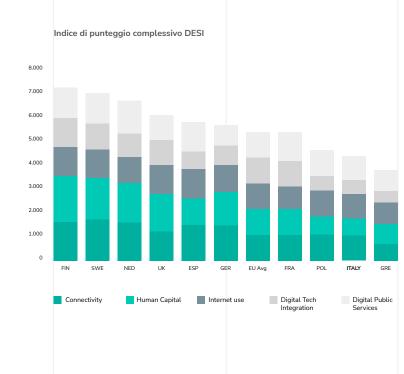
# bee wize.



## Adozione del digitale in Italia

Prima della pandemia, l'Italia sembrava essere un ritardatario rispetto agli altri paesi europei in termini di integrazione e adozione di pratiche digitali da parte di privati, società ed enti governativi. Situazione derivante da deficit strutturali e da abitudini profondamente radicate. L'Italia è all'ultimo posto tra i Paesi Ue riguardo i principali indicatori di adozione digitale riflessi nel Digital Economy and Society Index (DESI), dato che evidenzia il ritardo cumulativo di un paese nell'adozione della tecnologia digitale, nelle competenze digitali in generale e nell'uso delle funzionalità connesse alla tecnologia digitale.

Tuttavia, la pandemia di Covid-19 è arrivata come un campanello d'allarme e ha accelerato la necessità di una transizione digitale.





## Le competenze digitali nelle aziende italiane

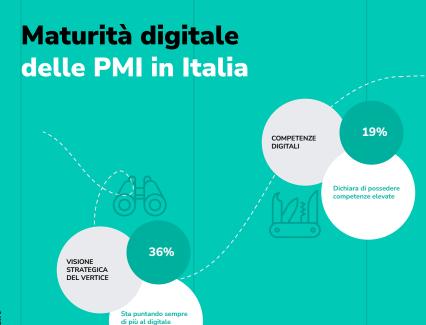
In termini di competenze, la carenza di una forza lavoro qualificata, unita alla scarsa disponibilità di neo laureati ICT (l'Italia è in fondo tra i paesi dell'UE con solo l'1% dei neolaureati in ICT, rispetto alla media UE del 3,6%) ed alla bassa alfabetizzazione digitale complessiva della forza lavoro italiana contribuiscono ad una scarsità strutturale di talenti qualificati disponibili sul mercato del lavoro italiano. Di conseguenza, ciò rafforzerà probabilmente il ruolo delle imprese tecnologiche specializzate come cluster primari di lavoratori qualificati.

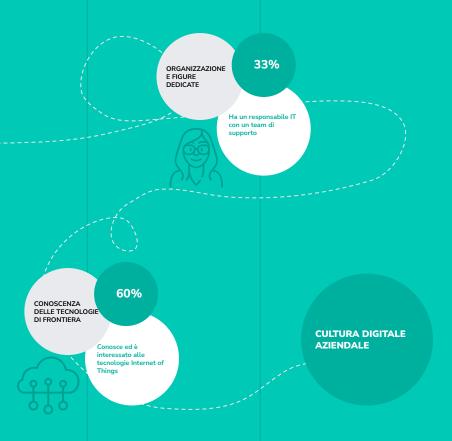
A destra, alcune statistiche ISTAT che illustrano questa tendenza nel 2020:

- il 12,6% delle aziende italiane impiegava almeno una risorsa ICT dedicata (rispetto a una media UE del 21,5%, sulla base dei dati OCSE), con un dato più elevato per le grandi aziende (73% delle aziende con oltre 250 dipendenti, rispetto alla media UE del 78%), evidenziando la mancanza di una presenza specialistica nelle PMI più piccole;
- il 17,3% delle aziende con più di 250 dipendenti ha incontrato difficoltà nel coprire adeguatamente i posti vacanti di specialisti ICT (cioè il 47,8% di quelli che hanno cercato di assumere tale professionista);
- prima della crisi COVID-19, ANITEC-ASSINFORM ha stimato che la scarsità di specialisti ICT laureati che entrano nel mercato del lavoro italiano avrebbe comportato una carenza di circa 11.500 posizioni qualificate per il periodo 2019-2021, pari al 28% del volume complessivo di professionisti necessario;
- il 63% delle aziende italiane ha dichiarato di aver utilizzato personale esterno per gestire le proprie attività ICT, secondo i dati del rapporto Istat "Imprese e ICT" 2020, in particolare per i ruoli di: manutenzione, supporto, sviluppo di software e web app, sicurezza e protezione dei dati. In particolare, lo ha fatto il 79% delle aziende con oltre 250 dipendenti, rispetto al 62% delle piccole aziende.

I bassi tassi di utilizzo IT tra le aziende italiane offrono una significativa possibilità di crescita: come si deduce da dati DESI, le aziende italiane sono in ritardo rispetto ai loro omologhi europei per quanto riguarda l'adozione delle tecnologie Cloud (14,7% delle aziende con oltre 10 dipendenti nel 2020 contro la media UE del 17,8%) o tecnologie Big Data (7,1% rispetto alla media UE del 12,3%).

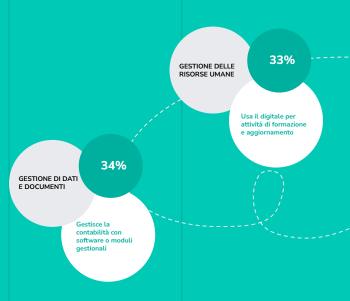
Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021.





Fonte: «Obiettivo Innovazione Digitale: Il NextGenEU per trasformare le PMI Italiane
Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Maggio 2021

# Maturità digitale delle PMI in Italia





Fonte: «Obiettivo Innovazione Digitale: Il NextGenEU per trasformare le PMI Italiane».

Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Maggio 2021.

## Profili di Maturità delle PMI in Italia

Tra i 10 e 249 addetti. fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro o totale di bilancio inferiore a 43 milioni euro.

Su circa 4.4 milioni di imprese attive

220,000 PMI

Numericamente

del totale

SETTORI



Manifatturiero

31%

**18**%

e Ristorazione

**NORD 58%**  **CENTRO 21**%

Commercio

**SUD 21**%

Alloggio

13%









- CONOSCENZA E CULTURA DEL DIGITALE MOLTO SCARSE.
- PROCESSI E ATTIVITÀ GESTITI MANUALMENTE.
- IMPRESE IN PREVALENZA PICCOLE NON INTERNAZIONALIZZATE E DI PRODOTTO.



- SCARSA VISION STRATEGICA E CULTURA DIGITALE.
- DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI IN RISPOSTA A UN OBBLIGO NORMATIVO O A UNO STIMOLO ESTERNO.



- BUON APPROCCIO STRATEGICO AL DIGITALE.
- COMPETENZE BUONE MA NON UNIFORMI TRA IL PERSONALE.
- REVISIONE DEI PROPRI PROCESSI AZIENDALI ALLA LUCE DEL DIGITALE IN



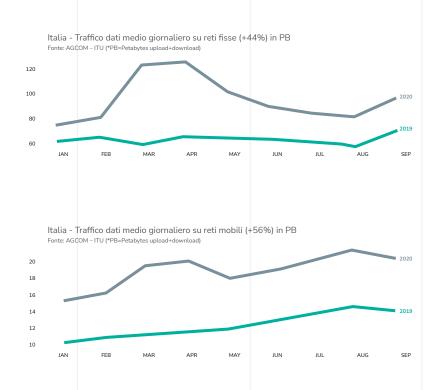
- PENSIERO DIGITALE E APPROCCIO PROATTIVO AL CAMBIAMENTO.
- BUON LIVELLO DI COMPETENZE E CONOSCENZE, ANCHE DI TECNOLOGIE DI FRONTIERA.
- IMPRESE IN PREVALENZA DI SERVIZIO E INTERNAZIONALIZZAZIONE.

## 1/2 Adozione del digitale in Italia e il COVID-19

L'epidemia di Covid-19 ha sicuramente obbligato e/o stimolato un'accelerazione nell'adozione quotidiana di tecnologie da parte di privati e aziende. Molteplici studi dimostrano un chiaro perseverare di tale tendenza anche dopo la fase iniziale del lockdown.

Il traffico dati sulle reti a banda larga, sia fisse che mobili, è aumentato in modo significativo dopo la prima ondata di COVID-19 e rimane ben al di sopra dei livelli del 2019, come dimostrano i dati Agcom. Questo indicatore, che già mostrava una crescita strutturale anche anni precedenti, si aggiunge a molteplici altri indicatori che confermano il processo di digitalizzazione italiano.

Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021.





## 2/2 Adozione del digitale in Italia e il COVID-19

In effetti, l'adozione di funzionalità digitali e gli investimenti in strumenti digitali sono stati stimolati dall'attuale emergenza, la quale ha certamente favorito una più rapida adozione di molteplici pratiche digitali da parte delle imprese, tra cui:

- spostamento delle vendite verso i canali online: una percentuale maggiore delle vendite è stata effettuata (fino al 36,2% dei ricavi totali delle imprese nel 2020 dal 34,1% del 2019) attraverso i canali online. Ciò è stato reso possibile dalla maggiore presenza di aziende italiane su piattaforme digitali, proprietarie o di mercato, unitamente a una maggiore apertura ai pagamenti digitali;
- adozione della banda larga: anche l'adozione da parte delle imprese della banda larga veloce è
  stata accelerata dall'emergenza sanitaria, con oltre un'impresa italiana su due ora dotata di una
  connessione veloce;
- maggior importanza della comunicazione: le aziende italiane hanno investito per far emergere i
  propri siti web attraverso un miglioramento dell'offerta di servizi digitali, al fine di raggiungere una
  clientela più ampia;
- comunicazione interna e infrastrutture: gli investimenti nella comunicazione digitale interna e
  anche gli strumenti e le infrastrutture di produttività hanno subito un'accelerazione a causa della
  pandemia, in parte per l'adozione del lavoro a distanza, in parte per la necessità di fornire ai
  dipendenti attrezzature aggiornate, sia hardware e software.

Nel complesso, la pandemia di Covid-19 ha fatto da campanello d'allarme per le aziende italiane, costringendole a riconsiderare le loro capacità ed esigenze digitali.

Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021.



# La trasformazione digitale

Il digitale ha creato nuovi modelli di business e aperto a nuovi mercati geografici. I retailer tradizionali e tutte le aziende B2B2C oggi devono interfacciarsi con nuove problematiche industriali, commerciali, logistiche, organizzative e soprattutto tecnologiche per far evolvere il proprio modello di business.

Solo intercettando le esigenze di consumatori e produttori, soddisfacendo e amplificando le loro ricerche, i brand potranno vincere la sfida lanciata dai pure player digitali.

«I comportamenti dei consumatori che sono emersi prima della pandemia hanno subito un'accelerazione e continuano a cambiare ed evolversi, in particolare esaminando migliaia di ricerche effettuate su Google in Europa, Medio Oriente e Africa, emergono dati interessanti su nuovi modi di vivere, lavorare, trascorrere il tempo libero e fare acquisti, affermandosi paradigmi quali:

- approcci "fai da te" rispetto alle esigenze domestiche;
- ricerca di ispirazione online per lo shopping;
- community online per socializzare a distanza.

Ne consegue che le società devono adattare la propria strategia aziendale in modo da agire rapidamente e rispondere a queste variazioni nei comportamenti dei consumatori.»

Fonte: «Comportamenti in evoluzione: le tendenze di ricerca ci svelano come cambiano le abitudini dei consumatori» Lucy Sinclair Director. Market Insights EMEA Google. Aprile 2021.

«La pandemia ha sicuramente avuto un impatto negativo ma, allo stesso tempo, se vogliamo vedere il lato positivo delle cose, ha accelerato il mondo che ci circonda e ci ha permesso di fare un salto in avanti. Non è solo una questione di accelerazione dell'e-commerce, questo è solo un aspetto del fenomeno, siamo nel mezzo di una sorta di rivoluzione culturale.

L'approccio multicanale che abbiamo iniziato a sperimentare sia nella distribuzione che nella comunicazione, è qui per restare.

Il confine tra mondo fisico e mondo digitale, commercio e intrattenimento, social media ed e-commerce si sta sfumando. L'e-commerce è sempre più integrato nello storytelling, i social media sono anche piattaforme in cui oggi si distribuiscono e vendono prodotti e servizi. Il viaggio del consumatore può iniziare online su e-commerce, e-tailer o piattaforme social e finire nei negozi, oppure può funzionare al contrario, iniziando in negozio e terminando online.

È necessario avere una forte identità come marchio online e offline perché il consumatore può trovarsi in uno qualsiasi di questi luoghi o in più di uno di questi luoghi contemporaneamente. **Tutti i touchpoint sono collegati tra loro, contaminandosi in una continua evoluzione.**»

Fonte: Financial Times, 20 maggio 2021, intervista a Remo Ruffini, CEO Moncler.

# 1/4 La trasformazione digitale nel retail

All'avvento del lockdown i maggiori retailer italiani hanno immediatamente investito nello sviluppo di una propria progettualità e-commerce.

Chi invece era già presente online ha potenziato la propria iniziativa consolidando l'infrastruttura logistica, grazie all'apertura di nuovi magazzini e all'utilizzo dei punti vendita a supporto dell'online, mettendo in atto investimenti tecnologici e assumendo nuovo personale dedicato alle operatività e-commerce. Dopo il lockdown hanno lavorato per rafforzare l'offerta di innovativi metodi di pagamento e per digitalizzare, in senso più ampio, l'esperienza fisica di acquisto.

Fonte: «Il grande balzo del digitale nel retail» Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Febbraio 2021.

Da un'analisi condotta su 312 PMI invece è emerso che, a causa dei periodi di chiusura delle attività, il 64% ha lanciato almeno una nuova modalità di contatto e di vendita (come app di messaggistica, telefono, email). I benefici riscontrati (raggiungimento di un numero più ampio di consumatori e mantenimento di un dialogo attivo con i clienti più fedeli) hanno spinto l'84% del campione a mantenere attive tali modalità anche in fase di riapertura dei negozi.

Il digitale, dopo il lockdown, ha facilitato l'adeguamento dei punti vendita alle misure governative e alle nuove esigenze dei consumatori. Le soluzioni maggiormente adottate sono sistemi per il **monitoraggio dello stato dei clienti** (47% del campione), per il contingentamento degli ingressi (29%) e per il rispetto del distanziamento sociale in store (28%).

Le PMI hanno lavorato anche sull'offerta di innovativi metodi di pagamento, contactless e mobile (67%) e sullo sviluppo di modelli omnicanale (42%). Proprio con i sistemi di pagamento si è assistito a una forte accelerazione, in particolare nel fashion e anche nei piccoli negozi di prossimità, verso l'omnicanalità. «Sono stati introdotti un po' in tutta Europa sistemi di pagamento più flessibili e offerte alternative di tutti i tipi», sostiene Danilo Arosio, business development director Pax Italia.

«Le transazioni che partono in store, in modalità pay by link, per esempio, vengono conteggiate come transazioni online e anche i piccoli negozi sotto casa hanno adottato sistemi di pagamento più smart. Tanto che in prospettiva i confini tra le transazioni online e offline saranno sempre più sfumati».

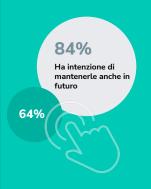
Quello innescato dall'emergenza sanitaria nel retail è un cambio di rotta senza precedenti. È importante che questi aspetti vengano supportati da un back-end solido, robusto e si possa fare uso di best practices e di regole condivise per gestire la logistica e più in generale una collaborazione più ampia tra gli attori della filiera, in modo che il sistema possa reggere per concentrarsi sulle interazioni con i consumatori.

# ti aziwaad www.w

# 2/4 La trasformazione digitale nel retail

### **DURANTE IL PRIMO LOCKDOWN**

Ha lanciato almeno una nuova modalità di contatto e di vendita.



### IN FASE DI RIAPERTURA DEI NEGOZI

distanziamento sociale in-store

Il digitale ha facilitato l'adeguamento degli store alla normativa e alle nuove abitudini di consumo.



Fonte: «Il digitale nell'era retail, l'emergenza accelera il cambiamento» Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Febbraio 2021.

## PERMANGONO BARRIERE DI NATURA DIMENSIONALE...





## ...MA L'EMERGENZA HA INNESCATO IL CAMBIAMENTO





## 3/4 La trasformazione digitale nel retail

L'effetto Covid ha dato una forte spinta agli investimenti digitali nella distribuzione e nell'e-commerce in particolare. Ma ha anche messo in luce l'importanza dei processi e la necessità di una loro integrazione per una strategia omnicanale, con il processo d'acquisto al centro dell'esperienza del cliente.

Con la pandemia, la naturale e continua evoluzione del retail, determinata da cambiamenti del potere d'acquisto, degli stili di vita dei consumatori, dall'innovazione di prodotto e dall'uso delle tecnologie, ha subito una potente accelerazione. Principalmente in due direzioni:

Fonte: «Il grande balzo del digitale nel retail» Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Febbraio 2021.

- la crescita dell'e-commerce, con impatti nella logistica e nell'adeguamento dell'infrastruttura retail;
- l'adozione di soluzioni tecnologiche nei punti vendita.

Partendo da queste considerazioni «A livello internazionale – afferma Elisabetta Puglielli, ricercatrice dell'Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano – le vendite al dettaglio hanno subito una decisa contrazione, in parte compensata dal balzo in avanti delle vendite online, che, con una penetrazione cresciuta al 13% in Europa, al 24% in Cina e al 20% negli Stati Uniti, è diventato sempre più centrale nelle strategie dei retailer.

Contemporaneamente sono entrati in crisi i modelli tradizionali di retail, con importanti ricadute in termini di razionalizzazione dell'infrastruttura fisica e di revisione del ruolo del negozio».

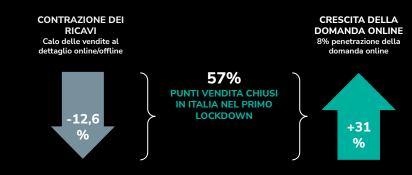


## 4/4 La trasformazione digitale nel retail

Si va dalla chiusura dei punti vendita, come Gap che abbandona l'Europa, al potenziamento del canale online (Zara, Tesco, Carrefour in Belgio) e delle iniziative di integrazione fisico-digitale (Whole Foods in Usa, con l'estensione del click & collect).

Tra risposte immediate all'emergenza con iniziative focalizzate su online e omnicanalità da un lato e dall'altro sul negozio per la semplificazione dell'esperienza in store e per nuove modalità di vendita con l'automazione di processi (pagamenti, videochiamate e impiego della realtà virtuale), per il retail si apre nel medio-lungo periodo un cantiere di lavoro per la ricerca di nuovi equilibri tra i canali e per il ridimensionamento degli spazi fisici, con un ripensamento della prossimità intesa come vicinanza al cliente, non solo geografica.

### Riassetto temporaneo della rete commerciale



## Cresce l'investimento in innovazione digitale



Fonte: «Il grande balzo del digitale nel retail» Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Febbraio 2021.



## Il riassetto dell'infrastruttura retail

### RIDIMENSIONAMENTO DELL'INFRASTRUTTURA E INTEGRAZIONE OMNICANALE

- Bose (Gen 2020): chiude 119 negozi in Europa e si concentra sull'eCommerce
- H&M (Feb 2020 + Giu 2020): chiude 170 negozi e taglia l'apertura di nuovi negozi. 40 negozi in meno rispetto alle dichiarazioni di inizio anno. Cambio di concept strategico: gli store diventano hub logistici di supporto all'online.
- Zara (Giu 2020): annuncia la chiusura di 1200 negozi, soprattutto in Europa e Asia e l'investimento di un miliardo di euro sull'eCommerce.
- Starbucks (Giu 2020): annuncia la chiusura di 400 punti vendita negli USA e in Canada e il focus su punti dedicati al pick up degli ordini eCommerce.

Fonte: Il riassetto dell'infrastruttura retail, Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano. 2020.

### INGRESSO FISICO DI ALCUNE DOT COM

- Wayfair (Set 2019): dopo la sperimentazione di vari temporary store, inaugura il suo primo negozio per creare relazione tra personale e consumatori.
- Alibaba (Set 2019): inaugura il primo negozio omnicanale
   a Madrid
- Amazon (Feb 2020): estende il format Amazon Go, aprendo il suo primo vero e proprio supermercato (1000 mg) con la tecnologia cashierless.
- Tannico (Giu 2020): apre la prima enoteca fisica a Milano, in via Savona.

### SIGNIFICATIVI INVESTIMENTI ANCHE DA PARTE DEI RETAILER PIÙ RESTII

- Aldi (Apr 2020): avvia la prima iniziativa eCommerce in UK per vendere online box alimentari preconfezionati.
- Poundland (Set 2020): avvia la realizzazione del proprio sito eCommerce

### NON MANCANO LE ECCEZIONI

 Primark (Apr 2020): dichiara di voler proseguire la propria attività con soli negozi fisici.



# La trasformazione digitale nei punti vendita

Sul versante del front-end l'innovazione digitale si è indirizzata anche verso il negozio fisico con diverse soluzioni in linea con le disposizioni governative e per consentire autonomia dei clienti nel punto vendita. «Abbiamo affrontato un cambiamento che ha riguardato tutta la shopper experience – segnala Maniele Tasca, direttore Selex – con un'attenzione all'e-commerce, che nell'alimentare ha fatto un enorme balzo e ai processi fisici in negozio, basti pensare all'implementazione delle soluzioni di self scanning e self checkout. Le barriere all'ingresso dell'online sono state rotte e vedremo un consolidamento nei prossimi anni.

Fonte: «Il grande balzo del digitale nel retail» Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of management del Politecnico di Milano, Febbraio 2021.

Tuttavia, occorre ricordare che i trend nel settore non hanno una crescita velocissima e per il futuro il punto vendita continuerà a essere un asset fondamentale, puntando sui freschissimi come driver principale di visita. Per altri prodotti ricorrenti ci potrà invece essere un incremento delle vendite online, come peraltro sta già accadendo. Ciò implicherà dei cambiamenti nel mix degli spazi, con un maggior ruolo ancora ai freschissimi, o alla ristorazione, che sarà destinata a riprendersi, o ancora ad aree di preparazione a supporto dell'online».

Al retail è richiesta, dunque, una trasformazione strutturale per recuperare efficienza su tutti i processi e trasferirla in attività ad alto valore aggiunto per i clienti. Il digitale, in tale contesto, può rappresentare un valido alleato, in grado di accompagnare i retailer lungo quattro principali linee di evoluzione: supportare la riprogettazione del punto vendita; garantire maggiore prossimità, fisica e funzionale, al consumatore; gestire importanti revisioni organizzative e garantire un'esperienza fluida grazie al paradigma dell'omni-experience.

«Il servizio offerto ai clienti non è più una pura intermediazione commerciale, valutata prevalentemente in termini di risparmio di tempo e di costi, ma un'esperienza "phygital" capace di offrire interazioni autentiche con i brand ed i loro prodotti, valutata prevalentemente in termini di "time spending", di qualità e profondità del tempo trascorso dal cliente sui diversi canali e nei diversi spazi fisici e virtuali», commenta Emilio Bellini, responsabile scientifico dell'Osservatorio Innovazione digitale nel retail.



RIPROGETTAZIONE DEL PUNTO VENDITA IN CHIAVE OMNICANALE

Coop Italia, Mediaworld



CREAZIONE DI ESPERIENZE FLUIDE GRAZIE ALL'OMNI-EXPERIENCE

Burberry, Grean Pea



MAGGIORE PROSSIMITÀ, FISICA E FUNZIONALE, AL CONSUMATORE

Esselunga, Ikea



REVISIONI ORGANIZZATIVE PER GESTIRE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Alberta Ferretti, Lerov Merlin

## Evoluzione canali di vendita nel mercato dei beni di lusso a livello globale

La quota storicamente registrata dal canale dei negozi fisici «Department stores» nelle vendite globali di beni di lusso si dimezzerà entro il 2025, mentre la quota relativa al canale «Online» triplicherà.

\* Il canale «Specialty» include le vendite generate dai negozi multimarca, normalmente all'ingrosso; Il canale «Online» include le vendite generate dai siti web di marchi, siti web di rivenditori e marketplaces online.

# €281 mld €320-330 mld 120% 100% 80% 60% 40% 2096 2019E 2025F

Mercato dei beni di lusso per canale

Online\*

Fonte: Bain & Company; Altagamma, luxury goods worldwide market study, 2020.

## Rassegna stampa

"EY-Confimprese: crollano i consumi. A marzo calo record del 79%".

Corriere della Sera, 30 aprile 2020.

"Online sales in march 2020 increased by 17% (...) remain open in 47 of the group's 51 online markets".
H&M Q1 Report.

"E-commerce has proven a key tool to support our business".

HR. Sciutto, CEO of Sergio Rossi.

"Fortunately, our e-commerce has not been affected".

M.M. Polegatto, CEO of Geox.

"Esselunga, puntiamo sull'high-tech per seguire i consumatori".

Corriere della Sera, 30 aprile 2020.

"Il nuovo consumatore? Cerca più convenienza, multicanalità tra e-commerce e supermercati". Corriere della Sera, 30 aprile 2020.

"Si ordina online e si ritira direttamente nel negozio prescelto senza fare file. La necessità della spesa online forse scenderà dopo l'emergenza, ma rimarrà un'abitudine".

Corriere della Sera, 30 aprile 2020.

"Ufirst. Si può scegliere un supermercato, prenotare l'ingresso evitando di perdere tempo".

Corriere della Sera, 30 aprile 2020.



# 1/2 Il ruolo dell'omnicanalità nel customer journey

Secondo Sandro Castaldo, Professore Ordinario del Dipartimento di Marketing e Department of Marketing Liaison Officer dell'Università Bocconi "è evidente che i consumatori continuano a preferire l'opzione digitale per i loro acquisti, ma attenzione: dotarsi di un e-commerce non vuol dire solo avere un sito".

Castaldo aggiunge che "e-commerce significa servizio, assistenza, presenza a domicilio. Questo è quello che ha fatto e che farà la differenza, vincono le nuove app e i nuovi business di prossimità che hanno saputo organizzarsi e comunicare la loro presenza sulla rete fornendo un buon servizio".

Fonte: Omnicanalità, digitalizzazione, cura dell'ultimo miglio, Sandro Castaldo, Luglio 2020.

Il segreto, infatti, secondo Castaldo, è cercare di **spostare il cliente online mantenendo comunque una relazione con lui.** Questo significa che tutti gli investimenti che il settore retail stava mettendo in atto per innovare anche l'esperienza di acquisto del consumatore, dovranno prendere una direzione nuova. Fino a prima del lockdown era forte la tendenza ad offrire nei punti vendita la possibilità di vivere una "customer experience" che andasse oltre il prodotto, ora tutto questo deve cambiare velocemente.

Secondo Castaldo "i negozi fisici hanno dovuto organizzarsi in modo nuovo, abbandonando completamente i progetti che avevano richiesto anche investimenti importanti in alcuni casi e gestendo le consulenze con telefonate o video telefonate, presentando i prodotti interagendo via chat o videochat, prenotando consulenze fisiche one to one".

Castaldo conclude dicendo che "è la gestione migliore dell'ultimo miglio a fare la differenza. Non è un caso che ancora oggi i punti vendita più in difficoltà siano quelli lontani dalle grandi città che risiedono per esempio nei centri commerciali o comunque in aree con maggiore concentrazione".

Il segreto dunque oggi è cercare di spostare il cliente online mantenendo comunque una relazione con lui, ribadisce Castaldo, che aggiunge "bisogna avere la capacità di spacchettare l'esperienza di acquisto, digitalizzando tutto il possibile e lasciando solo al momento conclusivo il contatto fisico".



# 2/2 Il ruolo dell'omnicanalità nel customer journey

Garantire ai consumatori un'esperienza di omnicanalità offre notevoli benefici in quanto permette al contempo di migliorarne il livello di soddisfazione, incrementare il customer engagement e ampliare l'audience di riferimento.

Anche se i vantaggi nella transizione verso l'omnicanalità sono senz'altro noti, rendere l'esperienza frictionless dal canale fisico al digitale e viceversa è un'impresa tutt'altro che semplice e indolore per un brand.

In una recente indagine svolta a proposito della *Digital Transformation*, sono emerse le **principali sfide che un'azienda si trova ad affrontare nell'approccio all'omnicanalità**:

Fonte: Strategie di customer engagement verso l'omnicanalità, Focus Management, Ottobre 2020. Mappare il customer journey del cliente

Garantire una seamless experience attraverso tutti i touchpoint Sviluppare contenuti customer based per tutti i canali

Non trascurare il mobile marketing

Prima di giungere ad una completa esperienza omnichannel, le aziende tendono però a procedere per passaggi intermedi: dalla multicanalità in cui l'integrazione tra canali è ancora nulla e la customer experience si riferisce al singolo touchpoint con cui l'utente interagisce, si passa ad una strategia cross-canale in cui vi è maggiore integrazione anche se è ancora limitata la coerenza nella gestione dei diversi punti di contatto.



# 1/3 Il fenomeno dei micro momenti nel customer journey

La rivoluzione mobile e la trasformazione della quotidianità del consumatore.

Recenti studi hanno confermato quanto la pervasività delle tecnologie abbia mutato l'esperienza di acquisto degli utenti aumentando esponenzialmente il numero di momenti in cui ci si affida ad un dispositivo tecnologico per dare risposta ad un bisogno nell'esatto momento in cui questo si realizza.

La costante presenza (e la crescente indispensabilità) dei dispositivi mobile è resa evidente da alcuni dati. Secondo una ricerca svolta dal centro statunitense Kleiner Perkins Caufield & Byers, il 68% degli intervistati ha dichiarato di controllare il proprio device entro 15 minuti dal risveglio (per un totale di 150 volte nell'arco dell'intera giornata) e l'87% ha ammesso di non separarsene mai, né di giorno né di notte. Presidiare la propria fetta di mercato anche sul fronte digital diventa, quindi, strategico per acquisire nuovi clienti e consolidare il rapporto con quelli già fidelizzati.

A supporto di questo aspetto, appaiono emblematici i dati relativi al mercato statunitense: solamente tra il 2014 ed il 2015 si è assistito ad un aumento del 20% del traffico verso siti web da dispositivi mobili oltre che a una crescita di oltre il 29% del tasso di conversione. Per contro, si è registrata una contestuale riduzione del 18% nella durata media di ogni visita.

Il micro-momento: un framework innovativo per interpretare l'omnicanalità.

Anche se i dispositivi mobili stanno guidando questo cambiamento, il fenomeno dei micro-momenti ha un impatto sull'intero customer journey, che si sta frammentando in decine di micro-momenti in cui il brand può entrare in contatto con il cliente. La costante disponibilità di informazioni e la facilità di contatto con il consumatore non devono però eccedere in una presenza del brand troppo invasiva o non richiesta che potrebbe risultare controproducente. Per interpretare il cambiamento e fornire alle aziende un utile strumento di lavoro, Google ha ideato l'innovativo framework dei micro-momenti, uno spunto interessante per ripensare le strategie di marketing e scovare nuove modalità di contatto con i consumatori. I micro momenti rappresentano, infatti, la nuova frontiera del marketing digitale in quanto permettono di immaginare nuovi touchpoint real-time all'interno del processo di acquisto e creare engagement. Questo nuovo metodo di analisi trascende dalla dimensione fisica e statica dei tradizionali touchpoint per focalizzarsi al contrario sui momenti nei quali il consumatore ha una più alta attenzione cognitiva dovuta da una più intensa percezione del bisogno.

Come comprendere i micro-momenti che contano nel Customer Journey.

01.

02•

03•

L'aspetto che più caratterizza i micro-momenti è la presenza di tre necessità che il consumatore desidera soddisfare: l'utilità, la contestualità e la velocità.

Di conseguenza, è possibile identificare gli elementi che una buona strategia deve possedere per essere realmente di valore per l'utente:

Presenza: è necessario anticipare i micro momenti ed essere lì a supporto dell'utente quando la necessità di soddisfare un bisogno si manifesta Utilità: essere rilevanti per le esigenze dei consumatori nei diversi momenti si associa alla capacità di connettere le persone alle risposte che stanno cercando

Velocità: gli utenti vogliono sapere, andare e comprare rapidamente. Il customer journey deve essere veloce e senza attrito Appare chiaro che questi "moments" possano essere di ogni genere e presentarsi in differenti fasi del processo di acquisto, i più rilevanti sono:

01.

02•

03•

Un digital-consumer su tre ha dichiarato di aver acquistato un brand diverso da quello che aveva preventivato, perché l'azienda scelta si è dimostrata migliore nel fornire le informazioni di cui aveva bisogno nel momento esatto in cui ne aveva più necessità.

Adattarsi alle sfide lanciate dal mondo digitale appare quindi di cruciale importanza: solo le aziende in grado di adattare la propria proposta alle nuove necessità del cliente faranno quindi la differenza nel mercato del domani.

04

### I Want-to-Know moment:

l'utente esplora il mercato e ricerca informazioni ma non è ancora realmente pronto per l'acquisto

### I Want-to-Go moment:

l'utente si accinge a scegliere il luogo deputato all'acquisto del prodotto selezionato

### I Want-to-Buy moment:

è il momento della verità, l'utente è in procinto di acquistare e può avere bisogno di aiuto per prendere la decisione finale

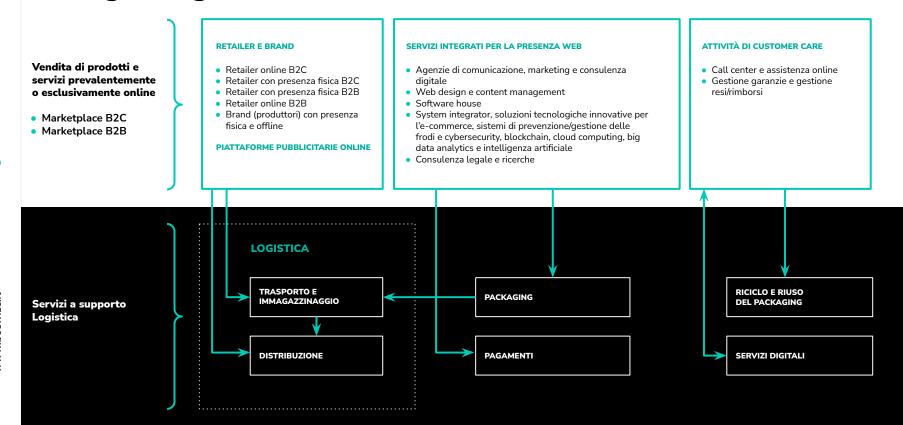
### I Want-to-Do moment:

l'utente è alla ricerca di qualcuno in grado di aiutarlo a risolvere un problema o a creare qualcosa di nuovo

> Fonte: Omnichannel strategy il paradigma dei micromomenti nel customer journey, Focus Management, Ottobre 2020.



## Paradigma digital nel retail



www.beewize.it

# 1/2 La trasformazione digitale e il valore per i clienti



# 1/2 La trasformazione digitale e il valore per i clienti

I consumatori oggi esigono esperienze che siano veloci, ad alto tasso di connettività e, più di ogni altra cosa, personalizzate



Afferma che sentirsi **trattato come una persona** invece che come un numero, è fondamentale nella **relazione con i brand.**Fonte: Salesforce

Fonte: «Il valore dei customer insights per i brand e per i consumatori» Network Digital 360. Luglio 2019

Percentuale di consumatori che ritengono importante trovare: CONNESSIONE OMNICANALE E PROCESSI ALTAMENTE INTEGRATI 63% 69% 75% COMPRENSIONE DI COME VENGANO USATI PRODOTTI E/O SERVIZI 61% 69% 76% INGAGGIO CONTESTUALE E PERSONALIZZATO 53% 66% 75%



# 2/2 La trasformazione digitale e il valore per i clienti

Secondo una ricerca "State of Connected Customers", stilata da Salesforce, il 76% dei clienti sostiene che oggi è molto più semplice passare da un'offerta all'altra per cercare un'esperienza che soddisfi le aspettative.

Per il 79% dei consumatori, infatti, l'esperienza riveste la stessa importanza di prodotto e servizi. Secondo un'altra indagine, stavolta di Forrester Consulting ("The Business Impact Of Investing In Experience"), l'80% delle organizzazioni pone tra le proprie priorità di business il miglioramento della customer experience, visto che le imprese con un approccio experience-driven riescono a ottenere crescite dei ricavi pari al 15%, contro l'11% della media delle compagnie che adottano strategie convenzionali al mercato.

Ecco perché studiare il modo in cui le persone scelgono i prodotti all'interno del negozio, sviluppando customer insights a partire dai dati generati da ciascuna interazione, è oggi il sistema migliore per conoscere cosa i clienti si aspettano dai loro brand preferiti in tutte le fasi della customer journey. Un altro report realizzato da Salesforce, "Trends in Customer Trust", evidenzia che secondo l'84% dei consumatori qualsiasi business, per avere successo, deve considerare i suoi clienti come persone e non come numeri. Naturalmente, la situazione non è la stessa per tutte le tipologie di consumatori, e la consapevolezza di quello che i brand possono fare con i dati personali cambia da cluster a cluster.

In quanto nativi digitali, i millennial e i membri della generazione Z hanno un'idea sufficientemente precisa del modo in cui le aziende utilizzano le loro informazioni personali, e il 91% è più ben disposto a offrirle alle aziende se queste sono in grado di spiegare come verranno sfruttate per generare un'esperienza migliore. I baby boomer, d'altra parte, tendono a sollevare obiezioni in misura doppia rispetto ai consumatori più giovani quando si tratta di scambiare i propri dati con una maggiore personalizzazione dell'offerta.



## La centralità del cliente nella trasformazione digitale

Obiettivo importante da perseguire per le aziende che operano nel mondo B2B è quello compiere un salto di prospettiva e porsi nel ruolo del cliente (con le stesse sfaccettature di quello finale) per ricostruire il suo comportamento in tutti gli step e comprenderne le esigenze specifiche in ogni fase di interazione, dalla selezione del fornitore/brand/prodotto alla condivisione dell'esperienza e al cross-selling e up-selling, con l'azienda e in ogni modalità di contatto (diversi touch point online e offline).

La leva più importante sulla quale agire sono le persone che sin dal primo momento di brainstorming in azienda devono essere coinvolte nel percorso di Digital Transformation.

Ciascuno deve contribuire afferendo il proprio vissuto e il proprio background aziendale nel progetto comune di trasformazione, coniugando le sue aspettative di evoluzione del ruolo con quelle necessarie al buon esito del percorso di cambiamento.

Le persone sono il vero motore abilitante dei processi e dei percorsi evolutivi.

Troppo spesso la trasformazione digitale viene veicolata come un processo top-down, senza alcuna possibilità di apportare il proprio contributo come individuo e come risorsa umana.

## Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

## 1/4 Piano Nazionale di Ripresa e resilienza

Le dinamiche di transizione digitale in Italia saranno supportate dai sostegni provenienti dalla politica, attraverso progetti di investimento pubblico multimiliardari destinati alla digitalizzazione, previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza («PNRR»).

In particolare il PNRR si prefigge di supportare il raggiungimento dei seguenti obiettivi in ambito digitale:

Sintesi degli obiettivi digitali dell'Italia per il 2026 e degli obiettivi digitali dell'UE per il 2030

2020 SITUATION	
ITALY	EU AVG.
22%	NA
42%	58%
NA	18% businesses
NA	NA
89% coverage 69% take-up	87% coverage 65% take-up
	22% 42% NA NA 89% coverage

2026 TARGET	
Δ vs 2020	
48%	
29%	
NA	
NA	
11% coverage 31% take-up	

2026 TARGET	
EU AVG.	Δ vs 2020
80%	NA
80%	22%
75% businesses	57%
100%	NA
100%	13% coverage 35% take-up

Fonte: DESI 2020, Istat, OECD, Commissione Europea, Ministero per l'innovazione tecnologica, Osservatorio Digitale del Politecnico di Milano, AGCOM.

Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021.

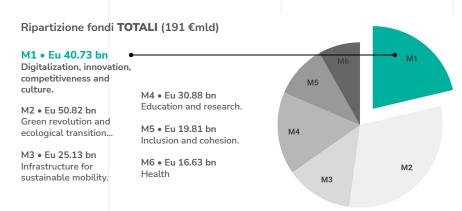


## 2/4 Tendenze

Vi sono una serie di tendenze predominanti nel supporto al settore digitale locale, alimentate dal PNRR:

- il cambiamento delle abitudini digitali degli italiani, accelerato dalla pandemia attraverso l'uso crescente di tecnologie quali pagamenti digitali, e-ID, e-commerce mobile e destinato a continuare:
- aumento dell'adozione del digitale da parte delle aziende, soprattutto le PMI, poiché la transizione digitale è quanto più necessaria quanto più il contesto internazionale diventa competitivo e connesso;
- abilitatori digitali (cloud computing, intelligenza artificiale, cybersecurity, big data analisi), che rappresentano i principali motori della digitalizzazione.

L'imminente programma PNNR stanzia complessivamente oltre 51 miliardi di euro (27% del totale) per progetti in ambito digitale fino al 2026.



Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021. Fonte: Intermonte, SIM, PNNR

## 3/4 Tendenze

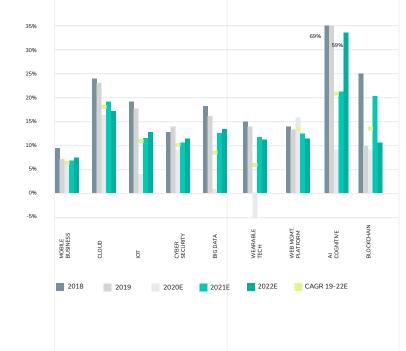
Ripartizione fondi **DIGITALI** (51.4 €mld)





Fonte: Intermonte, SIM, PNNR Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021.

## Tassi di crescita dei principali ABILITATORI DIGITALI



## 4/4 IL PNRR nel settore digitale

Più specificamente, per quanto riguarda il settore digitale, il PNRR si pone i seguenti obiettivi:

- digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, con interventi tecnologici di ampio respiro (migrazione di servizi amministrativi ad applicazioni basate su cloud, interoperabilità dei dati, servizi digitali, cyber-sicurezza) insieme a importanti riforme strutturali;
- sostenere la riforma della giustizia attraverso investimenti nella digitalizzazione, volti ad accorciare i tempi necessari arrivare ad una sentenza definitiva:
- sostenere la transizione al digitale, l'innovazione e la competitività del sistema produttivo con particolare attenzione alle PMI, attraverso il rafforzamento degli incentivi fiscali per gli investimenti in tecnologia digitale (Transizione 4.0);

- il completamento della rete nazionale di telecomunicazioni in fibra ottica e lo sviluppo della rete mobile 5G;
- innovazione e digitalizzazione di segmenti strategici dell'economia (agroalimentare, industria, turismo, istruzione e sanità) e della cultura;
- investire in infrastrutture satellitari per il monitoraggio digitale a tutela del territorio e più in generale per l'economia spaziale e le tecnologie emergenti;
- investire nello sviluppo di capacità di produzione di contenuti ad alta tecnologia, inclusi semiconduttori:
- superare il divario digitale;
- rafforzare le competenze digitali di base degli individui e favorire un miglioramento delle competenze digitali e tecnologiche nella forza lavoro.

## Iniziative Digital Compass

L'Italia ha aderito al *Digital Compass* per un'Europa digitale nel 2030. Partendo svantaggiate nel panorama degli aiuti economici europei, le aziende e le istituzioni italiane dovranno raggiungere una crescita molto sostenuta per rispettare i principali obiettivi del piano, che si concentrano su:

- trasformazione digitale delle imprese: i) entro il 2030 il 75% delle aziende dell'UE dovrebbe utilizzare cloud/Al/Big Data (rispetto alla media UE di circa il 12% nel 2019, c.8,5% per l'Italia); ii) oltre il 90% delle PMI deve raggiungere un livello basico di intensità digitale (rispetto alla media UE di circa il 55% nel 2018, c.45% in Italia per tutte le aziende, con un livello inferiore per le PMI);
- digitalizzazione dei servizi pubblici: il 100% dei principali servizi pubblici dovrebbe essere accessibile online, il 100% delle cartelle cliniche dovrebbe essere disponibile online e almeno l'80% dei cittadini dovrebbe utilizzare l'ID digitale entro il 2030;

- infrastruttura digitale sicura e sostenibile: velocità Internet Gigabit e 5G ovunque, e nell'informatica, creazione del primo computer con accelerazione quantistica;
- competenze: i) entro il 2030 dovrebbero esserci almeno 20 milioni di specialisti ICT nell'UE (rispetto ai .c,8,3 milioni del 2019, di cui c. 0,8 milioni in Italia); ii) l'80% della popolazione dovrebbe avere competenze digitali di base (contro il 58% nel 2019, il 42% in Italia).

## 1/2 Quadro finanziario Pluriennale

Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo, attraverso numerosi fondi destinati a supportare gli sviluppi digitali in vari settori, per un totale di 24,3 miliardi di euro, inclusi i sequenti progetti:

- la Transizione 4.0 (13,98 miliardi di euro) prevede una serie di crediti d'imposta per le imprese che investono nello sviluppo di beni e servizi tecnologici sia materiali (hardware) che immateriali (software), finalizzati al miglioramento dei processi operativi e al raggiungimento di una maggiore inclusione digitale;
- investimenti ad alto contenuto tecnologico (0.75 miliardi di euro) a sostegno di progetti industriali ad alto contenuto tecnologico, compresa la produzione di semiconduttori e lo sviluppo di un ecosistema di servizi "cloud", derivanti dalla migrazione delle amministrazioni centrali verso soluzioni Cloud-based;
- investire in infrastrutture satellitari per il monitoraggio digitale a tutela del territorio.

Nell'ambito del **Quadro Finanziario Pluriennale** («QFP») 2021-2027, si prevede di sbloccare importanti fondi europei per iniziative digitali, con AI, cybersecurity informatica e supercalcolo tra le principali aree di interesse.

La Commissione Europea ha istituito il programma Europa digitale per accelerare la ripresa e guidare la trasformazione digitale dell'Europa nel corso dei prossimi anni (2021-2027) sbloccando un budget complessivo di 7,5 miliardi di euro. Il programma mira a stimolare gli investimenti in settori chiave come l'intelligenza artificiale (2,1 miliardi di euro), il supercalcolo (2,2 miliardi di euro), Cybersecurity (1,7 miliardi di euro), Advanced Digital Skills (Eu0,58 miliardi di euro) e la garanzia dell'uso diffuso della tecnologia digitale nell'economia e nella società (1,1 miliardi di euro).



## 2/2 Quadro finanziario Pluriennale

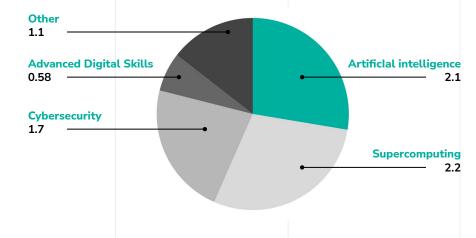
Da segnalare anche Horizon Europe, il programma di finanziamento europeo per la ricerca e l'innovazione, che include un budget dedicato per l'industria digitale al fine di sviluppare ricerca e innovazione in tecnologie quali: Al, Robotica, Next Generation Internet, High Performance Computing e Big Data.

Il budget totale per Horizon Europe è di 94,4 miliardi di euro. Diversi temi affrontati da Horizon Europe e dal programma Europa digitale sembrano sovrapporsi, ma sono in realtà complementari, ovvero:

- il programma Europa digitale si concentrerà sulla capacità digitale su larga scala e sulla creazione di infrastrutture con l'obiettivo di un'ampia diffusione nel mercato soluzioni digitali;
- Orizzonte Europa sosterrà invece la ricerca e lo sviluppo tecnologico.

Fonte: Intermonte, Digital Sector, Maggio 2021.

Il Programma Digitale Europeo (€7,5bn) in sintesi



Fonte: Commissione Europea

## Milano • 20158 Viale Jenner • 53

Capitale Sociale € 1.728.705,00 I.V.

Cod. Fisc. / Reg. Imprese di Milano
P.IVA n° 09092330159

Beewize è certificata ISO 9001:2015

Politica per la qualità

Società soggetta a direzione e coordinamento di Orizzonti Holding S.p.A.

