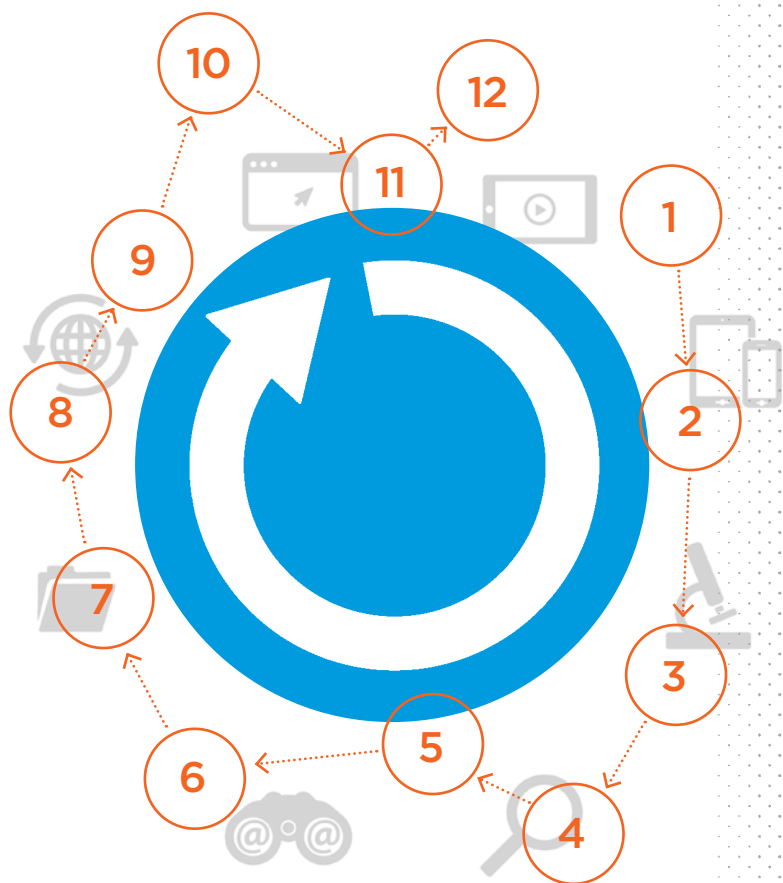


Mauro Lupi

# #DIGITAL BUSINESS STRATEGY

Un percorso a tappe per combinare digitale e strategia di business



**FrancoAngeli**

# Professioni Digitali

## Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

*Direzione di Alberto Maestri*

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 [medium.com/francoangeli-professioni-digitali](https://medium.com/francoangeli-professioni-digitali)

<http://bit.ly/ProfessioniDigitaliFA>



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Mauro Lupi

# #DIGITAL BUSINESS STRATEGY

Un percorso a tappe per combinare  
digitale e strategia di business

Prefazione di Stefano Epifani

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso  
In copertina: © Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Questo libro sulle strategie digitali si fa leggere per la sua semplicità, organicità e completezza.*

*Il digitale è una materia complessa perché pervasivo di tutti i processi aziendali e di tutte le competenze ed è questa integrazione fra competenze e processi che necessita di essere gestita e progettata con attenzione, per permettere alle organizzazioni di evolvere e competere sfruttando le nuove leve e riprogettando i propri modelli di business per poter competere in maniera più efficace anche sui nuovi territori competitivi.*

*La facilità di lettura unita all'elevata competenza che emerge nell'affrontare gli argomenti, consente al lettore di sfruttare questo libro anche come una guida utile per affrontare la trasformazione digitale dell'impresa.*

Roberto Liscia, Presidente Netcomm

*Come ben descritto da Alessandro Baricco in The Game, digitale più che tecnologia, hardware, software è cultura e approccio. Troppo spesso confondiamo "progetto digitale" con acquisto di prodotti o servizi software, sviluppo di applicazioni o costruzione di siti Web. Nel suo libro Baricco, citando la definizione di World Wide Web di Tim Berners-Lee, descrive molto bene come l'innovazione tecnologica e il digitale siano un'evoluzione del pensiero, trasversale a categorie, nazioni, luoghi, aziende. Il digitale ci accompagna quotidianamente, è tra di noi durante la giornata, il digitale siamo noi.*

*Ecco, il libro di Mauro, con passi semplici e concreti, aiuta a comprendere come far vivere in simbiosi digitale e business partendo dalle giuste domande e stimolando utili riflessioni nonché dubbi. Un'ottima guida per chi "non nativo digitale" vuole comprendere meglio quali sono le opportunità offerte dalla tecnologia digitale, oggi e domani.*

Luca Colombo, Country Director Facebook Italia

*Dal più giovane degli startupper al più navigato manager d'azienda, una cosa è ormai ben chiara a tutti: nel mondo di oggi non si può fare business senza il digitale. Nel confronto giornaliero con imprenditori e professionisti, la domanda più frequente non è più se il digitale sia la scelta da fare, ma come intraprendere sia dal punto di vista strategico sia da quello operativo il*

*percorso di trasformazione del proprio business. Grazie alla sua profonda esperienza sul campo, Mauro ci fornisce le risposte a questi interrogativi, con una rotta precisa e una serie di strumenti concreti grazie ai quali è possibile affrontare con successo questa impegnativa ed entusiasmante navigazione da business “as usual” a “digital business”.*

Daniele Lombardo, Marketing and  
Digital Director, TeamSystem

*Questo è il libro che avrei voluto leggere 20 anni fa. Una sintesi che fa chiarezza e che mette tutto e tutti al loro posto. Non è solo una mappa che attraverso un percorso ti guida alla digital strategy di un'azienda. Ma la spiega e la rende evidente anche a tutti quelli che, con competenze diverse, si sono ritrovati nel mondo digital e oggi hanno bisogno di allargare la propria visione per comprendere il proprio lavoro.*

Giorgio Taverniti, Founder & COO Search On Media Group

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Stefano Epifani</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Il concetto di strategia digitale</b>	»	21
<b>2. Digital Strategy Visual Roadmap</b>	»	26
<i>Adottare un metodo</i> di Daniele Radici	»	32
<b>3. Digital Business Strategy Canvas</b>	»	34
<b>4. Impostiamo la Roadmap</b>	»	36
<i>Il potere del co-design</i> di Ilaria Baietti	»	43
<b>5. Assessment</b>	»	46
<b>6. Valori “alti”</b>	»	48
<i>I valori alti sono la ragion d’essere dello stare sul mercato</i> di Paolo Iabichino	»	55



<b>7. Assets</b>	pag.	57
<i>Caro prodotto, ti licenzio!</i>		
di Giuseppe Mayer	»	68
<b>8. Market &amp; Trends</b>	»	70
<i>Strategia e visione d'insieme</i>		
di Guido Di Fraia	»	79
<b>9. Customers</b>	»	81
<i>La fatica di acquistare</i>		
di Pepe Moder	»	101
<i>Ricerche: qualità e quantità</i>		
di Joseph Sassoon	»	106
<b>10. Objectives &amp; KPI</b>	»	107
<b>11. Acquisition &amp; Retain</b>	»	112
<i>La conversione</i>		
di Gianluca Diegoli	»	122
<b>12. Communication</b>	»	124
<i>Comunicare bene</i>		
di Antonio Damato	»	126
<i>Il punto di vista di Luisa Carrada</i>	»	135
<b>13. Technology</b>	»	139
<i>Vie da percorrere e fili da annodare per disegnare una strategia digitale</i>		
di Andrea Boscaro	»	142
<i>La fase due del processo di trasformazione digitale: l'automazione</i>		
di Gianluca Ventruto	»	145
<b>14. People &amp; Governance</b>	»	147
<i>Il punto di vista di Franco Amicucci</i>	»	150

<b>15. Resources</b>	pag.	153
<i>Il punto di vista di Mario Bagliani</i>	»	156
<b>16. Formalizzazione della strategia</b>	»	157
<b>Conclusioni e take away</b>	»	159
<b>Ringraziamenti</b>	»	163
<b>Lectture consigliate</b>	»	165
<b>Indice delle figure</b>	»	167



## Prefazione

*di Stefano Epifani\**

Ormai siamo tutti online.

Non serve citare i dati di diffusione della Rete per evidenziare come tutti, ma proprio tutti, abbiano un account su uno dei tanti social media che ci circondano ridefinendo le dinamiche di giornate sempre più “connesse”.

Che sia Facebook o Instagram, che sia Twitter o TikTok, è davvero difficile pensare che ci siano persone, oggi, che possano realmente dire di non essere in qualche modo “digitali”.

“Connessi” e “digitali”. Questi sono, oggi, gli italiani. Anche se talvolta “a loro insaputa”. Il che non implica, ovviamente, che siano collegati senza saperlo (o almeno ciò è vero il più delle volte). Vuol dire piuttosto che nella maggior parte dei casi gli italiani sono collegati a strumenti dei quali ignorano la portata in termini di impatti sulla quotidianità. Ce lo dicono i dati di ricerca, ce lo confermano le graduatorie europee. Il livello di cultura digitale degli italiani è basso. Troppo basso. E il problema non si risolve con i cosiddetti “nativi digitali”, ossia quei giovani nati in un mondo nel quale la Rete era già ampiamente diffusa.

\* Docente di Internet e Social media Studies, Sapienza – Università di Roma. Presidente del Digital Transformation Institute.

Perché se è vero che essi hanno maggiore familiarità con questi strumenti, è altrettanto vero che sebbene sappiano “come” fare le cose, spesso non sanno “che cosa” stiano facendo in realtà. In altri termini, gli italiani – beati inconsapevoli – sono utenti di servizi dei quali non comprendono appieno le dinamiche.

Con un’aggravante: mentre il livello di quella che potremmo definire “cultura digitale” degli italiani è drammaticamente più basso di quello dei colleghi europei o dei cittadini statunitensi, gli strumenti ai quali gli italiani hanno accesso – benché con condizioni di rete decisamente peggiori, va detto – sono gli stessi.

Ciò accade perché mentre il processo di digitalizzazione è sostanzialmente locale e ha una velocità che dipende dalle situazioni infrastrutturali dei diversi Paesi, la disponibilità degli strumenti digitali (social network, motori di ricerca e in generale quelle che vengono definite “piattaforme”) è globale.

In sostanza: la disponibilità di strumenti è globale ma il livello di consapevolezza sul modo di usarli è locale. Con tutto ciò che ne consegue.

La prima conseguenza è che gli utenti italiani, maggiormente inconsapevoli degli altri, sono – proprio per questo – più sottoposti ai rischi della Rete e meno in grado di coglierne le opportunità. Cosa che accomuna tutte le categorie di utenti: i semplici cittadini così come gli imprenditori, che potrebbero utilizzare Internet per ripensare il proprio business.

Ripensare il proprio business. È questa la vera sfida di fronte alla quale ci pone la Rete quando si parla di economia. Un vero e proprio cambiamento di senso che va oltre l’implementazione di nuovi canali di comunicazione, o la gestione di questo o quel social media. Un cambiamento che è ben più complesso del semplice aprire una pagina aziendale su un social media; azione che, spesso, rappresenta la massima espressione di maturità digitale da parte di

molte imprese. Comprendere e gestire il mercato (già, il mercato: non il mercato digitale, perché oggi tutto il mercato – piaccia o meno – è o dipende dal digitale) non si limita ad attivare un presidio online: implica una visione strategica. Vuol dire comprendere quali sono i punti di contatto del proprio business con la Rete. Significa capire come ripensare i propri prodotti, la propria value proposition, il proprio senso. Ed è un percorso che non si improvvisa.

Quello di definire una business strategy è un percorso che richiede competenze vaste e differenziate, necessita consapevolezza della propria realtà e coscienza della propria condizione, conoscenza del mercato e visione strategica. A un imprenditore, così come a un professionista del settore, non basta aprire un account su un social media per comprenderne le dinamiche. A un'azienda non basta “essere online” per capire linguaggi, opportunità e minacce della Rete. I suoi impatti vanno compresi nel profondo.

Serve, appunto, strategia.

Ed è per questo che il libro di Mauro Lupi è uno strumento di grande importanza. Perché non pretende di spiegare all'imprenditore la natura del proprio business, ma lo guida in un percorso di analisi dei processi, del mercato, dell'utenza e delle infrastrutture che – nella sostanza – ne producono una rilettura. Mauro Lupi non si arroga il ruolo di chi vuol spiegare a un imprenditore come funziona il suo lavoro, ma si mette al suo fianco per illustrargli le dinamiche, le caratteristiche e la natura di un contesto e di strumenti che contribuiscono a rideterminarne il senso. Mauro Lupi affianca l'imprenditore, il manager, chiunque abbia responsabilità strategica in un'organizzazione nel percorso di ridefinizione del business sulla base delle opportunità e delle minacce del digitale.

Allo stesso tempo, l'autore fornisce ai professionisti del settore (o aspiranti tali) un modello di riferimento per contestualizzare il digitale nei processi d'impresa, offrendo un percorso strategico sul quale innestare le iniziative

operative e le implementazioni tecniche in modo consapevole e coerente con gli obiettivi di business.

Lo fa costruendo una vera e propria roadmap seguendo la quale si è condotti a interrogarsi sui temi portanti della propria strategia, andando a esaminare di volta in volta come essi siano toccati e ridefiniti dal digitale. Un percorso complesso, certo, ma che la lunghissima esperienza di Mauro Lupi nel settore, al servizio di alcune delle più importanti organizzazioni italiane, rende non solo semplice da percorrere, ma entusiasmante da affrontare. Un entusiasmo che nasce dalla netta percezione del fatto che la guida che si ha a disposizione ha già percorso più e più volte il cammino per il quale ci conduce. Un cammino sempre diverso, ma nel quale Mauro Lupi permetterà ai suoi compagni di viaggio, nella ricerca della propria strategia digitale, di evitare le minacce più insidiose e di sfruttare i percorsi più utili.

Poche persone possono vantare come Mauro Lupi un'esperienza ultraventennale di successo in questo settore. Grazie a questo libro molti potranno avvantaggiarsene.

## Introduzione

*Non è la destinazione, ma il viaggio che conta.*

Jack Sparrow, Pirata dei Caraibi

Probabilmente fa un po' strano iniziare un libro che parla di business digitale citando una frase di un protagonista di un film di Walt Disney, per cui è bene che ne spieghi la ragione.

In questo libro ti racconterò un percorso con delle tappe cronologiche per impostare o revisionare la digital strategy di un'azienda. Una specie di viaggio che, spero, produrrà valore anche solo per averlo svolto. Chiaramente il punto d'arrivo è importante, ma ci sono modi e modi per affrontare una strada: quella che ti presento passerà in rassegna i momenti cruciali per capire e cogliere le opportunità del digitale per fare business.

Nel viaggio che ti propongo di fare assieme, il mio ruolo sarà quello dello sherpa: una guida che è passata in questi luoghi tante volte e che ha qualcosa da raccontarti e da consigliarti. Una serie di passaggi per riuscire a impostare la strategia digitale in modo consapevole e costruttivo, facendo un po' di ordine tra le mille cose a cui badare, attraverso un metodo ben collaudato sul campo. Niente di più di quello che faccio da tanti anni, ossia aiutare le aziende a utilizzare profittevolmente la Rete, aggiornato ovviamente ai tempi e agli strumenti più moderni.

Nulla di dotto e sofisticato, nessun segreto straordina-



rio, nessun trucco prodigioso, nessuna magia per guadagnare milioni di euro. Ma un programma di lavoro che parte dall'assunzione che raggiungere dei risultati con il digitale è impegnativo, e le scorciatoie e le soluzioni facili sono solo leggende metropolitane oppure le classiche storie per cui solo "uno su un milione ce la fa". Ecco perché ti parlerò anche di come organizzare il lavoro, di come coinvolgere i colleghi, di come affrontare alcune scelte complicate, e non solo di una lista di "cose da fare". Insomma, entrerò nel merito di quello che è il mio mestiere e di ciò che continuo a realizzare progetto dopo progetto. È anche per questo motivo che mi sono permesso di passare direttamente al "tu", perché quando c'è da lavorare i formalismi è bene che lascino spazio alla praticità e alla concretezza (e poi sono quasi sicuramente meno giovane di te, per cui penso di potermelo permettere).

Dato che mi sono preso arbitrariamente questa confidenza, permettimi anche di segnalarti che il libro è rivolto a chi ha già capito l'importanza e la rilevanza che riveste Internet per le aziende di qualsiasi tipo. Quindi non ti aspettare un testo che ti dimostri quanto la Rete sia fondamentale per il business (se hai dei dubbi a proposito, mi spiace, il libro non è per te), ma un sistema per aiutarti a organizzare e pianificare le attività digitali.

Tra poco entrerò nel merito di che cosa intendo per strategia digitale, ma intanto ti anticipo che il libro presenta un metodo composto da diversi passaggi che descriverò in dettaglio nei vari capitoli, un viaggio che riesce bene se si affronta nel modo corretto. Potremmo dire che "serve un metodo per applicare il metodo", affermazione che appare come una di quelle cose complicate che dicono i consulenti ma che invece non ha nulla di esoterico. Il concetto è che da buon sherpa, quale mi sono definito, ti racconterò le varie tappe e i singoli luoghi ma nel momento in cui deciderai di fare questo viaggio per la tua azienda (o per i tuoi clienti se sei un consulente o lavori in agenzia), dovrai

adattare l'esperienza al contesto specifico. Come ogni mappa, l'itinerario esposto è uguale per tutti ma evidentemente l'esperienza sarà differente se, per esempio, il viaggio lo si affronta in estate o in inverno, oppure se lo si svolge da solo o in compagnia. Quindi non ti aspettare una guida perfetta per ogni situazione di business perché le varianti sono moltissime. Io chiamo questa situazione "l'elogio del *dipende*" che, mi rendo conto, può apparire come una relativizzazione di ogni cosa, ma trovo quantomeno discutibili le affermazioni assolutiste che ogni tanto si incrociano e che descrivono certezze (l'esempio per eccellenza è: "quel canale digitale funziona meglio di quest'altro") e che, ammesso che siano vere, hanno senso solo in determinati contesti mentre in altri sono evidentemente inadatte. Quindi spero comprenderai perché utilizzerò diversi verbi nella forma condizionale e qualche "dipende". Così come spero sarai indulgente nell'accettare che questo lavoro ha necessariamente un carattere generale perché è impossibile fornire dei riferimenti assoluti validi per B2B e B2C, per aziende di 10 dipendenti o di 10 mila, per imprese locali o multinazionali ecc. Tuttavia, è proprio per via di questa genericità e variabilità degli scenari, che **c'è bisogno di un metodo per facilitare la comprensione della direzione e per cercare di non perdersi**, ed è un po' questo il tentativo di contributo a cui ho pensato scrivendo queste pagine.

Avendo accompagnato parecchie aziende nel percorso di definizione della strategia digitale, ho cercato di rispondere ai principali bisogni delle imprese e di aiutare a raggiungere i risultati maggiormente apprezzati, ossia:

- avere maggior coscienza e chiarezza su come utilizzare il digitale e quindi poter fare le scelte più opportune;
- disporre di un programma di attività realistico che indichi le priorità su cui concentrarsi;

- allocare il budget necessario in maniera consapevole e aderente agli obiettivi;
- ottenere indicazioni puntuali per il team che si occuperà dell'esecuzione delle attività, sia quello interno, sia eventuali professionisti esterni.

Una nota a proposito della forma che ho utilizzato. Sono stato tentato di scrivere in modo *politically correct* declinando i nomi al femminile e maschile (es. imprenditrice/imprenditore, proprietaria/o ecc. oppure aggiungendo la desinenza “/a” ai nomi o agli articoli maschili tipo “il/la consulente”) ma poi ho pensato che sarebbe stata una inutile forzatura con risultati estetici penosi. Spero che le lettrici non se la prendano troppo per questa scelta di stile. Peraltro, come la penso sul tema del valore dell’apporto delle donne in questo tipo di progetti (e non solo), fa parte di una riflessione sulla quale tornerò più avanti a proposito di *chi* coinvolgere nella definizione della digital strategy.

Noterai che i nomi delle fasi del percorso che seguiremo sono prevalentemente in inglese, così come le denominazioni dei modelli che condividerò più avanti. È principalmente una ragione di sintesi e di uniformità al “gergo” del settore, non un vezzo sofista. Abbi pazienza: trattare di digitale richiede l’impiego di termini inglesi, molti dei quali peraltro sono ormai di uso corrente. In ogni caso, ho cercato di limitare al massimo la terminologia tecnica o, quanto meno, ne ho spiegato il significato in italiano.

Troverai inoltre che il modello che ho elaborato è guidato da una serie di domande, alcune riportate nei nomi dei capitoli del libro, altre evidenziate a fianco ai titoli dei paragrafi. Negli anni ho imparato a capire e apprezzare l’importanza delle domande. Aiutano a sviluppare senso critico, a stimolare la curiosità, a guidare le conversazioni. Favoriscono la voglia di migliorarsi e allontanano dall’autoreferenzialità. Chiaramente, farsi e fare domande non basta: occorre che siano le domande giuste! Beh, io ho provato a identifi-

care i quesiti più opportuni per poter progettare la strategia digitale di un'impresa e per guidare le varie fasi del lavoro, prendendo peraltro spunto dai confronti con imprenditori e manager di aziende di tipo e dimensioni diverse.

Ultimo, ma non ultimo, segnalo orgoglioso l'apporto di alcuni straordinari professionisti del settore che hanno arricchito ciascun capitolo con i loro pensieri e le loro riflessioni.

Ah, dimenticavo. Nel sito [www.DigitalBusinessStrategy.it](http://www.DigitalBusinessStrategy.it) che accompagna il libro, potrai trovare una serie di approfondimenti compreso qualche altro piccolo retroscena. Ma non voglio annoiarti oltre con i preamboli e quindi entriamo nel vivo dell'argomento.