

# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2022/2023

Sessione di Laurea Marzo 2023



**Politecnico  
di Torino**

## **STRATEGY CHECK UP. COME VALUTARE LA PROPRIA STRATEGIA NELL'ERA DIGITALE: IL CASO TWINKLY**

**Relatore:**

Prof.ssa Alessandra Colombelli

**Candidato:**

Francesco Lo Piccolo

# INDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUZIONE.....                                | 3  |
| 2. COS'È UNA STRATEGIA DIGITALE.....                | 4  |
| 2.1 Progettazione di una strategia digitale.....    | 9  |
| 2.2 Organizzazione digitale.....                    | 15 |
| 2.3 Marketing digitale .....                        | 20 |
| 2.4 Produzione digitale.....                        | 22 |
| 2.5 Opportunità e minacce .....                     | 25 |
| 2.6 I cambiamenti nel mercato.....                  | 30 |
| 2.7 Come devono reagire i players del mercato ..... | 32 |
| 3. STRATEGY CHECK UP .....                          | 36 |
| 4. CASO TWINKLY.....                                | 47 |
| 4.1 Mercato .....                                   | 48 |
| 4.2 Iniziative Di Valore.....                       | 56 |
| 5. CONCLUSIONE .....                                | 87 |
| 6. BIBLIOGRAFIA .....                               | 90 |

## 1. INTRODUZIONE

La tesi tratterà il tema della strategia digitale. Per descrivere questa verrà trattato il concetto di trasformazione digitale, che risulta il fine della progettazione ed implementazione della strategia stessa, mostrandone benefici e svantaggi, e fornendo strumenti e conoscenze necessari per la sua riuscita. Ma come si scoprirà nella lettura della tesi, il processo di trasformazione e la sua conseguente strategia digitale, non sono fenomeni statici. Essi, infatti, devono essere costantemente monitorati e rivisti per permettere al processo di trasformazione di seguire il mercato. Per questo motivo, viene descritto in termini di metodologie e strumenti il check up della strategia, che mira appunto a monitorare ed aggiornare il processo di trasformazione, migliorando il mercato attuale o scoprendone di nuovi. Questo processo è reso più chiaro dal check up svolto da Alkemy S.P.A. per Twinkly, società all'apice del mercato dell'illuminazione intelligente. Alkemy S.P.A. è una società di consulenza, digital enabler di cultura, che si relaziona con numerose aziende di fama mondiale, per cui spesso svolge anche la pratica di check up della strategia.

Lavorando nel contesto Alkemy mi è stato possibile attuare tali metodologie e comprendere il reale valore delle stesse. Il digitale è qualcosa di cui non si può fare a meno e sta a tutti adesso attuare la trasformazione per non rischiare di rimanere indietro o uscire dal mercato. La letteratura risulta però molto frammentata, per cui il motivo principale della tesi è quello di dare una descrizione ed una guida per il processo, appunto, ormai inevitabile.

In base a tali motivazioni ed obiettivi, è stata svolta una scansione e comprensione di un elevato numero di trattati scientifici cercando una razionalizzazione ed un nesso in ognuno di questi, reso possibile soprattutto grazie all'esperienza maturata

con Alkemy. Per lo svolgimento del caso sono state utilizzate diverse fonti. Le principali risultano essere relative a studi di mercato fonte Alkemy, numerose interviste degli esperti del mercato stesso e tutti i dati forniti dal cliente in questione.

I concetti verranno scomposti e di questi ne sarà guidata la scoperta e l'implementazione, cercando di permettere al lettore di avere una chiara comprensione del fenomeno e delle operazioni attuabili.

## **2. COS'È UNA STRATEGIA DIGITALE**

Prima di trattare la strategia digitale è necessario chiarire il concetto di "digital". Il digitale è qualcosa che ha pervaso il mondo e lo ha modificato impattando su ogni aspetto della nostra vita. Allo stesso modo l'introduzione del digitale ha mutato il modo di fare business e le dinamiche economiche di tutti i settori.

È proprio da quest'ultimo punto di vista che si è cominciato a discutere di digitale e del suo impatto, cominciando con la digitization per passare successivamente al concetto di digitalization ed infine di trasformazione digitale.

Possiamo esprimere la digitization come il processo che ha portato alla sostituzione di strumenti fisici, come ad esempio carta e foto, con nuovi strumenti digitali come file elettronici e JPEG. È stata anche definita come un passaggio di dati o informazioni analogiche in formato digitale con l'obiettivo principale di rendere le informazioni più accessibili e manipolabili attraverso l'uso di tecnologie digitali. Questo ha portato guadagni, tra i tanti, in termini di efficienza e tasso di

errore ma non ha variato il business model dell'azienda, non portando cambiamenti su come essa pensa, crea e delivera valore.

Con il termine digitalization invece viene descritto l'utilizzo delle tecnologie informatiche o digitali impiegate per migliorare i processi aziendali esistenti. Ad esempio, l'introduzione di sistemi intelligenti che rispondono alle richieste dei clienti in modo continuo, migliora il servizio, rendendolo sempre attivo, e riduce i costi. In tale processo l'IT è la funzione abilitante per migliorare il proprio business. La digitalization, inoltre, permette di coordinare in modo più efficiente i processi rendendo anche possibili varie pratiche volte al miglioramento dell'esperienza del cliente come enunciato in precedenza.

Infine, abbiamo il concetto più recente e completo dei tre, la trasformazione digitale. Questo implica una trasformazione totale del modello di business che quindi riguarda ogni aspetto dell'organizzazione, delle operations e della strategia di un'azienda che vuole percorrere tale strada.

Essa è strettamente connessa ai cambiamenti strategici del business model tramite l'implementazione di tecnologie digitali. La trasformazione digitale viene intesa come viaggio con numerosi obiettivi, raggiungibili tramite un'ottimizzazione continua ed una costante ricerca di nuovi modelli di business e nuove innovazioni da sfruttare.

Notoriamente, soprattutto grazie ai nuovi entranti nel mercato, la trasformazione digitale spesso comporta disruption. Disruption intende un fenomeno consistente nella rottura di ogni relazione esistente nell'architettura del mercato al punto tale da rendere inutili gli sforzi, di chi non si adegua, per rimanere nello stesso.

Proprio per questo motivo interessa particolarmente gli incumbent, che occupano un mercato da molti anni e che hanno un modello di creazione del valore tradizionale. Infatti, il loro business model spesso risulta obsoleto, e in tale

situazione non è scontato l'allontanamento dal core business su cui magari l'azienda si è basata per decenni. Tali operatori però, possono iniziare da piccoli cambiamenti, anche se devono comunque essere rapidi per seguire il mercato, in modo da trasformare pian piano il loro modello senza turbare troppo gli equilibri creatisi nel tempo. Un esempio può essere il mercato finanziario, che, gradualmente ha spinto il cliente a svolgere sempre più operazioni digitalmente, fino a dargli la possibilità di svolgerle quasi tutte in autonomia.

La trasformazione digitale porta a sfruttare a pieno i benefici delle innovazioni, poiché favorisce una continua ottimizzazione in termini di rapidità di percepire e rispondere ai cambiamenti che sempre più pervadono il mercato. Questa però non è qualcosa che può essere accesa o spenta istantaneamente ma è più un percorso da seguire per innovare ogni aspetto del business non dimenticando però le proprie capabilities. In quanto viaggio fatto da diversi step è necessario costruire una roadmap, ma per fare ciò bisogna conoscere il punto di arrivo e come si vuole raggiungerlo e quindi avere una chiara strategia, in tal caso digitale.

Il concetto di strategia digitale è evoluto negli ultimi decenni; infatti, esso è passato dal rappresentare la strategia per i dipartimenti IT, focalizzata sui sistemi informativi, ad essere centrale nella strategia aziendale. Oltre al concetto di strategia digitale anche la tecnologia, le infrastrutture ed i servizi sono cambiati come normale rimbalzo delle innovazioni technology push che hanno pervaso il mercato dall'introduzione del digitale, portando il mondo intero ad essere dipendente da esso il cui peso continua a crescere. Nella fase attuale della curva d'evoluzione, la strategia digitale può essere descritta come la strategia che si focalizza sul raggiungimento di determinati obiettivi di lungo periodo tramite l'exploitation e l'exploration delle tecnologie digitali e delle loro derivanti capabilities. La strategia digitale, quindi, è passata da essere un mero ausilio alla

determinazione della business strategy ad essere fondamentale in ogni processo decisionale e predittivo, permettendo al management di avere uno sguardo più ampio del mercato ed a sfruttare ogni occasione che il digitale offre. Grazie a questa continua evoluzione i servizi digitali avanzati diventano sempre più accessibili ad un numero maggiore di professioni e di funzioni aziendali con competenze ed abilità diverse. Questo permette anche a business di size minori di accedere ai vantaggi che il digitale si porta dietro, potendo, tra tanti, aumentare l'awareness ed essere accessibile ad un numero di clienti molto superiore rispetto a quello raggiungibile solo tramite strategie offline.

L' introduzione del digitale ha cambiato le tradizionali dinamiche strategiche ridefinendo cos'è il vantaggio competitivo e come esso viene raggiunto. La strategia digitale è quindi una guida necessaria per seguire e fare proprio ogni vantaggio dal nuovo contesto competitivo, essa alimenta il tipo di trasformazione radicale che il futuro richiederà. Il carattere dinamico del mercato fa sì che le aziende debbano essere soggette ad una continua evoluzione ed innovazione al fine di raggiungere/mantenere le performance sperate. Spesso la mancanza di una strategia digitale solida non permette di essere reattivi e di adottare una metodologia "agile" al fine di sfruttare ogni nuovo input derivante dal mercato e di stare al passo con questo. Come Gerald Kane e coautori hanno affermato in un rapporto del 2015 di uno studio sponsorizzato da MIT Sloan Management Review e Deloitte (riportato da Gerald Kane e coautori), "La strategia digitale guida la maturità digitale". In tale studio ci si è interrogati su quante aziende "digitalmente mature" avessero una chiara e coerente strategia aziendale e quante di queste la applicassero realmente. Da tale ricerca ci si rese conto che oltre l'80% aveva strategie chiare e coerenti ma solo il 15% di queste le applicava in modo corretto. Questo mostra come spesso ci si perda nell'implementazione di una strategia digitale e che solo poche delle aziende che si imbarcano in tale viaggio riescono a

raggiungere la trasformazione designata. Si potrebbe pensare alla strategia digitale come strategia del reparto IT o di marketing ma essa non è da considerare come una strategia tecnologica a silos, ma, più che altro come una combinazione di informazioni digitali e risorse fisiche che accomuna ogni reparto aziendale volta alla creazione di valore e di vantaggio digitale. Proprio per questo motivo la trasformazione è radicale e omnicomprensiva poiché ogni carattere dell'azienda deve mutare all' unisono e senza una guida coerente e completa questo è impossibile.

È possibile fare l'esempio del caso Best Buy nella sua competizione, iniziata nei primi anni 2000 con Amazon. Best Buy è un rivenditore al dettaglio di prodotti di elettronica di consumo, principalmente di prodotti tecnologici per la casa, in quegli anni perdeva miliardi di dollari poiché i clienti si recavano negli store per guardare ed informarsi riguardo ai prodotti che poi compravano ad un prezzo minore su Amazon, risolvendo il problema della mancanza di "touch and feel" di Amazon ma riempiendo gli store di Best Buy senza portarne introiti. Best Buy cominciò ad interrogarsi su come interrompere tale tendenza che la avrebbe portata a breve al fallimento. Le teorie tradizionali avrebbero consigliato di interrompere la pratica di "showrooming" dei consumatori e di abbassare i costi dei prodotti così da poter competere con Amazon. Questi due approcci però non avrebbero sortito nessun effetto su tale tendenza, poiché, il primo non è controllabile ed il secondo non è sostenibile per via della diversa struttura di costi relativa ai due diversi marchi. Best Buy adotta una strategia inconsueta sfruttando quello che la stava portando al fallimento. Essa, infatti, cambiò il proprio business model commercializzandosi ai maggiori produttori di tecnologia come showroom (sia fisico che online) per i loro prodotti, focalizzandosi sulla miglior esposizione degli stessi (vetrina) ed indicando il prezzo Best Buy e dei competitors, tra cui Amazon. Cominciò anche a fornire assistenza dedicata al cliente, che considerava il negozio come il primo touchpoint

necessario per comprendere le differenze tra i prodotti. Best Buy, infatti, mantenne gli introiti derivanti dalla vendita dei prodotti ma cominciò a creare profitti offrendo uno spazio dedicato e progettato per i grandi marchi facendo pivoting su quello che gli riusciva meglio, mostrare e descrivere i prodotti. Essa, quindi, riuscì a salvarsi ripensando la propria strategia in relazione al rapporto con le tecnologie digitali e con i produttori, questo grazie ad una trasformazione agile.

La trasformazione digitale in generale può presentarsi in varie forme: come automazione nella supply chain, una nuova piattaforma di distribuzione o di engagement del cliente, un prodotto virtuale o dematerializzato, un passaggio strategico da offerte basate sui prodotti ai servizi.

Secondo uno studio svolto da McKinsey, circa il 35% dei ricavi delle aziende è digitalizzato ma nonostante questo solo il 6% degli intervistati reputa la propria azienda altamente digitalizzata. Questi dati ci indicano che alcune aziende sottovalutano il digitale, ma questo è molto pericoloso. I nuovi players, infatti, stanno pian piano erodendo i ricavi degli incumbent storici, in tutto il mondo e in tutte le industrie. Secondo i risultati della sopracitata ricerca, il 17% in media dei ricavi compete ai nuovi players lasciando l'83% delle loro precedenti quote agli incumbent che non hanno attuato una trasformazione.

## ***2.1 Progettazione di una strategia digitale***

### *Identificazione degli obiettivi strategici*

Il primo passo per la progettazione di una strategia digitale efficace è l'identificazione degli obiettivi. Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, realistici e con una scadenza temporale. Specifici e misurabili significa che gli obiettivi devono essere

definiti in modo chiaro e quantificabile, così da poterne misurare i progressi e valutare se sono stati raggiunti.

Ad esempio, invece di stabilire l'obiettivo generico di "aumentare le vendite", sarebbe più efficace stabilire l'obiettivo specifico di "aumentare le vendite online del 20% entro la fine dell'anno".

L'aggettivo "realistici", invece, tiene conto della fattibilità degli stessi in relazione alle risorse disponibili ed ai vincoli di mercato. Un obiettivo irrealistico può causare frustrazione e demotivazione del gruppo nell'impossibilità di raggiungerlo.

Gli obiettivi strategici in una strategia digitale devono essere in linea con gli obiettivi aziendali e tener conto del contesto digitale in cui l'azienda opera. Ad esempio, se l'azienda è fortemente dipendente dalle vendite al dettaglio, l'obiettivo strategico potrebbe essere quello di aumentare la quota di mercato attraverso l'espansione delle vendite online.

Alcuni esempi di obiettivi strategici comuni in una strategia digitale possono essere:

- Aumentare la visibilità online dell'azienda attraverso la creazione di contenuti di qualità e l'ottimizzazione per i motori di ricerca
- Migliorare l'esperienza utente sui canali digitali, ad esempio attraverso la creazione di un sito web di facile navigazione e ottimizzato per i dispositivi mobili
- Aumentare le vendite online attraverso la creazione di campagne di marketing efficaci e l'utilizzo di strumenti e-commerce
- Aumentare la fidelizzazione del cliente tramite programmi di loyalty digitale e l'utilizzo di dati per personalizzare l'offerta ai singoli clienti
- Migliorare l'efficacia operativa attraverso l'automazione di processi aziendali e l'utilizzo di tecnologie come l'intelligenza artificiale ed il machine learning

Una volta stabiliti gli obiettivi strategici, è importante monitorarne i progressi e adattare la strategia aziendale di conseguenza, in modo da garantire che l'azienda rimanga competitiva e risponda alle mutevoli esigenze del mercato. Ciò può essere fatto utilizzando strumenti di analisi dei dati e di monitoraggio delle performance per valutare l'efficacia della strategia digitale e apportare eventuali modifiche.

### *Scelte strategiche*

La strategia digitale, per sua natura, abbraccia tutti i segmenti di business, e proprio per questo, richiede diversi meccanismi di allineamento. Tali meccanismi riguardano principalmente l'allineamento di essa con la strategia aziendale e quelle operative e funzionali (Matt et al. 2014; Kaufman & Horton 2015; Hess et al. 2016). Essendo questa un fattore dinamico, è necessario che sia costantemente analizzata e rivalutata in base alle ipotesi sottostanti ed i suoi progressi.

Nella progettazione di una strategia digitale efficace è di fondamentale importanza attuare delle azioni che tengano conto di diversi aspetti. Di seguito ne discuteremo alcuni.

Innanzitutto, dal punto di vista commerciale, è necessario definire un business model chiaro in cui gli obiettivi di lungo periodo non guardino solo alla mera ricerca di rapidi guadagni. Correlato a ciò è essenziale valutare l'organizzazione in termini di prontezza al cambiamento, stato delle prestazioni di business e identificazione di rischi ed opportunità legati alla trasformazione. Inoltre, è opportuno ripensare la creazione di valore, che viene impattata dalle scelte effettuate negli altri fronti del business model. Per fare ciò, bisogna esplorare il mercato al fine di arrivare al miglior ambito per il proprio business, ai nuovi flussi di entrate, prodotti, servizi ed interazioni con i "clienti digitali". Per rendere tale cambiamento sostenibile il management deve fare in modo che questo nuovo modello sviluppatosi si fondi con i valori e la cultura aziendale oltre

che con gli obiettivi di business esistenti. Questo, infatti, aiuta ad allineare tutti gli stakeholders su dove si vuole arrivare e come ci si vuole arrivare.

Un altro aspetto da dover tenere in considerazione è quello che riguarda le decisioni tecnologiche. Esse hanno un ruolo fondamentale per raggiungere la trasformazione. Tale ruolo può essere principalmente abilitante o di mero supporto. Esse hanno un ruolo abilitante quando si guarda a nuove opportunità mentre di supporto quando è necessario raggiungere gli attuali bisogni aziendali. Non tutte le aziende però hanno lo stesso atteggiamento verso le nuove tecnologie, infatti, è possibile raggrupparle in due macrocategorie. La prima rappresenta le aziende proattive, che sono sempre pronte ad innovarsi e ad introdurre nuove soluzioni tecnologiche sul mercato. Esse, infatti, sono caratterizzate da alti investimenti, soprattutto in Ricerca e Sviluppo, atti a migliorare costantemente le loro capacità di apprendere ed ideare il digitale, contestualizzando come le tecnologie possono impattare sul loro business. Il secondo gruppo invece può essere identificato negli adottatori. Essi sfruttano solamente tecnologie consolidate e già diffuse sul mercato, riducendo il rischio di investire su una tecnologia che non raggiungerà diffusione, aumentando però esponenzialmente il rischio di rimanere fuori dal mercato.

In questo ambito, inoltre, è importante valutare la scalabilità delle tecnologie scelte e la loro compatibilità con le attuali infrastrutture aziendali. Ciò garantirà che le tecnologie scelte possano essere facilmente integrate e scalate in futuro, senza causare interruzioni operative o altre problematiche.

Importanti scelte strategiche riguardano anche il rapido cambiamento dei comportamenti dei clienti, e dei loro bisogni e la conseguente interazione con essi. Tali interazioni vanno riviste rispetto al modello tradizionale, e per fare ciò è necessario interrogarsi su quali possano essere nuovi modi per portare benefici nelle interazioni stesse e nell'esperienza del cliente. Si può arrivare a questo analizzando i touchpoints che ha il cliente con l'azienda e cercando un insieme di azioni sia digitali

che fisiche che possano portare quest'ultimo a migliorare la sua esperienza. Una possibile realizzazione può essere l'ideazione di prodotti e servizi digitalmente migliorati ed "intelligenti", in maniera tale che il cliente abbia sempre modo di interagire con l'azienda. Un esempio di ciò può essere l'utilizzo di un assistente virtuale, che viene sempre più impiegato sul mercato (esempio Vodafone). Questo è sempre disponibile, ed integra il valore del digitale con il valore umano, per esempio, connettendo un operatore con il cliente, se il problema non viene risolto, tenendo in memoria le conversazioni precedenti, oltre a portare efficienza e risparmi di costo anche all'azienda.

Connesso a questo vi è la scelta dei giusti canali digitali; risulta davvero importante valutare quali canali sono più adatti per raggiungere i propri clienti target e quale impatto potrebbero avere sull'azienda. Ad esempio, se l'obiettivo è quello di aumentare le vendite online, potrebbe essere necessario investire in un sito e-commerce di qualità, mentre se l'obiettivo è quello di aumentare la visibilità online, ci si dovrebbe focalizzare sulle campagne di marketing sui social media.

I segmenti manageriali invece, oltre ad avere d'occhio gli aspetti finanziari, devono essere consapevoli dell'importanza che il digitale, e la trasformazione aziendale, racchiude. Essi devono esaminare le risorse e le capacità strategiche per comprendere quale capacità interna può essere spinta e quale invece va rinnovata.

Nel loro lavoro di ricerca, Sebastian et al. (2017), rivelano l'importanza di due risorse, abilitate alla tecnologia, necessarie per una trasformazione digitale di successo: una spina dorsale operativa per garantire efficienza e affidabilità delle operazioni principali; e una piattaforma di servizi digitali per supportare l'agilità aziendale e le rapide innovazioni.

Dunque oltre ai segmenti manageriali viene interessata tutta l'organizzazione. Questa deve agevolare un contesto agile ed innovativo oltre ad allineare la cultura con la

strategia aziendale in modo da portare i membri a convergere senza un'imposizione. "È necessario incoraggiare il rischio, creare la giusta mentalità per aiutare i dipendenti ad adattarsi in modo rapido al cambiamento e coltivare le risorse di talento necessarie per essere in grado di capitalizzare le tendenze digitali" (Kane et al. 2015; Westerman, Tannou et al., 2012; Berman 2012). Del tema organizzativo si tratterà in modo più specifico nel capitolo successivo "organizzazione digitale".

L'ultima dimensione che analizzeremo è quella operativa. Essa si basa principalmente sulle scelte riguardo i cambiamenti/adattamenti operativi dei processi aziendali. Risulta necessario avere chiari quali processi saranno influenzati dalla trasformazione. Le organizzazioni devono avere le capacità predittive per ottenere determinate informazioni sull'ottimizzazione delle operazioni, possibili tramite un'analisi massiva dei dati, oltre a modelli per valutare lo stato dei loro processi esistenti.

Adesso però è lecito interrogarsi su quali siano i punti di partenza per attuare la trasformazione digitale. Berman (2012) ne propone tre. Il primo si basa sulla ridefinizione del modello operativo tramite lo sfruttamento di competenze digitali e di informazione, prima di pensare alla proposta di valore ed all'esperienza del cliente tramite prodotti e servizi digitali migliorati. Il secondo propone una consecutio opposta mentre il terzo si basa sulla trasformazione simultanea di entrambi. La scelta di uno o l'altro dipende principalmente dal tipo di business in cui ci si trova. Le aziende con grossi asset, idealmente, sono le più indicate per cominciare un processo di trasformazione dalle operations mentre nel caso opposto è più utile concentrarsi prima sulla trasformazione del valore e sul cliente.

Prendiamo come esempio un'azienda di servizi, essa dovrà concentrarsi maggiormente sulla proposta di valore e sul cliente e fare sì che le operations cambino in relazione ai primi due, mentre un'azienda produttrice di automobili dovrà seguire la prima strada, cambiando prima ciò che ha maggior peso nel business model aziendale. Il terzo può essere utile ad entrambi ma può far sì che non ci si riesca a

focalizzare su nessuno dei due aspetti. Come Sebastian et al. (2017) comunicano nel loro studio, è necessario impegnarsi in un solo tipo di strategia all'inizio, in modo da beneficiare degli outcomes associati ad essa.

È possibile analizzare tre segmenti aziendali che ricoprono le principali aree partecipanti alla produzione e distribuzione di valore al cliente. Di questi si parla molto al giorno d'oggi e risultano trasformati rispetto al contesto tradizionale.

La prima di queste è l'organizzazione, che deve cambiare al fine di eseguire ed agevolare tale processo. Per seconda troviamo la produzione digitale, che deve adeguarsi al contesto turbolento e dinamico ed infine il digital marketing che deve sfruttare le nuove leve imposte dal mercato per comunicare ed arrivare al cliente nel modo migliore. Queste verranno discusse nei paragrafi successivi.

## ***2.2 Organizzazione digitale***

Nel mondo di oggi i termini "trasformazione digitale" e "strategia digitale" sono molto in voga e buona parte delle grandi aziende si spingono nel cominciare tale cammino, ma spesso, viene messa poca enfasi su come le aziende si organizzano per seguire la strategia digitale scelta.

È possibile individuare tre istanze che devono essere soddisfatte dalle organizzazioni durante il loro processo di trasformazione e che risuonano nei modelli che verranno successivamente esposti. In primo luogo, l'organizzazione deve essere pronta a muoversi rapidamente per seguire le innovazioni digitali. In secondo luogo, l'organizzazione deve sviluppare una cultura aziendale volta al rischio che consenta autonomia. Infine, l'organizzazione deve spingere verso una collaborazione interfunzionale che faccia sì che informazioni e competenze si muovano all'interno della stessa. Per raggiungere ciò bisogna attuare delle scelte.

La prima rappresenta se sviluppare una organizzazione gerarchica o di rete, al fine di facilitare il processo decisionale. Tipicamente le grandi organizzazioni tradizionali scelgono la via dell'organizzazione gerarchica poiché rende più semplice la guida dei dipendenti verso un preciso obiettivo aziendale. Tale assetto si basa su una struttura di autorità in cui i superiori allocano le risorse, impartiscono le linee guida per i dipendenti e risolvono problemi e conflitti. Proprio per questo motivo c'è il rischio che i membri dell'organizzazione siano dipendenti dalla gerarchia e non arrivino all'autonomia necessaria per competere in ambienti turbolenti come quelli odierni, non raggiungendo la flessibilità e la rapidità di risposta richieste dal mercato. Un approccio di rete invece tende a cedere più potere decisionale ai lavoratori in prima linea, rendendo l'organizzazione più flessibile a scapito del controllo centralizzato. Questa struttura, inoltre, implica l'empowerment di dipendenti, partner e clienti che utilizzano piattaforme digitali comuni per la collaborazione auto-organizzata (Boudreau et al. 2011). Un approccio di rete permette, inoltre, un più facile trasferimento di informazioni e capabilities tra i membri dell'organizzazione. È proprio da quest'ultimi che deve partire il processo di cambiamento, per cui essi devono essere alfabetizzati digitalmente e con competenze in costante aggiornamento. Per agevolare ciò è nata anche la posizione del gatekeeper che ha il ruolo di cogliere informazione dall'esterno, in termini di innovazione e tendenze, e portarle all'interno dell'organizzazione così da far rimanere essa, nella sua interezza, al passo con i tempi. Il problema della centralizzazione/decentralizzazione delle decisioni, ed in generale dell'organizzazione, è in via di risoluzione grazie all'aiuto di informazioni e operazioni digitalizzate, ma la seconda scelta rimane sempre preferita in contesti di rapido cambiamento come quello attuale.

Il secondo tema riguarda come utilizzare i nuovi strumenti digitali, che sono in costante miglioramento, per organizzare il lavoro. Ad esempio, la scelta di collaboratori temporanei (anche non in loco), agevolata dall'aumento di efficienza e

del sempre più comune utilizzo di piattaforme di comunicazione online, o dell'utilizzo di algoritmi per sostituire lavoro umano. Tali scelte possono trasformare un'organizzazione, per esempio, in termini di riconfigurazione dei reparti o di assegnazione di nuove responsabilità. Molte grandi aziende si stanno interrogando su questo tema e stanno spingendo ad un cambiamento che sembra quasi obbligato per seguire le tendenze imposte dal mercato. Ad esempio, HSBC ha previsto di eliminare 25.000 posti di lavoro nel mondo grazie ad una ristrutturazione digitale che potrebbe permettere di sostituire tale forza lavoro. American Express ha cominciato ad assumere dipendenti con competenze specifiche al fine di raggiungere la trasformazione digitale che si è preposta. Lego si è sollevata dalla quasi bancarotta del 2006, arrivando ad essere uno dei marchi più potenti del mondo, assumendo dei "superfan" adulti, identificati tramite i suoi forum online, che progettassero nuovi prodotti dedicati. Queste azioni, però, non risultano facilmente applicabili e soprattutto non assicurano una riuscita sul mercato. Inoltre, le opzioni precedentemente esposte potrebbero facilmente variare nel tempo e portare ad ulteriori modifiche/trasformazioni delle organizzazioni. Quindi ritorna il concetto di flessibilità, l'organizzazione non deve essere vista come qualcosa di statico per far sì che si raggiungano gli obiettivi prefissati, ma bisogna vedere essa come un qualcosa di dinamico pronto a cambiare per adeguarsi al mercato e per cogliere ogni input e possibilità che esso offre.

La terza scelta infine è relativa a cosa deve essere orientata l'organizzazione. Su questo diverse nuove teorie spingono sull'orientare l'organizzazione all'attore. Esse si basano sull'auto-organizzazione e sono particolarmente utili per la collaborazione multilaterale su larga scala ed inoltre, è stato dimostrato che riducono i rischi, accelerano il go to market, diminuiscono i costi di ricerca e sviluppo e consentono un più facile accesso a nuove conoscenze, tecnologie e mercati. Sebbene la gerarchia sia presente in tale forma di organizzazione, essa si basa maggiormente su relazioni

orizzontali reciproche per il controllo ed il coordinamento. Tale sistema fa anche in modo che si crei una fiducia tra gli attori che permette di ridurre i costi di progettazione e di controllo. Fiducia che si crea grazie al concentrarsi sul bene comune, cosa che nasce solo quando tutti hanno modo di comprendere lo stesso e partecipare al suo raggiungimento. Un esempio calzante dell'organizzazione orientata agli attori può essere quello delle formiche in cerca di cibo. La regina depone le uova e costruisce la colonia. Conferisce alle formiche caratteristiche innate, ma non controlla e coordina direttamente il loro comportamento. Le formiche operaie operano secondo una serie di processi e protocolli di comunicazione che consentono loro di auto-organizzare il proprio lavoro. Ad esempio, quando una formica trova cibo, rilascia feromoni mentre torna al nido. L'odore è un segnale che mobilita altre formiche operaie a seguire la scia chimica verso una fonte di cibo. Quindi raccolgono il cibo in colonne efficienti e lo trasportano al nido fino a quando la fonte di cibo termina. Quando non c'è più cibo da raccogliere, le formiche smettono di rilasciare feromoni sulla via del ritorno al nido. L'odore scompare e le formiche iniziano a esplorare nuovi posti in cerca di altro cibo. La striscia di feromoni rappresenta una informazione condivisa e la consapevolezza della stessa fa sì che venga utilizzato questo bene comune per determinare il proprio comportamento. Questo esempio include gli elementi principali dell'architettura orientata agli attori. I partecipanti all'organizzazione delle formiche sono la regina, i lavoratori, i droni e i soldati (Buckingham, 1911; Gordon, 2014), ciascuno con capacità diverse. La regina è colei che dà inizio alla colonia e depone tutte le uova. I droni sono formiche maschi che non lavorano nella colonia; la loro unica funzione è quella di fecondare la nuova regina. Le formiche soldato difendono il nido. Le formiche operaie svolgono una varietà di compiti, tra cui la costruzione e la manutenzione del nido e la ricerca di cibo, che coordinano utilizzando i feromoni come protocollo di comunicazione.

Per spiegare meglio questi concetti ci viene in aiuto uno studio dei ricercatori del Center for Digital Business del MIT e Capgemini Consulting, che, hanno attinto da interviste e sondaggi provenienti da oltre 150 organizzazioni, per esaminare come il contesto digitale stia innovando l'organizzazione e come essa reagisce. Essi hanno scoperto che le aziende subiscono cambiamenti organizzativi significativi quando sviluppano capacità digitali per migliorare il coinvolgimento dei clienti, le operazioni interne o il coinvolgimento dei dipendenti. Il concetto che, però, racchiude come tali capacità, e le precedenti istanze, possono essere sviluppate è quello della "digital dexterity". In un'economia digitale in cui la tecnologia continua a evolversi in modo esponenziale, la "digital dexterity" è il segno distintivo di un'organizzazione veramente digitale. Per costruire un'azienda con un vantaggio digitale di lungo termine, i dirigenti devono coltivare un insieme unico di caratteristiche che supportino collettivamente le digital capabilities e la "digital dexterity". Proprio quest'ultima viene considerata il segno distintivo di un'organizzazione digitale consentendo ad essa di adattare ruoli, responsabilità e relazioni in modo flessibile. Ma cos'è la "digital dexterity". La "digital dexterity" è la capacità di auto-organizzarsi rapidamente per offrire nuovo valore dalle tecnologie digitali. Essa si riflette nella capacità di un'azienda di rispondere alle esigenze e alle preferenze dei singoli clienti e di bilanciare le esigenze locali e aziendali in rapida evoluzione. Le aziende altamente digitali hanno più tempo di altre per formare partnership, identificare talenti o trovare esperti; usano le informazioni e le operazioni digitali per coinvolgere risorse digitali e umane senza soluzione di continuità ed infine, possono individuare le tendenze emergenti in anticipo e riorganizzarsi rapidamente per rispondere in modo appropriato.

Tutto ciò permette una flessibilità necessaria per il perseguimento di una strategia digitale coerente ed efficace che guidi l'azienda al raggiungimento degli obiettivi di performance preposti.

## ***2.3 Marketing digitale***

A causa del costante cambiamento nelle abitudini dei consumatori, il marketing tradizionale non sortisce più l'effetto desiderato. La tecnologia digitale infatti sta cambiando il modo in cui i consumatori si relazionano con prodotti e mercati. I "cyber consumer" sono abituati ad una completa personalizzazione, dai prodotti/servizi alle informazioni. I bisogni degli stessi non sono più considerabili in grossi segmenti ma sono sempre più necessarie operazioni one-to-one per deliverare al cliente quello che cerca. Il digitale, inoltre, ha abbattuto molte delle barriere informative che il contesto precedente imponeva, adesso il cliente può facilmente ottenere recensioni da terze parti e confrontare vari prodotti/servizi sia in termini di prezzo che di funzionalità in pochi secondi. È proprio per questo motivo che il cliente sta perdendo fiducia nel marketing e sta diventando sempre più informato, proattivo e critico. Tali operazioni one-to-one sono rese possibili grazie alla grande mole di dati accumulabile sui comportamenti e bisogni dei consumatori. I dati, infatti, nel contesto odierno sono un asset fondamentale e portano un vantaggio competitivo rilevante. Il processo di accumulo dei dati avviene attraverso diversi strumenti che vanno ad investigare principalmente sui "click", tramite questi è possibile comprendere come il cliente reagisce agli impulsi che riceve dai vari touchpoints e cosa lo interessa maggiormente. Grazie all'utilizzo ed all'analisi di tali dati è possibile personalizzare l'esperienza del cliente ad esempio customizzando le pagine, adattando messaggi e prodotti e consigliando quello che più gli interessa. Un esempio di utilizzo dei dati può essere quello svolto da Amazon, che, propone i prodotti che sembrano interessare maggiormente al consumatore su diversi touchpoints come le pagine di ricerca Google o semplicemente via mail.

È ormai ampiamente riconosciuto il vantaggio che è possibile trarre dal digital marketing come l'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO), il marketing dei motori

di ricerca (SEM), il content marketing, il marketing e-commerce, il social media marketing e molto altro. Tutto questo porta ad una comprensione più profonda di ciò che influenza il consumatore e di come bisogna agire per meglio comunicare contenuti su un marchio o un dato prodotto.

Inoltre, è anche possibile risolvere una delle sfide più grandi che ha colpito l'intero mercato, la rapidità nell'agire. Il contesto in cui ci troviamo è irrequieto, mutevole e dinamico perciò è necessario essere veloci nel comprendere tali cambiamenti per non perdere la relazione con il cliente. Gli strumenti di digital marketing permettono facilmente il monitoraggio dei cambiamenti nei comportamenti dei clienti o della penetrazione di una data azione, come ad esempio il lancio di una pubblicità social. Se questa non raggiunge il risultato aspettato può essere variata senza troppo spreco di denaro, a differenza del caso delle pubblicità tradizionali.

Entriamo più nello specifico cercando di scomporre il digital marketing in sottoinsiemi. Possiamo pensare ogni sottoinsieme come rispondente ai vantaggi sopra citati.

Il primo di questi è la SEO (Search Engine Optimization), che mira all'ottimizzazione del sito web in modo che venga visualizzato naturalmente o organicamente nei principali motori di ricerca (per oltre 90% Google). Google aggiorna i suoi algoritmi al fine di rendere il processo di ricerca sempre migliore e proprio per questo il sito deve essere ottimizzato al fine di rimanere al passo. Il risultato degli sforzi nella SEO è la SERP (Search Engine Result Pages). Essa rappresenta la posizione di un dato sito web nella pagina del motore di ricerca. Come è noto, più in alto è la pagina nei risultati di ricerca più sarà facile attrarre visitatori. Questo è raggiungibile non solo sotto pagamento (SEM), e quindi comparando nella pagina di ricerca all'apice come "annuncio", ma anche attuando delle pratiche che fanno sì che il sito venga percepito dall'algoritmo come sito consistente e rilevante. Più in generale si può parlare di SEM (Search Engine Marketing) che rappresenta globalmente la strategia per indirizzare il

traffico verso una data attività, per lo più tramite sforzi a pagamento. Il pagamento dipende da diversi fattori, tra cui il modello di pagamento: PPC (pay-per-click) o CPC (cost-per-click) o il modello CPM (cost-per-thousand-impressions). La piattaforma più utilizzata per il SEM è Google Ad Words per via del dominio di Google come motore di ricerca sul mercato. SEM tra le tante include anche Display Advertising e Social Media Marketing (SMM). Display advertising consiste nel progettare un contenuto più o meno personalizzato (ad esempio per diverse fasi del funnel), le piattaforme in cui distribuirlo e la modalità con cui farlo (immagini, video, banner, testo). L'obiettivo primario negli ultimi tempi è puntare a far sì che tale pubblicità diventi virale, quello che prima veniva svolto dal "passaparola", tale aspetto virale va ben progettato e spesso ci si affida a degli esperti. Un prolungamento degli sforzi di SEM può essere il SMM (Social Media Marketing) il cui ruolo è sfruttare i social quali Facebook, Instagram, LinkedIn ecc. al fine di portare traffico verso i propri siti. Questo avviene attraverso la produzione e condivisione di contenuti tramite suddetti social, gratis od a pagamento (Influencer, Blog ecc.), che se prodotti con originalità ed in maniera prolifica portano un'interazione quotidiana con l'utente che impatta, oltre al traffico sul sito, sulla fidelizzazione dello stesso.

## ***2.4 Produzione digitale***

La produzione viene intesa storicamente come la fabbricazione di beni al fine della vendita al cliente. L'evoluzione tecnologica, in particolare la digitalizzazione, ha cambiato completamente l'architettura dei processi produttivi globali. Essa infatti ha reso possibile, e semplice, la gestione e trasmissione di grandi moli di dati, oltre a permettere la codifica di processi produttivi altamente sofisticati. La produzione digitale può essere scomposta in due forme di produzione: la produzione intelligente e la produzione agile.

La produzione intelligente ha come obiettivo la fusione del mondo virtuale e fisico tramite i sistemi cyberfisici (CPS). Il CPS può essere definito come un'integrazione di sistemi di diversa natura il cui scopo principale è controllare i processi fisici e adattarsi a nuove condizioni operative in tempo reale attraverso i feedback. Risultati ottenuti dalla convergenza di oggetti e processi fisici, piattaforme informatiche e reti di telecomunicazioni. La produzione intelligente offre numerosi vantaggi rispetto alla produzione tradizionale in relazione alla qualità, alle risorse ed a costi e tempi. Questo avviene insistendo sull'adattabilità, la flessibilità, l'apprendimento, la tolleranza ai guasti e la conseguente gestione dei rischi grazie ai suddetti CPS. Tali unità sono in grado di monitorare il processo ed il prodotto adattando questi ai vari input che si ricevono dal mercato in modo automatico.

Pertanto, nella produzione intelligente, le macchine possono comunicare scambiando informazioni sia tra di loro che con il prodotto per fornire importanti dati necessari per prendere le decisioni inerenti alla produzione stessa.

Possiamo individuare i principali vantaggi rispetto ai sistemi tradizionali in: processi di produzione ottimizzati per CPS, produzione ottimizzata dei singoli prodotti che il cliente richiede e produzione efficiente relativamente alle risorse. Di pari passo con la produzione intelligente va la "fabbrica intelligente" che rappresenta il luogo dove tale produzione viene effettivamente svolta. Essa sarà caratterizzata da una interconnessione di risorse di produzione autonome basate su sensori, come robot, sistemi di stoccaggio e trasporto automatici, e di risorse umane. Le macchine di produzione, come detto, comunicano, e tale comunicazione permette ai produttori di costruire una rete intelligente, che segue l'intera filiera e che può lavorare in maniera autonoma, riducendo significativamente gli interventi da parte di operatori umani.

La produzione agile, invece, si basa sul raggiungimento di un vantaggio competitivo nel mercato turbolento in cui ci si trova ad operare, dove i mercati di massa risultano frammentati e si inseguono sempre più i bisogni di nicchie ristrette. L'accento in tale

produzione è posto sulla risposta rapida e flessibile alle esigenze di tali nicchie, trasformando proprio la flessibilità e la velocità nel vantaggio competitivo chiave, al fine di sfruttare le brevi finestre di opportunità, ed i veloci e inaspettati cambiamenti nella domanda dei clienti. Pertanto, il paradigma della produzione agile risulta necessario se si vuole competere in un mercato pervaso da rapidi cambiamenti, ed esigenze dei clienti in continua evoluzione. Un esempio di opportunità di utilizzo della produzione agile per raggiungere vantaggio competitivo può essere rappresentato da paesi con mercati locali ampi e ben sviluppati. Infatti, in tal caso è possibile sfruttare la vicinanza del mercato per fornire prodotti con time to market bassi e con un livello di personalizzazione prima non praticabile o comunque non raggiungibile da soluzioni di off-shoring. Un fattore abilitante per definire la propria produzione come agile è l'innovazione delle tecnologie di supporto alla produzione, che, consentono alle varie divisioni coinvolte di condividere database comuni di componenti e prodotti, oltre a dati su capacità e potenziali rischi, e quindi in caso, programmare successive manutenzioni.

Questo richiede l'integrazione e la coordinazione di organizzazione, lavoratori e tecnologia.

La produzione digitale spinge quindi come le altre due sezioni (organizzazione e digital marketing) verso una continua attenzione al cliente ed ai suoi bisogni. Tale attenzione sta facendo tendere la produzione verso una individualizzazione della stessa. Tale concetto può essere espresso dal termine "clientelizzazione" di massa (o nella accezione inglese "customerization"). Esso viene rappresentato da Tseng e Jiao (2001) come "produzione di beni e servizi per soddisfare le esigenze dei singoli clienti con efficienza di produzione quasi di massa". Questo però non è di facile attuazione, a meno di uno sfruttamento totale della produzione digitale intesa come in precedenza, oltre alla sua inclusione nella strategia digitale aziendale.

## ***2.5 Opportunità e minacce***

La strategia digitale rappresenta quindi una guida necessaria per raggiungere il livello di innovazione richiesto e per seguire le tendenze che il mercato impone. Questa però, come visto, implica trasformazione, e tale trasformazione si porta dietro opportunità e minacce. Nei paragrafi successivi saranno enunciate le principali opportunità ed i principali rischi che possono accadere.

### *Opportunità*

La principale opportunità che la trasformazione si porta dietro è sicuramente il raggiungimento di una maggiore efficienza ed efficacia. L'efficienza viene raggiunta principalmente grazie allo sfruttamento delle tecnologie che pervadono il mercato. Queste, infatti, faranno in modo che il lavoro umano sia sempre più agevolato, ed inoltre, ne sostituiscono parte, portando ad un risparmio in termini di costo. Tra le tecnologie più in voga troviamo la robotica e l'intelligenza artificiale, il quale sfruttamento avvicina sempre più all'automazione dei processi. Quest'ultima può aiutare a migliorare i processi decisionali, personalizzare l'esperienza del cliente e creare nuovi modelli di business. L'efficienza non viene raggiunta solamente nella produzione ma in tutto quello che gira attorno al business. La digitalizzazione permette uno scambio di informazioni continuo ed un processo di revisione e monitoraggio molto più chiaro e fluido che oltre all'efficienza, migliora notevolmente anche l'efficacia. Aumento di efficacia che è riscontrabile anche dove il lavoro è svolto in autonomia dalle macchine, dato principalmente dalla riduzione dell'errore.

Un'altra sostanziale opportunità è data dallo sfruttamento della connessione globale. Infatti, il digitale ha portato ad una globalizzazione del business, rendendo possibili, tra le tante, pratiche quali off-shoring e unbundling, e permettendo di aumentare notevolmente l'awareness di un'azienda senza eccessivi costi. Infatti, i nuovi sistemi

aziendali permettono di gestire filiere frammentate e dislocate nel globo senza particolari problemi di coordinamento, portando numerosi vantaggi, tra cui il costo. Per l'awareness invece si deve ringraziare il mondo di internet e dei social media che permettono di condividere un contenuto con chiunque nel mondo, a costi irrisori rispetto alla pubblicità tradizionale, comunicando un messaggio e creando relazioni con il cliente che si interfaccia.

Tale opportunità è anche una minaccia per le aziende già presenti sul mercato (incumbent), poiché il digitale ha fatto sì che le barriere in moltissimi mercati venissero abbattute. Tradizionalmente entrare in certi mercati era quasi impossibile per un'azienda nuova e non stabile in quel settore, adesso invece si può competere anche senza avere la stessa scala o la stessa storia. Anzi spesso è proprio dalle start up, le piccole per eccellenza, che derivano le innovazioni che mutano un dato mercato. Possiamo pensare ad esempio al caso di Netflix, che è riuscita a cambiare il mondo dell'intrattenimento, settore che prima risultava inavvicinabile per chiunque non ne fosse già dentro.

Come detto nei capitoli precedenti, i dati, in termini di raccolta e gestione, sono fondamentali per stare al passo con la competizione. Questi sono una grossa opportunità per i business poiché permettono di conoscere i comportamenti, ed i bisogni dei clienti in maniera molto più approfondita rispetto al passato. Tale fattore, in prima analisi, permette alle aziende di ridurre di gran lunga l'incertezza, conoscendo prima cosa il cliente desidera. Ma questo non è l'unico giovamento. Grazie a questa comprensione è possibile offrire al cliente un'esperienza personalizzata e rilevante e costruire con loro un rapporto, legandoli al proprio brand e rendendoli "locked in", aumentando ancora i dati immagazzinati ad essi relativi. Infatti, quando un sistema/piattaforma ha immagazzinato abbastanza dati da rendere un'esperienza personalizzata al cliente, questo, difficilmente cambierà e ricomincerà tale processo, trovando in quest'ultima opzione costi di switching troppo alti.

## *Minacce*

La rapida evoluzione e le innovazioni del mercato fanno sì che chi non tiene il passo venga facilmente soppiantato, senza esclusione per le big company che avevano precedentemente dominato. Questo viene agevolato, come detto precedentemente, dall'accessibilità al mercato ad un numero sempre maggiore di players.

È possibile attribuire ai nuovi entranti una doppia minaccia per gli incumbent. Questi, infatti, spingono i mercati verso nuove direzioni digitali e guadagnano una posizione di vantaggio dai loro nuovi modelli. Questo costringe gli incumbent a seguirli in una corsa per raggiungerli. I nuovi players digitali detengono, secondo studi McKinsey, il 17% del fatturato globale totale ma il 47% del fatturato digitale. Questo mostra quanto sia difficile per gli incumbent raggiungere il livello di digitalizzazione richiesto. Ad esempio, nel settore delle telecomunicazioni i nuovi entranti detengono il 56% della parte digitalizzata del mercato. La minaccia dei nuovi entranti, inoltre, viene maggiorata dalla rapidità con il quale essi riescono ad entrare e accaparrarsi quote sul mercato. Basta pensare a Google Maps Navigation, sistema di navigazione di Google, successivamente al lancio nel 2008 ha portato, in soli 18 mesi, al crollo del 85% della capitalizzazione di mercato di aziende produttrici di dispositivi GPS stand-alone; o nel settore bancario, dove operatori come Facebook, Google o Alibaba Group Holdings Ltd sfruttano la loro posizione dominante su altri mercati per guadagnare quote su quello finanziario.

I nuovi operatori fanno pressione sul prezzo e questo porta ad una compressione dei margini, avvalorato anche dallo studio precedentemente esposto che mostra come, per chi non segue la trasformazione, la crescita dell'EBIT si sia ridotta in media del 25%. Per esempio, nel settore del trasporto e del commercio al dettaglio l'impatto è del 50% superiore alla media.

Un'altra minaccia legata alla trasformazione digitale è il rischio di disintermediazione, poiché essa permette ai clienti di accedere direttamente ai produttori ed ai fornitori, bypassando i canali di vendita tradizionali e mettendo a rischio i ricavi delle aziende intermediarie.

La dipendenza dalla tecnologia porta rischi di continuità. Le aziende che dipendono troppo da essa possono trovarsi in difficoltà in caso di problemi tecnici o interruzioni del servizio.

Possiamo individuare due minacce che derivano principalmente dal comportamento dei membri dell'organizzazione.

La prima può essere identificata nella path dependencies, consistente nel concentrarsi su quello che è core e non allontanarsi da questo. Tale condizione non permette di sfruttare a pieno le innovazioni e di guardare realmente al futuro, ma, fa sì che l'azienda si ancori a quello che sa fare senza mai attenzionare gli input e le occasioni che il mercato offre. Un esempio calzante è quello di Kodak. Kodak non ha realizzato in tempo il cambio di paradigma della fotografia, concentrandosi su quello che sapeva fare e non esplorando quello che sarebbe arrivato. Questo comportamento, e la relativa inerzia al cambiamento, hanno fatto sì che Kodak perdesse brevemente grosse quote di mercato facendosi soppiantare da chi, invece, aveva colto il cambio imminente.

Seconda ma non meno importante è l'avversione al rischio. La trasformazione o comunque il cambiamento porta con sé dei rischi. Secondo diversi studi, nessuna delle aziende digitalmente mature ed innovative del mercato, è arrivata a quel punto senza farsi carico di alti rischi. Il fallimento è quasi un fattore abilitante per raggiungere una posizione consolidata sul mercato attuale, prendersi in carico tali rischi può certamente causare alti costi, ma il costo di non prenderli è di gran lunga superiore.

Un'altra minaccia che si presenta spesso nelle aziende è il modo in cui si intende la trasformazione digitale. Questa è vista spesso come una trasformazione tecnologica che non interessa la strategia. È proprio la strategia che invece permette di raggiungere una trasformazione digitale, ad esempio è possibile sostituire tutti i pc aziendali ed acquistare i più evoluti strumenti ma senza un'idea chiara su come sfruttare gli stessi questo è ininfluente.

Numerose minacce possono accorrere se l'organizzazione, sia nella leadership che non, non ha le skills necessarie per seguire il mercato. Infatti, la necessità di adattarsi in breve tempo ai cambiamenti fa sì che l'organizzazione debba essere sempre pronta, e questo non è attuabile se le risorse non sono in grado di comprendere le innovazioni e la digitalizzazione. Non è necessario essere dei maghi della tecnologia ma basta avere le basi informatiche, che fanno sì che si comprendano le innovazioni, e soprattutto le abilità per capire come sfruttare le stesse nel proprio business.

Inoltre, non avere tali capacità in maniera consolidata e diffusa fa sì che i talenti migrino verso le aziende che invece hanno quest'ultime. Infatti, secondo uno studio dell'MIT Sloan Management Review in collaborazione con Deloitte University Press, l'80% dei rispondenti allo studio (membri di società globali più o meno mature digitalmente) vuole lavorare per una società "digitale" ed è pronto a lasciare la propria se non vede questo requisito assolto.

Il rovescio della medaglia delle opportunità derivanti dall'accumulo e gestione dei dati è legato alla cybersecurity. Infatti, l'interconnessione e il relativo passaggio di informazioni provocano numerosi rischi, in quanto la rete è vulnerabile all'attacco di hacker. L'aumento dell'utilizzo di tecnologie digitali aumenta il rischio di attacchi informatici e violazioni della sicurezza dei dati. Basterebbe una fuoriuscita di dati per distruggere il vantaggio competitivo che un'azienda ha magari creato in decine di anni.

## ***2.6 I cambiamenti nel mercato***

Il mercato negli ultimi anni è stato completamente rimodellato. La competizione all'interno dello stesso è drasticamente cambiata, rendendo le teorie precedenti obsolete. La digitalizzazione, infatti, confonde i confini di un settore; quindi, è necessario capire se quello dove si trova un incumbent continua ad essere il migliore. Vediamo ad esempio banche che si lanciano nel mercato dei viaggi o agenzie di viaggio che si buttano nel mondo delle assicurazioni.

Ma non solo la competizione ha subito una rivoluzione.

Successivamente all'introduzione del digitale i beni sono cambiati, molti sono passati da prodotti fisici a prodotti digitali (come il passaggio dai film in dvd ai film in streaming digitale). Inoltre, i prodotti fisici stessi sono colmi di valore supplementare reso dal digitale. Proprio per questo motivo si parla di prodotto aumentato, che rappresenta un livello di prodotto in cui il consumatore gode di servizi e benefici aggiuntivi. Un esempio può essere il caso delle compagnie automobilistiche che offrono servizi digitali di sicurezza e controllo per le automobili.

Anche dal punto di vista dei clienti, notiamo diverse trasformazioni. Una tra queste riguarda il passaggio del flusso da fisico ad on-line. Tradizionalmente, infatti, i clienti si recavano in negozio e lì procedevano all'acquisto. Ormai invece, secondo uno studio McKinsey, l'80% degli acquisti avviene prima informandosi online e poi recandosi in un negozio, e molti lo completano anche online (in UK il 10%). Questo permette di raccogliere i dati degli stessi, ma fa sì che chi si concentrava unicamente sulla vendita fisica risenta di ingenti perdite. Oltre le abitudini, sono cambiate anche le aspettative dei clienti, che ormai sono abituati a continue innovazioni di prodotto e ad una attenzione sempre maggiore da parte delle aziende. Anche il flusso di lavoro è variato, grazie alla rapida crescita delle piattaforme di comunicazione e condivisione

successiva alla pandemia. Infatti, sempre più aziende adottano sistemi di lavoro misti, permettendo il lavoro cosiddetto “smart” ed in certi casi incentivandone anche la scelta. Questo permette grandi risparmi in termini di costi, e spesso anche una produttività non troppo inferiore.

La relazione tra questi primi due elementi, beni e clienti, è notevolmente cambiata. La globalizzazione ed il digitale hanno ridotto le distanze tra essi, permettendo al secondo di acquistare un qualsiasi bene, anche se prodotto a migliaia di km, in maniera semplice. Questo permette anche alle piccole e medie aziende di espandere i propri confini, come per esempio avviene adesso con gli e-commerce.

Dal punto di vista finanziario vediamo un abbattimento di diversi costi. Tra questi vediamo i costi marginali di produzione e distribuzione. La produzione, come esposto nel capitolo a riguardo, vede un efficientamento che porta a grossi risparmi grazie all'utilizzo di macchinari innovativi. La distribuzione invece viene facilitata dallo sviluppo di sistemi che permettono un migliore coordinamento, e dalla possibilità di distribuire digitalmente molti nuovi servizi e prodotti, come ad esempio la musica o prodotti sviluppati in loco con tecnologia di stampa 3d. Anche il costo necessario per l'ingresso in un mercato è notevolmente diminuito. Tradizionalmente era necessario coprire diverse fasi della catena per competere sul mercato, adesso invece è possibile attaccare specifiche aree della catena del valore senza possederla tutta, questo perché il digitale permette di cucire insieme diversi servizi più facilmente. On top a questo vediamo una riduzione dei costi relativi alle soluzioni IT che permettono che tutti i processi precedentemente esposti siano possibili. Infatti, possedere soluzioni IT flessibili e tecnologicamente avanzate risulta accessibile a molti più player permettendo di competere sul mercato anche alle piccole e medie imprese.

Il rapporto con gli altri player del mercato, come vedremo anche nel capitolo successivo è cambiato. La tendenza va verso le partnership strategiche, infatti società che prima erano competitors o addirittura di mercati molto diversi collaborano per

raggiungere un obiettivo comune, come ad esempio il raggiungimento di una data innovazione attraverso la condivisione di competenze e dati.

## ***2.7 Come devono reagire i players del mercato***

La trasformazione digitale, l'ideazione, e conseguente implementazione, di una strategia digitale sono un punto caldo per il management di qualsiasi azienda, in qualsiasi settore, anche il più inaspettato.

È possibile fare il caso del business dei servizi funebri. Questo storicamente si basa su rapporti personali e di fiducia, di solito ci si affida alle agenzie locali e si viene guidati da loro alla scelta migliore. Uno studio condotto a Berlino, in Germania, ha mostrato cosa accade se il servizio viene offerto nel modo diametralmente opposto, quale la vendita di tale servizio online in mancanza di rapporti umani. Tale servizio, grazie al diverso business model, vantava prezzi minori ed inoltre, tramite l'utilizzo di strumenti in grado di monitorare la posizione sul mercato digitale, permetteva di attaccare lo stesso in maniera ragionata. Grazie a questo è riuscito ad accaparrarsi grosse quote di mercato lasciando gli incumbent a competere tra loro e dividersi la parte di mercato rimanente.

Una strategia audace di fronte alla digitalizzazione del settore migliora le probabilità degli incumbent di uscire vincitori.

McKinsey & Co ha fatto un'indagine mondiale sui C-suite executives per catturare come la digitalizzazione si dispiega tra i mercati e come gli incumbent stanno rispondendo. La risposta, a parte qualche eccezione è "not well".

Da questo survey sono emersi diversi insight.

In tutti i paesi la digitalizzazione ha un impatto negativo sui profitti degli incumbent tramite due “effetti loop”: il primo è che i nuovi entranti competono tramite modelli disruptive ed il secondo che gli incumbent rispondono a tali modelli intensificando la competizione tra loro.

Questi due effetti loop ci portano a pensare che le organizzazioni dovrebbero adottare un atteggiamento mirato all’offensiva: una strategia digitale di successo, costruita su una scala maggiore di quella del resto dell'industria, permette rendimenti maggiori e può compensare l’impatto competitivo della digitalizzazione.

Tale ricerca inoltre suggerisce di tenere in considerazione almeno due dimensioni quando si elabora che tipo di “bold action” sia necessaria per competere nel nuovo contesto:

- Non concentrarsi unicamente sui clienti attuali ma esplorare nuovi segmenti di clientela
- Risegmentare il mercato piuttosto che fare esclusivo affidamento su riduzione di costi e manodopera attraverso l’automazione

Da tale studio, come anticipato in precedenza, si riscontra che mentre il 90% delle aziende ha comunicato che sono impegnati in qualche forma di digitization, solo il 16% ha indicato che hanno risposto ai cambiamenti con una bold strategy coerente e rilevante, puntando anche ad aumentare la scala. Si è inoltre scoperto, che le aziende che si concentrano sulla risegmentazione e che esplorano nuovi mercati sono solamente il 30%.

Questo viene avvalorato dalla teoria delle innovazioni disruptive di Christensen che, descrive il dilemma dell’innovatore. Secondo Christensen gli incumbent si concentrano sull’ottimizzazione dei loro attuali prodotti/servizi per i loro segmenti più redditizi ed esigenti e non danno peso consapevolmente ai bisogni degli altri segmenti. Proprio questi sono i segmenti colpiti principalmente dai nuovi entranti,

che scelgono la traiettoria dirompente, fornendo funzionalità migliori ad un prezzo più basso, al fine di arrivare lentamente ai segmenti presidiati dagli incumbent per soppiantarli.

Risulta inoltre fondamentale, per competere con le aziende digitalizzate, la capacità di rete digitale. Essa si basa sul soddisfare le esigenze dei vari stakeholders attraverso i mezzi digitali. Questo si porta dietro, oltre ad un'organizzazione di rete come descritto nel capitolo dedicato, l'interazione con vari players digitalmente connessi al fine di co-creare valore. Da uno studio di Accenture del 2017, si è riscontrato che il 75% dei dirigenti considera il vantaggio competitivo della loro azienda derivante non internamente ma dal rapporto con i partner con cui scelgono di lavorare. Questo giustifica il crescente numero di partnership sul mercato. Inoltre, la co-creazione è qualcosa che avviene anche a livello cliente. Le personalizzazioni, la generazione di contenuti sui social e molto altro fanno sì che il cliente finale possa interagire e partecipare al processo di creazione del prodotto e del brand, rendendo questo una risorsa importante per la generazione di valore incrementale. La capacità di scegliere, connettere e coinvolgere un insieme eterogeneo di stakeholders della rete, quali clienti, fornitori e terze parti determina fortemente la generazione di valore e vantaggio competitivo ed è necessario per realizzare la trasformazione digitale.

Dovendo fare un elenco, incorporando anche i fattori precedentemente esposti, sulle azioni che devono compiere i players per reagire alla trasformazione digitale ed alla conseguente strategia digitale indichiamo:

- Investire in tecnologie digitali: i players del mercato devono investire in tecnologie digitali come intelligenza artificiale, cloud computing, IoT e big data per migliorare l'efficienza dei processi aziendali ed offrire nuovi servizi e prodotti ai clienti.
- Adattare i modelli di business: gli operatori devono rivoluzionare/adattare i loro modelli di business per sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla

trasformazione digitale, come la creazione di nuove fonti di revenue o la riduzione dei costi.

- **Formazione e competenze:** è necessario investire in formazione e competenze per assicurare che le risorse siano in grado di gestire ed utilizzare al meglio le nuove tecnologie
- **Collaborazione e partnership:** la collaborazione è un grande aiuto per sfruttare al meglio le competenze digitali delle aziende, così da co-creare.
- **Sviluppare una strategia digitale coerente e consistente:** le aziende devono avere chiara la propria strategia digitale per definire gli obiettivi a lungo termine e le azioni da intraprendere per raggiungerli
- **Rendere l'organizzazione agile:** l'organizzazione deve essere pronta a variare e modificarsi per abbracciare le innovazioni che il digitale si porta dietro
- **Attuare bold strategy:** rispondere con una strategia offensiva aumenta le probabilità di riuscire a rispondere ai cambiamenti ed a cogliere le opportunità che il mercato offre
- **Investire sul cliente:** i clienti risultano centrali e l'intero sistema deve essere costruito anche attorno a loro, modificando per esempio l'interfaccia con gli stessi e rendendo la loro esperienza in ogni touchpoints migliore.

In generale, i players del mercato devono essere flessibili e proattivi per cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale e continuare a prosperare in un ambiente in rapido mutamento.

### 3. STRATEGY CHECK UP

Il check-up digitale è un processo che valuta le capacità e la maturità digitale di un'organizzazione e fornisce raccomandazioni per migliorarle. Il check-up può essere effettuato da un gruppo interno o da un'agenzia esterna specializzata e include una serie di metodi come questionari, interviste, analisi dei dati e valutazioni delle prestazioni.

Principalmente quando si svolge un strategy check up si possono analizzare diversi aspetti che possono dare una visione chiara della condizione digitale dell'azienda.

La sezione in cui risulta più efficace, grazie ai tools a disposizione, l'analisi e valutazione della strategia è il marketing.

Il punto di partenza, per valutare questo, risulta essere la comprensione delle dinamiche di funzionamento dei motori di ricerca, in particolare di Google. Google è il più grande motore di ricerca del mondo, esso infatti copre il 76% di tutte le ricerche globali, oltre 3,5 miliardi al giorno. Proprio per questo motivo, Google rappresenta una delle principali fonti di dati per analizzare il proprio business ed i mercati in generale. Il più comune utilizzo dei dati sulle ricerche di Google è quello di predire la domanda. Infatti, la maggior parte degli acquisti svolti, sia online che offline, sono preceduti da una ricerca su Google, per via della trasparenza informativa su prezzi e prodotti che vi si trova. Ma predire la domanda non sempre basta, risulta necessario curare la propria posizione su Google per attirare tale domanda. Esistono, infatti, diversi strumenti per curare il proprio posizionamento ed indagare su quali azioni possono essere svolte per migliorare questo. Google si basa principalmente sulla pertinenza dei contenuti con le ricerche fatte dagli utenti, il sistema restituisce pagine di risultati che vengono ordinate in relazione a numerosi fattori analizzati dall'algoritmo. L'algoritmo rimane segreto ma alcune regole che lo governano sono

di dominio pubblico. Ad oggi, non tutte le pagine presenti su Goole sono state aggiunte dagli utenti, infatti la maggior parte di queste viene trovata e aggiunta automaticamente tramite i web crawler. Essi sono software che esplorano, regolarmente e autonomamente, il web al fine di trovare pagine pertinenti da aggiungere nell'indice di Google.

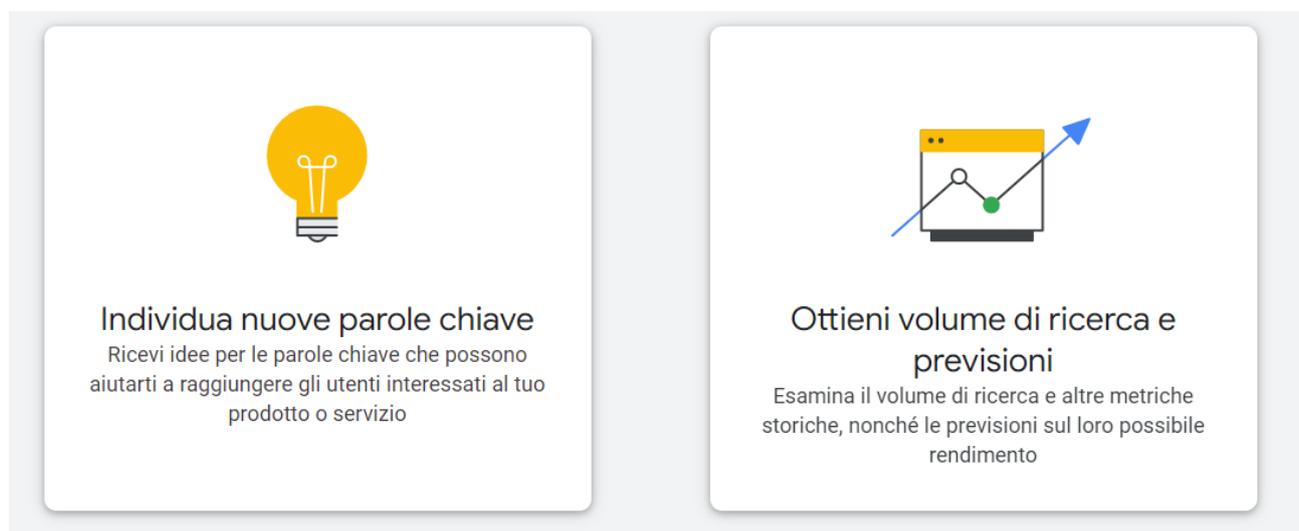
È possibile individuare tre fasi secondo cui la ricerca di Google opera e non tutte le pagine superano ognuno di questi passaggi. Queste sono: scansione, indicizzazione e pubblicazione dei risultati di ricerca.

La scansione consiste nella ricerca delle pagine esistenti sul web. Questo processo viene chiamato "individuazione dell'URL". Alcune pagine sono già note mentre altre vengono scoperte analizzando e seguendo i link presenti nelle pagine note. Una volta che l'URL viene identificato comincia la scansione dei contenuti. Tale processo viene svolto da un numero elevatissimo di computer che riescono a scansionare miliardi di pagine sul web. Il programma che svolge questo processo viene denominato Googlebot ed esso usa un algoritmo per decidere quale sito scansionare con quale frequenza, quali e quanti link seguire da quella pagina. Alcune pagine non autorizzano la scansione quindi certe non possono essere direttamente trovate da Google mentre altre potrebbero essere considerate non rilevanti.

Dopo aver effettuato la scansione si passa al processo di indicizzazione che si basa sull'analisi profonda della pagina in termini di contenuti testuali, immagini e tag. In tale fase Google identifica le pagine duplicate, le clusterizza e sceglie la più rappresentativa (canonica). Le altre pagine, però non vengono meramente scartate, ma potrebbero essere utilizzate per contesti differenti, per esempio una ricerca di keywords più specifiche. Inoltre, Google, utilizza alcuni dati che ottiene da questa analisi, come ad esempio la lingua, l'usabilità o il paese a cui sono relativi i contenuti, per la fase successiva di posizionamento.

L'ultima fase è quella di pubblicazione. Quando un utente ricerca una keyword i software cominciano a cercare le pagine corrispondenti nell'indice per poi restituire i contenuti che vengono considerati migliori in termini di rilevanza e pertinenza. Alcuni fattori basilari presi in considerazione sono ad esempio la posizione, la lingua, il dispositivo (cellulare o pc).

Le pagine, però, possono anche essere aggiunte dai possessori e pubblicizzate all'interno di Google. In tale fase la sezione più delicata risulta quella della scelta delle keywords. Esse sono appunto la chiave per gli utenti per accedere al sito. Se le keywords scelte per la pagina sono errate difficilmente gli utenti troveranno quest'ultima. Google, tramite Google Ads, offre la possibilità di scoprire numerose parole chiave legate ai prodotti o servizi che si offrono oltre ad indicare con quale frequenza viene cercata una parola chiave e come cambiano queste nel tempo.



Tali keywords, però, nel caso pubblicitario, hanno un costo. Questo viene calcolato comunemente tramite l'indicatore CPC (costperclick) che supera il modello precedente di CPI (costperimpression) portandosi avanti nel funnel dei clienti (solo chi è interessato clicca). Tale costo si basa su un sistema ad asta, per cui, più persone

sono interessate a quella keywords, più questa avrà un costo elevato. Proprio per questo motivo non sempre è conveniente scegliere le keywords più famose, poiché in esse ci sarà più competizione ed il CPC sarà più alto. Vedremo alcuni esempi di CPC nella discussione del caso Twinkly.

Proprio per questo, si sono sviluppate le pratiche di SEO & SEM.

La SEO principalmente può essere svolta tramite l'ottimizzazione interna ed esterna del sito web. L'ottimizzazione interna include il design del sito web, le keywords, il nome della pagina ed il contenuto, mentre quella esterna si basa principalmente sul linkare la propria pagina ad altre, o avere link di altre pagine all'interno, sull'utilizzo dei social media per portare traffico ecc.

La prima cosa da fare è analizzare/progettare il design del sito web, questo deve necessariamente essere chiaro e facile da navigare oltre che attrattivo; deve principalmente comunicare i valori aziendali, mostrare e descrivere i prodotti/servizi offerti ma soprattutto deve essere pertinente e completo. Proprio la pertinenza e la completezza fanno sì che la pagina web risulti canonica e non un duplicato.

Possiamo identificare due macrocategorie di siti web in termini di design: inspiration driven e product driven. Il primo si concentra sulla cultura, i valori e ciò che il brand rappresenta; mentre il secondo sui prodotti, basandosi appunto sulle liste e sulla descrizione di questi.

Affine alla progettazione del design della pagina, e del messaggio che si vuole comunicare, che deve essere più attrattiva e rilevante possibile, è lo studio delle keywords. Il primo passo è quello di identificare una lista di keywords relative al servizio/prodotto che si offre. Ma le keywords non sono tutte dello stesso tipo. Dal punto di vista dell'intento si possono dividere in tre tipi:

- le keyword informative: esse vengono utilizzate per cercare informazioni generiche e spesso rendono una guida o un tutorial

- le keyword commerciali: esse sono spesso riferite ad uno specifico prodotto o categoria merceologica, e vengono perlopiù utilizzate per scopi transazionali. Queste possono essere a loro volta scomposte in brandizzate e non
- le keyword di navigazione: esse vengono inserite per trovare uno specifico sito web
- le keyword localizzate: esse contengono un riferimento ad un luogo e vengono spesso usate per le attività locali

Invece, dal punto di vista della lunghezza le keyword si dividono in tre gruppi:

- long-tail: sono specifiche, composte da più di quattro parole e sono caratterizzate da bassi volumi ed alto conversion rate (CR)
- medium-tail: composte da due o tre parole
- short-tail: sono composte da una sola parola ed hanno alti volumi e basso CR

Secondo recenti studi gli utenti di internet preferiscono usare due o tre parole per fare una ricerca. Tali keywords vanno inserite nel titolo o comunque nelle prime righe in modo da far identificare come rilevante la pagina dal bot. La densità delle keyword, secondo tali studi, dovrebbe essere intorno al 5-8 % (5-8 keywords in 100 parole).

L'analisi delle keyword può essere fatta tramite diversi strumenti che hanno l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle performance del sito web. Uno di questi è Google Ads che accumula dati sia in termini di traffico, che di bounce rate, conversione e keywords. Tramite questo, infatti, è possibile capire come sta andando il sito web e se si è riusciti a colpire il giusto segmento.

Fatto ciò, si guarda ai fattori esterni. Andranno infatti ricercati siti web da linkare che fanno sì che la pagina sia considerata da Google completa. Questi possono essere degli e-commerce, per esempio, o altre pagine informative che aggiungono pezzi alla descrizione che viene effettuata nella pagina proprietaria.

Tale studio e monitoraggio, non va svolto unicamente per il sito che vogliamo ottimizzare, ma i dati di questo vanno confrontati con il panel principale di competitors. Infatti, tramite tale studio è possibile comprendere se il sito sovraperforma rispetto al mercato o meno, ed inoltre è possibile identificare un target da seguire.

La SEO, però è un processo dinamico, infatti va costantemente rivisto, monitorando costantemente come performa il sito web sul motore di ricerca.

Dopo aver svolto le azioni correttive si passa ad analizzare il risultato degli sforzi nella SEO, la SERP. Questa, infatti, rappresenta il modo più semplice per comprendere se le azioni di SEO sono state di successo.

Più in generale, invece, si parla di SEM, branca del marketing che include al suo interno anche la SEO. Questa, oltre a contenere la SEO, incorpora anche tutte quelle fonti a pagamento che portano traffico verso il proprio sito web. Tra queste possiamo identificarne due:

- Banner pubblicitari: questi sono uno dei primi modi di fare pubblicità online e consistono nel linkare tali banner a delle precise keyword. Questi però non funzionano più come una volta, infatti spesso l'utente del motore di ricerca tende a chiuderli senza nemmeno leggerne il contenuto
- Pagare per la posizione sponsorizzata nel motore di ricerca: tramite pagamento, infatti, è possibile garantirsi delle sponsorizzazioni per certe keyword che permettono di apparire al cliente senza dover svolgere la SEO. Inoltre, non solo la pagina potrà essere sponsorizzata, e quindi apparire tra le prime nella SERP ma anche nelle pagine affini

Quest'ultima è l'opzione preferita dalla maggior parte delle aziende, infatti secondo diversi studi in essa viene speso circa l'82% del budget di SEM. Da recenti studi però

è stato dimostrato che solamente una percentuale, che va dal 14% al 40%, di utilizzatori clicca sui link sponsorizzati, per cui è lecito chiedersi perché si spenda più per le posizioni sponsorizzate che per la SEO che potrebbe portare a raggiungere un peso sulla keyword maggiore.

Il primo motivo può essere la differenza di standard dei vari motori di ricerca. Ognuno di questi ha delle policy particolari ed un sito progettato per uno non è probabilmente adatto per un altro. Oltre ciò tali policy sono in continuo cambiamento quindi ne derivano alti costi per mantenere l'ottimizzazione. Ma quello che viene reputato il motivo principale è l'incertezza. Nessuno, infatti, assicura che gli sforzi di SEO saranno ripagati e renderanno un posizionamento corretto, mentre sotto pagamento questo avviene sicuramente (anche se nella sezione di sponsorizzazioni)

Ad oggi, però, una grande fonte di traffico è rappresentata dai social media. Correlato al SEM, infatti, possiamo identificare il Social Media Marketing (SMM). Questo si basa sull'ottimizzazione dei social media al fine di attrarre traffico. Tale ottimizzazione può essere svolta sia tramite fonti a pagamento che non. I social network, permettono di comunicare a basso costo ad un numero elevatissimo di persone. Inoltre, i follower, in quanto tali, saranno interessati alla tua pagina e si posizioneranno più avanti nel funnel. Tale comunicazione è molto diversa da quella tradizionale, svolta per lo più tramite giornali e televisione, il cliente è spinto a partecipare attivamente e può condividere i contenuti con gli amici. Questo fa sì che la relazione cliente-azienda sia più forte e che si senta legato alla seconda. Inoltre, l'effetto di rete, che può essere innescato dalla condivisione, può provocare un rapido coinvolgimento di un numero elevatissimo di persone, aumentando l'awareness e facilitando il processo di comunicazione. Un requisito fondamentale per far avvenire tutto questo è la costante presenza nei social e l'ottimizzazione di ognuno di questi, oltre a contenuti che spingano la condivisione. Secondo recenti studi i contenuti che rendono più semplice

la condivisione sono quelli comici, che fanno sì che l'utente del social network li condivida senza pensare troppo al motivo per cui sono stati pubblicati.

Il SMM oltre ad aumentare l'awareness e la fidelizzazione ha l'importante ruolo di raccolta dei dati. I commenti, le condivisioni ed i followers, studiati tramite semplici tools come HypeAuditor, permettono di segmentare il mercato e di capire quale fascia è più interessata al proprio brand. Questo permette di focalizzarsi su di loro o di investigare perché non si è presenti in un dato segmento al fine di attuare pratiche correttive e monitorare il posizionamento ed i feedback dei clienti.

D'altra parte, il metodo più utilizzato per attirare traffico sul proprio sito tramite i social è quello delle sponsorizzazioni.

Una pagina social può essere sponsorizzata dalla stessa piattaforma. Questo fa sì che venga mostrato ad un numero elevato di persone (che dipende dal prezzo che si è disposti a pagare) il contenuto che si vuole condividere senza che essi debbano conoscere/cercare la pagina social. Tale fonte viene spesso utilizzata su Instagram che permette anche una targetizzazione del pubblico a cui va condivisa. Ma la fonte notevolmente più efficace è quella delle affiliazioni. Queste, infatti, vengono svolte tramite l'ausilio di blog o influencer ed hanno l'obiettivo di sfruttare il traffico di questi. Il costo per le affiliazioni però è elevato e quando queste vengono svolte è necessario fare un trade off tra i volumi e la qualità degli stessi che viene portato al sito, ed il costo per intraprendere la collaborazione. Il numero di attori nel mercato delle affiliazioni è molto alto, proprio per questo motivo le aziende hanno modo di selezionare accuratamente quello migliore per i loro obiettivi. Gli influencer ed i blog, infatti, tendono a settorializzarsi e ad attirare una particolare fetta di mercato ed individuare quello migliore è fondamentale per non vedere vanificati gli sforzi di SMM.

È possibile comprendere molto più sul proprio business digitale tramite l'analisi del traffico in entrata ed in uscita. Questo ci può mostrare quali fonti sono più efficaci e quali meno o se l'architettura del nostro sito è adeguata. Risulta fondamentale fare tale studio per assicurarsi che tutte le previsioni, sull'andamento e sulle conseguenze di una strategia, precedentemente fatte, siano verificate. Principalmente, quando si svolge tale monitoraggio, ci si interroga su quale fonte del marketing mix digitale dell'azienda porti più traffico in relazione alla spesa e che tipo di traffico in entrata viene registrato. Non tutto il traffico è utile, infatti capita che nonostante sia molto alto non si riscontrino forti cambiamenti nelle vendite. Questo dipende principalmente dalla qualità del sito web e del traffico in entrata, che si ribalta sull'indice di conversione e sul bounce rate. Il primo definisce quanto traffico viene appunto convertito in vendite; il secondo invece definisce la percentuale di traffico che abbandona il sito web entro trenta secondi, indice che non ha trovato in esso ciò che cercava. L'analisi di questi fattori è fondamentale per capire se gli sforzi di marketing digitale si siano concretizzati e quale sia la loro efficienza.

Allo stesso tempo è utile analizzare anche il traffico in uscita. Questo, infatti, può mostrare le reazioni del cliente dopo aver visitato il sito web. Ad esempio, spesso, i siti web proprietari dei prodotti vengono utilizzati come showroom per poi andare ad acquistare sull'e-commerce di un rivenditore. Tale fenomeno porta alto traffico sul sito ma un indice di conversione molto basso. Tramite tale studio però è possibile comprendere quale fetta del traffico ha tali comportamenti e verso dove viene portato con una conseguente, possibile, calibrazione dell'offerta. Allo stesso modo il traffico in uscita può essere verso il sito di qualche competitor, ed anche questo può e deve essere analizzato per avere un'idea chiara e completa del fenomeno.

Tutte le strategie precedentemente esposte portano traffico all'interno del sito web, ma qual è il modo migliore di sfruttare tale traffico?

Notoriamente, il modo migliore è puntare sulle vendite online. Un'e-commerce, infatti, permette di raggiungere il cliente in qualsiasi momento così da cogliere ogni suo bisogno di spesa nel momento ideale. Oltre ciò, l'e-commerce permette di ridurre ampiamente i costi rispetto ai negozi offline, consentendo di raggiungere margini più alti. Secondo diversi studi condotti, e secondo l'evidenza empirica riscontrata in buona parte dei casi affrontati da Alkemy, la presenza dell'e-commerce porta il cliente a navigare sul sito per maggior tempo ed a informarsi in maniera più accurata del prodotto/servizio e dell'azienda interessata. Questo probabilmente accade perché il cliente può completare il processo sullo stesso sito, quindi, non prevede di consultare successivamente un terzo sito, ad esempio di retailer, per acquistare. Esso, però, deve essere ben strutturato ed è necessario un monitoraggio continuo in questo e negli altri e-commerce che vendono il prodotto/servizio. L'aspetto cruciale risulta essere quello del pricing. La coerenza di posizionamento in termini di prezzo dei prodotti sul proprio e-commerce e su quello dei retailer è una condizione necessaria per non creare confusione nel cliente, che ormai può consultare diversi fonti in pochissimo tempo. Un prezzo più alto dissuade il cliente dal comprare dall'e-commerce proprietario e può far convincere lo stesso della generale convenienza nell'acquisto dai retailer, non solo per il singolo processo di acquisto ma anche per i successivi. Un prezzo più basso, invece, può far pensare al retailer che non sia conveniente tenere all'interno tale prodotto, per non ricadere nella situazione opposta di quella esposta subito prima e per non sprecare spazio d'esposizione sfruttabile per altri brand. Tale posizionamento, però, non va curato unicamente tramite la relazione e-commerce proprietario e dei retailer. È necessario svolgere uno studio anche all'interno del sito dei retailer in relazione ai prodotti, appartenenti ad una data categoria merceologica, che vengono commercializzati dal brand in questione e dai competitors. Spesso, infatti, il cliente risulta poco informato riguardo alla qualità del prodotto e tende a basarsi unicamente sul prezzo. Questo può portare a pensare che un dato prodotto

sia overpriced, quando invece probabilmente è solo una differenza di qualità. Ad esempio, commercializzare in un e-shop dedicato all'abbigliamento, dei prodotti di fascia bassa, acquistabili per poche decine di euro, insieme a prodotti di alta fascia che costano uno o due ordini di grandezza in più, può far non cogliere al cliente la specializzazione dell'e-commerce ed inoltre può passare in secondo piano la differenza di qualità facendo perdere credibilità al prodotto di lusso.

Ma come spiegato ampiamente nel corso della trattazione, un aspetto fondamentale, oltre all'exploitation del mercato in cui si presiede è l'exploration di altri mercati e di altre innovazioni che possono ampliare il business esistente. I confini dei mercati, infatti, risultano sempre meno marcati ed è necessario, per sovraperformare rispetto agli altri player del mercato, spingersi oltre il proprio business. Proprio per questo motivo la strategy check up non deve limitarsi a verificare il posizionamento sul mercato ma deve investigare dove è possibile arrivare con le capabilities che l'azienda possiede. Questo può essere fatto facendo prima una scansione dei mercati attaccabili, in termini di coerenza con le capabilities che già l'organizzazione possiede e di barriere all'ingresso. Individuati questi, è necessario analizzare con attenzione la posizione dei player e la maturità digitale di questi e del mercato in generale. L'analisi va inoltre spinta verso la comprensione dei bisogni dei clienti, le tendenze ed i comportamenti di acquisto, per comprendere realmente se è possibile soddisfarli. La pianificazione per l'espansione richiede anche una valutazione delle risorse necessarie per sostenere il cambiamento, tra queste troviamo, per esempio, risorse finanziarie, di tempo e di personale. Va valutata anche la possibilità di stringere partnership strategiche, come detto precedentemente, pratica molto in voga nel mercato attuale, al fine di semplificare il processo di entrata ed ampliare la propria base di capabilities. Come ultima analisi, quindi, può essere svolto un calcolo del CAGR dei mercati al fine di comprendere quale tra quelli scelti è più promettente. Una volta ottenuto il miglior mercato da attaccare, se mai questo esista, bisogna sviluppare un

piano d'azione dettagliato, una strategia che guidi al raggiungimento di dati obiettivi per gestire l'espansione in maniera efficace. Ciclicamente poi si torna alla misurazione e valutazione al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e apportare modifiche alla strategia di espansione. La fase di exploration permette di non fossilizzarsi su un dato mercato e di esser sempre pronti a cogliere le opportunità che la digitalizzazione ha da offrire.

L'organizzazione aziendale risulta difficile da valutare nel breve periodo, e non sono disponibili tools che semplificano questo processo. L'output che però può essere analizzato è la velocità e la propensione dell'organizzazione ad attuare tutte quelle linee guida che scaturiscono dal processo di monitoraggio e revisione.

Vale lo stesso per la produzione e la distribuzione che risultano mature quando riescono a seguire i rapidi cambiamenti della domanda derivanti dal mercato digitale.

Il monitoraggio della strategia è un'azione necessaria per competere nell'era digitale e sempre più strumenti vengono progettati e lanciati per svolgerlo. Nel prossimo capitolo verranno applicate le metodologie precedentemente esposte al fine di chiarire al lettore la loro utilità pratica.

#### **4. CASO TWINKLY**

Il caso Twinkly, svolto con Alkemy S.P.A. mira a valutare e migliorare la strategia della prima, con un focus sulla strategia digitale, e fornisce al lettore una metodologia per svolgere tale processo.

Twinkly è una delle aziende leader nel mercato dell'illuminazione decorativa intelligente con una soluzione tecnologica distintiva di mappatura visiva 3D. Tale tecnologia brevettata infatti permette di avere un'esperienza che nessun altro

dispositivo di illuminazione rende. Questo avviene tramite una totale connettività che consente di personalizzare gli effetti come si desidera, oltre che far seguire, alle colorazioni il ritmo della musica.

I segmenti principali coperti da Twinkly sono l'home design, l'ambito decorativo e infine quello del gaming. Le luci possono essere utilizzate sia all'esterno che all'interno e funzionano tramite tre tecnologie principali: bluetooth, wi-fi ed infine il proprietario sistema di mappatura visiva 3D.

Twinkly verrà analizzata tramite due dimensioni principali:

- Mercato
- Iniziative di valore

L'analisi del mercato avverrà tramite l'identificazione delle opportunità, lo studio del mercato primario di Twinkly e altri segmenti attaccabili.

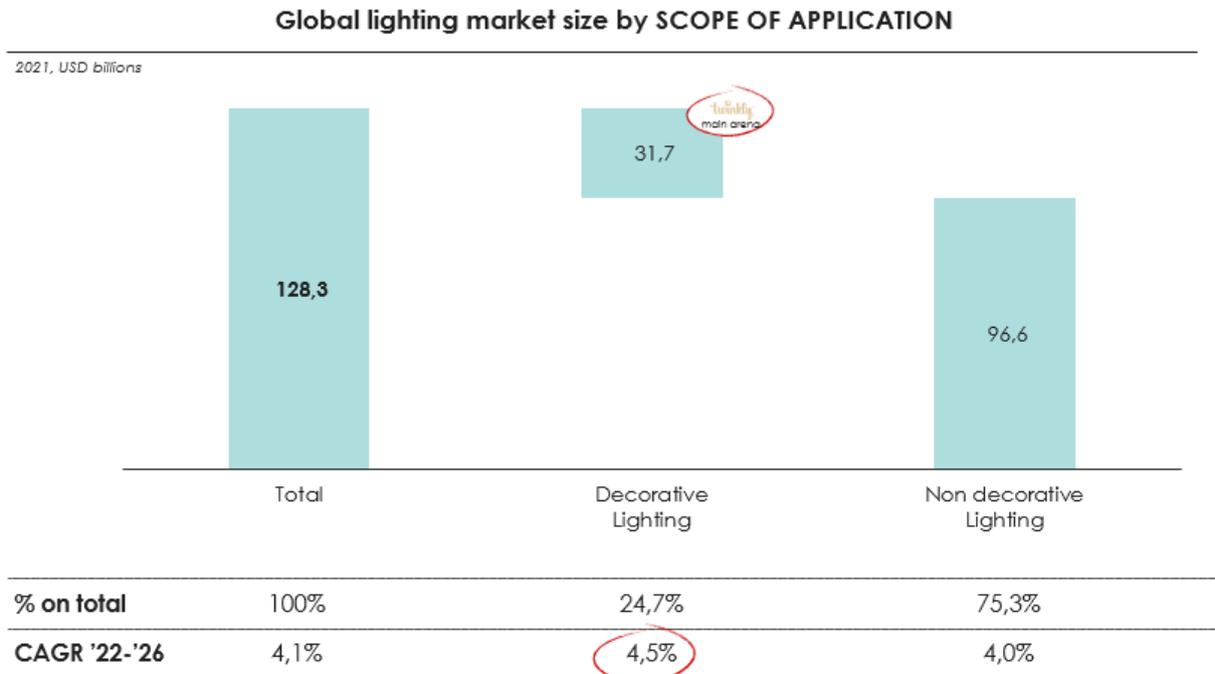
Le iniziative di valore verranno trattate basandosi sulla ricerca della migliore strategia per sfruttare le opportunità identificate al punto precedente. Questa dovrà sfruttare l'attuale vantaggio competitivo di Twinkly e costruirne di nuovo.

## **4.1 Mercato**

*(tutti i CAGR sono da intendersi '22 – '26)*

Cominciamo la trattazione della sezione del mercato dimensionando lo stesso. L'intero mercato dell'illuminazione ha raggiunto nel 2021 un valore di \$128,3 mld con un CAGR del 4,1%. Questo può essere scomposto in due dimensioni principali, a loro volta divisibili in altre due categorie per ognuno. La prima di queste è lo scopo di applicazione, infatti l'illuminazione può essere decorativa (mercato presidiato da Twinkly) o non decorativa (mera illuminazione funzionale). La prima categoria

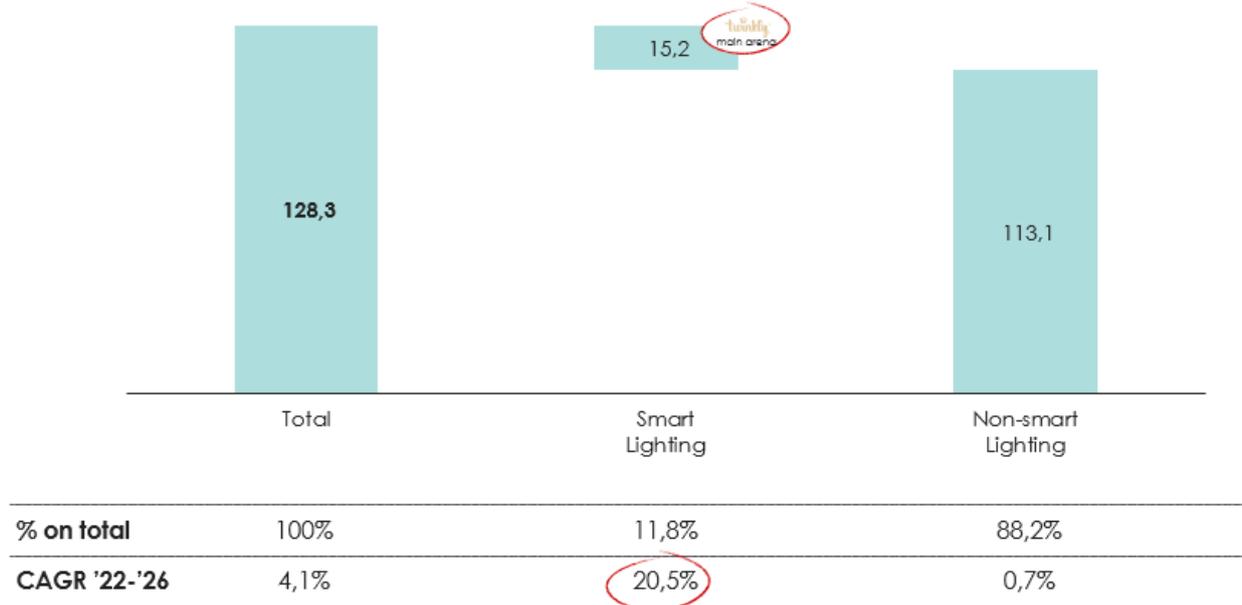
partecipa con il 24,7% del mercato totale (\$31,7 mld) e cresce nel 2021 con un CAGR del 4,5% raggiungendo quindi una crescita maggiore rispetto a quanto previsto per il mercato totale (4,1%). Alla seconda categoria, invece, compete il 75,3% del mercato totale con un CAGR del 4,0%.



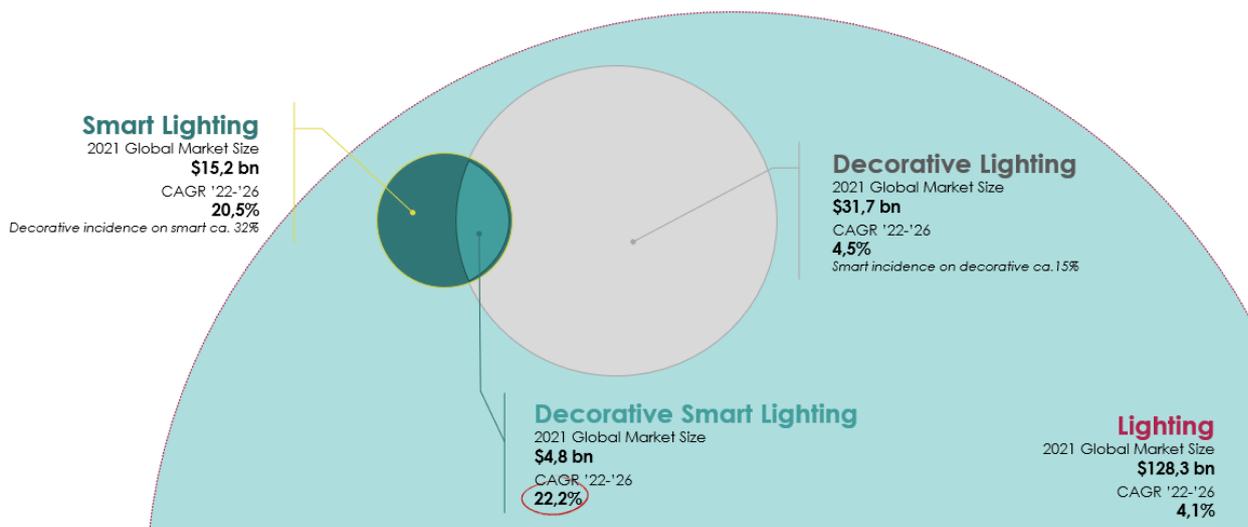
La seconda dimensione rappresenta invece la soluzione tecnologica utilizzata. Essa, infatti, può essere basata su l'illuminazione intelligente (prodotti connessi e controllabili a distanza che possono essere adattati alle condizioni dell'ambiente in cui si trovano, ad esempio in termini di intensità e colore) o sull'illuminazione tradizionale. La prima rappresenta l'11,8% del totale, probabilmente per via della poca diffusione dovuta alla recente introduzione, ma ha un CAGR molto più alto della media dei CAGR dei mercati e soprattutto degli altri segmenti del mercato dell'illuminazione (20,5% vs 4,1% del mercato totale vs 0,7% dell'illuminazione non intelligente) e questo fa ben sperare per il futuro di Twinkly.

## Global lighting market size by TECHNOLOGICAL SOLUTION

2021, USD billions



Quindi, Twinkly si trova a competere attualmente nell'intersezione tra il segmento dell'illuminazione intelligente e quello dell'illuminazione decorativa intelligente a cui competono \$4,8 mld ed un CAGR del 22,2%.



Adesso analizzeremo le tendenze che pervadono il mercato dell'illuminazione decorativa intelligente.

Tra questi sono stati concettualizzati i più importanti, due potenzialmente impattano il mercato positivamente, due negativamente e quattro in maniera neutra. Le tendenze identificate che impattano positivamente sono: la spinta dell'Asia verso la cultura dell'illuminazione e la diffusione delle "città smart". L'Asia da diversi anni mostra una tendenza che enfatizza l'uso delle luci per mostrare splendore e magnificenza a chi ospita. Le "città smart" invece rappresentano la nuova visione di interconnessione delle tecnologie digitali al fine di aumentare la qualità e le performance dei servizi urbani. Questi due fattori, infatti, possono portare ad una rilevante crescita del mercato dell'illuminazione intelligente.

Sono state invece classificate come tendenze con effetto potenziale negativo le attuali difficoltà nell'import/export e l'impatto sulla sostenibilità che è, ogni giorno di più, obiettivo di tutti. Le incertezze sulla fattibilità dell'import/export rappresentano principalmente le alte tariffe doganali sui prodotti di illuminazione oltre alla crescita delle barriere allo scambio ed il peso dei maggiori oneri amministrativi. Questi due, infatti, rappresentano due grosse minacce per la supply chain.

Le ultime tre tendenze che analizzeremo sono invece state reputate con impatto neutro sul mercato di Twinkly. Queste sono:

- L'importanza della reputazione del brand
- La mancanza di minacce di innovazioni disruptive e la presenza di piccole innovazioni incrementali
- La riduzione del costo dei led

Il primo porta ad una necessaria differenziazione ed un focus maggiore su come il cliente percepisce l'azienda. Questo processo può essere agevolato tramite partnership ed accordi con i principali player del mercato e designers.

Invece, la mancanza, in previsione, di innovazioni disruptive e la presenza di piccole innovazioni incrementali, porta ad una stabilizzazione del mercato in termini di tasso di innovazione, che può agevolare chi già presiede nello stesso. Successivamente, alle forti innovazioni degli anni passati, il mercato sembra essersi stabilizzato sul breve/medio periodo, con le nuove tecnologie principalmente coperte da brevetti, ma, non sul lungo in cui le innovazioni incrementali anche se piccole possono cambiare le regole.

Per ultimo, abbiamo la riduzione del costo dei led che può portare ad una conseguente riduzione del valore dei prodotti di illuminazione.

Altresì importante è lo studio del mercato in termini di competition. Per analizzare questo, e selezionare i competitor adeguati sono state considerate sei dimensioni: il segmento di mercato, le entrate, la facilità di utilizzo del prodotto (in termini di esperienza utente), la presenza in differenti mercati verticali, il range di prodotti offerti ed infine il go to market, in termini di presenza in differenti canali di distribuzione (canale diretto o distributori, fisico o online).

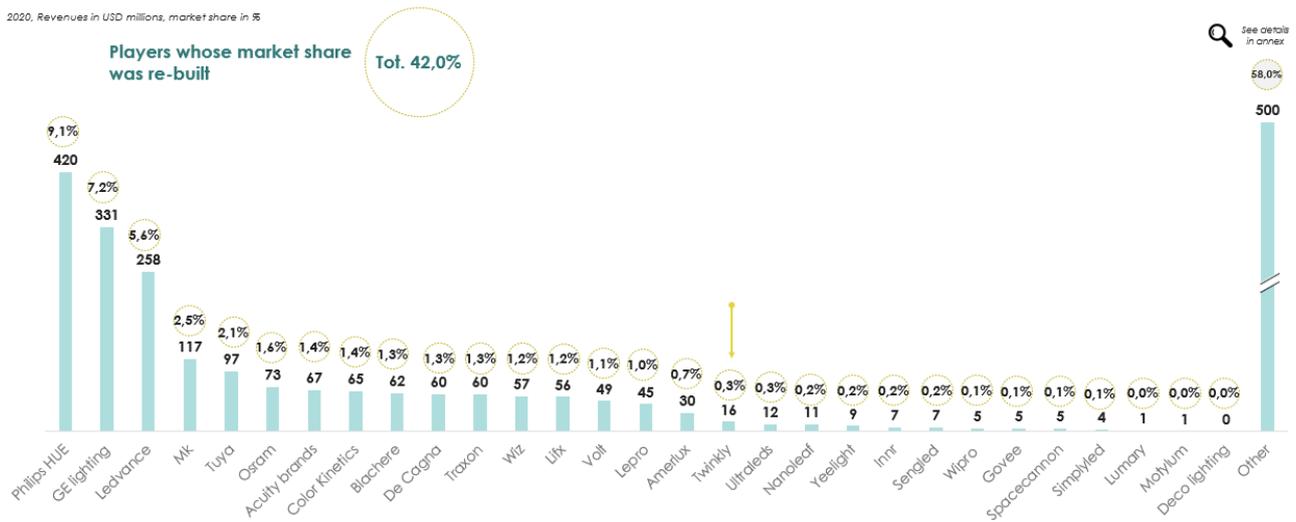
Il mercato dell'illuminazione è molto eterogeneo e l'ambiente competitivo è dinamico con player di size e specializzazioni differenti.

Per comprendere in maniera più chiara la quota di questi sul mercato, sono stati analizzati i report finanziari annuali delle aziende e del mercato in generale, oltre ad aver raccolto dati tramite interviste ad esperti del settore.

Sfortunatamente, per mancanza di dati, è stato possibile ricostruire la quota di mercato solamente del 42% delle aziende sul mercato, per una dimensione totale di \$1,9 mld.

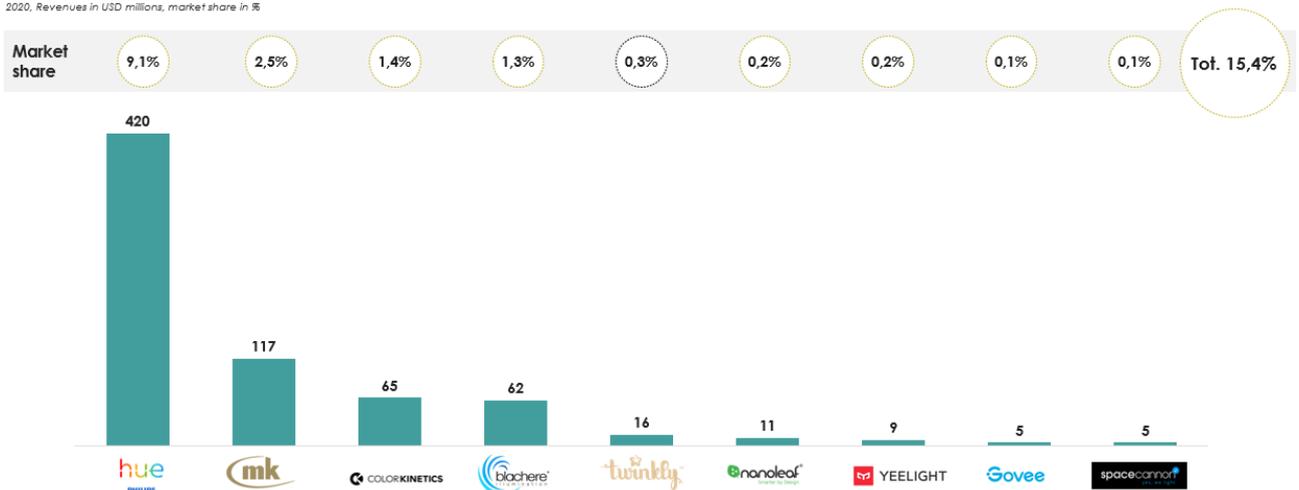
Tra questi, solo 16 players, hanno una quota di mercato maggiore di Twinkly (0,3%) e l'incontrastato leader di mercato risulta essere Philips HUE con una quota del 9,1% come vediamo dall'immagine.

2020, Revenues in USD millions, market share in %



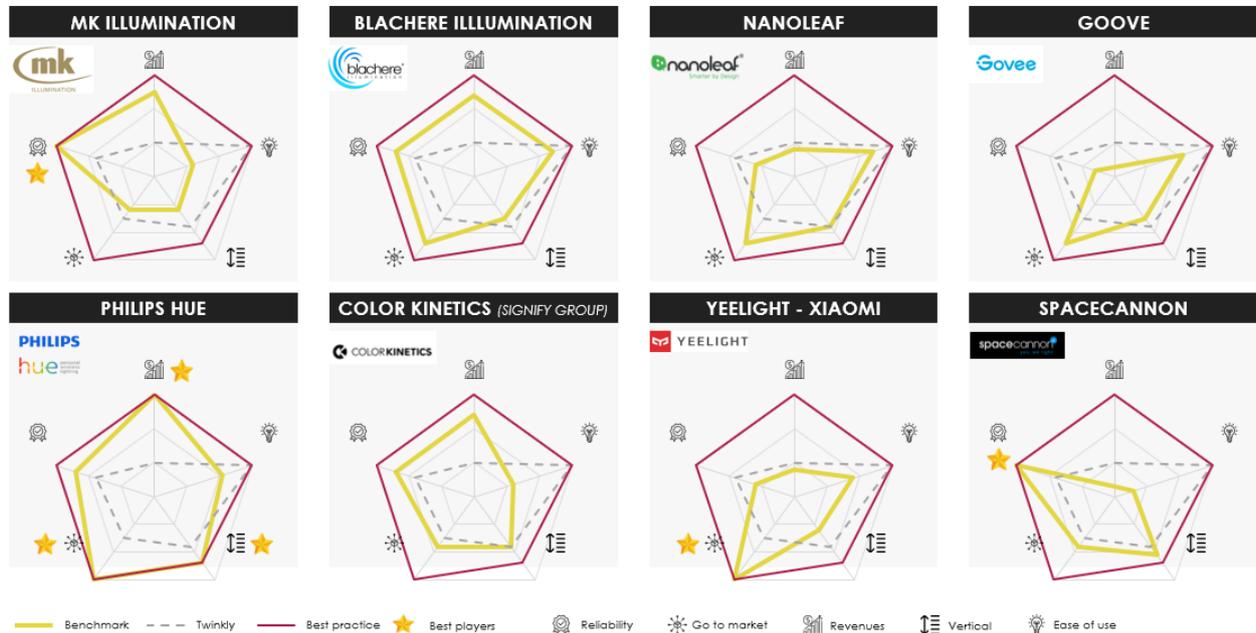
Ne sono stati scelti otto che risultano maggiormente comparabili in base ai filtri sopra esposti. Questi coprono il 15,4% del mercato totale, che risulta altamente frammentato (a meno della grossa quota detenuta da Philips HUE), dando grandi opportunità di scalabilità.

2020, Revenues in USD millions, market share in %



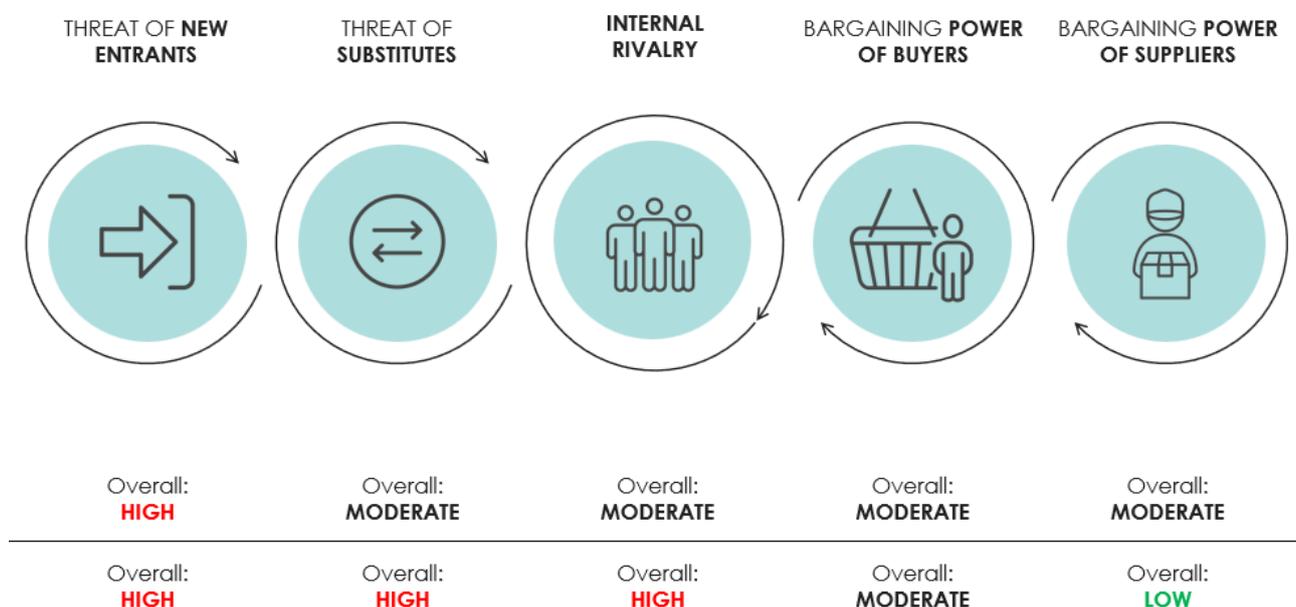
Passiamo adesso ad una comparazione dei competitors tramite le leve scelte precedentemente: entrate, facilità di utilizzo, presenza verticale nei mercati, go to market e reputazione del brand (considerazioni degli esperti)

Analizzando questi notiamo che Philips HUE, come intuibile dalla quota di mercato, è il brand con le entrate maggiori, oltre ad essere il più presente sui mercati verticali ed in termini di range di prodotti. Insieme a Yeelight, inoltre, ha il go to market migliore coprendo differenti canali, quali store proprietari ed e-commerce. In termini di affidabilità e reputazione i migliori brand identificati dagli esperti sono Mk illumination e Spacecannon, grazie ad i loro prodotti robusti e durevoli. Infine, Twinkly si posiziona come il migliore in termini di facilità di utilizzo, grazie alla sua connettività con gli smartphone, al controller chiaro ed efficace ed alla tecnologia computerizzata di mappamento visivo. Nell'immagine successiva verrà mostrato come si posiziona ognuno degli otto competitors. La linea gialla rappresenta il benchmark, la linea grigia tratteggiata mostra dove si posiziona Twinkly, ed infine la linea rossa indica le best practice.



Passiamo adesso all'ultimo step della nostra analisi di mercato, il risk assessment. Analizzeremo i rischi seguendo il modello delle cinque forze di Porter (minaccia di nuovi entranti, minaccia di beni sostituti, potere contrattuale dei fornitori e dei clienti ed infine la rivalità interna). La prima minaccia risulta abbastanza alta, per via dei bassi

investimenti necessari per entrare nel mercato e l'alta domanda potenziale nel futuro. La minaccia di beni sostituiti invece risulta moderata. Questo perché, nonostante ci sia una forte guerra di prezzo tra i players, che potrebbe portare ad esplorare nuove tecnologie, la fedeltà al brand risulta molto importante quindi difficilmente chi si lega con un brand cambia. Anche il potere contrattuale dei clienti risulta moderato. Il numero di questi, infatti, sta ampiamente aumentando riducendo il loro potere di pilotare il prezzo verso il basso. Allo stesso tempo però, il cliente è sempre più attento alla qualità del prodotto ed alla facilità di ottenerlo (presenza sui mercati) e questo può avere un alto impatto sulla progettazione. Il potere contrattuale dei fornitori è l'unica leva che risulta a basso impatto. Infatti, gli switching cost sono bassi, per via della diffusione della tecnologia led sul mercato, ed inoltre l'appiattimento della differenziazione di prodotto porta ad avere numerosi players che offrono lo stesso prodotto sul mercato. Infine, analizzeremo il topic centrale, la rivalità interna al mercato. Questa viene considerata moderata, per via della quasi omogeneità dei prodotti sul mercato, e del simile pricing, che porta i clienti ad avere bassi switching cost (a meno della fiducia). Nella prossima immagine viene mostrato un riassunto di quanto sopra detto, prevedendo anche come saranno questi rischi nel 2025 (seconda riga)



## **4.2 Iniziative di valore**

*tutti i CAGR sono da intendersi '22 – '25*

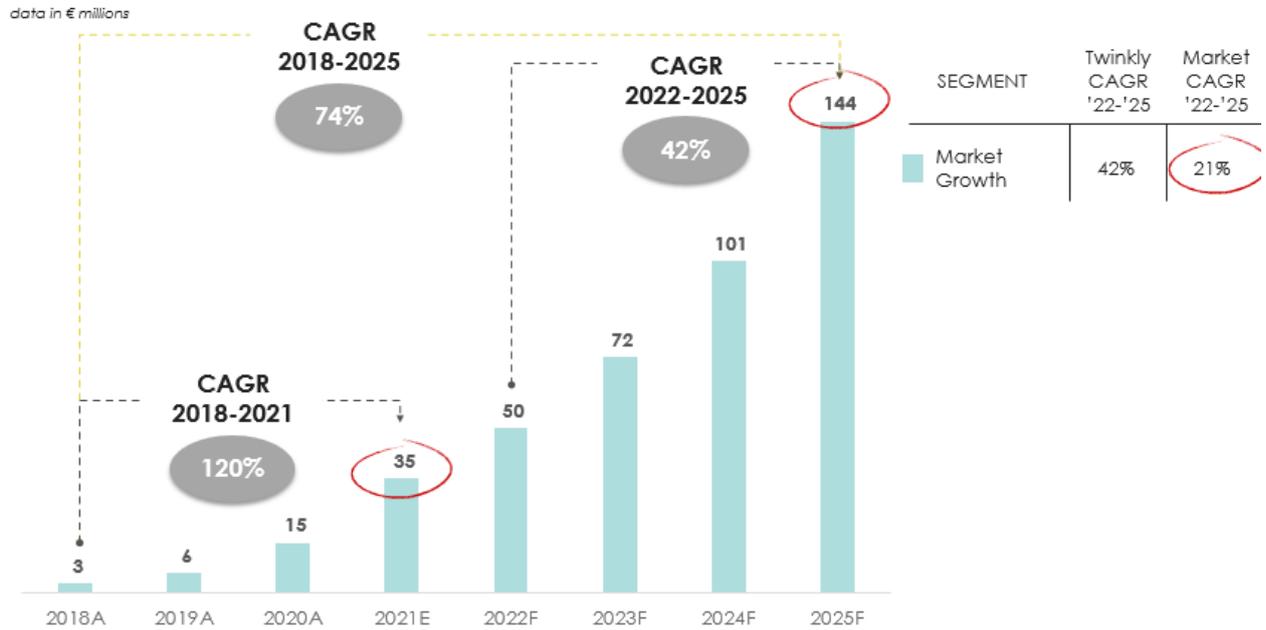
Le iniziative di valore che saranno esposte, saranno divise in cinque categorie che copriranno sia l'as is che il to be:

- Performance e clienti
- Strategia di prodotto e canali
- Strategia offline
- Strategia digitale
- Iniziative di valore to be

### *Performance e clienti*

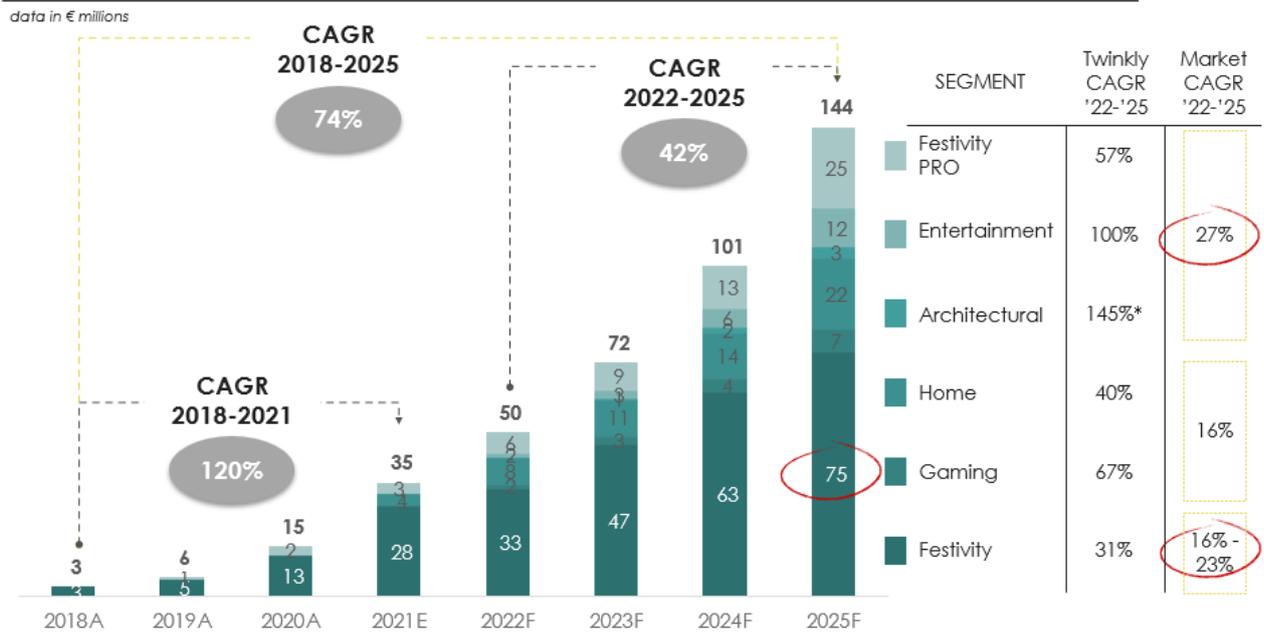
Twinkly sta vivendo un periodo di forte crescita nel mercato dell'illuminazione decorativa intelligente. Tra il 2018 e il 2021, le vendite di Twinkly sono cresciute ad un CAGR del 120%, passando da 3 milioni di euro a 35 milioni di euro. Questo mostra come il mondo digitale ed il mercato attuale permettano di crescere molto, in breve tempo. Risulta più semplice, infatti, raggiungere sempre più clienti ed aumentare le entrate in modo rapido limitando anche i costi di marketing rispetto al modello tradizionale. Per i prossimi anni, sulla base del Business Plan, le proiezioni finanziarie vedono un aumento delle vendite ad un CAGR del 42%, raggiungendo i 144 milioni di euro. Complessivamente, per il periodo 2018-2025 si prevede che Twinkly cresca a un CAGR medio '18 - '25 del 74%. È importante notare che questa crescita è doppia rispetto al mercato dell'illuminazione intelligente decorativa (CAGR 42% contro 21%). Questo aspetto è rassicurante e sicuramente mostra che le pratiche messe in atto da Twinkly sono state efficaci.

Twinkly product sales trend – Actual (2018-2021) & forecast (2022-2025) data



La crescita di Twinkly sarà guidata principalmente dai segmenti “Casa” (CAGR 40%) e “Festività” (CAGR 31%) che sovraperformeranno i mercati di riferimento (CAGR 16% - 23%). In particolare, il segmento Festività (CAGR 67%) risulta essere quello con la fetta di vendite in euro maggiore, quindi spetterà a questo la generazione della parte di introiti necessaria a spingere e sviluppare anche gli altri segmenti. Anche i segmenti Festività PRO, Intrattenimento e Architectural, attualmente poco sviluppati per via della ridotta domanda sul mercato, si aspettano di crescere rapidamente, con un impressionante picco previsto per il segmento Architectural con un CAGR 23’ – 25’ del 145%.

### Twinkly product sales over the years – breakdown by segment



Riguardo alla geografia, l'Europa (18 milioni di euro) e il Nord America (16 milioni di euro) sono i mercati più grandi nel 2021 con oltre il 95% di vendite totali cumulative. APAC (Asia-Pacifico) e LAMEA (America latina – Medio Oriente e Africa) presentano i tassi di crescita più interessanti (rispettivamente CAGR 25% e 26%) ma rappresentano meno del 5% delle vendite totali.

La quota di mercato di Twinkly sta crescendo ovunque, ma la performance in economie emergenti come APAC e LAMEA è inferiore rispetto alle aree occidentali e ai tassi di crescita locali previsti. Twinkly potrebbe valutare iniziative per aumentare la quota di mercato in queste aree. Come indicato nei trend, in Asia si sta espandendo l'utilizzo di questo tipo di illuminazione, questo, e l'evidenza del CAGR, ci portano a considerare proprio APAC come il mercato più allettante. Twinkly, infatti, dovrà riorientare la sua presenza sul mercato per cogliere tutte le opportunità e riequilibrare la ripartizione geografica.

### Twinkly's 2021 market share breakdown by geographies



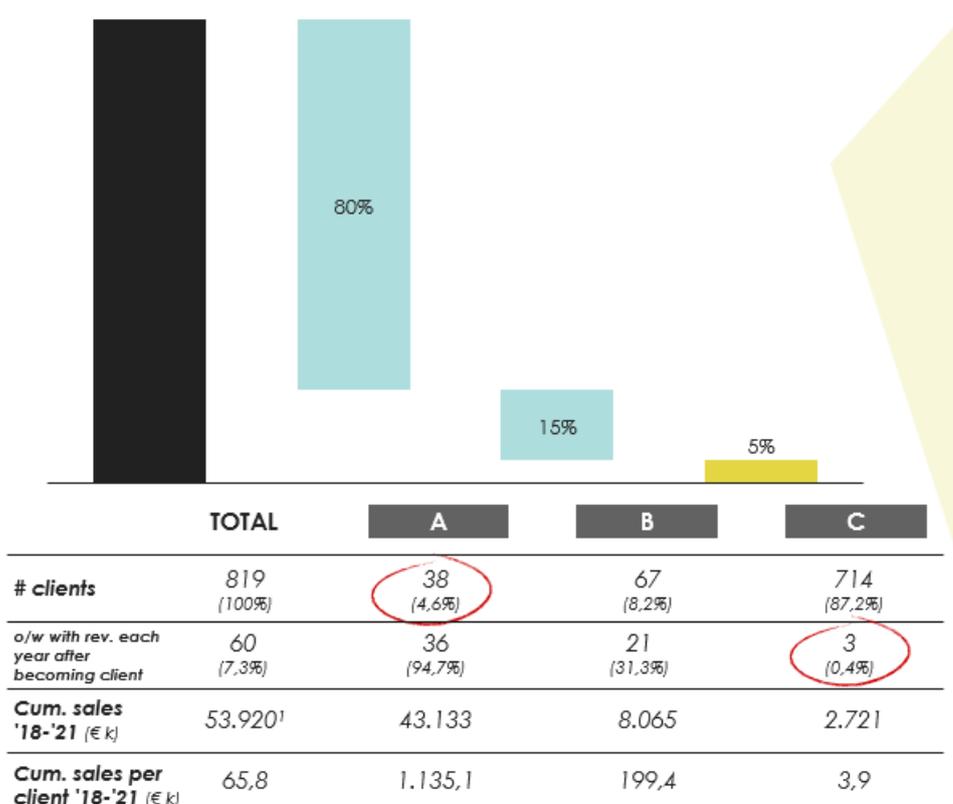
Sono anche stati analizzati i clienti di Twinkly per capire se le entrate sono concentrate in qualcuno di questi. Se così fosse, si formerebbe una specie di dipendenza di Twinkly da quei rapporti, potendo causare diversi rischi.

Per arrivare a tale soluzione è stata svolta un'analisi ABC del portafoglio clienti.

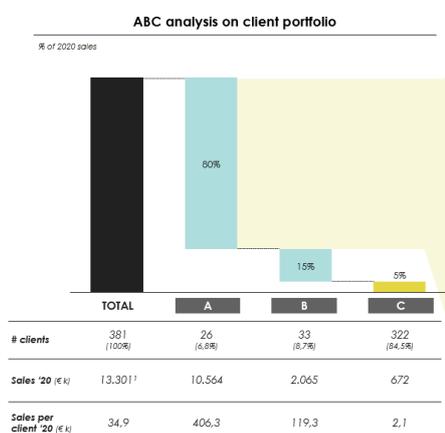
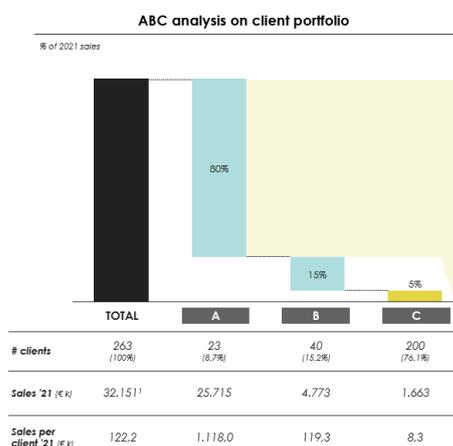
Da questa, è emerso come l'80% delle entrate totali cumulate '18 – '21 provenissero da 38 aziende (4,6%) e dai migliori 10 clienti per il 53%. Questi sono o retailer o distributori, principalmente provenienti dagli Stati Uniti, mentre il primo in assoluto che detiene il 19,4% è il Player A. Tale ultimo dato può far ben pensare di cercare di diluire una quota così alta, per esempio aumentando le vendite lato eCommerce o aprendo degli store proprietari.

## ABC analysis on client portfolio

% of cumulated sales in €, 2018-2021



Se invece analizziamo separatamente l'anno '20 e '21, ci rendiamo conto di come tale percentuale si alzi e addirittura quasi triplichi dal '20 al '21. Nel '20 infatti, riscontriamo che il 6,8% copre l'80% e la quota del Player A è del 10,8% (quasi raggiunta dal Player B, un distributore americano che invece detiene il 10,2%), invece nel '21 essa diventa addirittura del 28,1%.



## Strategia di prodotto e canali

Twinkly commercializza diverse categorie di prodotti inerenti al mercato dell'illuminazione intelligente.

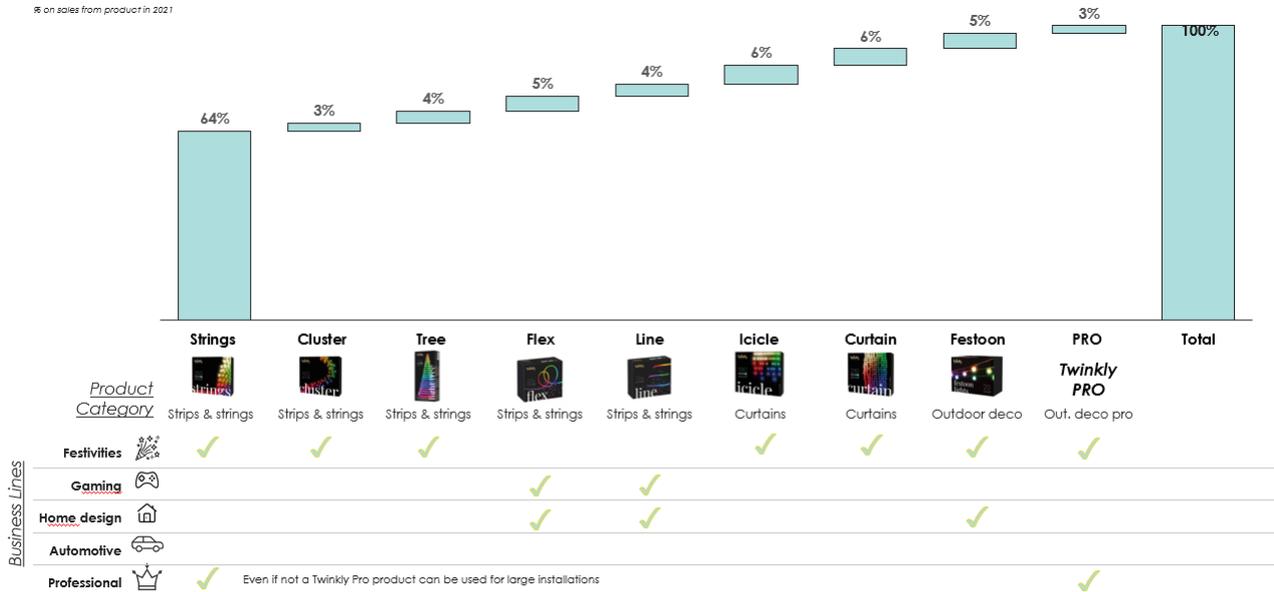
Troviamo infatti prodotti basati sul gaming, strisce e corde illuminate, tende, decorazioni per esterni (come alberi di Natale fatti da strisce led) e decorazioni per esterno pro, dedicati principalmente per un uso professionale, quindi per avere un'alta affidabilità ed essere durevoli.

| <br><b>Gaming lights</b>   | <br><b>Strips &amp; strings</b>   | <br><b>Curtains</b>   | <br><b>Outdoor deco lights</b>   | <br><b>Outdoor pro deco lights</b>                 |
|--|---|---|--|--|
| <p>All the products catalogue is compatible with Razer Chroma™ RGB</p> <p>The products present in the Strips &amp; strings categories are the most suitable for gaming purposes.</p> | <div data-bbox="411 1075 485 1142"> </div> <p><b>Strings Multicolor % AWW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 LEDs: €50-€90</li> <li>• 250 LEDs: €100-150€</li> <li>• 400 LEDs: €150-200</li> <li>• 600 LEDs: € 200-230</li> </ul> <div data-bbox="635 1075 708 1142"> </div> <p><b>Line Multicolor (Strater&amp;Extention Kit)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,5m: €40-€80</li> </ul> <div data-bbox="411 1254 485 1321"> </div> <p><b>Cluster Multicolor &amp; AWW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 400 LEDs: €130-€220</li> </ul> <div data-bbox="644 1245 718 1384"> </div> <p><b>Light Tree Multicolor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 LEDs: €220-€260</li> <li>• 450 LEDs: €380-€420</li> <li>• 750 LEDs: €450-€500</li> </ul> <div data-bbox="411 1397 485 1464"> </div> <p><b>Flex Multicolor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,0m: €60-€100</li> </ul> | <div data-bbox="884 1075 957 1142"> </div> <p><b>Curtains Multicolor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 210 LEDs: €100-€130</li> </ul> <div data-bbox="874 1232 948 1299"> </div> <p><b>Icicle Multicolor &amp; AMM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 190 LEDs: €110-€130</li> </ul> | <div data-bbox="1107 1075 1187 1142"> </div> <p><b>Festoon Multicolor &amp; AWW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 LEDs: €100-€130</li> <li>• 40 LEDs: €200-€250</li> </ul> | <p>Products specifically designed for professional use, characterized by high reliability and durability</p> <p><b>Twinkly PRO</b></p> |
| <b>Festivity prevalence</b>  |   | <b>Not affected by seasonality</b>  |  |  |

Come vediamo anche dall'immagine precedente, molti di questi hanno un carattere stagionale che ne spinge le vendite, particolarmente durante le feste.

Infatti, più del 83% delle vendite nel 2021 di Twinkly sono da riferirsi alla business line delle festività. Il 64% viene coperto, ad esempio, dalle corde illuminate, che vengono utilizzate tradizionalmente come addobbo per l'albero di Natale o come decorazione

natalizia in generale. Questo mostra quanto le festività, e le tradizioni ad esse connesse siano fondamentali per il business di Twinkly che ne è sempre più dipendente.

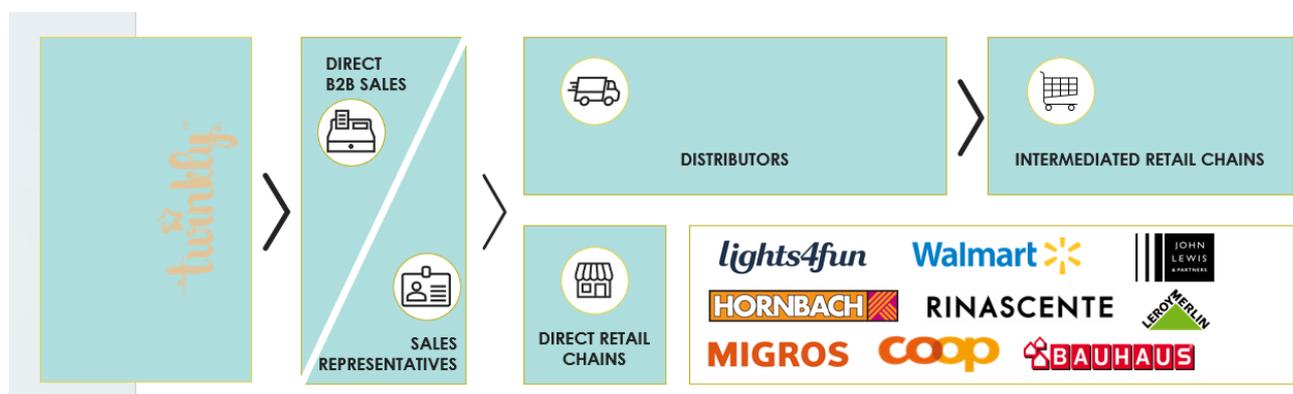


I prodotti commercializzati da Twinkly sono adatti sia ad un canale B2C che ad uno B2B, che differiscono nei bisogni solo in termini di livello di complessità del prodotto e numero di componenti. Identifichiamo come clienti B2C persone fisiche che acquistano Twinkly per scopi decorativi della loro casa, giardino, ecc. sia nei negozi offline che online; i clienti B2B invece come aziende (ristoranti, pub, hotel, ecc.) che acquistano per arredare il loro spazio e creare un punto di contatto emotivo con i clienti. In base alle dimensioni dell'azienda (singola azienda vs grandi catene), l'esperienza di acquisto si basa su negozi offline/ online o agenti di illuminazione verticale/ designer professionisti.

I clienti B2C vengono raggiunti da Twinkly tramite catene di retail intermedie dai distributori (es. Amazon), e catene di retail dirette (es. Rinascente).

Sarebbe quindi interessante per Twinkly arrivare direttamente al cliente finale tramite diversi canali proprietari, come negozi Twinkly, e-commerce o brand shop in shop. Questo potrebbe permettere, oltre ad aumentare le entrate anche di aver maggiore controllo dell'esperienza del cliente e della comunicazione della cultura aziendale.

Nella prossima immagine vedremo un riassunto chiaro e schematico della situazione as-is



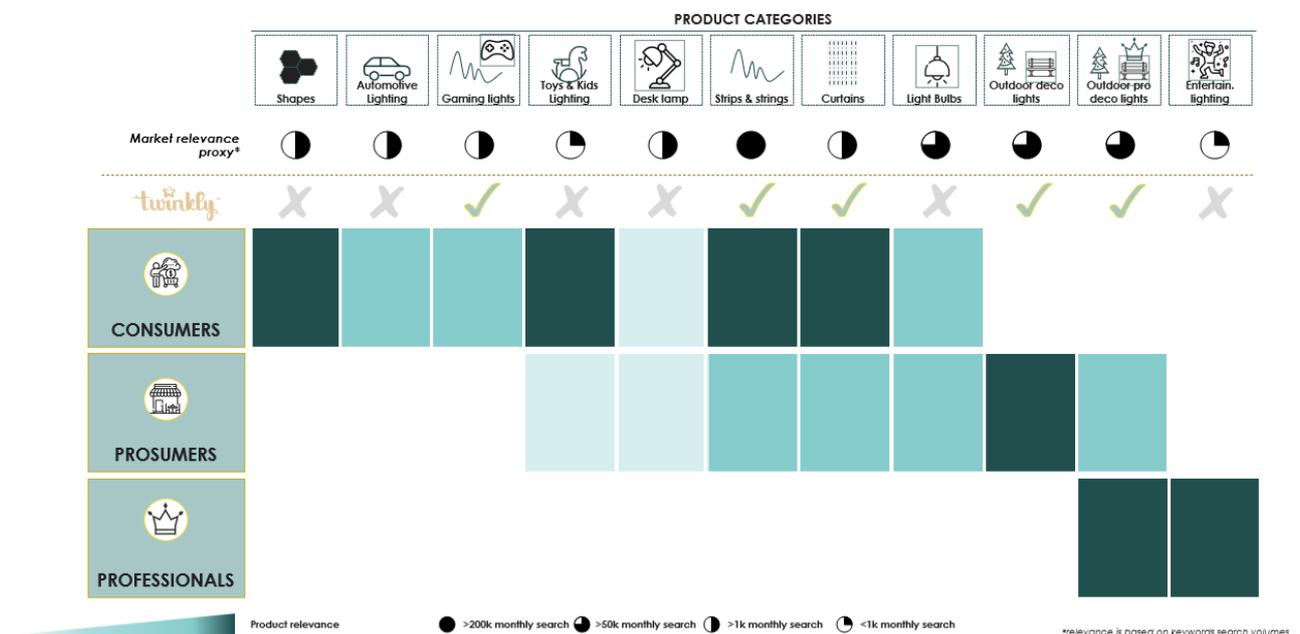
I clienti B2B invece vengono raggiunti tramite la vendita diretta e tramite i rappresentanti di Twinkly. Spesso però le aziende si affidano ad agenzie specializzate di illuminazione e professionisti del settore; infatti, può essere utile per Twinkly sviluppare dei rapporti anche con questi in modo da non perdere opportunità di vendita nel canale.

Possiamo identificare tre principali categorie di utilizzatori finali: consumatori, prosumers (che rappresentano un i "clienti professionali" cioè coloro i quali ricercano prodotti di alta qualità tecnica) e i professionisti. I primi sono privati interessati all'illuminazione decorativa intelligente per creare un'esperienza sensoriale, principalmente nelle loro case, e rientrano assolutamente nella categoria del B2C. I prosumers invece possono appartenere ad entrambe le categorie. Possiamo

identificare i prosumers appartenenti al B2C come clienti senza bisogni particolari di progettazione, che comprano i prodotti direttamente dalle catene di retail, mentre quelli appartenenti al B2B, come clienti richiedenti una progettazione di alta complessità, in cui è necessario un piano specifico per l'implementazione e per il set-up dell'illuminazione.

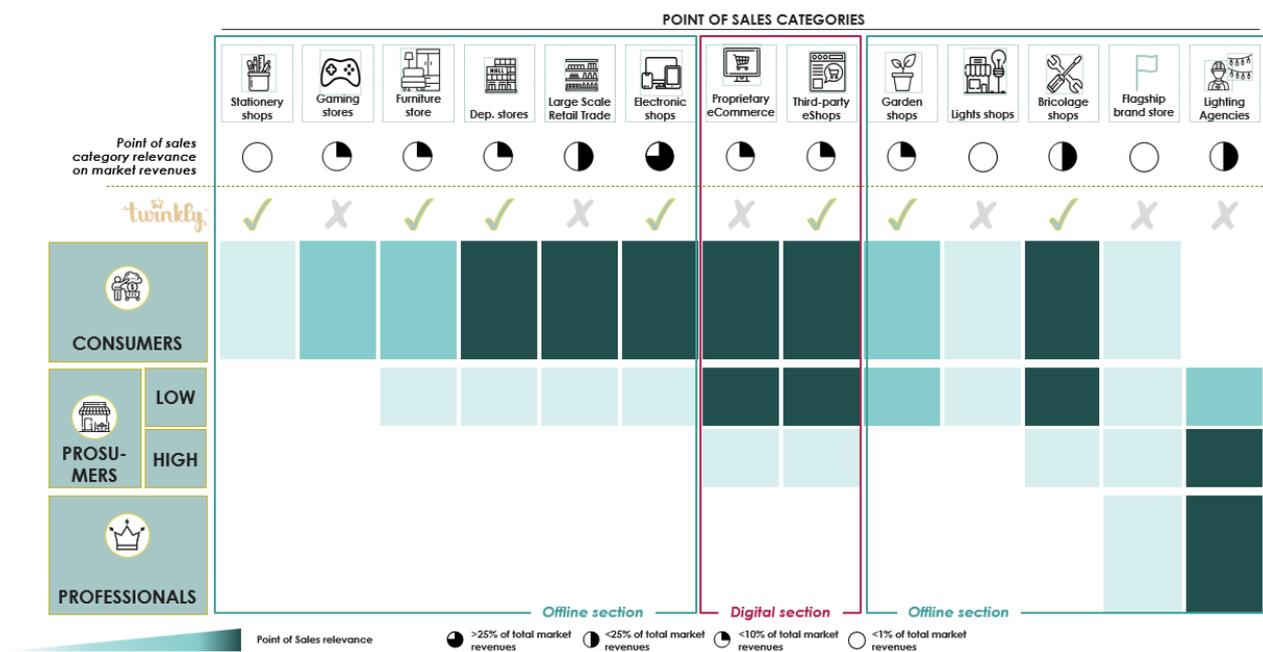
Gli ultimi, invece, sono i professionisti che vengono descritti come grandi imprese interessate a prodotti affidabili per creare attrazioni illuminate per periodi fino a 2-3 mesi.

Ognuno di questi, mostra interessi differenti verso le categorie di prodotti offerti da Twinkly. Per questo, è stata sviluppata una mappa che mostra la rilevanza di tali categorie, per ogni segmento, in termini di volumi di ricerca delle parole chiave. Tale mappa può essere utile per individuare che categoria è necessario spingere per aumentare l'appeal verso uno o l'altro segmento.



Ma non solo le categorie di prodotto creano divergenze nei comportamenti dei diversi utilizzatori finali. Infatti, i canali di distribuzione scelti da questi sono molto diversi, si

tende a privilegiare uno o l'altro principalmente in termini di semplicità di approvvigionamento e convenienza economica. È stata creata una mappa anche per analizzare questo aspetto, per lo stesso motivo di quella condivisa in precedenza. In questo caso però la rilevanza è stata espressa in termini di percentuale di vendite sul mercato tramite quel canale. Nel prossimo capitolo faremo due deep dive riguardanti le strategie da applicare nei due macro-canali (offline e digitale) per attrarre più clienti possibili.



### Strategia Offline

Cominciamo la trattazione sulla strategia offline partendo dal posizionamento generale dei prodotti di Twinkly in tale segmento, possiamo analizzare tre elementi chiave:

- Punti di vendita
- Prodotto
- Prezzo

Riguardo i punti di vendita, ci si è chiesto quale di questi fosse coperto da Twinkly, e quale dai competitors, per avere un'idea più chiara sul posizionamento in questi.

Svolgendo tale analisi, ci si è resi conto che Twinkly complessivamente è ben posizionata in termini di distribuzione. Essa, infatti, copre numerose categorie di negozi, che spesso risultano coperti unicamente da lei nel settore, tra questi abbiamo le cartolerie, i negozi di forniture, i negozi di articoli da giardino. Questo le permette di avere un vantaggio competitivo e di perseguire una strategia di differenziazione da coloro che non presiedono tali punti, anche se la rilevanza degli stessi è inferiore rispetto ai principali (rivenditori di larga scala o negozi di elettronica). Allo stesso tempo, Twinkly, dovrebbe spingere per presidiare anche le altre categorie in maniera tale da trovarsi dove gli altri vendono, permettendo al cliente di notare le differenze tra i due prodotti e conoscere il prodotto stesso aumentando l'awareness dell'azienda. Tra questi, ad esempio, le sopracitate agenzie di illuminazione o semplicemente i negozi dedicati all'illuminazione. Inoltre, l'assortimento di Twinkly nei negozi di elettronica e nei grossi rivenditori risulta più snello dei competitors, legando la vendita in questi alla stagionalità (vendono solo prodotti stagionali come le corde illuminate)

| POINT OF SALES CATEGORIES                            |                  |              |                 |             |                          |                  |              |              |                 |                      |                   |
|--|------------------|--------------|-----------------|-------------|--------------------------|------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|-------------------|
|  | Stationery shops | Gaming shops | Furniture store | Dep. stores | Large scale Retail Trade | Electronic shops | Garden shops | Lights shops | Bricolage shops | Flagship brand store | Lighting agencies |
| Point of sales category relevance on market revenues | ○                | ◐            | ◐               | ◐           | ◐                        | ◐                | ◐            | ○            | ◐               | ○                    | ◐                 |
|  | ✓                | ✗            | ✓               | ✓           | ✗                        | ✓                | ✓            | ✗            | ✓               | ✗                    | ✗                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✗           | ✗                        | ✓                | ✗            | ✗            | ✗               | ✓                    | ✗                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✗           | ✗                        | ✗                | ✗            | ✗            | ✗               | ✗                    | ✗                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✓           | ✗                        | ✓                | ✗            | ✗            | ✓               | ✗                    | ✗                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✗           | ✗                        | ✗                | ✗            | ✗            | ✗               | ✗                    | ✓                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✓           | ✓                        | ✓                | ✗            | ✗            | ✓               | ✓                    | ✗                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✗           | ✗                        | ✗                | ✗            | ✗            | ✗               | ✗                    | ✓                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✗           | ✗                        | ✗                | ✗            | ✗            | ✗               | ✗                    | ✓                 |
|  | ✗                | ✗            | ✗               | ✗           | ✗                        | ✗                | ✗            | ✗            | ✗               | ✗                    | ✓                 |

**LEGENDA**

**PROPRIETARY E-COMM.**

✓ Channel present in GTM strategy

✗ Channel not present in GTM strategy

**MARKET REVENUES**

● >25% of total market revenues

◐ <25% of total market revenues

◑ <10% of total market revenues

○ <1% of total market revenues

Riguardo il prodotto, ci si è concentrati sul numero di categorie e di SKUs coperte. Twinkly performa abbastanza bene in termini di categorie di prodotto ed SKUs rispetto ai competitors, ma rimane lontana dai best in class. Infatti, essa copre ben cinque categorie di prodotto, contro le tre di media, ma queste sono quasi la metà di quelle coperte da Goove (sette). Quest'ultima risiede, tra l'altro, in una delle categorie più rilevanti in termini di volumi di ricerca delle parole chiave, quella delle lampadine intelligenti. Queste stanno attirando su di sé, ed in parte hanno già attirato, particolari attenzioni per via della semplicità di installazione e di utilizzo; grazie alla loro connettività, che, permette di utilizzarle con un telecomando, senza dover intervenire con lavori di muratura per inserire i collegamenti elettrici.

(Dettagli disponibili nella prossima immagine)

| PRODUCT CATALOGUE       |       |                     |               |                      |           |                  |          |             |                     |                         |                     |
|-------------------------|-------|---------------------|---------------|----------------------|-----------|------------------|----------|-------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| # SKU                   | Shops | Automotive Lighting | Gaming lights | Toys & Kids Lighting | Desk lamp | Strips & strings | Curtains | Light Bulbs | Outdoor deco lights | Outdoor pro deco lights | Entertain. lighting |
| Market relevance proxy* |       |                     |               |                      |           |                  |          |             |                     |                         |                     |
| 26                      | X     | X                   | ✓             | X                    | X         | ✓                | ✓        | X           | ✓                   | ✓                       | X                   |
| 31                      | ✓     | X                   | ✓             | X                    | ✓         | ✓                | X        | ✓           | X                   | X                       | X                   |
| 24                      | ✓     | ✓                   | ✓             | X                    | ✓         | ✓                | X        | ✓           | ✓                   | X                       | X                   |
| 15                      | ✓     | X                   | ✓             | X                    | X         | ✓                | X        | ✓           | X                   | X                       | X                   |
| -                       | X     | X                   | X             | X                    | X         | X                | X        | X           | X                   | ✓                       | ✓                   |
| 296                     | X     | X                   | X             | X                    | ✓         | ✓                | X        | ✓           | ✓                   | X                       | X                   |
| -                       | X     | X                   | X             | X                    | X         | X                | X        | X           | X                   | ✓                       | ✓                   |
| -                       | X     | X                   | X             | X                    | X         | X                | X        | X           | X                   | ✓                       | X                   |
| -                       | X     | X                   | X             | X                    | X         | X                | X        | X           | X                   | ✓                       | X                   |

**LEGENDA**

**PRODUCT CATALOGUE**

- ✓ Present in the brand catalogue
- X Not present in the brand catalogue

**END USER INTEREST**

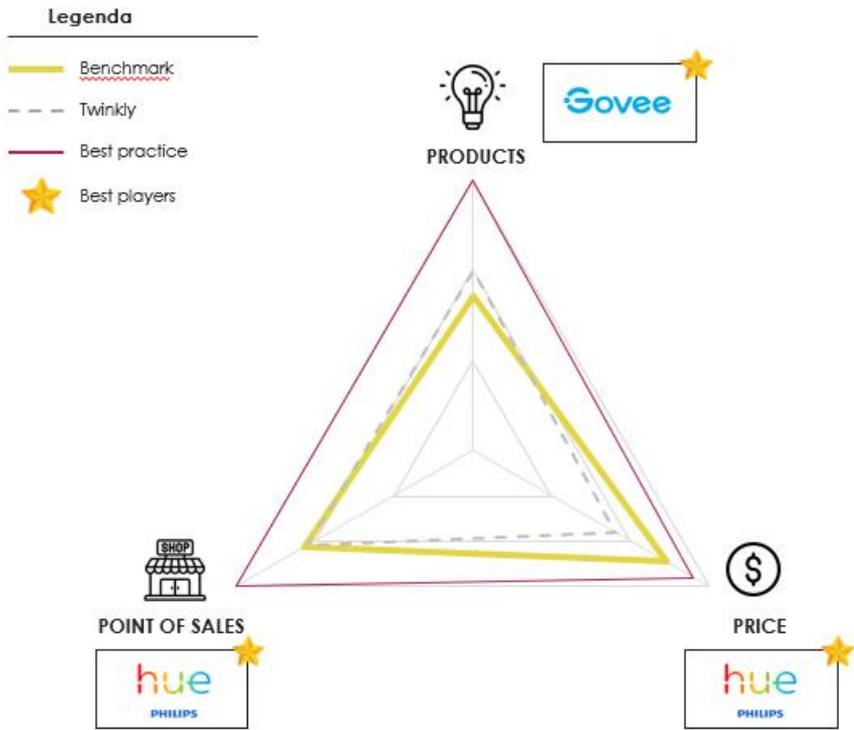
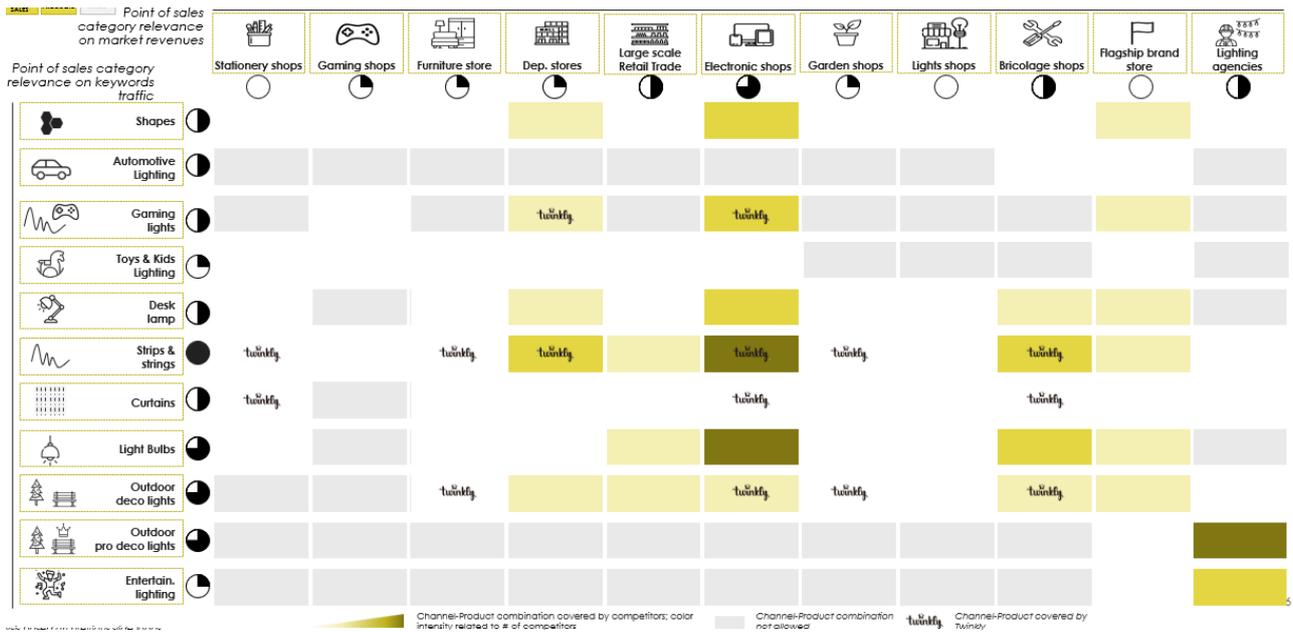
- >200k monthly search
- ◐ >50k monthly search
- ◑ >1k monthly search
- ◒ <1k monthly search

In termini di prezzo, Twinkly si posiziona in fascia alta, vendendo i prodotti ad un costo maggiore rispetto la media competitors, questo permesso dalla qualità e dall'innovazione brevettata che solo essi hanno. Prendendo come esempio 2mt di corda LED, venduto nei negozi di elettronica, Twinkly vende a 84€ mentre Goove (il più economico) a quasi 1/3 del prezzo (30€).

## 2 mt Led Strips – Electronic Shops

|  |  |       |  |
|--|--|-------|--|
|   |   | 84 €  | Smart Led strip 192 LED                |
|   |   | 43 €  | Smart Led Strip                        |
|   |   | 30 €* | RGBIC Wi-Fi+Bluetooth LED Strip Lights |
|   |   | 50 €  | Essentials Lightstrips                 |
|  |  | 65 €  | White&Color Ambiance Lightstrip        |

Adesso è possibile fare un riassunto, tramite una matrice di competizione, che lega i prodotti ai distributori e una comparazione visiva sul posizionamento comparando Twinkly con i principali competitors sopra esposti.



Le iniziative applicabili, in relazione alle aree di cui si è parlato in precedenza, sono quattro:

- Nuovi prodotti per punti di vendita esistenti: introdurre nuovi prodotti, come forme, luci da gaming, luci automobilistiche e lampadine intelligenti, per

penetrare ed estendere i punti vendita già coperti (grandi magazzini, negozi elettronici e negozi di bricolage)

- Nuovi prodotti integrati: collaborare con i produttori di mobili per creare prodotti integrati che incorporano la tecnologia Twinkly per decorare e arricchire le soluzioni di progettazione domestica
- Nuovi canali: creare partnership con negozi di videogiochi, sfruttando il vantaggio del first-mover e l'opportunità di cannibalizzazione della quota di mercato, stabilire una presenza stabile nel commercio al dettaglio su larga scala introducendo una soluzione entry-level a un prezzo accessibile (il catalogo prodotti entry-level potrebbe includere strisce , corde, lampadine, e prodotti di consumo outdoor), iniziare a collaborare con le agenzie di illuminazione per essere presenti nei loro portafogli prodotto e beneficiare di progetti ad alta complessità per scopi architettonici, di intrattenimento e feste.
- Riduzione della stagionalità: ridurre la stagionalità della presenza Twinkly negli attuali punti vendita (grandi magazzini, negozi elettronici e bricolage) spingendo i prodotti non connessi alle festività e mantenendo un angolo in cui si vendono tutto l'anno in ogni negozio.

### *Strategia digitale*

Questo paragrafo rappresenta il punto focale dello studio ed il principale valore aggiunto che apporta Alkemy al progetto.

La penetrazione del digitale nel mercato dell'illuminazione decorativa intelligente, analizzando la percentuale di vendite online rispetto alle vendite totali, nel 2020 risulta quasi un terzo della stessa per i retailer globali. Per analizzare la maturità digitale di Twinkly andremo ad interrogarci inizialmente sul flusso di informazioni: come la struttura del sito web del brand comunica la cultura dello stesso e le

informazioni sui prodotti? Dove i clienti digitali guardano e discutono delle informazioni relative al brand, fuori dal mio sito web?

Per rispondere a queste domande il nostro perimetro di analisi sarà:

- Google searches & SEO/SEM
- Traffic & website sources
- Website information architecture
- Social Media

### *Google searches & SEO/SEM*

L'analisi della domanda digitale, relativa ai tre tipi di clienti individuati (consumatori, prosumers e professionisti) mostra come la percentuale dei volumi di ricerca è molto varia tra questi. Infatti, la ricerca ci mostra come l'84% di tali volumi viene attribuita ai consumatori mentre solo il 12% ai prosumers e il 4% ai professionisti.

La peculiarità delle keywords però va ad aumentare al ridursi della quota di volumi. I consumatori si concentrano maggiormente sulla ricerca di keywords generiche e legate al prodotto (es. striscia led, luci led), i prosumers applicano keywords più specifiche ma non particolarmente dettagliate (es. luci natalizie per negozi, luci natalizie professionali per esterno) mentre invece, i professionisti, tendono ad utilizzare delle keywords altamente dettagliate, ricercate con un preciso obiettivo in mente (es. lampadina led e27 50w).

È importante chiedersi se le keywords ricercate sono prevalentemente brandizzate o meno. Verranno intese con keywords brandizzate quelle contenenti nomi di brand (es. luci Twinkly), viceversa le non brandizzate. In tale mercato in Italia, il 90% delle ricerche su Google è composto da keywords non brandizzate, contro ad esempio il 53% delle stesse per il mercato dell'audio professionale. Questo rappresenta

un'opportunità, per Twinkly, di catturare traffico tramite investimenti limitati. La situazione è la medesima per il mercato degli US dove le ricerche non brandizzate rappresentano l'87%.

Sono state analizzate le ricerche brandizzate, per comprendere come si posiziona Twinkly rispetto ai competitors. Essa risulta la seconda, in termini di volumi, di ricerche su Google in Italia (25% di ricerche) mentre la terza negli US. Questo fa ben sperare poiché mostra come la presenza di Twinkly su Google sia ben solida, competendo ed a volte superando, anche le aziende più grandi e stabili.

Ma invece nelle ricerche non brandizzate, in che posizione si piazza Twinkly nella pagina di risultati? Qual è il CPC (costoperclick) per tali keywords?

Cominciamo con l'Italia, dove alla ricerca di "luci smart decorative" (specifica keyword), Twinkly si piazza seconda, subito dopo Amazon. Le prime posizioni sono coperte principalmente da siti web dei retailer mentre le altre da contenuti editoriali, perciò Twinkly vanta di un'ottima posizione. Il CPC è di 0,30 € inferiore, ad esempio, rispetto allo stesso per il mercato dell'automotive ("macchina usata" 0,41 €). Negli US Twinkly si piazza in terza posizione, il resto della pagina è popolato principalmente da siti web di retailer ed altri player del mercato. In tale mercato il CPC risulta più alto (0,85€), in linea però con l'aumento di costo dovuto al cambio del paese (automotive 2,37€). La situazione risulta pressoché identica negli Emirati Arabi mentre risulta differente negli UK. Infatti, Twinkly si posiziona solo quinta nelle ricerche, seguita da Philips HUE e preceduta da diversi siti di retailer. Questo probabilmente mostra l'attitudine dei consumatori dello UK a ricercare prima informazioni, o direttamente fare l'acquisto, nei siti dei retailer. Il CPC risulta a metà tra quello degli US e quello italiano.

Google results for "No Brand" specific keywords of Decorative Smart Lighting market

| SERP                   |                                      |   |                           |                           |                           |
|------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| SERP position          | Click Through                        | "Luci smart decorative"                       | "Smart decorative lights" | "Smart decorative lights" | "Smart decorative lights" |
| <b>SEM</b>             |                                      |   |                           |                           |                           |
| 1°                     |                                      | 5 Google shop (incl. Philips HUE and Twinkly) |                           |                           |                           |
| 2°                     |                                      |   |                           |                           |                           |
| 3°                     |                                      |   |                           |                           |                           |
| 4°                     |                                      |   |                           |                           |                           |
| <b>Organic results</b> |                                      |   |                           |                           |                           |
| <b>SEO</b>             |                                      |   |                           |                           |                           |
| 1°                     | -18%                                 | amazon  | amazon                    | SCREWFIX                  | TECH ADVISOR              |
| 2°                     | -10%                                 | twinkly                                       | TECH ADVISOR              | TECH ADVISOR              | amazon                    |
| 3°                     | -7%                                  | trovaprezzi.it                                | twinkly                   | Other website             | amazon                    |
| 4°                     | -5%                                  | lampade.it                                    | HOME DEPOT                | amazon                    | amazon                    |
| 5°                     | -3%                                  | La mia Casa Elettrica                         | TARGET                    | lights.co.uk              | LEDVANCE                  |
| 6°                     | -3%                                  | SPOT  | IKEA                      | twinkly                   | Other website             |
| 7°                     | -2%                                  | I MAGNIFICI 7                                 | Lighting                  | here                      | MANSAA                    |
| 8°                     | -2%                                  | GSVC  | cjnet                     | LIGHTING DIRECT           | lights.ie                 |
| 9°                     | -2%                                  | macitynet.it                                  | Lighting                  | GIADA SYSTEM              | STAR                      |
| 10°                    | -1%                                  |   |                           | LUMATEK                   | MOTYLUM                   |
|                        | CPC (€)                              | ~0,30   | ~0,85                     | ~0,68                     | NA                        |
|                        | CPC Automotive industry (sed car, €) | ~0,41   | ~2,37                     | ~1,38                     | NA                        |
|                        | # monthly search                     | <1000   | <1000                     | <1000                     | <1000                     |
|                        |                                      | Light players website                         | Retailer website          | Editorial Content         | Price comparator          |

Il problema si pone quando andiamo a ricercare keywords generiche come "led colorati". In tal caso Twinkly non compare in nessuno dei paesi considerati. Infatti, per tali keywords abbiamo una prevalenza di retailer ma troviamo anche diversi nomi di competitors, tra cui due che sponsorizzano anche la propria pagina su Google. Il CPC per tali keywords è più basso dei precedenti analizzati, ma i volumi sono nettamente maggiori (quasi dieci volte). Questa prevalenza di volumi, e la concentrazione delle ricerche dei consumatori (84%) su keywords generiche, fanno pensare che sarebbe efficace per Twinkly essere presente su tali keywords, al fine di accaparrarsi la domanda di chi non è esperto del settore e non sa le differenze tra i vari brand. Infatti, il rischio principale è che il cliente che cerca tali keywords generiche vada a comprare dal sito del competitor, posizionato più in alto, rendendo un mancato guadagno per Twinkly. La presenza di molti retailer può anche suggerire di affidarsi a loro per comunicare le differenze tra i prodotti Twinkly ed i prodotti dei competitors, sfruttandoli come delle vetrine per farsi pubblicità e creare awareness.

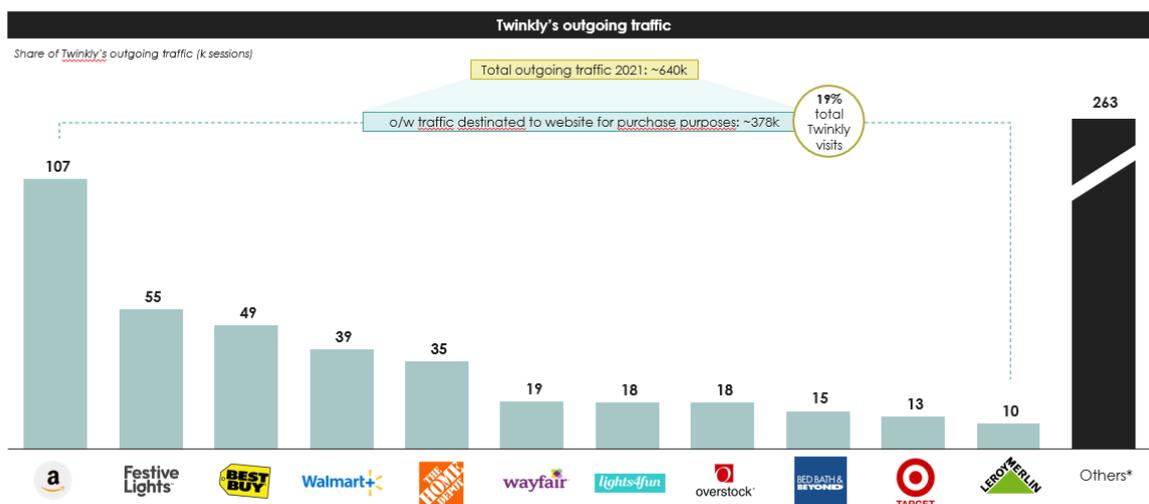
Traffic & Website sources

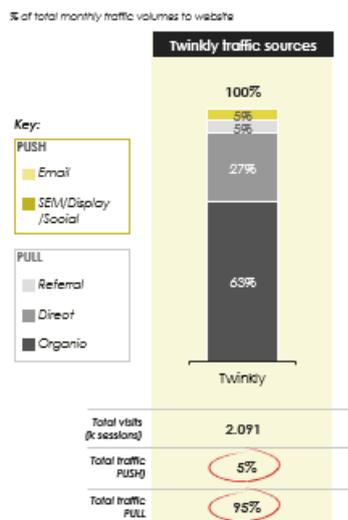
Il sito web di Twinkly ha un numero di visite minore rispetto alla media dei competitors. Si nota infatti una particolare differenza tra i siti web in cui è presente un e-commerce ed i siti in cui questo non è presente. I siti in cui esso è presente,

infatti, ricevono un numero di visite al minimo doppie rispetto a quelle di Twinkly, e registrano un tempo medio di visita maggiore. I clienti saranno spinti ad informarsi rispetto ai prodotti e sanno che possono concludere l'acquisto sullo stesso sito. Quello che capita spesso, invece, quando non si ha un e-commerce è che il cliente dà una rapida occhiata al sito, per poi passare sull'e-commerce del retailer per preoccuparsi dei confronti e dei prezzi. Questo è dimostrato anche dall'elevato valore di bounce rate (64%), che mostra come la maggior parte dei visitatori di Twinkly passa rapidamente su un altro sito dopo aver dato un rapido sguardo.

Ma ci si può interrogare su dove vada tutto questo traffico. Per fare ciò, è stato analizzato il traffico in uscita che evidenzia come il 19% del traffico di Twinkly sia diretto verso degli e-shop, confermando la previsione precedentemente esposta. Questo ci indica, in modo accurato, come il mercato tenda all'acquisto online, che permette una scelta ed un confronto più rapido. Tale potere detenuto dagli e-commerce dei retailer va controllato. Questi, infatti, potrebbero fare delle collaborazioni spingendo i prodotti dei competitors e rendendo quindi invisibili quelli di Twinkly, che a causa della mancanza di un e-commerce proprietario, potrebbe perdere una grossa fetta di clienti.

Traffic volumes and engagement KPIs, Global





Come vediamo dall'immagine, il 95% delle fonti di traffico di Twinkly sono pull con una netta prevalenza di traffico organico rispetto alle altre fonti. Solo il 5% deriva da azioni push e quindi a pagamento. Questo è in linea con l'idea di sito senza e-commerce, che ha puramente natura informativa e che quindi raramente è accompagnato da politiche di digital marketing di tipo push. Andando invece ad analizzare il marketing mix dei competitors con un e-commerce

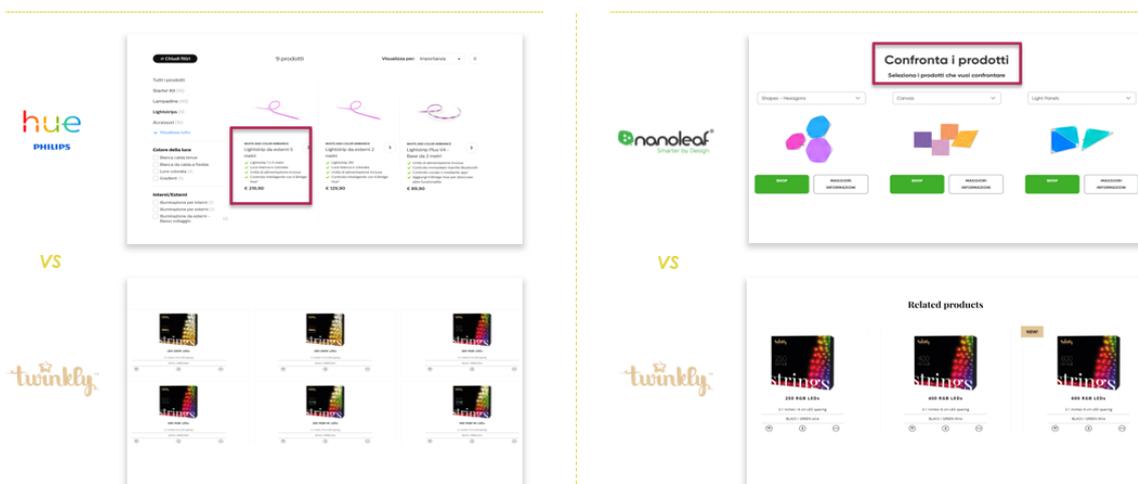
ci rendiamo conto di come la percentuale di fonti a pagamento cresca in modo rilevante. Notiamo, infatti, che tale percentuale oscilla dal 2% al 32% ma in media è significativamente più alta di quella registrata per Twinkly. Questo può indicare la quasi necessità di spingere il proprio sito con fonti a pagamento, nel caso in cui si scelga di aprire in esso un e-commerce.

Facendo inoltre un deep dive sulla fonte organica (che rappresenta la fonte maggiore), ci si rende conto che il 97% di questa deriva da keywords brandizzate mentre solo il 3% da quelle generiche, confermando ancora una volta la difficoltà del cliente nel raggiungere il sito tramite la ricerca di quest'ultime. Questo ci mostra anche come chi cerca Twinkly online già la conosce, e fa una ricerca mirata, per cui è necessario applicare un'ottimizzazione SEO in modo da attrarre i clienti che non conoscono ancora il brand e convertirli in clienti.

Per esser certi della bassa percentuale di traffico in uscita, dai siti in cui è presente e-commerce, sono stati analizzati i principali competitors. Facendo ciò, risulta chiaro che la percentuale di questo è molto bassa e la presenza di un e-commerce fa sì che si crei retention sul sito. Possiamo fare l'esempio di Yeelight che detiene un traffico in uscita del 4% o di Philips HUE che ha solo il 5% del traffico in uscita ed un numero irrisorio di visitatori che lasciano il sito web per visitare un altro e-commerce.

## Architettura dell'informazione del sito web

Il sito web di Twinkly risulta quello, tra i competitors orientati verso il consumatore, che punta più ad ispirare chi lo naviga. Questo, infatti, risulta focalizzato sul comunicare la cultura di Twinkly, i suoi valori e la tecnologia presente nei suoi prodotti. L'usabilità della lista di prodotti invece risulta essere tra le peggiori nel panel selezionato e vale lo stesso per la descrizione. L'esperienza utente in generale risulta migliore dei competitors ma non la migliore, che invece, è quella di Philips HUE. Il sito web di Philips HUE risulta anche quello con la lista prodotti più chiara, permettendo di scegliere precedentemente la categoria e di applicare tutti i filtri necessari per semplificare la ricerca. Mentre la migliore presentazione dei prodotti è svolta da Nanoleaf che permette anche un'attenta valutazione delle differenze tra i vari prodotti tramite una sezione di confronto. Tali differenze sono riassunte nell'immagine successiva.

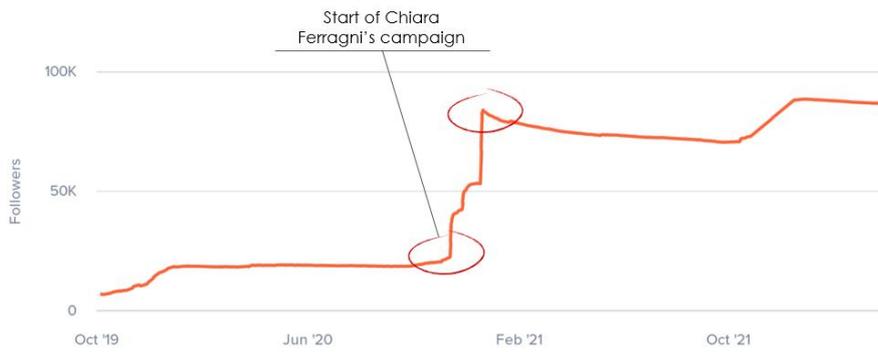


## *Social Media*

I social media presi in considerazione sono:

- Facebook
- Instagram
- Tik Tok
- LinkedIn
- Twitch
- Twitter
- Youtube
- Pinterest

Twinkly è presente in ognuno di questi, a meno di Twitch, ma la sua base di seguaci risulta solamente la quarta nel panel identificato. L'utilizzo di tali mezzi può essere fondamentale per Twinkly per aumentare la sua awareness. Infatti, potrebbe essere utile per quest'ultima spingere i contenuti sui social, soprattutto su Instagram, che permette facilmente di comunicare la cultura di un'azienda ad un alto numero di persone in tutto il mondo. Questo può essere agevolato affidandosi ad esperti del settore come gli influencer che possono portare alto traffico sul sito di Twinkly. A questo riguardo, Twinkly in precedenza si è affidata a Chiara Ferragni, questa collaborazione ha portato ad un aumento della follower base di Instagram da 20.000 a 80.000 in poche settimane, e può essere una giusta prova del potere che tale tipo di pubblicità può avere ai giorni d'oggi.



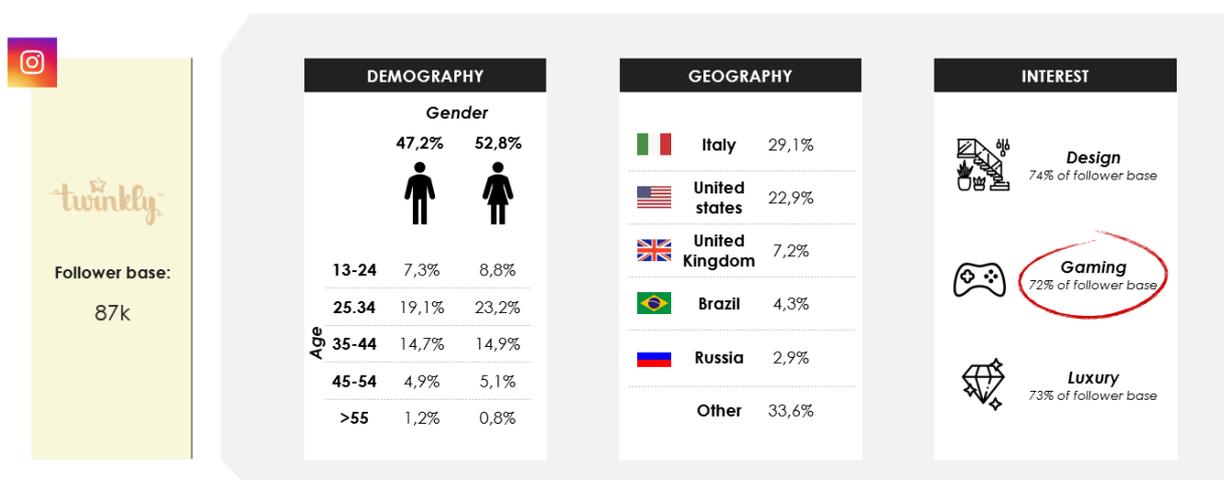
DECEMBER 2020

Analizzando il numero di post al giorno che vengono pubblicati in ogni piattaforma social dal panel, si nota come Twinkly sia tra le meno attive, sia su Facebook che su Instagram (che risultano i social con maggiore affluenza). Come conseguenza di questo notiamo anche valori bassi di engagement rate e post interaction che si aggirano intorno allo 0,05% per Facebook e rispettivamente 0,02% e 0,25% per Instagram. Goove, infatti, che ha un tasso di post al giorno pari a uno, nonostante abbia una base di followers più ristretta, registra un engagement rate nove volte più grande di quello di Twinkly su Facebook ed addirittura quasi cinquanta volte più grande per Instagram. Questo può far pensare sulla presenza che è necessario avere sui social per attirare nuovi clienti, che, tende verso un'alta frequenza per far sì che il cliente venga sempre coinvolto.

| Local page     | Pure Global page | FACEBOOK                                  |                |           |              |                    | INSTAGRAM            |                |           |              |                    |
|----------------|------------------|---|----------------|-----------|--------------|--------------------|----------------------|----------------|-----------|--------------|--------------------|
|                |                  | Facebook and Instagram follower base* (k) | Followers* (k) | Page type | Post per day | Engagement rate(%) | Post interaction (%) | Followers* (k) | Page type | Post per day | Engagement rate(%) |
| twinkly        | 113              | 27  | 🌐              | 0,07      | 0,01%        | 0,09%              | 87                   | 🌐              | 0,07      | 0,02%        | 0,25%              |
| YEELIGHT       | 61               | 60  | 🌐              | 0,8       | 0,00%        | 0,00%              | 1                    | 🌐              | 0,6       | 0,80%        | 1,40%              |
| Goove          | 97               | 29  | 🌐              | 1,0       | 0,09%        | 0,10%              | 69                   | 🌐              | 0,9       | 0,90%        | 1,00%              |
| nanoleaf       | 314              | 61  | 🌐              | 0,4       | 0,00%        | 0,01%              | 254                  | 🌐              | 0,3       | 0,20%        | 0,70%              |
| hue            | 351              | 212                                       | 🌐              | 0,3       | 0,01%        | 0,04%              | 138                  | 🌐              | 0,3       | 0,10%        | 0,40%              |
| COLOR KINETICS | 6                | 1   | 🌐              | 1,9       | 1,00%        | 0,55%              | 5                    | 🌐              | 1,8       | 1,50%        | 0,80%              |
| mk             | 32               | 29  | 🌐              | 0,01      | 0,00%        | 0,00%              | 3                    | 🌐              | 0,01      | 0,00%        | 0,00%              |
| spacecannof    | 2                | 1   | 🌐              | 0,04      | 0,00%        | 2,40%              | 1                    | 🌐              | 0,04      | 0,02%        | 0,60%              |
| biohere        | 4                |   | 🌐              |           |              |                    | 4                    | 🌐              | 0,1       | 0,50%        | 3,40%              |

*Philips Hue Italia has ~10x the traction of the global page*

Proprio sui followers di Instagram è stato svolto un deep dive. Questi, come si vede dall'immagine sono distribuiti equamente tra uomini e donne, ed inoltre è possibile vedere le punte del numero di followers in Italia e negli US. Le fasce di età prevalenti sono 25-34 e 35-44, che mostrano come il brand risulti accattivante per i giovani e la tendenza di essi ad interessarsi ad oggetti decorativi. Probabilmente la geografia e l'età sono state anche influenzate dalla collaborazione con Chiara Ferragni la cui distribuzione è pressoché simile. In termini di interessi dei followers, invece, lo studio mostra come le tre categorie principali sono il design, il gaming e il luxury. La categoria design era facilmente intuibile per via dalla natura del prodotto, ma le categorie, luxury e gaming, ci possono dare qualche informazione in più. Infatti, la presenza della categoria luxury ci mostra come la follower base percepisca Twinkly come un'azienda di alta fascia e non come un produttore di luci qualsiasi (spesso considerate commodities dal cliente) avendo recepito il messaggio che appunto Twinkly vuole comunicare. La categoria gaming invece ci può dare una prospettiva di evoluzione del business. Infatti, non è spinta al massimo da Twinkly, per esempio tramite prodotti dedicati, ma data la rapida evoluzione del mercato del gaming, soprattutto grazie alle piattaforme di stream quali Youtube e Twitch, può rappresentare una grande opportunità da cogliere per aumentare i propri introiti e il range di prodotti.



L'utilizzo dei dark post su Instagram risulta molto inferiore alla media del panel, infatti, notiamo come Twinkly nel marzo 2022 ne abbia lanciato solamente 22 contro i 160 ed i 150 di Goove e Philips HUE. Anche questa opzione può essere importante per raggiungere quella quota di pubblico che non conosce Twinkly, che quindi può portare ad un aumento dell'awareness. Spesso, nei dark post di Twinkly viene sponsorizzato un codice promozionale, mentre sarebbe utile, successivamente alla sua creazione, linkare il sito dell'e-commerce rendendo il processo di acquisto più scorrevole e soprattutto facendo migrare il traffico sulle proprie piattaforme. Ricordiamo che i dark post sono una sponsorizzazione a pagamento non visibile sulla timeline della pagina e nei feed dei followers, con il principale obiettivo di raggiungere un determinato pubblico che fa riferimento ad un target specifico e mirato. Può esserne interessante farne uso, anche successivamente alle analisi svolte da Alkemy, riguardo i segmenti di clientela ancora poco presidiati.

### *E-commerce*

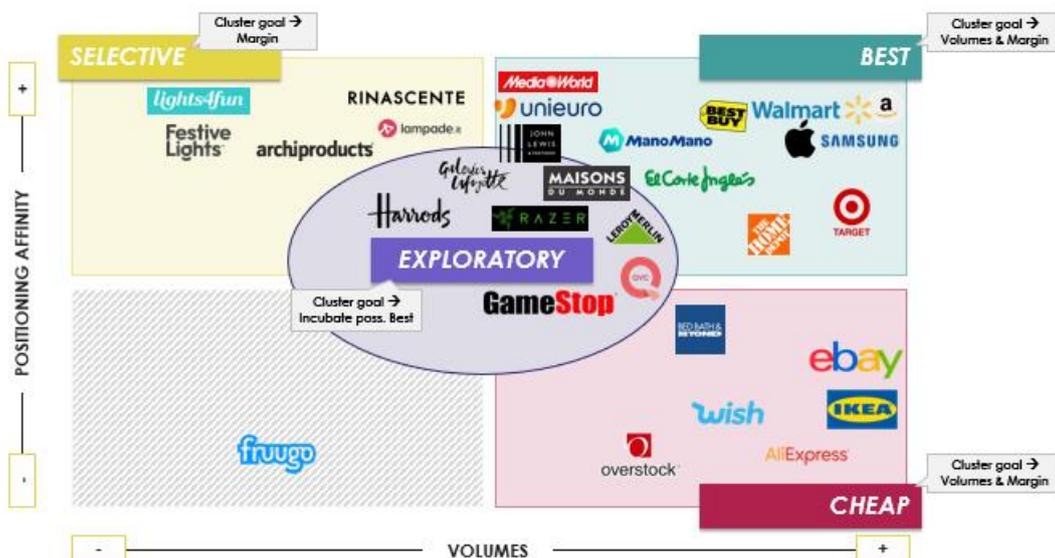
Twinkly è l'unico brand del panel di aziende, che si è concentrato sul consumatore e non sul segmento professionale, che non è proprietario di un e-commerce. Dalle evidenze degli studi precedenti, è necessario per Twinkly svilupparne uno efficace. Oltre a sviluppare il proprio andrebbe rivisto anche il posizionamento negli e-commerce dei rivenditori; infatti, Twinkly mostra rispetto ai competitors un numero di prodotti in linea, a meno di Philips HUE che mette sul mercato 12,3 volte l'assortimento degli altri, ad un prezzo medio maggiore. Questo può portare a pensare che se si vuole diventare i best in class è necessario espandere l'assortimento. Inoltre, alcuni competitors si spingono in partnership speciali, ad esempio con avvenimenti sportivi o lanci di film e videogiochi, cosa che Twinkly ancora non ha sviluppato. Philips HUE risulta essere il best in class anche in termini di struttura dell'e-

commerce che risulta chiaro e in cui sono presenti tutte le informazioni necessarie, tra cui anche le politiche di garanzia e reso in bella mostra nella pagina di check-out.

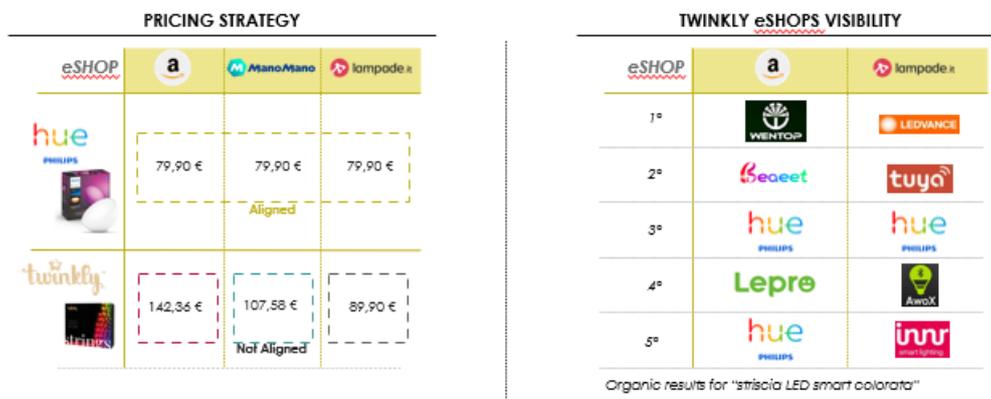
Come detto in precedenza, non avendo un proprio e-commerce dovrà affidarsi a quelli di terze parti, ma, quali sono i migliori e-commerce dei rivenditori per Twinkly.

Per trovare questi bisogna utilizzare due variabili: l'affinità di posizionamento ed i volumi. Con "affinità di posizionamento" viene indicata la rilevanza dei prodotti di illuminazione intelligente rispetto al range di prodotto mediamente offerto dal retailer e il tipo di brand proposti dallo stesso; mentre con volumi ci si riferisce ai volumi di traffico globale che l'e-commerce registra e da dove vengono gli stessi in termini geografici.

Possiamo dividere un piano, che vede queste variabili negli assi, in quattro sezioni. In alto a sinistra avremo i rivenditori che permettono alti margini, in alto a destra i migliori, in quanto maggiormente bilanciati ed in basso a sinistra quelli che, a scapito dei margini, permettono volumi maggiori. Da tale schema vengono fuori diversi retailer che, stanno nel centro che vengono identificati come i migliori per Twinkly, oltre la sezione best.



In generale, Twinkly, risulta presiedere in quasi tutti i principali siti di rivenditori, in linea con il panel analizzato. Quello che però risulta incoerente in tale posizionamento è la politica di pricing e la visibilità negli stessi e-commerce presidati. In termini di pricing, abbiamo sostanziali differenze di prezzo con i competitors che fanno sì che il cliente poco informato si faccia l'idea dei prodotti Twinkly come overpriced, non conoscendo le reali differenze tra questi. Quindi, in tal caso, sarà necessario scegliere l'assortimento o addirittura il retailer in modo tale che i prodotti di alta fascia non vengano posizionati con prodotti a basso costo, causando confusione nel cliente finale. In termini di visibilità, invece, ci rendiamo conto di come Twinkly non sia tra le prime posizioni, rendendo difficile trovare i suoi prodotti a meno di una ricerca mirata. Questo fa sì che difficilmente si arrivi ad ampliare la base clienti che continuerà a scegliere i prodotti maggiormente spinti dagli e-commerce.



## App

I principali player del mercato hanno sviluppato un'applicazione mobile per la gestione dell'illuminazione intelligente. Questa può anche essere accompagnata dall'uso di newsletter e di area community e può o meno dare la possibilità di acquistare. Nel caso di Twinkly queste ultime opzioni sono assenti, ma la sua app, oltre ad avere una funziona desktop dedicata ai prosumers, è la migliore in termini di

user experience e di personalizzazione del layout. Proprio tale caratteristica fa sì che l'app di Twinkly si presti in maniera ottima all'utilizzo sia per i consumatori che impiantano tali luci a casa, e vogliono facilmente regolare ogni aspetto, sia per i professionisti che magari hanno bisogno di caratteristiche più avanzate che permettano di controllare numerosi moduli differenti. Questo è reso possibile dalla tecnologia del 3D mapping che permette di mappare la posizione di ogni LED e trasformarle in un display virtuale tramite la fotocamera del telefono.

L'app però può essere migliorata, ad esempio aggiungendo le funzionalità di tutorials e di community permettendo ai clienti di condividere le proprie installazioni, come già alcune app dei competitors fanno. Se sarà aggiunto l'e-commerce, sarà possibile inserire anche quello all'interno dell'app rendendo il processo di acquisto, magari di un secondo prodotto complementare, più semplice.

### *Feedback dei clienti*

Sono stati analizzati i feedback dei clienti, presenti sul Google Play Store, delle app del panel considerato. Essi sono stati clusterizzati in quattro macrocategorie:

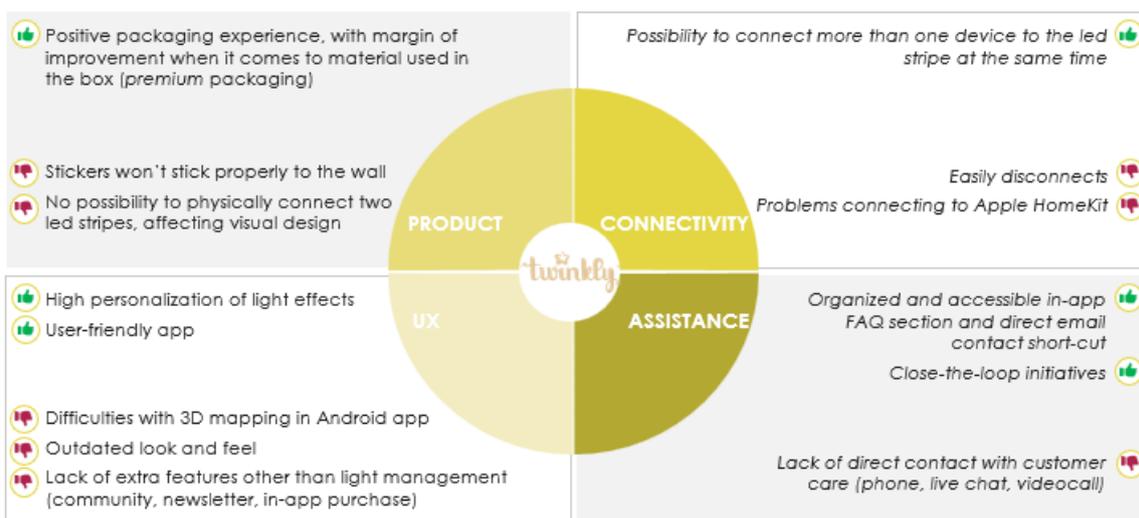
- Connettività: stabilità, qualità della connessione tra il prodotto ed il device personale, facilità del primo set up
- Assistenza: tempo per ricevere una risposta esaustiva per problemi riscontrati, capacità di risoluzione al primo tentativo, semplicità di contatto del supporto
- Prodotto: qualità, resistenza, materiali, sincronizzazione con la musica o altre caratteristiche aggiuntive

- Esperienza cliente: packaging ed esperienza di unboxing, installazione, personalizzazione degli effetti luminosi

Tramite tale analisi si è riscontrato che Twinkly risulta essere quella con il voto maggiore in assistenza, prodotto ed esperienza cliente, mentre è in linea sulle altre caratteristiche, avendo in fine il voto medio maggiore del panel. La categoria che sembra essere più affetta da malfunzionamenti nel panel è quella della connettività; infatti, il voto di questa oscilla tra 1,6 e 2,4 rendendola certamente un punto da migliorare per tutti. Inoltre, in termini di percentuale di recensioni negative abbiamo la maggioranza focalizzata, oltre che sulla connettività (47%), anche sull'esperienza cliente. Questa, infatti, consta il 47% del totale delle recensioni negative, dando motivo a Twinkly di pensare a qualche miglioramento da apportare.

Passando invece all'analisi dei feedback positivi, il 22% si reputa soddisfatto del prodotto. Tale dato è ben superiore rispetto alla media dei competitors (9%), dando fiducia sul fatto che i clienti apprezzino la qualità di Twinkly.

È stato anche svolto un mystery shopping, acquistando 2mt di Twinkly Flex (74,83€) su Amazon. Questa ha confermato quello che già era venuto fuori dallo studio dei feedback dei clienti, manifestando i problemi principali in termini di connettività ed esperienza clienti. Dettaglio nell'immagine successiva.



## *Takeaways ed iniziative di valore della strategia digitale*

Sono state identificate diverse aree su cui è necessario porre un focus per portare avanti un'efficace strategia digitale.

- Migliorare il posizionamento SERP sui risultati organici, sia per le keywords relative ai prodotti che per quelle generiche: raggiungere le tre migliori posizioni organiche su Google tramite le tecniche di SEO coprendo tutte le keywords più rilevanti al fine di aumentare il volume di ricerche ed il flusso di entrate
- Migliorare l'usabilità della lista prodotti e l'esperienza clienti nella stessa: creare delle descrizioni più chiare dei prodotti e permettere una più semplice navigazione tra questi, ad esempio tramite dei filtri
- Applicare una strategia social e di produzione di contenuti digitali: massimizzare l'efficienza della brand awareness e guidare volumi aggiuntivi sul sito web
- Sviluppare un e-commerce proprietario: aumentare il controllo sull'intera catena del valore e permettere di aumentare i margini
- Aggiungere servizi aggiuntivi che danno valore addizionale all'esperienza del cliente: tra questi citiamo l'elemento community che porta i clienti ad interagire all'interno dell'app, oltre ad una più efficace gestione dei dati, ed i modelli di loyalty che fanno sì che la relazione con il cliente si rafforzi
- Applicare una strategia di conversione: targettizzare gli utenti finali e cercare di spingere sempre più visitatori, anche tramite contenuti personalizzati, a diventare clienti e legarsi al brand

- Creare un assortimento prodotti consistente: seguire una strategia ben precisa nello sviluppo di nuovi prodotti per non perdere il posizionamento di alta fascia
- Sviluppare programmi di affiliazione: studiare e selezionare diversi collaboratori per guidare traffico target verso il sito web, al fine di aumentare il tasso di conversione ed il flusso di entrate
- Sviluppare piani marketing automatici (newsletter): estrarre più valore possibile dall'e-commerce, dal sito web e dall'app tramite l'utilizzo dei dati che essi raccolgono, per rendere al cliente un'esperienza più completa e personalizzata possibile al fine di aumentare il suo lifetime value medio
- Stabilire un diretto controllo sugli e-shops di terzi: allineare il prezzo e le strategie di marketing in modo frequente, così da non dare confusione al cliente sul posizionamento

Tutti questi possono essere visti come una guida per continuare la trasformazione digitale. Twinkl è sicuramente un'azienda digitale, ma come è stato detto nei capitoli precedenti, il processo di trasformazione è dinamico e continuo, e se si vuole rimanere sul mercato, esso, deve essere innovato frequentemente.

## **5. CONCLUSIONE**

Il lavoro di ricerca svolto è mirato a dare una descrizione, oltre a strumenti e metodologie da seguire, per avviare o consolidare un processo di trasformazione tramite una strategia chiara. Questo è avvenuto tramite lo studio di numerosi trattati di ricerca, e la messa in pratica di questi nello sviluppo del caso studio. Ogni sezione

offre diverse metodologie di applicazione e mezzi con il quale queste possono essere applicate.

Sono state analizzate le principali divisioni ed azioni, focalizzandosi su quelle necessarie per attuare la trasformazione, enunciando tutti i vantaggi che questa si porta dietro senza perdere di vista le possibili minacce che il processo comporta. Il punto di vista non viene posto solamente sulle aziende incumbent e non digitalizzate ma anche su quelle che hanno già avviato il processo o che, come Twinkl, sono già digitalizzate. Proprio per quest'ultime viene proposto un modello di revisione della strategia e della maturità digitale per non perdere di vista aspetti che possono risultare cruciali per la riuscita del processo.

Possiamo identificare in breve diverse conclusioni raggiunte durante la ricerca. La principale risulta essere la necessità di intraprendere il percorso di trasformazione tramite una strategia digitale chiara. La progettazione della stessa comporta la scelta di obiettivi e scelte strategiche in modo da renderla coerente con il punto di arrivo e con la strategia aziendale. L'organizzazione, la produzione ed il marketing devono seguire la trasformazione agendo da fattori abilitanti per la messa in pratica della strategia. Ma la trasformazione non va presa sottogamba, infatti risulta necessario valutare ed analizzare opportunità e minacce della applicazione della stessa, in termini generali ed applicati al particolare settore. Se il mercato già tende alla digitalizzazione ed alla trasformazione, il metodo più efficace di reagire è attuare una strategia audace, basata su exploitation ed exploration al fine di soppiantare i nuovi entranti e non lasciarsi scavalcare da essi. Questo tipo di strategia non viene applicata spesso, come abbiamo visto dagli studi precedenti, rendendo ancora più efficace l'applicazione per chi ne è consapevole.

Ma questo non è l'ultimo aspetto, bisogna monitorare costantemente il processo, e bisogna farlo con una metodologia ben consolidata. Ne viene mostrata una nella

trattazione del caso con gli strumenti annessi. Successiva al monitoraggio è la necessaria ideazione delle azioni di correzione analizzando sia il business della propria azienda, che quello dei competitors, oltre ai business annessi.

La ricerca risulta importante per tutte quelle aziende che non hanno una chiara idea di come il digitale va affrontato e come questo può e sta mutando il mercato. Infatti, come mostrato dagli studi precedenti, una bassa percentuale delle aziende ha un'idea chiara e molte di queste si considerano digitali senza però avere una strategia consistente per lo sfruttamento del digitale. Ogni membro dell'organizzazione deve avere una completa comprensione del digitale e della trasformazione derivante, al fine di essere pronto a seguire al meglio le direttive che la strategia digitale impone. Proprio per questo la tesi non si pone come aiuto unicamente al management ma, appunto, a tutte divisioni che vengono interessate dalla strategia stessa.

La principale limitazione dello studio risulta essere la mancanza di dati di lungo periodo sulle aziende che hanno svolto la trasformazione. Il carattere mutevole della stessa fa sì che l'ultima fase di sviluppo sia recente e quindi risulta impossibile svolgere un'analisi statistica consistente sui risultati che ognuna delle azioni sopra esposte comporta. Questo rimane un open point che una successiva analisi può colmare.

Molto spesso è proprio la non conoscenza che causa paura, e questa paura non fa altro che far perdere occasioni o andare incontro a rischi. Proprio per questo reputo lo studio svolto un importante ausilio per render chiaro al lettore cosa sta accadendo e come si può rispondere al cambiamento.

Le scoperte venute fuori dalla trattazione trovano applicazione nel mercato attuale e in quello che verrà, almeno nel breve periodo, presentandosi come guida per le organizzazioni attuali e quelle del futuro.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. Larry Downes and Chunka Mui Title: Unleashing the killer app : Digital Strategies for Market Dominance Place of Publication: Boston, Massachusetts Publisher: Harvard Business Scholl Press Date of Publication: 1998
2. Dwivedi, Yogesh K.; Kapoor, Kawaljeet Kaur; Chen, Hsin (2015). Social media marketing and advertising. *The Marketing Review*, 15(3), 289–309. doi:10.1362/146934715x14441363377999
3. Social media marketing and advertising Yogesh K. Dwivedi, Swansea University, UK\* Kawaljeet Kaur Kapoor, Brunel University London, UK Hsin Chen, University of Bedfordshire, UK
4. Optimal Search Engine Marketing Strategy Ravi Sen a a Mays Business School, Texas A&M University Published online: 08
5. Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects Alessia Correani, Alfredo De Massis, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, Angelo Natalicchio.
6. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation Becoming a digitally mature enterprise SUMMER 2015 RESEARCH REPORT By Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley
7. Ferraris, A. (2018). Digital marketing, Organizzazione digitale e digital production. *Tecniche Nuove*.

8. Christofides, E., & Muise, M. (2016). "Consumers on the Internet: Ethical and Legal Issues." In S. Moore (Ed.), *Handbook of Research on Comparative Approaches to the Digital Age Revolution in Europe and the Americas* (pp. 155-174). IGI Global.
9. Arora, N., & Sharma, S. (2017). Digitalization and its impact on small businesses: A review. *Journal of Management Analytics*, 4(1), 41-69.  
doi:10.1080/23270012.2017.1287127
10. Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.  
doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.00
11. Internet4things.it. (n.d.). Cyber-physical systems (CPS): Cosa sono e come stanno rivoluzionando il mondo industriale.
12. Evans, D. (2016). "The Strategic Importance of the Digital Economy: A G20 Perspective." In D. Evans (Ed.), *Handbook on the Digital Economy* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing.
13. Kostic-Stankovic, M., & Pavlovic, V. (2016). Digital strategy development as an integral part of business strategy. *Economic Annals*, 61(208), 145-171.  
doi:10.2298/EKA160814012K
14. Thakur, R. (2018). *Digital Transformation in Business*. CRC Press.
15. OECD. (2014). "Digital Economy Outlook 2014." *OECD Digital Economy Papers*, No. 234, OECD Publishing. doi:10.1787/5jxzf8k7f5g0-en

16. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
17. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2011). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Digital Frontier Press.
18. Google. (2021). *Statistiche e fatti sulla ricerca Google nel 2020: devi conoscerli*.
19. Singh, R., & Saxena, A. (2021). Impact of Digital Strategy in Business for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 6(1), 97-107. doi:10.46919/ijmts.6.1.14
20. Colascione, J. (2011). *The SEO bible*. Wiley.
21. Khan, F., & Ahmad, A. (2010). *Role*
22. "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda" by Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabiana, and Michael Haenlein is a paper that discusses the need for a multidisciplinary approach to digital transformation and outlines a research agenda for further exploration.
23. "Roadmap for digital transformation: A literature review" by Fadwa Zaoui and Nissrine Souissi is a review of the literature on digital transformation that aims to create a roadmap for organizations to follow.
24. "What Is Digital Strategy and Does It Really Matter?" by Professor Feng Li from Bayes Business School (formerly Cass), City, University of London, UK, is a paper that

explores the concept of digital strategy and its importance in today's business landscape.

25. "Strategic principles for competing in the digital age" by Martin Hirt and Paul Willmott is a paper that identifies six key principles that organizations can follow to compete effectively in the digital age.
26. "La (r)evoluzione della produzione digitale diretta: definizione di un'agenda di ricerca" by Jan Holmström, Matthias Holweg, Siavash H. Khajavi, and Jouni Partanen is a paper that outlines a research agenda for the digitalization of production processes.
27. "La produzione digitale nell'era globale" is a book by Saul J. Berman that explores the opportunities for creating new business models through digital transformation.
28. "Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation" is a research report by Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley that emphasizes the importance of strategy in driving successful digital transformation.
29. "Guide to Computing Fundamentals in Cyber-Physical Systems || Digital Manufacturing/Industry 4.0" by Dietmar P.F. Möller is a book chapter that provides a guide to computing fundamentals in the context of cyber-physical systems, with a focus on digital manufacturing and Industry 4.0.
30. BERA Journals. (2017). Children's digital literacy practices in their homes and communities. *British Educational Research Journal*, 43(4), 720-738.  
<https://doi.org/10.1002/berj.3215>

31. Covello, J., & Covello, J. (2016). Digital Literacy Assessment Instruments.
32. Dobbs, R., & Manyika, J. (2016). Digital transformation: Improving the odds of success. McKinsey & Company.
33. Duspiva, J. (2014). Influence of digital technologies on the business models of the agriculture and food sector. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(5), 1085-1094.
34. Gereffi, G., Lee, J., & Miller, E. (2017). Digital transformation: Raising supply chain performance to new levels. McKinsey & Company.
35. Gupta, P. (2018). The seven decisions that matter in a digital transformation. *Journal of Management & Research*, 5(3), 34-41.
36. Manyika, J., Chui, M., & Miremadi, M. (2015). Why digital strategies fail. McKinsey & Company.
37. Newell, S., Swan, J., & Kautz, K. (2020). Digital strategy in a time of crisis. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 37(3), 139-152.  
<https://doi.org/10.1108/IJILT-05-2020-0047>
38. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. Capgemini Consulting.
39. Woerner, S., & Wix, J. (2015). Digital strategy: The four fights you have to win. McKinsey & Company.

40. Alkemy analysis on Google Analytics and SimilarWeb Pro, reference period: January 2021 – December 2021
41. HypeAuditor – Mar 2022
42. Alkemy elaboration based on Twinkly historical data and observed trends during years 2018 - 2021; Allied Market Research (2021), Smart Lighting Market Global Opportunity Analysis and Industry Forecast; Technavio (2021) Decorative Lighting Market by Product, Distribution Channel, and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025; European Commission (2021), Update on the Status of LED-Lighting world market since 2018; and other reports; industry experts' interviews; Twinkly management interviews
43. Twinkly DB on clients for period 2018-2021 Note 1. 87% of total revenues, excluding Ledworks (9%) - intercompany and royalties (4%)
44. Alkemy analysis on offline distribution channels; reference country: Italy
45. Kane, J., M. Alper, and L. T. Davis. "A new era of continuity and coordination in health care." *The New England Journal of Medicine* 371.18 (2014): 1708-1710.
46. Westerman, Tannou et al. "Environmental protection and innovation: an empirical analysis of firm behavior." *Journal of Environmental Economics and Management* 64.3 (2012): 342-354.
47. Berman, Evan M. "Digital transformation: opportunities to create new business models." *Strategy & Leadership* 40.2 (2012): 16-24.
48. Li, X., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). Factors affecting internet banking adoption among young adults: Evidence from the UK. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(2), 154-166.

49. Sebastian, S., Spence, M., Hogg, M. K., & Nykyri, E. (2017). Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content. *International Journal of Information Management*, 37(1), 102-115.