

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II



DOTTORATO DI RICERCA IN MANAGEMENT
XXX CICLO

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NEI MODELLI DI BUSINESS:
IL DIGITAL TRANSFORMATION MODEL

TESI DI DOTTORATO
DI
RAFFAELE BELLI

COORDINATORE:
CH.MA PROF.SSA CRISTINA MELE

TUTOR:
CH.MO PROF. MARIO SORRENTINO

INDICE

Introduzione

- I. Il Problema della Ricerca
- II. La Domanda di Ricerca
- III. La Rilevanza della Ricerca
- IV. La Metodologia della Ricerca

Capitolo Primo - La Trasformazione Digitale

- 1.1 La Rivoluzione Digitale;
- 1.2 La Trasformazione Digitale;
- 1.3 Le Digital Capabilities
 - 1.3.1 Ridefinire la Customer Experience;
 - 1.3.2 Ridefinire i Processi Interni;
 - 1.3.3 Ridefinire il Modello di Business
- 1.4 Effetti della Trasformazione Digitale
 - 1.4.1 Impatto della Trasformazione Digitale e del comportamento dei clienti;
 - 1.4.2 Risposte Organizzative;
 - 1.4.3 Effetti su prodotti e servizi;
 - 1.4.4 Effetti sulla segmentazione del cliente;
 - 1.4.5 Effetti sull'interazione cliente - organizzazione;
 - 1.4.6 Effetti sui processi interni;
 - 1.4.7 Effetti sulle risorse e sui costi
- 1.5 I principali ostacoli alla Trasformazione Digitale

Capitolo Secondo - I Modelli di Business

- 2.1 Introduzione al concetto di Modello di Business
- 2.2 Definizione del concetto di Modello di Business
 - 2.2.1 La Resource Based view nei Modelli di Business

- 2.2.2 La Transaction cost nei Modelli di Business
- 2.2.3 L' Activity System nei Modelli di Business
- 2.3 L' Innovazione nei Modelli di Business
- 2.4 I Framework dei Modelli di Business
 - 2.4.1 Il Modello di Business Visor
 - 2.4.2 Il Modello di Business dell' Imprenditore
 - 2.4.3 Il Modello di Business C-Soft
- 2.5 Il Business Model Canvas
 - 2.5.1 Segmenti di clientela
 - 2.5.2 La Value Proposition
 - 2.5.3 Canali
 - 2.5.4. Relazioni con i clienti
 - 2.5.5 Flussi di Ricavi
 - 2.5.6 Risorse chiave
 - 2.5.7 Attività chiave
 - 2.5.8 Partner chiave
 - 2.5.9 Struttura dei costi

Capitolo Terzo - Il Digital Transformation Model

- 3.1.1 La Strategia guida la Trasformazione Digitale
- 3.2.1 Introduzione al Digital Transformation Model
 - 3.2.2 Il Digital Transformation Model e la Balance Scorecard
 - 3.2.3 Il Digital Transformation Model e La Business Model Ontology
 - 3.2.4 Il Digital Transformation Model e la Resource Based View
 - 3.2.5 Il Digital Transformation Model e le Teorie sul Vantaggio Competitivo.
- 3.3 Il Digital Transformation Model e I 7 Quadranti della Strategia Digitale
 - 3.3.1 Il Primo quadrante: Evoluzione del Mercato

- 3.3.2 Il Secondo Quadrante: Posizionamento Digitale
 - 3.3.3 Il Terzo Quadrante: Esperienza Digitale
 - 3.3.4 Il Quarto Quadrante: Tecnologia
 - 3.3.5 Il Quinto Quadrante: Sistemi di Marketing
 - 3.3.6 Il Sesto Quadrante: Governance Digitale
 - 3.3.7 Il Settimo Quadrante: Pianificazione economica
- 3.4 Rappresentazione grafica del Digital Transformation Model

Capitolo Quattro - Case study

- 4.1 Introduzione al Caso Aziendale
- 4.2 La definizione del Questionario
- 4.3 Il Caso Tecno Accise SRL
 - 4.3.1 Evoluzione del Mercato
 - 4.3.2 Il Posizionamento Digitale
 - 4.3.3 Esperienza Digitale
 - 4.3.4 Tecnologie
 - 4.3.5 Sistemi di Marketing
 - 4.3.6 Governance Digitale
 - 4.3.7 Pianificazione Economica
- 4.4 La discussione dei risultati

- 5.1 Conclusioni e Spunti per ulteriore Ricerche

Introduzione

I. Il Problema della Ricerca

Anche se ci sono numerosi studi che descrivono in modo isolato gli effetti organizzativi delle tecnologie social, mobile, cloud e delle tecnologie digitali specifiche, sono pochi gli studi che descrivono il fenomeno della Trasformazione Digitale da un punto di vista strategico apportando un contributo su modelli e metodologie da seguire per capire come il digitale trasformerà il modello di business di una impresa.

Ad oggi solo alcuni effetti della Trasformazione Digitale sulle organizzazioni sono stati descritti da studiosi come Li (2015), Piccinini et al. (2015) e Westerman et al. (2011) concentrandosi principalmente sulle necessità dei clienti, sulle relazioni con i clienti e sulle interazioni tra organizzazioni e clienti.

Li studia il fenomeno attraverso casi studio nelle industrie creative, e anche Westerman et al. (2011) lo fanno attraverso alcuni casi di studio focalizzati sulle grandi corporazioni.

Piccinini et al. (2015) invece si concentrano sulla trasformazione del rapporto tra clienti e organizzazioni causati dall'evoluzione delle tecnologie digitali emergenti.

Gli effetti descritti da Li (2015) Piccinini et al. (2015) e Westerman et al. (2011) sono descritti in modo qualitativo.

In sintesi le ricerche sono state per lo più focalizzate sul comportamento e l'analisi dei bisogni dei clienti, e sulle relazioni tra cliente e organizzazione.

Il problema fondamentale è che la trasformazione digitale è un fenomeno che sta cambiando interamente numerosi settori e modelli di business di aziende consolidate che hanno un business tradizionale e non prettamente digitale.

E' pertanto interessante capire quali sono realmente le determinanti della trasformazione digitale e come queste impattano sui modelli di business.

II. La domanda di Ricerca

L'obiettivo della ricerca è stato quello di rispondere ad una domanda tanto ampia quanto complicata: Come potrebbero le Piccole e Medie Imprese meglio capire e gestire il processo di Trasformazione Digitale?

L'obiettivo della ricerca è quello di identificare i principali elementi caratteristici del processo di Trasformazione Digitale e di come questo processo abbia un impatto sugli attuali Modelli di Business delle Piccole e Medie Imprese.

Un'ulteriore domanda si è posta nel momento in cui si sono analizzati i vari framework di riferimento per la creazione di un Modello di Business ed in particolare modo del Business Model Canvas.

Si è pertanto analizzato se esiste un framework di riferimento che possa aiutare le Piccole e Medie Imprese ad affrontare il percorso di Trasformazione Digitale del loro Modello di Business.

Da una prima analisi della letteratura in oggetto è emerso chiaramente che il contesto di riferimento era troppo ampio e immediatamente si è deciso di dover suddividere il suddetto quesito in quattro *research questions* correlate.

1. Cosa significa realmente Trasformazione Digitale?
2. Quali sono gli effetti e i principali ostacoli nel percorso di Trasformazione Digitale per le piccole e medie Imprese?
3. Come la Trasformazione Digitale impatta sui Modelli di Business tradizionali delle piccole e medie Imprese?
4. Esiste un framework di riferimento per aiutare le Imprese ad affrontare il percorso di Trasformazione Digitale?

III. La Rilevanza della Ricerca

Da un punto di vista scientifico la ricerca presentata contribuisce a capire gli effetti della trasformazione digitale sul modello di business delle aziende e presenta un modello con una metodologia opportunamente descritta, che aiuta a capire i singoli passaggi del percorso di trasformazione digitale per un'impresa.

In letteratura ci sono molti studi che esplorano gli effetti delle singole tecnologie sottostanti la trasformazione digitale, ma sono sempre studi molto specifici e legati all'utilizzo ed alle caratteristiche delle tecnologie indagate.

Armbrust et al. (2010), descrivono ad esempio il potenziale del cloud computing per le organizzazioni.

Allo stesso modo, ci sono ricerche come quelle presentate da Agarwal & Dhar nel 2014; Kaplan & Haenlein nel 2010; Sanakulov & Karjaluoto, 2015 per ciascuna delle tecnologie sottostanti che descrivono gli effetti potenziali che forniscono una visione strategica o identificano barriere per l'adozione.

Questa ricerca si differenzia dalla ricerca accademica corrente perché non descrive una singola tecnologia ma bensì presenta una metodologia da seguire per la trasformazione digitale dei modelli di business, basato sulla visione della tecnologia come strumento a supporto della strategia.

Oltre ad avere una rilevanza scientifica, il modello proposto contribuisce in modo operativo e pratico.

Nonostante le aziende siano abbastanza consapevoli dei benefici legati alla trasformazione digitale, come il miglioramento delle capacità decisionali, il miglioramento delle performance e della reputazione, le maggiori capacità dell'impresa di soddisfare i propri clienti attuali e potenziali e la possibilità di innovare i propri prodotti e servizi (Pasini, Perego, 2014), esistono ancora numerosi ostacoli legati agli alti investimenti necessari, alla resistenza al cambiamento e alla mancanza di familiarità con le tecnologie digitali (Pasini, Perego ,2014) che ne frenano l'avanzare.

Pertanto, il modello proposto potrebbe essere un supporto alle imprese per ripensare strategicamente il loro modello di business in ottica digitale.

IV. La Metodologia della Ricerca

Qualsiasi processo di ricerca è il frutto di una serie di analisi ed intuizioni che partono dalla definizione di un problema da indagare e si sviluppano attraverso la progettazione di un'analisi dei fenomeni da indagare, dalla raccolta di materiale e dati e dalla possibile interpretazione dei risultati ottenuti.

Per trovare la corrispondente bibliografia accademica sono state utilizzate due metodologie.

In primo luogo sono stati ricercati articoli da riviste specializzate sulla digitalizzazione e le strategie digitali e le tecnologie specializzate nel cloud, nei social media, nelle app mobile e nel campo dei sistemi informativi.

Sono stati selezionati gli articoli e le ricerche di riviste specializzate ed altamente qualificate come, *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Academy of Management Review (AMR)*; *Zott et al. / The Business Model 1021 Quarterly (ASQ)*, *Journal of Management (JOM)*, *Journal of Management Studies (JMS)*, *Management Science (MS)*, *MIS Quarterly*, *Organization Science (OS)*, e lo *Strategic Management Journal (SMJ)*.

Oltre questi, si sono anche analizzati report ed interviste della *California Management Review (CMR)*, *Harvard Business Review (HBR)*, and *MIT Sloan Management Review (MSM)*.

Sono stati selezionati e ricercati articoli e ricerche riguardanti i modelli di business, la loro evoluzione, le loro caratteristiche e i meccanismi che regolano le dinamiche all'interno dei modelli di business stessi.

Per la seconda tecnica sono state utilizzate un'ampia varietà di parole chiave per trovare articoli rilevanti nei motori di ricerca della letteratura, come *Google Scholar* e *Scopus*.

I termini di ricerca sono stati (combinazioni di); *Trasformazione digitale*, *tecnologie digitali*, *digitalizzazione*, *business digitale*, *impresa digitale*, *strategie digitali*, *modelli*

di business, trasformazione dei modelli di business, consumatori digitali, governance digitale e cambiamento organizzativo, marketing digitale, ambiente competitivo, posizionamento strategico, posizionamento digitale, proposta di valore digitale, customer experience digitale.

Dallo studio e dall'analisi della letteratura e delle ricerche e dalle deduzioni e i limiti degli attuali contributi in materia di trasformazione digitale si è partiti dallo scomporre ed analizzare i singoli elementi che caratterizzano e descrivono un modello di business, riadattandoli e ripensandoli sotto una lente orientata alla trasformazione digitale.

Inoltre sono state effettuate ricerche in merito a specifici modelli di applicazione e facilitazione dei percorsi di trasformazione digitale non evidenziando nulla di particolarmente rilevante in letteratura.

Pertanto è stato sviluppato un modello, un framework denominato *Digital Transformation Model*.

Il modello è stato poi utilizzato come case study in una piccola e media impresa operante nel settore del recupero delle accise e della gestione energetica per facilitare il management nelle scelte di trasformazione digitale e nella definizione di una strategia digitale per l'espansione del loro business.

CAPITOLO PRIMO

1.1 La Rivoluzione Digitale

Il secolo che stiamo vivendo è caratterizzato da una crescita esponenziale della diffusione delle tecnologie Digitali e ogni singolo elemento dell'ecosistema sociale ed economico che ci circonda diventerà parte di questo cambiamento.

Vivere nell'era della tecnologia digitale implicherà per individui ed organizzazioni economiche un cambiamento epocale che obbligherà a ripensare e riadattare il modo in cui vivere, il modo in cui fare business e il modo in cui gli individui si relazionano tra loro. (Rushkoff, 2013) .¹

Nel 1971, precisamente in Santa Clara California, un piccolo evento di presentazione di un prodotto di un'azienda informatica, si è rilevato negli anni essere ciò che ha cambiato radicalmente il mondo fino ad allora conosciuto: la presentazione del primo microprocessore della Intel (Perez, 2002).

Quello presentato fu il primo microprocessore commercialmente distribuito che ha segnato l'inizio della produzione e dell'esplosione del mercato dei personal computer e della loro diffusione capillare per uso lavorativo e in seguito familiare.

¹ “Living in the digital media environment changes a whole lot more than the technologies through which we do business. It has changed our relationship to time—and this is having profound effects on our businesses, our economy, and our customers.”

Time Ain't Money: Stop Punching the Industrial Age Clock, and Start Embracing the Digital Now. Douglas Rushkoff

Le tecnologie digitali nella loro introduzione hanno la particolarità rispetto alle tecnologie analogiche che le hanno precedute, di trasferire informazioni attraverso un meccanismo binario.

Questo significa che tali tecnologie inviano informazioni attraverso un linguaggio 0 - 1. (Woodford, 2007).

Il passaggio dalla tecnologia analogica a quella digitale ha portato numerosi vantaggi in termini di performance e sicurezza delle informazioni inviate e trasmesse. (Woodford,2007).

Utilizzare una determinata tecnologia digitale basata sul sistema binario, non equivale però ad essere un'organizzazione “digitale”.

Perez (2002) definisce le rivoluzioni come battaglie Schumpeteriane di distruzione creativa che portano cambiamenti radicali del potere o della struttura organizzativa introducendo nuovi input, nuovi prodotti, nuove industrie, nuove infrastrutture e nuovi modi di trasporto di merci, persone, informazioni e fonti alternative di energia.²(Perez, 2002).

L'evoluzione della tecnologia è un processo veloce, *disruptive* che sta modificando e rivoluzionando interi settori e interi modelli di business (Bertelè, 2014).³

Si deduce che la vera sfida che le aziende devono affrontare è capire come le tecnologie digitali possono essere utilizzate per creare valore per i propri clienti e come queste tecnologie modificheranno il loro modello di business attuale e infine

²C. Perez, *Technological Revolutions and Financial Capital, The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Elgad, 2002.

³ Per una maggiore trattazione in merito al concetto di tecnologia *disruptive* si consiglia di approfondire il tema all'interno del testo *Strategia II Edizione*, U.Bertelè, Egea, 2014

come dovranno essere pronte a ridisegnare dalla radice la loro governance e i loro processi interni.

Le innovazioni tecnologiche in quanto evoluzione di una singola tecnologia, non sono state le sole a generare un fenomeno e un processo così radicale e veloce nella trasformazione dell'economia; un ruolo predominante, che ha generato una rapidissima diffusione nell'utilizzo della tecnologia, è dato dalla repentina trasformazione in innovazioni nelle abitudini e negli stili di vita delle persone, che negli ultimi tempi hanno avuto una velocità di penetrazione sino a pochi anni fa impensabile. (Bertelè, 2014).

Esempi sono la crescita esponenziale dell'utilizzo dei social network, la diffusione ormai capillare degli smartphone, l'evoluzione delle performance del trasferimento dei dati garantito dalla rete internet mobile, l'utilizzo sempre crescente delle App mobile per risolvere problemi di vita quotidiana, il cloud. (Bertelè, 2014).⁴

I progressi tecnologici dell'ultimo ventennio, hanno condizionato ed indotto profondi cambiamenti nel comportamento degli utenti e nella composizione dei mercati.

La nuova ondata tecnologica ha trasformato gli utenti da soggetti passivi in protagonisti e partecipi alla vita sociale e alla vita delle aziende. (Compagnone, 2011).⁵

⁴ U.Bertelè, *Strategia II Edizione*, Egea, 2014.

⁵ Come Compagnone evidenzia, "I progressi degli avvenimenti tecnologici degli ultimi vent'anni hanno condizionato ed indotto profondi cambiamenti nel comportamento degli utenti e nella composizione dei mercati. La nuova ondata tecnologica ha trasformato gli utenti da soggetti passivi in protagonisti e partecipativi". J.Compagnone, *What Users Want*, Accademia edizioni, 2011.

Le persone hanno voglia di esprimersi, di condividere, di scambiare opinioni, di condividere la quotidianità con gli altri, di collaborare per progredire e per costruire comunità di pratiche. (Compagnone, 2011).

Le persone faranno sempre più riferimento al web e alle tecnologie digitali per migliorare la propria qualità di vita e risolvere sempre più velocemente i loro problemi e soddisfare i loro bisogni.(Belli, 2013).

Le aziende, di conseguenza, dovranno inevitabilmente adeguarsi ai nuovi comportamenti delle persone e alla nascita e diffusione dei consumatori digitali.

Saranno obbligate a sondare nuovi mercati, a sperimentare nuovi modelli di business e nuovi modi di utilizzare la tecnologia digitale per risolvere i problemi dei loro clienti target.

1.2 La Trasformazione Digitale

Il concetto di trasformazione digitale è facilmente comprensibile: le cose che una volta esistevano solamente nel mondo fisico sono oggi in movimento verso l'essere digitale.

Tuttavia, sulla base della personale revisione della letteratura, c'è stato sorprendentemente poca ricerca accademica condotta sul concetto stesso di trasformazione digitale.

Questo avviene nonostante il termine trasformazione digitale sia esistito almeno dagli inizi degli anni 2000 (Patel & McCarthy, 2000).⁶

⁶ K.Patel e M.P. McCarthy, Digital Transformation: the Essentials of e-Business Leadership, 2000,

Uno degli studi più approfonditi sul tema è stato condotto in collaborazione con "MIT Center of Digital Business e CapGemini Consulting".⁷

Westerman et al. (2011) hanno intervistato 157 dirigenti di 50 aziende in 15 paesi e oltre 8 industrie in più anni e Fitzgerald et al. (2013) ha esaminato circa 1559 dirigenti da tutto il mondo sul tema della Trasformazione Digitale.

Gli accademici hanno utilizzato la trasformazione digitale come una parola d'ordine ambigua in relazione ai cambiamenti organizzativi che sono stati influenzati dalle tecnologie digitali. Pertanto oggi non è ampiamente adottata una definizione chiara e condivisa di cosa sia veramente Trasformazione Digitale.

All'interno della letteratura accademica ci sono alcune fonti che menzionano la trasformazione digitale, anche se ci sono più informazioni disponibili sulle singole tecnologie sottostanti, spesso raccolte attraverso casi di studio e case history specifici.

Patel e McCarthy (2000) sono tra i primi a menzionare il concetto di trasformazione digitale, ma non si sono spinti fino alla teorizzazione del termine e la definizione chiara e condivisibile dell'accezione Trasformazione Digitale.

Fino ad oggi solo pochi studi forniscono una definizione chiara del concetto.

La ricerca di Capgemini, di Westerman et al. (2011,) definisce la trasformazione digitale come l'utilizzo della tecnologia al fine di migliorare radicalmente le performance o il valore delle imprese.

⁷ I risultati della ricerca possono essere evidenziati più nel dettaglio nel testo: G.Westerman, D.Bonnet, A.McAfee, *Leading Digital*, Harvard Business Review, 2014

Allo stesso modo, Stolterman e Croon Forst (2006)⁸ definiscono la trasformazione digitale come segue: "La trasformazione digitale può essere intesa come i cambiamenti che la tecnologia digitale causa o influenza in tutti gli aspetti della vita umana".

Ancora da un'altra prospettiva, Lankshear e Knobel (2008) descrivono la trasformazione digitale come l'ultimo livello di alfabetizzazione digitale.⁹

A questo livello le tecnologie digitali consentono l'innovazione e la creatività e stimolano significativi cambiamenti nei settori professionali e in quelli della conoscenza.

Tutte le definizioni di cui sopra sono di natura olistica e non fanno ricadere la trasformazione digitale in utilizzo di tecnologie specifiche e cambiamenti specifici.

Un aspetto evidente è che la trasformazione digitale non comporta cambiamenti progressivi gradualmente, ma cambiamenti fondamentali, radicali, dovuti proprio all'evoluzione repentina delle tecnologie dalle quali derivano. Evidentemente utilizzare una nuova tecnologia digitale all'interno di un'organizzazione non significa necessariamente che un'organizzazione subisca una trasformazione digitale, vale a dire un cambiamento radicale fondamentale del proprio modello di business.

I cambiamenti radicali sono una misura abbastanza arbitraria per determinare se una trasformazione è trasformativa o meno.

⁸ E. Stolterman, & C. Forst, *Information technology and the good life. In Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice* (p. 744). Springer US, 2006

⁹ C. Lankshear, M. Knobel, *Digital literacies: Concepts, policies and practices*. New York, NY: Peter Lang Publishing, 2008

Lucas et al. (2013) presentano sette diverse dimensioni per classificare i driver delle trasformazioni tecnologiche. Propongono che quando tre delle dimensioni sono significativamente influenzate, un cambiamento tecnologico è considerato trasformativo e possibilmente *disruptive*.

I tre criteri sottostanti e le sette dimensioni stesse, sono basati sul lavoro di Dehning, che elenca tre criteri per i quali una tecnologia diventa trasformativa ¹⁰(Dehning et al, 2003) :

1. Modifica in modo fondamentale i modi tradizionali di fare business, ridefinendo le capacità aziendali e / o processi interni ed esterni e le relazioni,
2. Potenzialmente implica acquisizioni strategiche per acquisire nuove capacità o per entrare in un nuovo spazio di mercato;
3. Esempifica l'uso dell'IT per modificare drasticamente le modalità di esecuzione delle attività principali.

Lucas ed altri affermano inoltre che è abbastanza possibile ipotizzare che nell'utilizzare questi criteri ci sarebbero disaccordi tra le variabili, se una tecnologia sia trasformativa o meno.¹¹ (Lucas et al., 2013, p. 373).

Nonostante il potenziale dibattito e il disaccordo sulle dimensioni e i criteri d'impatto, utilizzando le sette dimensioni di Lucas et al. e i tre criteri, questi sembrano essere il miglior passo avanti nella quantificazione della misura arbitraria del cambiamento trasformativo creato dalla tecnologia digitale.

¹⁰ Dehning, B., Richardson, V., & Zmud, R. (2003). The Value Relevance of Announcements of Transformational Information Technology Investments. *MIS Quarterly*, 27(5), 637–656.

¹¹ Lucas, H. C., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. (2013). Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382

Le dimensioni e i criteri sopra descritti non solo forniscono una misura quantitativa

#	Dimension	Threshold
1	Processes	More than half of the steps in an individual's or firm's process are changed
2	The creation of new organizations	Worth more than \$100 million or change two hours of individual behavior a day.
3	Changes in relationships between organizations and costumers	More than half of the contact or double the contacts of individuals and/or firms or change two hours of individual behavior a day.
4	Changes in the markets	Change of at least half of one's vendors, entering or leaving a market served and/or the creation of a new market (\$100 million+).
5	Changes in user experience	A change in user experience of two hours a day
6	Changes in the amount of customers	If an organizations serves at least 50% more customers.
7	Disruptive impact	If one or more competitors are forced to operate at losses, and/or exit markets or a reduction of more than \$100 million in transactions costs.

Tabella1. Fonte: The Value Relevance of Announcements of Transformational Information Technology Investments, 2003.

per determinare i cambiamenti trasformativi, ma permettono anche di individuare le aree che le tecnologie digitali possono influenzare o cambiare a livello individuale, aziendale e sociale (Lucas et al., 2013).

Le tecnologie digitali sono considerate combinazioni di tecnologie di informazione, calcolo, comunicazioni e connettività (Bharadwaj et al., 2013; Fitzgerald et al., 2013).

L'applicazione delle tecnologie digitali viene spesso definita come digitalizzazione.

La digitalizzazione è definita da Fichman, Santos e Zheng (Fichman, Santos & Zheng, 2014, p. 5) come "la pratica di prendere processi, contenuti o oggetti che sono stati principalmente (o interamente) fisici o analogici e trasformarli in essere soprattutto (o interamente) digitali".

Queste tecnologie social, mobili, analitiche e cloud sono riconosciute come le tecnologie digitali che attualmente conducono l'innovazione imprenditoriale e che

incidono maggiormente sulla vita sociale ed economica secondo più leader dell'industria IT come Capgemini, Cognizant, KPMG e PwC (Bharadwaj et al., 2013; Fitzgerald et al., 2013; Frank, Roehrig, & Pring, 2013; Jace, 2015; PwC, 2012; Udhas, Sridharan, & Raman, 2015).

L'introduzione e l'utilizzo sempre maggiore delle tecnologie nella società sono considerate le forze trainanti dietro i fenomeni attuali della trasformazione digitale (Fitzgerald et al., 2013; Seeger & Bick, 2013).

La definizione più esaustiva che racchiude maggiormente il concetto di Trasformazione Digitale proviene dal Research Report “Digital Transformation e Impresa Digitale” di Pasini- Perego, che definisce la trasformazione digitale come “un processo di cambiamento dell'azienda che avviene attraverso il miglioramento dell'efficienza operativa e del processo di *customer engagement* e *customer experience* che deve essere sperimentato, deciso e gestito in modo consapevole dal Management”¹². Aggiunge inoltre che questo processo è determinato dall'impiego di nuove tecnologie e servizi digitali intesi come tecnologie Mobile, Analytics, Big data, Social, Software, Piattaforme Web, E-commerce e nuovi sistemi di Marketing.

¹² P.Pasini, A.Perego, Research Reaport : *Digital Transformation e Impresa Digitale*, Divisione Ricerche “Claudio Demattè”. All'interno del presente report, gli autori hanno perseguito l'obiettivo di Indagare “il grado di Digital Transformation (DT Index) raggiunto oggi dalle imprese, progettando indici normalizzati di Valore potenziale, di Readiness organizzativa, di adozione delle tecnologie digitali e di Digital Priority che consentano di comparare i vari contesti aziendali e le percezioni dei vari stakeholder aziendali e di comprendere percezioni e convinzioni del management aziendale circa la Digital Transformation, i suoi impatti di business, le principali tecnologie digitali che contribuiscono alla moderna digitalizzazione delle imprese e il grado di preparazione (readiness) alla DT Initiative”.

1.3 Le Digital Capabilities : Customer experience, operations, business model

Quando ci riferiamo alla trasformazione digitale, si devono prendere in considerazione due aspetti fondamentali che come detto precedentemente sono profondamente legati tra loro.

Il primo è la creazione e lo sviluppo di *digital capabilities*¹³ all'interno dell'azienda.

Il secondo è la creazione di *leadership capabilities* per affrontare questo cambiamento nel tempo e trasformare la fase strategica in una fase di *execution*. (Westermann,2014).

In particolare, per avere successo nell'era digitale, ogni azienda deve costruire *digital capabilities* per ripensare a come migliorare i propri processi di business, a come ridisegnare i meccanismi di ingaggio dei propri clienti e la customer experience e come ripensare il loro business model attuale. (Westermann,2014).

¹³ "The DNA of Digital Masters is clear. One element of the DNA shows that digital transformation cannot happen without astute digital investments— the what of digital transformation. But too many companies confuse digital advantage with the digital technologies themselves. Digital Masters focus on making their businesses different through technology, not on the technologies themselves." Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* p.p 27. Harvard Business Review Press.

Ogni azienda deve inoltre costruire *leadership capabilities*¹⁴ internamente, per supportare questo cambiamento e renderlo efficace nel tempo.(Westermann et al, 2014).

Non tutte le organizzazioni però sono in grado di affrontare il percorso di trasformazione digitale imposto dall'avanzare e dalla pervasività delle nuove tecnologie digitali e trarne i dovuti benefici.

Le aziende che hanno utilizzato le tecnologie digitali per ottenere in modo significativo alti livelli di profitto, di produttività e di performance esistono, ma sono rare (Westermann et al, 2014).

Il percorso di trasformazione digitale necessita chiaramente di forti investimenti in quelle che abbiamo definito le *digital capabilities* dell'azienda. (Westermann et al, 2014).

L'elemento sostanziale che genera risultati positivi in termini di performance e redditività per le aziende che investono nella trasformazione digitale, è quello di non considerare la tecnologia digitale in se come fonte primaria di investimento, ma di

¹⁴ “Not all companies are able to get started on the digital journey. However, for the vast majority of firms, the problem is not getting people started— it’s getting everyone moving in the same direction. Both challenges are the domain of leadership. Leadership capabilities are essential to achieving true digital transformation; they turn digital investment into digital advantage. Digital transformation starts when you create a transformative vision of how your firm will be different in the digital world, and then engage your employees to make the vision a reality. Establishing the right digital governance model is critical, since it acts as the rudder to steer your digital initiatives in the right direction. Finally, technology leadership capabilities— strong relationships between IT and businesspeople and the right digital skills— will help you build and continuously reap benefits from a well-designed digital platform.”

Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* p.96. Harvard Business Review Press. 2014.

capire come l'introduzione della tecnologia digitale può modificare il modo in cui un'azienda produce, crea e distribuisce valore.

L'elemento fondamentale diventa quindi differenziare la propria azienda attraverso investimenti in *digital capabilities* (C Westermann et al, 2104).

Westermann et al, definiscono tre categorie differenti di *digital capabilities* per differenziare il proprio business sfruttando le tecnologie digitali:

5. Creare una Digital Customer Experience coinvolgente;
6. Ridisegnare i processi interni attraverso le nuove tecnologie;
7. Ripensare il proprio Modello di Business o parte di esso.

1.3.1 Ridefinire la Customer Experience

Analizzando la letteratura dello Strategic Management il ruolo del consumatore è riconducibile esclusivamente al valore che genera per l'impresa in termini puramente economici.

Un primo riconoscimento esplicito della figura del consumatore come asset strategico per la creazione di valore per l'impresa avviene con lo sviluppo dei contributi teorici che, partendo dalla base dei lavori proposti da Alderson (1957) e Drucker (1973), continuando poi con gli apporti di Day e Wensley (1988), Dickson (1992), Hunt e Morgan (1995), Kohli e Jaworski (1990), Slater e Narver (1995) e Webster (1992), hanno posto le basi per un nuovo orientamento definito *Customer value-based*.

La diffusione dell'assunto che le imprese possono acquisire un duraturo vantaggio competitivo solo se creano valore per i clienti attraverso il proprio sistema d'offerta (Cantone, 1996) ha posto le basi di un orientamento d'impresa definito *Customer value based*.¹⁵

La trasformazione digitale in questo contesto assume un valore fondamentale come driver di cambiamento e di ridefinizione degli equilibri economici e di vantaggio competitivo nelle imprese, dove l'analisi dei bisogni del consumatore rappresenta l'elemento fondamentale e driver principale per ridisegnare il proprio modello di business nell'ottica *customer first*.

Secondo l'impostazione di Woodruff (1997) il valore del cliente deve essere il centro delle attività dei business: le aziende devono infatti comprenderne la natura e l'evoluzione in modo da creare e implementare una strategia di *customer delivery*.

Questa visione ha ancora più valore quando si pensa a come migliorare la *customer experience* di un cliente target grazie all'uso dei social, delle piattaforme, delle app mobile e del cloud.

Se in una prima fase le tematiche esperienziali hanno riguardato il comportamento ricreativo del consumatore nei punti di vendita (Bellenger e Korgaonkar, 1980), si sono rapidamente estese al comportamento del consumatore in senso edonistico (Holbrook e Hirschman, 1982) per poi investire il Marketing Management nel suo insieme (Schmitt, 1999; Hetzel, 2002) ed essere considerate il fondamento di una nuova economia (Pine e Gilmore, 1998).

¹⁵ Customer value: The next source for competitive advantage Robert B Woodruff Academy of Marketing Science. Journal; Spring 1997; 25, 2; ABI/INFORM Complete pg. 139

L'evoluzione delle tecnologie digitali come social, app, piattaforme web e cloud, hanno generato nei consumatori l'aspettativa di avere prodotti, servizi e informazioni in modo sempre più veloce, facile e customizzato in relazione alle loro specifiche esigenze.

Più *touch point* un'azienda ha in essere, maggiori sono le interazioni che può generare con i clienti sui diversi canali. (Westermann et al, 2014).

Il percorso di trasformazione digitale passa necessariamente da una profonda interpretazione ed analisi delle nuove esigenze dei consumatori nel mondo digitale.

In particolare, quali sono i loro comportamenti di acquisto, i loro comportamenti quando entrano in contatto con un determinato servizio/prodotto, la loro volontà di essere co-creatori dei servizi e prodotti di un'azienda. Allo stesso tempo è necessario capire ed analizzare se e come un'azienda sia in grado con la propria organizzazione attuale di soddisfare queste nuove esigenze.

I consumatori di oggi possono essere quindi definiti Consumatori Digitali , riescono a soddisfare le loro esigenze con più rapidità e in diversi modi rispetto a prima; sostanzialmente sono i consumatori di sempre, ma dopati dalle potenzialità del digitale. (McQuivey, 2013).¹⁶

¹⁶ J. Mc Quivey espone una teoria molto interessante circa i bisogni dei consumatori nell'era digitale e lo fa in contrapposizione con la teoria dei bisogni evidenziati nella scala di Maslow, opponendo i concetti e le trattazioni che siamo sempre stati abituati a considerare derivanti dalla scala dei bisogni di Maslow. Pertanto nella trattazione presente si è deciso di non considerare la scala di Maslow come fonte di ispirazione dell'evoluzione dei bisogni dei consumatori. Riportiamo per completezza espositiva la fonte dalla quale poter approfondire il tema.
J. Mc Quivey, *Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation*, Forrester Research, 2013.

Le aziende che riescono a deciptare e capire profondamente le loro esigenze umane fondamentali, sono quelle che maggiormente riescono a realizzare prodotti e servizi in grado di soddisfarli.

*“What people really want”*¹⁷ è la teoria più interessante ed esaustiva che definisce le esigenze umane fondamentali nell’era digitale, ed è stata descritta da James McQuivey nel 2010.

Tale teoria descrive e come nell’era digitale, ogni consumatore è esposto ad una miriade di messaggi di comunicazione di innumerevoli prodotti e servizi. La diffusione dei social network e del direct marketing ha notevolmente aumentato il numero di messaggi pubblicitari a cui siamo sottoposti oggi.

“Un cliente appassionato di tecnologia entra in un negozio e nel momento della scelta dell’acquisto tentenna dinanzi una televisione con connessione internet, un pc portatile, un tablet di ultima generazione e una console per videogiochi: la scelta è vasta, e i bisogni sono in competizione perenne tra loro.”(Mc Quivey, 2013).

Il modello delle quattro esigenze umane fondamentali proposto da Mc Quivey, spiega come i bisogni umani influenzano i comportamenti individuali, ed è un valido strumento da utilizzare per realizzare prodotti e servizi di successo nell’era digitale.

Mc Quivey descrive quattro esigenze umane fondamentali nel suo modello: conforto, connessione, diversità, unicità.

L’esigenza basilare è il conforto, e pone le sue basi dalla necessità per l’uomo di ridurre la complessità, e di rimuovere lo stress (Mc Quivey, 2013).

¹⁷ J. Mc Quivey, *Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation*, Forrester Research, 2013

Il conforto, è un bisogno così fondamentale che ne genera uno immediatamente successivo: il desiderio di connettersi ad altre persone per godere di della sicurezza reciproca che quel legame offre.(Mc Quivey, 2013).

La connessione si può instaurare su più livelli, e oggi più che mai, ciò avviene attraverso l'uso dei social network e delle principali app di messaggistica e di condivisione dello spazio lavorativo e familiare.

La diversità è il primo dei due bisogni che ci preparano a cogliere le opportunità di crescita e di espansione della vita lavorativa e familiare. Questa esigenza è governata dalla volontà di intraprendere comportamenti nuovi e nuove esperienze.
(Mc Quivey, 2013)

Le persone vogliono connettersi gli uni con gli altri, ma vogliono in qualche modo anche sentirsi uniche e speciali.

L'unicità e la voglia di sentirsi singolari sono il quarto bisogno fondamentale secondo la teoria descritta da Mc Quivey nel 2013.

Queste esigenze fondamentali sono sempre esistite, ma oggi sono più vistose a causa della digitalizzazione dei consumatori. Grazie al digitale possiamo soddisfare più esigenze, più spesso e più pienamente rispetto a solo dieci anni fa.

Il punto fondamentale, non è che i consumatori digitali possono soddisfare più esigenze in modo più veloce e semplice, ma che possono farlo in modo simultaneo.

1.3.2 Ridisegnare i processi interni.

Industria dopo Industria, le aziende con i migliori e più efficienti processi creano un vantaggio competitivo grazie a produttività, efficienza e capacità decisionali superiori.

La natura nascosta dei processi li rendono una fonte particolarmente preziosa di vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende.

La ragione fondamentale è che i concorrenti possono vedere l'esito - migliore produttività o agilità - di un determinato processo, ma non riesco a vedere come ottenerlo e come deve essere disegnato.

Il vantaggio derivante dalla digitalizzazione dei processi è difficilmente colmabile e copiabile dalle altre aziende concorrenti, perché tale vantaggio proviene da processi, competenze e informazioni che operano insieme come una macchina ben sintonizzata. (Westermann et al, 2014).

Non basta adottare una singola tecnologia o un processo per ottenere il medesimo vantaggio competitivo.

Come più volte detto, la trasformazione digitale non è un problema di tecnologia, ma di strategia. Anche nel caso della trasformazione dei processi questa regola ha un grande valore.

Prima di scegliere una determinata tecnologia che possa aiutare a trasformare un determinato processo, bisogna sempre chiedersi se quel processo è strategicamente importante o meno.

Ad esempio ha richiesto molti anni per i produttori di automobili statunitensi ottenere metodologie di produzione agili e simili a quelli della Toyota, anche se il management della Toyota ha volentieri e più volte offerto tour di fabbrica ai dirigenti dei propri competitor. (Womack et al, 2007).¹⁸

Grazie alla digitalizzazione dei processi aziendali, i dirigenti stanno migliorando notevolmente la loro capacità decisionale perché hanno dati e informazioni sul loro business che in precedenza non riuscivano ad interpretare e che hanno permesso loro di sfruttare in modo strategico l'analisi dei dati derivante dai processi aziendali.

I dipendenti collaborano regolarmente con persone che non hanno mai incontrato, in luoghi che non hanno mai visitato e rimangono in contatto con l'ufficio ovunque e in qualsiasi momento.

1.3.3 Ridefinire il Modello di Business

Nel secondo capitolo analizzeremo più nel dettaglio la letteratura relativa ai modelli di business. In questo specifico passaggio, l'analisi è rivolta a definire il ruolo del modello di business come fattore critico di successo legato alla creazione delle *digital capabilities* come in precedenza descritto.

¹⁸ JP. Womack, DT. Jones, *Lean thinking. Per i manager che cambieranno il mondo*, Guerini e Associati, 2002. : "I manager hanno perso di vista il valore per il cliente e il modo in cui crearlo: concentrandosi sulle organizzazioni esistenti e su definizioni di valore obsolete essi generano sprechi su sprechi, mentre le economie dei paesi più avanzati rischiano la stagnazione. Il pensiero snello aiuta a definire precisamente il valore dei singoli prodotti, a identificare il flusso di valore per ciascun prodotto, a far sì che questo flusso scorra senza interruzioni e il cliente "tiri" il valore dal produttore e a perseguire, infine, la perfezione. Questi semplici principi, descritti attraverso esempi, possono immettere nuova linfa vitale nelle aziende di qualunque settore. "

Con l'introduzione delle nuove tecnologie digitali, le barriere all'ingresso che una volta proteggevano aziende nei diversi mercati dall'incombenza di potenziali nuovi entranti sono rovinosamente cadute. La competizione è diventata globale e le tecnologie digitali hanno permesso di creare nuovi modelli di business basati principalmente sulle nuove tecnologie.

Negli ultimi dieci anni numerose *startup* hanno fatto la loro fortuna basando i loro modelli di business sulla tecnologia e rivoluzionando interi mercati ed interi settori.

Per le aziende che già operano sul mercato con modelli di business tradizionali e decennali, diventa di fondamentale importanza ripensare e reinventare il proprio modello di business grazie alle nuove tecnologie digitali. (Westermann et al, 2014).¹⁹

Westerman et al, hanno osservato cinque possibili strategie per reinventare modelli di business grazie all'evoluzione delle tecnologie digitali.

La prima strategia comporta un sostanziale e radicale cambiamento legato alle regole che hanno definito quello specifico settore di riferimento e obbliga l'azienda a rivedere interamente il proprio modello di business in quello specifico settore di riferimento. (Westermann et al, 2014).

La seconda strategia è quella di sostituire parzialmente o totalmente i propri prodotti/servizi quando quest'ultimi possono essere direttamente sostituiti da nuovi prodotti/servizi digitali. (Westermann et al, 2014).

¹⁹ Il tema delle Digital Capabilities è affrontato con maggiore dettaglio all'interno della trattazione di Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* p.96. Harvard Business Review Press. Gli autori, descrivono nel dettaglio quali siano le capabilities che un'azienda deve sviluppare al fine di affrontare un percorso di trasformazione digitale vincente.

La terza strategia è quella di creare nuovi business totalmente fondati sul digitale con la realizzazione di nuovi prodotti/servizi che abilitano nuove fonti di ricavi. (Westermann et al, 2014).

La quarta strategia è riconfigurare la creazione di valore di una specifica area aziendale al fine di cambiare il modo in cui l'azienda opera sul mercato. (Westermann et al, 2014).

La quinta strategia è legata alla possibilità di ripensare totalmente la propria proposta di valore. (Westermann et al, 2014).

1.4 Effetti della Trasformazione Digitale.

Come descritto precedentemente, ci sono pochi studi che descrivono gli effetti combinati della trasformazione digitale e non ci sono studi che lo fanno analizzando diverse le organizzazioni e le diverse industrie.

Ci sono tuttavia studi multipli che si concentrano sugli effetti dell'utilizzo e dell'adozione di particolari tecnologie digitali come Social Technology, Mobile, Data Analytics e Cloud Computing, da parte di clienti e organizzazioni in modo isolato.

1.4.1 Modifica della domanda e del comportamento dei clienti

Dal punto di vista del cliente, le tecnologie digitali sono sempre più integrate nella nostra vita ed in particolare modo nel nostro luogo di lavoro e nella nostra casa,

come parte della nostra vita quotidiana (S.Aral, C.Dellarocas & D.Godes, 2013²⁰; Oestreicher-Singer & Zalmanson, 2013).

Stolterman e Croon Forst (2006) descrivono che non utilizziamo solo più tecnologie autonome nella nostra vita quotidiana, ma che questi artefatti IT si fondono con la maggior parte degli altri artefatti.

Le tecnologie dell'informazione si stanno legando insieme, diventando parte di sistemi e reti che possono comunicare istantaneamente ed isolatamente. L'utilizzo di più artefatti IT, artefatti "embedded" IT e reti e sistemi sempre più legati porta a un mondo che è sempre più esperto con, attraverso e attraverso la tecnologia dell'informazione (Stolterman & Croon Forst, 2006).

Questo ha un impatto fondamentale sul modo in cui comunichiamo, consumiamo e creiamo contenuti (Aral et al., 2013; Oestreicher-Singer & Zalmanson, 2013).

Di conseguenza, la domanda e il comportamento dei consumatori stanno cambiando insieme ai rapporti tra consumatori e produttori (Lucas et al., 2013; Setia et al., 2013).

²⁰ "Social media are fundamentally changing the way we communicate, collaborate, consume, and create. They represent one of the most transformative impacts of information technology on business, both within and outside firm boundaries. This special issue was designed to stimulate innovative investigations of the relationship between social media and business transformation. In this paper we outline a broad research agenda for understanding the relationships among social media, business, and society. We place the papers comprising the special issue within this research framework and identify areas where further research is needed. We hope that the flexible framework we outline will help guide future research and develop a cumulative research tradition in this area"
S.Aral, C.Dellarocas & D.Godes, *Social Media and Business Transformation: A Framework for Research*, 2013.

Piccinini et al. (2015) ha condotto uno studio approfondito per determinare, come il comportamento del cliente sta cambiando a causa delle tecnologie digitali.²¹

La consapevolezza dei consumatori è notevolmente aumentata a causa dell'accessibilità e della disponibilità di prodotti e servizi attraverso dispositivi digitali, in qualsiasi momento e ovunque a tutti (Hennig-Thurau et al., 2010; Smith & McKeen, 2008).

I clienti ora conoscono i prodotti e i servizi esattamente disponibili, i loro prezzi e gli attributi che influenzano e stanno cambiando le loro decisioni di acquisto (Clemons, 2008; Kauffman, Li, & Heck, 2010).

I consumatori sviluppano anche la loro competenza digitale, sono in grado di valutare e acquistare prodotti e servizi autonomamente, senza consultare intermediari (Granados & Gupta, 2013; Lucas et al., 2013).

Inoltre, "la democratizzazione dei contenuti" è un fenomeno che sta avendo sempre più rilevanza, avvantaggiato dall'accesso ai Social in modo semplice e veloce.

Le informazioni non sono più controllate dalle organizzazioni e sono distribuite esclusivamente ai consumatori dai canali di marketing. La percezione dei clienti è influenzata anche dai contenuti generati da clienti, come recensioni e blog, condivisi attraverso i media digitali (Aral et al., 2013; Clemons, 2008). Questa condivisione di informazioni tra i clienti è diventata sempre più influente e importante (Clemons, 2008; Zhu & Zhang, 2010).

²¹ E.Piccinini, R.Gregory, L.Kolbe, *Changes in the Producer–Consumer Relationship – Towards Digital Transformation*. 2015. "The purpose of this paper is to analyze shifts in the producer– consumer relationship resulting from the increased use of digital technologies. In this study, we aim to understand how this relationship is fundamentally changing and the role of digital technologies in such a change."

Di conseguenza, le interazioni tra organizzazioni e consumatori stanno cambiando (Piccinini et al., 2015); in particolare modo si modificano le aspettative dei consumatori verso le organizzazioni che ormai si aspettano una usabilità semplificata dei prodotti digitali. (Smith & McKeen, 2008, Yoo, 2010).

Inoltre vogliono la flessibilità di interagire con le organizzazioni attraverso vari canali sempre e in qualunque istante: quando potrebbero voler ordinare prodotti, effettuare transazioni o tracciare e inviare pacchi (Andal-Ancion, Cartwright & Yip, 2003; Weill & Woerner, 2013).

In breve, la consapevolezza della clientela aumenta attraverso l'accessibilità e la disponibilità di informazioni e i clienti condividono sempre più informazioni tra loro democratizzando il contenuto delle organizzazioni, con conseguenti maggiori aspettative dei clienti per quanto riguarda l'usabilità dei prodotti e la flessibilità delle organizzazioni.

Gli essere umani sono gli stessi di sempre. Non sono cambiati, vogliono le stesse cose che hanno sempre voluto. Quello che è profondamente cambiato con la Trasformazione Digitale è la capacità di ottenere quello che vogliono.

Oggi, i consumatori si aspettano che le loro esigenze trovino risposte immediate, in modo semplice e veloce.

Non è del tutto chiaro se siano i comportamenti dei consumatori ad incidere sull'evoluzione delle tecnologie digitali e delle soluzioni che le aziende cercano e trovano ogni giorno, oppure il contrario.

Sicuramente la relazione creata tra consumatore e azienda nell'era digitale ha portato ad una collaborazione continua e uno scambio continuo di informazioni.

Oggi abbiamo un consumatore dopato dalla tecnologia digitale, un consumatore che è possibile definire: Consumatore Digitale. (Mc Quivei, 2013).

1.4.2 Risposte organizzative

Le Aziende sono obbligate oggi ad adattare la propria organizzazione per rispondere in modo repentino ai cambiamenti nella domanda di mercato, e nel comportamento dei clienti, ma solo alcune lo stanno facendo.

Molti cambiamenti nelle organizzazioni sono stati identificati attraverso - tra gli altri - grandi studi di casi di Westerman et al. (2011) e Li (2015).

1.4.3 Effetti sui prodotti e sui servizi

I prodotti e i servizi stanno cambiando notevolmente. Sono sempre più personalizzati in relazione alle preferenze specifiche del cliente (Andal-Ancion et al., 2003; Li, 2015).

Le organizzazioni sono sempre più in grado di lanciare nuovi prodotti e servizi e migliorare i loro prodotti e servizi esistenti in risposta dell'uso delle tecnologie digitali (Fitzgerald et al., 2013). L'accessibilità dei prodotti e dei servizi è migliorata attraverso l'uso di dispositivi digitali e canali digitali (Hennig-Thurau et al., 2010; Smith & McKeen, 2008).

1.4.4 Effetti sulla segmentazione del cliente

Le tecnologie analitiche consentono alle organizzazioni di comprendere meglio il comportamento e le esigenze dei clienti (Westerman et al., 2011) e la loro disponibilità a pagare premi per alcune offerte (Li, 2015). A causa della migliore comprensione del cliente, la capacità di segmentare i mercati è aumentata (Li, 2015; Westerman et al., 2011), consentendo alle organizzazioni di fornire offerte diverse per segmenti di mercato diversi (Li, 2015).

1.4.5 Effetti sull'interazione cliente-organizzazione

I canali digitali e le tecnologie hanno consentito l'interazione digitale che modifica sia le relazioni che le interazioni tra clienti e le organizzazioni stesse (Li, 2015).

La consapevolezza dei clienti è migliorata (Kurniawati, Shanks & Bekmamedova, 2013) a causa di una presenza online evoluta abilitata da campagne di social media e marketing mobile (Westerman et al., 2011).

La comunicazione con il cliente è migliorata, personalizzata e possibile attraverso un numero crescente di piattaforme (social). (Westerman et al., 2011).

Le strategie a livello di marketing sono migliorate molto (Kurniawati et al., 2013²²) grazie al marketing predittivo, al miglior coinvolgimento dei clienti e al targeting specifico dei diversi segmenti di clientela (Kurniawati et al., 2013; Westerman et al., 2011).

²² Kurniawati, Kurniawati; Shanks, Graeme; and Bekmamedova, Nargiza, "The Business Impact Of Social Media Analytics" (2013). ECIS 2013 Completed Research. 48.

I nuovi Modelli di Business e l'applicazione delle nuove tecnologie hanno portato a nuovi modi di vendere e acquistare, e alla creazione di nuovi processi (Li, 2015) che permettono di ignorare alcuni canali di distribuzione ormai obsoleti, e di disegnarne di nuovi (Westerman et al., 2011).

L'integrazione dei dati dei clienti ha portato a processi di vendita e di supporto migliorati e personalizzati all'interno delle organizzazioni (Westerman et al., 2011) che forniscono un servizio clienti più tempestivo e preciso (Kurniawati et al., 2013).

Nel complesso l'esperienza del cliente digitale è notevolmente migliorata, ed è il cuore del processo di trasformazione digitale. (Rishika, Kumar, Janakiraman, & Bezawada, 2013).

La digitalizzazione dell'interazione tra organizzazioni di clienti e clienti aumenta sempre più l'autonomia attraverso diversi canali (Li, 2015).

Inoltre, le organizzazioni sfruttano la conoscenza dei clienti per migliorare i prodotti per crearne di nuovi e migliorare i prodotti e servizi (Huang, Pan, & Zuo, 2012) attraverso una maggiore conoscenza della comunità di esperti e consumatori specifici di ogni settore. (Westerman et al., 2011).

Le organizzazioni integrano inoltre più innovazioni basate sull'utilizzo derivanti dalla co-creazione (Leclercq-Vandelannoitte, 2015)

1.4.6 Effetti sui processi interni

Le tecnologie digitali e la digitalizzazione, hanno un forte impatto sulla trasformazione dei processi interni delle organizzazioni, che necessariamente devono evolvere in processi digitali.

La standardizzazione del processo che utilizza le tecnologie digitali è all'ordine del giorno di molte organizzazioni (Westerman et al., 2011). L'automazione dei processi interni sta determinando l'efficienza operativa mediante processi di integrazione (operativi) e di dati (Westerman et al., 2011).

Diversi studi osservano che il processo operativo sta diventando sempre più standardizzato a causa della digitalizzazione all'interno delle organizzazioni (Agarwal & Dhar, 2014; Bharadwaj et al., 2013; Markus & Loebbecke, 2013).

Anche gli ecosistemi in cui operano le organizzazioni cambiano e si evolvono. In particolare, nuove piattaforme facilitano nuove interazioni tra partner e concorrenti (Li, 2015). I partner nelle filiere di fornitura sono sempre più uniti tra loro , (Bharadwaj et al., 2013) e i servizi digitali globali sono sempre più integrati e condivisi (Westerman et al., 2011). Le tecnologie digitali consentono anche nuove modalità per la collaborazione dei concorrenti e dei fornitori complementari (Li, 2015).

In sintesi, le organizzazioni sono cambiate e stanno ancora cambiando a causa delle variazioni della domanda e del comportamento dei clienti. I loro prodotti e le offerte di servizi stanno cambiando insieme all'interazione che hanno con i clienti. Le organizzazioni hanno migliorato le conoscenze dei clienti che consentono loro di

segmentare i mercati e di soddisfare le preferenze dei clienti, e creare esperienze digitali per i propri clienti uniche. Questi cambiamenti influenzano i loro modelli di fatturato, i processi chiave e le partnership con i propri fornitori.

Nuovi modi per generare reddito vengono utilizzati, i processi interni sono standardizzati e integrati e le partnership vengono sempre più strette attraverso nuove interfacce e servizi digitali condivisi e standardizzati.

1.4.7 Effetti sulle risorse e sui costi

Le tecnologie cloud oggi consentono alle organizzazioni di ottimizzare notevolmente i costi derivanti dall'utilizzo infrastrutture IT grazie alla possibilità di razionalizzare risorse di calcolo e quindi ridurre drasticamente l'utilizzo di risorse fisiche e più costose. (Armbrust et al., 2010).

Questa tendenza è spesso definita Infrastruttura come Servizio e Software come un Servizio.

Inoltre le soluzioni più economiche e più convenienti e il beneficio dell'economia di scala ampiamente applicata (Bharadwaj et al., 2013) dovrebbero portare ad una riduzione globale dei costi organizzativi. Oltre alle tecnologie digitali più economiche e ai costi associati, le tecnologie digitali consentono anche la virtualizzazione dei processi di lavoro. I dipendenti possono collaborare e condividere le conoscenze attraverso piattaforme virtuali che riducono i costi (Huang et al., 2012; Nambisan, 2002).

1.5 I principali ostacoli al percorso di Trasformazione Digitale

Da una ricerca condotta da Pasini, Perego (2014) dal titolo “Digital Transformation e Impresa Digitale” si evincono numerosi aspetti riguardanti il percorso di Trasformazione Digitale che da diversi anni le imprese hanno intrapreso. Di seguito si riportano i principali risultati della ricerca condotta.

In particolare, tale ricerca ha avuto l’obiettivo di indagare il grado di Digital Transformation attraverso un “Digital Index”²³ su un campione di 487 imprese distribuite in tutti i settori di attività, con una ricerca rivolta al 98% sulle Piccole e Medie Imprese.

Per quello che concerne questo specifico contesto, è stato interessante capire e prendere atto dei principali ostacoli che le Imprese hanno trovato e stanno trovando quando avviano processi di Trasformazione Digitale. (Pasini, Perego, 2014)

Il principale ostacolo evidenziato è l’alto livello di investimento necessario per avviare tale percorso. Spesso accade che molti Imprenditori e Manager abbiano la percezione che un processo di trasformazione digitale comporti un esborso economico importante. (Pasini, Perego, 2014)

Tale percezione dipende dall’approccio che si è abituati ad avere quando si parla di innovazione e tecnologia. La trasformazione digitale non è un problema tecnologico, ma strategico. Questo vuol dire che solo avendo una chiara e definita strategia aziendale digital first, è possibile investire risorse in tecnologie e processi. (Pasini, Perego, 2014)

²³ P.Pasini, A.Perego, Research Report : Digital Transformation e Impresa Digitale, Divisione Ricerche “Claudio Demattè”

Il secondo ostacolo evidenziato è la forte resistenza al cambiamento e la grande percezione del rischio derivante dal cambiamento. Nonostante siano chiari e definiti i benefici che un percorso di trasformazione digitale può portare, molte aziende hanno paura di cambiare e identificano questo cambiamento in un potenziale rischio. (Pasini, Perego, 2014)

In ogni sistema esiste una naturale tendenza a mantenere uno stato di equilibrio ed ogni cambiamento è destinato a scontrarsi con una resistenza presentata da una parte del sistema. Ogni processo di cambiamento implica un certo grado di riadattamento.

Quindi l'innovazione costituisce per ogni organizzazione un obiettivo atteso, ma allo stesso tempo temuto perché va a modificare uno stato di equilibrio acquisito. Ovviamente l'equilibrio avrà in sé quegli elementi negativi e limitanti che spingono verso il progetto di cambiamento.

Malgrado tali elementi l'equilibrio acquisito è un territorio esplorato ed in quanto tale prevedibile. Tutt'altro si può dire del cambiamento che porta l'organizzazione verso territori spesso inesplorati. In questa prospettiva, che tiene conto delle componenti emotive che caratterizzano un processo di cambiamento, risulta evidente come il successo di un'innovazione non dipende solo dalla qualità intrinseca del progetto/prodotto in sé, ma dipende anche dalle modalità con cui questo cambiamento viene implementato in un contesto organizzativo. Le modalità con le quali si affronta un cambiamento dipendono da numerosi fattori sia individuali sia del sistema organizzativo. Tali fattori, come il senso di auto-efficacia, le conoscenze tecniche e lo sguardo fiducioso ed ottimista verso il futuro, più o meno presenti,

predispongono la persona e l'azienda ad accogliere il cambiamento. L'attivazione di tali aspetti positivi e propositivi spesso non è scontata, naturale o automatica. Più frequentemente invece di fronte alla paura del pensiero di abbandonare la strada vecchia per la nuova si palesano aspetti come l'ansia per i risultati attesi ed il pessimismo per il futuro.

Ciò anche perché spesso la strada già percorsa costituisce la storia e l'identità dell'organizzazione. Per molti cambiare significa perdere la propria identità, immaginando di doverne costruire una nuova. Questa idea e la sensazione di perdita ad essa associata, spesso vissuta come un'imposizione dall'esterno, ovviamente attiva la resistenza al cambiamento.

Raramente l'organizzazione e gli individui che la compongono considerano il cambiamento quale è, ovvero una trasformazione che in sé implica la perdita di aspetti non più funzionali e al tempo stesso la scoperta della propria capacità umana intrinseca di cambiare, di evolversi, di trasformarsi.

Risulta di conseguenza necessario talvolta aiutare l'azienda a riconoscere la paura del cambiamento e a superare l'idea della perdita, accompagnandola nella scoperta dei fattori positivi e propositivi. In questo modo l'azienda può darsi la possibilità di cambiare per raggiungere i propri obiettivi.

La mancanza di un vero e proprio modello, una metodologia che possa aiutare nel percorso di trasformazione digitale è sicuramente un elemento di fondamentale importanza, perché uno strumento metodologico può aiutare l'imprenditore e i

manager a visualizzare e controllare i vari aspetti e le varie fasi del percorso di trasformazione digitale.

Un altro aspetto che mina il percorso di trasformazione digitale per gli Imprenditori e i Manager delle aziende, osservando e analizzando le interviste somministrate, è la mancanza di conoscenza e familiarità con le tecnologie digitali e la loro possibile applicazione nel business. Questo deficit di competenze spesso si riflette in un ritardo delle imprese che hanno un business tradizionale ad intraprendere un percorso di trasformazione digitale ormai fondamentale per competere ancora nel mercato odierno e porre le basi per una futura competitività.

Un elemento sorprendente è che alcuni intervistati hanno considerato la trasformazione digitale come un elemento non prioritario all'interno della loro strategia aziendale complessiva. (Pasini, Perego, 2014)

Un ulteriore aspetto che mina il processo di trasformazione digitale all'interno delle aziende è che nonostante in molti abbiano considerato di fondamentale importanza intraprendere il percorso, non sono riusciti ad identificare una leadership forte all'interno dell'azienda che lo porti avanti con determinazione. (Pasini, Perego, 2014)

Un ulteriore elemento che esce chiaramente dal research report di Pasini, Perego (2014) è il cosiddetto "*Skillshortage*" ossia la mancanza di competenze interne in grado di guidare la trasformazione digitale. Per skills interne si fa riferimento sia a quelle della prima linea manageriale, che a quelle dei collaboratori con mansioni di più basso livello. (Pasini, Perego, 2014)

Questa mancanza di skills interne, spinge le aziende ad affidare all'esterno interamente non solo l'esecuzione di eventuali progetti legati alla tecnologia digitale, come lo sviluppo di nuove piattaforme web, di un sito internet o la gestione dei social network, ma anche la leadership del progetto stesso. (Pasini, Perego, 2014)

La mancanza di una leadership precisa nei progetti di trasformazione digitale porta anche a non definire un chiaro percorso per ragionare sull'impatto delle tecnologie digitali all'interno del modello di business della propria azienda. (Pasini, Perego, 2014).

Capitolo Secondo

2.1 Introduzione al concetto di Modello di Business

Lo scopo di questo capitolo è quello di fornire una base per comprendere il concetto di modello di business e il suo impatto nella letteratura accademica e nella realtà aziendale in relazione al processo di trasformazione digitale.

Il concetto di modello di business è stato introdotto per la prima volta da G. Hamel & Prahalad, nel 1996 che hanno utilizzato questo concetto per analizzare i vantaggi competitivi delle imprese.

All'interno di un'azienda, il modello di business è visto come lo strumento che mette in connessione la strategia aziendale e i processi aziendali.

La vision e gli obiettivi sono definiti dalla strategia aziendale mentre i processi aziendali sono necessari al fine di implementare la strategia e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Ed è proprio la definizione di modello di business che ha la funzione di collegare la strategia e i processi aziendale combinando due attività fondamentali: il processo di *value creation* e di *value capture*.

Il processo di *value creation* si riferisce al processo mediante il quale un'azienda riesce a creare valore per il suo consumatore ideale, ampiamente definito nella fase di analisi del target.

Il processo di *value capture*, si riferisce alla trasformazione delle opportunità di mercato in risultati di performance per l'impresa, che poi giustifica la creazione

stessa del valore.(Michael Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2002; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kallunki, 2005).

Nella letteratura della gestione strategica, il modello di business è stato classificato in diverse prospettive.

(Christoph Zott, Amit & Massa, 2011²⁴) classifica la letteratura del modello di business in tre categorie:

1. E-business;
2. Aspetti strategici come la creazione di valore, ed il vantaggio competitivo.
3. L'innovazione e la gestione della tecnologia.

Susan C. Lambert & Davidson, 2013, classifica la letteratura del modello di business in:

1. Modello di business come base di classificazione delle imprese,
2. Relazioni tra performance aziendali e modello di business,
3. L'innovazione del modello di business.

2.2. Definizione del concetto di Modello di Business

Ci sono state molte definizioni sul concetto di modello di business da parte di numerosi ricercatori nel tempo.

Il modello di business è identificato come strumento concettuale che contiene un insieme di elementi il cui rapporto permette di esprimere la logica di business di una determinata azienda. È, in particolare, una descrizione del valore che un'azienda offre

²⁴ C.Zott, R.Amit, L.Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 2011 1019-1042

a uno o più segmenti di clienti e di come organizzare l'architettura dell'azienda e la sua rete di partner per la creazione del valore stesso. (Osterwalder, 2004).

È la rappresentazione di un'architettura di prodotti e servizi e la descrizione di tutti gli attori che compongono il business. (Timmers, 1998).

Un modello di business è orientato alla creazione di valore per tutte le parti coinvolte nelle transazioni derivanti dallo scambio di prodotti e servizi. (Christoph Zott & Amit 2009).

È il driver principale della strategia aziendale (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), una descrizione delle attività e delle tecnologie utilizzate all'interno delle aziende. (H.Chesbrough, 2002).

H.Chesbrough è uno dei pochi autori che collega il modello di business con la tecnologia e innovazione.

Nonostante le diverse definizioni di modello di business siano basate su prospettive differenti dei diversi autori, si percepisce che molte delle accezioni in oggetto siano simili e convergono verso la definizione del modello di business come un framework concettuale che evidenzia gli obiettivi strategici e le innovazioni tecnologiche come input fondamentali per la creazione del valore per il consumatore finale.

Il concetto di modello di business è stato poi spiegato in relazione a varie teorie della strategia aziendale. Le teorie più popolari legate al concetto di modello di business sono state la *resource-based view*, la *transaction cost* e l'*activity based theory*.

2.2.1 La Resource-based view nei Modelli di Business

La *resource-based view* (RBV)²⁵ è divenuta nel tempo una teoria di fondamentale importanza nella letteratura strategica aziendale.

La RBV tenta di spiegare che le risorse interne dell'azienda sono fondamentali per sostenere il proprio vantaggio competitivo nel tempo. L'approccio della RBV è totalmente opposto a quello della teoria dell'organizzazione industriale, che invece spiega come siano i fattori esterni e non le risorse interne importanti per sostenere un vantaggio competitivo durevole nel tempo.

La RBV definisce che per ottenere un vantaggio competitivo durevole nel tempo, un'impresa deve creare e trattenere risorse di valore e che tali risorse non devono essere sostituibili. (Jay B Barney, 1994), (Jay B. Barney, 1997), (J. Barney, 1991).

Diverse altre teorie condividono questa proposizione, come ad esempio la *Knowledge Based View* (Grant, 1996), la *dynamic capabilities* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), (Constance E. Helfat & Peteraf, 2003) e la *core competence* (G. Hamel & Prahalad, 1996).

Il modello di business è descritto dalla RBV come la capacità dinamica di un'impresa di collegare le competenze dell'azienda con i risultati organizzativi (Eden & Ackermann, 2000).

La RBV è stata inoltre utilizzata per descrivere ad esempio il modello di business di IKEA valorizzando quelle che sono le risorse tangibili e le risorse intangibili come ad

²⁵ J.Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management 1991, Vol 17, No 1, 90-120

esempio i rapporti dei fornitori, e i fattori culturali come la leadership e il forte impegno (Hedman & Kalling, 2003).

2.2.2 La Transaction cost nei Modelli di Business

La teoria definita *transaction cost* (TCE) è stata presentata per la prima volta (Coase, 1937) e sviluppata ulteriormente da Riordan & Williamson, nel 1985.

La TCE fornisce gli attributi per analizzare le dipendenze strategiche esplorando le strutture di mercato rispetto alle strutture gerarchiche.

(Michael Morris et al, 2005) ha identificato la TCE come la sorgente della creazione di valore in uno specifico modello di business.

Da un altro punto di vista (DaSilva & Trkman, 2014; Michael Morris et al., 2005), (McIvor, 2009), un modello di business rappresenta una combinazione specifica delle risorse attraverso le quali le transazioni generano valore. Questa accezione è molto comune tra i *practitioners* (Amit & Zott, 2001)- (George & Bock, 2011)).

Così come descritte in precedenza, la *RBV* e la *TCE* non possono spiegare in modo indipendente la complessa natura di un modello di business. È necessaria pertanto la combinazione di entrambe queste teorie.

Esempi recenti sono gli attuali modelli di business delle compagnie aeree e il modello di business delle società di telecomunicazioni mobile che spiegano la combinazione della *RBV* e della *TCE* per la creazione di un modello di business (DaSilva & Trkman, 2014).

Il diffondersi delle tecnologie digitali ed in particolare modo delle piattaforme web e il miglioramento della connettività hanno portato alla trasformazione di modelli di business che un tempo erano basati sull'intermediazione.

Il business delle compagnie aeree, ad esempio, precedentemente dipendeva interamente dalle agenzie di viaggio. Le agenzie di viaggio hanno agito come intermediari per soddisfare la domanda di acquisto dei biglietti da parte dei clienti finali. Con l'avvento delle tecnologie digitali, le compagnie aeree sono state in grado di rimuovere questi intermediari raggiungendo direttamente i clienti finali per la fase di acquisto.

2.2.3 L' Activity System nei Modelli di Business

La teoria definita *Activity System* è stata utilizzata nella letteratura aziendale per ottenere approfondimenti e studi su metodologie come ad esempio quella della cooperazione e della concorrenza (Wasko & Faraj, 2005).

La teoria dell'*activity system* sottolinea l'importanza della forma e delle interdipendenze (Siggelkow & Levinthal, 2003).

Esistono tre tipi di *fit* (M. E. Porter, 1996). Il primo tipo è la coerenza tra un'attività e la strategia aziendale, e assicura che il vantaggio competitivo delle attività non sia eroso o annullato.

Il secondo tipo è l'armonizzazione reciproca tra le attività. In altre parole, le attività sono complementari tra loro in termini di valore generato.

Il terzo tipo, è quello che mira a eliminare le ridondanze da un intero set di attività.

(M. Porter & Siggelkow, 2008) sottolineano l'importanza del contesto al fine di comprendere la sostenibilità del vantaggio competitivo. (Siggelkow & Levinthal, 2003) e suggeriscono che un'azienda deve rivedere costantemente le proprie attività in un flusso iterativo dove esistono numerosi driver di cambiamento che mutano in modo continuativo le regole di un settore specifico.

(Christoph Zott & Amit, 2009) hanno inoltre rappresentato *l'activity system* come la base per la descrizione e l'analisi dei modelli di business. Un modello di business infatti è un set interdipendente di attività, incentrate su una determinata organizzazione, come i propri Partners, i propri clienti e i propri fornitori.

In particolare, hanno descritto che un modello di business dovrebbe essere totalmente coerente con la strategia aziendale, con l'organizzazione aziendale e con altri modelli di business di organizzazioni similari che operano all'interno dello stesso mercato di riferimento.

2.3 L'innovazione nei Modelli di Business

L'innovazione è un termine ampio e ha molteplici significati nella ricerca accademica.

Schumpeter coniò la prima definizione dell'innovazione e in accordo con lui Hansen & Wakonen considerano l'innovazione come un elemento che si riflette prettamente in nuovi attributi: un nuovo bene o una nuova funzione di un bene; un nuovo metodo di produzione; un nuovo mercato; una nuova fonte di approvvigionamento; o una nuova struttura organizzativa.

In sintesi la parola innovazione può essere riassunta come "fare le cose in modo diverso".

Il concetto di modello di business incontra l'area di ricerca dell'innovazione in due modi: 1) il modello di business funge da elemento facilitatore per le aziende al fine di commercializzare idee innovative e 2) nuove forme di innovazione sono completate dai modelli di business combinando funzioni tradizionali quali processi, prodotti e innovazione organizzativa con i nuovi temi di cooperazione e collaborazione.

Il modello di business consente di sbloccare le potenzialità delle innovazioni tecnologiche all'interno dell'azienda.

(H. Chesbrough, 2002) ha effettuato un famoso studio che fornisce il confronto tra spin-off tecnologici di successo e quelli non di successo.

Lo studio ha riscontrato che gli spin-off di successo sono più probabili quando alla base hanno un modello di business efficace rispetto a spin-off falliti che non avevano una chiara strategia definita da un modello di business.

L'innovazione stessa può anche modellare il modello di business come descritto da (Calia, Guerrini, & Moura, 2007). Questo studio indica che l'innovazione tecnologica innesca cambiamenti operativi e commerciali, che a sua volta modificano il modello di business di una organizzazione.

(Mark W Johnson & Suskewicz, 2009) analizza l'importanza dell'innovazione come driver principale di un cambiamento del modello di business di un'intera industria.

Questo studio sostiene che per grandi cambiamenti industriali, come il movimento

dall'economia del combustibile fossile all'economia pulita, il modello di business dovrebbe tenere conto delle innovazioni tecnologiche per l'intero settore. L'innovazione è importante ma non è una garanzia di successo (Doganova & Eyquem-Renault, 2009), in quanto l'innovazione da sola non può creare valore di per sé (H. Chesbrough, 2007; H. W. Chesbrough, 2007). Quindi, un modello di business deve essere progettato esclusivamente per sfruttare appieno il potenziale commerciale di un'innovazione e non una innovazione in quanto tale.

L'innovazione dei modelli di business è un tema molto studiato negli ultimi tempi.

L'innovazione dei modelli di business descrive le modifiche e i cambiamenti delle singole parti che compongono un modello di business al fine di adattarsi al cambiamento delle condizioni dell'ambiente esterno, oppure al fine di migliorare le performance di un'organizzazione.

Un aspetto della letteratura sull'innovazione del modello di business è quello che riguarda il motivo per cui le aziende innovano di continuo i loro modelli di business e le parti che lo compongono.

(de Reuver, Bouwman, & MacInnes, 2009) hanno analizzato l'impatto di fattori esterni sul cambiamento dei modelli di business. Hanno concluso che la regolamentazione e le forze politiche/sociali hanno avuto un impatto minore sulla trasformazione dei modelli di business; e che invece le tecnologie digitali hanno avuto un ruolo predominante come driver di cambiamento.

(Moyon & Lecocq, 2010) descrivono ad esempio l'impatto che i fattori esterni hanno avuto sull'industria musicale, e di come i forti cambiamenti tecnologici e le forze di mercato abbiano causato il tramonto di modelli di business tradizionali.

(Giesen, Riddleberger, Christner, & Bell, 2010) hanno scoperto attraverso un'indagine condotta con amministratori delegati che fattori esterni come il contesto economico e la trasformazione dell'industria, e fattori interni come i modelli di reddito e i nuovi prodotti o le offerte di servizi sono fattori che creano la necessità di cambiare il modello di business.

Un altro aspetto dell'innovazione del modello di business che è stato studiato sono i fattori determinanti che aiutano ad innovare il modello di business per le aziende.

(Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Velamuri, 2010) determinato da un singolo caso di studio che l'innovazione del modello di business è un processo continuo che inizia con la sperimentazione iniziale e viene successivamente riesaminata e modificata per tutta la durata della vita del modello di business basato sulle condizioni di cambiamento esterne. (Brink & Holmén, 2009) con le giovani aziende di bioscienza che l'innovazione del modello di business si basa sulla esplorazione delle possibilità di business per un'azienda e non sulle sue capacità tecnologiche.

2.4 I Framework dei Modelli di Business

Come si è precedentemente descritto, numerosi sono le determinanti che compongono i modelli di business nella letteratura accademica.

Al-Debei e Avison hanno tentato, attraverso un ampio studio specifico, di creare un modello unificato combinando e allineando i diversi elementi della struttura dei modelli di business.

Sebbene ci siano molte differenze nei concetti e nei fini specifici dei modelli di business nella letteratura accademica, hanno individuato quattro diverse dimensioni del modello di business che sono elementi comuni.

Questi elementi sono la *value proposition*, la *value architecture*, il *value network* e la *value finance*. (Al-Debei & Avison, 2010; Al-Debei & Fitzgerald, 2010):

- La *value proposition* è il modo in cui viene descritta la logica aziendale di creazione di valore per i clienti e / o i soggetti coinvolti attraverso l'offerta di prodotti e servizi che soddisfano le esigenze dei selezionati segmenti target (Amit & Zott, 2001, Magretta, 2002, Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, Petrovic, Kittl & Teksten , 2001).
- La *value architecture*: definita come l'architettura dell'organizzazione, comprende la sua struttura tecnologica e organizzativa che consente la fornitura di prodotti e servizi (Timmers, 1998; Venkatraman & Henderson, 1998).
- Il *value network* è il modo in cui un'organizzazione consente le relazioni e le transazioni di valore attraverso il coordinamento e la collaborazione tra le possibili parti interessate o tra le aziende (Amit & Zott, 2001; H Bouwman, 2002; Gordijn & Akkermans, 2001).

- La *value finance* è il modo in cui un'organizzazione gestisce le decisioni legati al costo, al prezzo e alla ripartizione dei ricavi per sostenere e migliorare la propria creazione di valore (Linder & Cantrell, 2000, Rappa, 2008, Timmers, 1998).

Nel campo accademico dei modelli di business esistono diversi framework che possono essere utilizzati per progettare nuovi modelli di business nelle aziende e nelle organizzazioni.

Attraverso l'analisi della letteratura sui modelli di business sono stati identificati cinque possibili framework che meglio descrivono il concetto di modello di business:

- Visor (Sawy, Pereira, & Fife, 2008),
- Entrepreneurs business model (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005),
- STOF (Faber, Ballon, Bouwman, & Haaker, 2003),
- C-SOFT (Heikkila, Heikkila, & Tinnila, 2005).
- Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.4.1 Il modello di Business Visor

Il Modello di Business *Visor* è stato progettato principalmente per le industrie che operano nel settore tecnologico dove esiste una grande relazione tra stakeholder e Partner per la creazione di valore del cliente finale.

È stato progettato per sviluppare principalmente modelli di business ad alta intensità tecnologica e consta principalmente di cinque diversi elementi: Valore, interfaccia, piattaforma, modello di organizzazione e condivisione di ricavi / costi (Sawy et al., 2008).

- Valore: selezionare un particolare segmento di clientela che, in una fase di testing e somministrazione dei prodotti e servizi di un'impresa, avranno il compito di valutarne l'utilità e le performance;
- Interfaccia (Esperienza utente): è un'aspetto importante nella creazione del valore percepito dai i clienti. L'interfaccia utente infatti determina la facilità d'uso, la semplicità e la convenienza con cui un cliente utilizza un prodotto e/o un servizio.
- Piattaforma di servizio: Descrive le piattaforme (IT) e i processi aziendali necessari per veicolare la proposta di valore ai clienti. E' l'aspetto tecnologico e puramente informatico.
- Modello di organizzazione: descrive come un'azienda o i partner multipli debbano collaborare per fornire i prodotti e i servizi. Ciò include i processi di business, le catene di valore e le relazioni con i partner.
- Condivisione dei ricavi / costi: descrive il modello di suddivisione dei ricavi e dei costi sostenuti tra i vari partners coinvolti.

2.4.2 Il modello di Business dell'Imprenditore.

Il modello di business dell'imprenditore (Morris et al., 2005) ha tre livelli. Il primo livello è il livello fondamentale che descrive i componenti di base di un modello di business. Il secondo livello è il proprietario che descrive i diversi modi di componenti operati per creare una combinazione univoca per un'organizzazione. Il

terzo livello è il livello delle regole e descrive il set di base delle regole di funzionamento.

I componenti di base sono:

- Qual'è il valore che vogliamo trasferire? (Proposizione di valore)
- Per chi creiamo valore? (Segmento del cliente)
- Qual è la nostra competenza specifica? (Funzionalità interne)
- Qual'è la nostra fonte di vantaggio competitivo? (Strategia competitiva)
- Qual'è il nostro modello di ricavi? (Architettura finanziaria)
- Quali sono le nostre ambizioni di tempo, ambito e dimensione? (Posizionamento strategico)

2.4.3 Il Modello di Business C-Soft

Il framework C-SOFT è un'estensione del modello STOF (Faber et al., 2003).

Il modello SOFT è costituito da una componente di servizi, una componente tecnologica, una componente organizzativa e una componente finanziaria ed è stato progettato per i servizi legati al mondo dell'IT.

Il framework C-Soft è così definito perché si aggiunge la componente relativa alla relazione con il cliente rispetto al modello originario soft. (Heikkila et al., 2005).

In particolare, gli elementi costitutivi tale modello sono:

- Le relazioni con i clienti rappresentano il segmento o/i segmenti di clienti in target, le loro esigenze e le relazioni stabilite rispettivamente tra le organizzazioni e il cliente stesso;

- Il service domain rappresenta il valore previsto per il cliente, il modo in cui esso viene creato e il modo in cui viene veicolato sul mercato;
- L'aspetto tecnologico descrive le tecnologie digitali e della comunicazione necessarie per supportare le operazioni e la collaborazione;
- L'aspetto organizzativo e la rete definiscono i ruoli, le attività e le operazioni che ciascun soggetto che partecipa alla rete deve eseguire;
- L'aspetto finanziario definisce i componenti finanziari concentrandosi sulle problematiche relative ai costi e la ripartizione dei ricavi, analizzando principalmente i ricavi, i costi e il capitale da investire.

2.5 Il Business Model Canvas

Il Business Model Canvas (BMC) è un modello che descrive la costruzione di un modello di business ed è basato su 9 distinti elementi.

Nel 2010, Osterwalder & Pigneur ha creato una visione visiva di una pagina di nove componenti diversi, che hanno chiamato il bBusiness Model Canvas.

Osterwalder & Pigneur (2010) affermano che un modello di business è meglio descritto attraverso questi nove diversi elementi costitutivi che insieme mostrano la logica di come l'azienda intenda fare business.

E' solitamente utilizzato come strumento per la mappatura e la riprogettazione dei modelli di business delle aziende, per descrizione dei modelli di business delle Startup, anche se non pone limiti di utilizzo in aziende di qualsiasi dimensionamento e classe di fatturato.

Il *canvas* è il risultato della co-creazione tra accademici e professionisti e può essere applicato ad un'ampia varietà di organizzazioni e industrie senza alcuna preclusione.

I nove elementi costruttivi del Business Model Canvas sono: segmenti di clienti, proposte di valore, canali, rapporti con i clienti, flussi di entrate, risorse chiave, attività chiave, partnership chiave e struttura dei costi (Osterwalder & Pigneur, 2010, pp. 16-17).

Osterwalder e Pigneur presentano nove elementi che contribuiscono alla proposta di valore nel loro Business Model Canvas.

I nove elementi sono: performance, personalizzazione, design, marca e status, prezzo, riduzione dei costi, riduzione dei rischi, accessibilità e convenienza e infine usabilità (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Molti degli elementi hanno forti fondamenti in letteratura come la novità dei prodotti e dei servizi come elemento della proposizione di valore descritta da Amit & Zott (2001) e Demil & Lecocq.

Lo stesso vale per la personalizzazione di prodotti e servizi descritti da Morris et al. (2005), Amit & Zott (2001) e Dubosson-Torbay et al. (2002).

2.5.1 Segmenti di clientela

I segmenti di clientela definiscono gruppi di persone che un'azienda mira a servire con i propri prodotti o servizi (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La definizione dei segmenti di clientela è al centro di ogni modello di business, in quanto nessuna società sopravviverà senza i propri clienti.

Al fine di fornire un servizio ottimale ai clienti, le aziende dovrebbero creare segmenti di target che abbiano esigenze simili, comportamenti o altri attributi comuni.

I diversi segmenti possono quindi essere individuati in modo più efficiente con una maggiore comprensione delle esigenze del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Essi affermano inoltre che il comportamento di acquisto di un individuo non è sempre centrato sui parametri "tradizionali" misurati durante una metodologia di segmentazione classica.

Piuttosto, i clienti desiderano un prodotto che possa soddisfare una voglia o una necessità e possa far vivere loro una esperienza coinvolgente di utilizzo.

2.5.2 La Value Proposition

La Value Proposition è la combinazione di prodotti e servizi che un'azienda offre ai diversi segmenti di clienti.

L'offerta può differire da segmento a segmento, ma in ogni caso risolve un problema o soddisfa una necessità (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sostanzialmente è il motivo per cui i prodotti di una certa azienda sono scelti per caratteristiche o funzione di utilità rispetto ad un altro prodotto/servizio di un'azienda concorrente.

Esempi di Value Propositions includono novità / innovazione, prestazioni, riduzione dei costi, prezzo e design (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.5.3 Canali

L'elemento canali descrive la connessione tra la *Value Proposition* e i segmenti di clienti individuati.

Nel dettaglio, i canali descrivono come un'azienda comunica, distribuisce e vende i propri prodotti o servizi ai propri clienti. In breve, è l'interfaccia tra l'azienda e i propri clienti e svolge un ruolo importante nell'esperienza del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

I canali possono essere diretti o indiretti, nonché di proprietà dell'azienda stessa o di proprietà di un partner.

Secondo Osterwalder & Pigneur (2010) è di grande importanza decidere quale mix di canali un'azienda deve utilizzare per massimizzare l'esperienza dei clienti e i ricavi derivanti dalla vendita di quel prodotto/servizio.

2.5.4. Relazioni con i clienti

Le relazioni con i clienti definiscono il rapporto che un'azienda instaura con i diversi segmenti di clienti.

Questi possono variare dall'essere puramente automatizzati ad essere altamente personalizzati e dipende dalla definizione della proposta di valore e dalle caratteristiche intrinseche del prodotto/servizio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Le relazioni sono importanti per l'azienda perché riescono a capire e interpretare i bisogni dei clienti e la loro evoluzione.

Ci sono tre obiettivi principali per creare relazioni: acquisire nuovi clienti, mantenere vecchi e aumentare le vendite (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Come un'azienda si confronta con i suoi clienti influenza l'esperienza complessiva del cliente e può anche influenzare il prezzo che sono disposti a pagare e quindi il livello di performance economiche e finanziarie dell'azienda.

2.5.5 Flussi di Ricavi

L'elemento relativo la costruzione del modello di ricavi, descrive come un'azienda possa valorizzare il valore economico di ciascun segmento di clientela individuato (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Descrive come e quanto il denaro viene generato da ciascun segmento del cliente. Può esistere più di un flusso di reddito per segmento di clienti, e ci sono modi diversi per stabilire il giusto prezzo e le tipologie di ricavi di ogni segmento di clientela.

Ciò avviene prevalentemente mediante l'utilizzo di prezzi fissi basati su variabili statiche o prezzi dinamici, che dipendono dalle condizioni di mercato.

Ci sono inoltre diversi tipi di flussi di entrate quali ad esempio vendite di attività, tariffe di abbonamento, diritti di licenza e brokeraggio.

Tutti i tipi di cui sopra possono essere di una delle seguenti nature: i proventi delle transazioni derivano da un acquisto unico oppure ricavi ricorrenti provengono da un ripetuto scambio di valore per i contanti o i servizi post-vendita (Osterwalder & Pigneur, 2010) .

2.5.6 Risorse chiave

Il blocco delle risorse chiave descrive le attività importanti e necessarie per creare un modello di business.

Affinché un'azienda sia in grado di fornire una giusta proposta di valore e che sia funzionale, deve individuare delle risorse chiave per il proprio business.

Queste includono risorse fisiche, finanziarie, umane o intellettuali e a seconda di come è definita la value proposition e le altre scelte strategiche alcune possono avere maggiore rilevanza rispetto ad altre.

Le risorse possono essere di proprietà della società o ottenute tramite partnership o collaborazioni esterne. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.5.7 Attività chiave

Le attività chiave descrivono quali azioni fondamentali un'azienda deve svolgere per far funzionare il proprio modello di business.

Queste sono le attività necessarie per offrire una value proposition, raggiungere il proprio mercato di riferimento, mantenere relazioni con i clienti e costruire un modello di ricavi sostenibile per l'azienda (Osterwalder & Pigneur, 2010).

L'individuazione e la definizione delle attività chiave per un'azienda differiscono in base al modello di business che si sta definendo.

2.5.8 Partner chiave

Le partnership chiave raffigura la rete esterna di una società che aiuta il modello aziendale a funzionare. Questa rete è costituita da fornitori e partner. Le società

formano queste partnership per ottimizzare il proprio modello di business, ridurre i costi e mitigare il rischio o acquisire risorse. Ci sono quattro tipi diversi di partenariati, vale a dire le alleanze strategiche, la coo-petizione, le joint venture e le relazioni tra acquirente e fornitore. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.5.9 Struttura dei costi

Il blocco di costruzione finale, Cost Struttura, presenta i costi associati all'esecuzione di un modello di business. Tutti i diversi elementi costruttivi comporteranno costi in una certa misura e qui vengono descritti i più importanti. Tutte le aziende si concentrano sul mantenimento dei loro costi, ma le strutture a basso costo sono più importanti per alcune aziende rispetto ad altri (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder & Pigneur (2010) evidenziano ulteriormente due ampie classi di Cost Strutture, cost-driven e value-driven, che sono più o meno importanti a seconda del tipo di business model.

Capitolo Terzo

3.1.1 La Strategia guida la trasformazione digitale.

Come descritto nei capitoli precedenti, l'emergere delle tecnologie digitali come ad esempio l'introduzione dei social media, del cloud e delle tecnologie mobile, e la diffusione dei nuovi paradigmi del Marketing digitale, hanno modificato la struttura e le regole di ogni settore. (Basu & Muylle, 2007).

Le imprese dovrebbero avere un piano per lavorare su queste opportunità digitali integrando le strategie digitali nei loro attuali modelli di business.

La capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti ambientali con decisioni aziendali di elevata qualità strategica può garantire la sopravvivenza e perfino migliorare la posizione competitiva (Al-Debei et al., 2008).

Numerose ricerche hanno sottolineato approfonditamente l'importanza di creare una strategia digitale per dirigere le iniziative di marketing digitale e di commercio elettronico nelle imprese. (Li & Bernoff, 2011; Al-Debei et al., 2008; Drew, 2003; Chaffey, Chadwick, 2012).

Inoltre durante l'ultimo decennio le tecnologie digitali stanno rivoluzionando e riconfigurando radicalmente la strategia aziendale tradizionale, e le imprese in tale contesto sono ormai obbligate a ripensare il proprio modello di business e la propria proposta di valore.

L'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie possono trasformare in modo repentino e rideterminante i confini e le dinamiche interne e di competitività di ogni

settore modificando il potere di mercato di ogni azienda nei confronti delle altre. (Varaldo, 2001).

Ne consegue che la diffusione delle nuove tecnologie digitali, comporta l'obbligo di ripensare radicalmente il proprio modello di business e esige il ricorso ad investire notevolmente nella definizione di una strategia digitale con l'obiettivo di mantenere e/o creare un vantaggio competitivo nel proprio mercato di riferimento.

MIT Sloan Management Review e Deloitte nel 2015 hanno effettuato una ricerca per analizzare e capire se l'innovazione tecnologica possa essere il primo fattore critico per il successo del percorso di trasformazione digitale nelle aziende, e il primo driver di cambiamento per ridefinire i confini e le caratteristiche di un settore.

In questo studio hanno evidenziato che le aziende digitalmente mature sono quelle focalizzate sulla integrazione delle tecnologie digitali come strumenti per trasformare il modo in cui operano sul mercato.

Le aziende meno mature digitalmente, sono invece focalizzate nel risolvere piccoli problemi di business con tecnologie digitali specifiche per la risoluzione immediata di quei problemi.

L'abilità di ripensare e ridefinire il proprio modello di business attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali è determinata in larga scala dall'aver delineato chiaramente e in modo puntuale una strategia digitale, supportata da una cultura aziendale che ha l'obiettivo di cambiare il proprio *mindset* e trasformare la propria strategia aziendale ripensandola in ottica digitale.

Il risultato di questo *research report* pone l'attenzione su due aspetti principali:

- la definizione di una chiara e condivisa strategia digitale è il principale driver per diventare quella che viene definita un'azienda “digitalmente matura”;
- Le potenzialità di una strategia di trasformazione digitale risiedono nella identificazione degli obiettivi e della loro condivisione con l'intera organizzazione, implicando una ristrutturazione della propria governance aziendale.

3.2.1 Introduzione al Digital Transformation Model

Il modello di trasformazione digitale proposto, pone le proprie basi nella profonda analisi ed interpretazione delle dinamiche e delle forze che regolano il percorso di trasformazione digitale delle aziende e quelle che regolano le determinanti dei modelli di business.

Come definito precedentemente, l'obiettivo di questa ricerca è identificare un modello di riferimento che possa aiutare le organizzazioni ad affrontare con consapevolezza il percorso di trasformazione digitale del proprio modello di business e prendere le scelte strategiche giuste in un mercato in continua evoluzione.

Per una più semplice descrizione espositiva della metodologia, si è deciso di definire il Modello di Trasformazione Digitale con un acronimo: il *DTM* (Digital Transformation Model).

Il *Digital Transformation Model* , per un utilizzo all'interno delle aziende e come strumento per la definizione della strategia digitale, è stato soprannominato come il Metodo Belli.

Come dettagliatamente esposto in precedenza nella descrizione della letteratura riguardante la trasformazione digitale e i modelli di business, esistono degli elementi che accomunano le due tematiche e che sono stati interpretati come base per la descrizione del modello.

Si sono pertanto identificati quattro aspetti fondamentali che caratterizzano la costruzione di un modello di business e gli aspetti fondamentali della trasformazione digitale:

- **Il prodotto/servizio:** Considerato nell'accezione di esperienza digitale e proposta di valore che si vuole costruire attraverso la tecnologia;
- **Il cliente:** Considerando in particolare l'evoluzione dei bisogni del segmento di clientela specifico, e di come si costruisce una relazione stabile con loro attraverso le nuove frontiere del Marketing Digitale;
- **I processi interni:** Considerando l'organizzazione interna e la definizione dei processi aziendali in essere per raggiungere gli obiettivi preposti e di come è definita la struttura della governance aziendale;
- **Gli aspetti finanziari:** Considerando il modello di ricavi e la struttura dei costi e l'identificazione del budget da allocare.

L'identificazione dei quattro pilastri del *DTM* è stata influenzata profondamente da quattro studi specifici:

- *La Balance Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992);
- *The Business Model Ontology* (Il Business Model Canvas, Osterwalder, 2004);
- *La Resource Based View* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1986; Wernerfelt 1984; Barney, 1991);
- Gli studi sul comportamento strategico delle Imprese condotto da Porter come il *Modello delle cinque forze* (Porter, 1980), la *Catena del Valore* (Porter, 1985), e *Strategy and the Internet* (Porter, 2001).

I riferimenti appena citati, sono stati analizzati tendendo sempre in considerazione il contesto del lavoro presentato e quindi il tema della trasformazione digitale con le proprie dinamiche e le proprie caratteristiche peculiari.

3.2.2 Il Digital Transformation Model e la Balance Scorecard

La Balanced Scorecard è uno strumento sviluppato nei primi anni 90 da Kaplan e Norton (Kaplan, Norton, 1992) ed ha l'obiettivo di aiutare i Manager nella misurazione degli indicatori di performance che non siano solo e strettamente economico-finanziari.

In particolare, è un sistema di gestione strategica che parte dalla definizione della strategia e degli obiettivi che un'organizzazione vuole raggiungere, per arrivare all'attuazione e alla verifica della stessa attraverso l'utilizzo di schede di valutazione per il raggiungimento degli obiettivi preposti nella definizione del piano strategico.

Kaplan e Norton individuano pertanto quattro prospettive fra loro correlate per misurare gli obiettivi strategici che vanno al di là della mera valutazione economico-finanziaria:

- La prospettiva economico-finanziaria;
- La prospettiva del cliente;
- La prospettiva dei processi aziendali interni;
- La prospettiva dell'apprendimento e innovazione.

La prospettiva economico-finanziaria, indica se la strategia aziendale sta effettivamente portando risultati economici in linea con gli indicatori di performance che sono stati individuati in fase di pianificazione strategica.

La prospettiva del cliente consiste nel sapere identificare il target di riferimento e definire una proposta di valore per acquisire nuovi clienti e fidelizzare quelli già esistenti.

La prospettiva dei processi aziendali interni definisce quali sono i processi e le attività necessarie per veicolare con successo la proposta di valore al target definito e per il conseguimento degli obiettivi economici preposti.

Infine la prospettiva dell'apprendimento e innovazione, individua quali sono le attività da intraprendere per continuare a creare e distribuire valore.

Il rapporto tra il *DTM* e la *Balance scorecard*, afferisce l'individuazione delle quattro prospettive ed una loro contestualizzazione nella tematica riguardante la trasformazione digitale.

La prospettiva economica finanziaria nell'era digitale comporta l'interrogarsi se gli indicatori di performance che sono stati definiti in precedenza sono ancora validi per una reale determinazione delle performance economiche. L'era digitale, che ha portato a nuove tipologie di prodotti e servizi, porta con se anche un nuovo modo di misurare economicamente e finanziariamente una scelta strategica.

La prospettiva del cliente comporta un'analisi approfondita di come si stanno modificando le abitudini di acquisto e di fruizione di un determinato bene o servizio da parte di un cliente in target, con l'avvento delle nuove soluzioni e tecnologie digitali come il cloud, i social media, le app mobile.

L'analisi dei bisogni del segmento di cliente prescelto diventa determinante nella definizione di una strategia digitale e soprattutto nel momento in cui si deve delineare la nostra value proposition.

La prospettiva dei processi interni comporta la definizione di una chiara governance digitale. La descrizione dei processi da digitalizzare attraverso l'utilizzo delle tecnologie diventa una fase cruciale del percorso di trasformazione digitale. In questa ottica, ottiene ancora più valore la definizione delle attività da svolgere per veicolare sul mercato la nostra proposta di valore e soprattutto il modo in cui l'azienda dovrà riorganizzarsi.

La prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione è sicuramente quella più importante del processo di trasformazione digitale. L'innovazione intesa come processo di creazione di qualcosa di nuovo attraverso la tecnologia assume in questo

momento il valore più importante, se focalizzata in un costante processo di ricerca e creazione di valore per il consumatore finale.

In sintesi, la Balance Scorecard ha offerto una prospettiva e una base per la costruzione del *DTM* andando a considerare le quattro prospettive come i quattro pilastri fondamentali per la costruzione del modello stesso.

3.2.3 Il *Digital Transformation Model* e *The Business Model Ontology*

E' stata già precedentemente descritta e analizzata la struttura del *business model canvas* e i nove blocchi che lo compongono.

In questo passaggio, si ha la necessità di spiegare come l'analisi e la descrizione di questo modello abbia influenzato il *DTM*.

Il business model canvas pone le sue origini nella definizione di quattro pilastri fondamentali che hanno poi generato i nove blocchi che lo compongono.

Le quattro aree prese in considerazione sono:

- Il Prodotto inteso come la definizione della *value proposition* offerta al mercato;
- Il Cliente inteso come la definizione del target di riferimento e della modalità con la quale deliverare i prodotti e i servizi;
- La gestione dell'infrastruttura interna intesa come analisi delle performance generate dalla gestione della logistica e delle risorse interne;
- La gestione finanziaria intesa come la descrizione del modello di ricavi e di costi.

Dall'analisi approfondita di questa metodologia sviluppata da Osterwalder nel 2004, si è posto subito il quesito se possa essere applicabile al tema della trasformazione digitale.

Osterwalder dichiara che nella definizione del modello ha volutamente escluso come fattore da considerare, l'analisi del contesto e l'evoluzione del mercato di riferimento di una azienda perché lo definisce come elemento esterno al modello di business.

Nella trasformazione digitale, l'analisi del contesto e delle regole che definiscono un determinato mercato sono un aspetto fondamentale, immersivo e determinante per la trasformazione di un modello di business tradizionale.

La tecnologia digitale, come più volte descritto, sta modificando radicalmente il modo in cui le aziende creano e distribuiscono valore, e la velocità con la quale sta accadendo necessita di analizzare costantemente, in modo iterativo quali sono i driver che modificano il mercato di riferimento di un'azienda.

3.2.4 Il Digital Transformation Model e la Resource Based View

Il tema della trasformazione digitale è strettamente legato al tema delle strategie di innovazione tecnologica.

Come definito precedentemente, il processo di trasformazione digitale non è un problema legato alla tecnologia in quanto tale, ma è strettamente collegato ad un problema di strategia aziendale. Questo impone il ricorso delle imprese ad una maggiore visione improntata alla strategia ed impone al management di avere una maggiore capacità strategica.

In tale direzione è necessario analizzare e prendere in considerazione le dinamiche strategiche e la creazione del vantaggio competitivo per poter cogliere elementi e spunti, ed interpretare il processo di trasformazione digitale alla luce delle osservazioni del fenomeno in oggetto.

In tale contesto, il processo di innovazione tecnologica deve essere necessariamente analizzato e preso in considerazione sia come una forza esterna all'impresa, che come la risultante di un processo interno all'azienda che genera un vantaggio competitivo durevole nel tempo.

In tale contesto, si è analizzata la *Resource Based View* (RBV) che individua nelle capacità specifiche dell'impresa le fondamentali determinanti del vantaggio competitivo dell'impresa (Rumelt, 1994; Barney, 1991).

La RBV si focalizza sul rapporto esistente tra l'impresa e le risorse interne, considerando queste ultime come fonte primaria di vantaggio competitivo.

Nell'ambito della trasformazione digitale, l'attenzione allo sviluppo di risorse interne diventa un asset fondamentale per l'impresa stessa.

L'approccio RBV, infatti ritiene che il vantaggio competitivo derivi dal possesso di risorse e competenze che non possono essere semplicemente acquistate all'esterno, ma che devono essere interne all'azienda, costituendo infine il valore fondamentale per la sostenibilità del proprio vantaggio.

L'approccio della *RBV* si riflette nella determinazione del *DTM* ponendo l'attenzione nell'ambito dei processi interni e dei meccanismi di governance come aspetto primario per garantire all'impresa la capacità di reagire ai mutamenti derivanti

dall'evoluzione delle tecnologie digitali ed inoltre per migliorare e creare risorse interne e competenze in grado di creare un vantaggio competitivo.

Attraverso l'analisi della RBV, si definisce come la trasformazione digitale nell'ottica aziendale deve essere vista sotto un duplice aspetto. Da un lato come forza esterna che modifica il proprio business model, e dall'altro come la risultante di un processo di innovazione interno attraverso lo sviluppo delle risorse e delle competenze necessarie a competere nell'era digitale.

3.2.5 Il Digital Transformation Model e le teorie sul vantaggio competitivo.

Il tema del vantaggio competitivo è di fondamentale rilevanza nella gestione strategica delle imprese. Il contesto nel quale si analizza rende il tema ancora più delicato e di grande interesse.

La ricerca in tema di strategia si è infatti focalizzata sulla comprensione di come le Imprese sfruttano i segnali e i trend provenienti dall'ambiente che li circonda, e nelle dinamiche dei processi di trasformazione digitale quest'aspetto ricopre grande interesse.

Nel Framework d'analisi del comportamento strategico proposto da Porter al centro vi è sempre la condotta strategica dell'Impresa in continuo collegamento con la struttura del mercato e l'ambiente che la circonda, nell'influenzare le proprie performance.

Per Porter, le scelte strategiche sono l'insieme delle attività d'impresa che hanno l'obiettivo di creare vantaggio competitivo, attraverso una profonda comprensione

delle dinamiche che regolano la struttura del settore, con l'obiettivo di creare un posizionamento sul mercato specifico per l'Impresa.

Nel modello di Porter, un'impresa di successo è quella che riesce a garantirsi un vantaggio competitivo durevole nel tempo ed è il risultato di un opportuno posizionamento dell'impresa sul mercato.

La costruzione del *DTM* è stata influenzata soprattutto dallo studio e dall'analisi del Modello delle cinque forze di Porter (Porter, 1980), della Catena del Valore (Porter, 1985), ed infine di *Strategy and the Internet* (Porter, 2001).

L'analisi delle cinque forze (Porter, 1980), è un modello che descrive la struttura del settore in cui clienti, fornitori, concorrenti e produttori esercitano un'influenza sulle scelte strategiche di un'impresa che opera in un determinato settore.

Nel caso specifico della trasformazione digitale, l'evoluzione della tecnologia e il costante mutamento delle forze che regolano ogni settore sono un elemento chiave per un'azienda da tenere sempre in considerazione e che può determinare il successo o meno di un percorso di trasformazione digitale.

In un mercato la cui struttura è in profonda trasformazione a causa delle evoluzioni delle tecnologie digitali e dei modelli di business che basano interamente la loro sopravvivenza sul digitale, assumono ancora più importanza lo studio e il ruolo della competizione interna al proprio settore e il relativo posizionamento sul mercato. (Porter, 2001).

L'evoluzione delle tecnologie digitali abilita nuovi modelli di business digitali, grazie all'evoluzione delle tecnologie complementari. In particolare, il concetto

espresso descrive la possibilità per un'azienda di realizzare un nuovo servizio o un nuovo prodotto grazie allo sviluppo della tecnologia complementare che necessita per la produzione e la commercializzazione di quel servizio prodotto.

Il problema principale per un'azienda non è quello di dover decidere se e quando investire in questa trasformazione, ma come farlo. (Porter, 2001).

Pertanto nella costruzione del *DTM* si è tenuta in forte considerazione l'evoluzione del ambiente competitivo e del posizionamento strategico di un impresa, come fonte primaria di informazioni per comprendere lo status quo di un'azienda e per prendere le scelte strategiche giuste.

3.3 Il Digital Transformation Model e I 7 Quadranti della Strategia Digitale

Come descritto precedentemente, il *DTM* pone le proprie basi su quattro pilastri che caratterizzano la costruzione di un modello di business, considerando anche gli elementi fondamentali della trasformazione digitale:

- **Il Prodotto/Servizio:** Considerato nell'accezione della esperienza digitale e proposta di valore che vogliamo costruire attraverso la tecnologia;
- **Il Cliente:** Considerando in particolare l'evoluzione dei bisogni del segmento di clientela specifico, e di come costruiamo una relazione stabile con loro attraverso le nuove frontiere del Marketing Digitale;
- **Governance:** Considerando l'organizzazione interna e la definizione dei processi aziendali in essere per raggiungere gli obiettivi preposti, e di come è definita la struttura della governance aziendale.

- **Gli aspetti Finanziari:** Considerando il modello di ricavi e la struttura dei costi e l'identificazione del budget da allocare.

Nel percorso di trasformazione digitale e nella costruzione di una strategia digitale, è fondamentale definire ed analizzare come le tecnologie digitali stanno modificando le regole all'interno del proprio mercato di riferimento, cosa stanno facendo i concorrenti e come si stanno evolvendo e modificando i bisogni e i comportamenti di acquisto delle persone.

Pertanto si è pensato di considerare anche questi due aspetti:

- **L'ambiente Competitivo**
- **Il Posizionamento Strategico**

Il *DTM* è quindi l'insieme di sette elementi, le cui relazioni descrivono il percorso e le scelte di Trasformazione Digitale, nonché le determinanti della strategia digitale di un'impresa.

Il *DTM* è composto da sette quadranti che descrivono i principali elementi di un modello di business, ma rivisti e interpretati alla luce delle informazioni acquisite nell'analisi e nello studio delle determinanti principali del processo di trasformazione digitale e andando a considerare anche la composizione dell'ambiente competitivo che circonda l'azienda e le scelte di posizionamento strategico.

Il modello dei sette quadranti comprende l'Evoluzione del Mercato; il Posizionamento Strategico; l'Esperienza Digitale; la Tecnologia; i Sistemi di Marketing; la Governance Digitale; e la Pianificazione Economica.

Pilastro	Quadrante	Descrizione
Ambiente Competitivo	Evoluzione del Mercato	Descrive i mutamenti causati dalle tecnologie digitali dell'ambiente competitivo e delle forze che lo regolano
Posizionamento Strategico	Posizionamento Digitale	Descrive le politiche di posizionamento strategico dell'impresa nell'era digitale
Prodotto/Servizio	Esperienza Digitale	Descrive la creazione di valore attraverso la definizione dell'esperienza digitale per il cliente target
	Tecnologie	Descrive le Tecnologie necessarie per veicolare sul mercato l'esperienza digitale
Cliente	Sistemi di Marketing	Descrive i sistemi di Marketing necessari per veicolare l'esperienza digitale sul mercato
Governance	Governance Digitale	Descrive il modello organizzativo nell'era digitale
Aspetti Finanziari	Pianificazione Economica	Definisce il modello di Ricavi e la struttura dei costi

Tabella 1: Descrizione Modello

Il *DTM* è quindi composto da sette quadranti definiti anche come i sette quadranti della strategia digitale.

Ogni quadrante è stato suddiviso in una serie di elementi che ne descrivono il contenuto e che consentono uno studio più approfondito delle dinamiche che regolano la relazione tra i quadrati stessi e la trasformazione digitale.

3.3.1 Il primo quadrante: Evoluzione del Mercato

Il primo quadrante descrive l'analisi dell'ambiente competitivo che circonda l'impresa e l'analisi del comportamento e dell'evoluzione dei bisogni del segmento di mercato target.

Come descritto nella Tabella 1, il presente quadrante è formato da tre sotto elementi che ne sono parte integrante e che aiutano nella definizione delle dinamiche interne al quadrante di riferimento.

Ogni quadrante e sotto elemento è poi collegato ad un altro aspetto susseguente del processo di trasformazione digitale.

Questo implica che le scelte strategiche di ogni quadrante hanno un impatto sulle scelte strategiche di quelli successivi.

EVOLUZIONE DEL MERCATO		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a
Analisi Concorrenza diretta e indiretta	Analizzare l'evoluzione dei prodotti e dei servizi dei competitor diretti e indiretti dell'impresa nell'era digitale	Scelte di posizionamento Strategico
Analisi evoluzione dei trend digitali	Conoscenza delle tecnologie digitali e dei trend che ne derivano	Scelte di tecnologie da adottare e o sviluppare

EVOLUZIONE DEL MERCATO		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a
Analisi comportamento dei clienti	Analizzare l'evoluzione dei comportamenti e dei bisogni dei consumatori nell'era digitale	Definizione dell'esperienza digitale

Tabella 2: Primo Quadrante

Di seguito la descrizione dei sotto elementi del primo quadrante.

I. Analisi della concorrenza diretta e indiretta

All'interno di questo quadrante è fondamentale analizzare l'evoluzione del proprio mercato di riferimento e come le tecnologie digitali stiano modificando l'offerta di prodotti/servizi delle imprese.

In particolare modo si analizza come l'evoluzione di modelli di business basati principalmente sulle tecnologie digitali stanno modificando fortemente la struttura e la competizione all'interno di quel determinato settore.

La conoscenza e l'analisi di queste dinamiche, spinge a recuperare informazioni che sono necessarie al fine di tracciare un percorso di trasformazione digitale e prendere in modo consapevole le scelte strategiche migliori.

L'evoluzione delle tecnologie digitali ha causato un forte abbassamento delle barriere all'entrata di qualsiasi settore ed ha aperto il fronte a possibili nuovi entranti poiché ha diminuito il valore delle economie di scala, ha diminuito il valore intrinseco delle esigenze finanziarie, ha abbattuto i costi di trasferimento ed infine eliminato

l'accesso a circuiti di distribuzione come fonti primarie di vantaggio competitivo delle imprese.

In particolare nuove aziende, o aziende che desiderano entrare in un determinato settore, attraverso le tecnologie digitali possono ridurre le problematiche relative la produzione su larga scala di un determinato prodotto avvalendosi di nuove forme di collaborazioni abilitate dalle piattaforme web e dalla digitalizzazione delle informazioni.

Infine l'analisi dell'ambiente competitivo e delle forze che lo regolano, determina le scelte di posizionamento strategico di un'impresa sul mercato (Porter, 1983).

II. Analisi ed evoluzione dei Trend Digitali

In un mondo imprenditoriale guidato dalla disruption digitale e dalle innovazioni esponenziali, ogni azienda oggi è destinata ad essere un'azienda digitale (Bertelè, 2014).

La conoscenza dei trend digitali che governano un determinato settore e mercato di riferimento è quindi un elemento chiave nel percorso di trasformazione digitale per un'impresa.

Per Trend digitali in tale contesto si considera la conoscenza delle evoluzioni delle nuove tecnologie e di come quest'ultime stiano modificando l'offerta di servizi e prodotti di un'impresa, e di come stiano soddisfacendo sempre di più le esigenze dei consumatori creando nuovi servizi e nuovi prodotti o migliorando quelli già in essere.

I trend possono definire nuovi modi di interagire con il nostro cliente in target, nuovi modi per analizzare le novità tecnologiche in un determinato settore, nuovi modi per risolvere vecchi problemi attraverso le tecnologie digitali.

I trend digitali possono riferirsi alle nuove politiche di Marketing nell'era digitale, ai nuovi strumenti del digital marketing che abilitano una relazione stabile e duratura con i clienti.

In sintesi quando ci riferiamo ai trend digitali presenti all'interno di uno specifico settore, è il caso di analizzare come le tecnologie digitali stiano modificando interamente o parzialmente il modello di business, il modello di vendita, o il modello di governance o i sistemi di marketing di un determinato gruppo di imprese.

Solo con la consapevolezza e la conoscenza delle dinamiche tecnologiche che guidano l'evoluzione di un ambiente competitivo, un'impresa è in grado di prendere decisioni strategiche che si rifletteranno in futuro sulle performance economiche - finanziarie e sulla loro sopravvivenza sul mercato.

III. Analisi dei comportamenti dei clienti

La diffusione dell'assunto che le imprese possono acquisire un duraturo vantaggio competitivo solo se creano valore per i clienti attraverso il proprio sistema d'offerta (Cantone, 1996) ha posto le basi di un orientamento d'impresa definito *Customer value based*.

La trasformazione digitale in questo contesto assume un valore fondamentale come driver di cambiamento e di ridefinizione degli equilibri economici e di vantaggio competitivo nelle imprese, dove l'analisi dei bisogni del consumatore rappresenta

l'elemento fondamentale e driver principale per ridisegnare il proprio modello di business nell'ottica *customer first*.

L'evoluzione delle tecnologie digitali come social, app, piattaforme web e cloud, hanno generato nei consumatori l'aspettativa di avere prodotti, servizi e informazioni in modo sempre più veloce, facile e personalizzate in relazione alle loro specifiche esigenze.

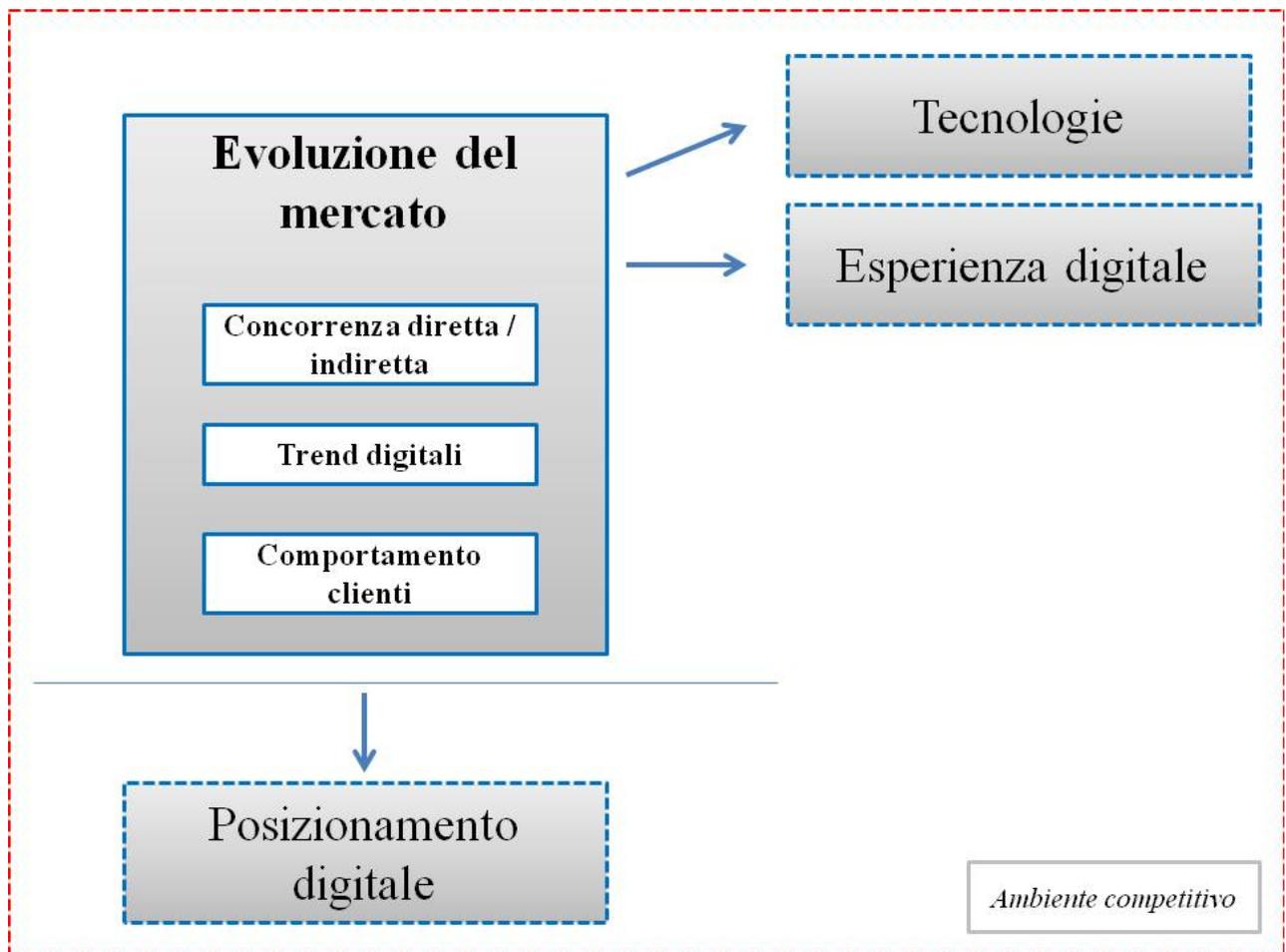
Il percorso di trasformazione digitale passa necessariamente da una profonda interpretazione ed analisi delle nuove esigenze dei consumatori nel mondo digitale.

I consumatori di oggi possono essere quindi definiti Consumatori Digitali, riescono a soddisfare le loro esigenze con più rapidità e in diversi modi rispetto a prima; sostanzialmente sono i consumatori di sempre, ma dopati dalle potenzialità del digitale. (McQuivey, 2013).

Le aziende che riescono a decifrare e capire profondamente le loro esigenze umane fondamentali, sono quelle che maggiormente riescono a realizzare prodotti e servizi in grado di soddisfarli.

Il *Customer Development* è stato introdotto da Steve Blank nei primi anni 2000 come complemento ai modelli tradizionali di sviluppo del prodotto che si concentrano esclusivamente sul prodotto ed è una nuova modalità di ricerca e scoperta della clientela nell'era digitale.

Il metodo fornisce un quadro organizzato su come sviluppare prodotti in modo più efficace e con meno rischio di mercato, creando una migliore comprensione dei clienti.



È utilizzato principalmente da startup e imprenditori, ma gli stessi concetti si applicano anche nella definizione di nuovi clienti per aziende che già operano sul mercato. Il Customer Development Method è riferito a "chiunque che stia cercando di trovare risposte su come trovare clienti e mercati" (Blank, 2007, p ix).

Pertanto, come descritto nella Figura 1, il primo quadrante relativo all'evoluzione del mercato, formato dai tre sotto elementi, influenza le scelte di Posizionamento Strategico, la definizione dell'Esperienza Digitale e la definizione e l'implementazione delle Tecnologie digitali all'interno dell'Impresa.

Figura 1 : Il Primo Quadrante

3.3.2 Il secondo Quadrante: Posizionamento Digitale

Il secondo quadrante descrive l'attuale posizionamento competitivo dell'impresa e pone l'attenzione sull'analisi delle strategie di posizionamento attuate dall'impresa e di come queste possono essere minacciate e modificate a causa dell'evoluzione delle tecnologie digitali in quello specifico settore.

Tale quadrante, così come descritto in tabella 2, è formato da due sotto elementi che ne sono parte integrante e che aiutano nella definizione delle dinamiche interne al quadrante di riferimento.

Posizionamento Digitale		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a
Strategia di posizionamento	Analizzare l'attuale strategia di posizionamento	Esperienza Digitale
Focus Digitale	Analizzare se la propria azienda ha un posizionamento nel mercato digitale	Esperienza Digitale

Tabella 3: Secondo Quadrante.

Di seguito la descrizione dei sotto elementi del secondo quadrante.

I. Strategie di Posizionamento

Le Strategie di Posizionamento sono state declinate nel tempo da studiosi del calibro di Porter (1981) , di Al Ries e Jack Trout (1980).

Come definito precedentemente Porter descrive che dall'analisi delle forze che regolano l'ambiente competitivo di un'impresa, ne conseguono le strategie di posizionamento sul mercato di riferimento.

Le strategia di posizionamento descrivono quindi le strategie competitive di base. (Porter, 1980).

Le strategie competitive rappresentano quindi azioni che le imprese intraprendono per costruire un posizionamento di mercato che sia favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di business preposti.

Porter identifica la leadership di costo, la strategia di differenziazione e le strategie di focalizzazione come le tre principali strategie competitive.

Adattando il concetto delle strategie competitive alla trasformazione digitale dei modelli di business è evidente che l'analisi di una strategia intrapresa e di come questa strategia possa essere modificata dall'evoluzione delle tecnologie digitali e dall'evoluzione dei modelli di business digitale appare di fondamentale importanza.

Le variabili che regolano un determinato mercato con l'avvento del digitale impongono una rapida ridefinizione delle strategie aziendali intraprese.

In una società in cui si comunica troppo, un consumatore è esposto ad una miriade di messaggi pubblicitari che ne influenzano fortemente il comportamento di acquisto e di scelta di un determinato prodotto (A.Ries, J.Trout, 1980).

Pertanto per un'impresa, raggiungere il giusto target con il giusto messaggio diventa una fonte primaria di vantaggio competitivo e di sopravvivenza sul mercato.

Nell'era della digitalizzazione, questo concetto ha ancora più valore se consideriamo che il consumatore di oggi ha la possibilità di accedere ad una miriade di informazioni, di trovare sempre la soluzione al problema che cerca attraverso l'evoluzione della tecnologia digitale.

L'analisi del posizionamento attuale di un'impresa diventa quindi un elemento informativo fondamentale, al fine di identificare nel percorso di trasformazione digitale quale strategia intraprendere.

Il mercato digitale appare oggi ancora più affollato e iper competitivo rispetto al passato. Il miglior approccio da seguire in una società iper comunicativa è il messaggio iper semplificato (A.Ries, J.Trout, 1980).

II. Focus Digitale

L'evoluzione delle tecnologie digitali ha portato ad una trasformazione repentina di prodotti e servizi che hanno generato il nascere di nuove imprese e nuove business unit anche di aziende consolidate che sono entrate in nuovi mercati.

In questo specifico contesto, le imprese hanno quindi l'obbligo di prendere decisioni strategiche per riposizionare la propria azienda nella mente dei clienti.

Il posizionamento strategico è come un'azienda riesce a posizionare un determinato prodotto/servizio nella mente del proprio cliente target. (A.Ries, J.Trout, 1980).

Nell'era digitale, questo concetto assume ancora più valore.

L'evoluzione del mercato genera nel tempo la nascita e la morte di categorie di prodotto. Alcuni prodotti o servizi sono repentinamente sostituiti perché l'innovazione tecnologica determina la sostituzione di quel prodotto o di quel servizio; ma esistono numerosi casi in cui il digitale non modifica le caratteristiche fondamentali di un prodotto, ma ne modifica il modo in cui il consumatore lo acquista, e ne usufruisce.

E' quindi fondamentale per l'azienda capire dall'analisi dell'ambiente competitivo se detiene nella mente del consumatore target un posizionamento digitale oppure no.

Non esiste ancora una definizione chiara di posizionamento digitale.

In realtà se studiamo attentamente le caratteristiche e le definizioni del concetto di posizionamento strategico, capiamo come l'evoluzione della tecnologia digitale e dei modelli di business legati all'innovazione digitale siano determinati dalle stesse regole e informazioni che hanno sempre caratterizzato il posizionamento strategico di un'impresa.

In tale contesto, all'interno del quadrante Posizionamento Digitale, un'impresa è chiamata ad analizzare la propria strategia di posizionamento sul mercato e a capire se la strategia che sta perseguendo è ancora quella vincente ed efficace in relazione alle nuove regole imposte dall'innovazione digitale.

Il quadrante relativo al Posizionamento Digitale, nell'ambito del posizionamento strategico, pone le basi per la definizione dell'Esperienza Digitale così come rappresentato in figura 2.

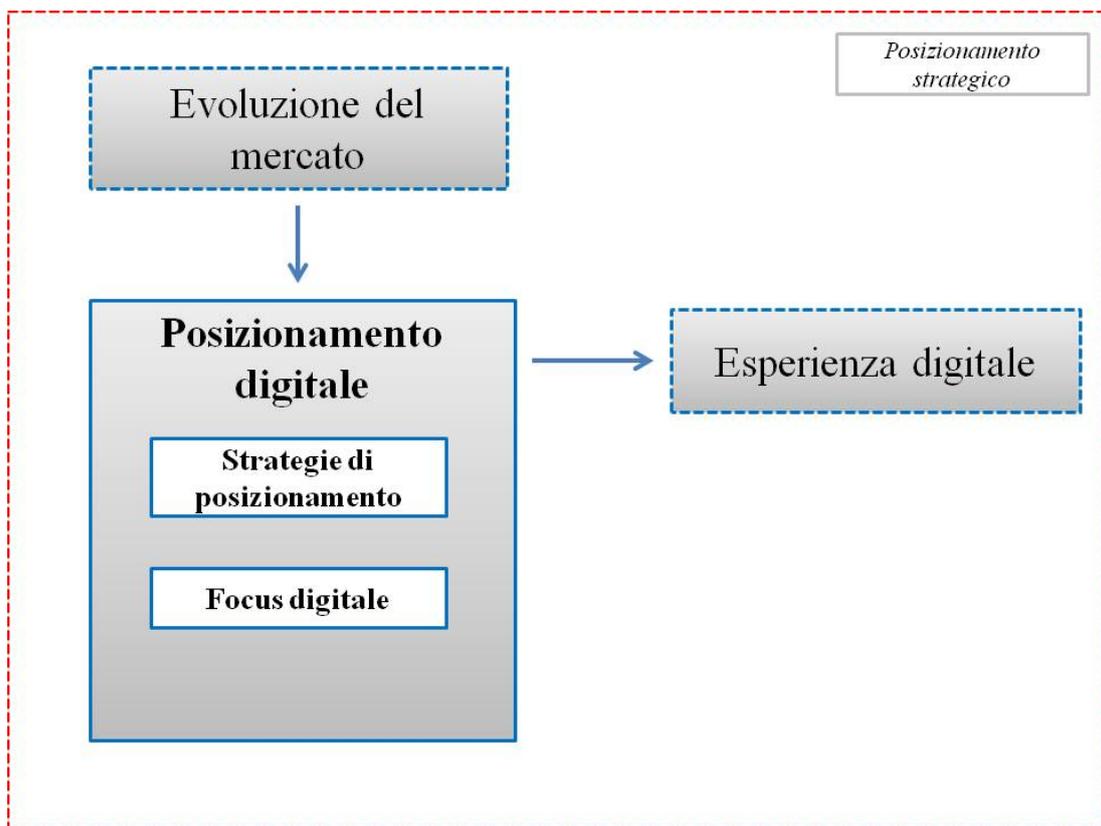


Figura 2: Il Secondo Quadrante

3.3.3 Il Terzo Quadrante: Esperienza Digitale

Il primo e secondo quadrante, concentrano la propria descrizione in una fase di analisi di come il proprio mercato di riferimento si sia evoluto e quale strategia di posizionamento strategico sta perseguendo l'azienda.

Il terzo quadrante invece è una sottocategoria del pilastro dei modelli di business relativo al Prodotto.

Nell'era digitale un'impresa non vende più solo un bene o un servizio in quanto tale, ma il prodotto è al centro di una esperienza totale (Mc Quivey, 2013).

Il prodotto può essere suddiviso in due sottocategorie nell'era digitale: l'esperienza digitale da disegnare per il cliente e la tecnologia, disponibile e commercializzata per realizzare quella determinata esperienza digitale.

Il successo di un business oggi dipende interamente dalla capacità dell'impresa di far vivere un'esperienza del proprio servizio/prodotto coinvolgente. (Manning, Bodine, 2012).

“E' chiaro che oggi l'esperienza di prodotto vive una componente fisica (analogica) ed una componente digitale, e poiché la componente digitale può potenziare l'esperienza con grandi risultati, trasforma il modo in cui i clienti percepiscono, usano e traggono soddisfazione dal prodotto stesso” (Mc Quivey, 2013).

L'Esperienza Digitale così come descritto in tabella 3, è considerata come la risultante di tre sotto elementi: La *Value Proposition* Digitale, La *Customer Experience* Digitale e la *Unique Selling Proposition* Digitale.

Esperienza Digitale		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a
Value Proposition digitale	Ridefinire la proposta di valore	Tecnologia Marketing Governance
Customer Experience digitale	Ridefinire la Customer Experience	Tecnologia Marketing Governance
Unique Selling Proposition	Ridefinire la proposta unica di vendita	Tecnologia Marketing Governance

Tabella 4. Il terzo Quadrante

I. La Value Proposition Digitale

In tale contesto, la *value proposition* digitale assume un ruolo fondamentale, e indica l'insieme dei benefici derivanti dall'utilizzo di un determinato prodotto/servizio per un determinato segmento di clientela.

La definizione che più ha ispirato il presente elaborato è quella fornita da Osterwalder in "*The Business Model Ontology*", e che definisce la *value proposition* come "il valore per uno più segmenti di clienti in target, ed è basato su una o più capabilities. La value proposition descrive inoltre come un'impresa differenzia se stessa dai competitors e il motivo per cui un segmento di clientela sceglie o meno di acquistare quel determinato prodotto/servizio".

E' chiaro che l'evoluzione delle tecnologie digitali ha portato alla identificazione di nuove proposte di valore per i clienti. La domanda da porsi è come può il digitale creare valore e aiutare nella risoluzione di un determinato problema portando un beneficio reale al segmento di clienti target.

In quest'ottica, la Tecnologia e il Marketing devono essere considerati come gli strumenti a supporto della creazione di una proposta di valore digitale.

E' fondamentale capire che nell'ottica della trasformazione digitale investire in una proposta di valore digitale per l'impresa potrebbe significare creare un vantaggio competitivo basato sulla creazione di nuovi servizi, nuovi prodotti o nuove business units.

Alcune ricerche hanno evidenziato come alcuni segmenti di clientela siano disposti a pagare un prezzo più alto per servizi e prodotti innovativi (Nunes, Jhonson, 2002).

Dal punto di vista finanziario ed economico, questo si riflette in un surplus di reddito derivante dalla possibilità di vendere prodotti e servizi ad alto livello innovativo ad un prezzo superiore, che potrebbe far ripagare e rientrare dell'investimento l'aziende in poco tempo.

La definizione della proposta di valore digitale andrà a ripercuotersi sulle scelte delle tecnologie da utilizzare e i sistemi di Marketing per raggiungere il mercato.

II. Ridefinire la Customer Experience

I consumatori di oggi possono essere definiti Consumatori Digitali, riescono a soddisfare le loro esigenze con più rapidità e in diversi modi rispetto a prima;

sostanzialmente sono i consumatori di sempre, ma dopati dalle potenzialità del digitale. (McQuivey, 2013).

Le aziende che riescono a deciptare e capire profondamente le loro esigenze umane fondamentali, sono quelle che maggiormente riescono a realizzare prodotti e servizi in grado di soddisfarli.

E' pertanto un elemento chiave ridefinire un'esperienza di prodotto che sia in linea con le loro aspettative ed esigenze.

Realizzare una *customer experience* digitale non significa necessariamente digitalizzare interamente un prodotto o un servizio, ma come detto in precedenza, significa offrire un'esperienza totale attorno a quel prodotto/servizio, amplificata dall'utilizzo della tecnologia.

Questa trasformazione passa necessariamente per un innovativo modo di pensare, un mindset che deve spingere imprenditori e manager a pensare al digitale come uno strumento facilitatore e migliorativo che può essere innestato in tutte le operazioni e funzioni aziendali.

Il punto chiave riguarda come l'impresa riesce a stabilire una relazione digitale con il proprio cliente che permette di coinvolgerlo anche nelle fase di definizione e di realizzazione di un determinato servizio/prodotto.

La definizione dell'esperienza coinvolge le tecnologie che si dovranno realizzare per assicurare il risultato promesso, e il sistema di marketing digitale per raggiungere e per creare una relazione stabile con il proprio cliente target.

III. Unique selling proposition digitale

Il concetto di *Unique Selling Proposition* (*USP*) è un modello formulato da Rosser Reeves negli anni 40 e descrive come per essere efficaci nella pubblicità bisogna puntare su una caratteristica propria e particolare di un prodotto al fine di essere scelti in modo univoco dal proprio cliente.

In particolare, la *USP* è il modo in cui un'azienda può spiegare il proprio posizionamento di mercato all'esterno e contro i propri competitor. (Dan Kennedy, 2011).

La *USP* è il modo in cui un'azienda riassume e veicola il principale beneficio derivante dall'utilizzo di quel determinato servizio o prodotto e di conseguenza il motivo per essere scelti.

Nell'ambito della trasformazione digitale la *USP* assume una duplice fondamentale chiave di lettura. Da un lato l'evoluzione della tecnologia, la trasformazione dei modelli di business e l'ingresso di nuovi attori in mercati e settori consolidati, provoca una falla nella strategia delle imprese che già operano sul mercato; questo avviene perché il digitale cambia il modo in cui un problema può essere risolto e quindi offre più soluzioni per quel determinato segmento di clientela.

Dall'altro lato, diventa ancora più importante creare e ridisegnare una *USP* che sia valida nell'era digitale e che riesca a veicolare quel beneficio derivante dalla creazione e definizione dell'esperienza digitale.

La definizione della *USP* come terzo sotto elemento del modello, identifica la chiara volontà di valutare questo elemento come fondamentale nella costruzione del prodotto e del servizio di un'azienda che affronta un percorso di trasformazione digitale.

La definizione della *Unique selling proposition* influenza chiaramente tutte le scelte di Marketing e dei singoli canali da utilizzare. E' per queste ragioni che prima di definire un qualsiasi piano di Marketing Digitale e qualsiasi strumento operativo è necessario valutare l'Esperienza Digitale e i sotto elementi che compongono questo quadrante.

La definizione della *value proposition* digitale, della *customer experience* digitale e della *unique selling proposition* racchiudono quella che si può definire l'Esperienza Digitale: il vero focus e centro del percorso di Trasformazione Digitale.

La definizione dell'esperienza digitale pone le basi ed influenza le scelte tecnologiche, le decisioni relative ai sistemi di marketing e chiaramente le scelte di governance digitale.

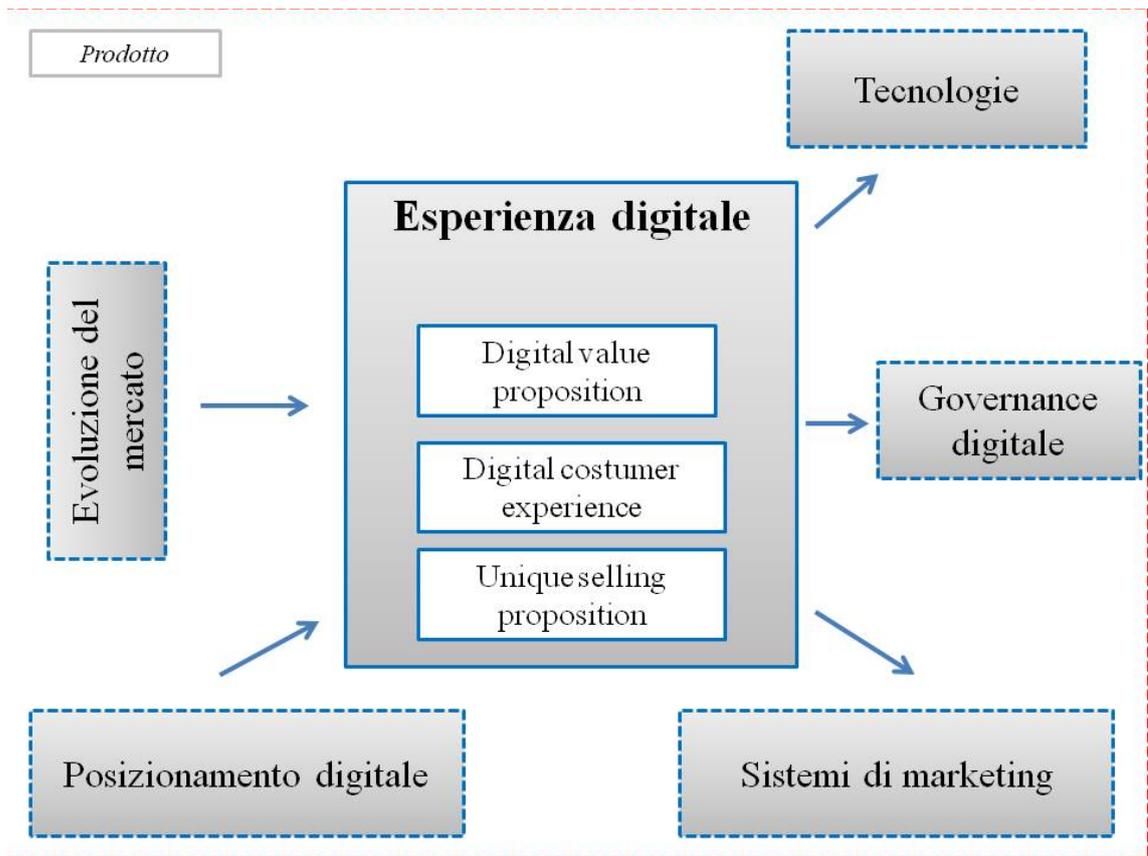


Figura 3: Il Terzo Quadrante

3.3.4 Il Quarto Quadrante: La Tecnologia

L'innovazione tecnologica è un elemento fondamentale del processo di trasformazione digitale delle imprese. In questo preciso contesto, la tecnologia viene sempre considerata e analizzata in ottica strategica e come strumento a supporto del business.

Sarà chiaramente una trattazione non completa dell'argomento, dato che in tale ricerca il focus è capire qual'è il ruolo della tecnologia nella trasformazione digitale e soprattutto qual'è il suo ruolo nella definizione di una strategia digitale.

Nonostante sia comune pensare che la tecnologia abbia un ruolo predominante nella digitalizzazione delle imprese, la realtà è che nel processo di trasformazione digitale la tecnologia deve essere considerata come uno strumento a supporto del business.

Le tecnologie digitali, come i social media, le app mobile, il cloud e le piattaforme web diventano driver di successo delle imprese se si considerano come strumenti che le aziende integrano all'interno del loro business per trasformare il modo in cui operano, il modo in cui creano prodotti e servizi, il modo in cui si organizzano internamente.

Come descritto in precedenza, la tecnologia è parte della categoria relativa al Prodotto e nella trasformazione digitale, il prodotto come un elemento formato da due sotto elementi: L'Esperienza Digitale e la Tecnologia.

La Tecnologia, in tale contesto è stata scomposta in due sotto elementi che riguardano la visione della Tecnologia come strumento per la realizzazione dell'esperienza digitale e quindi con una prospettiva verso l'esterno dell'azienda, e la Tecnologia come strumento di ottimizzazione e miglioramento delle performance interne all'azienda.

Si ribadisce che la suddivisione della Tecnologia come elemento esterno ed interno, avviene ad un'esigenza di semplificazione data la trattazione riferita alla trasformazione digitale e non alla disamina della Tecnologia stessa.

Il quadrante della Tecnologia permette di analizzare e riflettere su come e dove la tecnologia può divenire un elemento strategico a supporto del business e come elemento che possa migliorare la competitività di un'impresa.

Tecnologia		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a
Tecnologia Esterna all'impresa	Analisi delle tecnologie digitali a supporto dell'esperienza digitale	Sistemi di Marketing
Tecnologia Interna all'impresa	Analisi delle tecnologie digitali da sviluppare internamente	Governance Digitale

Tabella 5: Il Quarto Quadrante

I. Tecnologia Esterne

La tecnologia esterna la possiamo definire come la tecnologia digitale capace di veicolare verso l'esterno, quindi verso il mercato l'esperienza digitale.

In particolare ci si riferisce all'utilizzo delle Tecnologie Mobile, alla realizzazione di E-commerce, di Piattaforme Web, l'utilizzo delle nuove frontiere dell'Internet of Things, della Stampa 3D.

Questi sopracitati sono solo esempi dell'evoluzione delle tecnologie digitali disponibili sul mercato.

Come precedentemente descritto, in tale contesto è importante definire il ruolo della tecnologia nella trasformazione digitale e non la disamina delle singole tecnologie digitali.

La scelta e la definizione delle tecnologie per la realizzazione dell'esperienza digitale diventa quindi un elemento fondamentale a supporto della strategia.

La natura pervasiva della tecnologia nella vita delle persone sta causando notevoli e rapidi cambiamenti nelle strategie aziendali.

Le tecnologie digitali sono entrate a pieno titolo nella vita di tutti i giorni di tutte le persone e quindi diventa un fattore critico di successo la ricerca, lo studio, l'analisi di quelle tecnologie che non solo possono cambia, o le regole di quel determinato

settore e quindi minare posizioni di vantaggio competitivo, ma possono allo stesso tempo divenire opportunità di crescita, di espansione per nuovi business.

La conoscenza e l'analisi delle tecnologie permette di avere la conoscenza per sostituire prodotti e servizi core di un'azienda, di creare nuovi business con nuovi prodotti o riconfigurare prodotti e servizi già esistenti.

III. Tecnologia Interne

Per Tecnologia interna si intende l'utilizzo della Tecnologia digitale a supporto dell'ottimizzazione dei processi interni.

In particolare, ci si riferisce a come la tecnologia può migliorare il lavoro delle persone all'interno dell'azienda, a come la tecnologia può trasformare un'organizzazione tradizionale in un'organizzazione digitale.

Ci si riferisce alla digitalizzazione dei processi di business come fonte di vantaggio competitivo interno all'azienda.

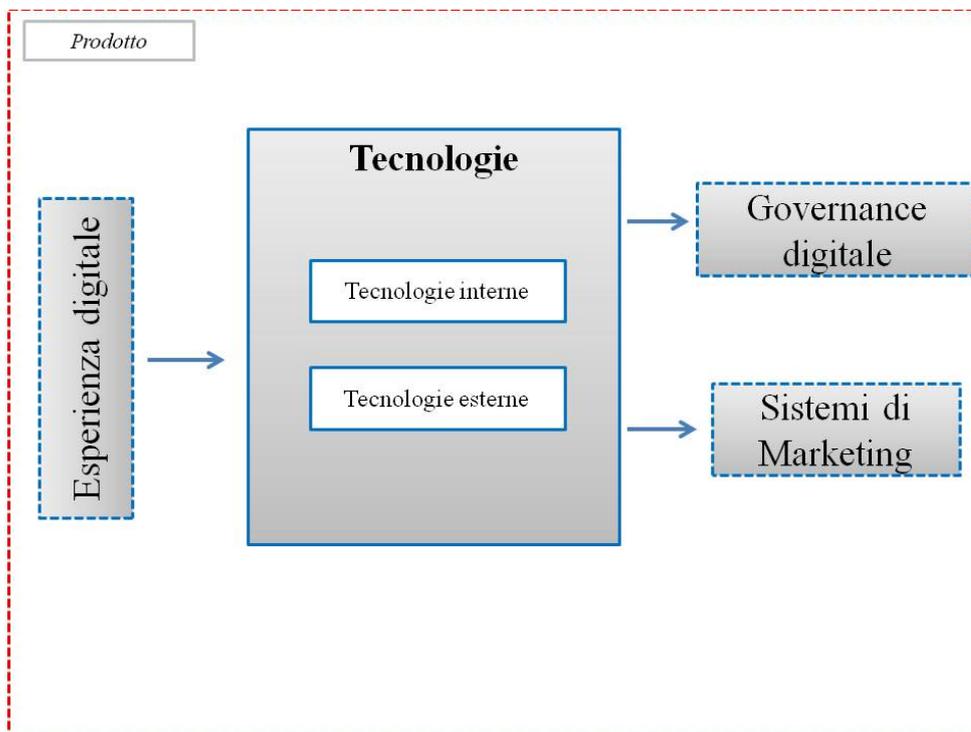


Figura 4. Il Quarto Quadrante

3.3.5 Il Quinto Quadrante: I Sistemi di Marketing

Il ruolo del Marketing e del Digital Marketing nel percorso di trasformazione digitale delle imprese ha assunto nel tempo sempre maggiore importanza.

Questo accade grazie all'evoluzione continua delle tecnologie e degli strumenti a supporto del Marketing che hanno trasformato il Marketing tradizionale in Marketing Digitale.

In tale contesto, l'analisi è rivolta a capire ed analizzare il ruolo del Marketing Tradizionale e del Marketing Digitale all'interno del percorso di trasformazione digitale e della definizione di una strategia digitale.

Il quadrante in oggetto, spiega come creare una relazione duratura e stabile con il cliente finale nell'era digitale.

Come descritto in precedenza, la relazione con il consumatore digitale è divenuta il fattore critico di successo nella definizione di una strategia digitale.

Mentre gli strumenti di Marketing tradizionale non permettevano di creare una relazione diretta, basata su una conoscenza approfondita del target di riferimento e non permettevano di veicolare messaggi diretti al consumatore in tempo reale, le nuove frontiere del digital marketing e i nuovi strumenti abilitano queste possibilità.

Il concetto che si vuole trasmettere è che i sistemi di marketing sono anch'essi uno strumento a supporto di una chiara e definita strategia digitale che vede sempre l'esperienza digitale al centro.

In tale ottica, nel presente quadrante si considera la necessità di analizzare e declinare quali siano i sistemi di Marketing per veicolare sul mercato l'esperienza digitale attraverso la Tecnologia.

Il primo punto concerne l'analisi e l'identificazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso le scelte della strategia di Marketing.

Nel *DTM*, il Marketing è influenzato dalla definizione dell'esperienza digitale e dalle scelte relative alle tecnologie digitali.

L'obiettivo è quello di integrare le politiche di Marketing tradizionali e sviluppate nel tempo dalle aziende, con quelle relative alle nuove frontiere del marketing digitale.

Sistemi di Marketing		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a
Strumenti di Marketing Digitale	Analisi ed identificazione dei principali strumenti di Marketing Digitale	Governance Digitale
Piano di Marketing	Definizione del piano e dei sistemi di Marketing	Governance Digitale

Tabella 6: Il Quinto Quadrante

I. Strumenti di Marketing Digitale

L'evoluzione degli strumenti di marketing digitale hanno permesso alle imprese di sperimentare un nuovo modo di fare marketing, di entrare in un mondo dove l'analisi

dei bisogni dei consumatori e la profonda comprensione delle abitudini di acquisto e delle azioni dei consumatori non sia più un sogno insperato.

Le nuove frontiere del marketing digitale permettono alle imprese di raggiungere risultati insperati rispetto a qualche anno fa.

Esistono alcune caratteristiche del digital marketing che sono intrinseche nelle funzionalità degli strumenti che lo rendono uno degli strumenti di maggiore efficacia nei percorsi di trasformazione digitale:

- Gli investimenti sono misurabili e con molta più facilità e precisione rispetto a prima;
- Il budget necessario è inferiore rispetto alle tradizionali forme di marketing come la pubblicità cartacea o le campagne televisive;
- L'analisi dei dati e dei comportamenti degli utenti on-line permette una segmentazione ed una conoscenza del proprio target che fino a qualche anno fa era impensabile.

Questo significa che investire e definire gli strumenti di marketing digitale per un'impresa, diviene oggi il fattore critico di successo della strategia digitale, anche se come già descritto in precedenza, il marketing digitale è solo uno strumento a supporto di una chiara e definita strategia digitale e non il contrario.

Questa premessa, permette di interpretare con più chiarezza quale sia il ruolo del marketing digitale all'interno del percorso di trasformazione digitale e capire che gli strumenti più innovativi legati al digitale devono aiutare le imprese a veicolare sul

mercato l'esperienza digitale e instaurare una relazione duratura con il proprio cliente target.

L'utilizzo dei principali strumenti di marketing digitale aiuta le imprese a raggiungere numerosi obiettivi di business:

- Aumentare e migliorare i valori associati alla comunicazione del Brand;
- Aiuta a reperire le giuste informazioni strategiche su prodotti della concorrenza e sul comportamento dei consumatori on line;
- Aiuta a reperire le giuste informazioni relative ai trend che stanno governando quel determinato settore;
- Aiuta nella creazione di contatti (lead) che potrebbero essere interessati al prodotto/servizio;
- Aiuta a trasformare i contatti in clienti;
- Aiuta a fidelizzare i vecchi clienti ed aumentare le rendite derivanti da un ciclo di vita del cliente maggiore e da un costo per acquisizione cliente inferiore;
- Aiuta a instaurare una relazione duratura, efficace e di valori con i propri clienti;
- Aiuta a coinvolgere i clienti o possibili clienti nella co-creazione di prodotti e servizi.

L'evoluzione delle tecnologie digitali ha portato ad una diffusione ed una consumerizzazione dei principali strumenti di marketing digitale.

Mentre in precedenza alcuni strumenti erano ad appannaggio di grandi budget pubblicitari, come ad esempio la pubblicità sui quotidiani o sulle televisioni, oggi attraverso l'utilizzo dei social media e della iper segmentazione della audience di

riferimento il costo di acquisizione di un lead interessato è enormemente più basso e soprattutto più analizzabile.

Quando ci si riferisce agli strumenti principali di marketing digitale si fa riferimento principalmente all'utilizzo dei Social Media, dell'inbound Marketing, della Marketing Automation, del Direct e-mail Marketing e del Mobile Marketing.

II. Definizione del piano di Marketing

Come definito in precedenza, nel quadrante in esame è fondamentale stabilire non solo quali siano gli strumenti di marketing digitali più efficaci e rispondenti alla strategia digital di un'impresa, ma anche come le nuove frontiere del Marketing digitale si integrano con le politiche di marketing attuali.

Chiaramente questa integrazione presuppone lo studio e l'analisi di come il marketing digitale si possa integrare con le politiche di marketing attuali e nella definizione di un piano di marketing.

La definizione di un piano di marketing presuppone una fase di analisi e di definizione degli obiettivi, una fase di definizione della strategia di marketing operativo ed infine l'esecuzione del piano stesso.

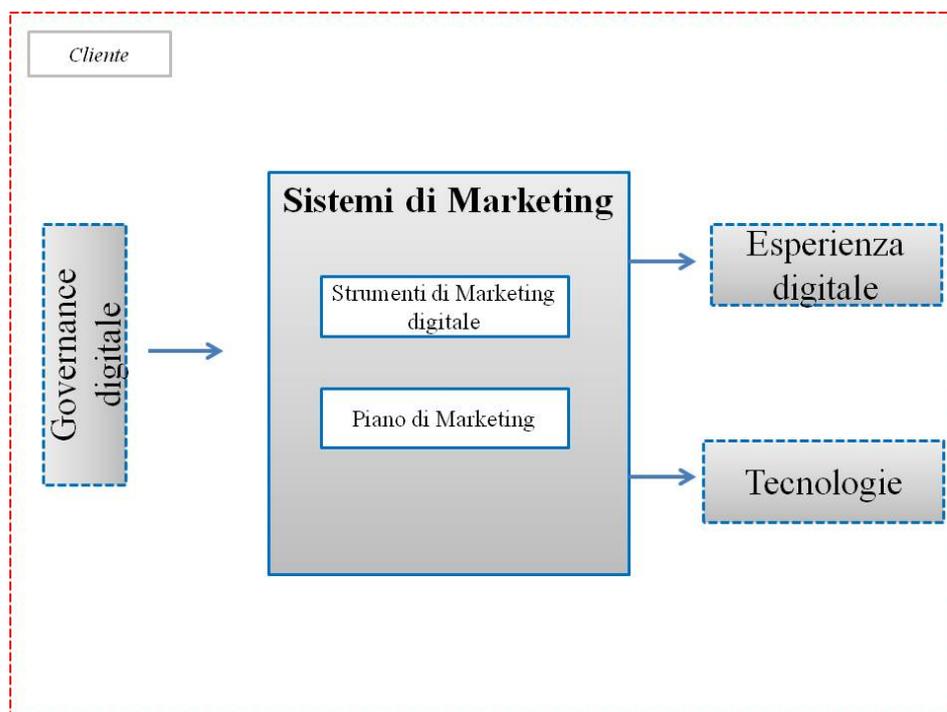
Nel *DTM* la definizione del piano di marketing è avvantaggiata poiché le informazioni necessarie a capire l'evoluzione del mercato di riferimento, l'evoluzione del comportamento e dei bisogni dei consumatori e la definizione dell'esperienza digitale sono elementi che sono stati affrontati già in precedenza.

Ed è proprio lo schema logico del *DTM* che prevede la fase di analisi e definizione delle esperienze e delle tecnologie a fornire la massima efficacia allo strumento di marketing al piano di marketing che andiamo a predisporre.

Nel mondo aziendale, numerose sono le imprese che investono in strumenti di marketing digitale senza aver affrontato i temi dell'esperienza digitale e dell'analisi approfondita del contesto e dei bisogni dei propri clienti.

Definita la fase di analisi e la fase di scelta degli strumenti più efficaci, l'ultimo step è quello operativo e quindi di esecuzione del piano.

IL quadrante relativo ai sistemi di Marketing come definito in questo contesto non ha l'obiettivo di affrontare nel dettaglio le singole tecnologie che governano il marketing digitale, ma ha quello di aiutare le imprese a definire il tempo in cui il marketing digitale entra nella strategia e i passi da fare per scegliere gli strumenti più idonei al raggiungimento degli obiettivi.



3.3.6 Il Sesto Quadrante: La Governance Digitale

La Governance Digitale aiuta l'impresa a rendere la visione e la strategia aziendale realtà. (Westermann, 2014).

La Governance digitale aiuta ad eseguire la strategia digitale focalizzando l'impegno nella costruzione di un'organizzazione in cui la tecnologia digitale è solo uno strumento a supporto del business.

Come definito nella trattazione sulla trasformazione digitale, ogni azienda deve costruire *leadership capabilities* internamente, per supportare questo cambiamento e renderlo efficace nel tempo.(Westermann et al,2014).

Pertanto focalizzarsi nella costruzione di una governance digitale significa per un'azienda avere una chiara visione di come creare nuovi paradigmi organizzativi all'interno delle imprese e focalizzandosi su competenze, strumenti digitali, comportamenti e meccanismi di Leadership.

La domanda fondamentale che un'azienda deve porsi nel percorso di trasformazione digitale è se la propria organizzazione è pronta ad affrontare tale sfida, e come dovrete riorganizzarsi internamente per avere successo in questo percorso.

Le aziende che intraprendono la strada del digitale devono ripensare totalmente al proprio modello organizzativo, ai processi che governano il proprio business e a come digitalizzarli per renderli più snelli, efficaci e scalabili.

Il tema organizzativo non è il solo. Ricopre un ruolo predominante anche il fattore umano e la leadership che ogni azienda è in grado di generare per veicolare e trasformare la cultura interna.

Governance Digitale		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a valle
Digitalizzazione processi e nuova organizzazione	Definizione dei processi digitali e del nuovo assetto organizzativo	Pianificazione Economica
Leadership e competenze digitali	Definizione delle competenze digitali e della leadership	Pianificazione Economica

Tabella 7: Il sesto Quadrante

I. Digitalizzazione processi e nuova organizzazione

Lo sviluppo delle tecnologie digitali si riflette anche sulla digitalizzazione dei processi interni. Come si è definito in precedenza, la definizione dei nuovi processi interni orientati al digitale è una fase fondamentale per garantire il successo e l'esecuzione della strategia delineate, delle tecnologie da sviluppare e del piano di Marketing digitale.

Per sfruttare al massimo le potenzialità del digitale è necessario ripensare completamente al modo in cui si opera in azienda.

E' quindi il caso di ripensare il modo in cui la digitalizzazione dei processi e la diffusione di strumenti digitali impattano nelle organizzazioni aziendali.

Ci si riferisce a strumenti di intelligente che abiliteranno nuovi modi di prendere decisioni strategiche; alla possibilità di innestare tecnologia intelligente nelle linee produttive e quindi dare vita a prodotti intelligenti; alla possibilità di lavorare ed

essere produttivi anche se non presenti nel luogo di lavoro ma attraverso tecnologie che abilitano lo smart working.

Digitalizzare i processi aziendali non ha ancora una chiara definizione, essendo la tematica in continuo mutamento.

In tale contesto, ci preme sottolineare che l'esigenza di ripensare la struttura organizzativa e di capire come le tecnologie digitali potrebbero modificare il modo in cui l'azienda crea e distribuisce valore è un elemento critico di successo del percorso di trasformazione digitale.

Non a caso questo aspetto di Governance Digitale viene preso in considerazione come sesto dei sette quadranti della strategia digitale; non perché non sia di fondamentale importanza, ma perché le scelte che riguardano la digitalizzazione interna provengono da una analisi e da una definizione dell'ambiente competitivo e del posizionamento strategico, dalla definizione dell'esperienza digitale e delle tecnologie sino alla definizione dei sistemi di marketing da realizzare.

Il sesto quadrante risponde quindi ad una domanda fondamentale: Come può l'azienda garantire il successo e l'esecuzione dell'esperienza digitale?

Ripensare la propria organizzazione attraverso il digitale però non è sufficiente; come non è sufficiente utilizzare strumenti tecnologici a supporto dei propri processi.

II. Leadership e Competenze Digitali

Il successo del percorso di trasformazione digitale passa necessariamente per una forte componente legata alla capacità di un'impresa di trasferire a tutti i livelli della

propria organizzazione una cultura digitale e il messaggio che la trasformazione digitale è un imperativo da cogliere per avere successo nell'era moderna.

Gli Imprenditori e i Manager hanno l'obbligo di guidare la propria organizzazione nel cogliere il valore potenziale della trasformazione digitale e nel cambiare il modo in cui approcciare al business e alla tecnologia.

I Leader digitali sono chiamati a sperimentare e innovare con continuità nelle proprie organizzazioni con un approccio agile e orientato al mercato e alla interpretazione dei dati. Devono essere in grado di portare e guidare l'innovazione all'interno delle organizzazioni.

L'evoluzione del digitale cambia radicalmente la velocità con la quale le organizzazioni lanciano sul mercato nuovi prodotti o nuovi servizi e quindi diventa necessario saper adattare l'organizzazione a questo cambio di velocità.

Di conseguenza al tempo dei business digitali l'obsolescenza dei prodotti e dei servizi assume un ruolo fondamentale: un prodotto o un servizio può in pochi mesi divenire obsoleto e questo implica una attitudine dell'organizzazione a saper agire e prendere decisioni in un contesto sempre mutevole, e agile.

E' proprio la velocità con la quale si devono prendere decisioni strategiche che caratterizza l'era della digitalizzazione: rispondere velocemente ad una esigenza del consumatore può diventare fondamentale, con il rischio concreto di perdere una posizione di vantaggio rispetto ad un competitor.

La leadership in tale contesto assume sempre più un ruolo fondamentale e pone il problema per un'azienda di recuperare sul mercato persone che abbiano maturato competenze specifiche nel mercato digitale.

Le competenze digitali assumono in tale contesto un ruolo predominante: non è possibile eseguire un piano di trasformazione digitale senza avere al proprio interno competenze digitali specifiche.

Il quadrante relativo la Governance Digitale assume un ruolo fondamentale nel *DTM*, nell'ottica di garantire l'esecuzione della strategia digitale.

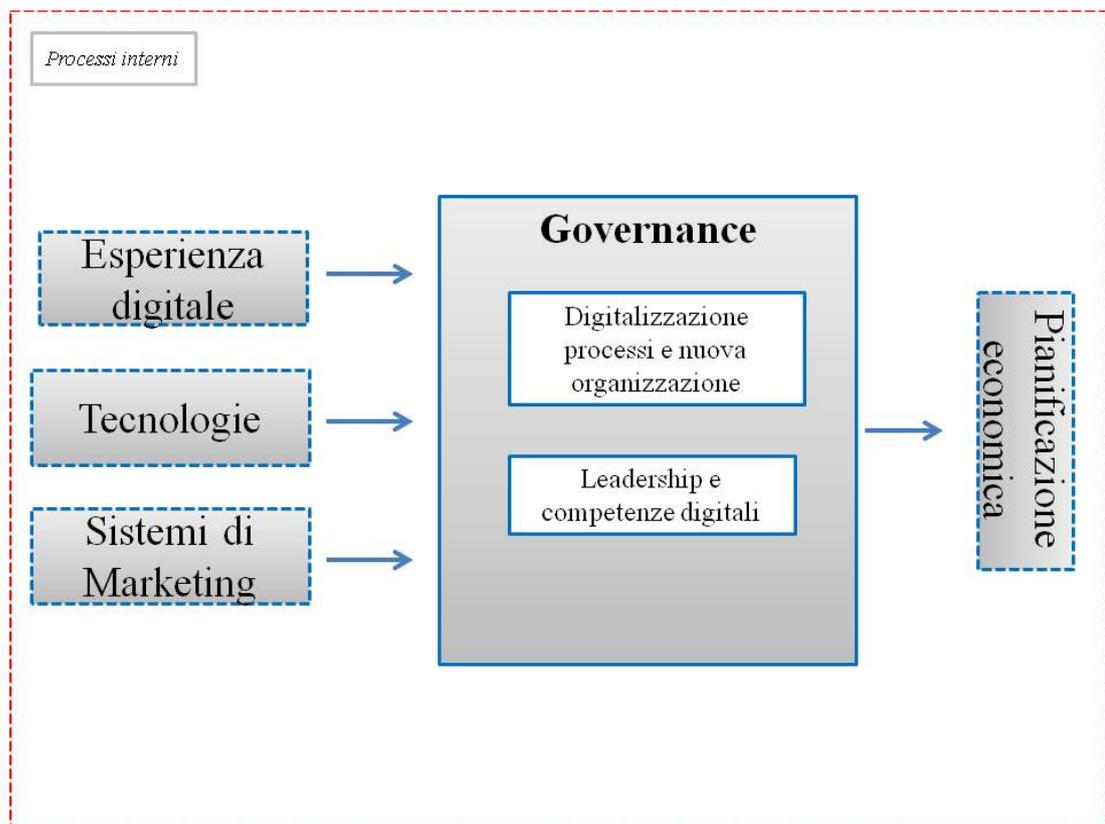


Figura 6: Il Sesto Quadrante

3.3.7 Il Settimo Quadrante: La pianificazione economica

Gli aspetti economici sono l'ultimo quadrante del *DTM*: sono chiaramente influenzati dalle scelte e dalle attività dei quadranti precedenti.

Il settimo quadrante è il quarto pilastro dei modelli di business relativo agli aspetti finanziari ed è composto da due sotto elementi: Il modello di ricavi e la struttura dei costi.

Pianificazione Economica		
Sotto elemento	Descrizione	Collegato a valle
Modello di Ricavi	Definizione delle modalità di Ricavi	Influenza le scelte degli altri quadranti
Struttura dei costi	Definizione delle strutture di costi	Influenza le scelte degli altri quadranti

Tabella 8: Il Settimo Quadrante

I. Il Modello di Ricavi

Il modello di ricavi di un'azienda determina la sua sopravvivenza o meno nel tempo, ed è espressione della creazione di valore per un determinato segmento di clientela.

Ogni azienda può avere numerose e diverse fonti di ricavi, determinate dalle scelte strategiche in termini di servizi e prodotti che l'azienda vende sul mercato.

Chiaramente il modello di ricavi è influenzato dalle scelte di prezzo dei singoli prodotti e servizi venduti, dalle strategie aziendali e dagli obiettivi che l'azienda si prepone di raggiungere.

La trasformazione digitale crea la possibilità di avere fonti di ricavi nuove. Ciò avviene perché le aziende hanno la possibilità di creare nuovi servizi/prodotti o ripensare quelli già in essere ed immaginare nuovi fonti di ricavi.

La grande varietà delle politiche di prezzo legate alle innovazioni tecnologiche impone alle aziende di provare a massimizzare e ripensare il proprio modello di ricavi.

In particolare, internet e il web hanno avuto un forte impatto sui modelli di prezzo, e hanno creato numerosi nuovi meccanismi di prezzo. (Klein, Loebbecke, 2000).

Chiaramente la possibilità per il consumatore finale di poter facilmente comparare i prezzi dei servizi e dei prodotti attraverso le nuove frontiere della tecnologia ed internet, impone alle aziende di attivare dei meccanismi di definizione delle politiche di prezzo molto più agili e facilmente modificabili.

Diverse possono essere le politiche di prezzo e il modello di ricavi nell'era digitale:

- Vendita diretta: Vendere direttamente il proprio prodotto/servizio in cambio di una determinata somma di denaro. Nell'era digitale stiamo assistendo sempre più alla disintermediazione di numerosi mercati dove l'azienda produttrice arriva a vendere in maniera diretta al consumatore finale attraverso la realizzazione di un sito e-commerce saltando ad esempio il distributore e aumentando il margine di ricavo medio;
- Licenza: Solitamente utilizzata come modalità di vendita di un determinato servizio fortemente incentrato sull'Information Technology come ad esempio Software;

- Subscription: La modalità con la quale un'azienda vende un servizio (non prettamente un software) on line previo un abbonamento da parte di un cliente;
- Pubblicità: Il modello pubblicitario ha caratterizzato e sta caratterizzando molte aziende che hanno sviluppato prodotti/servizi legati al web;
- Pay per use: La modalità con la quale un utente paga un prezzo per l'utilizzo di un bene o un servizio in base all'utilizzo. E' una modalità molto utilizzata nella sharing economy e nel mondo delle App mobile.

II. Struttura dei costi

Attraverso il percorso di trasformazione digitale si è evidenziato come le aziende siano chiamate a trasformare interamente il loro modello di business attraverso il digitale.

Questo avviene in termini di nuovi prodotti o nuovi servizi, di nuove tecnologie da impiegare, di nuovi strumenti di Marketing da utilizzare e di nuovi processi e di nuove competenze da inserire in azienda.

Chiaramente le scelte strategiche hanno un impatto sulla struttura dei costi da sostenere.

Chiaramente per struttura dei costi intendiamo tutti i costi che un'azienda sostiene per le attività, le risorse materiali ed immateriali, le risorse umane e tutti gli asset necessari al funzionamento di un determinato business model.

Nel percorso di trasformazione digitale e nella definizione della strategia assume quindi un ruolo fondamentale analizzare tutte le nuove voci di costo da sostenere per eseguire la trasformazione.

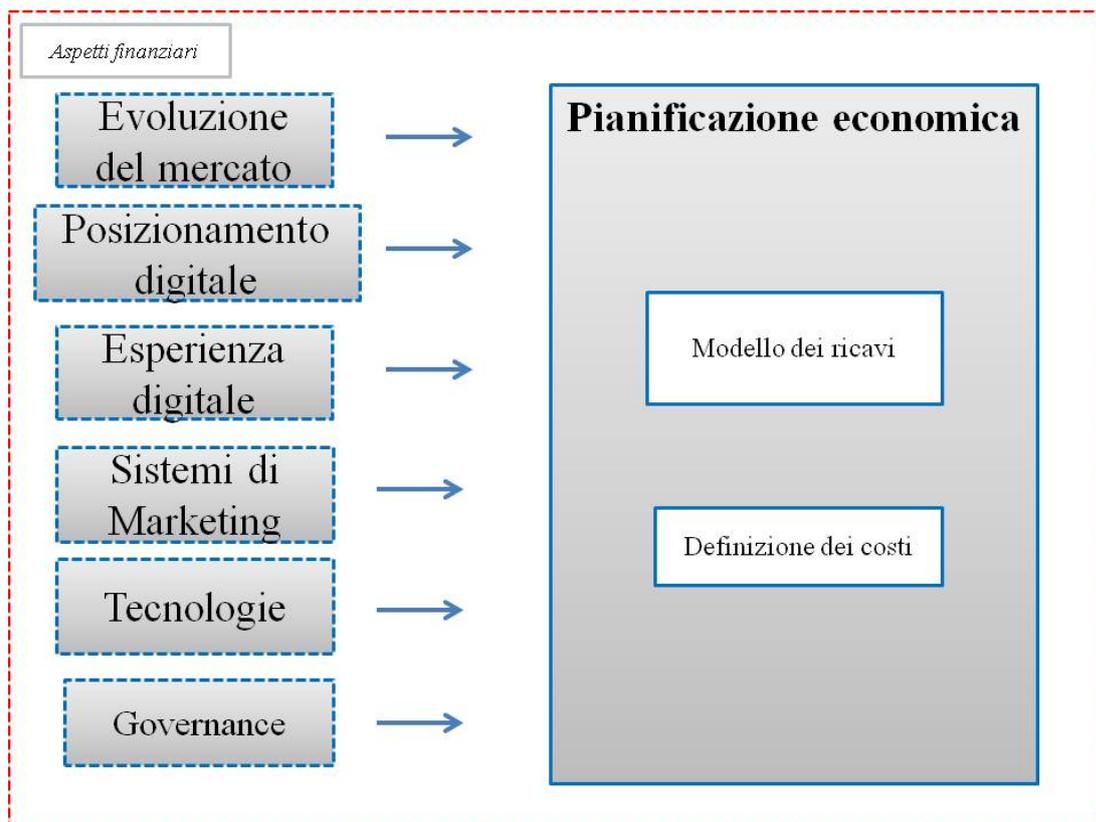


Figura 7: Il settimo Quadrante

3.4 Rappresentazione grafica del Digital Transformation Model

La definizione dei sette quadranti e dei sotto elementi che li costituiscono si è resa necessaria al fine di descrivere come si è arrivati alla definizione del Digital Transformation Model.

Il modello definito ha pertanto una componente grafica e di design che lo rende uno strumento di grande utilizzo per le imprese a supporto delle scelte strategiche e di business orientate alla trasformazione digitale.

Il modello è descritto in figura 8. Rappresenta graficamente i sette quadranti della strategia digitale con i sette elementi.

La numerazione dei quadranti ha una ratio derivante dalla descrizione dei singoli elementi, e di come essi influiscono nelle scelte strategiche del percorso di trasformazione digitale.

IL modello sviluppato è un modello iterativo dove ogni quadrante ed elemento all'interno, può essere il driver del cambiamento delle scelte strategiche da intraprendere nel quadrante successivo.

Non è un modello statico, ma bensì un modello dinamico nell'ottica di considerare la trasformazione digitale come un processo che contempla più elementi tra cui la tecnologia, il marketing, la governance e l'ambiente competitivo.

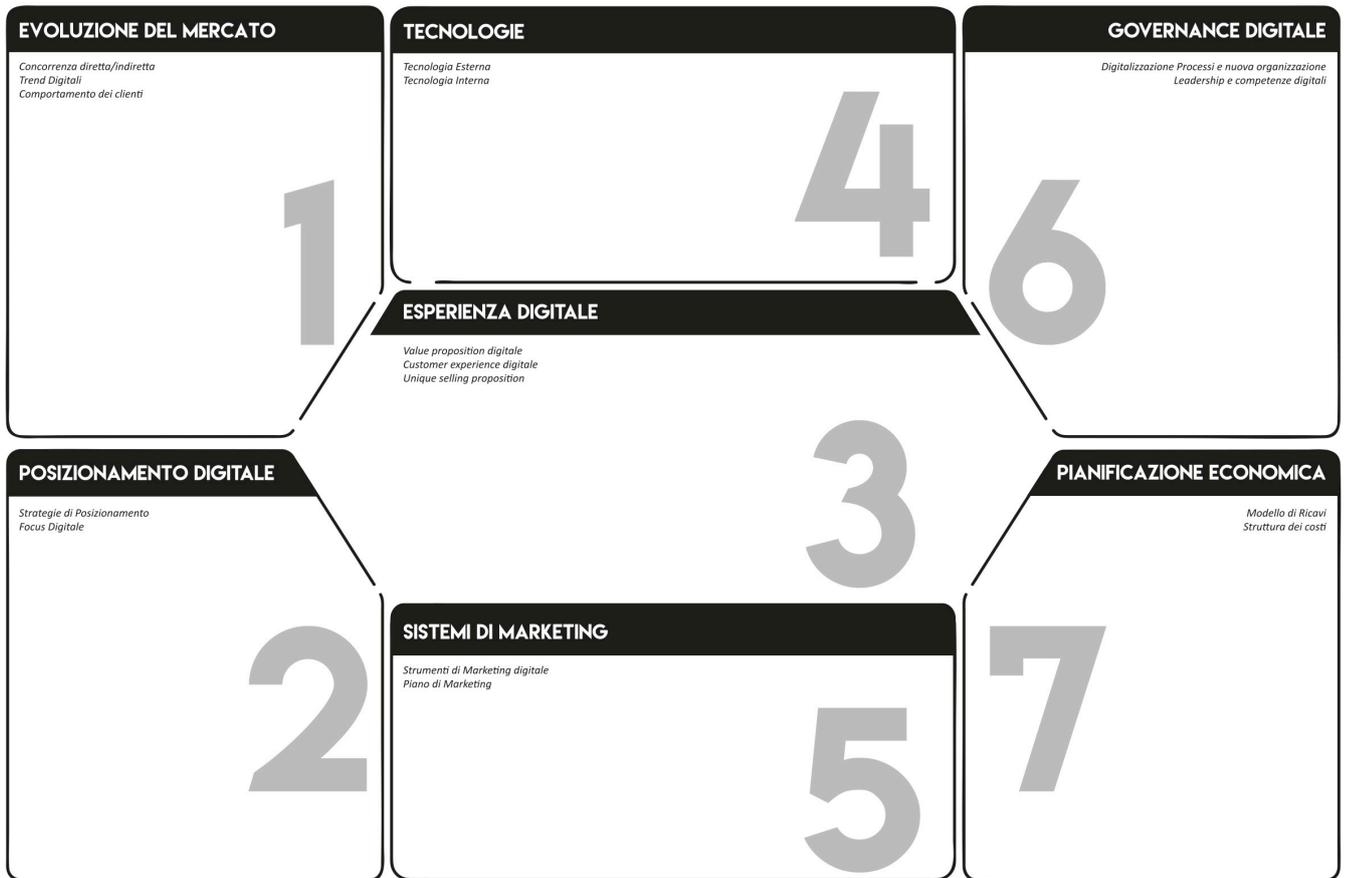


Figura 8. Il Digital Transformation Model

CAPITOLO QUARTO

Capitolo 4 : L'applicazione del Digital Transformation Model

4.1 Introduzione al caso aziendale

In questa parte della trattazione si svolgerà uno studio empirico basato su caso reale di applicazione del *Digital Transformation Model* per capire insieme al Management come costruire un percorso di trasformazione digitale e una strategia digitale per la loro azienda e validare il modello sul campo.

Il primo passo è stato quello di creare un questionario di circa cento domande da somministrare al Management dell'azienda per applicare il *Digital Transformation Model*.

In particolare, si sono affrontati i sette quadranti e per ognuno di essi sono state effettuate delle domande, e a valle delle risposte e dei confronti tra i diversi manager, sono state prese decisioni strategiche attraverso la redazione di un piano strategico-digitale.

La somministrazione del *DTM* è avvenuta affrontando quadrante dopo quadrante i sette elementi della strategia digitale così come definiti nella trattazione teorica.

La modalità è stata quella di spiegare il modello e la sua utilità, di somministrare le domande e discutere insieme le possibili scelte strategiche.

Alla fine degli incontri, è stato redatto un documento di sintesi delle scelte strategiche digitali.

Sono state selezionate due aziende che operano in settori differenti, con classi di fatturato diverse, numero di addetti diversi e con un modello sia b2b che b2c e che avevano una espressa esigenza di trasformazione del loro modello di business.

4.2 La definizione del questionario del *DTM*

E' stato definito il questionario da somministrare al management seguendo le specifiche dei quadranti e dei sotto elementi all'interno di ogni singolo quadrante.

Pertanto di seguito sono stati suddivisi i singoli quadranti e definite le singole domande per evidenziare gli aspetti che sono stati descritti precedentemente nella fase di definizione del modello.

1. Evoluzione del Mercato

- Qual'è il vostro mercato di riferimento?
- Come si è evoluto questo mercato negli ultimi 5 anni?
- Quali sono i fattori che hanno modificato il mercato negli ultimi 5 anni?
- Come pensate si evolverà nei prossimi 5 anni il tuo mercato di riferimento?
- I fattori che hanno determinato il mercato nel recente passato continueranno ad essere importanti? SI/NO
- Esistono nuovi servizi in grado di modificare il vostro mercato di riferimento?
- Se sì, potete identificarne i principali?
- Ritenete che il digitale possa giocare un ruolo determinante in questi servizi?
- Potete descrivere i vostri concorrenti principali?

- Come sono cambiati i loro prodotti/servizi negli ultimi 5 anni?
- I vostri concorrenti attuali erano già attivi 5 anni fa?
- Sono stati evidenziati negli ultimi anni nuovi potenziali competitor?
- Cosa stanno facendo i tuoi concorrenti diversamente da te?
- Pensi di essere avanti o indietro rispetto a loro?
- Esistono servizi o prodotti che riescono a soddisfare il medesimo bisogno ma in modo diverso?
- Quali sono gli elementi distintivi del tuo servizio che attraggono i tuoi clienti?
- Saranno le stesse nei prossimi 3 anni?
- Come immagini il futuro del tuo settore?
- Questi cambiamenti come si traducono in nuovi servizi e nuovi prodotti per il vostro mercato di riferimento?
- Siete a conoscenza di quali tecnologie digitali stanno modificando il tuo settore?
- Avete un sistema che monitora con costanza l'evoluzione dei servizi e prodotti nel tuo settore?
- Potete descrivere precisamente il vostro cliente?
- Quale bisogno in particolare stai soddisfacendo per i tuoi clienti?
- Ritenete che il vostro servizio/prodotto sia all'altezza delle aspettative dei clienti?
- Conoscete l'iter di acquisto o di fruizione del vostro servizio/prodotto nell'era digitale?
- Siete in grado di delineare con precisione il vostro target di riferimento?
- Com'è l'ambiente intorno al vostro cliente tipo?

- A quali tipi di offerte è esposto tutti i giorni?
- Quali problemi incontra nella sua vita?
- Chi lo influenza nelle scelte?
- Quali canali di comunicazione sono più influenti?
- Pensando al vostro cliente target, cosa è realmente importante per Lui?
- Cosa lo spinge ad acquistare il vostro servizio/prodotto?
- Cosa potrebbe tenerlo sveglio la notte?
- Potete descrivere i loro sogni o le loro aspirazioni?
- Cosa potrebbe dire agli altri del vostro servizio/prodotto?
- Cosa pensa realmente del vostro servizio/ prodotto?
- Quali sono le sue più grandi frustrazioni?
- Quali sono gli ostacoli tra il cliente e ciò che vuole realmente raggiungere?
- Cosa desidera realmente ottenere?
- In che modo misura il suo successo?

2. Posizionamento attuale dell'impresa

- In quale categoria di prodotto/servizio è identificata la vostra azienda?
- Cosa direbbero i vostri clienti se dovessero descrivervi?
- Quali sono le tre caratteristiche principali che vi identificano sul mercato e per le quali siete riconosciuti?
- Cosa vendete realmente? Un servizio? Un prodotto?

- Se doveste esprimere semplicemente il vostro “messaggio” ai vostri clienti, quale sarebbe?
- Pensate di essere i primi nella mente del vostro consumatore a fornire quel servizio/prodotto?
- Se sì, con quale caratteristica principale vi identificano?
- Pensate di avere un Brand Name che comunica queste tue unicità?

3. Esperienza Digitale

- Avete definito una Strategia Digitale da intraprendere nei prossimi 2 anni?
- Potete descrivere la vostra idea differenziante rispetto ai vostri competitor?
- Offrite qualche servizio nuovo a clienti che in precedenza non sentivano questo bisogno?
- Il vostro servizio/prodotto è più veloce, performante rispetto agli altri?
- Riuscite a dare personalizzazioni spinte o prodotti su misura in base alle esigenze dei vostri clienti?
- Risolvete un problema specifico del vostro cliente target?
- Avete un prezzo vantaggioso rispetto ai vostri competitor?
- Aiutate i vostri clienti a ridurre i loro costi di utilizzo di un servizio/prodotto rispetto all’utilizzo di un determinato prodotto/servizio di un competitor?
- Riuscite a ridurre i rischi correlati all’utilizzo di un determinato servizio/prodotto?

- Riuscite a garantire l'utilizzo del vostro servizio/prodotto a clienti che prima di voi non potevano acquistarlo o a clienti che prima non riuscivano ad accedervi?
- Fornite alcuni servizi automatici dove il cliente può in autonomia acquistare o usufruire del vostro servizio / prodotto?
- Avete una community che parla del tuo servizio/ prodotto?
- Fate partecipare i vostri clienti alla creazione di nuovi servizi o nuovi prodotti? (co-creazione);
- Quali sono le vostre risorse fisiche? e quanto sono importanti? (impianti, veicoli, macchinari)
- Quali sono le vostre risorse intellettuali e quanto sono importanti?(marchi-brevetti - conoscenze proprietarie)
- Quali sono le vostre risorse umane e quanto sono importanti?
- Quali sono le vostre risorse finanziarie e quanto sono importanti?
- Quali sono le attività chiave da predisporre nel vostro settore?
- La vostra attività è quella di risolvere un determinato problema al vostro cliente? (consulenza / servizi);
- Le piattaforme web/software sono al centro del vostro Business?
- Avete partnership particolarmente vantaggiose per il vostro servizio/prodotto?
- Acquisite particolari risorse e/o professionalità all'esterno?
- Se si, vi aiutano a ridurre il rischio o avete altre necessità?

4. Tecnologie

- Avete sviluppato un sito web/App/piattaforma?
- Cosa possono trovare /fare i vostri clienti quando entrano in contatto con la vostra identità digitale? (sito web-app mobile-social media)
- Possono usufruire di determinati servizi?
- Hai qualche tecnologia particolare che è il core business della vostra attività?
- Riuscite a rendere più facile il contatto tra voi e i vostri clienti?
- La tecnologia digitale è un accessorio del vostro business o può diventare il cuore del vostro business?
- Hai sviluppato una tecnologia particolare o acquisisci all'esterno una tecnologia che migliora i vostri processi interni?

5. Sistemi di Marketing

- Quali sono i principali strumenti di Marketing che utilizzate?
- Avete un sistema definito di Marketing?
- Utilizzate i principali strumenti di Digital Marketing? Quali?
- Avete una strategia di Social Media Marketing?
- Quali strumenti Social ritenete più idonei?
- Quali strumenti Social utilizzate con regolarità? (Facebook - LinkedIn - Instagram - Twitter)
- Avete una strategia di Mobile Marketing?
- Avete una strategia di Marketing Geolocalizzato?

- Avete una strategia di E-mail Marketing?
- Avete una strategia di Inbound Marketing? (che prevede un funnel dove il cliente entra in contatto con te e diventando un lead viene gestito come tale?)
- Avete una strategia di Automation Marketing?

6. Governance Digitale

- Come valutate le vostre competenze Manageriali in tema di Trasformazione Digitale?
- Avete le competenze per strutturare una strategia digitale e preparare l'azienda al futuro del Business?
- Avete un Management con una chiara visione di come si strutturerà il mercato nei prossimi 3-5 anni e come di conseguenza adattare i tuoi servizi/prodotti nell'era digitale?
- Come valutate i vostri collaboratori in termini di competenze digitali?
- Avete previsto un percorso di formazione per migliorare le loro competenze?
- Avete consulenti esterni che vi aiutano in ambito digitale?
- Avete un fornitore di tecnologia esterno di fiducia?
- Avete programmatori software interni alla vostra organizzazione?
- Pensate che la fase di riorganizzazione interna sia importante per la vostra Azienda?
- Dove pensate ci sia più bisogno di intervenire?

- Avete riorganizzato internamente l'azienda alla luce delle nuove tecnologie digitali?
- Avete già digitalizzato una parte o tutti i tuoi processi interni?
- Utilizzate particolari tecnologie che migliorano la produttività dei tuoi collaboratori?
- Siete più orientati ad acquistare all'esterno professionalità in ambito digitale o a formare internamente il vostro personale?
- Avete un criterio di scelta dei partner tecnologici?

7. Pianificazione Economica

- Quali sono gli elementi che compongono i vostri ricavi?
- Vendita di servizi?
- Vendita di prodotti?
- Canone d'uso?
- Quote d'iscrizione a club o servizi particolari?
- Licenze d'uso?
- Pubblicità?
- Esistono segmenti di clientela diversi che portano ricavi diversi?
- Quali sono i vostri principali costi?
- Avete costi fissi rilevanti?
- Riuscite a fare economie di scala? (all'aumentare della quantità venduta diminuiscono i costi di produzione)

4.3 Il caso Tecno Accise srl

Tecno Accise srl è una società attiva nel settore delle agevolazioni su prodotti energetici, nella consulenza fiscale EU, e nelle soluzioni per la gestione di flotte aziendali.

E' un'azienda che opera nel mercato del b2b da oltre 20 anni.

L'obiettivo della somministrazione del *DTM* nasce dall'esigenza del management di definire una strategia digitale che permetta di espandere il business dell'azienda attraverso la trasformazione digitale, e quindi di capire nel dettaglio come prendere le decisioni strategiche e come tali decisioni vadano ad impattare all'interno dell'organizzazione.

In particolare, l'obiettivo è quello di strutturare una Strategia Digitale che aiuti a veicolare l'elemento differenziante e il valore che il Modello di Business di TECNO vuole comunicare ai propri clienti target, per aumentare il fatturato.

Pertanto andremo a descrivere il risultato delle scelte strategiche intraprese analizzando quadrante dopo quadrante.

4.3.1 Evoluzione del Mercato

Si è svolta una fase di analisi ed interpretazione dell'evoluzione del mercato di riferimento di Tecno Accise.

E' stato somministrato il questionario descritto precedentemente con il fine di ottenere:

- Informazioni sull'evoluzione del mercato di riferimento;
- Il profilo dei clienti target;
- L'analisi dei competitor diretti che offrono servizi similari;

IL mercato di riferimento della Tecno Accise riguarda come identificato in precedenza almeno quattro categorie di servizi e prodotti diversi: Recupero Accise; Monitoraggio e Gestione delle Performance Energetiche; Consulenza Fiscale Eu; Soluzioni per la gestione delle flotte aziendali.

Negli ultimi anni le tecnologie digitali hanno modificato in modo sostanziale solo alcuni dei prodotti che l'azienda vende. Ci si riferisce a quelli collegati alla gestione delle flotte aziendali.

Tale business unit è però nata proprio in concomitanza con il nascere e lo svilupparsi delle tecnologie di geo-localizzazione a supporto del monitoraggio delle flotte aziendali e pertanto è una trasformazione che già è avvenuta.

Le altre business unit dell'azienda non hanno affrontato un cambiamento del prodotto/servizio nelle sue caratteristiche fondamentali, ma il digitale ha modificato il mercato di riferimento inteso come comportamento d'acquisto del target di riferimento in merito ai beni e servizi, e gli strumenti di marketing digitale a disposizione dell'azienda per aumentare il volume di affari e le performance economiche.

Dall'analisi del mercato e soprattutto dagli incontri con il management sono stati pertanto identificati alcuni profili di clienti in target suddivisi per business unit.

Per declinare il profilo del cliente si è utilizzata una tecnica di definizione di avatar. Tale tecnica permette di definire le caratteristiche principali del cliente target declinando quante più caratteristiche possibili.

- **Profilo 1: ANTONIO**

Italiano, maschio, 41 anni, sposato con figli.

Ha un ruolo da amministratore in azienda, si è formato come imprenditore, seconda generazione, con esperienza operativa. La sua impresa opera nel settore dell'autotrasporto ed ha cinque dipendenti. Le sue abitudini sono condizionate dal lavoro e dall'impegno profuso nelle opportunità di crescita. Coltiva passioni sportive nel fine settimana e uno o due viaggi a medio-lungo raggio con la famiglia all'anno. E' un lettore scarso ed ha un interesse per la tecnologia limitato.

Aprire le mail, indispensabili per il suo lavoro, non segue blog o riviste online, piuttosto riceve e compulsa diverse newsletter di settore. Fa un uso limitato dei social, in particolare facebook, con sessioni quotidiane ma a bassa interazione. Si limita a pubblicare qualche immagine di tanto in tanto. Tra i profili e le pagine seguite ci sono interessi musicali e cinematografici pop, legati soprattutto alla propria fase di formazione giovanile, in particolare band e serie televisive degli anni 90, qualche pagina dedicata allo sport, in particolare moto-gp ed automobilismo, qualche brand correlato, pagine umoristiche, pochi fenomeni/celebrities del momento.

- **Profilo 2: CARLO**

Italiano, maschio, 47 anni, sposato con figli.

Esercita la professione di commercialista e consulente fiscale ed annovera una o più PMI nel settore dell'autotrasporto, dell'edilizia e della movimentazione o piccole realtà produttive. Ama i giochi di ruolo e di strategia, con investimenti corposi in attrezzatura e tecnologia. Viaggia raramente, soprattutto con amici, preferendo passare il tempo libero in casa con la famiglia ed il cane. Vorrebbe maggior tempo per la lettura, intanto si diletta con il barbecue.

Utilizza frequentemente le mail ed altri sistemi di messaggistica istantanea. Segue blog di settore, organi d'informazione generalisti, soprattutto via web, e riviste specializzate. A fronte di contenuti ricchi ed aggiornati, si iscrive volentieri ad una newsletter. Sui social segue gruppi di interesse partecipando raramente. Condivide articoli di suo interesse, soprattutto di carattere professionale, oltre che a molta musica rock attraverso Spotify.

- **Profilo 4: ELENA**

Italiana donna 37 anni, single.

Ha un ruolo dirigenziale in azienda, in particolare nel controllo di gestione, si è formata esternamente, in università e grazie ad una serie di stage.

L'azienda per cui lavora opera nel retail e gestisce 60 punti vendita in 8 regioni. Ha intenzione di posizionarsi bene all'interno dell'organizzazione aziendale. Buona lettrice, viaggia spesso sia per lavoro che per piacere.

Ha un rapporto abbastanza familiare con la tecnologia, in particolar modo con i social che compulsa frequentemente con un alto grado di interazione. Segue blog e

testate legate ai propri interessi ma non disdegna le fonti utili al rafforzamento delle proprie capacità professionali. Segue con interesse diverse newsletter di settore.

Il quadrante relativo all'evoluzione del mercato di riferimento si conclude con l'analisi dei principali competitor diretti dell'azienda e di quali azioni stanno intraprendendo nella trasformazione digitale.

L'analisi del traffico è basata sull'utilizzo di software automatizzati e i dati rilevati vengono assunti come stima approssimativa sui dati raccolti nei tre mesi (marzo, aprile e maggio 2017).

Competitor organico	Visite mensili	Sorgente in crescita	Tempo	Pagine viste
synerlab	<5.000	organic search	2'00"	5
carbonin	<5.000	organic search	1'00"	1
waynet	<5.000	organic search	2'13"	3
mazzini accise	<5.000	paid search	N/A	1
finaxit	<5.000	organic search, direct	8'13"	2
easytrip	<5.000	direct, organic search	1'54"	3
excise refund	<5.000	organic search	0'37"	2
svr consulting	<5.000	direct	N/A	1
astra servizi	<5.000	organic search, direct	0'15"	2
madison	<5.000	org. search, referral	0'54"	2
microtonics	<5.000	organic search	7'08"	3
3ar	19.000	direct, referral	16'44"	15
guard one	21.000	direct, mail	2'00"	2
venos	<5.000	organic search	N/A	1
uta	81.500	direct, organic search	7'49"	8

I competitor rilevati sono rappresentati in ordine di importanza per come sono visualizzati nella pagina SERP di Google Italia per la Key word Recupero Accise.

I competitor presi in considerazione dalla nostra indagine presentano quasi tutti dati

trascurabili in termini di traffico, con un numero di visite mensili mediamente inferiore alle 5000, fatta eccezione per tre realtà che si distinguono per la qualità dei contenuti o per la strategia di acquisizione dei lead.

I competitor si dividono equamente tra siti web che presentano il proprio servizio di “Recupero accise” nell’ambito di una serie di prodotti/servizi, in maniera non troppo dissimile dalla versione attuale di tecnoaccisesrl.it, e siti web molto specializzati su di una specifica verticale.

In particolare è possibile identificare le seguenti tipologie di specializzazione:

- consulenza fiscale,
- consulenza al trasportatore,
- sistema di monitoraggio o tracking,
- minisito/landing page dedicata.

La qualità dei contenuti e l’usabilità dei siti presi in esame è bassa e approssimativa.

Le landing page sono semplicemente abbozzate e dall’aspetto decisamente non professionale. Mancano quasi dappertutto form di contatto dedicati, call to action direttamente legate alla registrazione dell’utente o all’acquisizione del lead.

In molti casi la possibilità di ottenere dalla visita al sito un contatto qualificato è lasciata

al caso, non permettendo all’utente alcun sistema per lasciare i propri recapiti o il proprio indirizzo email.

4.3.2 Posizionamento Digitale

Tecno Accise è posizionata sul mercato principalmente per queste tipologie di servizi:

1. Defiscalizzazione Gasolio / Recupero accise

- a. Per l'autotrasporto
- b. Per le macchine operatrici
- c. Per i gruppi elettrogeni
- d. Per gli impianti produttivi
- e. Per la movimentazione ferroviaria
- f. Consulenza specializzata

2. Monitoraggio e gestione delle Performance Energetiche

- a. Diagnosi Energetica
- b. Monitoraggio Energetico (EMS)
- c. Controllo fatturazione energetica (FatturOk)
- d. Controllo carburante (Fuel)
- e. Servizi ESCo
- f. Certificati Bianchi e Co generazione
- g. Consulenza ad hoc

3. Consulenza fiscale EU

- a. Rappresentanza fiscale all'estero
- b. Rimborso IVA estera
- c. Legge Macròn

d. Rimborso accise EU

e. Consulenza ad hoc

4. Soluzioni per la Gestione di Flotte Aziendali

a. Sistema di gestione flotte (Fleets)

- Gestione parco mezzi
- Gestione autisti
- Gestione scadenze
- Gestione manutenzione parco
- Gestione RCA
- Gestione multe
- Gestione incidenti
- ...

b. Sistema di controllo del carburante (Fuel)

c. Sistema di localizzazione flotte (rebranding*)

d. Rimborso accise autotrasporto

e. Consulenza ad hoc

Nell'ambito dell'analisi del posizionamento strategico si è evidenziato che l'azienda aveva sotto lo stesso cappello tutti i servizi sopraelencati.

Nell'ottica della strategia digitale, è consigliabile avere una identità digitale singola per ogni verticale di prodotto/servizio che l'azienda offre.

Pertanto come scelta strategica di posizionamento, si è deciso di focalizzarsi sul web e con le strategie di digital marketing con siti dedicati per i singoli verticali focalizzando ogni singolo messaggio di marketing per il target specifico.

4.3.3 Esperienza Digitale

Come definito nella parte di posizionamento strategico, l'esperienza digitale che Tecno Accise vuole rivolgere al mercato e ai propri clienti è definita nella volontà di creare verticalizzazioni del proprio business.

E' pertanto opportuno lavorare alla costruzione di diversi siti verticali, attraverso i quali ri-organizzare tutti i servizi, capaci di mettere al centro i bisogni specifici del target:

- Defiscalizzazione Gasolio / Recupero Accise
- Monitoraggio e gestione delle Performance Energetiche
- Consulenza fiscale EU
- Soluzioni per la Gestione di Flotte Aziendali

Ogni nuovo sito dovrà organizzare in maniera più chiara l'offerta dei servizi di Tecno Accise e le pagine dovranno essere strategicamente costruite per rendere agevole la comprensione dei vantaggi, rendere semplice la richiesta di informazioni, consentire l'utilizzo di inviti all'azione mirati e bene contestualizzati, agevolare il monitoraggio delle conversioni.

Nuovi siti web dedicati alle aree strategiche di valorizzazione.

Le nuove identità digitali, strutturate per una maggiore comprensione dei vantaggi

derivanti dall'adozione dei servizi da parte dei clienti, costituirà il set di strumenti di dialogo realizzati con i più elevati standard di usabilità e ottimizzati per i motori di ricerca:

Principali vantaggi:

- Rappresentare al personale e ai commerciali l'offerta dei servizi e il peso e le correlazioni all'interno del piano strategico aziendale;
- Rappresentare agli utenti l'offerta globale di Tecno Accise, suddivisa per aree tematiche;
- Consentire la crescita dei tassi di conversione;
- Consentire un monitoraggio e analisi dei dati maggiormente strutturati;
- Garantire punteggi di qualità maggiori per le campagne effettuate con Google AdWords - dal quale è possibile realizzare significative riduzioni del budget investito;
- Garantire uno spazio utile di approfondimento per le campagne che rientreranno nel piano di comunicazione digitale dell'azienda;
- Garantire all'azienda autonomia nella realizzazione di nuovi contenuti.

4.3.4 Tecnologie

All'interno del quadrante relativo alle tecnologie da utilizzare e da sviluppare, si è suddivisa la necessità in una parte relativa a tutto quello che si dovrà sviluppare per veicolare all'esterno il posizionamento strategico e l'esperienza digitale, e una parte

relativa alla tecnologia da sviluppare internamente nel percorso di trasformazione digitale.

Per veicolare il posizionamento strategico individuato e per esprimere la proposta di valore al mercato, si è deciso di sviluppare una nuova presenza on-line attraverso nuovi siti Internet dedicati, verticalizzati per i singoli servizi.

Saranno poi sviluppate in futuro anche applicazioni mobile per specifici prodotti/servizi.

4.3.5 Sistemi di Marketing

Nella definizione delle opportunità di Marketing Digitale all'interno di Tecno Accise, si è delineata la possibilità di creare opportunità dall'utilizzo dei principali strumenti di digital marketing come l'inbound marketing e la marketing automation.

L'obiettivo è quello di delineare il percorso di strategia digitale, concentrandosi sull'acquisizione di contatti di potenziali clienti (un processo che viene chiamato "lead generation"), identificati attraverso gli incontri per la definizione delle necessità di Tecno Accise.

Questo documento strategico delinea una strategia digitale precisa e un sistema di generazione di lead (contatti) e del loro percorso fino a diventare clienti.

Definiremo un insieme di attività strategiche innovative che partono dalla definizione dei clienti ideali, al loro raggiungimento sul web, fino alla loro acquisizione. Questo processo è conosciuto come inbound marketing.

La modalità di marketing tradizionale, detta anche outbound marketing, è caratterizzata da un messaggio direzionato unicamente verso il cliente, a cui viene comunicata l'offerta di prodotti e servizi rivolta all'acquisto.

L'inbound marketing, all'opposto, indica una modalità di marketing basata sull'essere trovati dal cliente ideale, che viene conquistato attraverso contenuti interessanti, e portato al contatto non appena avrà maturato consapevolezza e interesse nella nostra offerta.

Consiste nel catturare l'attenzione del cliente ideale negli spazi online dove trascorre il tempo, in modo che sia lui a raggiungerci noi; il visitatore viene convertito in lead (contatto) e successivamente in cliente attraverso una strategia automatizzata con un sistema di contenuti e di tracciamento delle attività online.

Attraverso l'inbound è possibile parlare ai potenziali clienti che ci interessa raggiungere (li chiameremo avatar o buyer persona) e dire loro le cose che si aspettano di ascoltare.

Ad esempio possiamo comunicare con gli imprenditori utilizzando canali come il sito web e le email in modo automatico e seguendo un percorso predefinito che li porti da visitatori anonimi del nostro sito web a clienti che si affidano ai vari servizi offerti da Tecnoaccise.

L'utente che cerca informazioni su recupero accise, gestione flotte, consulenza fiscale estera e monitoraggio e gestione delle performance energetiche, trova i nostri contenuti e ci riconosce come un'autorità esperta del settore.

Tutto questo è inbound marketing, una macchina perfetta per la generazione di clienti

dal web in modo automatico.

I concetti che stanno alla base dell'inbound marketing possono essere spiegati attraverso una rappresentazione grafica, chiamata in Inglese "marketing funnel", o percorso tipico del consumatore (buyer's journey).

Il consumatore (buyer) parte da una fase di consapevolezza in cui diviene conscio di un problema da risolvere; questo potrebbe essere, ad esempio, la possibilità di recuperare una % sulle accise, o la possibilità di gestire in modo ottimale la propria flotta o in ultimo la possibilità di monitorare e gestire le performance energetiche.

Attratto da un nostro contenuto (un articolo del blog o una pagina del sito ad esempio) decide di approfondire di più, passando ad una zona di interesse e rilasciando alcuni dati di contatto.

Attraverso nuovi contenuti passa ad una fase di considerazione, in cui ha definito chiaramente il suo bisogno e comincia a confrontare le diverse soluzioni.

Affina la sua ricerca e comincia a valutare specifiche opzioni, parlando con il suo commercialista, con i responsabili interni della propria azienda, e cercando online nuovi contenuti.

Passa infine alla fase di decisione, mettendo a confronto le alternative trovate, valutando le differenze di prezzo e qualità.

Quando non sono attivi sistemi di inbound marketing il cliente arriva spesso a noi nella fase decisionale. A quel punto il 67% della "decisione" di un buyer è già compiuta a prescindere da quello che trova sul nostro sito o che gli diremo. Il

potenziale cliente ha infatti già eseguito delle ricerche, trovato referenze di altri clienti, capito che noi siamo una delle soluzioni ai suoi problemi.

Ecco perché è importante riuscire a raggiungerlo quando sta ancora navigando in cerca di notizie, e assicurarsi che prima di decidere sia stato pienamente informato della nostra offerta, dei nostri standard di qualità, dell'eccellenza del nostro team, e di ogni altro aspetto del business che serva a spingerlo verso i nostri servizi.

In altre parole, senza inbound marketing, stiamo perdendo una grande fetta di mercato.

All'interno dei sistemi di Marketing evidenziati con il management di Tecno Accise vi è la adozione della Marketing Automation.

Utilizzo di un software per automatizzare alcuni processi di Marketing come la segmentazione dei clienti, l'integrazione dei customer data e la gestione delle campagne pubblicitarie.

I sistemi di Marketing Automation possono essere utilizzati per:

- Sviluppare ed implementare le campagne di email marketing
- Automatizzare azioni ripetitive
- Creare un database di presenti e potenziali clienti
- Sviluppare campagne automatizzate finalizzate all'aumento delle vendite

Le funzionalità offerte dalla Marketing Automation permettono non solo di tracciare quando un cliente entra nel sito e lascia i suoi dati, ma di catalogare i potenziali clienti sulla base del reale interesse e delle interazioni con il sito e con i social, allo scopo di personalizzare le comunicazioni individuali.

Oltre alle strategie di Inbound Marketing e Marketing Automation, sono state concordate con il management anche le più classiche strategie di digital marketing.

Lo scopo di queste attività è di efficientare le campagne di acquisizione dei contatti potenzialmente interessati ai servizi, in modo da costruire un meccanismo di acquisizione che possa affiancarsi a quello attualmente in uso.

Attività preliminari:

Controllo di tutti i flussi obiettivo, generazione di pagine di reindirizzamento, installazione dei monitoraggi.

- Campagne di testo realizzate con Google Adwords per lavorare sulla domanda diretta;
- Campagne Google AdWords Display per generare interesse e considerazione, annunci dinamici per la rete di interessi;
- Campagna Test su Facebook con segmenti di target speciali;
- Campagne video su Youtube e Facebook Advertising;
- Campagne di lead generation su landing page presenti all'interno dei nuovi siti tematici.

4.3.6 Governance Digitale

Il successo della Trasformazione Digitale, oltre a passare per la creazione ed implementazione della strategia di marketing digitale e degli strumenti tecnologici più idonei, dipende anche dalla organizzazione dei processi interni e dal

miglioramento delle competenze del management e dei collaboratori per assicurare al mercato

Nell'ambito delle scelte di riorganizzazione e di governance digitale si è deciso di creare una vera e propria business unit interna digitale e di allestire un team di professionisti che sia in grado di ottemperare a tutte le esigenze digitali in termini di strategia e marketing digitale.

La struttura organizzativa che si prevede è la seguente:

1. Team interno che guidi le linee strategiche digitali e analizzi i risultati e le metriche
2. Un digital manager che affianchi il team interno nel predisporre le strategie digitali, gli strumenti di digital marketing più idonei, gli obiettivi, le metriche e che controlli l'operato di eventuali fornitori di servizi esterni;
3. Fornitori esterni di servizi (digital marketing, automation marketing, content, inbound marketing).

4.3.7 Pianificazione Economica

Nell'ultimo quadrante, sono state effettuate le scelte economiche in relazione alla struttura del modello di ricavi prescelto e dei costi da sostenere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati nella strategia digitale.

Nel caso specifico, al momento dell'utilizzo della metodologia non sono fuoriusciti modelli di ricavi alternativi a quelli che già l'azienda ha in essere.

Sicuramente la disamina dei quadranti precedenti ha evidenziato chiaramente le risorse economiche da allocare per sostenere il percorso di trasformazione digitale.

Sono state effettuate delle ipotesi di investimento per costi di affiancamento e consulenza specializzata e per lo sviluppo tecnologico dei siti internet e delle attività di Marketing.

4.3.8. Principali considerazioni in merito al *DTM*

Il *Digital Transformation Model* è stato utilizzato come strumento facilitatore per identificare le scelte di strategiche-digitali da intraprendere in azienda.

L'utilizzo del modello è stata effettuata con un facilitatore che ha orchestrato il confronto positivo tra i vari attori nelle riunioni.

Il modello ha aiutato nella identificazione del mercato di riferimento e nel capire come sono evoluti i bisogni e le caratteristiche dei clienti dell'azienda.

Attraverso il modello si è inquadrato nel dettaglio quelle che sono state le scelte di posizionamento strategico e soprattutto quelle che si vorrebbero intraprendere.

La parte più interessante è stata quella dedicata alla definizione della *value proposition digitale e della customer experience digitale*.

Mentre per alcuni prodotti più verticali dell'azienda è stato più semplice individuare la nuova esperienza digitale, per alcuni servizi si è deciso strategicamente di utilizzare le leve del Marketing Digitale per indagare ancora più a fondo il comportamento di acquisto e di utilizzo dei clienti, in modo da ottenere più dati da analizzare.

In tale ottica, il modello si presta ad essere utilizzato in modo iterativo dove poi ogni scelta strategica può essere modificata capendo quali sono i driver del cambiamento e capendo dove tali scelte impattano in azienda.

La definizione delle tecnologie e dei sistemi di Marketing ha portato l'azienda a scegliere di strutturare un team interno che si occupi integralmente della digital transformation e soprattutto della execution del piano strategico.

In definitiva, la somministrazione del modello come strumento strategico è stato valutato positivamente dal Management.

Conclusioni e spunti per nuove ricerche

Il progetto di ricerca è fondato sull'analizzare, definire e commentare le principali determinanti del processo di Trasformazione Digitale e principalmente nella definizione di un modello che possa definire e aiutare nella comprensione di tale processo.

Nell'analisi della letteratura e nella pratica manageriale non sono stati identificati nel passato dei modelli sviluppati in letteratura che potessero risolvere tale problematica e contribuire a capirne di più.

Attraverso il percorso di ricerca, sicuramente sono stati centrati gli obiettivi della ricerca, nonostante tale modello abbia dei limiti di definizione.

Non sono stati ad esempio analizzati nel dettaglio tutti i legami e le connessioni tra i vari quadranti, ne tantomeno sono stati analizzati nel dettaglio quali siano i principali driver di cambiamento e quale connessione esista tra tali driver.

Uno spunto di riflessione per le ulteriori e successive ricerche sarebbe sicuramente quello di indagare più a fondo tra i legami dei vari quadranti per capire quale dei quadranti, e quindi degli elementi ha più valore rispetto ad altri.

Un altro spunto di riflessione proviene dalla valutazione di applicazione del caso aziendale. Sicuramente l'applicazione in una sola realtà aziendale non può essere un unico dato positivo.

Ulteriori spunti sarebbero quelli di provare a somministrare il modello a più aziende, con classi di fatturato diverse, in settori diversi al fine di avere più dati e informazioni.

Bibliografia

Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow Jones-Irwin, 1971.

Ansoff I.H., *Strategia aziendale [Corporate Strategy, 1965]*, Milano, Etas libri, 1991.

Ansoff I.H., McDonnell E.J., *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall, 1990.

Azzone G., Bertelè U., «Measuring the economic effectiveness of flexible automation: a new approach», *The International Journal of Production Research* 27(5), 1989.

Azzone G., Bertelè U., «Exploiting green strategies for competitive advantage», *Long Range Planning*, 27 (6), 1994.

Azzone G., Bertelè U., *L'impresa: sistemi di governo, valutazione e controllo*, Milano, Rizzoli Etas, [2002] 2011, V ediz.

Bertelè, Umberto. *Strategia II edizione (Italian Edition)*. Egea.2014.

Azzone G., Bertelè U., Noci G., *L'ambiente come vantaggio competitivo*, Milano, Etas libri, 1998.

Bertelè U., «Today every business is a digital business», *Introduzione a Big Bang Disruption: L'era dell'innovazione devastante [Big Bang Disruption: Business Survival in the Age of Constant Innovation]* di Downes L., Nunes P.F., Egea, 2014.

Bertelè U., Editoriali e storie di trasformazione digitale 2010-2016, ebook, Digital4Executive, 2016, www.digital4.biz/executive.

Bertelè U., «Fare strategia nell'era della turbolenza», Introduzione a Le nuove regole di una strategia vincente, ebook, Harvard Business Review Italia, 2016, www.hbritalia.it.

Bertelè U., Chiesa V., Noci G., Creare valore con la Rete, Milano, Il Sole24Ore, 2002.

Bertelè U., Rangone A., ICT e strategia d'impresa, Milano, Il Sole24Ore, 2006.

Chandler A., Strategia e struttura: storia della grande impresa americana [Strategy and Structure, 1962], Milano, Franco Angeli, 1993.

Christensen C., Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende [The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fall, 1997], Milano, Franco Angeli, 2016, II ediz.

Copeland T., Koller T., Murrin J., Il valore dell'impresa: strategie di valutazione e gestione [Valuation, 1990, 2005, IV ediz.], Milano, Il Sole24Ore, 2002.

Drucker P.F., «The New Productivity Challenge», Harvard Business Review, novembre-dicembre 1991.

Dyer J.H., Kale P., Singh H., «When to Ally and When to Acquire», Harvard Business Review, luglio 2004. Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H., «Nuovi modelli di business per i mercati emergenti» [«New Business Models in Emerging Markets»], commento di U. Bertelè, Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2011.

Ghemawat P., «L'azienda cosmopolita» [«The Cosmopolitan Corporation»], commento di U. Bertelè, Harvard Business Review Italia, maggio 2011.

Grant R.M., L'analisi strategica per le decisioni aziendali [Contemporary Strategy Analysis, 2010], Bologna, Il Mulino, 2011.

Hamel G., Prahalad C.K., Alla conquista del futuro [Competing for the Future, 1994], Milano, Il Sole24Ore Libri, 1999.

Hax A.C., Majluf N.S., La gestione strategica dell'impresa [The Strategy Concept and Process, 1991], Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2000.

Hrebiniak L.G., Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, Upper Saddle River, New Jersey, Wharton School Publishing, 2005.

Iansiti M., Lakhani K.R., «Ubiquità digitale» [«Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business»], Harvard Business Review Italia, novembre 2014.

Kaplan R.S., Norton D.P., Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione [The Balanced Scorecard, 1996], Torino, Isedi, 2007.

Kiechel W., Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World, Boston, Harvard Business School Press, 2005.

Kim C., Mauborgne R., Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere [Blue Ocean Strategy, 2005], Milano, Etas, 2005. Koch R., FT Guide to Strategy: How to Pursue

and Deliver a Winning Strategy, Halow-New York, Financial Times-Prentice Hall, 2011.

Levitt Th., «Marketing Myopia», Harvard Business Review, vol. 38, n. 4, luglio-agosto 1960.

Lynch R., Corporate Strategy, Halow-New York, Financial Times-Prentice Hall, 2006.

Lynch R., Strategic Management, Halow-New York, Financial Times-Prentice Hall, 2009.

Magretta J., Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy, Boston, Harvard Business Review Press, 2011.

Mintzberg H., Ascesa e declino della pianificazione strategica [The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994], Isedi, Torino, 1996.

Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2003.

Osterwalder A., Pigneur Y., Creare modelli di business [Business Model Generation, 2010], Milano, Fag, 2012. Parmenter D., Key Performance Indicators (KPI):
Perego A., «Digital Supply Chain: agilità prima di tutto», Digital4Executive, novembre 2015. Porter M.E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980.

Prahalad C.K., Hamel G., «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, maggio-giugno 1990.

Quillico F. (editor), *A Year in Quotes (2012-2016)*, ebook, www.food4brains.com.

Rothaermel F., *Strategic Management: Concepts and Cases*, New York, Mc-Graw-Hill/Irwin, 2012.

Rumelt R.P., *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, New York, Crown Business, 2011.

Steiner G.A., *Strategic Planning*, New York, Free Press, 1979. Stuckey J., «Perspectives on Strategy», McKinsey Staff Paper, n. 62, 2005.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, agosto 1997.

Tidd J., Bessant J., *Management dell'innovazione [Managing Innovation, 2013]*, Milano, Guerini e Associati, 1999.

Altimeter Group, (2014). *The 2014 State of Digital Transformation: How companies are investing in the digital customer experience*. [e-pub], Retrieved on 2015-03-15.

Alvarez, S. A., and Barney, J. B. (2007). *Discovery and Creation: Alternative Theories on Entrepreneurial Action*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (1), 11-26.

George Westerman et al., “The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry,” white paper, Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, November 2012, <http://ebooks.capgemini-consulting.com/The-Digital-Advantage/index.html>, 9.

George Westerman et al., “Digital Transformation,” Westerman et al., “The Digital Advantage.”

Michael Welch and Jerome Buvat, “Starbucks: Taking the ‘Starbucks Experience’ Digital,” Capgemini Consulting, October 4, 2013, www.capgemini.com/resources/starbucks-taking-the-starbucks-experience-digital.

George Westerman et al., “Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations,” white paper, Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, November 17, 2011, www.capgemini-consulting.com/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations.

Michael Welch and George Westerman, “Caesars Entertainment: Digitally Personalizing the Customer Experience,” white paper, Capgemini Consulting, April 25, 2013, www.capgemini.com/resources/caesars-entertainment-digitally-personalizing-the-customer-experience.

Capgemini Consulting, “Allianz: Creating a Digital DNA,” Digital Transformation Review, no. 4, May 2013, www.capgemini-consulting.com/digital-transformation-review-4.

Lucas, H. C., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. (2013). Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382.

JP. Womack, DT. Jones, *Lean thinking. Per i manager che cambieranno il mondo*, Guerini e Associati, 2002.

Madian, A., de Reuver, M., Bouwman, H., & Molina, F. (2015). Envision business model survey. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce. *California Management Review*, (July 2000).

MarketsandMarkets. (2015). Digital Transformation Market by Solution & Service - 2020 | MarketsandMarkets.

Markus, M. L., & Loebbecke, C. (2013). Commoditized digital processes and business community platforms: new opportunities and challenges for digital business strategies. *MIS Quarterly*, 37(2), 649–654.

Customer value: The next source for competitive advantage Robert B Woodruff
Academy of Marketing Science. *Journal*; Spring 1997; 25, 2; ABI/INFORM
Complete pg. 139

D’OVIDIO F., R. SALVATORE E A. VARDANEGA (2007). Il disegno della ricerca: un case study design, in E. Minardi et. al., *I distretti del gusto. Nuove risorse per lo sviluppo locale. Il piccolo libro*, Torino.

Capgemini Digital Transformation Institute Survey, *Digital Culture*; March-April 2017, N = 1700, 340 organizations.

J.Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 1991, Vol 17, No 1, 90-120

Banker, R., Hu, N., Pavlou, P. A., and Luftman, J. 2011. "Strategic Positioning, CIO Reporting Structure, and Firm Performance," *MIS Quarterly* (35:2), pp. 487-504.

Barney J. B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* (17:1), pp. 99-120.

Berger, P., and Ofek, E. 1995. "Diversification's Effect on Firm Value," *Journal of Financial Economics* (37:1), pp. 39-65.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. http://instantpracticebuilder.com/wp-content/plugins/webinar_plugin/webinarattachment/Bonus_104-2_Business_Model_Generation_Preview.pdf (2014-04-07)

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38-47.

Li, F. (2015). Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries. In 48th Hawaii International Conference on System Sciences.

Piccinini, E., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. In 12th international conference on Wirtshaftinformatik (pp. 1634–1648).

Lankshear, C., & Knobel, M. (2008). *Digital literacies: Concepts, policies and practices*. New York, NY: Peter Lang Publishing, Inc.

