

Parte Prima

L'Italia e il digitale

Imprese, né company né startup

Il mondo è cambiato. Se giornalisti, scrittori, commentatori e imprenditori si sbracciano per cercare di definire questa “nuova normalità”, dietro la difficoltà di dare una definizione univoca si intravede una certezza condivisa: nulla tornerà come prima del 2020. Il mondo è cambiato, perché siamo cambiati noi e con noi è cambiato il nostro modo di vivere, di approcciarci alla socialità, ai consumi e alle nostre abitudini di acquisto o di vendita.

La pandemia da Covid-19 ha indubbiamente schiacciato l’acceleratore sull’esistenza digitale delle aziende, questo ancor di più in Italia, uno dei paesi più arretrati nella corsa al digital in tutta Europa. Questo fenomeno ha creato una (rin)corsa alla digitalizzazione che non tutti sono stati in grado di affrontare e sostenere con prontezza e competenza. Molte aziende, per esempio, sono state colte da una vera e propria FOMO¹, dettata dal rapido procedere dei competitor e dal repentino (ma prevedibile) cambiamento dei comportamenti di acquisto del pubblico che piuttosto che smettere di mangiare nel proprio ristorante preferito ha imparato a ordinare pranzi e cene su Glovo o Just Eat. In preda alla paura di rimanere tagliati fuori dalle nuove opportunità di business dell’epoca digitale, e di non riuscire a far fronte alla crisi sanitaria che effettivamente ha impedito il normale procedere di diverse attività economiche (provocando ingenti danni a molti settori e ambiti professionali) molti hanno agito d’impulso. Commercianti, piccole imprese (ma anche me-

¹ *Fear of missing Out*: la paura di venir tagliati fuori

die e grandi) hanno iniziato a scorgere nel digitale un'ancora di salvezza per mitigare gli effetti della situazione critica dovuta al periodo Covid-19, o magari un'opportunità per riuscire a scalare il proprio bacino di utenti, sfruttando quelle nicchie che la crisi ha visto rafforzate, purtroppo spesso "buttandosi" nel mondo digital in totale assenza di struttura e competenze specifiche. L'errore, o la tentazione, è stato quella di pensare che un sistema complesso come quello del digital marketing e della vendita di prodotti e servizi attraverso i canali digitali, potesse essere ipersemplificato, riducendo una complessità non indifferente a una mera formula (quasi) magica o a un segreto per il successo.

Rimane il fatto che durante questo periodo, durato per tutto il biennio '20 – '21, anche i grandi player hanno dovuto fare i conti con repentini e inderogabili processi di trasformazione digitale, mettendo a dura prova le scelte strategiche fatte fino a qualche mese prima dell'inizio della pandemia, in alcuni casi raccogliendo frutti, in altri raccogliendo tempesta. Prendiamo l'esempio di due grandi marchi della GDO²: Panorama e Coop. Panorama vendeva già attraverso i canali di vendita Amazon, diventando di fatto un fornitore del più grande marketplace al mondo. Durante la pandemia, la scelta di continuare a delegare la vendita al marketplace non ha certo reso felici manager e responsabili delle vendite di Panorama che, a conti fatti, si sarebbero potuti mangiare le mani nel pensare a quanto margine è stato perduto nella scelta di non creare una propria struttura di commercio elettronico, delegando tutto ad Amazon (fatica e quindi guadagni). Storia del tutto diversa quella che invece hanno vissuto dentro gli uffici della Coop che al contrario hanno

2 Grande Distribuzione Organizzata

colto la palla al balzo per lanciare nel settembre del '20 il nuovo e-commerce e acquisire un importante vantaggio competitivo su tutte quelle catene che si chiedevano come integrare i sistemi online ai propri processi di vendita tradizionale, procrastinando una rivoluzione che ormai era sotto gli occhi (e i pollici) di tutti. Come sempre, la retrospezione può essere utile solo a immaginare come potrebbe volgere il futuro prossimo, e quindi oggi chiedersi come il digitale può far crescere le aziende, risulta anacronistico. Bisogna chiedersi piuttosto, quali siano le corrette procedure per implementare al meglio il digitale nei propri processi produttivi. Qual è la via più sostenibile? Qual è il percorso più orientato ai risultati e coerente con la mia linea di business? E a queste domande bisogna saper rispondere concretamente, con progettualità e non con teorie di californiana provenienza, con casi studio nazionali e calati nella realtà quotidiana in cui si opera, e non letti su quello o quell'altro libro scritto da quello e quell'altro guru.

Abbiamo infatti lungamente riflettuto sul tipo di comunicazione relativa alla digital strategy che solitamente viene propinata alle aziende italiane da consulenti, strateghi del digitale, cosiddetti "guru" e altri personaggi della mitologia digital in Italia che, a ben vedere, hanno gli occhi puntati verso la California quando invece lo sguardo dovrebbe essere saldamente puntato verso il nostro sistema paese, che differisce enormemente dal territorio dove il digital nasce e crea i trend che poi tutti si trovano a inseguire. Le case history dei testi, delle conferenze e delle convention di digital marketing, growth hacking, digital strategy *et similia* sono costellate di nomi come Dropbox³, Airbnb, Twitter, Facebook, Tinder, ecc... Questi

3 Il caso Dropbox: Per allargare la propria utenza, il CEO di Dropbox

esempi sono ottimi per la gestione di budget faraonici e scaling di business altrettanto imponenti, ma danno alle aziende italiane (e ai loro consulenti), che su tali testi spesso si documentano – per provare a impostare delle strategie di business o quantomeno capire a chi rivolgersi per farlo – una percezione distorta di cosa voglia dire ideare e quindi mettere in pratica, in maniera sostenibile, una strategia digitale. Le scelte delle PMI italiane vanno parametrare alla situazione attuale e fattuale, considerando i fattori economici, sociali e di mercato in cui quelle stesse PMI vivono e lottano per la propria crescita (oltre che per la propria sopravvivenza) che è, come abbiamo sottolineato, molto diversa da quella che si trova oltreoceano.

La vera domanda in relazione alle strategie digitali è come possiamo noi europei, anzi, più strettamente, noi italiani della piccola e media impresa che lavora con budget ridotti e situazioni fiscali ostiche utilizzare il digitale per fare business in un’ottica di sostenibilità, reale utilità ed efficacia economica? Come possiamo utilizzare il *know how* dei big e contestualizzarlo nella realtà imprenditoriale italiana, dove non si bruciano dollari⁴ e non si lavora con colossi come Nike o Coca Cola,

Sean Ellis decise di testare un sistema che oggi è conosciuto come “referral program”: ogni utente iscritto alla piattaforma aveva la possibilità di invitare altri utenti ad aderire al servizio e per ogni iscrizione completata a entrambi gli utenti coinvolti venivano regalati 500MB di spazio sul proprio account Dropbox. Il programma funzionò, portando gli utenti del servizio da 100.000 a 4 milioni in poco più di un anno.

⁴ *We have to Burn dollars* è un modo di dire famoso nei circuiti di startup californiani e americani e fa riferimento alla tendenza delle aziende che hanno appena ricevuto ingenti finanziamenti dai Venture Capitalist a spendere grandissime quantità di denaro con il solo scopo di collezionare

ma ci si misura costantemente con l’ambiente circostante e ci si confronta con antichi calzolari, aziende manifatturiere e/o ottimi birrifici artigianali?

In queste realtà noi siamo immersi e lavoriamo quotidianamente, rendendoci conto che i modelli presentati per parlare di crescita digitale o strategia digitale sono spesso irraggiungibili e le strategie copia-incollate da realtà imprenditoriali sono completamente differenti, e quindi inefficaci se trasportate nel contesto italiano. Nasce così la domanda (o, per dirla all’americana, la *value proposition*) che mi ha portato alla genesi di questo libro: cosa vuol dire implementare il digitale in Italia per far crescere concretamente le nostre aziende. Vorremmo quindi illustrare quali possono essere gli strumenti, i presidi, i *touch point* fondamentali per affrontare la situazione reale e, volendo comunque trarre spunto dalle strategie oltreoceane, quali valutazioni critiche si possono fare confrontandosi con i big del digitale e le *best practice* del settore.

In questo quadro, l’obiettivo vuole essere quello di fornire ai decision maker non una singola mossa o una tattica infallibile come base del successo – perché questo si dà il caso che non esista, quantomeno nella nostra realtà imprenditoriale – ma le informazioni tecniche essenziali perché loro stessi possano essere sicuri di fare, all’interno della propria azienda, la scelta

nel più breve tempo possibile un vasto numero di utenti, al fine di scalare il business (o rendere effettivo il modello di business disegnato) nel minor tempo possibile, di fatto riducendo il rischio dell’azienda di fallire, o peggio di seguire tempi di crescita non sostenibili con i modelli di business degli aggressivi fondi di investimento americani.

giusta, consapevole, e di intraprendere il percorso migliore verso il successo, dove non esiste un trucchetto che ti fa svoltare, ma neanche un'operazione completamente inutile che non ti insegna nulla. Una strategia digitale calata nel contesto imprenditoriale italiano è formata da un insieme variegato di competenze, analisi costante, confronto con i numeri e conoscenza del mercato.

Spero quindi, con l'umiltà e l'entusiasmo di chi si appresta a condividere la propria esperienza professionale con il suo primo libro, che alcuni concetti o riflessioni che si andranno a leggere di qui in avanti siano utili per coloro che fanno impresa in Italia e vedono nel digital non una magia da venerare bensì un mercato complesso da conoscere e sfruttare con intelligenza, competenza e pragmaticità. Buona lettura!

Il nuovo concetto di e-commerce in Italia

Per avere un quadro più chiaro della situazione attuale del mercato digitale italiano partiamo dagli inizi. Gli anni tra il 2008 e il 2012 hanno visto una crescita esorbitante delle vendite online in tutto il mondo, superando per la prima volta, nel 2012, il valore di 1000 miliardi di dollari⁵. Nello specifico, in questi stessi anni, in Europa, paesi come Regno Unito, Francia e Germania hanno visto crescite di diversi punti percentuali rispetto agli anni precedenti. In questo contesto l'Italia risulta sì in crescita – un dato certamente positivo, soprattutto se si considera la crisi economica del periodo – ma è comunque molto in ritardo rispetto ai principali mercati stranieri. I negozi fisici restano il canale di vendita più utilizzato e, nonostante il forte aumento di vendite online in questo arco di tempo, sono ancora poche le aziende che in Italia si dotano di una piattaforma (proprietaria)⁶. Il 2013 è un anno ancora molto difficile per il digitale italiano: la crescita del mercato resta ad una sola cifra (6%⁷) e nel 2014 l'Italia risulta al 25esimo posto su 28 paesi in Europa nell'utilizzo dell'ecommerce⁸. Da un lato gli acquirenti sono timorosi e non si fidano, dall'altro le imprese non sono ancora pronte a investire su un canale legato

5 Fredricksen C. (2013), "Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012", in www.emarketer.com

6 Digital Advisory Group – DAG (2013), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, Report promosso da American Chamber of Commerce in Italy con il contributo di McKinsey.

7 <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-ecommerce-in-italia-2014/>

8 <https://www.insidemarketing.it/ecommerce-in-europa-2014/>

a una quota di fatturato ancora poco significativa. Tra il 2014 e il 2015, complice la diffusione degli smartphone, le vendite online da mobile hanno una crescita importante⁹ anche nel Bel Paese, e negli anni successivi la crescita continua a procedere stabilmente. Il 2018 (complice la breve ma felice ripresa del mercato e della crescita del sistema paese) è l'anno in cui le imprese italiane finalmente cambiano direzione iniziando a investire nel digitale, e nelle tecnologie online¹⁰.

Verso la fine del 2018 Alessandro Perego, Direttore Scientifico degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano esprimeva una dichiarazione che letta oggi sembra quasi una premonizione: “In Europa, l'Italia è ancora lontana dai principali mercati eCommerce (Francia, Germania e Regno Unito). Lo sviluppo del nostro mercato deve passare in prima battuta dal potenziamento dell'offerta del Food&Grocery, la prima voce di spesa nel paniere degli acquisti degli italiani. Nonostante l'ingresso di diversi player locali e internazionali in questo settore, l'offerta non ha ancora la capacità di garantire una copertura territoriale capillare: oggi 4 italiani su 5 non possono ancora effettuare online la spesa da “supermercato” con un adeguato livello di servizio¹¹”. Come tutti sappiamo, nel 2020, con l'arrivo del COVID-19 e quindi del grande rimescolamento di carte causato dalla crisi sanitaria, le imprese

9 <https://www.ipresslive.it/comunicates/2616/e-commerce-15-supera-i-15-miliardi-di-1-acquisto-online-su-4-via-smartphone-e-tablet-dati>

10 <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-b2c-cresce-il-mercato-ma-anche-il-valore>

11 <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-b2c-cresce-il-mercato-ma-anche-il-valore>

che operano nel settore Food & Grocery sono state costrette, volenti o nolenti, a praticare quel “salto” nel mare digitale che ha fatto sì che l'Italia finalmente potesse raggiungere numeri concorrenziali messi a paragone con il resto d'Europa.

Oltre a queste considerazioni, va tenuto a mente il fatto che, in Italia, il 2010 ha visto la venuta del grande Amazon, il più grande marketplace del mondo occidentale, che ha sicuramente dato una grande e importante spinta alla presenza online di molti commerci nostrani (ancor più del predecessore e-bay), offrendo l'opportunità di vendere online con una spesa molto contenuta a patto di condividere una significativa parte dei proventi delle vendite al colosso di Seattle. Però, sebbene in un primo momento la maggior parte del commercio elettronico italiano sia confluito in massa sulla piattaforma, con il tempo le imprese si sono rese conto che la creazione di un asset di e-commerce proprietario e customizzato fosse la scelta migliore (soprattutto sul medio e lungo periodo) per trasmettere la propria identità del marchio, nonché un investimento efficace per lo sviluppo di business duraturo e scalabile che porti valore all'azienda e al mercato.

A oggi, nonostante l'utilizzo di un sito proprietario sia comunque il canale favorito sia a livello strategico, sia per quanto concerne la sostenibilità economica di un progetto digital sul medio e lungo periodo, la presenza di Amazon sul mercato, o di altri marketplace (eBay, Facebook, Alibaba, ePrice, Zalando) resta una costante con cui le imprese devono confrontarsi e misurarsi. Circa metà delle aziende italiane sono presenti su almeno due-tre piattaforme contemporaneamente. In media il fatturato di un'azienda proviene al 50% dal sito proprietario,

23% da marketplace, per l'8% da campagne promosse sui social media¹².

In questo momento storico, infatti, con la spinta alla digitalizzazione data dal COVID-19 e la presa di coscienza delle aziende riguardo alla necessità di prestare molta attenzione a come viene comunicato e presentato il marchio nella sua completezza, non solo il prodotto, stiamo assistendo a forti cambiamenti e a una grande crescita, in quanto è oramai riconosciuta la grande opportunità rappresentata dalla presenza multicanale.

Va detto, certamente, che l'apertura di un e-commerce è tutt'altro che una passeggiata, ma se affrontata con le giuste competenze può aprire le porte della crescita. Un'azienda che abbia la giusta *value proposition*, che proponga cioè un prodotto o un'idea di progetto che si differenziano dai competitor e che risponde a un'esigenza del mercato specifica e reale parte con il piede giusto. Impostare una strategia digitale per la distribuzione, la promozione e la vendita di un prodotto significa tracciare un percorso ben chiaro e definito a partire dagli obiettivi che si vogliono raggiungere e dalla strada che si vuole intraprendere per farlo. Senza dei prerequisiti fondamentali di prodotto o idea, struttura, identità del marchio, competenze e progettualità, tutto questo rischia di non poter accadere, generando sconforto, sfiducia negli strumenti e nei canali di vendita digitale, e soprattutto frustrazione nei manager e negli imprenditori che hanno deciso di investire nella digitalizzazione della propria impresa, senza aver fatto i conti con la complessità del commercio elettronico.

12 <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

L'azienda che vuole digitalizzarsi oggi non deve solo avere in mano un progetto di valore, ma anche porre estrema attenzione e cura a tutto ciò che ruota intorno al progetto: lo sviluppo del brand e della sua identità; il cosiddetto posizionamento, che deve essere solido e riconoscibile, altrimenti l'idea rischierà di essere facilmente replicata da altri; deve curare il proprio livello di *trovabilità* sui canali di navigazione e di scoperta da parte degli utenti, lavorando sulla capacità di intercettare il giusto traffico e la domanda idonea alla vendita del proprio prodotto; deve infatti curare la presenza online sui maggiori canali, importantissima poiché la omnicanalità è sempre più un fattore di successo nel mercato ¹³ ed è fondamentale offrire un'esperienza d'acquisto lineare ai consumatori, anche nel passaggio da un canale a un altro. È altresì necessario ideare, produrre e curare contenuti grafici e testuali attrattivi e arricchenti, a presidio di tutti i canali di contatto con l'audience (social media, recensioni online, community), in modo da realizzare una *brand narrative* positiva e coinvolgente che permetta di fidelizzare i clienti e trasformarli in *brand ambassador* desiderosi di farsi portavoce dell'identità del marchio.

Se nel mercato offline le logiche si basano principalmente su prossimità e buon servizio (vado dal panettiere all'angolo perché è il più vicino a casa e perché il pane lì so che è buono), nel mercato digitale la complessità generata dall'eterogeneità della concorrenza, dei canali e delle pratiche da mettere in atto, è molto più alta e variegata ma altrettanto ampie sono le possibilità di raggiungere nuovi mercati e nuovi consumatori.

13 <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

Il digitale, se affrontato con le giuste competenze, permette orizzonti di business molto più larghi ed è potenzialmente una vetrina sul mondo intero, diventando un importante veicolo di crescita per le aziende italiane – e per il tanto acclamato *made in Italy* – che, tipicamente, hanno capacità produttive d'eccellenza ma devono far fronte a una concorrenza globalizzata.

Il ruolo del Covid-19 nella digitalizzazione del sistema paese

Sebbene ne abbiamo già parlato, introducendo il fenomeno come parte della fenomenologia del digitale italiano, sarebbe sbagliato (storicamente e tecnicamente) non dedicare una riflessione particolare alla crisi dettata dall'avvento del virus COVID-19.

La crisi pandemica ha dato (nel bene e nel male) alle aziende italiane quella spinta che mancava loro (o per mancanza di cultura, o per mancanza di competenza) per lanciarsi a capofitto nel processo di digitalizzazione e di implementazione del commercio elettronico. Nell'affrontare questa sfida, per la maggior parte dei casi determinata dalla necessità, alcune aziende si sono trovate in grosse difficoltà nell'implementare sia processi di comunicazione e di *customer experience* sia sistemi di vendita (o prenotazione) online; per altre invece, che magari provenivano da un contesto (o da un background culturale) già più uso a operare con strumenti e canali digital, si è rivelata un'enorme opportunità di crescita che ha effettivamente dimostrato come questi metodi non siano sostitutivi ma arricchenti di ogni tipo di business, anche del più tradizionale e legato alla fisicità del punto vendita (o di consumo).

Trovarsi nella prima o nella seconda categoria è solitamente dipeso dallo spirito di adattamento, dalle *soft skills* accumulate, utili per implementare (e ancor prima comprendere) i processi e i metodi necessari per costruire un percorso di successo e (forse soprattutto) dalla capacità (e predisposizione) all'investimento

delle aziende in questione. Il digital, che pervade ogni aspetto delle imprese (ma se ci pensiamo questo discorso vale per ogni caratteristica o segmento di business inerente alla vita di un'azienda) è un insieme complesso di strumenti e di processi.

La pandemia ha quindi messo le aziende davanti a un cambiamento epocale che ha stravolto (o fatto evolvere, dipende dai punti di vista) molte abitudini e metodi consolidati, non solo per quanto riguarda la digitalizzazione e la messa online dei sistemi rivolti al mondo esterno (quindi ai clienti, all'audience o ad altri stakeholder), ma anche relativamente ai processi interni. Il lockdown e le successive chiusure hanno introdotto prepotentemente il concetto di *smart working*, che pre-pandemia veniva utilizzato raramente (o addirittura mai), dimostrando anche ai più diffidenti che grazie ai sistemi di comunicazione e di team management digitali è possibile lavorare, coordinare, collaborare e generare produttività anche a distanza. La necessità di mettere a sistema strumenti per facilitare lo *smart working* dei dipendenti ha permesso di utilizzare il digitale come nuova dimensione della realtà aziendale, una dimensione molto flessibile, che spesso e volentieri abbatta costi e tempi di lavoro. Siamo consapevoli che nel futuro un modello lavorativo che preveda esclusivamente lo *smart working* non sarà la scelta preferita da parte di molte aziende, che probabilmente andranno a favorire un modello misto in grado di mantenere i benefici del lavoro da remoto, senza rinunciare a momenti di presenza necessari (in condizioni sanitarie "normali") per il corretto (ed efficace) procedere del business, che spesso volte è fatto di relazioni umane ancor prima che di numeri e KPI. Un meeting di Zoom (o Teams, o Google Meet o altri strumenti di videoconferenza tipicamente utilizzati dalle

aziende) può sostituire comunicazioni quotidiane volte all'allineamento, coordinamento o *brief* di progetto ma difficilmente è pensabile di rinunciare in toto alla collettività aziendale che, oltre a generare empatia, è capace di facilitare la trasmissione della cultura aziendale e migliorare l'abilità di problem solving dei team. Riflettiamo comunque sulla grande opportunità di cambiamento che abbiamo sperimentato, in quanto aziende, in questi due anni di Covid che ci hanno dimostrato¹⁴ come sia possibile condurre una vita aziendale anche senza sentirsi legati, vincolati, costretti alla dimensione dell'ufficio. Questo avrà senz'altro grandi conseguenze sul modo di intendere gli spazi aziendali in tutto il mondo e inoltre dimostra come il digital non sia una dimensione esclusivamente confinabile al mondo del marketing e della vendita (su cui ci concentreremo in questo libro) ma per me i processi e le problematiche delle risorse umane, del management e della comunicazione interna.

Tornando al nostro *core topic*, parlando quindi dei segmenti di vendita, marketing e comunicazione esterna, va sottolineato come le abitudini di acquisto dei consumatori siano cambiate drasticamente durante questo biennio (quasi triennio) di crisi pandemica. Le limitazioni di accesso ai luoghi pubblici

14 Anche noi in GBS abbiamo sperimentato con successo metodi di smart working che hanno decentrato la produttività della nostra consulting, facendo leva sulla predisposizione dei nostri dipendenti, manager e collaboratori. Tutt'oggi la nostra azienda ha messo a sistema lo smart working, con le dovute regolamentazioni, per potenziare la produttività in ogni angolo del paese, permettendo a chiunque viva la comunità aziendale di scegliere se operare dall'ufficio o da casa, ottenendo così l'effetto positivo di valorizzazione degli spazi aziendali che non vengono più vissuti come una costrizione ma come una vera e propria opportunità di crescita personale, professionale e di convivialità.

(e talvolta privati, pensiamo ai circoli), il distanziamento sociale, l'obbligo di indossare mascherine e in generale il timore di contrarre il virus, partecipando ad assembramenti (parola diventata di uso comune a partire dal 2020) hanno prodotto un'esplosione senza precedenti di utilizzo di sistemi di vendita, prenotazione e scoperta dei prodotti attraverso strumenti e canali di commercio elettronico e comunicazione online. Durante la pandemia, ogni abitudine di acquisto secolarizzata ha dovuto trovare un'alternativa nel mondo digitale e se quindi andare al ristorante non era più possibile, le *app* per ordinare un pasto a domicilio diventavano l'unica opzione percorribile. Se andare a fare la spesa in una grande catena di supermercati comportava inevitabilmente tutta una serie di disagi (rischiosi assembramenti, infinite code, igienizzazione di mani, prodotti etc.), ordinare gli stessi prodotti online, utilizzando marketplace oppure sistemi di acquisto proprietari si trasformava in una validissima opzione, anche per gli utenti meno avvezzi al digitale. Vale lo stesso per i farmaci, a Torino una startup di consegna a domicilio ha fatto la sua "fortuna", se così si può dire, con la crisi pandemica, aumentando la propria base utenti e soprattutto la propria *awareness* sul mercato, diventando addirittura un servizio strategico e di fondamentale importanza, soprattutto per le fasce deboli. Se andare al cinema diventa impossibile, i canali di streaming come Netflix e Prime diventano la salvezza di chi cerca contenuti editoriali con cui intrattenere se stesso e la propria famiglia.

Si potrebbero fare molti altri esempi per indicare come le abitudini di acquisto e di consumo si sono inevitabilmente evolute e smaterializzate, scoprendo un lato digital che ormai ha permeato la quotidianità di una vastissima parte di pubblico e di clienti.

L'utilizzo di queste nuove tecnologie d'acquisto è così diventato un'abitudine tale che resisterà anche alla fine della crisi sanitaria, proiettando il nostro paese in una nuova dimensione digital.

Durante la crisi sanitaria si sono venute a creare opportunità commerciali anche per i brand che nella "vecchia normalità" faticavano a trovare uno spazio di mercato. Le peculiari e più significative casistiche sono relative ai settori del food e del fitness che, forse, senza il digitale avrebbero rischiato di perire a causa dell'impossibilità di ospitare i propri clienti all'interno dei loro spazi e dunque, in pratica, di erogare il proprio servizio. Un ottimo esempio è quello relativo al *food delivery* che è riuscito a dare vita a veri e propri nuovi modelli di business, dimostrando come talvolta da una situazione di necessità possono nascere nuove idee e nuovi sistemi di fare business. Innanzitutto, sono nate diverse attività di solo asporto sul modello di *Ktchn LAB*¹⁵. Attività commerciali in grado di fornire (a domicilio) lo stesso servizio di un ristorante tradizionale ma che traggono vantaggi concreti da un modello di business innovativo: nessun costo di coperto (quindi spese contenute per i costi di affitto e manutenzione del locale), alimenti ottimizzati per il trasporto (con conseguenze sulla capacità innovativa del packaging e dei servizi di logistica legati al cibo), consegna rapida e prezzi contenuti rispetto ai tradizionali competitor. Immaginate quindi una pizzeria del centro che si trova a concorrere con un laboratorio (magari situato nella periferia della città): entrambi fanno pizze da consegnare a domicilio ma i

15 Ktchn Lab crea e gestisce ristoranti virtuali che vendono esclusivamente attraverso piattaforme di delivery come Deliveroo, Glovo, Just-Eat e Ubereats. La mission dell'azienda è quella di arrivare dai clienti in meno di 20 minuti, con un prodotto di qualità e ottimizzato per la consegna a domicilio.

costi che le due si trovano ad affrontare differiscono sensibilmente, e saranno quindi diversi i margini e conseguentemente la competitività dei due player. Questo rende evidente come nuovi modelli di business non solo hanno spazio di crescita sul mercato digital ma possono anche talvolta scalzare (o mettere in difficoltà) modelli tradizionali.

Nella zona in cui abito ci sono due paninoteche: una ottima, una buona. Quella ottima, che in tempi normali serviva, appunto, ottimi e abbondanti piatti di hamburger con patatine, durante il lockdown prezzava le patatine come extra ed consentiva solo il ritiro in loco, non consegnando a domicilio. I panini sono effettivamente molto buoni ma il servizio offerto non è stato competitivo quanto la gustosità del cibo preparato.

La paninoteca buona, che in tempi normali non sarebbe stata la mia prima scelta, al contrario offriva un delivery rapidissimo e ogni piatto di hamburger e patatine (che non venivano prezzate a parte) comprendeva anche una bevanda in omaggio. Quindi non solo, come direbbero gli americani, “price, price, price”¹⁶ ma mi verrebbe da aggiungere “ux, ux, ux”¹⁷. Oltre alla differenza dell’offerta commerciale, parliamo anche di diversità nell’ambito della qualità delle esperienze di consumo. Di fronte a un cambiamento epocale dei sistemi di vendita, un locale continua a puntare sulla qualità delle materie prime, aggrappandosi saldo alle proprie certezze pregresse,

16 Modo di dire, mantra, degli imprenditori americani che vuol dire “prezzo, prezzo, prezzo”, a significare che il prezzo più competitivo si fa sempre strada in un mercato competitivo.

17 User Experience. Sull’importanza di creare esperienze positive per l’utente dedicheremo un capitolo più avanti.

un altro locale cerca invece di creare, ancor prima che un buon pasto (o una succulenta offerta commerciale), un’esperienza di consumo positiva, che sia capace di far scaturire un momento di felicità (o soddisfazione) nella mente del cliente.

Inutile dirvi quale dei due business ha lavorato di più e chissà che questo vantaggio competitivo, dato non tanto dalla qualità delle pietanze bensì dalla qualità del servizio erogato, non perduri anche quando sarà conclusa l’emergenza sanitaria. Questo piccolo esempio aneddotico serve a dimostrare come le aziende che, pre-pandemia, erano già pronte e predisposte a implementare processi, metodi di lavoro ed esperienze di acquisto digitali siano in effetti state premiate dagli utenti, mentre quelle che non lo erano si sono dovute adattare, talvolta in fretta e furia, e ora stanno cercando di recuperare terreno, infine chi invece non era e non è ancora pronto... resterà, prima o poi, tagliato fuori dal mercato.

Implementare il digitale nei propri processi di crescita. Requisiti fondamentali.

Non v'è dubbio che in Italia la generazione imprenditoriale che sta facendo impresa sia da considerarsi per certi versi pioniera rispetto alla precedente. Gli imprenditori di oggi sono gli unici che in una sola vita professionale hanno dovuto affrontare crisi sanitarie, una rivoluzione digitale e tecnologica dopo l'altra, due crisi economiche di caratura mondiale e allo stesso tempo esplosioni di nuovi mercati e nuove opportunità. Non esistono infatti manager o imprenditori che si sono trovati, in passato, a dover avere a che fare, per esempio, con la dimensione digitale e che potrebbero dunque tramandare competenze, metodi e buone pratiche alla generazione di oggi. Gli imprenditori di oggi sono dunque i primi a trovarsi nel ruolo storico di guidare un'azienda digitalizzata o addirittura "digital", che promuove quindi un modello di business che si concentra e focalizza sugli strumenti di vendita o di fruizione digitale. Il pionierismo di questa generazione e le nuove "opportunità" (ormai sempre più "necessità") rendono evidente il fatto che quando un'azienda si trova a fare le stesse cose nel lungo periodo, seguendo sempre gli stessi processi, forse non sta andando nella direzione giusta. Le trasformazioni e le opportunità del digitale "stanno succedendo", sono in corso, le stiamo vivendo e sono in continua evoluzione. Come tutti i cambiamenti epocali, la trasformazione digitale è un qualcosa che si vive sulla propria pelle, ancor prima che all'interno della propria azienda ed è per questo che le imprese (e in generale i manager e gli imprenditori) devono

essere pronte al concetto di “cambiamento”, letto in chiave di “evoluzione dei processi”¹⁸, oltre che essere predisposte a una valutazione continua e ricorsiva degli sforzi e dei risultati al fine di potersi adattare al meglio allo sviluppo e all’evolversi delle tecnologie, dunque ai cambiamenti del mercato.

È comprensibile che un’azienda non possa essere sempre in grado di gestire la complessità digitale da sola, ma esistono dei requisiti fondamentali senza i quali intraprendere un percorso di digitalizzazione, anche se affiancati da consulenti esperti, non porterebbe ai risultati desiderati, perché non è sufficiente avere una strategia digitale (che comunque è un presupposto fondamentale), occorre inevitabilmente avere in mano un business che funzioni e che sia al passo coi tempi. Per poter effettuare una trasformazione digitale efficace che porti allo *scaling* del business è necessario quindi tenere a mente alcuni punti fondamentali.

Primo: il prodotto.

Sviluppare un prodotto che si differenzi dalla concorrenza è alla base di ogni buon modello di business, regola che permea tutti i segmenti del mercato, non solo quelli digital oriented.

Se l’idea di partenza non è un’idea di valore, se non è solida e competitiva, se non va a risolvere o espletare una reale necessità di un preciso target di utenza¹⁹, non esiste web agency o stratega digitale²⁰ che possa farla stare in piedi. Bisogna in-

18 *How to succeed in the digital age? Monitor the organizational context, identify risks and opportunities, and manage change effectively* Luis Miguel FONSECA https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11382/1/ART_Fonseca%20LM_CIDEM_2017.pdf

19 In una sola espressione: *product market fit*.

20 Del digital dovete cercare bravi manager, mica maghi o stregoni!

vestire tempo e risorse in tutti quei passi relativi allo studio del mercato, alla progettazione, alle valutazioni che permettono di avere un’idea valida che possa essere trasformata in progetto di business, e che quindi abbia senso e spazio all’interno del mercato di riferimento.

Secondo: avere un’identità del marchio forte, riconoscibile e chiara, frutto di uno studio accurato che coinvolga professionisti della comunicazione e del branding.

Un prodotto senza un brand è difficilmente distribuibile e soprattutto è aggredibile con estrema facilità dalla concorrenza. In assenza di questo requisito, una buona idea potrebbe facilmente venire replicata²¹ venendo così a perdere la propria posizione di vantaggio. Sviluppare una buona brand identity non vuol dire solo pensare al miglior logo o alla più fantasiosa color palette o font da utilizzare, ma vuol dire saper comunicare visivamente e testualmente i valori dell’azienda e del prodotto, la positività dell’esperienza di acquisto e la convenienza nell’utilizzo (o acquisto) del prodotto stesso. È quindi fondamentale prestare attenzione a tutta la comunicazione che ruota intorno al marchio, fatta di testi e grafiche di presentazione, ma anche di *social proofing*²², presenza online e social media

21 È sempre bene ricordare che la maggior parte dei prodotti, dei servizi che sono distribuiti e promossi in digitale non sono né brevettabili, né esclusiva del *first mover*. Il brand diventa quindi, oltre che uno strumento di posizionamento - e quindi di acquisizione utenti - anche un’arma per difendere a spada tratta il proprio posizionamento.

22 Per *Social Proofing* intendiamo i messaggi inerenti al prodotto o del servizio che descrivono il prodotto o il servizio utilizzato attraverso recensioni, messaggi, commenti.

che trasmettano una *brand narrative*²³ positiva, coinvolgente e fidelizzante.

Terzo: non dimentichiamo l'importanza dei processi.

L'azienda deve avere una struttura rodada, funzionante e ben definita, e ogni passo che viene mosso va operato in considerazione di questa struttura, che non può essere improvvisata. Per intraprendere un percorso di digitalizzazione si può scegliere se organizzarsi internamente, facendo fronte a tutti i costi del caso, oppure affidarsi ad agenzie digital e/o aziende di consulenza. In ogni caso è auspicabile dotarsi di risorse interne che sappiano interpretare la complessità del digitale (o per lo meno comprenderne le caratteristiche fondamentali) e che sappiano leggere le esigenze dell'azienda al fine di interagire virtuosamente con i digital strategist preposti a costruire e rendere operative le manovre di marketing e comunicazione utili a promuovere il prodotto o servizio del committente.

Quarto (e ultimo): è vitale avere una strategia di mercato accurata, misurabile ed efficiente. In assenza di questo requisito non si avrà un'azienda sana, né un processo di go-to-market di successo. Nella maggior parte dei casi gli errori della catena decisionale sono portati dalla frenesia di voler raggiungere l'obiettivo senza considerare i giusti step e i corretti requisiti. Prima di impostare una digital strategy, bisogna avere ben chiaro ciò che si ha e ciò che si vuole raggiungere, in modo da poter tracciare una direzione chiara e condivisa da tutti coloro che sono coin-

²³ *Brand Narrative is a Necessary Part of Brand Strategy* <https://www.emotivebrand.com/do-you-have-a-brand-narrative-as-part-of-your-brand-strategy/>

volti nei processi operativi e decisionali. Questo significa condurre analisi, conoscere il mercato, confrontarsi ricorsivamente con numeri e dati, avere riferimenti di mercato, tenere d'occhio le azioni dei competitor e sviluppare un acuto senso critico nei confronti dei propri prodotti e dei propri processi.

Senza misurabilità, senza pensiero laterale, senza i prerequisiti elencati, non può esistere una digital strategy di successo.