-commerce; sia settore moda ma non solo che sono dei casi di successo?
11. Quali pagine devono comporre assolutamente un e-commerce: dubbio sul tema sostenibilità e su "chi siamo"?
12. Un configuratore in ambito abbigliamento ha senso?