

# La trasformazione digitale nelle PMI Italiane

Lo sviluppo della digital customer experience



# La trasformazione digitale nelle PMI Italiane

Lo sviluppo della digital customer experience



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

A.A. 2017/2018  
Politecnico di Milano, Scuola del Design  
Corso di Laurea Magistrale in Design della Comunicazione  
Candidato: Gianluca Bruno - 873930  
Relatore: Prof. Marco Ronchi

Gianluca Bruno

# Indice

<b>Introduzione</b>		
<b>1</b>	<b>La trasformazione digitale</b>	14
2.1	Definizione	18
2.2	Gli impatti	22
2.2.1	La diffusione geografica	22
2.2.2	I mercati più digitalizzati	25
2.2.3	Gli impatti nelle aree aziendali	26
2.3	I driver e le sfide	28
2.4	Le implicazioni socio-culturali	32
<b>2</b>	<b>Il Design Thinking</b>	36
3.1	Le caratteristiche del Design Thinking	40
3.2	Le 5 fasi del Design Thinking	44
3.3	Il Design Thinking nelle aziende	46
3.4	I differenti approcci al Design Thinking	50
<b>3</b>	<b>La Digital Customer Experience</b>	62
4.1	La trasformazione del Marketing e della comunicazione	66
4.2	Il Digital Branding	76
4.3	La Brand Equity	82
4.4	La Digital Customer Experience	90
<b>4</b>	<b>Il digitale nelle PMI italiane</b>	96
5.1	La situazione italiana	100
5.2	La percezione del digitale nelle PMI	104
5.3	Caffè Carbonelli Il punto di vista dell'imprenditore	108
5.4	Raffele Belli Il punto di vista del Digital Manager	114
<b>Conclusioni</b>		

# Introduzione

Centinaia di milioni di persone in tutto il mondo utilizzano lo smartphone e altri dispositivi digitali per comunicare, comprare, vendere, imparare o intrattenersi, ma numerose aziende ancora non hanno fatto investimenti sostanziali per essere digitalmente competitivi e rispondere alle esigenze dei consumatori in questa fase di profondo cambiamento.

La Trasformazione Digitale non può più essere ritenuta una possibilità o una scelta innovativa, è a tutti gli effetti una necessità imperativa per ogni impresa, di tutte le grandezze e indipendentemente dal settore di appartenenza.

Tuttavia, si tratta di un processo delicato e pieno di sfaccettature, pertanto necessita di essere affrontato e perseguito con particolare attenzione. Il rischio principale, a cui vanno incontro molte imprese nel seguire questo processo, è confondere la trasformazione digitale con la semplice implementazione di nuove tecnologie; si tratta, invece, di un processo che aiuta ogni impresa a riprogettare la propria offerta di business per avvicinarla alle nuove e mutate esigenze dei propri consumatori.

Obiettivo del presente elaborato è quello di evidenziare come il cambiamento dei comportamenti dei consumatori sia una spinta efficace per avviare processi di trasformazione digitale nelle PMI italiane, trasformando il marketing e la comunicazione in primis per sviluppare una Digital Customer Experience efficace.

Saranno, quindi, analizzati gli impatti che la trasformazione digitale sta generando e come essi cambiano in rapporto alle differenti aree geografiche, ai vari mercati e in relazione alle differenti aree aziendali; evidenziando quelle che sono le implicazioni socio-culturali di un'innovazione così rapida e individuando i driver e le sfide a cui vanno incontro le imprese.

Verrà definito il ruolo del design in un contesto in profondo mutamento come quello in cui siamo attualmente calati, individuando gli scenari di utilizzo di un approccio design thinking allo scopo di guidare i processi di trasformazione digitale, evidenziandone i vantaggi della sua applicazione all'interno dell'organizzazione aziendale.

La trasformazione digitale pone al centro le persone, pertanto il marketing e la comunicazione, aree aziendali che più di tutte le altre si interfacciano con i consumatori, sono ciò che è stato maggiormente attraversato dal cambiamento.

I consumatori odierni sono consumatori digitali, con esigenze e aspettative nettamente differenti rispetto a quelle passate, ciò pone in essere la necessità di fronteggiare tali esigenze; sarà, quindi, evidenziata la necessità di sviluppare un digital brand, tutti gli elementi che concorrono alla realizzazione di una digital customer experience e gli impatti che queste attività hanno sulla brand equity.

La Digital transformation non è appannaggio solo delle grandi imprese ma è possibile intraprendere tali processi anche nelle PMI che sempre più si rendono consapevoli dei vantaggi e della necessità di innovarsi. Verrà analizzato l'approccio delle PMI alla trasformazione digitale, la consapevolezza e le attività che sono state svolte, i budget allocati e i driver.

Per comprendere in maniera più approfondita l'evolversi del processo nelle PMI saranno

inserite le riflessioni scaturite da due interviste a chi è stato pioniere e continua a fare parte di questo cambiamento:

- Luca Carbonelli, titolare di Caffè Carbonelli, una torrefazione situa in provincia di Napoli che ha saputo anticipare le esigenze dei consumatori e adattarsi all'evolversi del mercato sfruttando al meglio i canali digitali.

- Raffaele Belli, associate partner di YourDigital, che da anni offre il suo aiuto e le sue competenze ad imprenditori e manager per governare la Trasformazione Digitale, mediante la definizione della migliore strategia digitale per la loro azienda. Creatore del Metodo Belli, un metodo scientifico che aiuta a disinnescare le trappole che tutte le aziende incontrano quando investono nel digitale.

**1**

# **La trasformazione digitale**





**Il punto di partenza**  
**è il mindset aziendale**

## 2.1 Definizione

Una scelta necessaria La digital transformation è uno dei temi principali che si trovano ad affrontare i manager di tutte le aziende. Se, inizialmente, avviare un processo di trasformazione digitale poteva essere segno di innovazione da parte dell'impresa, oggi è diventata una necessità per rimanere competitivi in uno scenario economico in continua evoluzione e che ha subito cambiamenti profondi. Molto spesso, tuttavia, la trasformazione digitale viene intesa come la digitalizzazione dei processi produttivi, organizzativi e di marketing ma non è così; gli investimenti nelle tecnologie sono solo una parte dell'ampio processo che parte dal cambiamento necessario del mindset aziendale.

Dove bisogna innovare L'applicazione di tale processo implica per forza di cose un'innovazione sostanziale della **strategia aziendale**, dell'**organizzazione interna**, della **produzione** e dei processi di **marketing** e **comunicazione**.

- La strategia aziendale, essendo necessario un nuovo approccio culturale in particolare dai manager che devono cambiare mindset e rivedere le loro strategie;

- L'organizzazione interna, in quanto sono coinvolti tutti i collaboratori di tutti i settori. Verranno inserite nuove figure all'interno dell'organigramma e le risorse esistenti dovranno adeguarsi ai cambiamenti con formazione continua in ambito digitale;

- La produzione, dal momento che, essendo posto il consumatore finale al centro del processo, il prodotto/servizio dovrà rispondere alle domande del mercato;

- Il marketing e la comunicazione, in quanto i nuovi sistemi digitali permettono di sfruttare canali e strumenti in grado di misurare e ottimizzare ogni investimento fatto nella comunicazione con il cliente.

Il processo di trasformazione digitale, quindi, va inteso come un percorso inclusivo e crossdipartimentale. Non si ragionerà più per silos ma la collaborazione tra tutte le aree aziendali è un passaggio fondamentale per la corretta riuscita del processo.

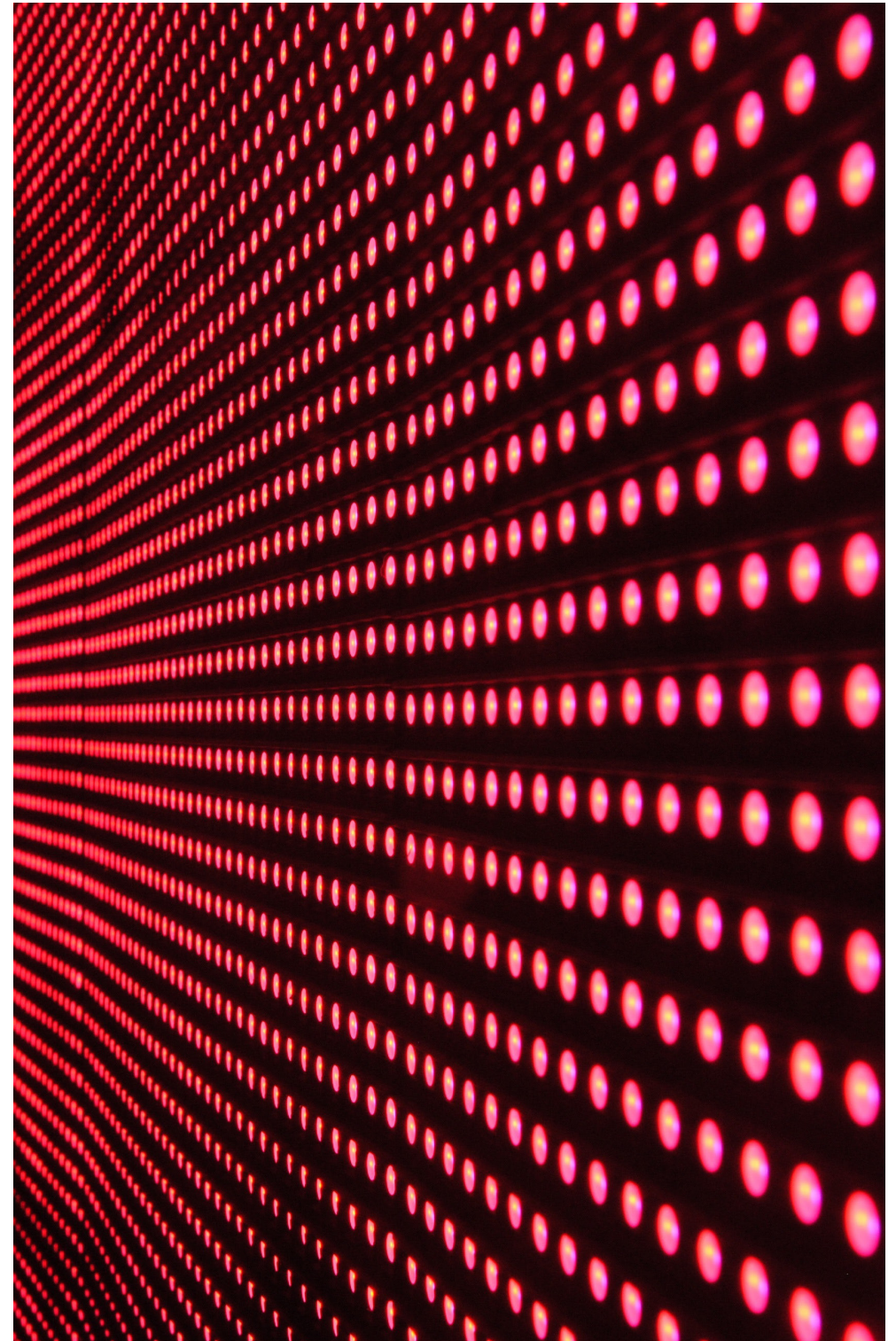
Una definizione universalmente accettata della Una definizione trasformazione digitale non è ancora disponibile, nel seguente elaborato verrà seguita la definizione data da Brian Solis<sup>1</sup>:

***L'investimento nello sviluppo di nuove tecnologie, mindset e modelli di business per migliorare il lavoro e la competitività fornendo nuovo e rilevante valore per utenti e dipendenti in un'economia digitale in continuo cambiamento.***

<sup>1</sup>: M. Andervin, A. Archer, J. Jansson, N. Klose, C. Pettersson, R. Reyes, B. Solis, *Leading Digital Transformation: You can't stop the waves but you can learn to surf*, DigJourney Publishing, 2018

Con questa definizione si possono racchiudere gli elementi principali che concorrono nel processo di digital transformation:

- Le tecnologie: come abilitatori di innovazione;
- Il mindset e i modelli di business: gli aspetti che necessitano della trasformazione più profonda;
- Le persone: come destinatari finali ed elementi centrali di ogni processo di trasformazione.



## 2.2 Gli impatti

Per poter comprendere appieno le potenzialità della trasformazione digitale è fondamentale andare ad analizzare gli impatti che la stessa sta avendo nelle differenti aree geografiche, aree aziendali e mercati.

### La diffusione geografica

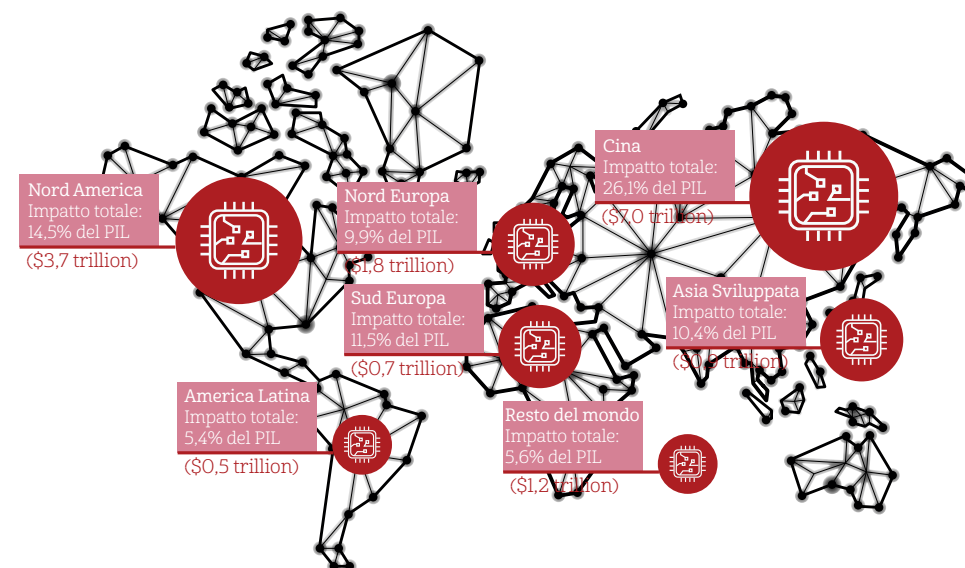
L'Unione Europea ha realizzato, con il Digital Transformation Monitor, una fotografia della trasformazione digitale a livello globale prendendo in esame differenti settori e tecnologie<sup>2</sup>.

#### L'Intelligenza Artificiale nel mondo

Per meglio comprendere gli impatti della trasformazione digitale nelle differenti aree geografiche, verrà preso in esame l'impatto economico dell'intelligenza artificiale, universalmente riconosciuta come driver principale di futura crescita, competitività e creazione di lavoro; costituirà, infatti, il vantaggio competitivo del 21° secolo.

Anche se si registrano benefici per tutte le economie, alcune regioni hanno un vantaggio superiore rispetto ad altre sia in termini assoluti che relativi. Come era facile prevedere, l'analisi dei risultati ha evidenziato come la super potenza di Stati Uniti e Cina raccoglie il 70% dell'impatto economico mondiale legato all'AI.

Segue, poi, l'Europa con sostanziali differenze in termini assoluti tra nord e sud con impatti quasi 3 volte superiori nell'area Nord ma con percentuali di impatto sul PIL leggermente superiori nel Sud dell'Europa.



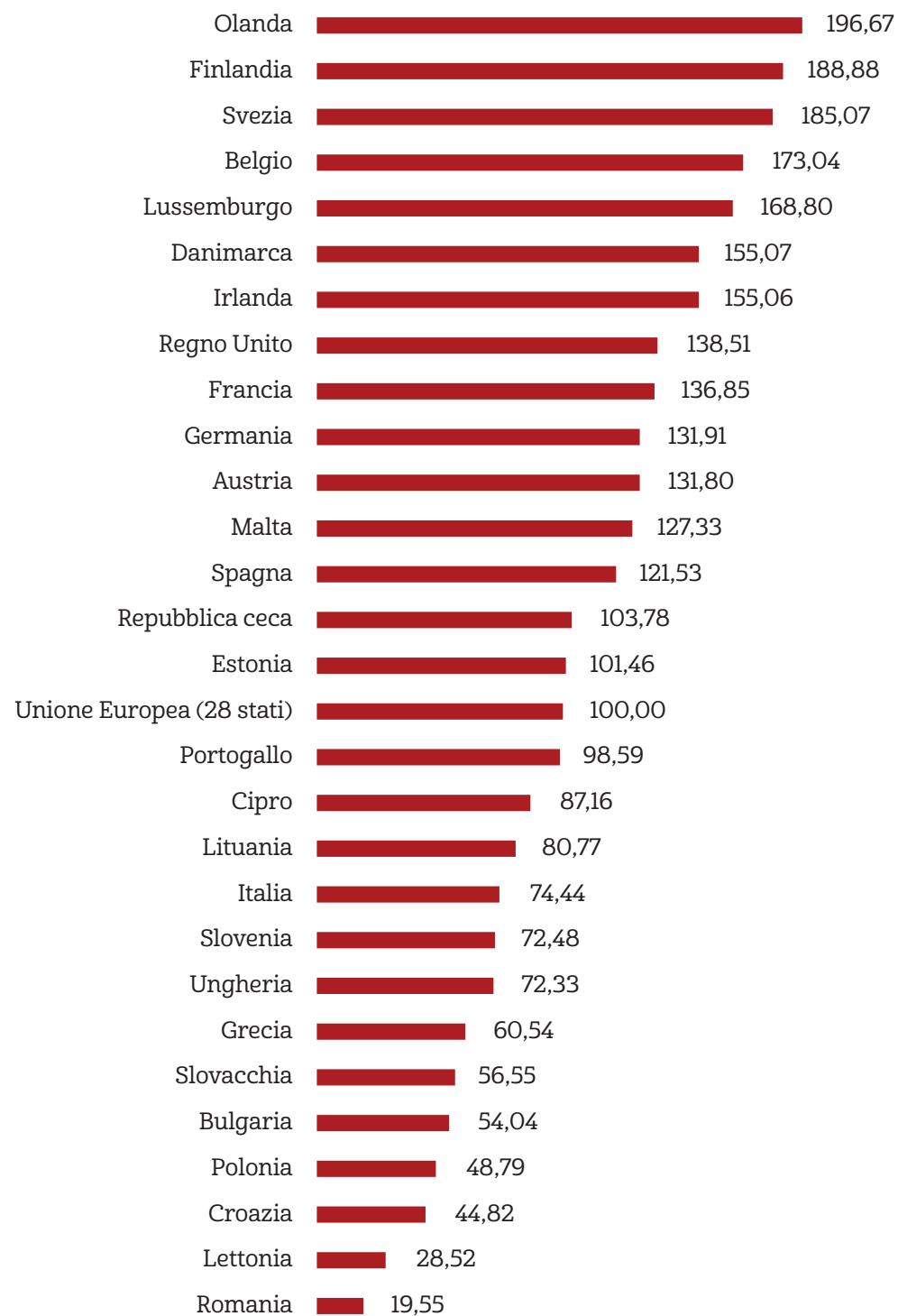
Per analizzare più nel dettaglio la situazione interna all'Unione Europea è stato sviluppato il Digital Transformation Enablers' Index (DTEI)<sup>3</sup> che fornisce una classifica degli stati membri basata sull'assunto che le infrastrutture, l'accesso alle finanze e le competenze siano i fattori principali per guidare la trasformazione digitale.

Gli Stati scandinavi e dell'Europa occidentale dominano le posizioni principali della classifica. Mentre la maggior parte degli Stati al di sotto della media Europea sono del sud e dell'est Europa.

#### Le differenze nell'Unione Europea

2: L. Dakkak-Arnoux, V. Lefebvre, B. Pedersen, L. Probst, *Digital Transformation Monitor USA-China-EU plans for AI: where do we stand?*, European Commission, Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, gennaio 2018

3: N.U. Bohn, V. Lefebvre, C. Martinez-Diaz, B. Pedersen, L. Probst PwC, J. Conrads, D. Klitou CARSA, *Digital Transformation Scoreboard 2018 EU businesses go digital: Opportunities, outcomes and uptake*, European Commission, Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2018



## I mercati più digitalizzati

CA Technologies, in collaborazione con Freeform Dynamics ha realizzato ad Agosto 2015 una survey<sup>4</sup> su un campione di 1442 aziende per evidenziare gli sviluppi della trasformazione digitale all'interno delle imprese.

Delle aziende intervistate, a livello globale e appartenenti ai principali mercati, oltre la metà sta sviluppando processi di trasformazione digitale con un programma strategico coordinato.

I mercati che maggiormente seguono questo approccio sono in particolare quello delle telecomunicazioni (66%), servizi finanziari (65%) e automotive (57%).

Come si sviluppa la trasformazione digitale nella tua organizzazione?						
	Come un programma strategico coordinato	Con iniziative separate (non sempre coordinate)	Utilizziamo il digitale più per accrescere il nostro business che trasformarlo	Poche o nessuna attività digitale	Il digitale è una parte fondamentale di tutto quello che facciamo	Incerto
Generale	55%	17%	20%	2%	4%	3%
Telecomunicazioni	66%	17%	20%	2%	4%	3%
Servizi finanziari	65%	17%	20%	2%	4%	3%
Automotive	57%	17%	20%	2%	4%	3%
Energia	55%	17%	20%	2%	4%	3%
Pubblica amministrazione	54%	17%	20%	2%	4%	3%
Elettronica di consumo	53%	17%	20%	2%	4%	3%
Retail	52%	17%	20%	2%	4%	3%
Beni di consumo	48%	17%	20%	2%	4%	3%
Healthcare	47%	17%	20%	2%	4%	3%

## Gli impatti nelle aree aziendali

Altimeter, in un report<sup>5</sup> del 2017 a cura di Brian Solis condotto su 528 digital transformation leader e strategist, rivela come, perché e in che misura le aziende stanno investendo in strategie, iniziative e modelli di business digitali.

Il reparto IT viene riconosciuto nel 33,7% dei casi come il dipartimento responsabile per la digital transformation, seguito dal reparto marketing/digital al 30,1%. Intanto avanza il riconoscimento dell'esigenza del reparto "innovazione" indicato nel 13,6% delle interviste.

### Le principali attività digitali

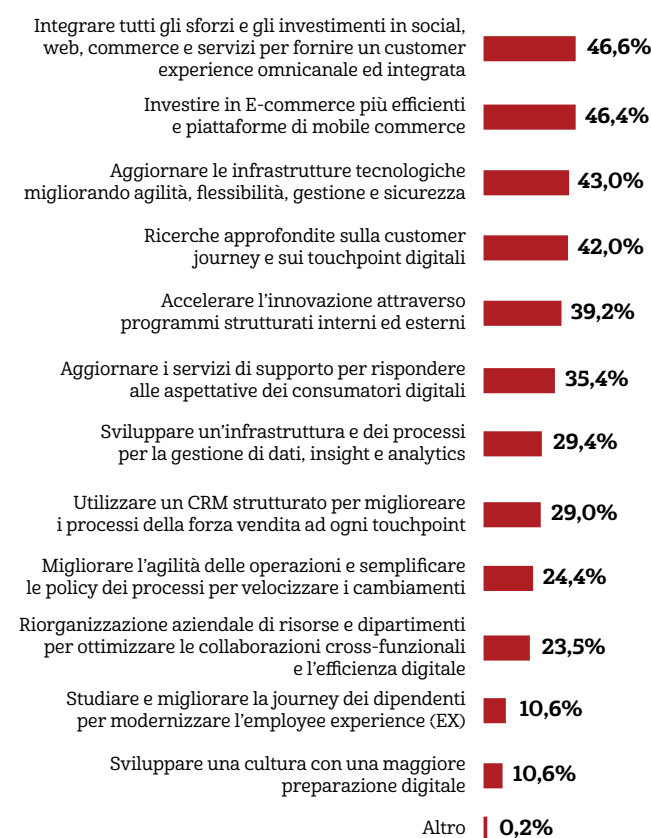
Se nei primi anni di sviluppo della trasformazione digitale, le iniziative tecnologiche erano predominanti e concentravano la quasi totalità degli investimenti, adesso la customer experience domina come punto di attenzione principale. Le aziende più avanzate pongono l'esperienza dell'utente al primo posto per stimolare processi di trasformazione digitale.

L'integrazione cross canale viene sempre più riconosciuta come una priorità nelle iniziative di trasformazione digitale, dal momento che i consumatori digitali richiedono sempre di più delle journey intuitive e non frammentate.

Quasi la metà delle iniziative di digital transformation opera con budget modesti tra i

e 5 milioni di dollari, un dato che riflette una visione conservatrice della trasformazione digitale con un ROI poco chiaro. Allo stesso tempo, quasi il 30% delle aziende intervistate alloca budget tra i 5 e i 15 milioni l'anno.

Con l'aumentare della consapevolezza che la trasformazione digitale rappresenta un vantaggio competitivo ci si può aspettare un aumento dei budget allocati dalle aziende nei prossimi due anni per avviare o accelerare l'innovazione.



### Iniziative di Digital Transformation

5: A. Littleton, B. Solis, *The 2017 state of digital transformation*, Altimeter, ottobre 2017

## 2.3 I driver e le sfide

### I principali driver

Nel 2017 il 64,6% delle aziende intervistate da Altimeter ha posto il cambiamento dei comportamenti e delle preferenze dei consumatori come driver principale di processi di trasformazione digitale<sup>6</sup>.

La pressione dei competitor e i nuovi mercati si collocano rispettivamente al secondo e al terzo posto tra i driver principali di digital transformation, rivelando l'urgenza all'interno delle aziende di ottimizzare le operazioni e innovare.

Le aziende intervistate, infatti, percepiscono allo stesso tempo la crescente pressione da parte dei competitor e le opportunità di crescita nei nuovi mercati.

I driver rimanenti non vanno ignorati in quanto rispecchiano come siano variegata le risposte delle aziende al darwinismo digitale. Mentre gran parte delle aziende risponde ai trend del mercato e dei consumatori ponendo le esigenze individuate come passaggi iniziali delle proprie trasformazioni digitali, il 36,9% interpreta la trasformazione digitale come un investimento proattivo per contrastare la disruption del mercato.

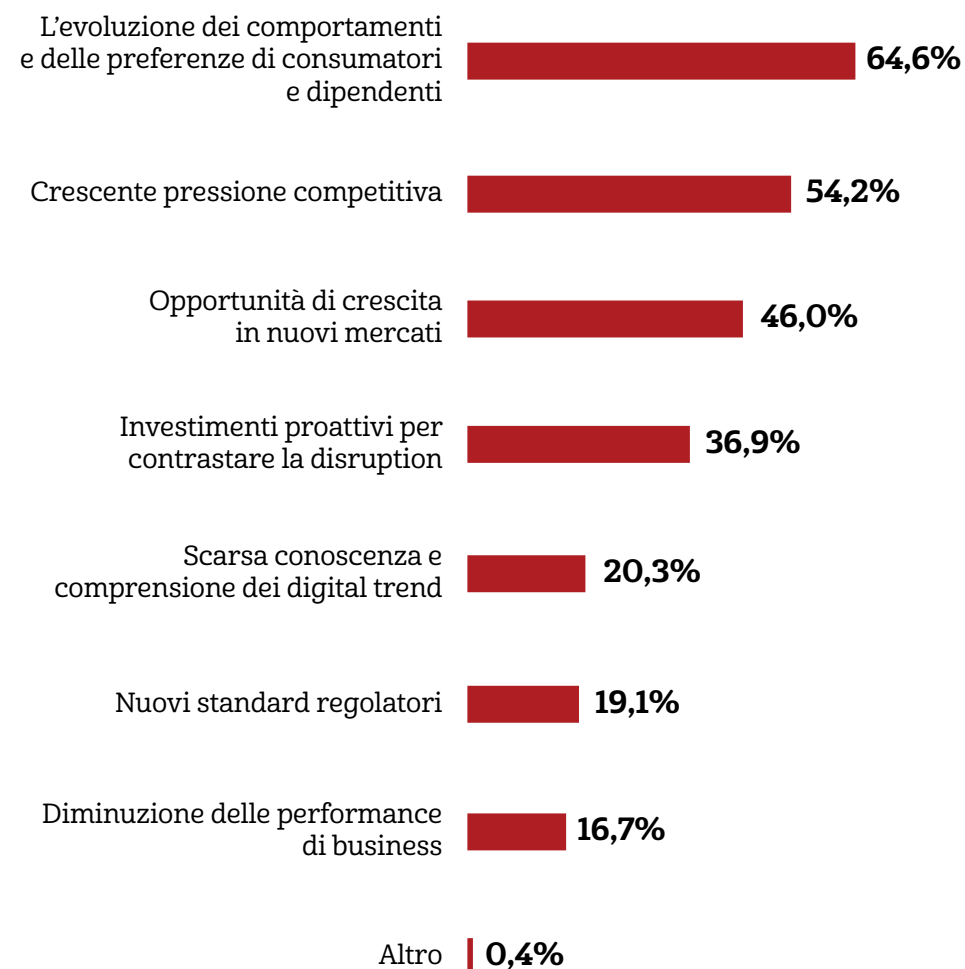
### Le sfide per le aziende

Ad ogni nuova opportunità di business sono connesse sfide significative. Il modo in cui le aziende affrontano queste sfide determina la loro crescita e il loro progresso.

Se nel 2016 la maggior parte degli intervistati da Altimeter indicavano come sfida principale com-

prendere i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, i passi avanti sono stati sostanziali rendendo lo stesso cambiamento uno dei principali driver all'avvio di processi di trasformazione digitale.

### I driver principali della Digital Transformation



Dall'ultimo report nel 2017 le sfide principali che sono emerse sono sostanzialmente 3<sup>7</sup>:

- Scarsa alfabetizzazione digitale e scarse competenze sia tra i dipendenti che nella leadership
- Visione della trasformazione digitale come un centro di costo
- Cultura aziendale

### Scarse competenze digitali

Non tutti comprendono il digitale, le aziende incontrano ancora enormi difficoltà a perseguire efficacemente i processi di trasformazione digitale, così che le iniziative digitali difficilmente vengano poste come prioritarie nelle attività aziendali. Una limitata alfabetizzazione digitale e la mancanza di competenze trattiene fortemente la trasformazione che, invece, necessita di un programma dedicato di employment (segno della crescente importanza di figure specializzate nella gestione delle risorse umane).

### Poca comprensione del ROI

Difficilmente la trasformazione digitale viene vista come un investimento a lungo termine nella creazione di valore, al contrario, viene spesso gestita come una semplice voce di costo. È naturale vedere l'investimento verso l'ignoto come un rischio, di conseguenza, difficilmente viene compreso il reale valore della trasformazione digitale e la necessità di investimenti viene sottostimata.

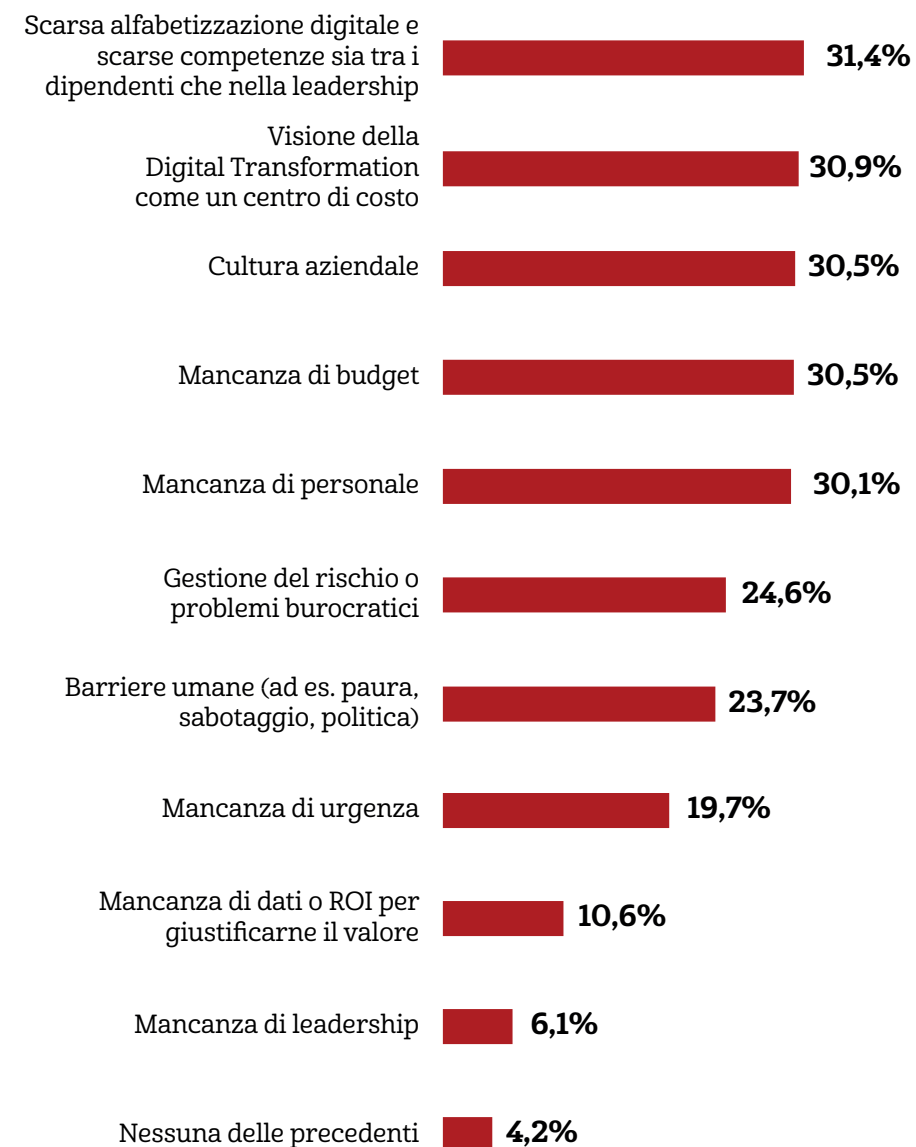
### Cultura aziendale

La cultura aziendale, fino al 2014, veniva vista come il principale impedimento. Non che adesso sia diventata meno importante, infatti, senza una

6: Ibidem

7: Ibidem

## Le sfide principali per la Digital Transformation



cultura solida concentrata sul digitale e sulla crescita, la trasformazione digitale e l'innovazione vengono fortemente ostacolate. Ma diventa difficile, e oltretutto inutile, concentrarsi sulla sfida della cultura aziendale senza prima aver risolto le altre difficoltà in ordine di priorità.



## 2.4 Le implicazioni socio-culturali

Una trasformazione di questo tipo non può non avere implicazioni socio-culturali. Chi meglio di tutti ha affrontato l'argomento è Luciano Floridi, professore di filosofia ed etica dell'informazione all'università di Oxford.

### La quarta rivoluzione industriale

Nel suo libro, *La quarta rivoluzione industriale - come l'infosfera sta trasformando il mondo* edito da Raffaello Cortina Editore, evidenzia come il digitale ci ha tolto per la quarta volta dal centro del mondo<sup>8</sup>:

La prima rivoluzione è stata quella Copernicana che con la teoria eliocentrica ha tolto la Terra, e di conseguenza l'uomo, dal centro dell'universo. La seconda rivoluzione è dovuta a Darwin che ha dimostrato che l'uomo non è al centro del regno animale.

Freud ha dato luogo alla terza rivoluzione scoprendo l'inconscio e togliendo l'uomo dal centro dello spazio mentale.

Adesso assistiamo alla quarta rivoluzione, eravamo convinti di essere al centro dell'informazione ma con i robot e l'intelligenza artificiale dobbiamo rinunciare anche a questo primato.

### Il concetto di antro-eccentrismo

Definire chi o cosa porre al centro, tuttavia, è fondamentale. È chiaro che l'antropocentrismo non funziona, ma Floridi punta sul concetto di antro-eccentrismo ovvero porre al centro l'altro. Il business è customer-centered.

Un'azienda che pone al centro se stessa è destinata a fallire, bisogna dare importanza non solo al consumatore ma in particolare alla relazione

che si instaura con esso per migliorarne conseguentemente l'esperienza.

La preoccupazione maggiore legata ad una digitalizzazione così rapida e profonda è legata ai posti di lavoro che si creeranno o si perderanno per via dell'innovazione.

Floridi, in un'intervista a Economyup<sup>9</sup>, sostiene che la robotica è certamente disruptive e non va temuta. Tuttavia, sebbene non sia un problema per la trasformazione che sta portando, potrebbe esserlo per la velocità con cui sta avvenendo questa trasformazione. In un'ottica di lungo periodo l'automatizzazione creerà lavori migliori, diversi generando, di conseguenza, un valore aggiunto. Il problema è che tutto questo sta avvenendo troppo velocemente. La creazione di nuovi lavori non sta andando di pari passo con la perdita di posti legata all'automazione, dovrebbero essere le istituzioni a prevedere ammortizzatori per questi casi continuando ad incentivare l'innovazione.

Allo stesso tempo, l'Unione Europea prevede che nel 2020 potrebbero esservi tra i 730.000 e i 1,3 milioni di nuovi posti di lavoro nell'ICT<sup>10</sup>.

### Il problema dei posti di lavoro

***Oggi viviamo onlife,  
passando senza soluzione di  
continuità dall'online all'offline***

8: L. Floridi, *La quarta rivoluzione industriale - come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, 2017

9: L. Maci, *Luciano Floridi: Io filosofo vi spieghi gli effetti della digital transformation sul mondo delle imprese*, economyup.it, ottobre 2017

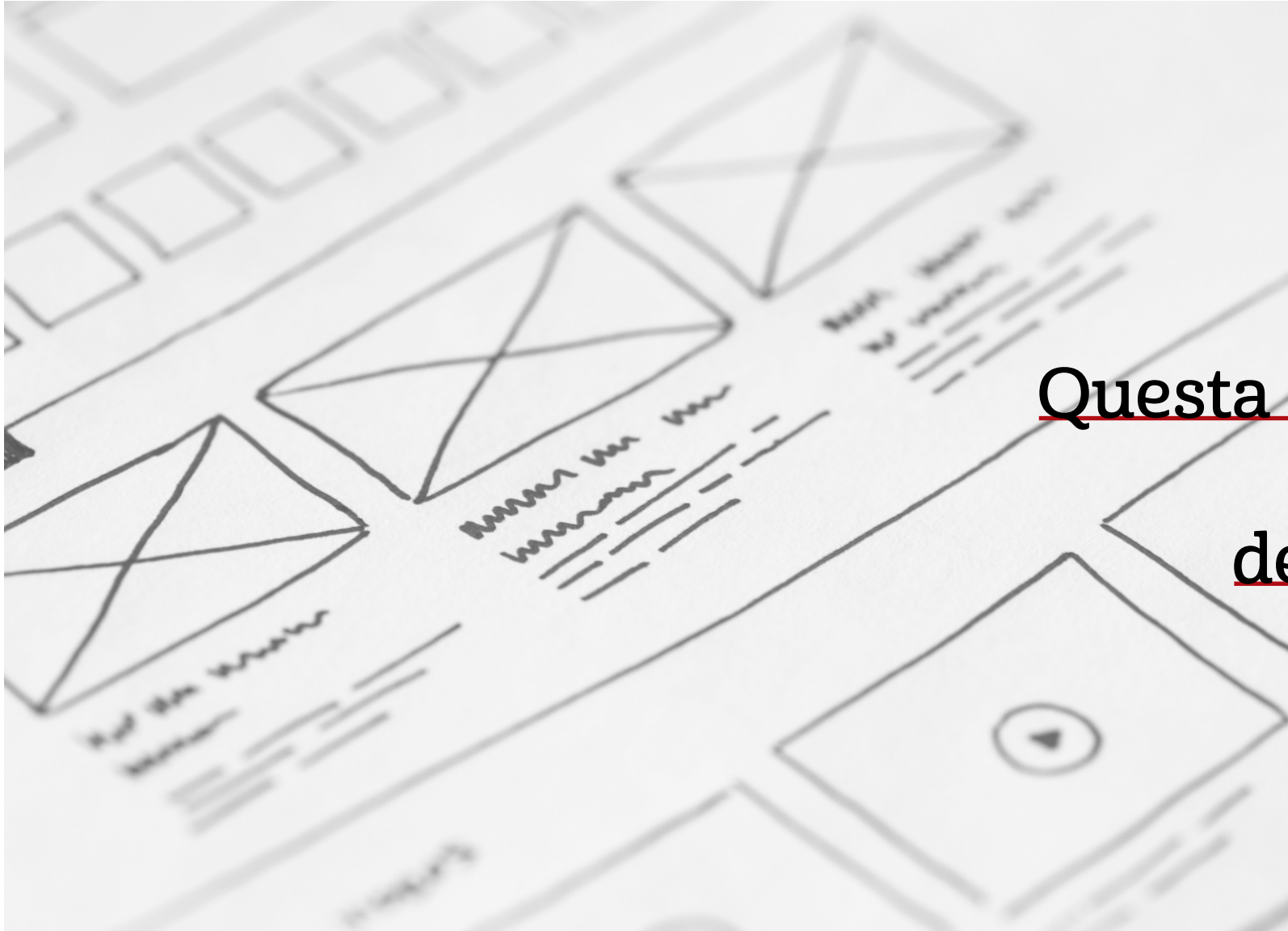
10: Digital Economy and Skills (Unit F.4), *Digital Skills and jobs*, European Commission, luglio 2018

**“La tecnologia è sì uno strumento,  
ma siamo noi a darle  
un valore”**

**-Luciano Floridi-**

**2**

**Il Design Thinking**



Questa è l'epoca

del design

## 3.1 Le caratteristiche del Design Thinking

### L'importanza del Design Thinking

È chiaro che la trasformazione digitale reinventa il modo di fare business. Le competenze tecnologiche richiedono un aggiornamento continuo e, per non restare indietro, le aziende devono riuscire ad essere agili e innovative integrando le nuove tecnologie digitali all'interno dei loro modelli di business.

Il passaggio dai modelli di business tradizionali a dei modelli digital-first non è immediato, in particolare per via dei continui cambiamenti che rendono difficile restare al passo. È in questo scenario che si rende necessario un approccio design thinking all'interno delle aziende. Nella continua digitalizzazione del mondo, la centralità del cliente è la sfida principale per ogni impresa. Questo metodo permette alle organizzazioni di riprogettare la loro relazione con il consumatore in maniera innovativa con una strategia integrata.

Questo approccio, che è nato e si è sviluppato nel mondo del design e della progettazione industriale, con la trasformazione digitale a cui stiamo assistendo negli ultimi anni, è diventato uno dei temi di maggiore interesse per la cultura organizzativa e gestionale delle aziende come strumento di trasformazione strategica.

### Definizione

Una delle fonti più autorevoli sul Design Thinking è Tim Brown, CEO di IDEO, che definisce il design thinking come un *approccio human-centered all'innovazione che unisce le competenze dei designer ai bisogni delle perso-*

*ne, alle possibilità della tecnologia e alle necessità di business*<sup>11</sup>.

La differenza sostanziale tra il design thinking e il classico processo creativo, sintetizzato in problema -> idea -> soluzione, è nell'atteggiamento adottato nelle fasi di progettazione e creazione: alla base di ogni progetto c'è la volontà di rispondere ad una necessità dell'uomo. Il design thinking è il metodo di progettazione human-centered per eccellenza.

Le caratteristiche principali del design thinking Le 4 caratteristiche sono sostanzialmente 4<sup>12</sup>:

· La centralità degli utenti:

Centralità

I principali strumenti del design thinking pongono i bisogni delle persone al centro di ogni processo creativo o decisione. Questo approccio, infatti, aiuta a vedere il mondo attraverso gli occhi del consumatore finale per individuare i problemi che vengono incontrati nell'esperienza con il prodotto o servizio e le relative soluzioni.

· Collaborazione interfunzionale e co-progettazione: Collaborazione

L'approccio design thinking non deve essere seguito solo da uno specifico team all'interno dell'azienda, al contrario, sono necessari gruppi di lavoro che integrino differenti funzioni e con differenti competenze. Includendo anche i team che hanno un rapporto più diretto con il consumatore finale si possono più facilmente individuare le soluzioni che generano maggiore valore per l'utente e per l'azienda.

### Visualizzazione

#### · Visualizzazione e prototipazione:

Il design thinking permette un passaggio molto rapido dall'ideazione alla progettazione. Le idee vengono visualizzate per comprenderne l'efficacia e poi prototipizzate per effettuare rapidamente dei test.

### Sperimentazione

#### · Sperimentazione e apprendimento continui:

Il design thinking è un ciclo continuo di analisi, design, prototipazione e test. La ripetizione del ciclo permette di individuare le metriche migliori per testare la qualità del prodotto/servizio e rendere il processo sempre più rapido.

***The faster we make our ideas tangible, the sooner we will be able to evaluate them, refine them, and zero in on the best solution.***

11: T. Brown, *Change by Design*, Harper Collins, 2009

12: G. Brugnoli, L. D'aversa, A. Peyracchia, *Design Thinking: riportare il cliente al centro per vincere la sfida digitale*, Harvard Business Review, 2018



## 3.2 Le 5 fasi del Design Thinking

La Trasformazione digitale presenta problemi complessi, quindi, adottare un approccio design thinking per avviare tali processi permette di evitare errori con un approccio flessibile per interagire con i consumatori e individuare la soluzione migliore.

Il design thinking si sviluppa in 5 passaggi principali<sup>13</sup>:

### Identificazione

#### 1. Identificazione

L'elemento critico della digital transformation è creare un'esperienza di valore per il consumatore e, come evidenziato in precedenza, una delle caratteristiche peculiari del design thinking è proprio la centralità degli utenti. Per raggiungere questo obiettivo è necessario identificarsi con il target per comprenderne pienamente le motivazioni, i bisogni e le difficoltà.

Difficilmente le necessità del target corrispondono con quelle del progettista, di conseguenza non si possono affatto dare per scontato.

I canali e gli strumenti digitali permettono di raccogliere enormi quantità di dati per ricostruire l'esperienza del target con il prodotto/servizio.

### Definizione

#### 2. Definizione

La fase di definizione porta maggiore chiarezza ai problemi individuati nella prima fase, razionalizzando gli insight per identificare i punti principali in cui concentrare le risorse. La fase di definizione può portare ad un sovraccarico di informazioni ma il suo obiettivo è proprio quello di

prioritizzare i problemi individuati in più piccole e gestibili opportunità.

### 3. Ideazione

### Ideazione

Dopo aver definito il problema si può passare alla sua soluzione. È in questa fase che entra in gioco un'altra delle caratteristiche peculiari del design thinking: la collaborazione interfunzionale. I team delle differenti aree si riuniscono in incontri di brain-storming per individuare le soluzioni migliori in modo rapido, creativo e, prima di tutto, collaborativo.

### 4. Prototipazione

### Prototipazione

In questa fase le idee principali scaturite dalla fase precedente vengono realizzate in prototipi semplici ed economici necessari a valutare le soluzioni ideate grazie alla caratteristica di visualizzazione propria del design thinking. I prototipi vengono testati sul campo con un numero ristretto di utenti per raccogliere i primi feedback.

### 5. Test

### Test

La fase di test dei prototipi permette di migliorare le fasi del processo con un percorso iterativo e di costante miglioramento per rispondere sempre meglio alle esigenze dei consumatori. Seguendo la logica di sperimentazione e apprendimento continui.

13: J. Himsworth, *Five Steps To Accelerate Digital Transformation With Design Thinking*, forbes.com, febbraio 2018

### 3.3 Il Design Thinking in azienda

#### L'obiettivo del Design Thinking

Il design thinking inserito in maniera strutturata all'interno dell'organizzazione aziendale permette di trasformarne la cultura in un'ottica focalizzata sul cliente, punto centrale della trasformazione digitale. L'obiettivo di tale applicazione, infatti, non è solo di migliorare il percepito del consumatore ma di fare in modo che migliori la relazione che l'intera organizzazione ha con il cliente e, di conseguenza, la customer journey.

#### I benefici in azienda

I benefici che ne scaturiscono sono molteplici<sup>14</sup>: sicuramente una riduzione di tempi e costi di progettazione, oltre al già citato miglioramento dell'esperienza utente, permettendo lo sviluppo di soluzioni innovative in maniera più efficace e accelerando l'adozione di processi digitali all'interno dell'azienda.

I vantaggi del design thinking non impattano solo sul consumatore finale ma anche all'interno dell'organizzazione interna, portando alla collaborazione tra team di differenti aree aziendali che prima operavano in maniera separata con rari momenti di condivisione. I miglioramenti nell'organizzazione interna rendono il design thinking uno strumento di change management in grado di facilitare il cambiamento organizzativo e culturale necessario ad avviare processi di trasformazione digitale.

Siamo sicuramente nell'era del design e il valore dei designer viene sempre più riconosciuto all'interno delle aziende, anche quelle principalmente tech come, ad esempio, IBM.

In una statistica realizzata da Tech Crunch<sup>15</sup> analizzando la presenza di designer tra le principali aziende tech della Silicon Valley, è evidente il netto cambiamento nel rapporto tra designer e ingegneri nell'organico aziendale tra il 2012 e il 2017: IBM, che ha registrato la variazione più consistente, è passata da un rapporto di 1:72 nel 2012 a un rapporto di 1:8 nel 2017. Allo stesso tempo, altre grandi aziende tech, come ad esempio Facebook, hanno acquisito intere design agency per soddisfare il loro bisogno di designer.

I dati riprovano il fatto che il design thinking non è solo un'altra delle buzzword abusate del momento, ma una necessità fortemente sentita dalle aziende di tutti i settori per prepararsi ad affrontare la rivoluzione digitale cui stiamo assistendo. Le competenze tecniche sono sì necessarie ma sono diventate in un certo senso standardizzate, dal momento che è diventato chiaro a tutti che ciò che permette ad un'azienda di differenziarsi è l'esperienza; un aspetto che i designer conoscono particolarmente a fondo.

**Oggi la nostra epoca è quella del design, che fa l'innovazione e aggiunge valore a prodotti, servizi, processi ed ecosistemi.**



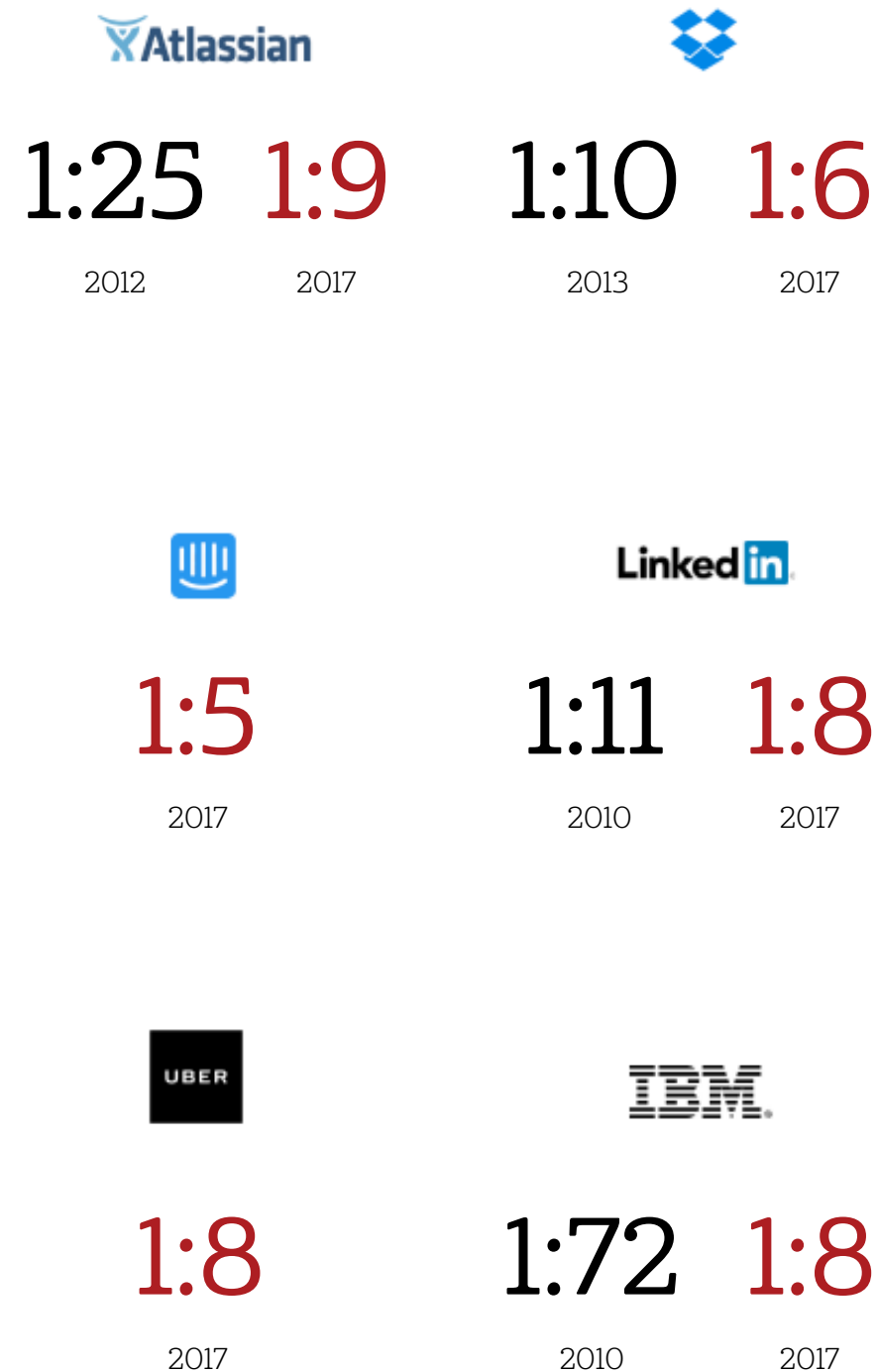
**Infinite applicazioni**

Il punto principale del design thinking, che porta alle aziende che adottano questo processo enormi vantaggi, è la sua capacità di adattarsi a contesti e settori differenti per risolvere problemi di differenti complessità. Le applicazioni possono essere molteplici: dalla progettazione di nuovi prodotti a processi di trasformazione digitale, dalla progettazione di customer journey alla riorganizzazione aziendale.

L'unico requisito per ottenere risultati e vantaggi tangibili dalla sua adozione è il rispetto dei suoi metodi, principi e valori. Non è un processo standardizzato che si applica in maniera automatica a tutte le situazioni ma va adattato alle specifiche esigenze di ogni contesto con competenze specifiche, obiettivi chiari e partecipazione del team.

14: G. Brugnoli, L. D'aversa, A. Peyracchia, *Design Thinking: riportare il cliente al centro per vincere la sfida digitale*, Harvard Business Review, 2018

15: D. Field, *6 Major tech companies have doubled their design hiring goals in last half decade*, techcrunch.com, 2017



## 3.4 I differenti approcci

### L'evoluzione del Design Thinking

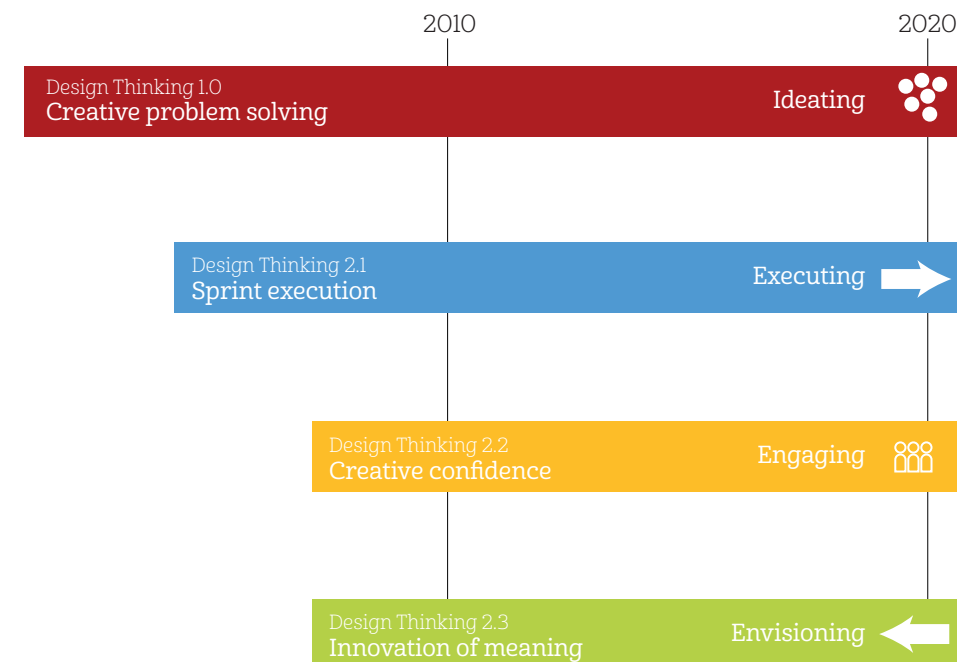
L'Osservatorio Design Thinking della School of Management del Politecnico di Milano nello studio "Design Thinking for Business: which kind of Design Thinking is right for you?" analizza l'evoluzione dell'approccio design thinking individuando 4 approcci principali adottati da oltre 40 imprese che adottano il design thinking nei processi di innovazione<sup>16</sup>.

Nel dettaglio, lo studio si è focalizzato su 17 studi di design, 6 digital agency, 13 agenzie di consulenza strategica e 11 di sviluppo tecnologico dimostrando che il design thinking può assumere differenti forme ed interpretazioni in base alla natura delle aziende coinvolte, le specifiche sfide e gli obiettivi del processo di innovazione.

I 4 approcci individuati sono:

- **Creative problem solving**: Per risolvere specifici problemi adottando un approccio sia analitico che intuitivo;
- **Sprint execution**: Per ottenere e testare Minimum Viable Product e apprendere dai consumatori i miglioramenti necessari;
- **Creative Confidence**: Per ingaggiare la popolazione interna e prepararla al processo creativo;
- **Innovation of meaning**: Per visualizzare nuove direzioni di business per offrire esperienze memorabili ai consumatori.

Da un certo punto di vista i 4 differenti approcci di design thinking descrivono l'evoluzione necessaria negli ultimi 10 anni per rispondere alla rivoluzione digitale.

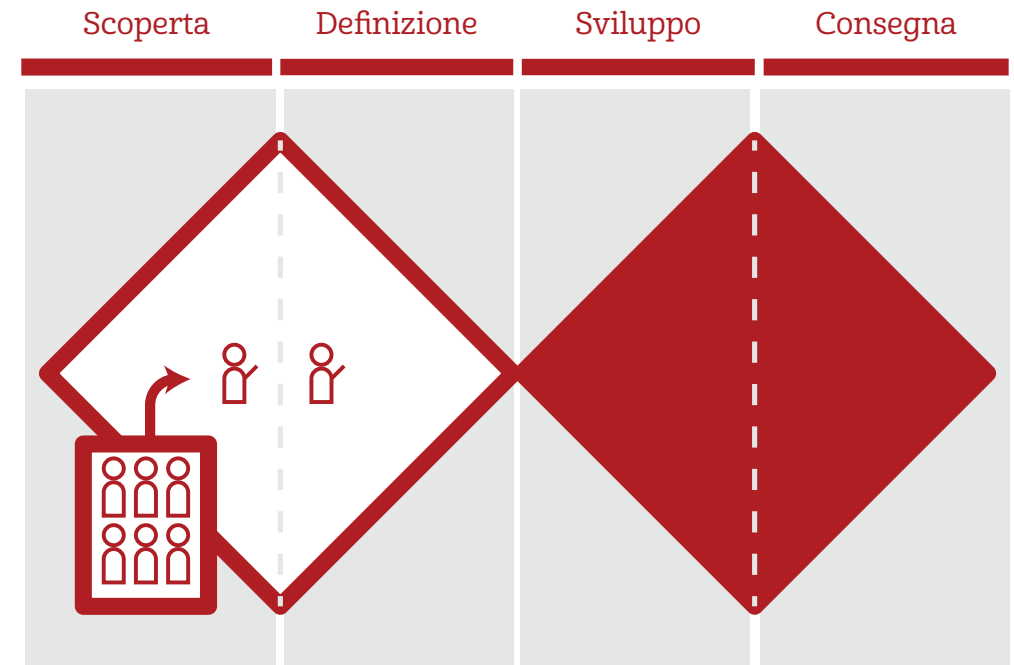


16: C. Cautela, C. Dell'Era, L. Gastaldi, S. Magistretti, A. Perego, F. Zurlo, *Which Kind of Design Thinking is right for you?*, Observatory Design Thinking for business

## Creative Problem Solving

La caratteristica principale di questo approccio è l'alternarsi di fasi convergenti e divergenti, in particolare si possono distinguere 4 fasi principali:

- **Scoperta:** Tramite una serie di metodi di ricerca (come ad esempio interviste, focus group, ecc...) si entra a fondo nello scenario attuale per entrare in empatia con l'utente finale ed individuare insight sia sull'utente finale che sull'azienda;
- **Definizione:** Analizzando gli insight raccolti il focus viene posto sugli obiettivi di business e le necessità dei consumatori per identificare quali proposte sono realizzabili, produttive e apprezzate;
- **Sviluppo:** Per identificare la migliore soluzione vengono generate delle ipotesi e testate internamente per ottenere un prototipo che viene poi testato sugli utenti;
- **Consegna:** Nella quarta fase, il prodotto/servizio ottenuto viene finalizzato e lanciato.



### Legenda

-  Utente
-  Designer

## Sprint Execution

Govindarajan e Trimble nel libro *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge* evidenziano come le aziende non possono sopravvivere senza innovare ma, allo stesso tempo, concentrano gran parte delle risorse per generare nuove idee piuttosto che per realizzarle; sostenendo che la fase di ideazione sia più stimolante rispetto alla fase di esecuzione che viene vista come un lavoro monotono dietro le quinte.

Dall'analisi dell'Osservatorio è emerso come si stia assistendo ad un'evoluzione di questo paradigma passando dal concept all'esecuzione. L'approccio Sprint Execution<sup>17</sup> nasce dall'unione dell'originale approccio "Creative Problem Solving" e l'approccio lean.

Questo approccio presenta sia delle similitudini con quello classico, come ad esempio la natura ciclica del processo e l'importanza della prototipazione, che delle sostanziali differenze, come ad esempio il focus sulla soluzione invece che sul problema e la maggiore importanza delle fasi convergenti piuttosto che quelle divergenti.

Le fasi principali sono 4:

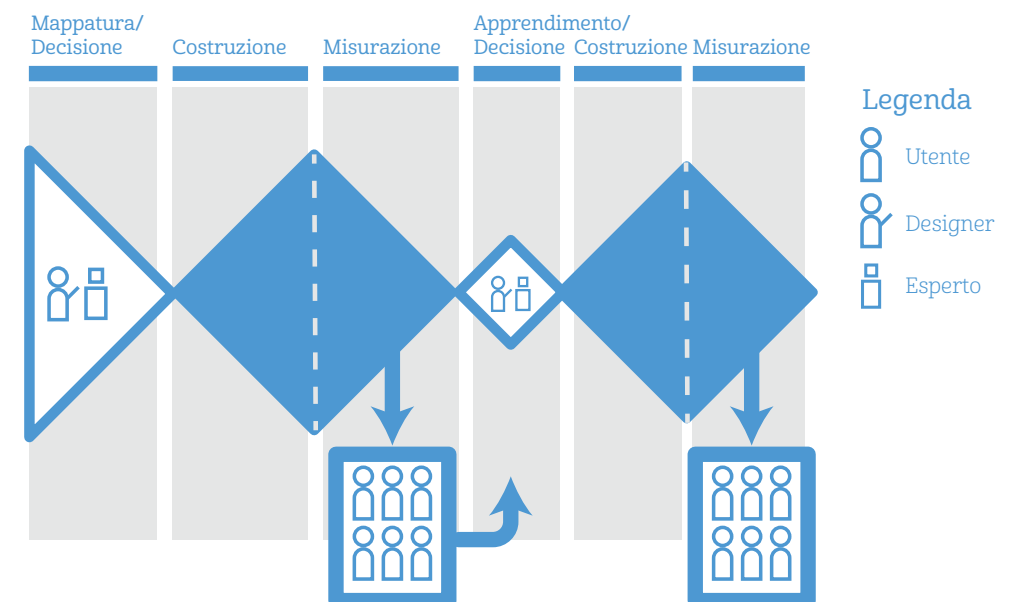
- Mappatura/decisione: La disponibilità di dati dettagliati cambia il ruolo della fase di scoperta iniziale integrandola nella raccolta di dati che

avviene quotidianamente come un processo continuo. Gli utenti non partecipano direttamente anche se forniscono la conoscenza iniziale necessaria per avviare il processo;

- Costruzione: L'importanza attribuita ai prototipi nell'approccio classico, in questo caso viene accresciuta con lo sviluppo di un vero e proprio Minimum Viable Product. Quindi il risultato non è più un prototipo ma un vero e proprio prodotto;

- Misurazione: Uno dei principi fondamentali dell'approccio lean startup è l'innovazione; l'identificazione delle metriche appropriate è necessaria per stabilire i risultati ottenuti dal MVP e conseguentemente comprendere i feedback forniti dagli utenti;

- Apprendimento: Le metriche individuate nella fase precedente sono ancora più necessarie per validare gli insight ottenuti.



17: J. Knapp, *Sprint - How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Simon & Schuster, 2016

## Creative confidence

Le aziende incontrano nuove sfide nel coinvolgere i loro dipendenti e motivarli; l'innovazione e la leadership sono diventati fondamentali. Sono intrinsecamente connessi alle persone, più delle metodologie o degli strumenti.

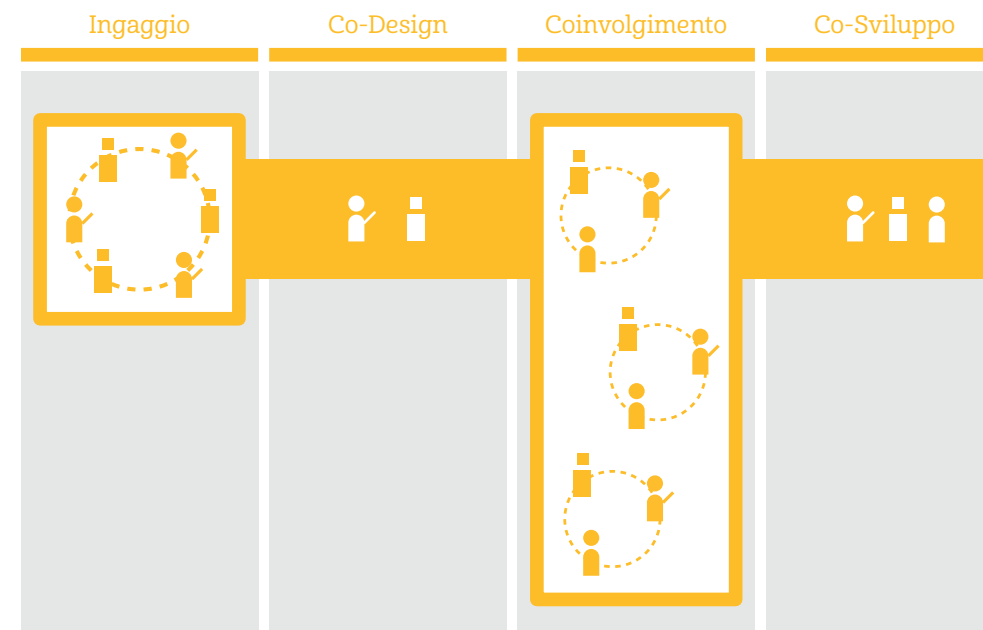
Il design thinking, quindi, viene sempre più adottato non solo per innovare prodotti o servizi ma anche con l'obiettivo di ridefinire l'organizzazione aziendale e abilitare i processi di trasformazione digitale. Il concetto di Creative Confidence<sup>18</sup> è stato introdotto da Tom e David Kelley nel loro libro *Creative Confidence - Unleashing the Creative Potential Within Us All* in cui dimostrano che la creatività è un modo di pensare, un approccio proattivo a trovare nuove soluzioni. Non bisogna essere necessariamente degli artisti ma si può essere degli avvocati, dottori o manager creativi.

L'approccio Creative Confidence permette, quindi, di cambiare la cultura e la mentalità dell'organizzazione interna attraverso 4 fasi principali:

- Ingaggio: Nella fase iniziale è fondamentale coinvolgere tutti gli stakeholder che avranno un ruolo cruciale nel cambiamento;
- Co-Design: Insieme agli stakeholder vengono individuate le barriere culturali più forti che trattengono l'innovazione. Il coinvolgimento del-

la popolazione interna nella co-progettazione del nuovo modello organizzativo permette di eliminare l'inerzia verso il cambiamento;

- Coinvolgimento e Co-sviluppo: Nelle ultime fasi la partecipazione di gran parte dell'organizzazione e l'identificazione di *piccole vittorie*<sup>19</sup> sono elementi fondamentali per guidare il cambiamento.



### Legenda

- Utente (dipendente)
- Designer
- Esperto (Stakeholder interno)

18: D. Kelley, T. Kelley, *Creative Confidence - Unleashing the Creative Potential Within Us All*, HarperCollins Publishers, 2015

19: K. Weick, *Small Wins: Redefining Social Problems*, Springer, 1986

## Innovation of meaning

Le numerose opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali permettono di accedere ad un gran numero di nuove soluzioni; così che l'eccesso di idee rende necessario ottenere valore da un nuovo tipo di innovazione. L'innovazione solo per le soluzioni risolve problemi già esistenti ma tutti nella stessa direzione; l'innovazione di direzioni, invece, non si focalizza sul come ma sul perché. Come afferma Roberto Verganti nel suo libro *Overcrowded - Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*<sup>20</sup>, senza un obiettivo condiviso le aziende cadono nel paradosso delle idee: più idee in differenti direzioni generano meno innovazioni. Concentrandosi solo sulle soluzioni, le aziende si trovano a risolvere problemi che nel mentre viene progettata la soluzione perdono di significato.

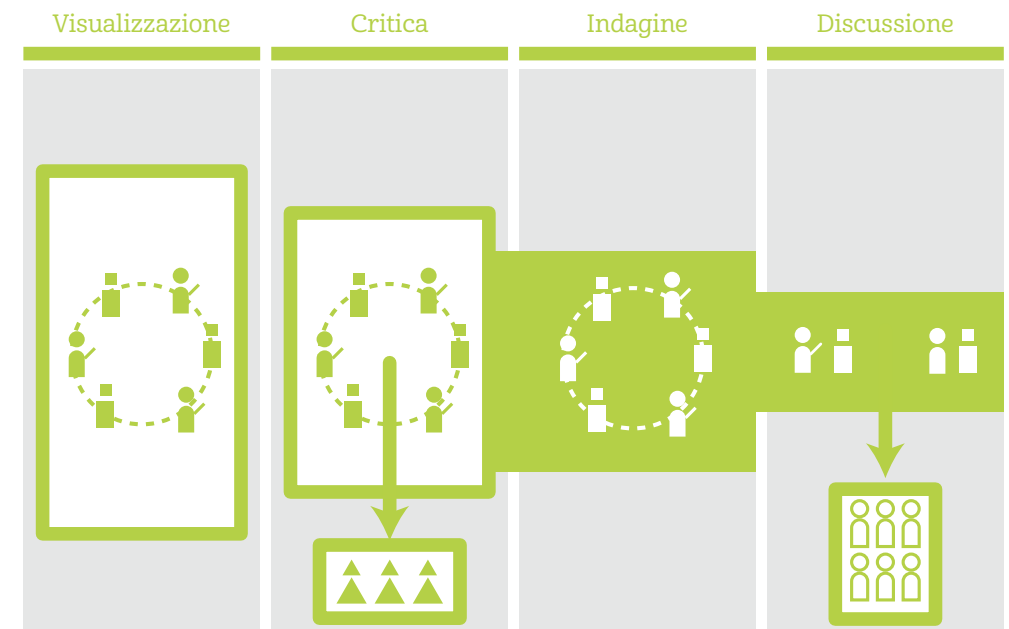
Il processo di progettare una nuova direzione ricca di significato (Innovation of Meaning) è completamente differente al processo di progettare una nuova soluzione (Creative Problem Solving).

Questo nuovo processo si basa, ovviamente, su differenti fasi:

- **Visualizzazione:** La direzione iniziale deve essere sviluppata individualmente e concepita dalla popolazione interna all'azienda. Si parte dagli insight personali per poi paragonarli;

- **Critica:** Per arricchire e dare maggiore significato alla direzione individuata è necessario accogliere le critiche prima dai colleghi (che condividono lo stesso contesto e la stessa cultura) e poi da esperti esterni;

- **Indagine e Discussione:** Sviluppare indagini in grado di includere e rappresentare la nuova direzione è fondamentale per ottenere la critica definitiva dagli utenti finali.



### Legenda

- Utente (dipendente)
- Designer
- Esperto (Stakeholder interno)
- △ Esperto (Esterno)

**“Design Thinking  
is the glue between  
all disciplines”**

**-Arne Van Oosterom-**

3

# La Digital Customer Experience





Se non sei online,  
non esisti.

## 4.1 La trasformazione del Marketing e della comunicazione

### Il consumatore è al centro

Come evidenziato nei capitoli precedenti, elemento centrale della trasformazione digitale è il consumatore finale; di conseguenza, il marketing e la comunicazione, che più di ogni altra area aziendale hanno a che fare con le persone, hanno registrato profonde trasformazioni dovute alle innovazioni degli ultimi anni.

La tecnologia, infatti, è l'elemento abilitante di questa trasformazione diventando uno strumento per conoscere i consumatori, i loro processi decisionali e i loro bisogni latenti e consentendo, quindi, alle imprese di realizzare contenuti che siano rilevanti per i loro consumatori.

La comunicazione digitale ha assunto una maggiore centralità per l'evoluzione dei consumatori: non solo quelli più tradizionali che gradualmente si adattano alle nuove modalità di comunicazione, ma anche, e principalmente, i consumatori che guidano la trasformazione ovvero Millennials e Generazione Z.

In questo scenario, la comunicazione può essere definita come una vera e propria leva strategica necessariamente connessa a tutte le altre aree aziendali e centrale per il successo competitivo delle imprese con un forte impatto sul posizionamento del brand, la brand reputation e la brand equity.

I numerosi cambiamenti che la trasformazione digitale ha portato con sé hanno cambiato profondamente il modo in cui interagiscono le per-

sone, le imprese e le istituzioni. Sarà la capacità di cogliere le opportunità offerte da questi cambiamenti, riducendo l'impatto dei rischi ad esse collegate, a definire le aziende che potranno trarre vantaggio dalla trasformazione digitale. In questo scenario, il confine tra online e offline viene sempre più sfumato, non si dovrà più ragionare a compartimenti stagni con azioni che hanno impatti sul mondo fisico e azioni che hanno impatti sul mondo digitale ma dovrà essere realizzata una strategia di comunicazione che integri tutti i canali per il raggiungimento degli obiettivi di business aziendali.

Prima della digitalizzazione la comunicazione si sviluppava in tempi che potevano essere sviluppati in mesi e seguendo una struttura lineare: il trasmettitore identificava a chi e cosa trasmettere e codificava un messaggio che veniva trasmesso tramite un messaggio al ricevente che, a sua volta, restituiva un feedback al trasmettitore e il tutto avveniva in tempi particolarmente lunghi. Questo paradigma si adattava perfettamente ai media unidirezionali guidati da logiche proprie della comunicazione di massa.

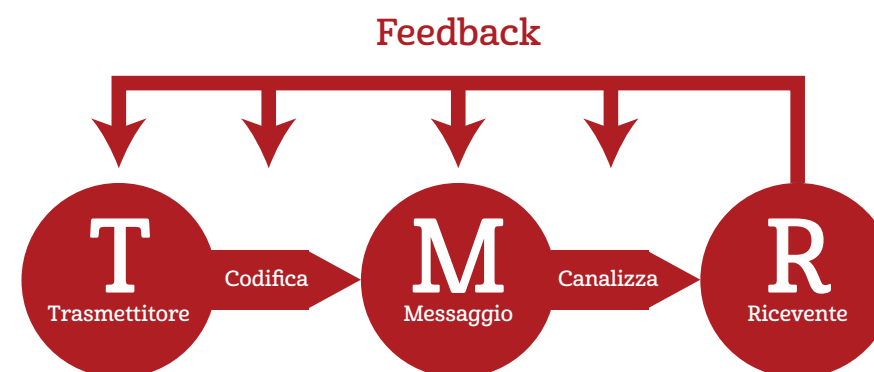
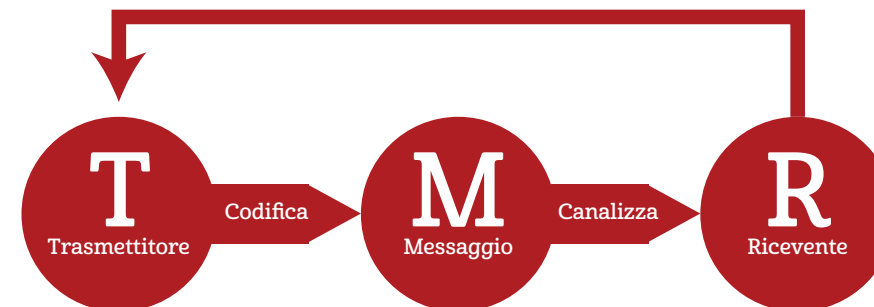
La rapida diffusione delle tecnologie, invece, ha portato profondi cambiamenti nella comunicazione rendendola molto più veloce, bidirezionale, personalizzata in funzione del target e sottoposta a continuo fact checking. In particolare, i cambiamenti più evidenti sono:

Il nuovo assetto della comunicazione

- La comunicazione da unidirezionale diventa bidirezionale;
- Il messaggio da unico e indifferenziato diventa multiplo e personalizzato;
- I canali da indipendenti e separati diventano integrati;
- I media da fonti di informazioni affidabili diventano sottoposti a fact checking continuo da un numero crescente di utenti;
- Il ciclo della comunicazione, che originariamente si sviluppava in mesi, diventa un ciclo che si sviluppa in secondi.

La digital transformation, quindi, ha portato profondi cambiamenti per tutti gli elementi della comunicazione<sup>21</sup>:

- Il trasmettitore, ovvero l'azienda, che deve rivedere la propria organizzazione interna e le strategie di business influenzate dalla comunicazione;
- Il messaggio, che si adatta e cambia in base ai nuovi canali e i nuovi strumenti digitali che influenzano la realizzazione del messaggio;
- Il ricevente, in questo caso il consumatore, le cui esigenze sono mutate così come è mutato il modo in cui usufruisce dei contenuti.



21: The European House Ambrosetti, Group M, *La rivoluzione digitale nella comunicazione per la competitività delle imprese e la sfida per i CEO*, Think Digital, 2017

## Il trasmettitore

La trasformazione principale del trasmettitore, è che ogni azienda deve diventare una media company, ovvero modificare la relazione che ha con i suoi consumatori sfruttando le possibilità offerte dalle nuove tecnologie per una comunicazione bidirezionale e continua in grado di fornire al consumatore un'esperienza continua durante tutta la customer journey.

Per raggiungere tale maturità, però, è necessario che la comunicazione non sia più una delle tante funzioni aziendali ma sia centrale nell'organizzazione complessiva e contribuisca alla strategia aziendale e alla trasformazione dei processi.

Questo nuovo ruolo della comunicazione implica necessariamente un cambiamento nella struttura organizzativa con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nelle attività di comunicazione; è necessario rivedere i ruoli e le responsabilità delle figure interne all'azienda: se prima i responsabili delle strategie di business e i responsabili della comunicazione non comunicavano affatto, adesso è necessaria uno stretto coordinamento tra tutte le aree.

Diventa, quindi, necessario per ogni azienda porsi obiettivi ben specifici:

- Utilizzare la strategia di comunicazione come input della strategia aziendale complessiva;
- Definire le metriche e i KPI da utilizzare per misurarne il successo;
- Definire le figure professionali da formare internamente e quali ricercare esternamente.

## Il messaggio

Dal momento che la comunicazione tra azienda e consumatore avviene principalmente online, è necessario che il messaggio venga riprogettato appositamente per i canali digitali, tenendo conto dei dispositivi che permettono l'accesso a questi canali.

I dispositivi mobili, infatti, sono diventati lo strumento principale per consumare contenuti online: in Italia l'84% del tempo trascorso utilizzando strumenti digitali avviene su mobile<sup>22</sup>.

Il proliferare dei contenuti sul web ha generato una nuova forma di comunicazione: il brand journalism, un nuovo tipo di giornalismo che coinvolge scrittori che utilizzano le tecniche proprie dello storytelling per "raccontare" l'azienda attraverso i nuovi canali di comunicazione come

ad esempio i social media, veicolando il messaggio in modo immediato per riuscire a conquistare il target e catturarne l'attenzione entrando nella sfera emotiva.

Questa nuova forma di comunicazione porta, alle imprese che ne fanno uso, molteplici benefici non solo in termini di esposizione ma anche in credibilità. Risultando più trasparenti riescono a coinvolgere maggiormente i consumatori con contenuti originali e rilevanti per loro.

## Il ricevente

Il ricevente, ovvero il consumatore, rappresenta l'elemento maggiormente interessato dalla trasformazione, sono i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori che hanno avviato la rivoluzione digitale della comunicazione all'interno delle aziende.

Il ricevente adesso ha un potere come mai prima d'ora: è molto esigente, può cambiare canale in pochi secondi ed esprimere in tempo reale il suo livello di soddisfazione relativo ad uno specifico contenuto valutandone istantaneamente anche la veridicità.

I nuovi consumatori, Millennials e Generazione Z, contribuiranno quindi a ridisegnare il futuro per via delle sostanziali differenze che hanno con le generazioni precedenti. Le nuove generazioni dichiarano al 90% di essere sempre online<sup>23</sup> e connessi e con un tempo di attenzione medio di 12 secondi per i Millennials e di 8 per la Generazione Z<sup>24</sup>.

È evidente l'importanza del tema generazionale in questo contesto: sebbene ogni individuo sia differente dai suoi simili, sono tutti accomunati da delle caratteristiche trasversali che le aziende non possono più ignorare ma che, anzi, devono necessariamente tenere in considerazione in tutte le loro attività di comunicazione.

23: C. Donnelly, R. Scaff, *Who Are The Millennial Shoppers? And What Do They Really Want?*, Accenture, 2013

24: R. Arthur, *Generation Z: 10 Stats From SXSW You Need To Know*, forbes.com, marzo 2016

Una grande percentuale del mercato è ancora occupata dai consumatori tradizionali appartenenti alle cosiddette generazioni dei Baby boomers o Generazione Y; questi consumatori hanno ancora grande importanza in quanto molto spesso sono loro a compiere le scelte di consumo per se stessi e per il loro nucleo familiare. Questa tipologia di consumatori è entrata in contatto con la tecnologia in età adulta avendo con essa un rapporto meno naturale e, per questa ragione, hanno bisogno di un approccio alla comunicazione digitale più soft.

Allo stesso tempo, secondo recenti stime, i Millennials rappresenteranno il 75% della forza lavoro globale entro il 2020<sup>25</sup> e nei prossimi anni gli appartenenti alla Generazione Z entreranno gradualmente nel mondo del lavoro.

Per tale ragione, è fondamentale per le aziende iniziare a lavorare sulla relazione con queste generazioni che si differenziano rispetto alle altre per una serie di caratteristiche che li rendono:

- Mobile first: Lo smartphone rappresenta il dispositivo primario per tutte le attività;
- Impulsivi: Dedicano sempre meno tempo alle decisioni di acquisto decidendo di acquistare un prodotto anche in tempo reale;
- Impazienti: Abituati alla velocità delle nuove tecnologie si aspettano di ottenere tutto quello che comprano rapidamente;

- Bisognosi di fidarsi: la relazione con i brand raggiunge un livello più intimo dando grande importanza alla fidelizzazione del cliente;
- Attenti ai costi: data la grande quantità di informazioni a cui possono accedere sono in grado di capire se stanno spendendo il giusto rispetto al prodotto/servizio ottenuto.

## 4.2 Il Digital Branding

### L'importanza di essere online

Grazie alle nuove tecnologie, è sufficiente una ricerca su Google per avere le informazioni di cui si necessita su un prodotto o servizio. Queste informazioni contribuiranno a formare un'idea ben precisa nella mente del consumatore che dovrà decidere se finalizzare un acquisto o una richiesta di contatto. Diventa, quindi, necessario riuscire a far conoscere il brand e i propri valori per ottenere una buona reputazione nelle conversazioni che lo riguardano.

È necessario per le aziende seguire l'innovazione in quanto il processo d'acquisto da parte dei consumatori non segue più i 4 punti fondamentali della pubblicità classica: Attenzione, Interesse, Desiderio e Acquisto (AIDA). Nell'attuale processo d'acquisto hanno acquisito fondamentale importanza nuovi elementi come la reputazione e il passaparola<sup>26</sup>; elementi su cui si può lavorare in modo molto più agile con i canali digitali.

### Definizione

Queste nuove necessità per la comunicazione dei brand rientrano in quello che viene definito Digital Branding. Non bisogna, però, vedere il digital branding come qualcosa di separato dal branding tradizionale; al contrario, i canali digitali devono servire per rafforzare il posizionamento del brand in un'ottica di una strategia integrata indipendentemente dai canali utilizzati. Debbi Inglis fornisce una definizione ben precisa di digital branding:

*“I canali e i contenuti digitali servono per comunicare il posizionamento (o la mission) di un brand, come parte di una strategia di co-*

*municazione multicanale o di programmi di engagement multicanale.”<sup>27</sup>*

Sono molti i brand che incontrano difficoltà nella comunicazione sui canali digitali, in particolare i social network. Il limite più grande risiede nel fatto che i social network si basano sulle interazioni tra persone e la comunicazione tipicamente istituzionale che ha un brand solitamente sui canali tradizionali non riesce ad avere molta efficacia.

Come afferma Claire Shih in un articolo per *Il concetto di Harvard Business Review*, “Le persone si fidano delle persone, non delle aziende.”<sup>28</sup> L'autenticità permetterà di coinvolgere pienamente la propria target audience e, per raggiungere quest'obiettivo, è importante, oltre che comunicare con la massima trasparenza, che le aziende coinvolgano i propri dipendenti e collaboratori. Saranno loro a farsi promotori dei messaggi del brand con l'autenticità necessaria a catturare l'attenzione degli utenti.

**People trust individuals, not corporations**

26: R. Scandellari, *Afferma la tua identità con il net branding. Costruisci contenuti concreti e rafforza la tua reputazione online*, Flaccovio Dario, 2015

27: D. Inglis, *Digital Branding Guide - Seven steps to a digital communications strategy for FMCG brands*, SmartInsights, 2017

28: C. Shih, *What's the Endgame for Social Media?*, Harvard Business Review, 2014

## I 4 ruoli dei canali digitali

David Aaker in un suo post individua quelli che sono i 4 ruoli principali dei canali digitali<sup>29</sup>:

### SUPPORTARE L'OFFERTA

Supportare l'offerta del prodotto/servizio fornendo informazioni sui suoi benefici, come può generare valore, le sue applicazioni e come ottenerlo. Per specifiche tipologie di offerte il digitale è il canale principale per acquisire informazioni da parte degli utenti e creare coinvolgimento attraverso un dialogo interattivo sull'offerta, il suo valore e le sue funzioni.

### AMPLIFICARE L'OFFERTA

Il digitale permette di aumentare l'esperienza dei consumatori offrendo servizi aggiuntivi in grado di creare un differenziale competitivo con gli altri competitor che non hanno adottato la stessa strategia. Sicuramente, i team coinvolti nello sviluppo della nuova offerta devono necessariamente lavorare a contatto con il digital team.

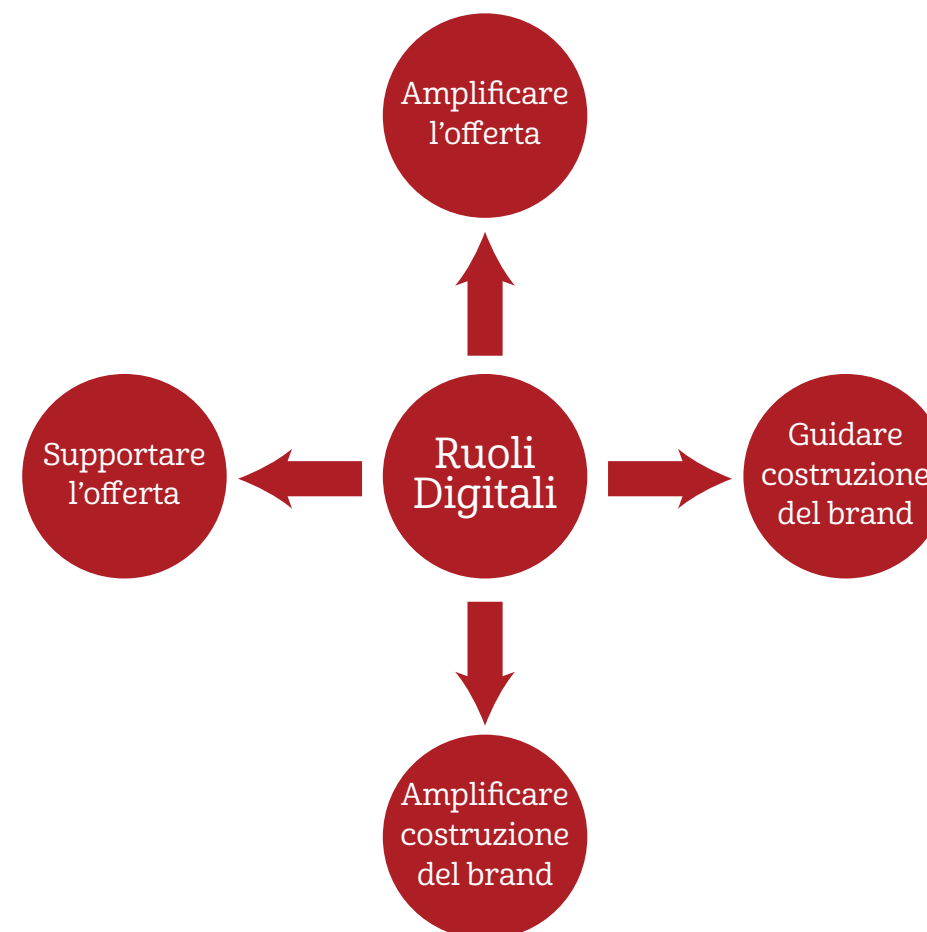
### AMPLIFICARE INIZIATIVE DI COSTRUZIONE DEL BRAND

Ora come ora, le iniziative di costruzione del brand raramente hanno pieno successo senza l'amplificazione attraverso i canali digitali. L'amplificazione digitale può essere massimizzata quando concorrono 2 fattori:

- Il digitale lavora di pari passo a tutte le iniziative di marketing nella fase di pianificazione.
- Le priorità devono essere stabilite per tutte le iniziative di marketing

29: D. Aaker, *The Four Faces of Digital Marketing*, ama.org

30: T. Daryll, *Digital Branding: The Benefits*, openmindsresources.com, 2016



### GUIDARE INIZIATIVE DI COSTRUZIONE DEL BRAND

Alcune iniziative di costruzione del brand non sarebbero possibili se non fosse per le caratteristiche proprie dei canali digitali che permettono di coinvolgere gli utenti in un modo nuovo su temi di loro interesse.

Il digitale, quindi, assume un vero e proprio ruolo strategico nella costruzione del brand. Sviluppare il posizionamento del brand sui canali digitali porta con sé una serie di benefici che possono essere identificati in 4 elementi principali<sup>30</sup>:

I benefici del Digital Branding



- Interattività:

Superata completamente la comunicazione unidirezionale, i brand possono attrarre i consumatori con nuovi approcci più coinvolgenti. Il digital branding permette di generare esperienze altamente interattive tra i consumatori e i brand.

- Multicanalità:

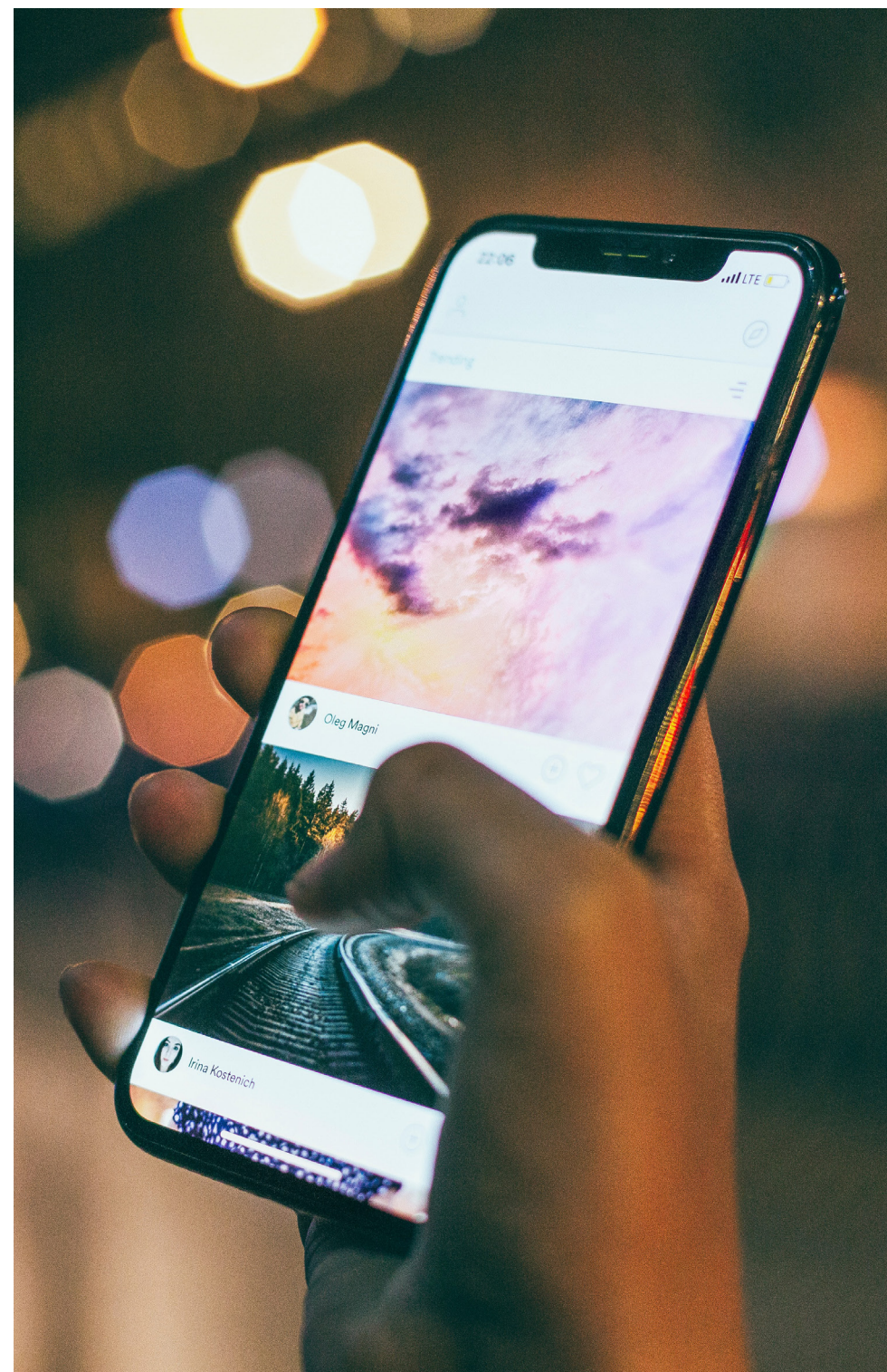
Un brand fortemente orientato al digital branding può sfruttare numerose piattaforme differenti. La multicanalità rende la brand identity coerente attraverso molteplici canali digitali (social media, email, online ads) e su device differenti veicolando un messaggio che può essere personalizzato per ogni utente.

- Virilità:

La viralità sicuramente non è un processo pre-pianificato ma un risultato che si ottiene in un secondo momento. Tuttavia, l'utilizzo dei canali digitali permette di veicolare il proprio messaggio in breve tempo ad un gran numero di utenti grazie a condivisioni, click, feedback, commenti ecc..

- Scalabilità:

Continuare ad adottare le metodologie del digital branding accresce la maturità degli asset digitali rendendo più facile espandere l'attrattività del brand in uno scenario in continuo mutamento.



## 4.3 La Digital Customer Experience

L'evoluzione del marketing, i cambiamenti nel paradigma della comunicazione e l'attenzione al branding sui canali digitali hanno un impatto diretto sull'esperienza che vive il consumatore con il brand.

### Definizione di User Experience

Il concetto di esperienza utente è stato introdotto da Donald Norman negli anni '90, tuttavia il termine viene associato all'usabilità. La definizione del Nielsen Norman Group di User Experience è: *“La User Experience comprende tutti gli aspetti dell'interazione tra l'utente finale e l'azienda, i suoi servizi e i suoi prodotti.”*<sup>31</sup>

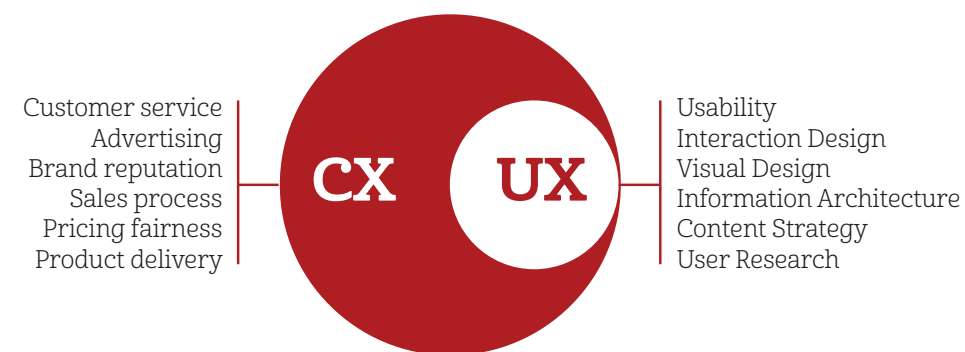
Norman, infatti, con il termine indica l'intero ciclo esperienziale di un prodotto o servizio da parte di un utente, includendo anche le fasi di scoperta iniziale dell'esistenza del prodotto e di scelta e di feedback finale.

Alla base della progettazione dell'esperienza vi sono, quindi, senza dubbio l'utente, la relazione con il prodotto o servizio e le emozioni che ne derivano. Questi elementi sono la base dell'approccio progettuale dello human centered design, approccio di riferimento del design thinking e della trasformazione digitale in generale.

In quest'ottica, le fasi dell'esperienza non riguardano solo la progettazione tecnica del prodotto o servizio ma si estendono oltre andando a sviluppare un concetto nuovo che è quello della Customer Experience.

L'oggetto della Customer Experience non è più l'User diventa il semplice user ma il Customer: l'utente finale Customer adesso è un vero e proprio cliente le cui aspettative devono essere soddisfatte sia nell'esperienza come utente nell'utilizzo del prodotto/servizio ma anche e soprattutto nel suo rapporto commerciale con il brand.

Si può quindi affermare che la Customer Experience racchiuda la User Experience: se non si può dire che un'ottima esperienza utente porti ad un cliente soddisfatto, può essere verosimile l'inverso.



31: J. Nielsen, D. Norman, *The definition of User Experience*, nngroup.com

### User Experience VS Customer Experience

Per chiarire questi concetti è bene andare a definire con esattezza il concetto di User Experience e il concetto di Customer Experience<sup>32</sup>:

- User Experience: La User Experience è l'esperienza dell'utente finale con uno specifico prodotto o servizio che nel digitale il più delle volte corrisponde ad un sito web, un'applicazione o un software. Il design dell'interfaccia, la sua usabilità, l'architettura delle informazioni, la navigazione ecc.. tutte insieme compongono la User Experience. L'obiettivo ultimo dell'UX Designer è assicurarsi che il prodotto/servizio offerto dal brand risolva il problema giusto in maniera efficace per soddisfare il cliente.

- Customer Experience: La Customer Experience, invece, ha uno scopo più ampio: racchiude tutte le esperienze e i punti di contatto del consumatore con il brand tra cui uno specifico sito o app. La Customer Experience può essere vista come un ombrello che racchiude tutti i canali e prodotti dello stesso brand, e come l'utente si interfaccia con essi. L'obiettivo del CX Designer è quello di allineare le strategie di business con l'esperienza generale del consumatore avendo sempre come fine la felicità del consumatore.

La User Experience è solo una parte, limitata alle interazioni con uno specifico prodotto/servizio, del più ampio scenario della Customer Experience che racchiude le interazioni del consumatore con tutti gli aspetti del brand.

32: J. Cao, *Customer Experience vs. User Experience: Why the Difference Matters*, uxpin.com, 2016

33: IBM, *The digital customer experience Learn what consumers think and what companies still need to improve*, 2014

## Poor experiences mean lost sales and bad PR.

Con lo sviluppo dei canali digitali la customer experience acquisisce una nuova importanza: se dieci anni fa il competitor più vicino era lungo la strada adesso è solo ad un click di distanza. Per tale ragione, è necessario per ogni brand andare a ottimizzare la customer experience sui canali digitali, per riuscire a soddisfare le esigenze dei clienti in ogni momento.

Dato il crescente potere dei consumatori, non L'esperienza digitale adeguarsi può comportare notevoli rischi: IBM in una ricerca del 2014 focalizzata sul digitale nella customer experience<sup>33</sup> individua le reazioni degli utenti dopo aver avuto un'esperienza poco o molto poco soddisfacente con un brand.

Un'esperienza poco soddisfacente non porta solo alla perdita del cliente che vive l'esperienza ma, la condivisione della sua cattiva esperienza, danneggia ulteriormente il brand. Al contrario, un'esperienza soddisfacente porta l'utente alla condivisione con la sua rete portando a nuovi utenti: il 44% degli utenti visiterà il sito o l'app più frequentemente, il 33% raccomanderà il servizio ad altri contatti e il 14% pubblicherà un commento positivo sui social media.

Alla luce di questi dati, la customer experience diventa il punto centrale della trasformazione digitale. La posizione di controllo esercitata dai clienti spinge le aziende a progettare esperienze che siano positive e rilevanti su tutti i punti di contatto. Le priorità fondamentali per le aziende sono senza dubbio lo sviluppo digitale e il miglioramento della customer experience.

### I vantaggi della Digital Customer Experience

Un'analisi di McKinsey a gennaio 2017<sup>34</sup> ha mostrato come il 90% degli intervistati ha confermato che la customer experience è una delle tre priorità principali dei CEO. La ricerca indica che per ogni 10 punti percentuali guadagnati nella soddisfazione dei consumatori, l'azienda può aumentare i guadagni dal 2 al 3 per cento. Ridurre il tempo necessario per compiere la customer journey, rendendola più semplice ed immediata, ha importanti effetti sulla customer satisfaction.

Forrester Consulting, su incarico di Accenture, ha realizzato nel 2015 uno studio<sup>35</sup> su 396 decisionmaker aziendali per valutare il livello di trasformazione digitale tra le aziende.

Dal sondaggio è emerso che, tra le principali priorità strategiche per l'anno successivo, il miglioramento della customer experience è al primo posto. La tecnologia, sebbene sia la componente determinante per tutte le iniziative digitali, non è tra le posizioni più alte; ad indicare che la trasformazione digitale è un processo orientato ai clienti e non una rivoluzione strettamente tecnica.

Approfondendo il concetto di customer experience, è stato chiesto agli intervistati come intendono migliorare l'esperienza degli utenti: il 63% ha risposto migliorando la customer experience online, il 58% migliorando l'experience multicanale, il 50% nei call center e il 46% per i dispositivi mobili.

## La Customer Experience è una delle tre priorità principali dei CEO

### Quali applicazioni mette in atto per migliorare la Customer Experience il prossimo anno?



34: M.Bender, P. Willmott, *Digital Reinvention*, Digital McKinsey, 2017

35: M. Brozek, *Trasformazione digitale nell'era del cliente*, Forrester, Accenture, 2015

### Una priorità per tutte le aziende

IDC ha organizzato a settembre 2018 una conferenza sul tema della customer experience evidenziando come nel 2018 il 70% delle aziende effettuerà cambiamenti operativi sulla base della trasformazione dei modelli di business causati dalla crescente importanza della customer experience.

Nel corso della conferenza, Ivano Ortis, Vice President Retail Manufacturing and Financial Insight di IDC, ha affermato che “Oggi a trainare le performance aziendali non sono più i prodotti in sé e per sé. Il nuovo baricentro del business è la customer experience. Solo in Italia per quasi la metà delle aziende che abbiamo analizzato (48%), la customer experience risulta al secondo posto delle priorità, dopo la Sicurezza (52%) e prima della ricerca di nuovi mercati (47%)”

Gli analisti, infatti, ritengono che entro i prossimi tre anni il 40% dei principali brand offrirà un'esperienza digitale coerente e continua sia all'interno che all'esterno del touchpoint fisico. Non vi sarà più nessuna distinzione tra fisico e virtuale, ciò che conta sarà realizzare delle esperienze che coinvolgano le persone.

Annarita Galati, Personalization Lead di Accenture Interactive, ha confermato nel corso della conferenza che “Per i brand il modo migliore per differenziarsi oggi è quello di creare un'esperienza unica, in tempo reale, su tutti i touchpoint della relazione e del business. Sfruttare tutte le possibili fonti di dati contribuisce al miglioramento dell'esperienza del cliente”

## Innovare la customer experience è il principale obiettivo della trasformazione digitale nelle imprese europee

IDC ha realizzato, quindi, una previsione dello Gli scenari futuri scenario a cui bisogna prepararsi nei prossimi anni evidenziando 4 punti principali:

- Trasformazione dei modelli: Entro la fine del 2018 il 70% delle aziende avrà effettuato dei cambiamenti operativi sulla base della trasformazione dei modelli di business causata dalla crescente importanza della customer experience.
- Nessuna distinzione tra fisico e virtuale: Entro il 2020 il 40% dei principali brand sarà in grado di offrire un'esperienza digitale consistente e continua fuori e dentro uno store, un'agenzia o una filiale, senza distinzione tra fisico e virtuale
- Realtà aumentata: Già a partire dal 2019 la realtà aumentata diventerà sempre più la normalità: l'anno prossimo il 20% delle iniziative di customer experience integrerà modalità AR all'interno dei propri processi
- Intelligenza artificiale: l'AI crescerà, consentendo per esempio a sistemi di elaborazione del linguaggio naturale di evolvere da analisi sintattiche a interpretazioni conversazionali: entro il 2021, il 10% delle interazioni dirette con il cliente ne farà uso.

## 4.4 La Brand Equity

### Definizione

Comprendere i cambiamenti in corso nel marketing e nella comunicazione, avviare i processi necessari per adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori, sviluppare un digital branding ed offrire una customer experience di valore sia sui touchpoint fisici che digitali, sono tutti elementi che concorrono allo sviluppo della brand equity. Colui che meglio ha definito il concetto di brand equity è stato David Aaker che definisce la brand equity come *l'insieme degli asset collegati ad un brand, il suo nome e logo, che aggiungono o sottraggono valore a quello fornito dal prodotto o servizio*<sup>36</sup>.

Il concetto viene utilizzato per determinare il valore di un brand basato sull'idea che maggiore è la reputazione di un brand, maggiore sarà il suo successo.

### Tre tipologie

Il valore della marca si esprime in tre tipologie:

- **Razionale:** Il risultato storico derivante dalla soddisfazione di un bisogno a cui il brand ha dato una risposta concreta attraverso il suo prodotto/servizio.
- **Emotivo:** L'effetto sul comportamento del consumatore frutto del rapporto che un brand stabilisce, al di là della risoluzione di un bisogno concreto.
- **Economico:** Traduzione economica del valore della marca che influisce sul reale valore di mercato.

Vi sono, inoltre 7 fattori che aiutano a definire il valore di un brand: **I sette fattori della Brand Equity**

- **Influence:** Prima caratteristica fondamentale dell'equity. La capacità da parte di un brand di farsi seguire da follower. Succede nelle imprese tanto quanto nei social. Capacità di generare un cambio di prospettiva, prendere un gruppo di persone e farsi seguire per portarle in una dimensione specifica.
- **Personalità:** Capacità di identificare in una figura tutti i valori del brand. Ad esempio il cantante di un gruppo è tendenzialmente l'equity del gruppo. La personalità è la caratterizzazione di un marchio.
- **Awareness:** Distintività/riconoscibilità. La distintività serve a creare un comune denominatore che funga da riferimento per il consumatore.
- **Loyalty:** Si fonda sul rapporto razionale iniziale tra il brand e il consumatore per evolvere poi in un rapporto quasi emotivo.
- **Relation:** La creazione di una relazione non è legata unicamente alla relazione uomo-uomo, ma fa riferimento al modo in cui l'impresa riesce a relazionarsi con il consumatore, venendo incontro alle sue esigenze.
- **Integrity:** L'affidabilità, la garanzia che quanto il brand afferma è vero, che i suoi prodotti rispondono alle esigenze del consumatore rispettando la promessa.
- **Cooperation:** Quando due marchi molto forti, decidono di fare qualcosa insieme (non è co-branding)

36: D. Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991

**Risultati concreti**

Un lavoro concreto sulla brand equity porta a dei risultati concreti e facilmente percepibili che si declinano in tre aspetti principali:

- **Advocacy**: La brand equity indirizzata all'impresa che genera Advocacy, ovvero la capacità di un brand di farsi scegliere indipendentemente dalla volontà di scegliere il suo servizio
- **Pricing**: La brand equity indirizzata al servizio, in questo caso il valore di marca viene direttamente trasferito in termini economici. Un prodotto brandizzato può costare molto di più dello stesso prodotto non brandizzato.
- **Mind**: Il livello di associazione ad un brand che un consumatore attribuisce nel suo rapporto di risoluzione di uno specifico bisogno.

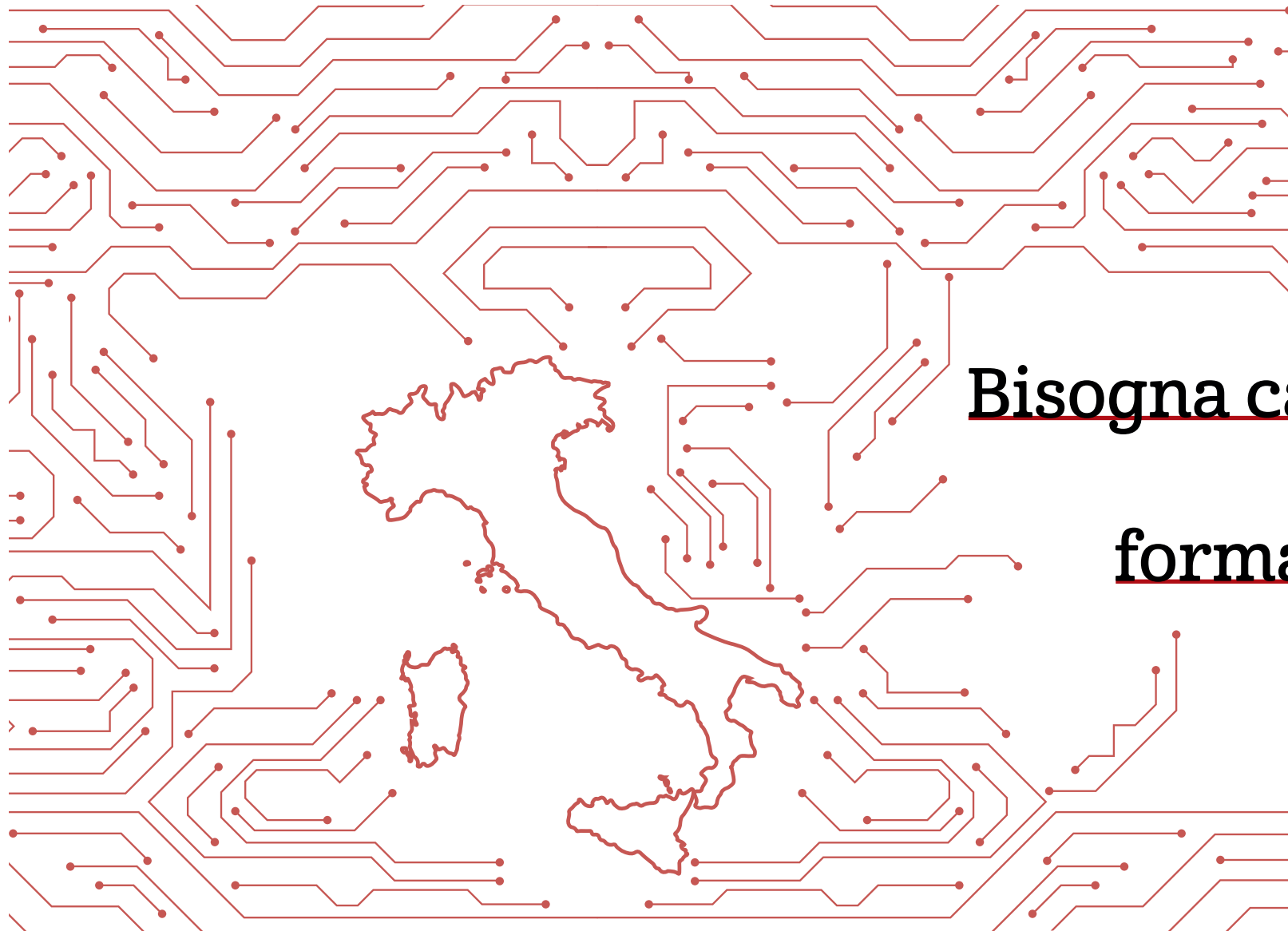
La brand equity non è una tattica che punta a generare risultati nel breve periodo ma, piuttosto, un supporto strategico per generare valore nel lungo termine all'interno di un'azienda.

**“Il nuovo baricentro  
del business è la  
Customer Experience”  
-Ivano Ortis-**



**4**

# **Il Digitale nelle PMI italiane**



**Bisogna cambiare**

**forma mentis**

## 5.1 La situazione italiana

La Commissione Europea, all'interno del Digital Transformation Scoreboard 2018, ha realizzato un approfondimento per ognuno degli stati membri per valutare la situazione interna in materia di trasformazione digitale.

L'Italia si attesta 20° nella classifica del Digital Transformation Enablers Index ben al di sotto della media dei 28 stati membri.

### La trasformazione digitale in Italia

Le performance dell'Italia, infatti, variano ampiamente in base ai differenti criteri presi in considerazione: raggiunge buoni risultati per quanto riguarda la cultura imprenditoriale e l'e-leadership, migliora sensibilmente rispetto al 2016 per quanto riguarda la componente generale della digital transformation e ottiene punteggi scarsi per le competenze digitali, le start-up in ambito ICT.

Dall'analisi dei risultati, quindi, si possono evidenziare quelli che sono i punti di forza della situazione italiana e quali invece sono le aree di miglioramento:

#### · Punti di forza:

L'Italia raggiunge ottimi risultati per la cultura imprenditoriale. L'imprenditorialità, infatti, viene considerata una buona scelta di carriera e si riscontra un gran numero di nuove attività imprenditoriali.

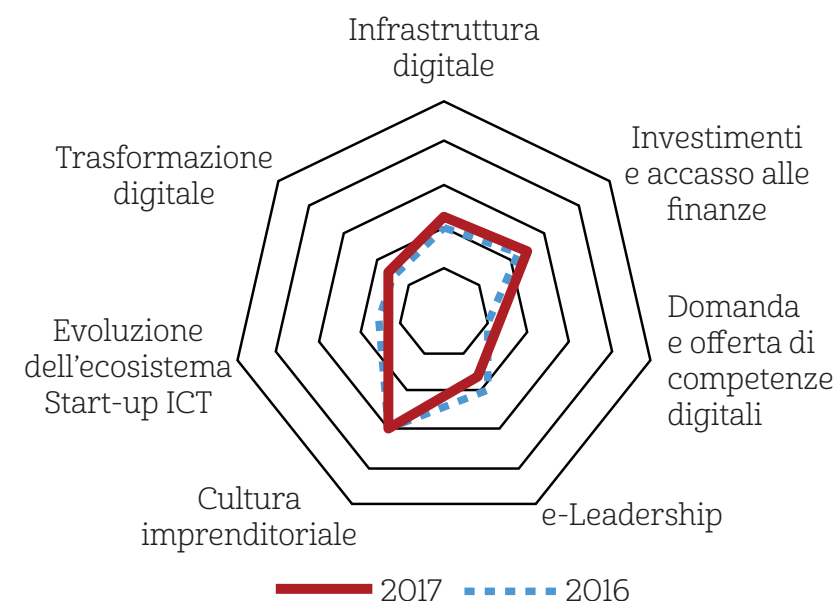
Allo stesso tempo, le buone performance dell'Italia nella digital transformation sono supportate dal fatto che un gran numero di aziende utilizza

servizi di cloud computing e soluzioni digitali per automatizzare lo scambio e l'analisi dei dati con altre aziende.

#### · Aree di miglioramento:

La sfida principale che l'Italia deve affrontare riguarda le competenze digitali e l'ecosistema di start-up in ambito ICT. Le aziende italiane difficilmente forniscono ai propri dipendenti dispositivi mobile per accedere alla rete per ottimizzare il lavoro. Inoltre, data l'estensione dell'Italia, il numero di brevetti in ambito high-tech non raggiunge un livello interessante in relazione agli altri stati membri. Le basse performance nell'ecosistema ICT sono dovute principalmente al basso numero di aziende ICT in rapporto al numero totale di PMI nel territorio italiano.

### Framework delle condizioni di trasformazione digitale in Italia

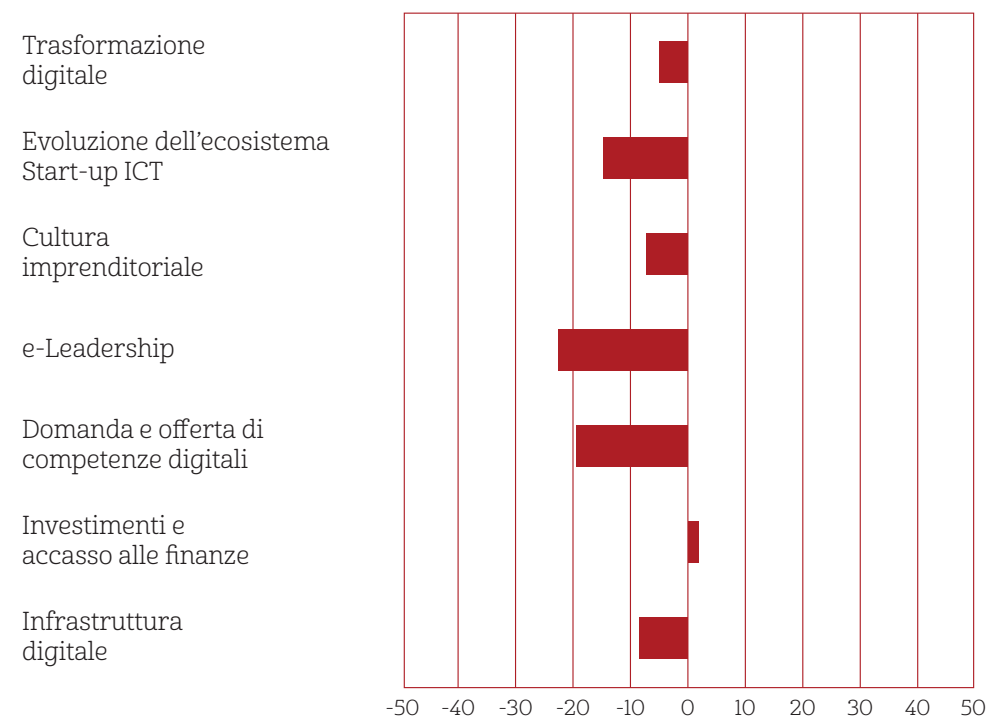


**Italia vs Europa**

Confrontando i risultati italiani con la media dei risultati raggiunti dagli stati membri, l'Italia raggiunge risultati leggermente superiori alla media solo in uno dei sette parametri presi in considerazione: gli investimenti e l'accesso alle finanze e solo del 2% in più.

Per quanto riguarda la digital transformation e la cultura imprenditoriale, i risultati sono solo leggermente inferiori alla media lasciando spazio a possibili miglioramenti futuri.

Le sfide principali per l'Italia risiedono nei campi dell'e-leadership, delle competenze digitali e dell'ecosistema ICT per le start-up nei quali l'Italia raggiunge risultati inferiori rispettivamente del 22%, 19% e 14%.

**Performance italiane VS media europea**

## 5.2 La percezione del digitale nelle PMI

Talent Garden ha pubblicato anche nel 2018 la ricerca sulla digital transformation e l'innovazione tecnologica delle PMI italiane<sup>38</sup>, seconda edizione dopo quella del 2017 che è diventata un vero e proprio punto di riferimento per comprendere il livello di digitalizzazione delle Piccole e Medie Imprese in Italia.

La ricerca, svolta nel corso del master in Digital Transformation per il Made in Italy, ha coinvolto 500 aziende con un fatturato inferiore ai 50 milioni di Euro cui è stato sottoposto un sondaggio per poter ottenere una fotografia il più fedele possibile dell'evoluzione del digitale all'interno di questo specifico cluster di imprese.

### Una crescente consapevolezza

Dalla ricerca si evince una forte consapevolezza sui temi e sugli strumenti della Digital Transformation ma, allo stesso tempo, una bassa considerazione dell'impatto che l'innovazione digitale può avere sull'internazionalizzazione dell'azienda. La trasformazione digitale, infatti, permetterebbe di cogliere le ancora inesplorate opportunità di esportazione: il made in Italy viene universalmente riconosciuto come sinonimo di qualità e standard elevati, il digitale permetterebbe ai brand italiani di farsi conoscere ed esportare i loro prodotti con potenzialità impensabili fino a qualche anno fa.

Gran parte delle aziende intervistate comprendono correttamente il significato di Digital Transformation come un processo che ha impatti sui modelli di business (67%) ma, allo stesso

so tempo, le figure aziendali cui viene attribuito il processo di trasformazione digitale sono riconducibili principalmente all'area marketing (63%), seguito poi da vendite e customer care (37%) e ricerca sviluppo (32%). Se da un lato questi due dati possono mostrare uno scollamento tra la conoscenza teorica della trasformazione digitale e la messa in pratica di questi processi, il marketing rappresenta l'area che più di tutte ha contatti con il consumatore finale da cui si rilevano le crescenti necessità di trasformazione.

### Le aree aziendali coinvolte

Dal Digital Transformation Scoreboard 2018 è emerso come le competenze digitali rappresentino un'area di miglioramento per l'Italia e, proprio rispetto alle competenze necessarie al processo di trasformazione digitale, la survey di Talent Garden evidenzia come il 54% riconosce il valore della formazione ma il 46% eroga corsi di formazione digitale raramente o, addirittura, mai.

Per quanto riguarda le prospettive future, invece, si evidenzia una maggiore consapevolezza da parte delle PMI italiane che, per governare questa fase di profondo cambiamento, sono necessari investimenti in tecnologie all'avanguardia ma anche e soprattutto in risorse in grado di guidare questo cambiamento. Per i prossimi tre anni le figure più richieste saranno Digital Marketing specialist, Data Analyst e Digital Officer.

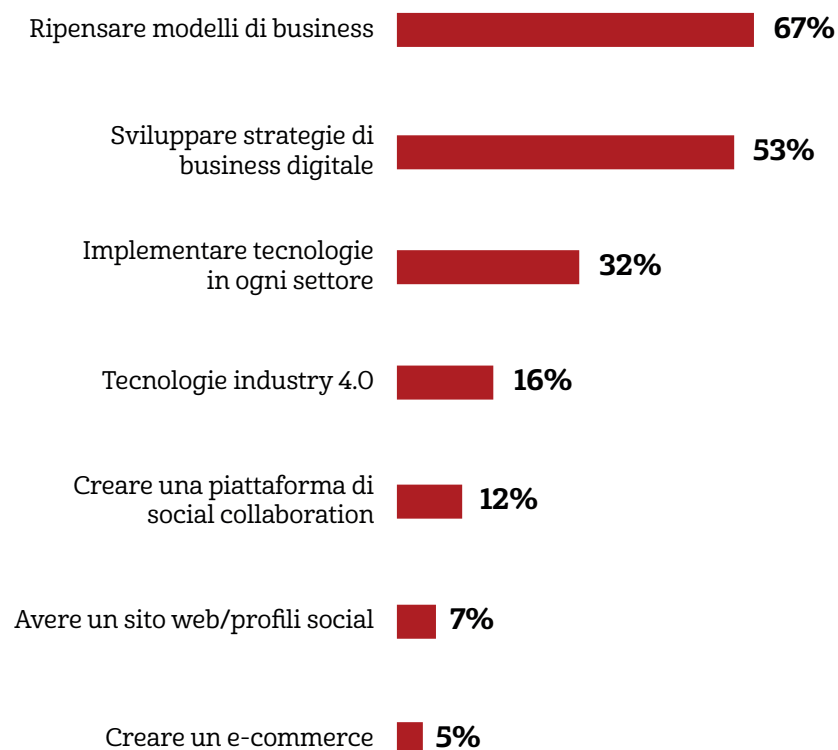
<sup>38</sup>: A. Braga, P. Armelli, *La Digital Transformation e l'innovazione tecnologica delle PMI italiane nel 2018*, Tag Innovation School, Talent Garden, 2018

### Le figure professionali più richieste

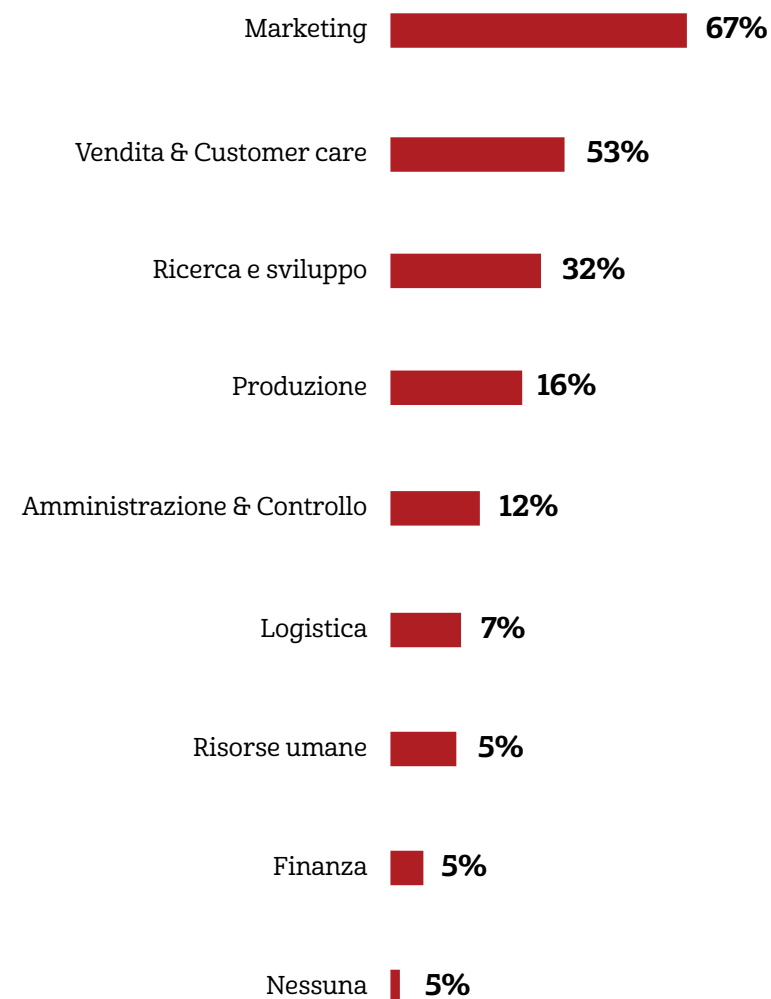
A seguire, le professioni di cui maggiormente ci sarà necessità nelle PMI italiane, saranno UX e UI Designer rispetto a figure più “tech” come gli sviluppatori. Questo dato conferma il trend dell’importanza crescente dell’esperienza del consumatore su tutti i touchpoint fisici e digitali piuttosto che risorse destinate allo sviluppo tecnico del prodotto.

Se da un lato non si evidenziano differenze geografiche per gli investimenti in digitale tra le PMI al nord o al sud con un trend omogeneo per tutta l’Italia, diverso è il discorso tra aziende giovani e aziende che sono sul mercato da più tempo.

### Che cos’è la Digital Transformation?



### In quali aree di business impatta di più il digitale?



Le aziende più giovani, infatti, stimano investimenti in digitale significativamente maggiori rispetto a quelli delle aziende più consolidate a conferma del divario tra le realtà native dell’epoca digitale e quelle che tardano ad adeguarsi. Scenario non particolarmente nuovo con start-up digitali in grado di conquistare importanti quote di mercato da player che invece erano consolidati da anni.

## 5.3 Caffè Carbonelli: Il punto di vista dell'imprenditore

Per comprendere a fondo gli impatti che la trasformazione digitale ha all'interno di una PMI italiana è stato necessario incontrare direttamente chi ha vissuto questo processo ed è riuscito a ribaltare le sorti della sua azienda grazie al digitale.

### Da Melito al resto del mondo

Luca Carbonelli è titolare, insieme al fratello, di Caffè Carbonelli: una piccola torrefazione artigianale in provincia di Napoli. L'azienda, fondata dal padre nel 1981, ha avuto per molti anni una diffusione prettamente locale, anche se comunque nei migliori punti vendita.

Con il passare degli anni, specialmente ad inizio anni 2000, si è cominciata a sviluppare una nuova politica commerciale da parte dei competitor che ha ridotto fortemente le quote di mercato acquisite dall'azienda in tanti anni di attività.

Persa, quindi, la quota bar, l'azienda è passata da un mercato business to business ad un mercato business to consumer. Le macchine automatiche per l'espresso con cialde e capsule si diffondevano sempre di più e l'azienda ha deciso di cogliere l'opportunità trasformando la produzione.

La scelta vincente ha spinto Luca Carbonelli a provare a vendere il primo caffè su eBay, quasi per gioco, scoprendo un nuovo mercato pronto da aggredire.

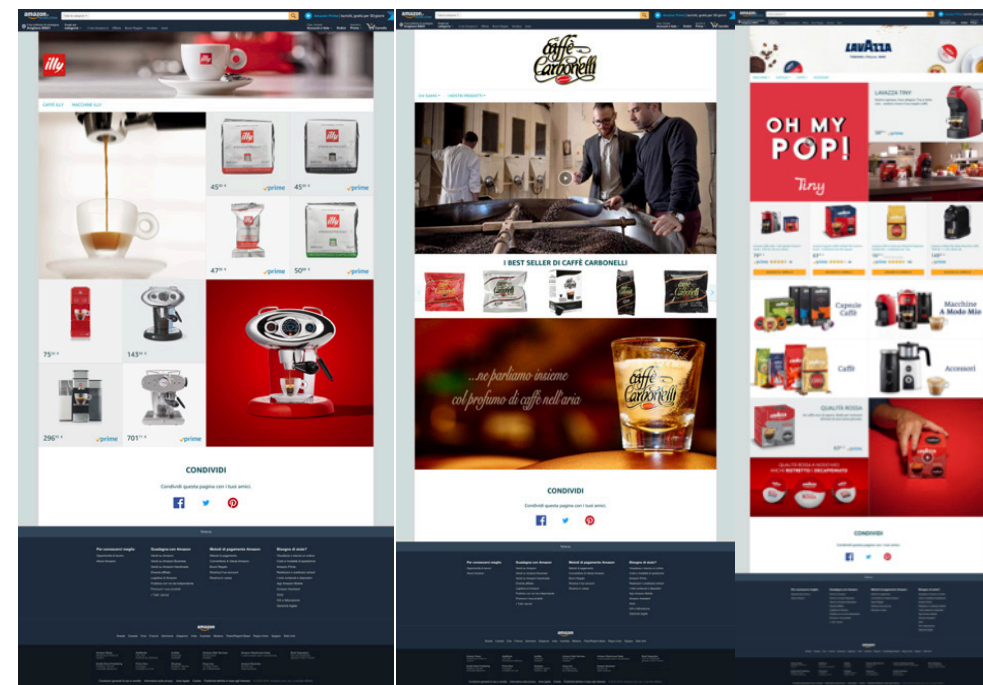
Da questo momento, inizia la trasformazione digitale di Caffè Carbonelli: un processo un po' fuori dagli schemi, non hanno rispettato un pia-

no definito e, nel momento in cui hanno iniziato, era difficile rifarsi a best practice o altri casi da prendere ad esempio. Tuttavia, l'essere riusciti a cogliere in anticipo le opportunità del digitale ha permesso a Luca e al suo team di cavalcare l'ondata e ottenere considerevoli vantaggi.

Riconosciuta la risposta positiva dalle vendite online, è iniziato il racconto della storia artigianale di Caffè Carbonelli: l'azienda ha aperto a tutti gli utenti le porte della produzione per mostrarne tutte le fasi e far entrare il consumatore direttamente nella loro sede creando una vera e propria esperienza digitale del brand.

Dal 2006, anno in cui hanno venduto il primo caffè online, ad oggi, la crescita di Caffè Carbonelli è stata esponenziale: da un capannone di 120mq si sono trasferiti in uno di 600mq che sta iniziando a stare stretto e il fatturato è cresciuto sempre di più, in alcuni casi a doppia cifra. Ad oggi, Caffè Carbonelli è l'unica torrefazione, insieme a Illy e Lavazza ad avere una vetrina personalizzata su Amazon.

### La crescita di Caffè Carbonelli



## Gli elementi fondamentali

Tutto questo è stato possibile grazie a 3 fattori fondamentali che hanno differenziato Caffè Carbonelli da tutti gli altri:

- La cultura manageriale
- Le risorse interne
- Gli strumenti d'impresa

### La cultura manageriale

Luca stressa molto l'importanza della cultura manageriale quando si intraprendono questi percorsi. La gran maggioranza delle piccole e medie imprese produce e vende localmente senza avere una visione del bacino d'utenza, è invece necessario partire da un'analisi del mercato per valutare tutte le possibilità di espansione. L'investimento più grande che deve fare un imprenditore è il suo tempo e soprattutto avere il mindset giusto per investirlo al meglio. È interessante la contrapposizione tra Luca e il fratello: in una fase in cui bisognava impegnarsi per salvare l'azienda, il fratello avrebbe con molta probabilità investito il suo tempo "a girare con l'auto per cercare clienti", Luca ha deciso di andare online e raccontare Caffè Carbonelli al mondo. Se molti suoi competitor si sono limitati a scalare il proprio business, lui ha deciso di trasformarlo.

### Le risorse interne

La trasformazione deve avvenire prima di tutto internamente, un'azienda non può ritenersi digitalizzata se non ha all'interno delle risorse con una cultura digitale. Per questa ragione, Caffè Carbonelli ha investito in risorse interne da for-

***L'investimento più grande che può fare un imprenditore è dedicare il suo tempo.***

mare per guidare e supportare tutto il processo dall'interno; l'azienda non si è mai rivolta ad un'agenzia esterna e non ha in programma di farlo se non per una consulenza on top del processo, ma per la fase esecutiva le risorse sono tutte interne all'azienda.

### Gli strumenti d'impresa

La crescita che è risultata dall'apertura dell'azienda sui canali digitali ha permesso anche di fare nuovi e importanti investimenti per la fase di produzione. L'azienda si è man mano resa sempre più indipendente in tutte le fasi della produzione, passando da esternalizzare alcune fasi a produrre interamente anche per conto terzi.

Il digitale, ovviamente, ha impattato anche sulla produzione: i nuovi macchinari, in connessione continua con i fornitori per guasti, forniture e calibrature, hanno reso Caffè Carbonelli una vera e propria PMI 4.0. Dopotutto, Luca ha ribadito più volte che è necessario rendere il prodotto all'altezza delle aspettative del digitale: non basta comunicare sui canali digitali se non si è eseguito un processo di trasformazione digitale dell'intera impresa.



Il processo che ha percorso e che sta percorrendo Caffè Carbonelli ha portato, quindi, a trasformazioni in tutte le aree aziendali: ad esempio la gestione della logistica che si è dovuta adeguare ai volumi e alle esigenze dell'e-commerce, la produzione con nuovi macchinari IoT, l'amministrazione per gestire il commercio ben oltre le frontiere italiane, molte di queste aree sviluppate inevitabilmente nel corso del processo che ha visto Caffè Carbonelli trasformarsi non solo in una PMI digitale ma passare da una piccola realtà gestita interamente dai titolari ad una realtà strutturata in continua espansione.



## 5.4 Raffaele Belli

### Il punto di vista del Digital Manager

Oltre al punto di vista dell'imprenditore, è sicuramente necessario approfondire il punto di vista del digital manager: colui che guida e supporta le aziende nei processi di trasformazione digitale.

Raffaele Belli, associate partner di Your Digital e Fondatore di Chief Digital Officer Italia, aiuta le PMI nella trasformazione digitale del loro Modello di Business dal 2009 con l'obiettivo di far crescere le loro aziende ed espandere i loro Brand e prepararle al futuro del Business.

Dalla sua esperienza ha sviluppato il Metodo Belli: il primo ed unico Metodo Scientifico in Italia per pianificare la Strategia Digitale di un'azienda senza sprecare risorse, sviluppato grazie ad una ricerca accademica di tre anni e l'applicazione in più di cento aziende, aiuta ad evitare gli errori principali che le aziende incontrano quando investono nel Digitale.

#### Le 3 trappole della Digital Transformation

Raffaele ha individuato, nei suoi 10 anni di attività a supporto delle PMI, 3 errori o trappole principali a cui vanno incontro le aziende quando investono nel digitale:

- La trappola della tecnologia: Il 95% delle aziende italiane investe capitali in un nuovo Sito Web, un e-commerce o una nuova app affidandosi ad una web agency senza seguire una chiara e strutturata strategia digitale.

- La trappola del Digital Marketing: Il 68% delle aziende italiane non definisce il piano di digital

marketing in modo strategico ritenendo che allocare budget in campagne Sociali porti automaticamente a dei risultati. "Devi farti almeno 20 domande prima di spendere un solo euro su Facebook" afferma Raffaele.

- La trappola organizzativa: È necessario preparare prima l'organizzazione interna a governare la trasformazione digitale e poi investire in tecnologia e marketing.

Anche Raffaele Belli, così come Luca Carbonelli, ha evidenziato l'importanza della cultura manageriale che risiede nell'imprenditore. In una PMI tutte le decisioni vengono prese dall'imprenditore o dal figlio ed è importante comprendere quale sia il mind-set imprenditoriale e la struttura di governance all'interno dell'azienda per valutare l'approccio giusto per guidare la PMI in un processo di trasformazione digitale.

Raffaele Belli, nel corso della sua esperienza, ha individuato tre cluster principali di impresa che permettono di comprendere quanto la PMI sia pronta ad affrontare questa trasformazione:

- Le aziende di terza generazione: Nate nel dopoguerra con una governance fortemente radicata e difficile da modificare. Hanno operato per oltre 50 anni grossomodo con le stesse modalità e faticano a cambiare modo di operare.

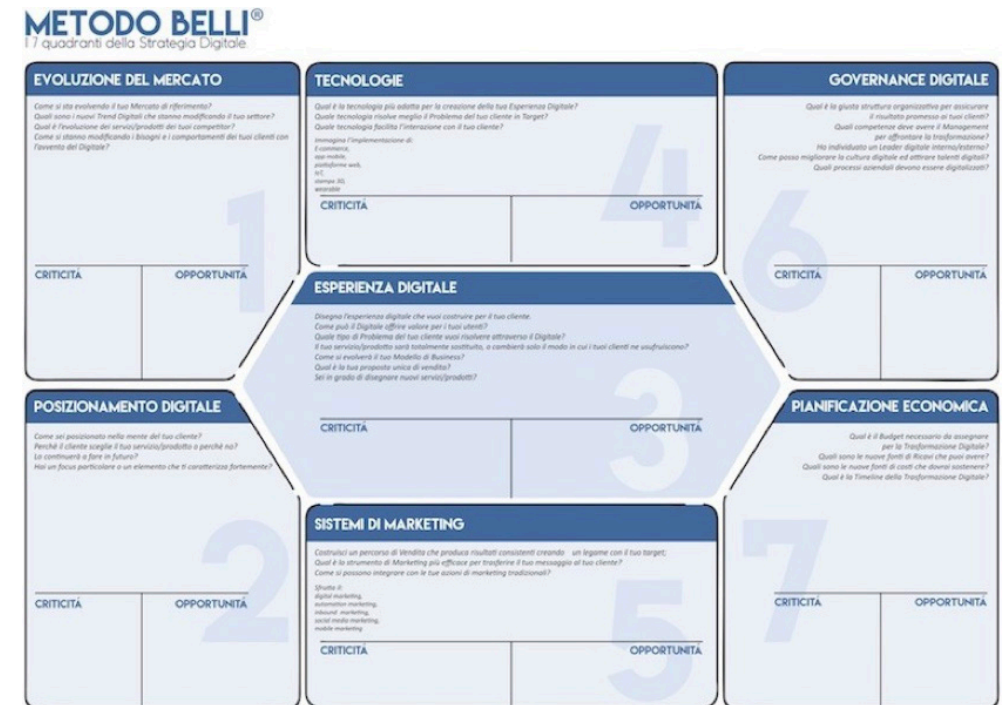
- Le aziende di seconda generazione: Attraversano la fase di passaggio generazionale che comporta cambiamenti non solo negli aspetti pro-

prietari ma anche nella governance preparando terreno fertile ad una trasformazione digitale

- **Le aziende di prima generazione:** Rappresentano le PMI nate più di recente che non hanno vissuto un passaggio generazionale ma l'imprenditore ha circa 50/60 anni con un personale più giovane e una governance più dinamica.

Il Metodo Belli<sup>39</sup> è un percorso in 7 passaggi che costituiscono i punti decisionali fondamentali per sviluppare un'efficace strategia digitale:

- **Evoluzione del mercato:** Individuare i trend digitali che stanno modificando il settore di riferimento e comprendere le modalità con cui i competitor sfruttano il digitale. L'obiettivo di questa fase è quello di avere una visione generale dei propri consumatori e dell'ambiente competitivo.
- **Posizionamento digitale:** Comprendere il posizionamento digitale dell'azienda e verificare che rispecchi il posizionamento strategico generale. Assicurarsi che il motivo per il quale il cliente sceglie l'azienda continui ad essere valido anche nell'era digitale.
- **Esperienza digitale:** Come visto anche nei capitoli precedenti, è il punto centrale della strategia digitale, ragion per cui è posizionato al centro della struttura del Metodo Belli. Ogni prodotto/servizio può avere un'esperienza digitale, questa fase permette di comprendere come il digitale può migliorare l'esperienza del prodotto/servizio offerto dall'azienda.
- **Tecnologie:** La parte tecnologica viene analiz-



zata solo dopo aver definito l'esperienza digitale del prodotto/servizio. In base all'esperienza digitale che si vuole offrire, si valuta quale sia la tecnologia migliore per realizzarla.

- **Sistemi di Marketing:** Stabiliti tutti i punti necessari è possibile definire una strategia di marketing ed identificare quali sono gli strumenti di marketing digitale più efficaci per ottenere i risultati stabiliti.
- **Governance digitale:** Come evidenziato più volte all'interno dell'elaborato, la trasformazione digitale porta necessariamente ad una trasformazione all'interno dell'organizzazione interna. Non è possibile avviare determinati processi senza una riorganizzazione che porti a nuovi processi digitalizzati e a nuove competenze per le risorse interne.
- **Pianificazione economica:** Una volta completati tutti i passaggi, sarà possibile avere una visione chiara del percorso da compiere e, di conseguenza, effettuare una pianificazione economica dei costi da sostenere e delle tempistiche relative.

39: R. Belli, *Il Metodo Belli*, metodobelli.it

# Conclusioni

Risulta evidente la consapevolezza all'interno delle aziende della necessità di attivare processi digitali, ma, allo stesso tempo, le stesse aziende faticano a comprendere la portata della trasformazione digitale. Confusione che non si limita solo ad un determinato settore o solo a determinate funzioni aziendali, ma che riguarda indistintamente ogni azienda con conseguente difficoltà ad avviare i processi di cambiamento necessari.

Dalla ricerca è emerso come il principale driver della trasformazione digitale sia il cambiamento nei comportamenti dei consumatori: sono sempre più digitali e più esigenti. Per rispondere alle richieste dei consumatori, le aziende si precipitano in operazioni di digital marketing senza seguire una strategia definita portando solo ad uno spreco di risorse.

La definizione della strategia, necessaria a guidare questo processo, può essere ottenuta solo con un approccio in grado di guidare il cambiamento e sviluppare il mind-set giusto all'interno dell'azienda. Il design thinking, per le sue peculiari caratteristiche individuate nella ricerca, permette di porre il consumatore e i suoi cambiamenti al centro e riprogettare la relazione dell'azienda con il consumatore in maniera innovativa e con una strategia integrata.

È la relazione tra azienda e consumatore che vede il principale cambiamento: è necessario migliorare l'esperienza dei consumatori non solo sui touchpoint fisici ma principalmente sui canali online, dove si trovano i consumatori per gran parte del tempo. Lo sviluppo di una digital customer experience diventa fondamentale per coinvolgere l'utente nell'esperienza di marca a 360°, per migliorare la reputazione online e con un conseguente rafforzamento della brand equity.

Le PMI sentono quest'esigenza, ma non tutte hanno Luca Carbonelli alla guida. Il ruolo del digital manager diventa sempre più importante per portare quelle competenze necessarie a guidare le risorse in questo processo, evitando le corse agli armamenti senza solide basi per supportare la trasformazione. Solo in questo modo, la trasformazione digitale può rappresentare un investimento positivo e portare ad un'evoluzione di valore nelle PMI italiane.



# Bibliografia

Aaker D., *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991

Aaker D., *The Four Faces of Digital Marketing*, ama.org, 2015

Andervin M., Archer A., Jansson J., Klose N., Pettersson C., Reyes R., Solis B., *Leading Digital Transformation: You can't stop the waves but you can learn to surf*, DigJourney Publishing, 2018

Arthur R., *Generation Z: 10 Stats From SXSW You Need To Know*, forbes.com, marzo 2016

Belli R., *Il metodo Belli*, metodobelli.it

Bender M., Willmott P., *Digital Reinvention*, Digital McKinsey, 2017

Braga A., Armelli P., *La Digital Transformation e l'innovazione tecnologica delle PMI italiane nel 2018*, Tag Innovation School, Talent Garden, 2018

Brozek M., *Trasformazione digitale nell'era del cliente*, Forrester, Accenture, 2015

Brown T., *Change by Design*, Harper Collins, 2009

Brugnoli G., D'Aversa L., Peyracchia A., *Design Thinking: riportare il cliente al centro per vincere la sfida digitale*, Harvard Business Review, 2018

Bohn N.U., Lefebvre V., Martinez-Diaz C., Pedersen B., Probst L. PwC, Conrads J., Klitou D. CARSA, *Digital Transformation Scoreboard 2018 EU businesses go digital: Opportunities, outcomes and uptake*, European Commission, Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2018

Cao J., *Customer Experience vs. User Experience: Why the Difference Matters*, uxp.in.com, 2016

Cautela C., Dell'Era C., Gastaldi L., Magistretti S., Perego A., Zurlo F., *Which Kind of Design Thinking is right for you?*, Observatory Design Thinking for business

Dakkak-Arnoux L., Lefebvre V., Pedersen B., Probst L., *Digital Transformation Monitor USA-China-EU plans for AI: where do we stand?*, European Commission, Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, gennaio 2018

Daryll T., *Digital Branding: The Benefits*, openmindsresources.com, 2016

Digital Economy and Skills (Unit F.4), *Digital Skills and jobs*, European Commission, luglio 2018

Donnelly C., Scaff R., *Who Are The Millennial Shoppers? And What Do They Really Want?*, Accenture, 2013

Field D., *6 Major tech companies have doubled their design hiring goals in last half decade*, techcrunch.com, 2017

Floridi L., *La quarta rivoluzione industriale - come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, 2017

Freeform Dynamics, *Digital Transformation Study Tablulated Industry Results*, CA Technologies, agosto 2015

Group M, The European House Ambrosetti, *La rivoluzione digitale nella comunicazione per la competitività delle imprese e la sfida per i CEO*, Think Digital, 2017

Himsworth J., *Five Steps To Accelerate Digital Transformation With Design Thinking*, forbes.com, febbraio 2018

IBM, *The digital customer experience Learn what consumers think and what companies still need to improve*, 2014

Inglis D., *Digital Branding Guide - Seven steps to a digital communications strategy for FMCG brands*, SmartInsights, 2017

Kelley D., Kelley T., *Creative Confidence - Unleashing the Creative Potential Within Us All*, HarperCollins Publishers, 2015

Knapp J., *Sprint - How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Simone & Schuster, 2016

Littleton A., Solis B., *The 2017 state of digital transformation*, Altimeter, ottobre 2017

Maci L., *Luciano Floridi: Io filosofo vi spiego gli effetti della digital transformation sul mondo delle imprese*, economyup.it, ottobre 2017

Nielsen J., Norman D, *The definition of User Experience*, nngroup.com

Scandellari R., *Afferma la tua identità con il net branding. Costruisci contenuti concreti e rafforza la tua reputazione online*, Flaccovio Dario, 2015

Shih C., *What's the Endgame for Social Media?*, Harvard Business Review, 2014

Verganti R., *Overcrowded - Il manifesto di un nuovo modo di guidare all'innovazione*, Hoepli, 2018

Weick K., *Small Wins: Redefining Social Problems*, Springer, 1986



## Grazie

Se è vero che nessun uomo è un'isola, arrivare a questo punto non sarebbe stato possibile senza il supporto di quanti hanno percorso con me questo cammino.

Vorrei ringraziare in primis il Prof. Marco Ronchi, che mi ha fornito la password del mondo digitale.

Grazie alla mia famiglia, stella polare presente ad ogni passo.

Grazie a Giulia, la mia compagna di viaggio.

Grazie ad Alessia, perchè la sera tornavo a Casa.

Grazie a Tommie, dalle tavole del primo anno alla presentazione di Sintesi al quinto.

Grazie ai miei amici perchè ad ogni *Non ti fai mai sentire segue un raccontami tutto*.

*Grazie.*



---