



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Economia e gestione delle aziende

(ex ordinamento D.M 270/2004)

Tesi di Laurea

# Data Driven Economy

**Relatore**

Ch. Prof. Giovanni Vaia

**Laureando**

Daniele Salvadori

Matricola 852868

**Anno Accademico**

2018 / 2019

# Indice

---

<b>Abstract</b> .....	pag. 1
<b>Introduzione</b> .....	pag. 3
<b>1. Data Driven Economy</b> .....	pag. 6
1.1 L'importanza dei Big Data .....	pag. 6
1.2 Definizione di Data Driven Economy .....	pag. 7
1.3 Vantaggi di essere un Data Thriver .....	pag. 7
1.4 Attributi che caratterizzano un Data Thriver .....	pag. 8
1.5 Diversi livelli di maturità .....	pag. 11
1.6 Trasformazione digitale attraverso le persone, i processi e la Tecnologia .....	pag. 12
A. L'importanza del Cloud Computing .....	pag. 15
1.7 Obiettivi perseguiti attraverso la trasformazione digitale .....	pag. 18
1.8 Risultati di performance di aziende Survivors e Data Thrivers .....	pag. 19
1.9 Conclusioni .....	pag. 20
<b>2. Data Driven Business Model</b> .....	pag. 22
2.1 Introduzione .....	pag. 22
2.2 Definizioni di Data Driven Business Model .....	pag. 22
2.3 Classificazione del modello di business .....	pag. 23
2.4 Struttura del Data Driven Business Model .....	pag. 24

<b>3. Unipiazza</b> .....	pag. 28
3.1 Introduzione .....	pag. 28
3.2 La nascita di Unipiazza .....	pag. 28
3.3 Modello di business .....	pag. 30
A. Segmenti di clientela .....	pag. 30
B. Funzionamento .....	pag. 31
C. Proposta di valore .....	pag. 38
D. Distribuzione del servizio .....	pag. 41
E. Relazioni con i clienti .....	pag. 43
F. Linea di ricavo e risultati commerciali .....	pag. 43
G. Risorse chiave .....	pag. 45
H. Attività chiave .....	pag. 45
I. Partner chiave .....	pag. 46
J. Struttura dei costi .....	pag. 46
3.4 Ruolo dei dati all'interno del modello di business .....	pag. 47
A. Applicazioni dei dati raccolti .....	pag. 49
3.5 Unipiazza come Data Thriver .....	pag. 51
3.6 Data Driven Business Model – Unipiazza .....	pag. 52
3.7 Presentare il servizio in un modo diverso .....	pag. 52
3.8 Perché il brand ha interesse di investire in Unipiazza .....	pag. 56
<b>4. Starbucks</b> .....	pag. 59
4.1 Introduzione .....	pag. 59
4.2 Come funziona .....	pag. 60
4.3 Le chiavi del successo .....	pag. 62
4.4 Starbucks azienda Data Thriver .....	pag. 66

**Conclusioni** .....pag. 68

**Bibliografia** .....pag. 71

**Sitografia** .....pag. 74

## Abstract

---

L'argomentazione sviluppata in questo elaborato intende affrontare il tema della Data Driven Economy, del Data Driven Business Model e presentare due casi di due realtà aziendali collegabili a tale fenomeno. Nel primo capitolo, vengono dapprima evidenziati quali possono essere gli aspetti positivi derivanti da una corretta interpretazione e da un utilizzo efficace dei Big Data. Successivamente, oltre a una possibile definizione di Data Driven Economy, vengono definiti gli attributi essenziali che caratterizzano un'azienda Data Driven. Nel secondo capitolo, invece, viene definita la struttura del modello di business basato sui dati. Inoltre, è proposta una classificazione che rispecchia l'innovazione del modello di business. Per lo sviluppo di quest'ultimo capitolo si è fatto riferimento alle informazioni ottenute dalla letteratura.

Le argomentazioni riguardanti il primo capitolo sono state elaborate facendo riferimento principalmente alle informazioni ottenute da Marco Pozzoni, Country Sales Director di NetApp Italia, che seguono uno studio condotto dalla stessa azienda in collaborazione con IDC. NetApp è una società internazionale con sede negli Stati Uniti, a Sunnyvale in California, che concentra il suo business fundamentalmente sull'offerta di soluzioni Storage, Cloud e in riferimento alle nuove applicazioni di Machine Learning e di Intelligenza Artificiale. Per anni NetApp è stata inserita in diverse liste rappresentanti le migliori aziende al mondo in cui lavorare.

Mentre, IDC è una società che offre ricerche di mercato, servizi di consulenza e organizza eventi nell'ambito ICT e della trasformazione digitale. Può contare su più di mille analisti in cinquanta paesi diversi che offrono sostegno alle aziende nel raggiungimento degli obiettivi di business. Oggi, IDC è compresa nel gruppo IDG, gruppo societario che opera a livello globale nel settore dell'editoria, della ricerca e degli eventi.

Nel primo capitolo sono stati riportati alcuni risultati derivanti dallo studio IDC sopracitato, il quale è stato condotto prendendo in considerazione 800 aziende statunitensi ed europee di dimensioni medio grandi. Questi risultati, che sono stati messi in luce nell'elaborato, riguardano il grado di maturità delle aziende nel processo della

trasformazione digitale, gli elementi da tenere in considerazione all'interno dell'organizzazione aziendale per diventare un'azienda Data Driven e infine le differenze di performance tra aziende con diverso grado di maturità digitale.

Nel capitolo terzo, invece, viene presentato il caso della Startup Unipiazza, con sede a Padova. Essa, attraverso l'implementazione di un sistema di fidelizzazione digitale raccoglie dati sui consumatori nell'ambito retail. Viene messa in evidenza la tipologia dei dati raccolti e le modalità di analisi e di utilizzo. Le informazioni a riguardo derivano da un'esperienza diretta, all'interno della stessa realtà aziendale e attraverso un contatto costante con gli stessi fondatori.

Nel quarto capitolo, la trattazione riguarda l'applicazione Starbucks, la descrizione delle funzioni principali e il relativo uso dei dati. Il caso in questione viene messo in relazione con la parte teorica sviluppata nei primi due capitoli. In particolare, il confronto si concentra sugli elementi individuati che delineano il profilo di un'azienda Data Driven.

Infine, nel quinto capitolo vengono presentate le conclusioni generali in riferimento alle argomentazioni dell'elaborato.

## Introduzione

---

Le imprese stanno entrando nella quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0) attraverso la trasformazione digitale, la quale sta completamente cambiando l'approccio interpretativo del business così da condizionarne lo stesso modello. In questa nuova situazione, le imprese sono sempre più "intelligenti" tramite l'analisi dei big data, quella predittiva e le tecnologie Internet of Things (IoT) (Parida, 2019).

Ma cosa si intende per trasformazione digitale? IDC (società operante nel settore della ricerca e degli eventi) la definisce come un insieme di azioni che sono in grado di far leva su nuovi business, tecnologie e modelli operativi, attraverso i quali si è capaci di ottenere una posizione rivelante rispetto ai competitor del settore di riferimento. L'uso e la corretta interpretazione dei dati rappresentano degli elementi fondamentali per la determinazione di una trasformazione digitale di successo.

Secondo IDC, entro il 2025 l'insieme dei dati globali dovrebbe raggiungere i 163 zettabytes (un trilione di gigabytes). Tutti questi dati comporteranno una user experience unica e metteranno in evidenza nuove opportunità di business. La trasformazione digitale viene vista dalla maggior parte degli esperti in maniera positiva. I vantaggi per le imprese vanno dall'automazione all'attrazione di nuovi consumatori alla creazione di nuove linee di ricavo fino all'ottimizzazione dei processi. Di conseguenza, aumenta così la produttività, la redditività, risparmiando costi, aumentando la produzione e limitando in maniera rilevante gli errori (Jyoti, 2017; Dubois, 2017).

Recenti ricerche condotte da BCG (Boston Consulting Group, multinazionale statunitense di consulenza strategica) e PwC (società internazionale di consulenza di direzione e strategica) indicano come la gestione digitale delle attività dovrebbe aumentare l'efficienza del 15-20% e generare oltre il 20% delle entrate nei prossimi cinque anni.

IDC definisce questo tipo di organizzazione “Data Thriver”. Tali numeri dimostrano come la trasformazione digitale possa assumere un ruolo importante nell’innovazione del modello di business, in particolare, come la costruzione dello stesso attorno alle tecnologie digitali, costituisca una premessa per lo sfruttamento dei vantaggi derivanti. Pertanto, è chiaro come la fruizione della digitalizzazione sia legata alla ristrutturazione del modello di business. Quest’ultimo si deve adattare a nuove offerte e affrontare un’ulteriore sfida che è quella di comprendere meglio come progettare, personalizzare, valutare e vendere prodotti tipicamente non più materiali ma rappresentati da servizi (Parida, 2019).

Ogni settore merceologico può essere coinvolto dalla trasformazione digitale, quindi i Data Thrivers possono essere individuati in ciascun ambito. Un esempio è General Electric (GE), un’impresa tradizionale operante in diversi settori, come quello dell’energia, ingegneria, intrattenimento, sanità ma anche finanza. Proprio il settore finanza si sta evolvendo cogliendo alcune opportunità grazie l’uso del digitale. In questo, General Electric sta investendo in maniera rilevante, nello specifico, nell’interconnessione tra i macchinari industriali, i dati e internet.

L’impresa (GE) sta ponendo dei sensori nelle turbine a gas, nei motori a reazione e in altri macchinari, connettendoli al cloud e analizzando il risultante insieme di dati. L’obiettivo principale è quello di aumentare la produttività e l’affidabilità delle stesse macchine. In riferimento all’Operational Technology (OT) software, General Electric vede delle opportunità crescenti in vari settori che stima valere miliardi di dollari.

Un ulteriore esempio è rappresentato dal parco eolico digitale di GE (Digital Wind Farm), ovvero un sistema di energia eolica che raccoglie, analizza, sfrutta i dati e utilizza applicazioni software attraverso la relazione tra i macchinari e l’infrastruttura digitale.

La soluzione precedente adottata da GE, la tecnologia Wind Power Up, ha permesso all'azienda di aumentare l'efficienza delle turbine del 5%, aumentando del 20% la redditività di ciascuna turbina. Invece, la nuova tecnologia del parco eolico digitale (Digital Wind Farm) consente di ottenere una maggiore efficienza del 20%, il che si stima possa rappresentare un valore aggiunto di 50 miliardi per il settore dell'energia.

Non tutte le iniziative inerenti alla trasformazione digitale riguardano la reinvenzione del business, infatti anche cambiamenti incrementali possono portare a risultati rilevanti. L'applicazione di Starbucks (argomento che verrà approfondito in seguito), per esempio, ha contribuito all'aumento del 20% dei ricavi, permettendo ai clienti di effettuare l'ordinazione online e di fruire di altre funzioni che migliorano la user experience (Jyoti, 2017; DuBois, 2017).

# 1. Data Driven Economy

---

## 1.1 L'importanza dei Big Data

Innanzitutto, cerchiamo di definire cosa si intende solitamente quando si fa riferimento ai Big Data. Quest'ultimi rappresentano l'insieme crescente delle informazioni che vengono generate dalla trasformazione digitale. Più nello specifico, tale fenomeno riguarda la raccolta, la gestione e l'analisi dei dati. Generalmente, gli stessi provengono dalla diffusione sempre maggiore di dispositivi fissi e mobili, dai social media, dai sistemi di CRM (Customer Relationship Management) ma anche dall'interconnessione digitale degli oggetti (Internet of Things). Secondo il McKinsey Global Institute (multinazionale di consulenza strategica) sono più di 30 milioni gli oggetti associati tra loro attraverso la rete e impiegati nel settore automobilistico, pubblico, industriale e nella vendita al dettaglio; ogni anno questo numero aumenta del 30% (Pugna, 2019) (Trabucchi, 2019). A sottolineare la rilevanza dei Big Data, in riferimento al mercato italiano, è l'Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence del Politecnico di Milano che evidenzia il trend positivo degli ultimi tre anni, fino a raggiungere nel 2018 un valore di 1,393 miliardi di euro, il 26% in più rispetto all'anno precedente.

I Big Data hanno un'influenza importante nella gestione e nella scelta strategica del business e anche nel grado di competitività dell'azienda. Infatti, il corretto uso dei dati può permettere di:

- individuare le fasi che caratterizzano il processo d'acquisto del consumatore di un determinato prodotto o servizio;
- comprendere il grado di soddisfazione dei clienti e il posizionamento del brand nel mercato;
- segmentare il proprio portafoglio clienti per studiare azioni commerciali personalizzate;
- sperimentare nuovi output sulla base di dati inediti;
- guadagnare in predittività, supportando le decisioni aziendali in base a uno storico di informazioni;

- strutturare nuovi modelli di business.

## **1.2 Definizione di Data Driven Economy**

Per Data Driven Economy si intende un'economia in cui i dati ricoprono un ruolo rilevante nella gestione del business, nella scelta strategica aziendale e pertanto nell'innovazione del modello di business. Come già accennato, l'uso dei dati fa riferimento alla raccolta, gestione e analisi dei dati. Di conseguenza, è necessario sottolineare come lo scenario Data Driven sia costituito da quattro tipologie di Data Analysis:

### **A. Analisi Descrittiva**

In questo contesto, l'elemento che caratterizza questa tipologia di Data Analysis è la capacità di rappresentare anche in modo grafico diverse situazioni della realtà. In ambito aziendale è facile che si faccia riferimento a processi aziendali e a livelli di performance.

### **B. Analisi Predittiva**

Tale segmento dell'analisi dei dati utilizza modelli e tecniche matematiche per definire scenari futuri in base ai dati raccolti.

### **C. Analisi Prescrittiva**

Basandosi sia sull'analisi descrittiva che su quella predittiva, quella prescrittiva intende rappresentare un supporto ai processi decisionali e alle indicazioni strategiche.

### **D. Analisi Automatica**

Questa tipologia di analisi, sempre tenendo conto di quella descrittiva e predittiva, prevede l'attivazione di azioni sulla base di condizioni stabilite, le quali possono derivare a loro volta da un ulteriore processo di analisi.

## **1.3 Vantaggi di essere un Data Thriver**

Un aspetto che sicuramente emerge nell'essere un data thriver riguarda la capacità decisionale. Infatti, come accennato prima nell'illustrazione dell'analisi predittiva e prescrittiva, avere degli strumenti in grado di fornire delle informazioni che aiutino a definire il contesto in cui l'azienda opera favorisce l'esattezza e la correttezza delle

decisioni prese. Un secondo elemento rilevante è rappresentato dalla misurabilità, quindi la capacità di conoscere gli effetti e i risultati di una determinata azione. Contestualizzando tale definizione, si può fare riferimento a investimenti nel marketing o ad azioni commerciali che possono essere misurati, permettendo così di essere quantificati e confrontati, creando dei parametri che consentono di valorizzare ciascuna iniziativa. Un ulteriore vantaggio è la possibilità che i dati vengano consultati e utilizzati da tutti i soggetti di ciascun livello operativo aziendale. In questo modo, ogni persona e ogni reparto sono allineati, condividendo gli scenari e gli strumenti che derivano dai dati ed evitando così scelte controproducenti.

Quest'ultimo aspetto, viene evidenziato anche nello studio condotto da IDC. Viene messo in luce come per i Data Thrivers l'importanza dei dati si rispecchi nella cultura organizzativa dell'impresa. Secondo la stessa ricerca, i Data Thrivers utilizzano i dati per aumentare il tasso di ritenzione dei clienti. Attraverso il miglioramento dell'assistenza post vendita e attraverso programmi di fedeltà, sono in grado di offrire un prodotto o un servizio più attento alle esigenze dello stesso cliente e quindi più soddisfacente. Inoltre, i Data Thrivers riescono ad aumentare il profitto anche grazie ad azioni di Upselling e Cross-selling, rendendo così maggiormente efficaci le linee di ricavo e acquisendo nuovi clienti. Infine, queste aziende sono in grado di essere più efficienti nella gestione della compliance normativa.

## **1.4 Attributi che caratterizzano un Data Thriver**

Quali sono gli aspetti maggiormente rilevanti che accomunano i Data Thrivers, ovvero le aziende che meglio di altre interpretano la digital transformation differenziando la propria attività nel mercato di riferimento?

Seguendo lo studio condotto da Netapp in collaborazione con IDC esponiamo di seguito le chiavi di successo individuate:



## 1. I dati sono distribuiti uniformemente in tutta la struttura organizzativa

I dati non sono centralizzati nel data center e per di più, ogni soggetto in azienda deve avere la possibilità di accedervi in maniera continuativa, senza la presenza di interruzioni. I Data Thrivers utilizzano database on premise, private cloud e public cloud in modo tale che questa infrastruttura ibrida garantisca agli operatori aziendali di lavorare con tutte le informazioni, mantenendo una user experience efficace.

## 2. I dati sono considerati un asset

Come già evidenziato, i dati rappresentano un elemento che caratterizza l'attuale sviluppo economico. Tuttavia, i dati come asset non è una sottolineatura così scontata, poiché, come spiega Marco Pozzoni, Country Sales Director di NetApp Italia, "ancora molte imprese, anche quando hanno un database abbastanza consolidato, non hanno persone al loro interno capaci di estrapolare informazioni davvero utili dai propri dati". Pertanto, è chiaro

che per attuare modelli di business Data Driven, l'utilizzo dei dati non deve essere solo parziale ma è necessario mettere in atto un processo di valorizzazione della totalità dei dati aziendali, inteso come leva per il business.

### **3. IT e Business operano all'unisono**

Nei Data Thrivers esiste massima collaborazione tra l'IT manager e le unità di business aziendali. La relazione tra le due parti consiste nel comprendere quali dei dati raccolti analizzare e come trarre valore dagli stessi. La cultura aziendale e la capacità organizzativa atte a favorire tale collaborazione sono elementi che caratterizzano un Data Thrivers.

### **4. “Mappe dei dati” per garantire visibilità e controllo sui dati**

L'elaborazione di mappe dei dati da parte dell'IT manager e delle unità di business è un passaggio fondamentale per assicurare una migliore visibilità e un maggior controllo sui dati raccolti e per poter sviluppare efficacemente progetti in ambito Analytics, Big Data e AI.

### **5. La qualità dei dati è una priorità**

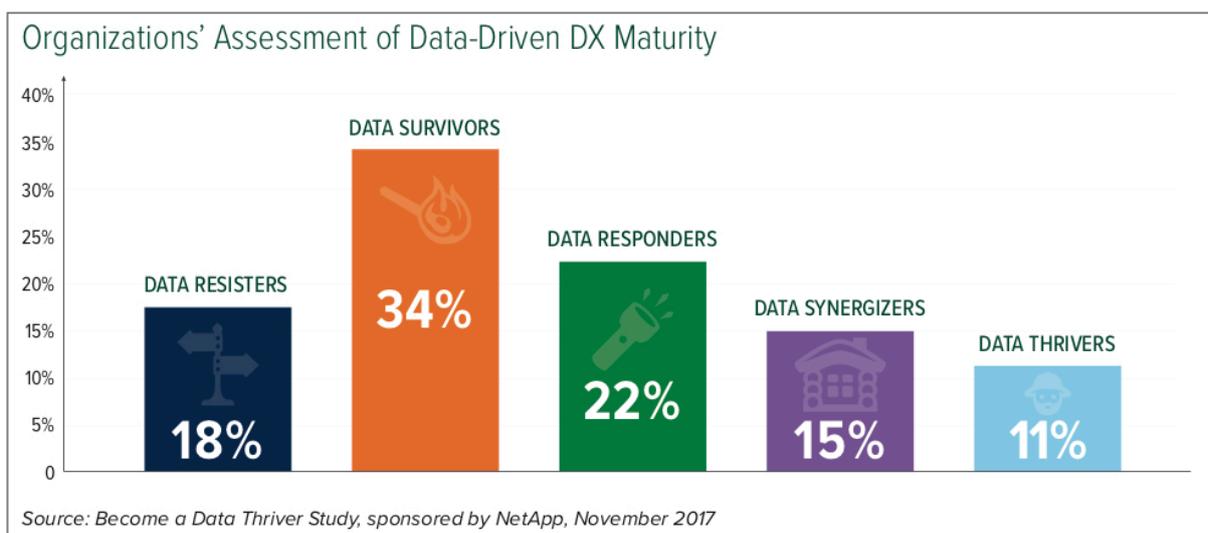
Come dice Pozzoni, “non basta avere tanti dati; a monte l'impresa si deve assicurare che questi siano di qualità; perché di fatto posso recuperarne quanti ne voglio da Facebook e Twitter, ma se poi non si riesce ad aggregarli e fare un cleaning attento, di fatto rimane solo una marea di informazioni molto scadenti”.

### **6. Sistemi che assicurano una visione estesa sui dati**

L'importanza nella scelta di un'infrastruttura tecnologica che gestisca l'insieme dei dati, che permetta un'interpretazione univoca dei dati raccolti e una visione di insieme di tutte le fonti. In questo modo, i Data Thrivers fruiscono in maniera ottimale dei Big Data.

## 1.5 Diversi livelli di maturità

Lo studio in definitiva rivela come, complessivamente, la maturità del fenomeno Data Driven delle aziende stia ancora emergendo. Infatti, solo l'11% delle aziende prese in considerazione può essere categorizzato come Data Thrivers, mentre il 34% è composto da imprese Data Survivors. Pertanto, lo studio in questione, qualifica con denominazioni diverse le aziende in base al loro livello di maturità rispetto alla trasformazione digitale. In particolare, sono stati identificati cinque livelli, esposti di seguito.



**Data Resisters.** Rappresentano il 18% delle aziende relative allo studio e fanno riferimento a coloro nelle quali, le iniziative riguardanti l'area business e quella IT non sono coordinate. L'attività IT non è allineata con la strategia aziendale e l'organizzazione della gestione dei dati è poco sviluppata.

**Data Survivors.** La maggior parte delle aziende esaminate rientra in tale categoria. Quest'ultima è caratterizzata dal fatto che la programmazione delle linee di business necessita lo sviluppo di una strategia Data Driven, ma la realizzazione è ancora a un livello progettuale base e i risultati non sono ancora prevedibili o ripetibili.

**Data Responders.** I Data Responders costituiscono il 22% del campione e in questo caso gli obiettivi delle unità business e IT sono allineati in riferimento alla creazione di nuovi

prodotti o servizi, ma non si focalizzano ancora sul potenziale complessivo derivante dalle iniziative digitali.

**Data Synergizers.** i Data Synergizers (15% delle aziende considerate) hanno implementato un sistema integrato tra le attività di business e quelle IT per un continuo sviluppo di prodotti o servizi uniti alla trasformazione digitale.

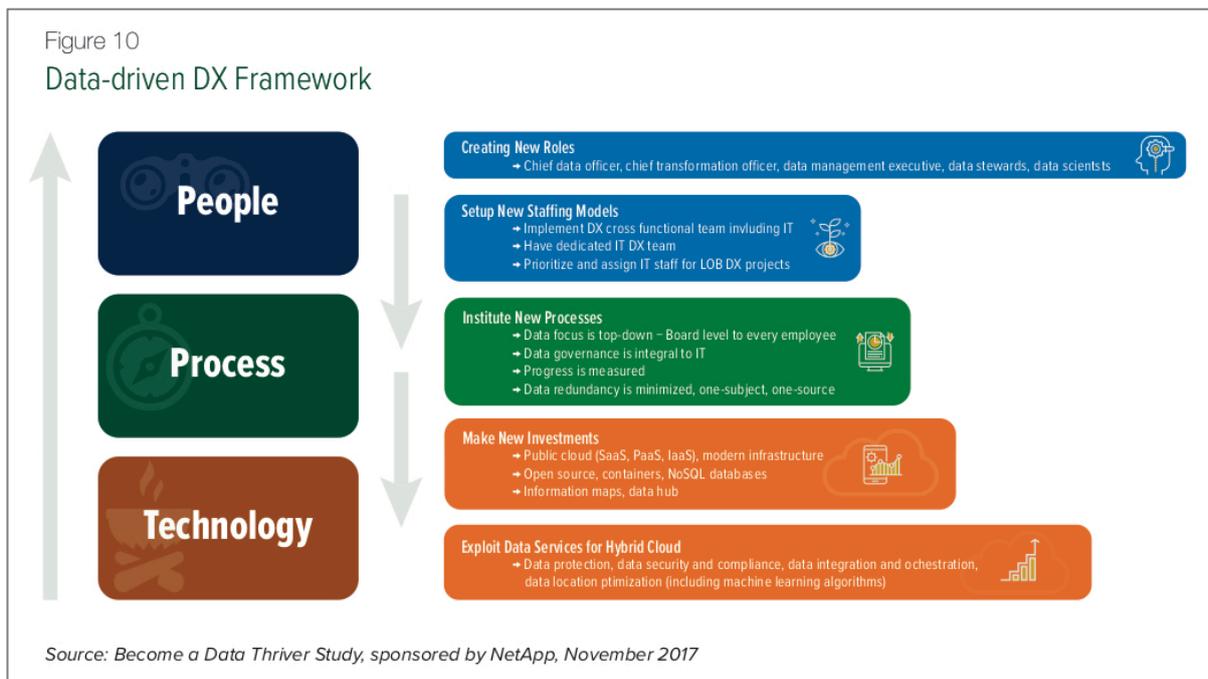
**Data Thrivers.** Come già sopraccitato, i Data Thrivers rappresentano solo l'11% del totale e ne fanno parte quelle aziende che utilizzano in maniera aggressiva le tecnologie digitali per ottenere una posizione rilevante in nuovi mercati e in quello di riferimento. Inoltre, i feedback costituiscono un elemento fondamentale per la costante innovazione del business.

## **1.6 Trasformazione digitale attraverso le persone, i processi e la tecnologia**

Come sottolinea lo studio condotto da IDC, le aziende che si stanno opponendo alla trasformazione digitale stanno esponendo il loro business a un elevato grado di rischio.

Mentre, le aziende che stanno modificando il proprio business tradizionale attraverso la trasformazione digitale e lo sviluppo di strategie Data Driven stanno creando nuove linee di ricavi, differenziando la propria offerta e pertanto migliorando la propria competitività.

Diventare un Data Thriver è un processo continuo che inizia dall'investire in nuove tecnologie, persone e processi che portano un maggiore valore per i clienti e per i soggetti interni all'organizzazione. Ciò richiede lo sviluppo di team interfunzionali e l'allineamento di ciascuna unità di business con l'insieme dei dati. Inoltre, la pianificazione e la realizzazione di tale cambiamento sono legati alla cultura e alla capacità di apprendimento e adattamento dell'organizzazione aziendale.



Come illustrato in figura, vengono ripresi i tre principali elementi che secondo lo studio IDC devono essere presi in considerazione per effettuare in maniera efficace la trasformazione digitale e diventare un Data Thriver.

## People

Dal momento in cui l'utilizzo dei dati si riflette nelle decisioni strategiche aziendali, diventa necessario introdurre anche nuove figure professionali all'interno dell'organizzazione, come il Chief Data Officer (CDO), il Data Scientist, l'Enterprise Architecture (EA) e l'Enterprise Data Management.

Il CDO è il soggetto che ha la delega per gestire la raccolta, l'analisi, l'intelligenza e l'azione sui dati aziendali. Per di più, il CDO coordina tutte le attività che riguardano la Data Driven Strategy aziendale, partendo ovviamente dalla progettazione alla realizzazione fino al controllo di essa. Di conseguenza, intendendo i dati come asset aziendale, il Chief Data Officer è la figura professionale che ha la funzione di valorizzare tale asset attraverso, come sopraccitato, la strategia.

Il Data Scientist rappresenta un ulteriore ruolo molto rilevante ma tuttora in via di definizione. Sicuramente questa figura professionale deve possedere competenze interfunzionali, informatiche, statistiche e matematiche, ma deve anche essere in grado di interpretare i dati. Inoltre, deve anche saper coordinare le unità di business e comunicare con loro. Alcune delle attività che egli svolge riguardano la gestione e l'organizzazione

delle fonti dei dati aziendali, la creazione e la verifica dei flussi dei dati, lo studio e l'analisi del valore dei dati per ogni unità di business e la coordinazione delle diverse linee di business per individuare nuove opportunità di crescita sia tattica (cross-selling) che strategica (nuovi prodotti o servizi).

L'Enterprise Architecture (EA) e l'Enterprise Data Management definiscono l'architettura dei dati, ossia le politiche e le regole che stabiliscono quali dati vengono raccolti, come vengono archiviati, utilizzati e integrati nei sistemi di gestione dei dati.

### **Process**

Gli aspetti fondamentali che l'innovazione dei processi aziendali deve interessare, invece, fanno riferimento innanzitutto alla capacità di condivisione dei dati raccolti con tutti i livelli dell'organizzazione e la possibilità da parte di ciascun soggetto di accedervi, in modo che tutti abbiano di fronte lo stesso scenario.

Un ulteriore elemento importante è quello della misurabilità attraverso degli indicatori di performance (KPIs), ovvero la possibilità di misurare in maniera precisa i risultati delle decisioni aziendali. In questo modo, si rende maggiormente efficace la valutazione della politica aziendale, la comparabilità delle azioni prese e, dal momento in cui è possibile collegare i dati a risultati di successo o di fallimento, è possibile anche intraprendere delle azioni correttive.

### **Technology**

Secondo il giudizio delle aziende leader nella trasformazione digitale, considerate nello studio IDC, il cloud ha un ruolo fondamentale per garantire agilità, flessibilità e per raggiungere gli obiettivi di business prefissati. La maggior parte delle aziende utilizza un sistema IT ibrido, il quale gestisce e archivia i dati tramite la combinazione di software on-premises, cloud pubblico e cloud privato.

Questa infrastruttura ibrida causa una nuova serie di sfide nella gestione dei dati, dall'aspetto organizzativo all'integrazione degli stessi, poiché i dati sono distribuiti su diversi archivi. A oggi, molte aziende decidono di investire in strumenti, come il cloud, che siano in grado di affrontare queste problematiche e quindi di gestire in maniera efficiente i dati e di trarne il massimo valore.

## **A. L'importanza del Cloud Computing**

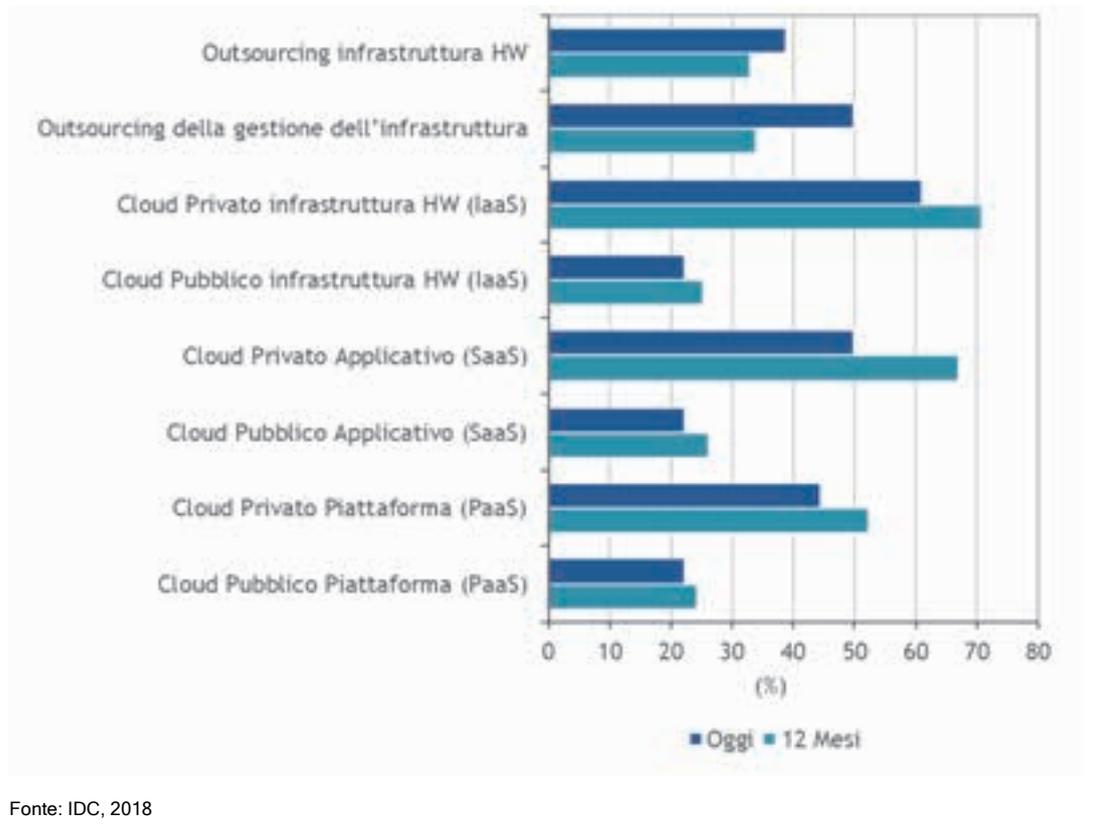
Una fase rilevante nel processo della trasformazione digitale e, più nello specifico, nel raggiungimento degli obiettivi esposti nel paragrafo 1.7, è rappresentata dalla modernizzazione dell'infrastruttura tecnologica aziendale. In particolare, come sottolinea Sergio Pattano (Associate Research Director, IDC Italia), le aziende sono sempre più consapevoli che il Cloud Computing costituisca uno strumento fondamentale di delivery di servizi IT.

A sostegno di questa tendenza sono i dati raccolti attraverso la ricerca IDC, che evidenziano come le aziende si stiano orientando verso modelli Cloud piuttosto che verso quelli tradizionali in outsourcing. Oltre a ciò, è possibile anche affermare che l'utilizzo del Private Cloud è superiore rispetto al Public Cloud. Tale propensione può essere riconducibile alle caratteristiche del campione preso in considerazione, infatti quest'ultimo è composto da aziende di medio grandi dimensioni, caratterizzate da un'infrastruttura consolidata nel tempo a seguito di investimenti anche rilevanti.

Ciò spinge le aziende a valorizzare gli asset esistenti, integrandoli con soluzioni più innovative e non sostituendoli.

Come è possibile notare nella figura sottostante, la crescita dell'utilizzo del Cloud non è proporzionale alla diminuzione dell'outsourcing tradizionale. Tale tendenza sottolinea l'approccio integrativo e non sostitutivo delle aziende, le quali evidentemente stanno costruendo degli ambienti ibridi.

## Fruizione di servizi IT da parte delle aziende: outsourcing vs cloud



Nonostante il modello dominante sia ancora quello relativo al datacenter tradizionale, è evidente come l'orientamento vada verso l'utilizzo del cloud. In particolare, sia il public che il private cloud si stima che nei prossimi dodici mesi siano destinati a raddoppiare. Un'altra informazione significativa derivante dalla ricerca, riguarda il fatto che l'80% delle aziende ritiene che il cloud, specialmente quello privato e in contrapposizione al modello IT tradizionale, costituisca lo strumento preferibile per migliorare la customer experience, per innovare il proprio business e per favorire le fasi della trasformazione digitale. A questo punto, il ruolo delle figure professionali IT comprende anche l'individuazione e la selezione del mix più adeguato di servizi on-premise e off-premise che sia in grado di soddisfare le esigenze del business. Per questo motivo, è necessaria un'infrastruttura che non sappia solo sostenere il business ma che sia anche semplice da gestire.

Per quanto riguarda le aziende italiane, nonostante ritengano il dato un elemento molto importante per il business, non sempre fanno seguire iniziative e investimenti per fruire del potenziale dell'utilizzo dei dati, in termini di competitività e di differenziazione della

propria offerta. Infatti, risulta che il 25% delle aziende non ha ancora stabilito una politica e delle regole per la gestione di un asset aziendale così importante, come il life cycle management e il back up aziendale. In aggiunta, perché il fenomeno dei dati possa creare realmente del valore aggiunto per il business, è necessario che venga integrato e quindi coordinato con i dati derivanti dalle diverse fonti. Tanto è vero, risulta che solamente i dati che riguardano testi da repository di contenuti o quelli derivanti da sensori o macchine sono analizzati e connessi tra loro in maniera adeguata.

Emerge inoltre che l'80% degli intervistati non raccoglie nemmeno i dati provenienti dal rapporto con il cliente (attraverso i social media o mezzi più tradizionali), perdendo così la possibilità di ottenere informazioni utili a migliorare la user experience e la proposta di valore del prodotto o servizio. La ragione di tale comportamento da parte delle aziende potrebbe essere ricondotta allo scarso impiego di soluzioni di intelligenza artificiale (AI) e cognitive computing. Infatti, il 60% delle aziende dichiara di non usufruire di questi strumenti e di non avere nessun piano di utilizzo futuro (vedi figura).



## 1.7 Obiettivi perseguiti attraverso la trasformazione digitale

Esponiamo di seguito quali sono gli obiettivi che le organizzazioni si sono prefissate di raggiungere tramite il processo della digitalizzazione. Gli stessi si bilanciano tra quelli di tipo tattico e quelli di tipo strategico, compresa l'acquisizione di nuovi clienti e la creazione di nuove linee di ricavo digitali.

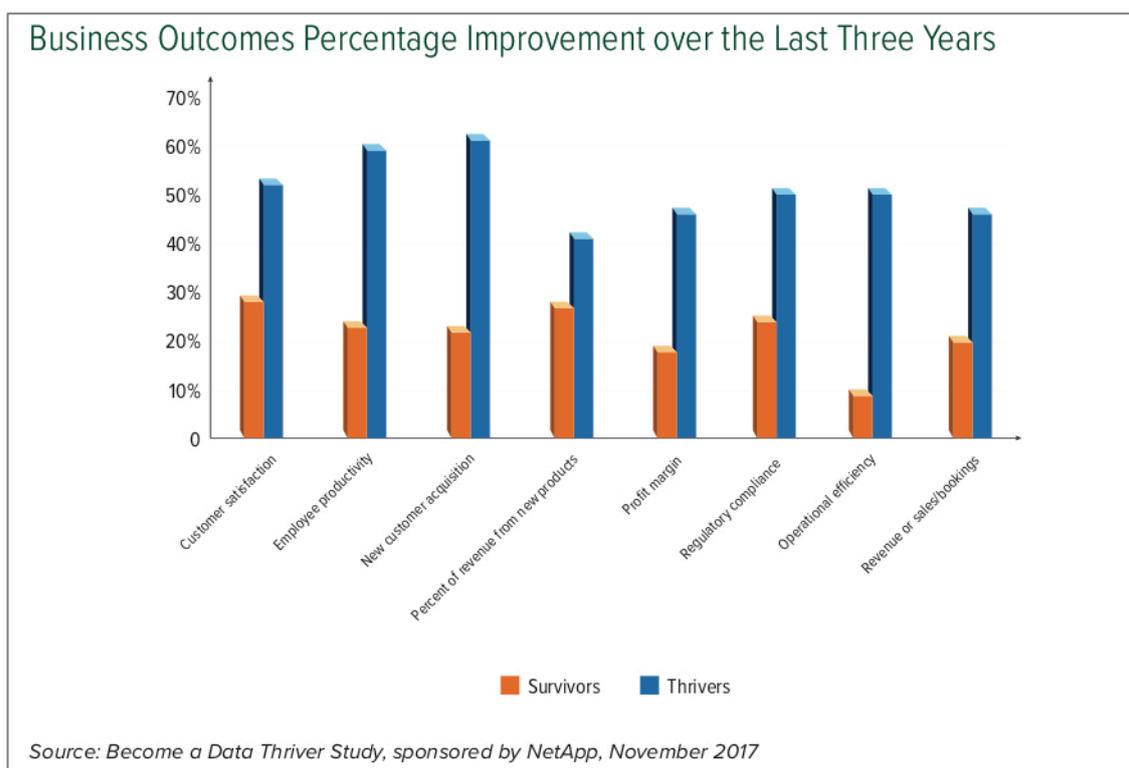


Come è possibile notare dalla figura, i primi tre elementi evidenziano come l'obiettivo principale delle aziende prese in considerazione faccia riferimento, in maniera più o meno diretta, alla riduzione dei costi e pertanto all'aumento della redditività. Altri aspetti rilevanti sono il miglioramento della soddisfazione del cliente (l'utilizzo dei dati può aiutare, in primo luogo, a comprendere meglio le esigenze del consumatore e, in secondo, a proporre un'offerta più adatta e quindi soddisfacente) e un tasso di produttività del personale maggiore. Inoltre, il digitale può contribuire al miglioramento dell'esperienza d'acquisto del consumatore, sia nella vendita al dettaglio che nel commercio elettronico

(come nella fruizione di un servizio attraverso un'applicazione digitale). Infine, altri obiettivi, già ripresi in precedenza, sono identificati nell'acquisizione di nuovi clienti, nella differenziazione dell'offerta, nell'aumento dei ricavi derivanti dai prodotti o servizi già in essere, nella proposta di nuove linee di ricavo, nello sviluppo del coinvolgimento del consumatore e nella riduzione del time to market.

## 1.8 Risultati di performance di aziende Survivors e Data Thrivers

Per sottolineare la migliore performance che un'azienda può ottenere nell'interpretare in maniera efficace la trasformazione digitale, è utile presentare un grafico (studio IDC) che metta in confronto alcuni risultati ottenuti da aziende considerate Data Thrivers e da altre denominate Survivors.

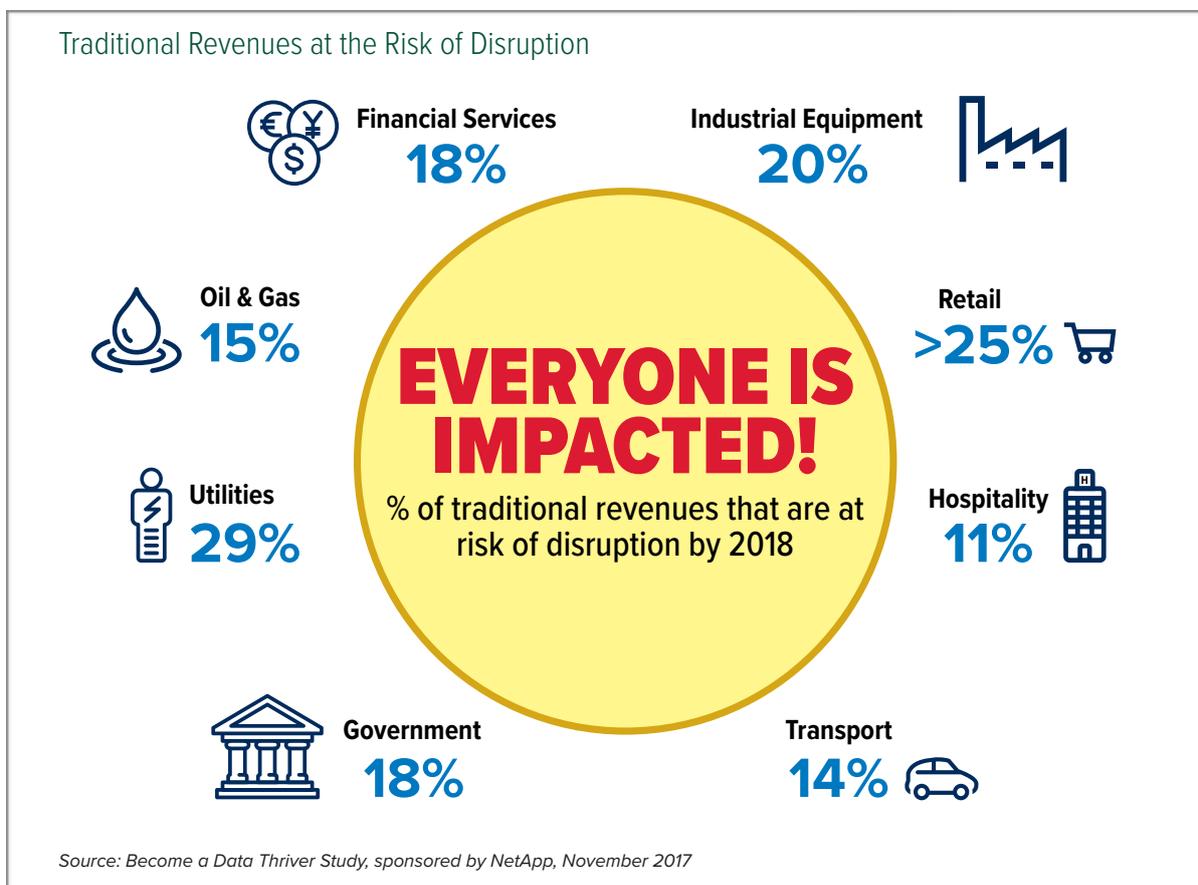


Il grafico evidenzia come la performance ottenuta dalle aziende Data Thrivers per ciascun aspetto sia notevolmente maggiore rispetto a quella relativa alle aziende Survivors. In particolare, la differenza è maggiormente significativa per quanto riguarda la produttività del personale, l'acquisizione di nuovi clienti, il margine di profitto e l'efficienza operativa.

Da notare che tali elementi rappresentano anche parte degli obiettivi perseguiti dalle organizzazioni attraverso la trasformazione digitale (paragrafo 1.7).

## 1.9 Conclusioni

Il cambiamento radicale che ne consegue dall'uso del digitale è realtà. In relazione alla 3rd Platform era (termine coniato da IDC), epoca caratterizzata dalla tecnologia cloud, dai social, dal mobile e dai big data, la vita media di un'azienda che rientra nell'indice S&P 500 (500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione), è di 18 anni. Invece, durante la 1st Platform era, caratterizzata dal mainframe, la vita media era di 61 anni. Attraverso lo studio presentato, IDC ha messo in luce come ogni settore sia in pericolo; in particolare, dalla figura sottostante è possibile notare la percentuale di fatturato che è a rischio rispetto a ciascun settore, che varia dall'11% per il settore ricettivo al 29% per quello dei servizi, mentre, per il settore del retail la percentuale è più del 25%.



Pertanto, secondo le prospettive presentate dallo studio IDC, è opportuno per le aziende approfondire il concetto della trasformazione digitale e il fenomeno dei big data per scoprirne le potenzialità e per diventare ciò che nella ricerca è stato definito un Data Thriver.

Infine, è opportuno tenere presente che resistere al cambiamento potrebbe essere fatale per un'azienda. Un esempio è rappresentato dal caso aziendale Blockbuster, la quale azienda non avendo percepito e compreso il valore che la tecnologia streaming poteva portare al suo modello di business, perse la sua forza competitiva a favore della startup, ormai azienda, Netflix.

## 2. Data Driven Business Model

---

### 2.1 Introduzione

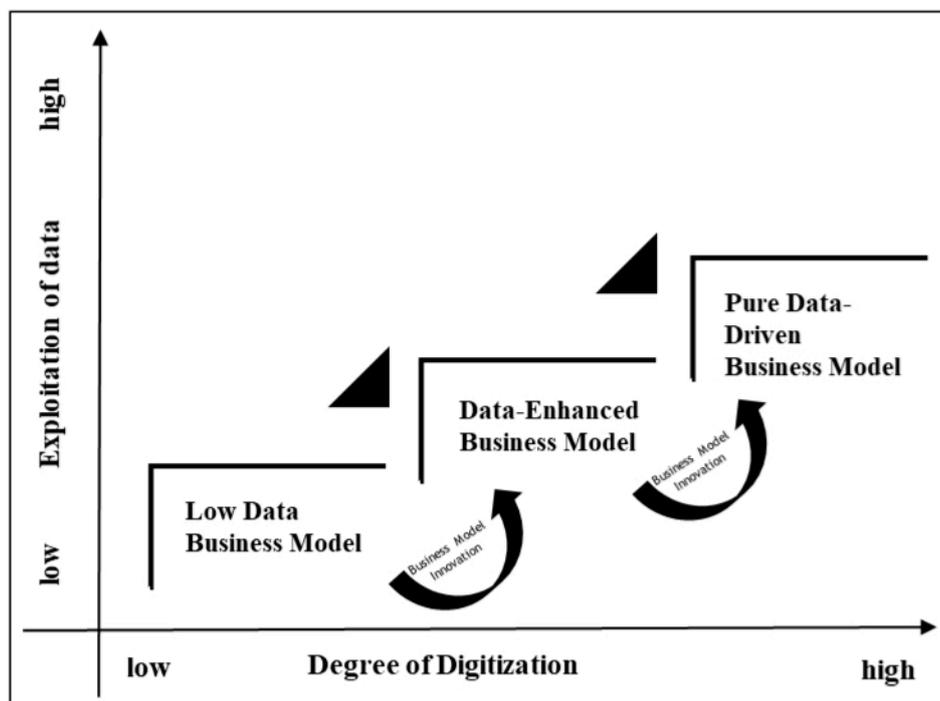
Nel capitolo precedente è stato presentato il fenomeno della Data Driven Economy e sono stati definiti gli elementi che permettono di considerare un'azienda come Data Thriver. Nel capitolo seguente, invece, l'elaborato si focalizza sulla descrizione della struttura del modello di business basato sui dati (Data Driven Business Model). Come già sottolineato nell'introduzione, la trasformazione digitale e i Big Data sono collegati all'innovazione del modello di business e quindi a una sua ridefinizione, chiamata Data Driven Business Model (DDBM) (Hartmann, 2016; Hunke, 2017; Luque, 2017; Schuritz, 2017). L'utilizzo del digitale ha cambiato il modo in cui un'organizzazione aziendale crea valore, comunica la propria value proposition e distribuisce il prodotto o il servizio (Hilbig, 2018). Attraverso l'innovazione del modello di business basato sui dati, le aziende sono in grado di cogliere nuove opportunità di mercato (Antonio Batocchio, 2017).

### 2.2 Definizioni di Data Driven Business Model

Al fine di contestualizzare il concetto di DDBM, forniamo di seguito alcune definizioni riprese dalla letteratura. Nel Data Driven Business Model (Exner, 2017) la parte maggiormente rilevante fa riferimento alla creazione del valore, intesa come l'insieme di processi, risorse e abilità che consentono la soddisfazione delle esigenze del consumatore. Questi elementi si concentrano sull'acquisizione, sull'analisi e sulla visualizzazione dei dati. Altrimenti, la caratteristica principale del DDBM (Hunke, 2017; Schuritz, 2017; Zolnowski, 2016) riguarda il fatto che l'insieme dei dati raccolti venga considerato come una risorsa chiave. Quest'ultima offre diverse opportunità, dal miglioramento dell'efficienza dei processi all'innovazione del modello di business. Infine, viene sottolineato che l'analisi dei dati rappresenta l'attività chiave necessaria per considerare un modello di business Data Driven (Benta, 2017).

## 2.3 Classificazione del modello di business

Di seguito, presentiamo una classificazione del modello di business in relazione all'innovazione dello stesso (Hilbig, 2018). Per definire le tre categorie di modello di business sono state prese in considerazione due variabili, la prima riguardante il grado di sfruttamento dei dati da parte dell'organizzazione aziendale, mentre, la seconda il grado di digitalizzazione. Per quest'ultima variabile si intende l'eventuale utilizzo di tecnologie digitali e la modalità di integrazione con i processi chiave dell'attività aziendale.



Fonte: Hilbig, 2018.

Come è possibile dedurre dalla figura, la prima categoria, denominata Low Data Business Model (LDBM), è caratterizzata da un basso livello di sfruttamento dei dati e di digitalizzazione. In altre parole, le aziende con un modello di business di questo tipo non utilizzano tecnologie digitali. Altrimenti, nei casi in cui esse vengano adottate, l'utilizzo è limitato solo ad alcune parti della catena del valore (es. logistica, marketing, produzione) e i dati non forniscono informazioni utili per il core business. Esempi di LDBM possono fare riferimento ad attività commerciali come il calzolaio, il parrucchiere o il panettiere, le cui proposte di valore non dipendono dall'uso delle tecnologie digitali.

La seconda categoria, invece, viene definita Data Enhanced Business Model. Le aziende caratterizzate da questa tipologia di modello di business offrono prodotti fisici o servizi e, mediante tecnologie digitali e lo sfruttamento dei dati, rendono maggiormente efficace il proprio business al fine di ottenere vantaggi competitivi. Un esempio potrebbe essere rappresentato da un servizio di noleggio biciclette unito a un'applicazione mobile. Quest'ultima permette all'utente di trovare la bicicletta più vicina a lui e di iniziare il noleggio. In questo caso, la proposta di valore del servizio è potenziata dall'utilizzo di tecnologie digitali e dallo sfruttamento di dati interni.

Infine, la terza categoria, Pure Data Driven Business Model, comprende quel modello di business che intende l'insieme dei dati come una risorsa chiave per la creazione di servizi digitali. La realizzazione di questi servizi avviene attraverso dei processi chiave come la generazione dei dati, l'aggregazione, l'analisi, l'interpretazione, la distribuzione e la visualizzazione. Esempi di modelli di business relativi alla terza categoria possono essere quelli di Airbnb, Netflix o Uber. Infatti, in questi casi l'aggregazione, l'analisi, l'interpretazione e la visualizzazione dei dati e l'uso di strumenti digitali sono elementi essenziali per la proposta di valore. Questi modelli di business non sarebbero tali senza la digitalizzazione e lo sfruttamento dei dati.

Potrebbe essere presentato un successivo livello di modello di business, definito Deep Learning Business Model. Attraverso l'implementazione di tecnologie di Intelligenza Artificiale si delinea un fenomeno di autoapprendimento, senza la necessità dell'interazione umana.

## **2.4 Struttura del Data Driven Business Model**

Nel paragrafo precedente, sono state descritte tre tipologie di modelli di business che si differenziano per il grado di digitalizzazione e di sfruttamento dei dati. L'ultima tipologia di modello di business è quella che considera l'insieme dei dati come risorsa chiave. È proprio in relazione a quest'ultima categoria che, di seguito, esponiamo le caratteristiche delle dimensioni del modello di business basato sui dati (Data Driven Business Model) (Hartmann, 2016). Successivamente, vengono prese in considerazione sei dimensioni:

risorse chiave, attività chiave, proposta di valore, segmenti di clientela, modello dei ricavi e struttura dei costi.

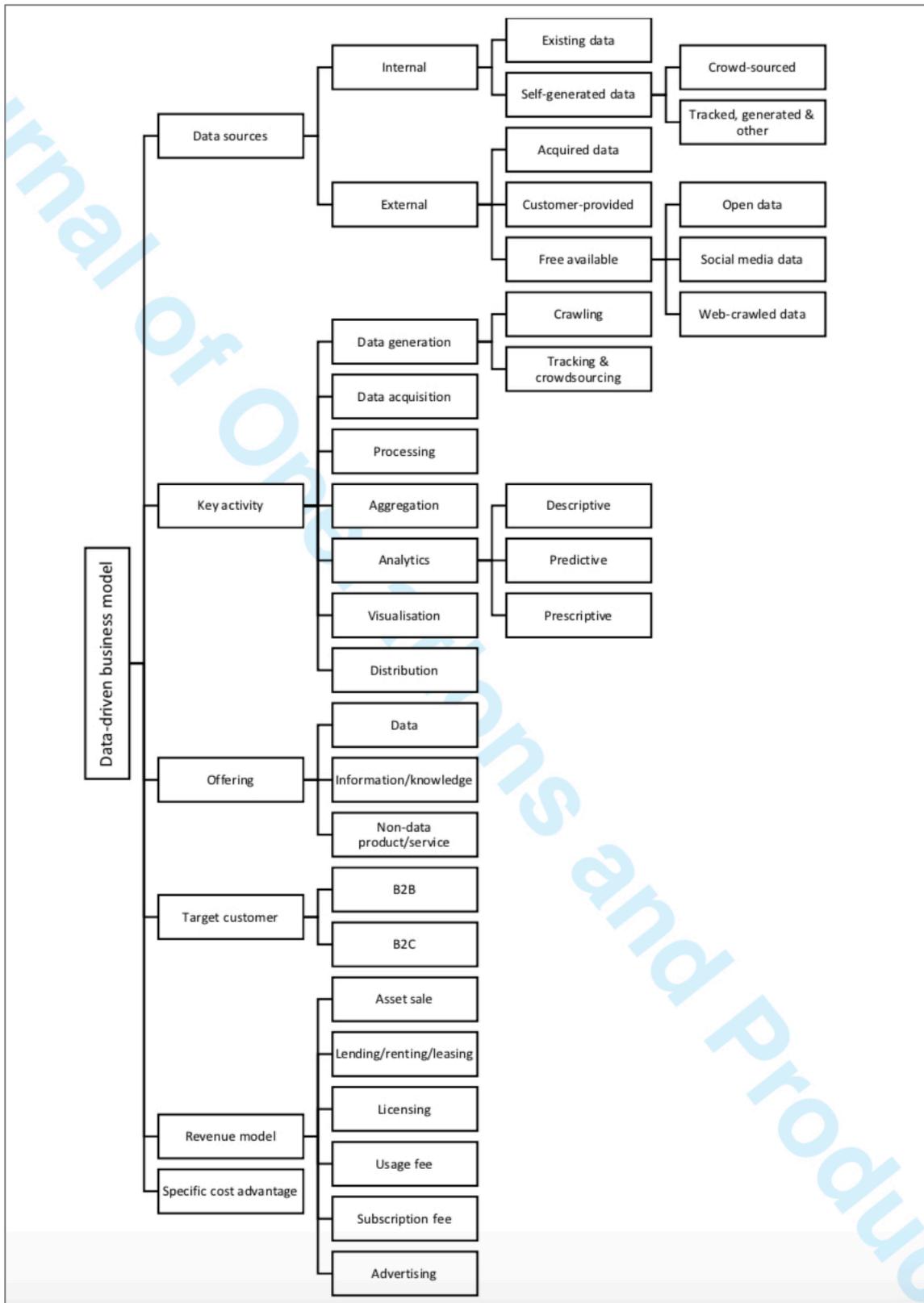
- A. Risorse chiave: l'elaborato ha messo in luce come, all'interno di un modello di business basato sui dati, l'insieme dei dati sia considerato la risorsa chiave principale, ovvero l'elemento che caratterizza il DDBM. Nello specifico, identifichiamo cinque tipologie di dati (Buytendijk, 2013): i dati operativi derivanti dalle transazioni del sistema; i dati cosiddetti scuri, i quali si possiedono ma tipicamente non vengono utilizzati (es. email); quelli commerciali che sono acquisiti da parti terze (es. mercato azionario); i dati social (es. Facebook); i dati pubblici (es. socio-demografici). Le fonti dei dati invece si suddividono in interne ed esterne. Quelle interne comprendono: i dati generati per uno specifico scopo; quelli raccolti attraverso un rilevamento (es. navigazione web o sensori); i dati ottenuti in crowdsourcing. Mentre, quelle esterne: dati acquistati da provider esterni, quelli acquisiti da collaboratori; dati pubblici, disponibili gratuitamente (Singh, 2010; Han 2011; Schroeck, 2012; Kosala e Blockeel, 2000).
- B. Attività chiave: nel caso del modello di business basato sui dati, le attività chiave devono essere relative alle risorse chiave, ovvero ai dati. Sono cinque le attività chiave individuate in riferimento al DDBM: selezione dei dati per la successiva analisi; elaborazione e correzione dei dati, riduzione o trasformazione per limitare il numero di variabili e ridimensionare e ordinare l'insieme dei dati; estrapolazione di informazioni utili dai dati e riconoscimento dei pattern; interpretazione e visualizzazione dei pattern individuati (Cios, 2007; Han, 2011; Fayyad, 1996).
- C. Proposta di valore: l'offerta dell'azienda, detta anche proposta di valore, rappresenta la dimensione principale di qualsiasi tipologia di modello di business (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Johnson, 2008). La proposta di valore può essere suddivisa in due categorie (Fayyad, 1996): la prima fa riferimento a un'offerta che tiene in considerazione un insieme di dati dal quale non sono state estrapolate delle informazioni; la seconda categoria, invece, tiene conto dell'interpretazione dei dati e quindi dell'ottenimento di informazioni utili al business. Quest'ultima categoria rappresenta la caratteristica tipica del DDBM.
- D. Segmenti di clientela: generalmente la classificazione della clientela si riferisce al mercato B2B (Business to Business) e a quello B2C (Business to Consumer). Il primo

indica il commercio tra aziende, mentre il secondo fa riferimento alle relazioni tra l'azienda e i consumatori finali. In alcuni casi, le aziende possono essere operative in entrambe le tipologie di mercati (Morris, 2005; Osterwalder, 2004).

- E. Modello dei ricavi: di seguito presentiamo sette linee di ricavo che caratterizzano il modello dei ricavi del DDBM (Bouwman, 2008; Osterwalder, 2010): vendita di asset aziendali (es. software); contratti di lending/renting/leasing che garantiscono temporaneamente l'uso esclusivo di un asset; contratti di licensing che consentono l'utilizzo di un asset soggetto a proprietà intellettuale in cambio di un importo di denaro; la sottoscrizione di un abbonamento per l'uso del servizio; commissione su un servizio di intermediazione; vendita di spazi pubblicitari.
- F. Struttura dei costi: tipicamente, un elemento che caratterizza la struttura dei costi di un modello di business basato sui dati riguarda l'autonomia di un'azienda nella raccolta e nell'analisi dei dati. Infatti, un vantaggio di costo potrebbe verificarsi se non è necessario sostenere costi aggiuntivi per ottenere ed elaborare l'insieme dei dati. Di questo vantaggio ne beneficia, a esempio, Twitter, mentre, Gnip (società di aggregazione di API per social media) deve acquistare i rispettivi dati da Twitter.

Un'ulteriore dimensione, che è integrabile con il modello sopra descritto, riguarda i partner chiave. Tale elemento deriva da uno studio condotto da Fruhwirth in merito agli aspetti che caratterizzano l'innovazione del modello di business verso il Data Driven Business Model. Nello specifico (Fruhwirth, 2018), è possibile affermare che le aziende con un modello di business basato sui dati stabiliscono collaborazioni con diversi partner, come data provider, collaboratori tecnologici e istituti di ricerca. In questo tipo di aziende, la cultura relativa alla collaborazione aziendale diventa maggiormente rilevante.

Lo schema raffigurato nella pagina successiva riassume le sei dimensioni esposte sopra e le relative caratteristiche. È così sintetizzato il modello di business basato sui dati (DDBM).



Fonte: Hartmann, 2016.

## 3. Unipiazza

---

### 3.1 Introduzione

Unipiazza è una startup padovana che ha rivoluzionato il sistema di fidelizzazione del cliente in riferimento al settore del retail. È un servizio digitale che premia i clienti che tornano nel punto vendita e che interagisce con loro in maniera divertente, permettendo di ottenere prodotti in omaggio e speciali riconoscimenti attraverso l'accumulazione di gettoni. Il servizio è sostenibile attraverso la presenza di una componente software e una hardware, infatti all'interno di ciascuna attività commerciale convenzionata con Unipiazza è presente un tablet. Attraverso quest'ultimo, l'utente può effettuare la registrazione, ricevere i gettoni e infine ritirare i premi messi a disposizione dall' esercente. La raccolta dei gettoni avviene grazie all'utilizzo di una card NFC oppure del proprio smartphone.

### 3.2 La nascita di Unipiazza

Unipiazza è nata nel 2013 dall'idea di quattro ragazzi neolaureati di Padova, Edoardo (CEO), Umberto (CFO e finanziatore del progetto), Lorenzo (CTO) e Tommaso (Sales Manager). Il cosiddetto Orange Team, dal particolare colore arancione del tablet presente nei punti Unipiazza, è molto unito. Edoardo, Umberto e Lorenzo frequentavano la stessa scuola superiore, mentre Tommaso è sempre stato un loro amico. L'idea di "fare impresa", spiega Edoardo, è sorta mentre egli frequentava la facoltà di Informatica a Padova assieme a Lorenzo. Una volta concluso il percorso universitario, assieme anche a Umberto, laureato in Economia e Management all'Università Ca'Foscari di Venezia e Tommaso, iniziarono a lavorare a un progetto ben diverso da quello attuale. Infatti, l'idea iniziale riguardava la realizzazione di un portale web che permettesse agli universitari della città di trovare l'alloggio in affitto più adatto, analizzando e confrontando i dati derivanti dalla profilazione dell'utente.

Inoltre, il portale consentiva anche di acquistare o vendere materiale per lo studio e di offrire consigli sulle attività da frequentare in città. In pratica, un servizio digitale che, oltre a proporre i possibili migliori annunci per l'utente, osservando semplicemente i suoi profili social, offriva anche una guida in riferimento ai principali interessi ed esigenze dello studente.

Nello svolgimento, però, di una ricerca di mercato sui bisogni dell'utente, emerse la centralità del ruolo delle attività commerciali (specialmente bar e ristoranti) nella vita degli studenti. Per di più, la ricerca mise in luce come gli esercenti, oltre a non riuscire a pianificare attività commerciali, non avessero nemmeno uno strumento per comunicare al cliente offerte e promozioni in maniera efficace.

Pertanto, nel 2014 l'attività del team Unipiazza si concentrò su questa tipologia di mercato e cominciò a realizzare un nuovo progetto. Quest'ultimo riguardava un sistema che, dal punto di vista dell'utente, potesse migliorare la user experience, mentre, da quello dell'esercente, desse la possibilità di costruire una relazione con il proprio cliente in modo innovativo.

L'idea era quella che il cliente venisse premiato per essere tornato nel locale attraverso l'ottenimento di gettoni e potesse riscattare dei prodotti in omaggio. Nella prima fase, l'interazione tra l'esercente e l'utente Unipiazza non avveniva attraverso il tablet ma tramite uno smartphone che veniva concesso in comodato d'uso alla stessa attività commerciale. Pertanto, la stessa raccolta dei gettoni si effettuava appoggiando la tessera NFC sullo smartphone e non sul tablet come avviene oggi.

Successivamente, lo smartphone è stato sostituito dal tablet, il quale permette di presentare le funzioni del sistema di fidelizzazione in maniera più chiara e coinvolgente. La ragione principale della sostituzione riguarda il miglioramento della user experience, un aspetto che i fondatori di Unipiazza hanno sempre ritenuto fondamentale per il successo del progetto.

Inoltre, da quando Unipiazza ha convalidato il proprio modello di business sono stati implementati sempre più elementi relativi alla gamification. Essi sono stati integrati sia nell'interazione dell'utente con il tablet sia nello sviluppo dell'applicazione Unipiazza associata, disponibile per Android e per iOS.

### **3.3 Modello di business**

Come già accennato precedentemente, il business di Unipiazza si basa sulla realizzazione di un sistema digitale di fidelizzazione del cliente nell'ambito del retail. Come sarà possibile comprendere nei paragrafi successivi, le opportunità che nascono da tale servizio sono molteplici e non riguardano esclusivamente il tema della fidelizzazione della clientela.

#### **A. Segmenti di clientela**

Il servizio di Unipiazza si rivolge al settore del retail ed è adottabile da qualsiasi tipologia di business, come bar, caffetterie, ristoranti, pizzerie, pub, hamburger, pasticcerie, centri bellezza, gelaterie, negozi e centri per l'intrattenimento (esempio cinema). Attualmente il servizio è maggiormente diffuso nei bar e nelle caffetterie, ma non mancano i casi riguardanti anche le altre attività commerciali. È possibile affermare che il retail di riferimento per il business di Unipiazza è rappresentato da quel tipo di esercizio commerciale in cui l'acquisto da parte del consumatore è sufficientemente ricorrente da giustificare, non solo la costruzione di una relazione continuativa con il cliente, ma anche delle offerte di prodotti in omaggio oppure in sconto.

Dalle ricerche di mercato condotte da Unipiazza in relazione a 150 attività commerciali, risulta che i programmi fedeltà vengono adottati nel 60% dei casi. Tuttavia, le soluzioni utilizzate fanno riferimento agli strumenti più tradizionali, come per esempio l'abbonamento cartaceo del caffè, nel caso dei bar e caffetterie. Inoltre, emerge che l'esercente nello svolgere il suo lavoro:

- spesso non possiede una propria politica commerciale poiché non ha la capacità, il tempo oppure la cultura per pianificare le attività commerciali. Di conseguenza, egli risente del lavoro discontinuo, concentrandosi sul quotidiano e limitandosi a offrire e a vendere ciò che gli viene richiesto;
- non ha a disposizione uno strumento che gli consenta di costruire una relazione diretta con il proprio cliente. Pertanto, non ha la possibilità di comunicare con lui in maniera efficace, limitando così l'opportunità di informarlo riguardo le iniziative e le novità;
- utilizzando gli strumenti tradizionali, nello sviluppo di eventuali azioni commerciali, come promozioni ed eventi, non ha la possibilità di creare azioni mirate rispetto al target prefissato, di controllare la loro implementazione, di misurare i risultati e di ricevere feedback dai consumatori per una migliore riconfigurazione delle iniziative commerciali;
- nonostante presti attenzione ai propri clienti abituali, non è in grado di definire il suo portafoglio clienti.

In aggiunta, è necessario sottolineare che per ogni tipologia di business, è più redditizio mantenere e sviluppare le relazioni con i clienti già presenti nel portafoglio piuttosto che impegnarsi per acquisirne di nuovi. Per questo motivo, i programmi di fidelizzazione sono rilevanti nella gestione dell'attività commerciale. Uno studio della Business School di Harvard ha dimostrato che far tornare i clienti il 5% di più può incrementare il fatturato fino al 95% e che più dell'80% del fatturato è portato dal 20% della clientela.

## **B. Funzionamento**

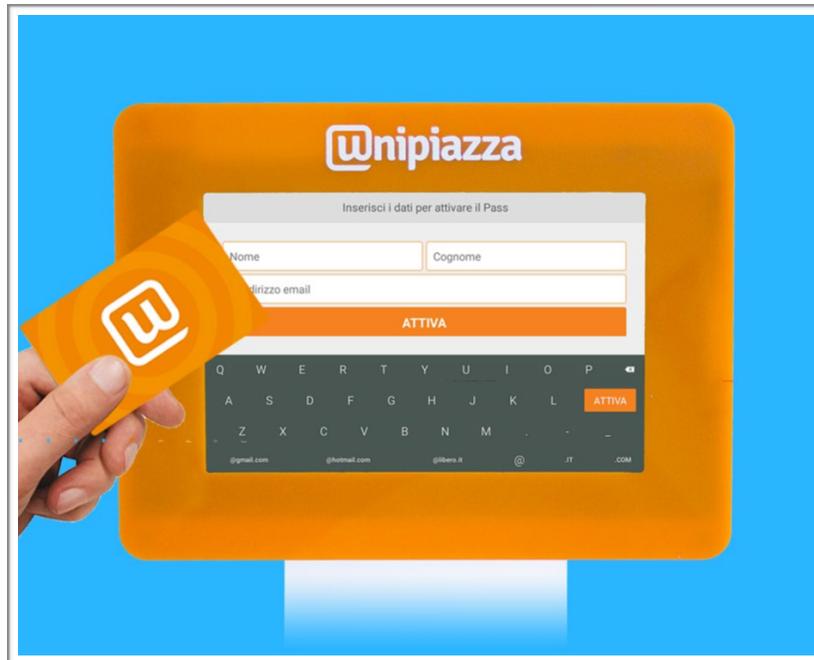
Come descritto in precedenza, il sistema di fidelizzazione digitale di Unipiazza si basa principalmente su una componente software e una hardware. Quest'ultima parte è rappresentata dal tablet e da uno smartphone che sono inclusi nel servizio e rilasciati in comodato d'uso all'esercente (nella terminologia usata da Unipiazza l'esercente viene denominato gestore, nonché cliente di Unipiazza, mentre, l'attività commerciale viene chiamata locale).

La customer experience è facilmente riassumibile dicendo che inizia quando l'utente riceve dal gestore in maniera gratuita una card NFC, la quale viene utilizzata per effettuare la registrazione, appoggiandola sul tablet e inserendo dei dati primari. Successivamente, ad ogni consumazione, quando l'utente tappa (appoggia la tessera) sul tablet vengono accreditati dei gettoni. Per ogni euro di spesa si ottengono dieci gettoni. Con questi gettoni, l'utente può ricevere in omaggio i prodotti messi a disposizione dal gestore.

Vediamo di seguito nello specifico ciascuna fase della user experience:

### **Fase 1. Registrazione**

Il cliente che si rivolge a un locale che ha acquistato il servizio di Unipiazza, riceve dallo stesso gestore una card NFC attraverso la quale si registra al servizio. Per completare la procedura è sufficienteappare (appoggiare) la card sul punto dedicato del tablet e inserire i dati essenziali, ovvero, nome, cognome e il proprio indirizzo email.



*Fonte: Presentazioni Commerciali, archivio digitale Unipiazza.*

## Fase 2. Raccolta gettoni

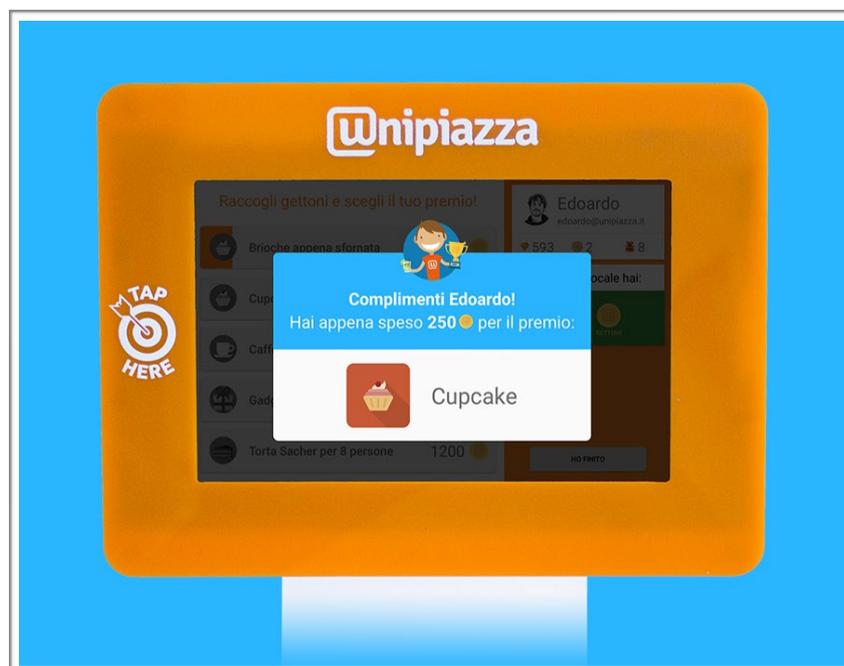
A tal punto, l'utente ha attivato la sua card Unipiazza e può utilizzarla per iniziare a raccogliere i gettoni. Il tablet solitamente è posto vicino al registratore di cassa del locale in maniera ben visibile, di modo che al momento del pagamento, l'utente può velocementeappare la propria card sul tablet e ottenere i gettoni (dieci per ogni euro di spesa). In questo momento (come è possibile notare dalla figura sottostante), sul tablet compare il nome dell'utente registrato, la lista dei premi decisa dal gestore e il corrispondente numero di gettoni necessari per riscattarli, l'ammontare dei gettoni accumulati in quel locale e quelli raccolti in quell'istante. Nella disposizione grafica di questi elementi è stata seguita una logica di gamification per migliorare la user experience. Infatti, il nome dell'utente è stato inserito per creare subito un rapporto tra il gestore e il suo cliente, il quale si sente maggiormente coinvolto. In aggiunta, il valore dei prodotti presenti nella lista e il numero dei gettoni richiesti sono crescenti, in modo che l'utente sia incentivato, nel breve termine, da un premio facilmente accessibile e motivato, nel lungo termine, da un prodotto più desiderabile. Infine, la grafica è dinamica per consentire che l'attenzione e il coinvolgimento dell'utente si mantengano alti. Per esempio, alcuni elementi grafici possono variare in base alle festività.



Fonte: Presentazioni Commerciali, archivio digitale Unipiazza.

### Fase 3. Ritiro premio

Tappando la card sul tablet l'utente può visualizzare in qualsiasi momento il saldo dei gettoni che ha raccolto in quel locale e che pertanto può utilizzare solamente in quel punto vendita. In aggiunta, egli ha la possibilità di verificare quanti gettoni mancano per ottenere un premio, oppure, se ne ha raccolti a sufficienza, quali prodotti gli è consentito ritirare. In quest'ultimo caso, l'utente deve cliccare il pulsante "Ritira Premio" sul tablet e attendere che il gestore glielo conferisca. Come è possibile osservare nell'esempio rappresentato nella figura seguente, l'utente di nome Edoardo ha appena utilizzato 250 gettoni per ottenere in omaggio un cupcake.



*Fonte: Presentazioni Commerciali, archivio digitale Unipiazza.*

### Applicazione Unipiazza

Il team di Unipiazza, per garantire lo stesso funzionamento del servizio anche senza l'utilizzo della card NFC, ha sviluppato un'applicazione digitale, disponibile sia per sistemi Android che iOS. L'applicazione non solo consente la sostituzione della card NFC ma offre

la possibilità di fruire di ulteriori funzioni. Innanzitutto, l'utente può scaricare gratuitamente l'applicazione ed effettuare la registrazione direttamente dal proprio smartphone. Le informazioni richieste sono le medesime, pertanto nome, cognome e indirizzo email.

Per raccogliere i gettoni è necessario leggere un codice QR che compare sul tablet utilizzando una funzione interna all'applicazione (la tecnologia NFC non garantisce una totale copertura dell'utenza, dal momento in cui non è presente in tutti i modelli degli smartphone). A questo punto, l'utente viene riconosciuto dal software Unipiazza ed è abilitato a ricevere i gettoni direttamente nell'applicazione.

L'applicazione permette di proporre una user experience più completa, inserendo ulteriori elementi di gamification. Attraverso l'utilizzo dell'applicazione, l'utente oltre ad avere la possibilità di poter controllare in ogni momento, il saldo gettoni, i locali nei quali li ha raccolti e quali premi può riscattare, può visualizzare anche la lista e la mappa indicanti i locali convenzionati con Unipiazza più vicini a lui.

Un ulteriore aspetto legato al tema della gamification, riguarda il fatto che gli utenti sono classificati in tre diversi livelli (bronzo, argento e oro) in base al numero di gettoni che hanno raccolto nella totalità dei locali in cui hanno utilizzato il servizio Unipiazza. Per di più, l'applicazione prevede un sistema di interconnessione tra gli utenti, infatti, è possibile aggiungere alla lista degli amici gli altri utenti che utilizzano il servizio, ricercandoli anche su Facebook. Di questi, è visibile il livello raggiunto (bronzo, argento e oro), il numero totale dei gettoni raccolti, i locali in cui sono stati ottenuti, i premi ritirati e il numero dei check-in effettuati (numero degli utilizzi del servizio).

Infine, gli amici ricevono una notifica appena un altro amico ha utilizzato Unipiazza e ha raccolto dei gettoni e vengono informati anche in quale locale sono stati ottenuti. Queste funzioni legate alla gamification e presenti nell'applicazione stimolano, secondo le regole del gioco, la concorrenza tra gli utenti. Ovviamente la competizione è centrata sull'accumulazione dei gettoni che in altri termini rappresenta la spesa che ogni utente effettua all'interno dei locali convenzionati con Unipiazza.

### **Messaggi promozionali**

Il servizio di fidelizzazione però non si limita alla sola raccolta gettoni. Un elemento da tenere in considerazione riguarda la creazione di una relazione digitale tra il gestore e il proprio cliente. È possibile trasmettere dei messaggi a ciascun utente attraverso l'uso dell'indirizzo email, nel caso in cui l'utente utilizzi esclusivamente la card NFC e non abbia scaricato l'applicazione, altrimenti tramite delle notifiche se l'applicazione è stata scaricata.

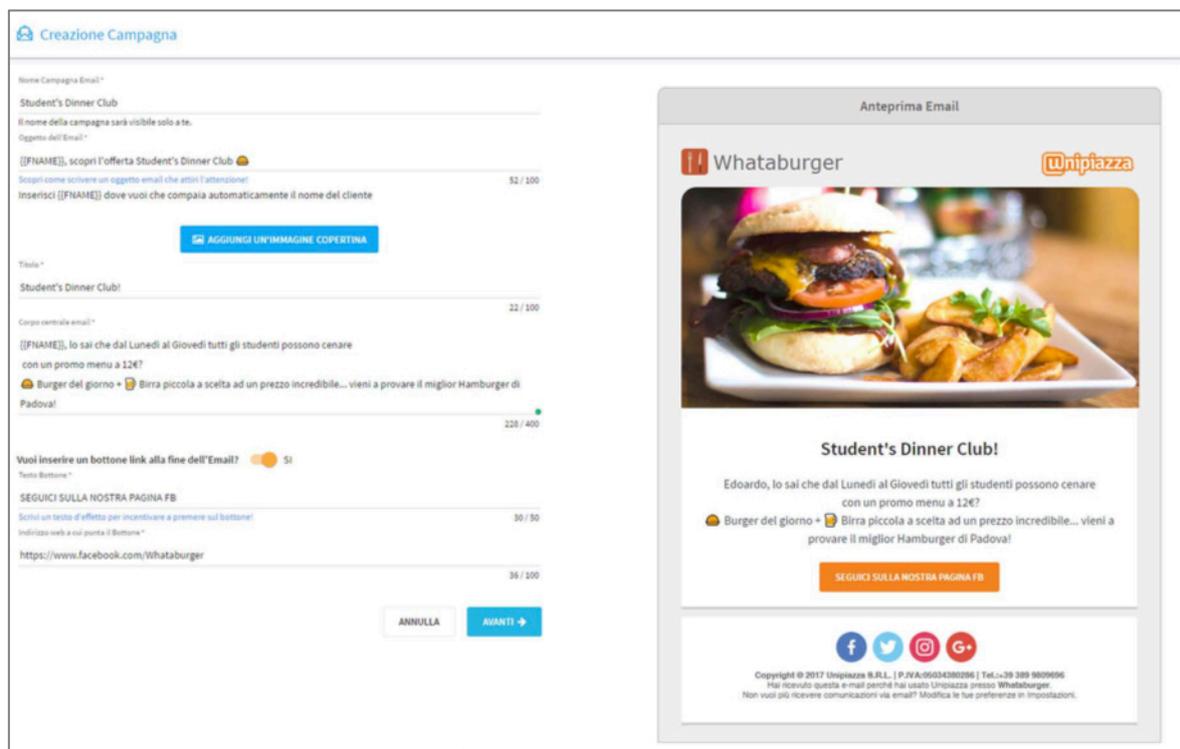
È necessario aggiungere che la piattaforma raccoglie dei dati sull'utente, come il nome, l'indirizzo email, il numero di check-in effettuati, la totalità di euro spesi, i premi ritirati, l'occupazione e la data di nascita. Questi dati e la loro interpretazione possono essere utilizzati per creare messaggi più mirati e pertanto maggiormente efficaci (il tema dei dati verrà approfondito successivamente). I clienti di Unipiazza (gestori) hanno a disposizione l'insieme dei dati raccolti in un gestionale dedicato per ottimizzare la creazione di iniziative commerciali.

Le comunicazioni possono riguardare degli annunci, delle promozioni oppure la pubblicizzazione di un evento. Le campagne marketing possono essere create dal gestore tramite lo spazio dedicato all'interno del sito Unipiazza altrimenti attraverso l'applicazione partner.

L'organizzazione e la gestione delle iniziative sono sempre supportate dall'assistenza tecnica e commerciale del team Unipiazza.

Il gestore può creare la campagna da inviare seguendo i passi indicati nella guida. È possibile scegliere il template che si ritiene più adatto, programmare la data e l'orario di invio e infine, il gestore può controllare i risultati della campagna, conoscendo quanti utenti hanno visualizzato il messaggio e di conseguenza, quanti di loro sono passati nel suo locale.

La figura seguente rappresenta parte della procedura per la realizzazione e l'invio di una campagna marketing.

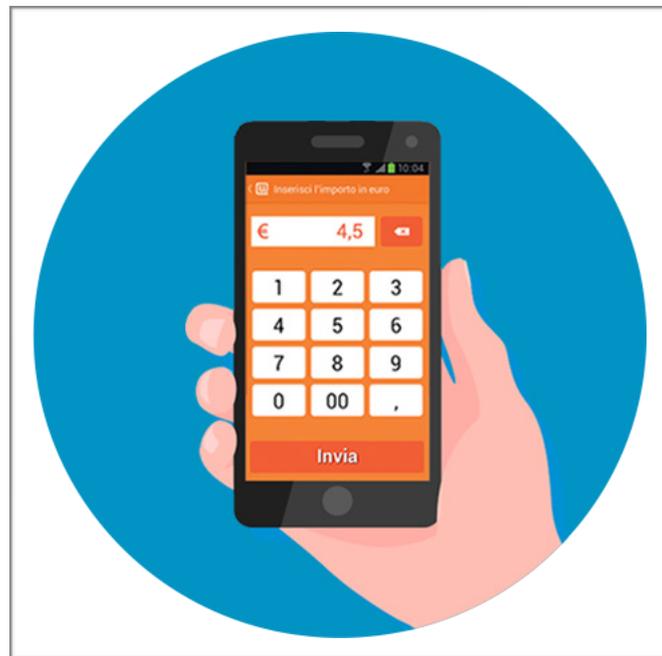


Fonte: Presentazioni Commerciali, archivio digitale Unipiazza.

Il servizio Unipiazza prevede anche l'attivazione di una funzione denominata Autopromo, che consente al gestore di scegliere una tipologia di promozione da inviare a un determinato gruppo di clienti suddivisi in base all'analisi dei dati raccolti. Il gestore seleziona un'autopromo, imposta un'offerta che può riguardare uno sconto o un prodotto in omaggio e in automatico, il software Unipiazza la invia al target di clienti definito. Per l'utente la procedura di riscossione della promozione è la stessa del ritiro del premio.

Riassumendo, il gestore che acquista il servizio Unipiazza, innanzitutto riceve gratuitamente il cosiddetto Kit Unipiazza, composto da: il tablet (7 pollici), uno smartphone per l'accredito gettoni e le card NFC da consegnare ai propri clienti. Mentre, le attività che compie il gestore riguardano: l'accreditamento dei gettoni che avviene attraverso lo smartphone (è sufficiente inserire l'importo della spesa del consumatore e automaticamente avviene la conversione in gettoni) e infine la creazione di campagne marketing o la scelta di autopromozioni prestabilite.

Nella figura sottostante è possibile osservare il processo di accredito dei gettoni.



*Fonte: Presentazioni Commerciali, archivio digitale Unipiazza.*

### **C. Proposta di valore**

Il valore aggiunto del servizio fa sicuramente riferimento alla user experience. Come spiega Edoardo Parisi, CEO di Unipiazza, "Fin da subito abbiamo sviluppato Unipiazza mettendo in primo piano l'esperienza utente in tutte le fasi: l'iscrizione sul tablet, il primo check-in, il primo premio, la prima promozione e il primo accesso all'applicazione.

Indipendentemente dall'età o dal livello di abilità, tutti sanno apprezzare un servizio semplice, veloce e chiaro. Questo ha fatto la differenza quando da sconosciuti abbiamo fatto iscrivere i primi utenti". Attraverso il servizio, l'utente può fruire di vantaggi economici, ritirando i premi in omaggio e lo può fare interagendo con un sistema divertente. Infatti, grazie a un corretto utilizzo di elementi relativi alla gamification, l'utente è maggiormente coinvolto e positivamente interessato nello svolgere un'attività apparentemente banale come una qualsiasi raccolta punti oppure, come nel caso in questione, una raccolta gettoni. Per di più, l'utente rimane informato sulle novità del locale o sulla possibilità di partecipare a eventi di carattere sociale, culturale o artistico. Un ulteriore elemento che contribuisce al valore aggiunto del servizio di Unipiazza, è rappresentato dallo speciale rapporto che si instaura tra il gestore e il suo cliente, il quale percepisce di ricevere un trattamento privilegiato, sia grazie ai premi riscattabili fin da subito che a quelli di valore più elevato che premiano e dimostrano la fedeltà al locale.

Per quanto riguarda i clienti di Unipiazza e quindi i gestori, il servizio offre:

### **Un programma fedeltà coinvolgente e personalizzato**

Unipiazza aiuta a trasformare ogni cliente in un cliente fedele. La rilevanza della fidelizzazione è stata sottolineata da un articolo dell'Huffington Post (aggregatore di notizie statunitense), il quale afferma che aumentare la fidelizzazione dei clienti è più vantaggioso che spendere soldi per attrarre nuovi clienti e che un aumento del 2% nella fidelizzazione dei clienti ha uno stesso effetto di una riduzione delle spese del 10%.

In aggiunta, l'interazione divertente e attraente tra l'utente e la piattaforma consente al consumatore di utilizzare il sistema fedeltà motivato non esclusivamente da vantaggi economici ma anche da interessi ludici e di piacere. In questo modo, il legame tra l'utente e la piattaforma è più solido. Inoltre, il sistema di Unipiazza è personalizzabile e flessibile, pertanto è facilmente adattabile alle esigenze commerciali di ciascun gestore.

## **Campagne di marketing mirate e automatiche**

Come detto in precedenza, nel garantire il programma fedeltà, Unipiazza raccoglie dati che permettono di determinare il comportamento d'acquisto di ciascun utente. Basandosi sulla definizione dei profili degli utenti, il servizio permette di destinare messaggi promozionali mirati. L'invio delle campagne marketing può essere automatizzato, scegliendo per esempio di inviarle: ai clienti che non tornano nel locale da diversi giorni, premiandoli con delle offerte speciali; ai clienti che spendono di più; agli utenti che festeggiano il proprio compleanno, offrendogli uno sconto o un prodotto in omaggio. Le promozioni automatiche costituiscono un servizio aggiuntivo che Unipiazza offre ai propri clienti dal momento in cui mette a disposizione la propria assistenza per elaborare i dati raccolti, targettizzare ulteriormente gli utenti e creare comunicazioni maggiormente efficaci.

## **Monitoraggio dei clienti**

Unipiazza prevede un gestionale dedicato ai gestori, all'interno del quale è possibile vedere l'insieme dei dati raccolti sui clienti e così conoscere le loro abitudini e il loro comportamento d'acquisto. I gestori possono osservare la spesa media, la frequenza d'acquisto, il target d'età, il sesso, i risultati delle promozioni e altre informazioni. In questo modo, è possibile profilare i clienti di un determinato locale, conoscere in maniera più approfondita le loro esigenze e di conseguenza creare delle iniziative commerciali più efficaci.

## **L'attività del locale visibile a tutti**

All'interno dell'applicazione mobile, ogni gestore ha una pagina dedicata alla sua attività. Sono presenti delle immagini relative al locale, una breve descrizione, gli orari di apertura e chiusura, il collegamento a Google Maps, la lista dei premi disponibili, i contatti e il collegamento con gli eventuali profili social. Pertanto, ogni gestore con il suo locale è visibile da qualsiasi dispositivo.

## **Visibilità sui social**

Grazie al sistema possono essere create anche delle campagne social che permettono al gestore di aumentare il numero di persone che seguono i suoi profili social.

Ogni cliente del locale può essere invitato a mettere “mi piace” nella pagina social in maniera semplice, non invasiva e offrendo dei gettoni per incentivare maggiormente l’azione. Di seguito viene riportato un giudizio sul servizio Unipiazza da parte di un cliente, Red Velvet, pasticceria di Padova.

*“Unipiazza ha perfezionato il nostro business migliorando la relazione con i nostri clienti. Il momento più bello è vederli impazzire di felicità quando ritirano un prodotto premio”*

Davide - Red Velvet

Quest’ultima recensione sottolinea come il vero valore aggiunto del servizio di Unipiazza sia la user experience che, rendendo felice l’utente, migliora la relazione tra il gestore e il suo cliente. Come ricorda Edoardo, CEO di Unipiazza, l’interazione tra il cliente e la piattaforma offre al gestore una motivazione per iniziare a conversare con il proprio cliente, per sviluppare il rapporto con lui e quindi per aumentare la fidelizzazione. Inoltre, se l’utente è contento di utilizzare il servizio, cambia anche la sua percezione in relazione alle possibili iniziative commerciali come eventuali promozioni, eventi ma anche rispetto alla possibilità di fornire ulteriori dati personali.

## **D. Distribuzione del servizio**

Tommaso Sorrentino, responsabile commerciale di Unipiazza, è il membro del team che si occupa della vendita del servizio, della costruzione della rete commerciale, della gestione dei clienti e dell’assistenza post vendita. Come spiega Tommaso, il primo passo per la vendita è la definizione della lead generation, ovvero della lista dei potenziali clienti. Nel caso di Unipiazza, la lista si compone principalmente di locali che già si conoscono, consigliati dagli utenti oppure dagli stessi gestori. Sempre nella prima fase, è fondamentale acquisire maggiori informazioni possibili sulle attività della lista, attraverso

dei sopralluoghi della zona e tramite strumenti digitali come Google Maps, TripAdvisor, Foursquare e Facebook.

Una volta creata la lead generation, è importante concentrarsi su una zona per volta, poiché le possibili relazioni esistenti tra i gestori possono favorire referenze positive.

Il processo di vendita deve avvenire con il titolare del locale o con il soggetto che prende le decisioni. Quest'ultimo deve essere immediatamente rassicurato, fornendo una spiegazione generica che possa conquistare la sua attenzione e lo metta nelle condizioni di ascoltare. Mostrare in una prima fase il tablet arancione può servire per suscitare curiosità nel gestore e distinguersi dalle altre proposte commerciali. Prima di presentare il servizio, è utile capire in maniera più approfondita quali potrebbero essere le esigenze e i punti di interesse del gestore in relazione a Unipiazza. Ciò può essere compreso attraverso delle domande che indagano la propensione all'utilizzo di promozioni od offerte e il livello di confidenza con il digitale, i dati e le statistiche. Queste informazioni sono utili per comprendere come spiegare al meglio Unipiazza, quali aspetti mettere in evidenza e quali in secondo piano.

Il funzionamento del servizio avviene attraverso una dimostrazione pratica utilizzando il tablet e uno smartphone. Gli aspetti sui quali focalizzarsi, spiega Tommaso, sono la raccolta dati, la community degli utenti Unipiazza, l'interazione con il tablet e l'aspetto di gioco.

Il team di Unipiazza ricorda che dopo la presentazione è importante ottenere un contatto del gestore e porre attenzione sui tempi di ricontatto, i quali non devono essere né troppo brevi, affinché il gestore abbia il tempo di riflettere, né troppo lunghi altrimenti potrebbe essere controproducente. Infine, se c'è l'interesse è opportuno assicurarsi di concordare un appuntamento per un secondo incontro o direttamente per l'installazione.

## **E. Relazioni con i clienti**

La relazione con il cliente viene curata dal responsabile commerciale di Unipiazza, Tommaso. Il servizio offerto al gestore comprende un'assistenza dedicata sia di tipo tecnica che commerciale. Infatti, Unipiazza segue il cliente per l'installazione iniziale del tablet e dello smartphone, per eventuali problemi tecnici ai dispositivi e per la creazione e l'invio di campagne marketing. Invece, dal punto di vista commerciale, Unipiazza suggerisce al cliente la lista dei premi da inserire, il numero necessario di gettoni per riscattarli e, dopo aver elaborato e analizzato i dati raccolti, consiglia al gestore quali potrebbero essere potenzialmente le promozioni più efficaci.

Nonostante l'assistenza possa essere garantita da Unipiazza in maniera digitale o attraverso contatti telefonici, è fondamentale che la relazione con il cliente venga curata anche tramite degli incontri periodici. In riferimento a queste occasioni, sono molto importanti i feedback del gestore e la percezione del cliente di essere seguito e assistito.

## **F. Linea di ricavo e risultati commerciali**

Innanzitutto, Unipiazza prevede un mese iniziale di prova gratuito e successivamente un abbonamento, che in base alla scelta del gestore può essere mensile oppure annuale.

Nel caso in cui la contrattazione avvenga con delle catene commerciali o con dei gestori che esercitino l'attività in più di un locale, Unipiazza prevede la strutturazione di un'offerta apposita.

L'offerta di Unipiazza è sintetizzata nella figura seguente.

Cos'è incluso nel KIT @nipiazza ?	
Pass Fedeltà	600/anno*
Tablet registrazione clienti	✓
Smartphone per accredito gettoni	✓
Chiosco in Plexiglass	✓
Materiale Promozionale	✓
Gestionale Clienti	✓
Vetrina online	App Mobile & Web
Promozioni automatiche	✓
Campagne Email	20/anno**
Supporto Tecnico	✓
Promozioni Facebook	✓

*Fonte: Materiale Commerciale, archivio digitale Unipiazza.*

Il cliente a fronte del pagamento dell'abbonamento ottiene la strumentazione in comodato d'uso, ossia il tablet per la registrazione dei clienti e lo smartphone per l'accreditamento dei gettoni. In aggiunta, come è possibile dedurre dalla figura, sono comprese le card NFC, altro materiale promozionale, l'utilizzo del software (gestionale clienti, vetrina online, promozioni automatiche e promozioni Facebook) e il supporto tecnico.

Unipiazza propone il servizio (secondo il modello di business presentato) sul mercato dalla fine del 2014 e alcuni dei risultati ottenuti sono i seguenti:



251 Retail affiliati



2M Visite generate



103.400 Clienti iscritti



18M Transazioni

*Fonte: Materiale Commerciale, archivio digitale Unipiazza.*

I locali affiliati si concentrano maggiormente nella Regione Veneto e soprattutto nelle città di Padova e Treviso. Anche se il servizio viene adottato anche da gestori presenti nella zona nord-ovest d'Italia, nel centro e nel sud. La community di Unipiazza conta oltre 100 mila utenti iscritti, i quali hanno utilizzato il servizio circa due milioni di volte. Infine, le transazioni registrate si aggirano attorno ai 18 milioni di euro.

## **G. Risorse chiave**

Le risorse che permettono il funzionamento del modello di business di Unipiazza fanno riferimento, innanzitutto, al materiale tecnico concesso al cliente per garantire l'interazione con l'utente, quindi il tablet e lo smartphone. Dopodiché, è fondamentale la piattaforma tecnologica sulla quale si fonda il servizio.

Un'ulteriore risorsa chiave è rappresentata dal personale che si dedica alla programmazione informatica e quindi alla parte di front-end e a quella di back-end. Nello specifico, Edoardo (CEO) e Lorenzo (CTO) sono i membri del team che si occupano rispettivamente della parte front-end e back-end.

## **H. Attività chiave**

Per quanto riguarda le attività chiave in riferimento all'offerta di Unipiazza, invece, è rilevante lo sviluppo e l'innovazione della piattaforma dal punto di vista del miglioramento della user experience e dell'utilizzo degli elementi di gamification. Garantire la raccolta e la gestione dell'insieme dei dati è un elemento fondamentale per

assicurare la proposta di valore. Infine, un'ulteriore attività chiave fa riferimento all'assistenza del cliente (come descritto nel paragrafo E. Relazioni con i clienti), il supporto tecnico per l'uso del tablet e dello smartphone, il corretto uso delle funzioni della piattaforma e la consulenza circa le iniziative commerciali possibili.

## **I. Partner chiave**

All'inizio del 2018 Unipiazza ha stretto una collaborazione con RCH (società italiana che progetta e commercializza registratori di cassa, leader del mercato italiano con il 43% di market share) e con Scloby (azienda che offre una piattaforma cloud che unisce la funzione di un registratore di cassa digitale con quella di un gestionale) per permettere di collegare il servizio Unipiazza alla cassa del locale. Ciò permette ai due partner di associare alla propria offerta commerciale il servizio fedeltà di Unipiazza, mentre, al gestore di visualizzare i dati sui clienti direttamente sul software del registratore di cassa (altrimenti visibili nell'app partner o accedendo al gestionale attraverso il sito di Unipiazza). La collaborazione consente, invece, a Unipiazza di raccogliere, oltre ai dati esposti nei paragrafi precedenti, anche i dati di consumo. Ciò significa che è possibile sapere la tipologia di prodotto che il cliente ha acquistato. La rilevanza dei dati di consumo riguarda la possibilità di conoscere in maniera ancora più approfondita le esigenze e il comportamento d'acquisto dei consumatori. Questo aspetto rappresenta un ulteriore punto d'interesse per il gestore, ma può esserlo in maniera ancora più evidente per un altro soggetto, il brand (approfondimenti nei paragrafi successivi).

## **J. Struttura dei costi**

La struttura dei costi di Unipiazza è caratterizzata da tre voci principali. La prima rappresenta un costo variabile e fa riferimento agli strumenti tecnici che devono essere predisposti nel locale per garantire l'interazione con l'utente.

Pertanto, essi sono: il tablet; lo smartphone; la strumentazione necessaria per il loro funzionamento; le card NFC per i clienti; il materiale promozionale. La seconda voce, invece, si riferisce al costo del personale che è indispensabile per assicurare le attività chiave, ovvero lo sviluppo e l'innovazione della piattaforma, la gestione dell'insieme dei dati e l'assistenza dei clienti. Il costo del personale è inteso da Unipiazza non variabile fino a un limite di cinquecento locali affiliati. La voce che completa la struttura dei costi è il costo legato alla gestione e al mantenimento del server e rappresenta un costo fisso. Anche in questo caso l'invariabilità del costo dipende dalla quantità di dati che il server deve gestire.

### **3.4 Ruolo dei dati all'interno del modello di business**

Attraverso l'interazione del cliente con la piattaforma, Unipiazza raccoglie un insieme di dati sugli utenti iscritti. Come precedentemente descritto, i dati raccolti riguardano: il nome, cognome, l'indirizzo email, il numero dei check-in effettuati, il totale della spesa, la data di nascita, l'occupazione, i premi ritirati e il numero dei gettoni accumulati. Nel caso in cui il servizio sia collegato al registratore di cassa, è possibile conoscere anche i dati di consumo, ovvero la tipologia dei prodotti acquistati dal consumatore. Come è possibile desumere dalla figura sottostante, dai dati si ottengono varie informazioni, come il sesso (con alta probabilità dal nome) e l'età del cliente deducibile dalla data di nascita.

Di seguito è possibile osservare la sezione "Dashboard", attraverso la quale il gestore visualizza graficamente tutte le informazioni più importanti sull'andamento del suo locale e confronta le performance analizzandole per periodo di tempo. Le informazioni possono essere filtrate anche per ogni singolo utente.



Fonte: [partner.unipiazza.it](http://partner.unipiazza.it).

Rispetto alla tipologia di dati elencati sopra, il nome, cognome e l'indirizzo email vengono richiesti al momento della registrazione dell'utente. Mentre, la data di nascita e l'occupazione sono informazioni che vengono richieste all'utente nel corso dell'interazione con la piattaforma. Come ricorda Edoardo (CEO di Unipiazza), viene posta molta attenzione sulla modalità di presentazione delle domande all'utente, per evitare di essere invasivi e quindi controproducenti in termini di user experience. Gli ulteriori dati, come il numero dei check-in effettuati, dei gettoni accumulati, dei premi ritirati e il totale della spesa, emergono in conseguenza dell'utilizzo del servizio da parte degli utenti. Come già introdotto, i dati esposti possono essere visualizzati anche in relazione a ciascun utente. Pertanto, è possibile conoscere il profilo completo del cliente e lo storico delle sue

visite e ordinare la lista dei clienti per il numero dei check-in, premi ritirati ed euro spesi nel locale.

Una serie di dati viene raccolta anche in conseguenza dell'invio di campagne marketing e delle autopromozioni (vedi la proposta di valore). Infatti, per ogni tipologia di iniziativa commerciale che viene trasmessa all'utente attraverso la piattaforma, come novità, promozioni o eventi, vengono misurati i risultati. I dati ottenuti fanno riferimento al numero delle comunicazioni inviate, a quelle che sono state aperte, ai premi riscossi (caso in cui siano stati associati dei premi alle campagne marketing) e alle visite generate, ovvero il numero di check-in effettuati dai clienti nei sette giorni successivi al ritiro della promozione.

Di seguito esponiamo un'illustrazione dei risultati delle Autopromo inviate ai clienti.

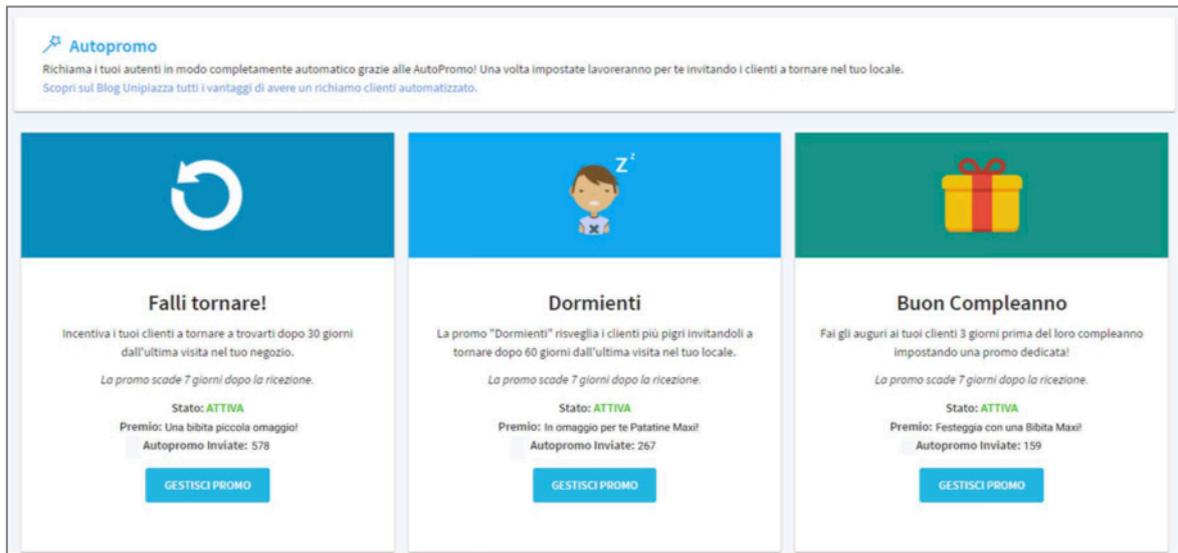


Fonte: *Materiale Commerciale, archivio digitale Unipiazza.*

## A. Applicazioni dei dati raccolti

L'insieme dei dati ricavati viene utilizzato dai gestori che hanno acquistato il servizio e da Unipiazza stessa. I gestori fruiscono dei dati per conoscere in maniera maggiormente approfondita i propri clienti, dalle loro esigenze al loro comportamento d'acquisto. Mentre, Unipiazza elabora e analizza i dati per migliorare la sua proposta di valore. Infatti, attraverso lo studio dei dati, Unipiazza organizza delle azioni di marketing con l'obiettivo di alzare la frequenza degli acquisti dei clienti nei locali affiliati e di aumentare lo scontrino medio. Come descritto nella proposta di valore, Unipiazza mette a disposizione del gestore alcune promozioni automatiche, create dopo aver analizzato i dati raccolti.

Vediamo di seguito quali sono le tipologie di Autopromo (così definite da Unipiazza) che vengono proposte.



Fonte: [partner.unipiazza.it](http://partner.unipiazza.it).

Come è possibile notare dalla figura le tre tipologie di Autopromo vengono definite Falli tornare, Dormienti e Buon Compleanno. La prima promozione viene inviata a quei clienti che non ritornano nel locale da trenta giorni. La seconda promozione si riferisce a coloro definiti "dormienti" ovvero ai clienti che non effettuano un check-in nel locale da sessanta giorni. Infine, la terza intende premiare i clienti nel giorno del loro compleanno. Le Autopromo vengono attivate dal gestore, il quale sceglie anche la tipologia del premio da riconoscere al cliente. Inoltre, per ciascuna promozione è prevista una scadenza, decorso il tempo indicato dalla ricezione, l'offerta non è più valida. Una volta che il gestore ha scelto la tipologia di Autopromo, il software di Unipiazza individua i clienti rientranti nel target definito e invia le promozioni in maniera automatica.

I risultati delle Autopromo, invece, sono rappresentati nel gestionale dedicato al gestore. Questi dati sono messi in evidenza per offrire un riscontro al gestore rispetto alle iniziative commerciali attivate, per sottolinearne il valore e per suggerire azioni correttive.

Il ruolo dei dati all'interno del modello di business di Unipiazza è quello di profilare l'utente, conoscere le sue esigenze e il suo comportamento d'acquisto. Il miglioramento della proposta di valore di Unipiazza consiste nell'utilizzare queste informazioni per offrire al gestore degli strumenti di marketing e comunicazione che aumentino la redditività dei suoi clienti. I dati permettono a Unipiazza anche di garantire la misurabilità delle iniziative commerciali.

### **3.5 Unipiazza come Data Thriver**

Nel primo capitolo è stato esposto il fenomeno della Data Driven Economy e gli elementi essenziali che caratterizzano un'azienda Data Thriver. Mentre, in questo capitolo è stato descritto il modello di business di Unipiazza e messo in evidenza il ruolo dei dati. Dopo aver trattato questi argomenti, è opportuno maturare delle riflessioni riguardo la relazione tra ciò che è stato definito come Data Thriver e Unipiazza.

Come abbiamo visto, il ruolo dei dati all'interno del modello di business di Unipiazza è centrale. In particolare, i dati raccolti hanno una funzione rilevante nel miglioramento della proposta di valore secondo alcune modalità pratiche che sono state descritte in precedenza. Tuttavia, dall'analisi del primo capitolo, è possibile affermare che la rilevanza dei dati non rappresenta un elemento sufficiente per definire Unipiazza un Data Thriver. La dimensione ridotta di Unipiazza non consente un adeguato confronto con gli attributi esposti nel paragrafo 1.4 che caratterizzano un Data Thriver (i dati sono distribuiti in tutta la struttura organizzativa; i dati sono considerati un asset; IT e Business operano all'unisono; mappe dei dati per garantire visibilità e controllo sui dati; la qualità dei dati è una priorità; sistemi che assicurano una visione estesa sui dati).

Nello specifico, l'insieme dei dati raccolti da Unipiazza non può essere considerato un asset, dal momento in cui il personale ristretto non garantisce una costante ed efficace elaborazione e interpretazione dei dati.

Infatti, come sottolinea Marco Pozzoni, Country Sales Director di NetApp Italia, è importante che un'azienda oltre ad avere un database consolidato abbia anche le persone

necessarie per estrapolare informazioni utili dai dati. Pertanto, nonostante la qualità dei dati di Unipiazza sia elevata, la struttura organizzativa interna ancora poco sviluppata non permette di fruire in maniera completa del valore dei dati. Di conseguenza, è possibile affermare che l'aumento del giro d'affari rappresenta per Unipiazza un passo fondamentale per diventare un'azienda definita Data Thriver.

### **3.6 Data Driven Business Model - Unipiazza**

Un ulteriore confronto che è opportuno svolgere riguarda il modello di business di Unipiazza e la parte teorica sviluppata nel secondo capitolo inerente al Data Driven Business Model (DDBM). In relazione alla classificazione presentata nel paragrafo 2.3, che tiene conto del livello di digitalizzazione e di sfruttamento dei dati, è possibile ritenere che il modello di business di Unipiazza non possa fare riferimento alla terza categoria (Pure Data Driven Business Model). Nonostante i dati possano essere considerati una risorsa chiave e il livello di digitalizzazione sia elevato, il grado di sfruttamento dei dati è limitato rispetto alle informazioni utili che Unipiazza potrebbe ottenere e alle conseguenti iniziative che potrebbe realizzare.

Facendo riferimento, invece, alle sei dimensioni del DDBM descritte nel paragrafo 2.4, è possibile notare una certa coerenza con la struttura del modello di business di Unipiazza. Anche in questo caso, il fattore che non consente il totale accostamento al DDBM rimanda alle attività di interpretazione ed estrapolazione di informazioni utili dai dati (attività chiave del DDBM). Come detto in precedenza, la struttura organizzativa di Unipiazza non garantisce uno svolgimento regolare di queste attività.

### **3.7 Presentare il servizio in un modo diverso**

Come è stato messo in evidenza nella descrizione della modalità di distribuzione del servizio, solitamente la presentazione di Unipiazza avviene focalizzandosi su quattro caratteristiche del servizio che possono attrarre l'attenzione e suscitare l'interesse del gestore.

Le caratteristiche riguardano l'utilità della raccolta dei dati, la community di oltre 100 mila utenti, l'aspetto di gioco e interazione con la piattaforma e con il tablet. La concentrazione più su un aspetto o maggiormente su un altro dipende dalla tipologia di cliente e pertanto dalle sue esigenze.

Tuttavia, nella maggiore parte dei casi, il gestore non ha la cultura e la capacità per comprendere il potenziale dei dati che il servizio di Unipiazza garantisce di raccogliere, di analizzare e di mettere in pratica (vedi Autopromo). Anche realtà aziendali che gestiscono diversi punti vendita e che hanno una struttura maggiormente organizzata, è difficile che prevedano del personale dedicato alla gestione dei dati e all'ottenimento di informazioni utili.

Un aspetto, sul quale la presentazione di Unipiazza potrebbe concentrarsi, riguarda l'opportunità che il servizio offre al gestore di aumentare il proprio fatturato. La piattaforma, infatti, permette di migliorare la redditività di ciascun cliente, aumentando così i ricavi totali. In fase di vendita, questo argomento potrebbe risultare particolarmente efficace, data la facilità di comprensione.

Esponiamo di seguito alcuni risultati di ricerche scientifiche di statistica e marketing condotte da BIA/Kelsey (società di ricerca e consulenza nell'ambito del marketing e della comunicazione) e da Bain & Company (società di consulenza strategica) che mettono in luce come il valore dei clienti fedeli sia maggiore rispetto a quello dei clienti nuovi:

- l'80% del fatturato di un'attività commerciale deriva dal 20% dei clienti fedeli;
- un cliente fidelizzato spende in media il 67% in più di uno nuovo;
- aumentando del 5% il ritorno dei clienti, il fatturato cresce di un 25-100%;
- la probabilità di vendere un prodotto o un servizio a un cliente già conosciuto si aggira attorno al 60-70%, mentre quella di vendere a uno nuovo è del 5-20%;

- acquisire un nuovo cliente costa cinque volte in più che mantenere uno fedele;
- un nuovo cliente ha circa il 30% di possibilità di rimanere fedele, ma se acquista nel punto vendita tre volte nel breve tempo, lo diventerà il 67% delle volte;
- più del 46% dei giovani fra i 18 e i 25 anni ritiene fondamentale i programmi fedeltà quando pensa a dove spendere i suoi soldi.

In aggiunta, Unipiazza mette a disposizione nel suo sito un calcolatore che fornisce il valore delle entrate che potrebbero derivare dai clienti che aderiscono al programma fedeltà di Unipiazza. Per ottenere questo valore, il gestore deve inserire: il fatturato approssimativo annuale della sua attività commerciale, il settore del suo business e la percentuale di clienti che pensa di far iscrivere alla piattaforma Unipiazza.

La figura di seguito illustra il calcolatore sopracitato.

The image shows a web interface for a calculator. At the top, there is a blue header with the Unipiazza logo on the left and navigation links 'Per Business', 'Esplora locali', and 'Accedi' on the right. Below the header, the main heading reads 'Calcola le entrate extra che Unipiazza può portare al tuo Business'. In the center, a large box displays the result '10.815€' with the subtitle 'entrate extra annuali'. Below this, there are three input fields: 'Quant'è il tuo fatturato annuo?' with the value '350.000 €', '% di clienti che pensi di far iscrivere al tuo programma fedeltà' with the value '20%', and 'Il settore del tuo Business' with a dropdown menu showing 'Pub'.

Fonte: [www.unipiazza.it](http://www.unipiazza.it), Unipiazza.

Il calcolatore è posto per sottolineare il valore economico dei clienti fedeli all'attività. Nell'esempio presentato in figura è possibile notare come per un pub avente un fatturato annuo di 350.000€ circa e il 20% della clientela iscritta, il programma fedeltà Unipiazza potrebbe generare un incasso annuale di quasi 11.000€.

La logica che è stata seguita per organizzare questa operazione nasce da alcuni dati che sono stati raccolti dal team di Unipiazza e che sono stati analizzati. Per aiutare la comprensione del ragionamento, esponiamo parte della tabella contenente i dati presi in considerazione che fanno riferimento al settore pub.

Mese	N.Check-in	ScrMedio (€)	Tot.Utenti	N.Utenti	% Utenti	Tot.Entrate (€)	% Entrate
mrz-17	1	39,70	81	52	64,20%	3.656	56,45%
mrz-17	2	27,48	81	20	24,69%		30,07%
mrz-17	>=4	5,63	81	3	3,70%		3,08%
mrz-17	>5	5,63	81	3	3,70%		3,08%
mrz-17	>7	4,63	81	2	2,47%		1,77%
giu-17	1	37,17	109	69	63,30%	5.040	50,88%
giu-17	2	26,52	109	19	17,43%		19,99%
giu-17	>=4	9,08	109	10	9,17%		13,33%
giu-17	>5	9,67	109	8	7,34%		12,66%
giu-17	>7	8,53	109	4	3,67%		7,45%

Fonte: Materiale commerciale, archivio digitale Unipiazza.

Innanzitutto, il processo di raccolta dei dati ha tenuto in considerazione 22 attività commerciali, clienti di Unipiazza. Questi ultimi rientrano nelle seguenti categorie di business: bar & caffetterie; ristoranti & pizzerie; hamburger, pub; centri bellezza; pasticcerie & gelaterie; negozi generici. Per ogni attività sono stati presi in esame due mesi dell'anno, in questo caso marzo e giugno dell'anno 2017. Nel mese di marzo e giugno sono stati registrati dalla piattaforma Unipiazza rispettivamente 81 e 109 utenti totali, parte dei quali (quinta colonna) hanno effettuato un solo check-in (prima colonna), due, quattro o cinque, sei o sette e infine più di sette check-in nel locale. Per ciascuna di queste categorie, conoscendo lo scontrino medio e i ricavi totali dei locali nei mesi di riferimento, è stato possibile calcolare in valore relativo gli utenti e la quota di fatturato che hanno generato. A questo punto, per ogni settore di business è stata stabilita la frequenza mensile dei check-in tale da considerare il cliente fidelizzato (nel caso del settore pub, la frequenza è un numero maggiore o uguale a 4). Dopodiché, è stata calcolata la quota di ricavi derivante dall'1% della clientela fedele, ottenuta dalla media dei valori risultanti dal rapporto tra la percentuale delle entrate e quella degli utenti per ciascun periodo, cliente e in riferimento solo ai clienti fedeli (check-in maggiore o uguale a 4). Dalla

moltiplicazione tra il valore trovato sommato a uno, il fatturato, la percentuale della clientela che si intende fare iscrivere e la percentuale di clienti fedeli mediamente presente in una attività di ciascun settore (ipotesi del 15% nei pub) risulta il valore delle entrate derivanti dai clienti iscritti al programma fedeltà di Unipiazza.

### **3.8 Perché il brand ha interesse di investire in Unipiazza**

Come sottolinea Edoardo (CEO di Unipiazza), il servizio proposto rappresenta uno strumento atto a soddisfare le esigenze commerciali anche del brand. Per brand si intende quell'azienda che, in maniera diretta o attraverso dei concessionari, ha una relazione con il locale (attività commerciale), in altre parole, il fornitore.

Quest'ultimo nello svolgere la sua attività di commercializzazione del prodotto vorrebbe:

- coordinare la sua attività con quella del punto vendita;
- raggiungere in maniera diretta il target definito;
- effettuare investimenti di marketing e comunicazione misurabili e mirati rispetto il target stabilito nei punti vendita.

Il brand, in riferimento ai suoi clienti (gestori) che hanno acquistato il servizio Unipiazza, potrebbe trarre dei vantaggi nel relazionarsi anch'esso con la piattaforma.

In particolare, attraverso il servizio, il brand potrebbe:

- conoscere e profilare il consumatore finale;
- costruire una relazione con l'utente;
- trasmettere in maniera efficace la politica commerciale;
- misurare gli investimenti e organizzare azioni commerciali mirate rispetto il target.

Facendo riferimento al primo punto, il brand ha la possibilità di conoscere il portafoglio clienti dei gestori (clienti del brand). La tipologia di dati ottenibile riguarda quella che è stata esposta nel paragrafo 2.3. In aggiunta, nel caso in cui il servizio sia collegato al registratore di cassa, il brand ottiene dati rispetto alla tipologia del prodotto acquistato

dal consumatore finale. Queste informazioni sono utili per pianificare delle campagne marketing ancora più mirate. La relazione tra il brand e l'utente è permessa grazie all'interazione dei due soggetti con una stessa piattaforma digitale. Le iniziative commerciali del brand possono essere comunicate direttamente al consumatore finale e coordinate con l'attività del gestore. In questo modo, la politica commerciale aziendale può essere seguita e i risultati delle azioni possono essere misurati.

Come è stato evidenziato nella descrizione del modello di business di Unipiazza (paragrafo 2.2), il gestore, tra le diverse difficoltà che affronta nello svolgere la sua attività, spesso non possiede una propria politica commerciale poiché non ha la capacità, il tempo oppure la cultura per pianificare le attività commerciali. Così, egli risente del lavoro discontinuo, concentrandosi sul quotidiano e limitandosi a offrire e a vendere ciò che gli viene richiesto.

Il gestore, accettando e contribuendo alla realizzazione delle iniziative del fornitore nel suo locale, può usufruire delle competenze del brand riguardanti la programmazione commerciale. Per di più, il gestore organizza la sua attività senza dover spendere del tempo proprio. Per iniziative commerciali si intendono promozioni o eventi. Quest'ultimi possono riguardare la condivisione di momenti di carattere sociale o la presentazione di nuovi prodotti.

Anche nella fase di presentazione del servizio Unipiazza al brand, potrebbe risultare maggiormente efficace la focalizzazione sul tema dell'aumento dei ricavi. Innanzitutto, entrate maggiori deriverebbero dalla possibilità di coordinare la politica commerciale aziendale con l'attività del locale. In secondo luogo, la comunicazione del brand risulterebbe essere maggiormente efficace, data la relazione diretta con il consumatore finale.

Infine, è opportuno ricordare che anche realtà aziendali con una struttura organizzativa sviluppata, nonostante siano in grado di comprendere il potenziale dei dati, spesso non hanno a disposizione persone che sappiano trarre informazioni utili da essi.

## 4. Starbucks

---

### 4.1 Introduzione

Starbucks, la catena di caffè statunitense, iniziò la sua attività con l'apertura di una piccola caffetteria a Seattle, nel 1971. Howard Schultz (amministratore delegato di Starbucks fino al 2016 e presidente fino al 2018) durante un viaggio di lavoro in Italia, fu colpito dal particolare ruolo del bar, inteso come punto di incontro e dal rapporto personale tra il barista e i clienti. Con l'intenzione di replicare la stessa cultura del bar italiano anche negli Stati Uniti, Howard Schultz fondò la sua prima caffetteria denominata Il Giornale. Nel 1987, dopo un paio di anni di attività, Il Giornale acquisì Starbucks e Schultz diventò amministratore delegato. Attualmente Starbucks è presente in 76 paesi con 28.200 punti vendita.

Già nel 2009 Starbucks cominciò a pensare alle opportunità offerte dall'utilizzo del digitale. In particolare, si rese subito necessaria la costruzione di una relazione digitale con il cliente che supportasse l'idea dell'acquisto esperienziale, già sviluppata negli anni. Da qui, vennero poste le basi dell'applicazione presentata di seguito.

Come sottolinea Kevin Johnson, CEO di Starbucks:

*Si tratta di come le aziende rispondono quando una nuova e dirompente tecnologia emerge. Quelle che, riconoscendola, sono in grado di pensare con lungimiranza e innovare in vista del futuro, sono vincenti. Quelle che non lo fanno, devono lottare.*

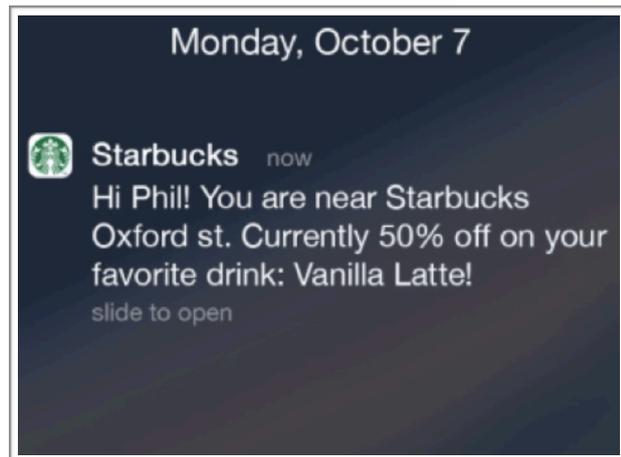
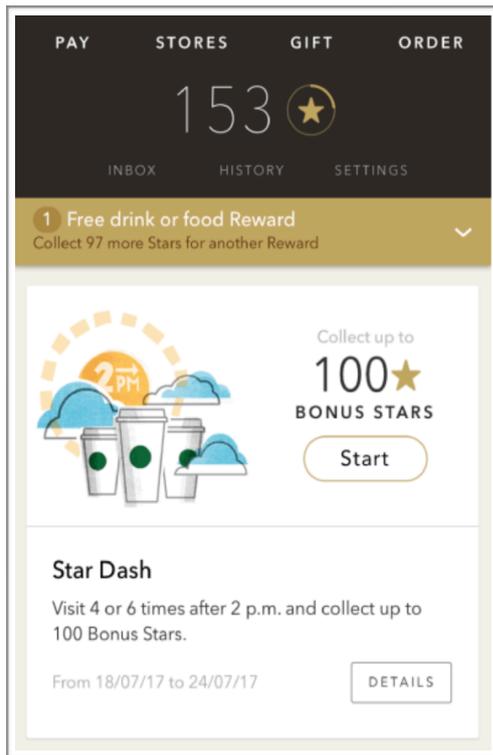
L'applicazione di Starbucks propone una user experience coinvolgente e innovativa. Sono diverse le funzioni previste e i vantaggi di cui il cliente può beneficiare. È possibile effettuare un ordine online e pagare dal proprio dispositivo, oppure è possibile ascoltare la propria playlist di Spotify all'interno del locale. Inoltre, l'applicazione offre un programma fedeltà che permette all'utente di fruire di varie promozioni e vantaggi economici.

The Manifest (blog online statunitense operativo nell'ambito business) ha condotto recentemente uno studio su un campione di 500 persone statunitensi che utilizza applicazioni che offrono servizi di consegna di cibo a domicilio o di programmi fedeltà. In conclusione, l'applicazione più diffusa è risultata essere quella di Starbucks, usata dal 48% degli intervistati. Vediamo allora di seguito come funziona e quali sono le ragioni del suo successo.

## **4.2 Come funziona**

L'applicazione Starbucks è scaricabile gratuitamente dall'utente ed è disponibile sia per i sistemi operativi Android che quelli iOS. Una volta scaricata, l'utente può iscriversi al programma fedeltà. Quest'ultimo, infatti, è uno degli elementi attraverso il quale Starbucks intende costruire la relazione digitale con il cliente. In particolare, l'utente per ogni dollaro di spesa ottiene due stelle (in coerenza con il nome dell'azienda), con le quali è possibile ricevere delle promozioni o dei premi. Starbucks prevede una classifica fedeltà che può essere scalata in relazione al numero di stelle accumulate e pertanto, in base al totale della spesa effettuata. I livelli della classifica sono tre e si differenziano per il valore dei vantaggi che si ottengono nel punto vendita Starbucks. Nel primo, definito il livello di benvenuto, è possibile ricevere una bibita in omaggio nel giorno del proprio compleanno, uno sconto del 15% su cibi e bevande e delle offerte personalizzate via email. Nel livello verde, oltre ai benefici del primo livello, sono disponibili anche delle ricariche gratuite per le bevande. Nell'ultimo livello, quello oro, è possibile ottenere la Gold Card e ulteriori promozioni come dei prodotti in omaggio. È opportuno sottolineare che lo stesso programma fedeltà è fruibile anche senza l'utilizzo dello smartphone, attraverso una carta fedeltà.

Attraverso la raccolta e l'analisi dei dati di consumo, Starbucks è in grado di inviare delle promozioni personalizzate seguendo le preferenze del cliente. In aggiunta, sono previste delle promozioni speciali che incentivano quelli che vengono chiamati comportamenti virtuosi. Per esempio, possono essere messe a disposizione delle stelle aggiuntive per i clienti che si recano in un punto vendita Starbucks durante un orario di minore affluenza. Vediamo di seguito due illustrazioni che rappresentano i casi sopracitati.



Fonte: [ludicizzazione.it](http://ludicizzazione.it), [appsamurai.com](http://appsamurai.com).

Come è possibile notare dalle due figure, la prima promozione permette di ricevere 100 stelle se si visita un negozio Starbucks 4 o 6 volte in un orario successivo alle 14.00. Mentre, la seconda figura rappresenta un messaggio promozionale personalizzato che offre uno sconto del 50% sul prodotto preferito dal cliente. Un secondo aspetto che caratterizza l'applicazione Starbucks riguarda la possibilità di ordinare e di effettuare il pagamento direttamente dal proprio dispositivo. Per l'utente è possibile innanzitutto conoscere il punto vendita più vicino, dopodiché può consultare il menù, ordinare il prodotto scelto e infine pagare direttamente dall'applicazione, una volta nel negozio. La

cosiddetta funzione MOP (Mobile Order & Pay) è vantaggiosa perché permette di ridurre i tempi d'attesa e le code e offre un sistema di pagamento semplice e sicuro.

Per di più, Starbucks ha stretto anche delle collaborazioni con altre realtà aziendali per integrare le funzioni dell'applicazione con ulteriori piattaforme e servizi. Ciò è utile a Starbucks per sostenere e dare maggiore rilievo al concetto definito Third Place, che caratterizza i suoi locali, ovvero un luogo, dopo la casa e il lavoro, dove potersi rilassare ed essere connessi con altre persone.

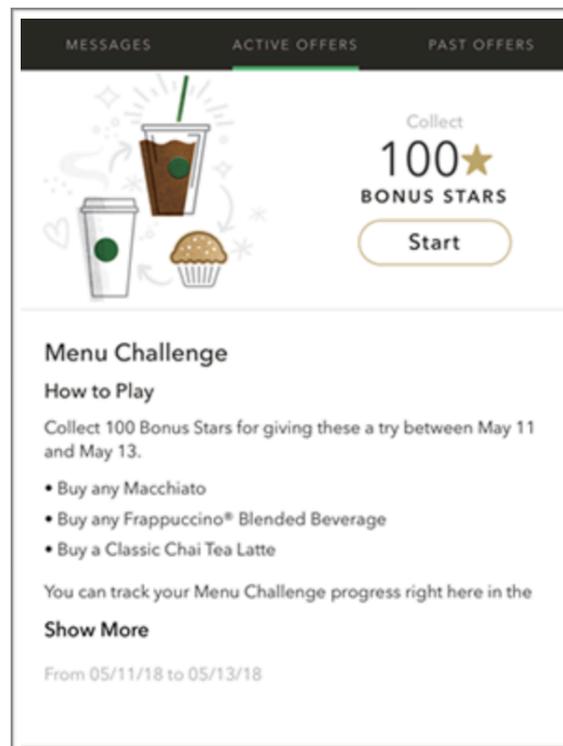
Nello specifico, Starbucks è convenzionata con Spotify (servizio che offre una selezione di brani da ascoltare in streaming), Lyft (applicazione che consente la condivisione di passaggi in auto) e il New York Time (quotidiano statunitense). Infatti, tramite l'applicazione è possibile proporre la propria playlist mentre si consuma all'interno di un punto vendita Starbucks oppure salvare in Spotify una canzone trasmessa. Sono disponibili anche alcuni contenuti del New York Time. Attraverso l'utilizzo di ciascun servizio associato, è possibile ottenere delle stelle da poter spendere sul programma fedeltà di Starbucks. Anche nel caso di Lyft, la fruizione del servizio permette di ricevere delle stelle ulteriori. Infine, direttamente dall'applicazione è possibile regalare ai propri contatti delle gift card con dei prodotti di Starbucks in omaggio.

### **4.3 Le chiavi del successo**

Precedentemente sono state descritte le funzioni dell'applicazione Starbucks che hanno consentito la costruzione della relazione digitale con il cliente. Di seguito, esponiamo quali sono gli elementi che hanno favorito il diffuso utilizzo:

- A. Facilità d'uso
- B. Programma fedeltà coinvolgente
- C. Possibilità di ordinare e pagare dal dispositivo
- D. Integrazione con altre piattaforme e servizi

- A. La configurazione grafica dell'applicazione consente all'utente di navigare in maniera semplice e veloce. Un menù posto in alto riassume le cinque funzioni principali (visualizzazione dei negozi Starbucks, effettuazione di un ordine e di un pagamento, acquisto di una gift card e ascolto di brani musicali). Inoltre, una caratteristica innovativa dell'applicazione riguarda il fatto che offre una user experience simile all'esperienza d'acquisto nel punto vendita fisico. L'applicazione prevede gli elementi essenziali che un consumatore cerca, come ordinare, pagare e ritirare il prodotto in maniera semplice e veloce e la convenienza, tramite il programma fedeltà.
- B. Il programma fedeltà di Starbucks tiene in considerazione elementi che riprendono l'aspetto della gamification e che favoriscono il coinvolgimento dell'utente.

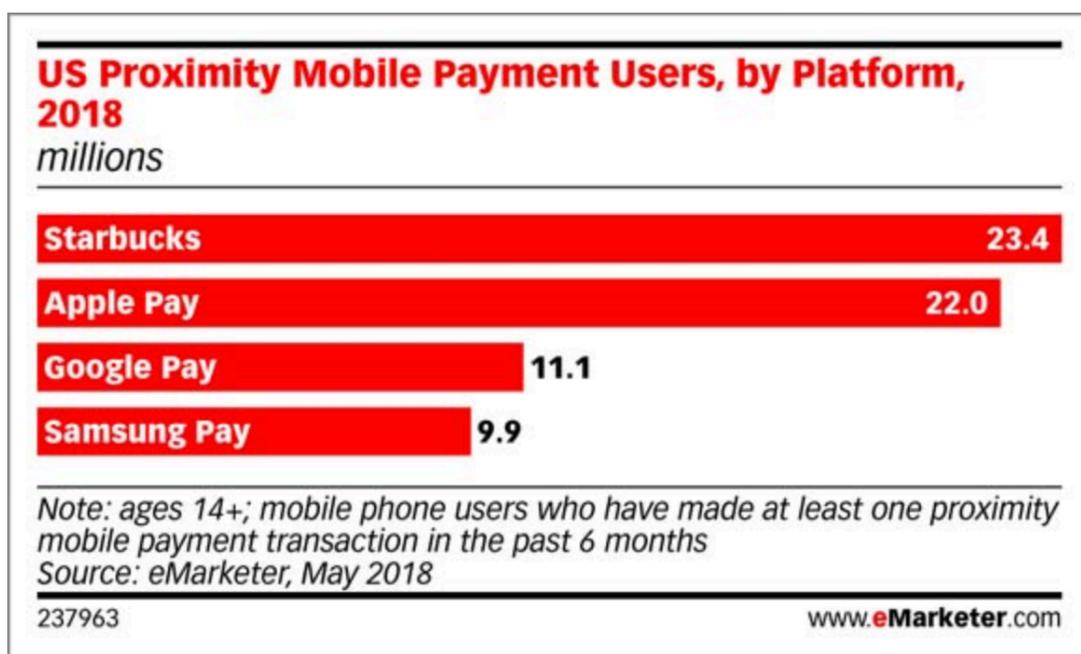


Fonte: [medium.com](https://medium.com).

In particolare, come è possibile osservare nella figura esposta sopra, vengono proposte delle promozioni definite Challenge che “sfidano” il cliente e lo incentivano ad accumulare stelle e quindi ad acquistare dei prodotti. Inoltre, il programma fedeltà offre all'utente un'esperienza personalizzata. Basandosi sui dati di consumo raccolti, Starbucks è in grado

di inviare messaggi promozionali che offrono, per esempio, uno sconto sul prodotto acquistato con maggiore frequenza dal cliente oppure che consigliano ulteriori prodotti che, seguendo il profilo del consumatore, potrebbero interessargli. Secondo il report finanziario di Starbucks, in riferimento ai primi tre mesi del 2018, negli Stati Uniti i membri attivi iscritti a The Starbucks Rewards, ovvero il programma fedeltà, sono aumentati di 1.6 milioni (il 12% in più rispetto all'anno 2017) per un totale di 14.9 milioni. Mentre, la spesa dei clienti iscritti al programma fedeltà, nei primi tre mesi del 2018 è cresciuta del 39% rispetto all'anno precedente.

C. La funzione MOP (Mobile Order and Pay) permette al cliente di ritirare il prodotto più velocemente, dato che Starbucks, nei punti vendita, ha stabilito degli spazi dedicati a coloro che hanno effettuato l'ordine tramite l'applicazione. Il sistema di ordinazione digitale rappresenta anche uno strumento di marketing, infatti esso è utilizzato per presentare al cliente le novità del menù prima che entri nel negozio. Anche il pagamento avviene in maniera semplice e veloce, il processo si completa quando il registratore di cassa scannerizza il codice presente nell'applicazione. Nella figura sottostante è possibile notare i risultati in riferimento all'utilizzo di alcuni metodi di pagamento negli Stati Uniti relativi ai primi 5 mesi del 2018. Starbucks, con 23.4 milioni di utenti (persone con più di 14 anni che hanno effettuato almeno un pagamento negli ultimi 6 mesi), risulta essere il metodo di pagamento di prossimità più utilizzato. Starbucks è superiore di poco ad Apple Pay (22 milioni di utenti), mentre gli altri metodi presi in considerazione sono Google Pay (11.1 milioni) e Samsung Pay (9.9 milioni).



Fonte: [eMarketer.com](http://eMarketer.com).

- D. L'integrazione con altre piattaforme e servizi permette all'applicazione di assumere un ruolo ancora più centrale nell'esperienza del cliente con il brand. In particolare, come già detto in precedenza, Starbucks intende sostenere e sviluppare ulteriormente il concetto cosiddetto Third Place, offrendo al cliente gli strumenti necessari per rilassarsi e per garantire un ambiente confortevole. L'utilizzo di questi servizi è integrato con il programma fedeltà di Starbucks, aumentando così ulteriormente il coinvolgimento del cliente.

Infine, come dichiara il CEO di Starbucks, Kevin Johnson:

*Oltretutto, questi strumenti sono win-win. I clienti sono soddisfatti di raccogliere punti e ordinare comodamente online. Starbucks dal canto suo ha uno strumento tutto sommato low cost che fidelizza la clientela. Contemporaneamente fornisce preziosi dati sulle vendite, sui gusti delle persone, su cosa funziona e cosa potrebbe migliorare. Insomma, tutti dati analitici che permetteranno all'azienda di ottimizzare ulteriormente tutte le fasi del servizio.*

#### **4.4 Starbucks azienda Data Thriver**

Starbucks attraverso la realizzazione dell'applicazione e l'implementazione delle funzioni esposte nel paragrafo 3.2 ha costruito una relazione digitale con il proprio cliente. Ciò, come ha sottolineato lo stesso amministratore delegato di Starbucks, Kevin Johnson, ha permesso di ottenere un insieme di dati che aiuta a comprendere meglio le esigenze e il comportamento d'acquisto del cliente. In altre parole, l'applicazione consente di creare un profilo definito per ciascun utente. Di conseguenza, attraverso l'analisi di questi dati, Starbucks è in grado di elaborare un'offerta maggiormente interessante per il cliente.

Come è stato svolto nel secondo capitolo per il caso della startup Unipiazza, a questo punto è utile mettere in confronto l'applicazione Starbucks con lo sviluppo teorico riguardante la Data Driven Economy, trattato nel primo capitolo. Facendo riferimento al paragrafo 1.4, in particolare ai sei elementi descritti, è interessante cercare di comprendere in quale misura il caso di Starbucks si avvicini al concetto di azienda Data Thriver esposto nel capitolo 1. Contrariamente al caso di Unipiazza, il paragone è reso difficile dalla scarsità di informazioni a disposizione. Nonostante ciò, considerando la qualità dei dati raccolti dall'applicazione Starbucks, dalla disponibilità di risorse necessarie per elaborare e analizzare i dati e dalla facilità di applicazione della politica commerciale (dato il legame diretto con l'attività dei punti vendita), è possibile pensare a una certa coerenza con gli elementi che caratterizzano un Data Thriver.

La descrizione dell'utilizzo dei dati trattata in precedenza e le dichiarazioni del CEO Kevin Johnson permettono di formulare alcune riflessioni. Più nello specifico, l'organizzazione di promozioni personalizzate (paragrafo 3.2) che tengono conto dei dati di consumo e il fatto che il CEO di Starbucks metta in evidenza l'importanza dei dati per il miglioramento dell'offerta aziendale, consente il confronto con almeno tre dei sei attributi che caratterizzano un Data Thriver.

È possibile affermare che i dati raccolti da Starbucks possono essere considerati un asset, che le unità di business sono coordinate con la funzione IT dell'azienda e che la qualità dei dati è una priorità. Infatti, è opportuno pensare che il personale di Starbucks comprenda persone in grado di estrapolare informazioni dall'insieme dei dati, la cui raccolta sia coordinata con l'area business e che le informazioni ottenute portino valore dal punto di vista commerciale (paragrafo 1.4).

In conclusione, è possibile sostenere che la comparabilità con gli elementi esposti sia sufficiente per definire Starbucks un'azienda Data Thriver.

## Conclusioni

---

Nel primo capitolo dell'elaborato, si è trattato il tema della Data Driven Economy. Innanzitutto, è stato descritto il ruolo dei Big Data all'interno dell'organizzazione aziendale. Dopodiché, è stato approfondito l'argomento principale del capitolo, definendo la Data Driven Economy come un'economia in cui i dati ricoprono un ruolo rilevante nella gestione del business. Abbiamo visto come la trasformazione digitale sia un processo caratterizzato da differenti gradi di maturità. In merito a ciò, sono stati esposti gli attributi che caratterizzano un Data Thriver e che consentono a un'azienda di essere definita in questo modo.

Il secondo capitolo si è concentrato sulla definizione della struttura del modello di business basato sui dati (DDBM). Nella prima parte è stata presentata una classificazione del modello di business in funzione del grado di digitalizzazione e di sfruttamento dei dati da parte dell'azienda. L'elaborato ha definito tre categorie: Low Data Business Model; Data Enhanced Business Model; Pure Data Driven Business Model. Nella seconda parte, la struttura del modello di business basato sui dati è stata delineata attraverso sette dimensioni: risorse chiave, attività chiave, proposta di valore, segmenti di clientela, modello dei ricavi, struttura dei costi e partner chiave. Tale struttura indica come in un DDBM i dati rappresentino la risorsa chiave principale e le attività chiave siano legate allo stesso insieme di dati.

Nel terzo capitolo, è stato descritto il modello di business di Unipiazza seguendo il modello Canvas. Alla luce di questo, l'elaborato ha posto in relazione Unipiazza con le considerazioni teoriche svolte nel primo e secondo capitolo. In conclusione, è possibile affermare che Unipiazza, nelle condizioni attuali, non può essere definita un'azienda Data Thriver (paragrafo 3.5) e che il suo modello di business non è completamente paragonabile a quello basato sui dati (Data Driven Business Model) (paragrafo 3.6).

Nello sviluppo del trattato, è risultata esserci una motivazione comune alle due affermazioni appena svolte. La ragione fa riferimento al fatto che l'attività di Unipiazza non comprende un costante ed efficace lavoro di elaborazione dei dati e di data mining (estrapolazione di informazioni utili dall'insieme dei dati). Come già sottolineato, ciò è dovuto alla mancanza di risorse umane sufficienti a svolgere tali attività.

Al fine di aumentare il giro d'affari, quindi per garantire uno sfruttamento maggiore dei dati, l'elaborato ha sostenuto che la fase di vendita del servizio Unipiazza potrebbe essere maggiormente efficace se la presentazione si focalizzasse su un aspetto in particolare. Quest'ultimo fa riferimento all'opportunità che Unipiazza offre al proprio cliente di aumentare i ricavi (paragrafo 3.7). Questa tipologia di vantaggio è supportata sia da ricerche esterne che da analisi di dati raccolti da Unipiazza, i cui risultati hanno consentito la creazione del calcolatore (paragrafo 3.7). Tale strumento, infatti, permette di quantificare il valore economico dei clienti fidelizzati dal sistema Unipiazza.

Con la presentazione, invece, dell'applicazione Starbucks si è voluto porre l'attenzione su un esempio di Data Thriver. Infatti, le considerazioni svolte nel paragrafo 4.4 permettono di avvicinare il caso Starbucks agli attributi che caratterizzano un'azienda Data Thriver (paragrafo 1.4). In particolar modo, la possibilità di ottenere informazioni utili dall'insieme dei dati raccolti e la coordinazione tra l'aerea IT e quella business permettono a Starbucks di utilizzare i dati in maniera efficace.

Dall'analisi dei due casi aziendali presentati nell'elaborato e dal confronto con la parte teorica è possibile individuare due aspetti che sono rilevanti sia per considerare un'azienda Data Thriver che per definire un modello di business basato sui dati. Il primo elemento riguarda la centralità dei dati relativamente all'attività aziendale e il secondo, invece, la capacità di estrapolare informazioni utili dai dati. Facendo riferimento al primo capitolo (Data Thriver), i due elementi sono riconducibili all'attributo intitolato "I dati sono considerati un asset" (paragrafo 1.4).

Mentre, in relazione al secondo capitolo (Data Driven Business Model), i due aspetti citati possono essere collegati alle due variabili sulle quali si basa la classificazione del modello di business, il livello di digitalizzazione e quello di sfruttamento dei dati (paragrafo 2.3).

L'applicazione Starbucks e Unipiazza rappresentano anche degli esempi di digitalizzazione del settore retail. Nello specifico, in entrambi i casi si è visto come elemento comune la costruzione della relazione digitale con il cliente. In questo, è emerso avere notevole importanza la gamification, come caratteristica necessaria per rendere coinvolgente l'interazione dell'utente con la piattaforma digitale. L'attività intrapresa sia da Unipiazza che da Starbucks sembra rappresentare un percorso di successo nell'innovazione di questo settore. Sicuramente, un ruolo decisivo viene e verrà ricoperto dal consumatore e dagli interlocutori di questo cambiamento. Come ha messo in luce l'elaborato, la comunicazione del valore del prodotto o servizio deve essere messa in relazione con il valore percepito dal soggetto a cui ci si rivolge.

## Bibliografia

---

Batocchio A., 2017, Proposal for a Method Performance Assessment: Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation, *Journal of Technology Management and Innovation*.

Benta C., Wilberg J., Hollauer C., Omer M., 2017, Process model for data-driven business model generation, *Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED17)*, 347-356.

Bouwman H. et al., 2008, 'Conceptualizing The STOF Model', in Bouwman, H. et al., *Mobile Service Innovation and Business Models*, Springer, Berlin Heidelberg, 31–70.

Buytendijk F., Kart L., Laney D., Jacobson S., Lefebure S. and Hetu R., 2013, 'Toolkit: Big Data Business Opportunities From Over 100 Use Cases', Gartner (G00252112).

Chesbrough H. and Rosenbloom R., 2002, 'The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies', *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529–555.

Cios K. J., 2007, *Data mining. A knowledge discovery approach*, Springer, New York.

Exner K., Stark R., Kim J.Y., Stark R., 2017, Data-driven business model a methodology to develop smart services. *IEEE*, 146–154.

Fayyad U., Piatetsky-Shapiro G. and Smyth P., 1996, 'From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases', *AI Magazine*, Vol. 17, pp. 37–54.

Fruhwrith M., 2018, *Exploring Challenges in Data-Driven Business Model Innovation from Austrian Enterprises*, ISPIM.

Han J., Kamber M. and Pei J., 2011, *Data Mining. Concepts and Techniques*, Elsevier Science, Burlington.

Hartmann P.M., Zaki M., Feldmann N., Neely A., 2016, Capturing value from big data – a taxonomy of data-driven business models used by start-up firms. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 36, 1382–1406.

Hilbig R., 2018, *Berlin Start-ups - The Rise of Data Driven Business Models*, University of Arts/Weizenbaum-Institute, Berlin, Germany.

Hunke F., Seebacher S., Schuritz R., Illi A., 2017, Towards a Process Model for Data- Driven Business Model Innovation. *IEEE*, 150–157.

Johnson M. W., Christensen C. and Kagermann, H., 2008, 'Reinventing your business model', *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp. 57–68.

Jyoti R., DuBois L., 2017, *Become a Data Thriver: Realize Data Driven Digital Transformation (DX)*, IDC.

Kosala R. and Blockeel H., 2000, 'Web Mining Research: A Survey', *SIGKDD Explor. Newsl.*, Vol. 2, No. 1, pp. 1–15.

Luque A., Peralta M.E., Heras A. de las Córdoba, A., 2017, State of the Industry 4.0 in the Andalusian food sector. *Procedia Manuf.* 13, 1199–1205.

Morris M., Schindehutte M. and Allen J., 2005, 'The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective', *Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape*, Vol. 58, No. 6, pp. 726–735.

Osterwalder A., 2004, 'The Business Model Ontology. A Proposition in Design Science Research', these. Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.

Parida V., 2019, Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises, Luleå University of Technology, Sweden.

Pugna I., 2019, Corporate Attitudes towards Big Data and Its Impact on Performance Management: A Qualitative Study, Bucharest University of Economic Studies.

Schroeck M., Shockley R., Smart J., Romero-Morales D. and Tufano P., 2012, 'Analytics: The real-world use of big data. How innovative enterprises extract value from uncertain data', IBM Institute for Business Value, Saïd Business School at the University of Oxford.

Schüritz R., Seebacher S., Dorner R., 2017, Capturing Value from Data: Revenue Models for Data-Driven Services, Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 5348-5357.

Singh R. and Singh K., 2010, 'A Descriptive Classification of Causes of Data Quality Problems in Data Warehousing', IJCSI International Journal of Computer Science, Vol. 7, No. 3, pp. 41-50.

Trabucchi D., Buganza T., 2019, Data-Driven Innovation: Switching the Perspective on Big Data, European Journal of Innovation Management.

Zolnowski A., Christiansen T., Gudat J., 2016, Business Model Transformation Patterns of Data-Driven Innovations, ECIS 2016 Proceedings, 1-16.

Archivio digitale, Unipiazza.

## Sitografia

---

[www.startupbusiness.it](http://www.startupbusiness.it)

[www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it)

[www.cerved.com](http://www.cerved.com)

[www.economyup.it](http://www.economyup.it)

[www.netapp.it](http://www.netapp.it)

[www.medium.com](http://www.medium.com)

[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)

[www.pagamentidigitali.it](http://www.pagamentidigitali.it)

[www.omniaweb.it](http://www.omniaweb.it)

[www.themanifest.com](http://www.themanifest.com)

[www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

[www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)

[www.unipiazza.it](http://www.unipiazza.it)

[www.bigdata4innovation.it](http://www.bigdata4innovation.it)

[www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com)

[www.appsamurai.com](http://www.appsamurai.com)

[www.ludicizzazione.it](http://www.ludicizzazione.it)