

Dipartimento
di Business and Management

Cattedra di Marketing

# L'Impatto della Digital Transformation sul Marketing: l'Approccio Agile al Digital Marketing

Prof. Michele Costabile

SUPERVISORE

Alessandro Pascarella

CANDIDATO

Alessandro Pascarella - Studente No. 232421

Anno Accademico 2020/21

Alla mia famiglia, ai miei amici e a chi mi guarda da lassù.

#### Sommario

L'innovazione in ambito tecnologico ha iniziato una trasformazione totale della nostra società portando alla *Digital Transformation*. Questo elaborato si pone l'obiettivo di analizzare come la Trasformazione Digitale abbia impattato nella sfera d'interesse delle imprese, e di come le nuove tecnologie digitale abbiano modificato il contesto operativo e rivoluzionato i processi aziendali, in particolare di marketing, rendendo l'ambiente molto più mutevole, ponendo le aziende di fronte alla sfida della *Business Transformation*.

In questo contesto si passa dal Marketing Tradizionale al *Digital Marketing*, che riesce a sfruttare tutte le derivazioni digitali proprie del web così da percorrere nuovi sentieri verso la soddisfazione del cliente e il successo dell'impresa, grazie anche all'applicazione dell'approccio Agile. La filosofia Agile deriva dall'*Agile Software Development*, un mindset ispirato al pensiero *lean*, che vanta un proprio manifesto in cui sono elencati i principi fondamentali per la sua applicazione, e che grazie alle sue metodologie applicate aiuta l'impresa nelle situazioni di instabilità e rischio grazie al miglioramento dei sistemi comunicativi aziendali e l'implementazione di un sistema di sviluppo dei processi iterativo, rendendo più facile la transizione tecnologica e il conseguimento dei propri obiettivi.

## Indice

Introduzione		9
CAPITOLO 1: La Digital Transfo	rmation e Il Digital Marketing	10
1.1 Cos'è la Digital Transforma	ation e quali sono le sue implicazioni	10
1.2 Lo scenario di sviluppo dell	la Digital Transformation	13
1.2.1 Il contesto competitivo	)	15
1.2.2 Il contesto dei consuma	atori	15
1.2.3 Il contesto aziendale		16
1.3 Digital keys and drivers: i f	attori chiavi per la trasformazione	17
1.3.1 Nuovi trend e tecnolog	rie nel campo della DT	18
1.4 L'impatto del Digital		20
1.5 Digital Marketing		22
1.5.1 Il Messy Middle: un nu	novo framework per il Digital Marketing	26
1.5.2 Le nuove realtà del ma	rketing nel Global Digital World: il Digital Consumer	28
CAPITOLO 2: L'Agile e la sua app	plicazione nella sfera del Marketing	30
2.1 L'Agile Software Developr	nent	30
2.1.1 Il Manifesto Agile		32
2.2 Le metodologie agili		34
2.2.1 Scrum		35
2.2.2 eXtreme Programming	(XP)	39
2.2.3 Lean e Kanban		41
2.3 L'Agile Marketing		46
2.3.1 Il Manifesto dell'Agile	Marketing	48
2.3.2 Implementare il Marke	eting Agile	50
2.4 Customer Relationship Mar	nagement (CRM)	53
2.4.1 Integrare il CRM e il M	Marketing Automation	55
CAPITOLO 3: AGILE TRANSFO	DRMATION CASE: DELL, SPOTIFY & AMAZON	57
3.1 Cenni storici e sviluppo di l	Dell Inc	57
3.1.1 Il caso studio Dell Inc.		58
3.2 Il caso studio Spotify		62
3.2.1 Spotify Model		62
3.3 Il caso studio Amazon		70
3.3.1 I 7 fattori chiave del su	accesso di Jeff Bezos come CEO di Amazon	70
Conclusioni		74
Bibliografia		76

## Elenco delle figure

Figura 1: Digital Transformation is a convergence	12
Figura 2: Caratteristiche del cambiamento	14
Figura 3: Rappresentazione grafica del Messy Middle	27
Figura 4: Software Development	31
Figura 5: Scrum, XP e Lean condividono gli stessi valori, idee e pratiche provenienti dal Mani	festo Agile. 35
Figura 6: I 7 tipi di sprechi	42
Figura 7: Kanban Board	44
Figura 8: Roadmap	51
Figura 9: Squad	63
Figura 10: Sondaggio trimestrale	64
Figura 11: Tribe	65
Figura 12: Chapters	67
Figure 13: Le Gilde	67
Figure 14: La struttura a matrice	68

## Elenco delle tabelle

Tabella 1: Determinanti chiave della DT	18
Tabella 2: Servizi offerti dallo Scrum Master	38
Tabella 3: I 12 principi di XP	40
Tabella 4: Le 5 determinanti chiavi per utilizzare al meglio Kanban	45
Tabella 5: Principali differenze tra Tradional Marketing e Agile Marketing	
Tabella 6: Effetti dell'utilizzo di metodi agili o a cascata di un progetto di CRM	54

## **Introduzione**

Mai come negli ultimi decenni, il mondo è in uno stato permanente di cambiamento a causa del rapido sviluppo delle tecnologie e degli strumenti d'informazione. La Digital Transformation si manifesta sotto forma di cambiamenti strutturali della nostra società, afferendo e modificando la sfera economico-organizzativa delle aziende moderne. Il rapido avanzamento tecnologico trasmuta il contesto in cui le imprese operano, modificandone le caratteristiche, i requisiti e i protagonisti in un ambiente sempre più mutevole dove la parola chiave per la sopravvivenza risulta essere: adattamento. Anche le pratiche del marketing si evolvono allo stesso ritmo dell'ambiente circostante, e le tecnologie digitali vengono integrate con le attività di marketing in modo continuo e dirompente fino ad esplicarsi nella nuova pratica del Digital Marketing, originando una digital disruption. In questo nuovo mondo altamente instabile, l'Agile e la sua applicazione al Digital Marketing possono permettere alle imprese di adattarsi e mutare con l'ambiente stesso, permettendo alle aziende con le giuste competenze, non solo una transizione tecnologica e organizzativa essenziale per sopravvivere, ma di entrare in possesso delle tecniche e degli strumenti idonei per dominare il proprio settore di appartenenza. Questo elaborato si pone lo scopo di analizzare gli effetti della Trasformazione Digitale sulle aziende e nel contesto in cui operano, di esaminare le nuove realtà del marketing come il Digital Marketing, e di approfondire l'applicazione della filosofia Agile nei processi organizzativi e strutturali, dimostrando come una giusta integrazione tra Marketing e Agile possa portare a risultati di business molto performanti, in quella che si sostanzia in una vera e propria Business Transformation.

Nel primo capitolo, si approfondisce la *Digital Transformation*, intesa sia come cambiamenti tecnologici che sociali, analizzandone i contesti mutati, le maggiori innovazioni tecnologiche e i trend digitali che hanno portato all'avvento del *Digital Marketing*.

Nel secondo capitolo, si analizzerà nel dettaglio *l'Agile Software Development*, una corrente di pensiero che grazie al suo Manifesto pone le basi per una rapida e agile trasformazione dei processi, si analizzeranno inoltre tutte le sue metodologie principali tra cui: Scrum, XP, Lean e Kanban. I principi dell'Agile possono essere applicati al marketing ed ai suoi processi aziendali, da questa integrazione ha origine l'*Agile Marketing*.

Nel terzo, ed ultimo capitolo, si esamineranno tre casi studio principali: Dell Inc., Spotify e Amazon, grandi imprese che hanno saputo bene sfruttare i principi Agili e il *Digital Marketing*, riuscendo così a adattarsi all'ambiente caotico, dominandolo. In particolare, si vedrà come Amazon abbia potuto ottenere risultati grazie a Jeff Bezos e alla sua applicazione della filosofia Agile all'interno del colosso statunitense; come Spotify abbia fatto propri i principi dell'Agile esplicandoli in una propria struttura organizzativa adattiva: lo "*Spotify Model*"; e come Dell sia riuscita, nonostante le difficolta date dal cambiamento del mercato, a riottenere un'ottima posizione competitiva nel settore riorganizzando il proprio Dipartimento di Marketing in unità agili.

#### **CAPITOLO 1**

## La Digital Transformation e Il Digital Marketing

In questo primo capitolo parlerò della *Digital Transformation*, analizzando in particolare in cosa consiste il processo di trasformazione digitale con un occhio all'innovazione tecnologica ed informatica e soffermandomi su come siano stati rivoluzionati i processi produttivi di creazione del valore sia dal lato del consumatore che delle imprese; arriverò a definire anche la trasformazione delle dinamiche organizzative che hanno interessato il mondo del marketing e portato alla nascita del Digital Marketing.

### 1.1 Cos'è la Digital Transformation e quali sono le sue implicazioni

Prima di introdurre il concetto di Trasformazione Digitale è bene spiegare cosa si intende per digitale. Generalmente se chiedessimo a cento persone di definire la parola digitale otterremmo cento risposte diverse, questo perché molte volte si definisce cosa fa il digitale e non cos'è. Universalmente in informatica, il digitale viene definito come qualsiasi cosa che si possa esprimere attraverso i numeri. Questo termine, inoltre, viene communente utilizzato come sinonimo di nuovo in contrapposizione al vecchio, l'analogico, oltre ad essere adoperato per descrivere le più moderne tecnologie.

In questo elaborato, utilizzerò anche l'accezione di digitale data da McKinsey, la quale è riassumibile in tre principali caratteristiche (Schallmo & Williams, 2018):

- 1. Creare valore andando oltre le frontiere del business;
- 2. Ottimizzare i processi che influiscono sulla customer experience;
- 3. Sviluppare capacità cruciali per l'intera attività aziendale.

È ora possibile dare una definizione di *Digital Transformation*.

La *Digital Transformation* o Trasformazione Digitale è definibile come il complesso di innovazioni in ambito culturale, tecnologico, organizzativo, sociale e manageriale che integrati con le nuove tecnologie digitali, portano a trasmutazioni in tutte le sfere sociali.

Per rendere al meglio l'idea è bene citare alcuni esempi significativi di *Digital Transformation* che si sono verificati nel Ventunesimo secolo come la rapida crescita degli smartphone, il Web 2.0, i social media ed i pagamenti contactless. Ognuno di questi cambiamenti ha obbligato le imprese, a volte solo in settori specifici e in altri casi in ogni settore, a cambiare il proprio modo di agire e i loro *business model* oltre che a cambiare la società sotto gli aspetti del marketing, della tecnologia, delle procedure e rivoluzionando la vita delle persone.

È inoltre importante capire la differenza tra *digitization* e *digitalization*. Per *digitization* si intende semplicemente il passaggio dall'analogico al digitale, per esempio trasformare un documento cartaceo in un documento PDF. La digitalizzazione invece è l'utilizzo delle tecnologie digitali e dei dati con l'obiettivo di generare profitti, migliorare il business, trasformare i processi di business e creare un nuovo ambiente digitale

(i-SCOOP, 2016). Questo si sostanzia in una trasformazione della cultura e della società, che assume un focus digitale. Un esempio è il cambio di abitudine delle persone nel corso del tempo che ha portato gli smartphone ed i sistemi di messaggistica come WhatsApp, a diventare i mezzi di comunicazione principali della nostra epoca (Kingsnorth, 2019).

Entrambi questi termini sono stati i fari nel viaggio verso la Trasformazione Digitale.

Vi sono però varie interpretazioni utilizzate come chiave di lettura di questo apparentemente "nuovo" fenomeno. A mio avviso la trasformazione digitale va intesa, per capire a pieno l'accezione del termine e il suo più giusto contesto ed utilizzo, focalizzandosi soprattutto sull'integrazione dei più moderni strumenti tecnologici e digitali con tutte le vaste e molteplici aree del business, così che possa portare a cruciali e fondamentali cambiamenti nei settori tecnologici, culturali e operativi, per generare e diffondere un patrimonio di valore condiviso. Questa integrazione simbiotica tra tecnologia e modelli di business va applicata a tutti i processi e deve entrare nel DNA aziendale, è questa nuova cultura organizzativa ed aziendale unita a moderne competenze tecniche e specifiche, che devono essere fornite alle risorse umane, ad essere il primo driver verso un modello digitale ed interattivo d'impresa. Affinché questo cambiamento culturale si concretizzi è necessario che l'azienda passi dall'utilizzo di un sistema legacy, inteso come sistema informatico obsoleto o retrodatato, all'Edge computing, ovvero un'architettura IT distribuita e decentralizzata che elabora istantaneamente e senza latenza i dati, così da rendere più veloci i flussi informatici permettendo ai dispositivi una risposta repentina ed alte prestazioni (Hewlett Packard Enterprise, 2021). Ci tengo però a precisare che la Digital Transformation non consiste solamente nell'utilizzo da parte di un'azienda di uno specifico set di nuove tecnologiche, questo risulterebbe limitativo e non esprimerebbe il cambiamento radicale che un'impresa vive nel processo di trasformazione, bensì è associabile all'abilità dell'impresa di rispondere con successo alle nuove tecnologie e procedure, adesso e nel futuro. Per molti quindi questo si sostanzia in un continuo adattamento, ricerca e sperimentazione in modo strategico da parte dei leader di impresa e dei team, alle continue scoperte del mondo digitale.

Le finalità che spingono le imprese verso nuove piattaforme, sistemi e network sono (Herbert, 2017):

- Nuovi business model più profittevoli;
- Processi operativi più efficienti;
- Un accesso più agevole ai mercati;
- Offerte migliori per i propri clienti;
- Nuove fonti di guadagni.

Inoltre, il processo di trasformazione digitale interessa tre principali aree critiche dell'organizzazione:

- 1. Il business model: inteso come il modo di generare ricavi, di acquisire e fidelizzare i clienti;
- 2. La *customer experience*: i prodotti e servizi principali, i processi di engagement e di interazione con i clienti, compresa la fase di post-acquisto;

3. I *processi interni*: che comprendono il modus operandi aziendale, le operations, l'analisi e l'attività di decision making.

Se l'organizzazione riuscirà ad integrare correttamente la Trasformazione Digitale, riuscirà ad ottenere benefici in termini di incremento di ricavi, ottenimento e mantenimento del vantaggio competitivo e una superiore efficienza dei processi interni.

Siamo ora consapevoli che la Digital Transformation non è solo un viaggio tra le nuove tecnologie, ma un nuovo *mindset* che porta alla trasformazione del business e che si concretizza nel soddisfare i bisogni del consumatore grazie anche ad attività di co-creazione con l'utente, in un'attitudine collaborativa e flessibile oltre che con nuovi metodi di lavoro agili. Fondamentale in questo nuovo scenario è la formazione delle risorse umane che devono entrare in possesso di specifiche conoscenze tecniche, così da rappresentare una preziosissima risorsa di valore che potrebbe diventare più importanti delle tecnologie stesse.

Ma come è possibile formare in modo adeguato il proprio capitale umano? La *Digital Transformation* ha messo a dura prova i tradizionali sistemi di apprendimento facendoli virare verso metodi e contenuti improntati su una nuova realtà digitale. Oltre alle tradizionali lezioni e all'imparare grazie alla pratica, il sistema di formazione dei dipendenti ha adottato nuovi metodi come i corsi online ad alta intensità, l'utilizzo della *gamification* e delle simulazioni.

La Trasformazione Digitale rappresenta quindi una fonte di continue novità e di dinamismo per il business, ed in particolare per le imprese. Al giorno d'oggi le aziende devono riorganizzarsi per riuscire ad operare simultaneamente in due modi distinti. Le modalità standard continuano a far funzionare i business e le operations, mentre gli approcci moderni sono alla ricerca di nuove opportunità per sfruttare i mercati e le tecnologie innovative, i processi, i prodotti o i servizi.



Figura 1: Digital Transformation is a convergence

Fonte: Elbert.C, "Digital Transformation", 2018

La figura sopra illustra la *Digital Transformation* come convergenza tra *hard power* (la tecnologia) ed il *soft power* (persone e business) e dai processi che si sviluppano, emerge nuovo valore addizionale. Inoltre, mostra come il valore sia creato non solo in modi tradizionali (linee gialle) ma anche grazie alla *digitization* (linee verdi), i software e le tecnologie sono quindi sia il driver che l'effetto della *digital disruption* (Ebert & Duarte, 2018).

In conclusione, la *Digital Transformation* rientra tra i grandi trend del nostro secolo, oltre a dimostrarsi una sfida per le imprese e la società poiché richiede nuove competenze e lo sviluppo di sistemi integrati con le tecnologie di informazione (IT) e di cybersecurity. È proprio nella convergenza tra gli elementi appena citati che il processo di trasformazione digitale rivoluziona lo scenario dei software tecnologici e di processo, solo abbracciando l'innovazione si può guardare verso un nuovo orizzonte di benessere sociale; citando Herman Kahn: "Chiunque può imparare dal passato. Oggi è importante imparare dal futuro."

## 1.2 Lo scenario di sviluppo della Digital Transformation

Le tecnologie stanno riscrivendo attivamente il modo in cui interi mercati operano con una velocità senza precedenti. Si pensi solo che un iPhone 5 di Apple, ha circa tre volte la potenza di calcolo di un computer Cray-2 (un supercomputer vettoriale sviluppato dall'azienda Cray Research nell'anno 1985), questo dovrebbe far capire quanto la capacità di elaborazione degli apparecchi tecnologici sia aumentata esponenzialmente nel tempo, oggi chiunque di noi possiede un supercomputer nella propria tasca con un accesso ad un vastissimo universo di informazioni virtuali (Perkin & Abraham, 2017). Tutti i rapidi cambiamenti che ci sono stati negli ultimi anni sono stati sicuramente guidati dalle nuove tecnologie, ma non solo ed unicamente da quest'ultime. Se si vogliono comprendere al meglio i cambiamenti, è indispensabili soffermarsi sui comportamenti che derivano dalle nuove tecnologie, a come si è risposto nel tempo alle nuove sfide, alle strategie, agli approcci ed alla nuova "mentalità digitale".

Per rendere l'idea di come si sia evoluto il contesto economico e sociale nel corso degli anni basta soffermarsi su come siano cambiati i principali player dei mercati internazionali. Nel 2006 le aziende di maggior valor al mondo per capitalizzazione azionaria erano: la Exxon (petrolio), la General Electric (conglomerata), la Microsoft (tech), la Citigroup (servizi finanziari), la BP (petrolio) e la Royal Dutch Shell (petrolio). Nel 2016 invece, questa classifica è composta principalmente da business tecnologi infatti troviamo la Apple, la Alphabet (la holding proprietaria di Google), la Microsoft, Amazon, Facebook e la Exxon Mobile (che figura come l'unica compagnia non tecnologica tra le prime sei).

Questa situazione non dovrebbe stupire, il cambiamento non è una novità poiché il progresso ha sempre accompagnato l'uomo nel corso della sua storia.

Il digitale è quindi un cambiamento inevitabile e le imprese si ritrovano a dovere reagire ai cambiamenti non in modo superficiale, bensì in modo specifico ed in profondità. La parola chiave per i nuovi business è quindi *adattamento*, la necessità di trasformare il proprio business per diventare più digitali in un mondo sempre più

competitivo non è solo urgente, ma essenziale ed inevitabile. Joseph Schumpeter, economista austriaco di fama mondiale che insegnò ad Harvard negli anni Trenta dello scorso secolo, descriveva il capitalismo come una "tempesta di distruzione creativa", con queste parole Schumpeter voleva descrivere il fenomeno di continuo ricambio all'interno del mercato competitivo in cui nuove imprese e settori salgono alla ribalta per rimuovere o sostituire i player già presenti, la tecnologia ha accelerato notevolmente questo "ricambio generazionale".

A conferma di quanto appena esplicato, una ricerca del Professor Richard Foster dell'Università di Yale constata che la "vita media" di un'impresa all'interno dello Standard & Poor 500 o S&P 500, un indice azionario statunitense formato dalle cinquecento aziende statunitensi con maggiore capitale azionario, è diminuita da sessantuno anni nel 1958 a quindici anni nei tempi odierni. La stima del professor Foster è che entro il 2027, più di tre quarti delle società presenti nel S&P 500 saranno nuove imprese ancora non conosciute al giorno d'oggi. Questo quadro generale esprime come il tasso di mortalità per i business sia aumentato notevolmente rispetto al passato per via dell'impatto che il digitale ha avuto e dell'accelerazione del processo tecnologico. La società Nokia, leader tecnologico nei primi anni 2000, è un caso molto rinomato di mancanza di leadership e di una strategia in congruenza con la velocità della rivoluzione digitale; la società, infatti, passò dall'essere la maggior attrice nel panorama internazionale, controllando circa il 41% del mercato dei telefonini, all'essere acquisita da Microsoft nel 2013 e a vedere dopo due anni il suo valore di mercato scendere del 70%. Questo esempio tangibile di fallimento evidenzia che, mai come oggi, per le imprese, al fine di rispondere all'implacabile cambiamento del contesto in cui vivono, è indispensabile per la sopravvivenza nel mercato un atteggiamento agile e di rapida risposta e adattamento. I cambiamenti cruciali per le imprese di solito avvengo in tre contesti critici bene definiti: il contesto competitivo, il contesto dei consumatori ed il contesto aziendale.

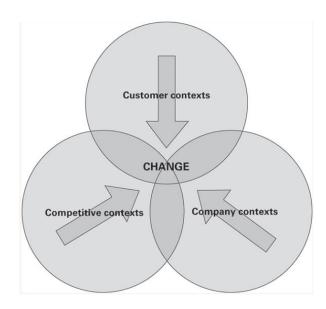


Figura 2: Caratteristiche del cambiamento

Fonte: Perkin.N, Abraham.P "Building the Agile Business through Digital Transformation", 2017

#### 1.2.1 Il contesto competitivo

Nel panorama contemporaneo, le barriere all'entrata di ogni settore si stanno sempre più riducendo per via di un sempre più economico e agevole accesso alle tecnologie basate sul cloud ed ai servizi di infrastruttura; la minaccia dei potenziali nuovi entranti nel mercato cresce regolarmente ed è sempre più concreta.

Inoltre, le tecnologie digitali hanno indebolito il rapporto di equilibrio tra consumatori ed imprese. Il digitale e le piattaforme social hanno creato un nuovo prototipo di consumatore, connesso e con più potere, riducendo così il controllo dell'impresa sulla percezione del brand. Oltre a questo, la maggiore trasparenza richiesta dai consumatori sul *pricing* dei prodotti e servizi, ha portato a maggiori pressioni per le aziende.

Non bisogna però dimenticare che l'integrazione del digitale nelle operazioni aziendali e nella *supply chain* ha rappresentato vantaggi significativi in termini di tempistica, efficienza e costi.

Uno dei maggiori trend a cui si sta assistendo all'interno del contesto competitivo è chiamato "Horizontal innovation" (Korsten, 2015) ed esprime l'idea di come la competizione ormai possa provenire da ogni settore. Prima i leader di mercato erano in grado di individuare gli eventuale competitor, capire da dove provenissero e così anticipare le loro mosse; oggi la competizione risulta quasi invisibile e questo comporta un maggiore rischio.

I nuovi business, digitalmente molto abili, conquistano facilmente un settore rimodellando la propria catena di valore grazie a software specifici, per poi spostarsi orizzontalmente verso nuovi settori. In questo scenario i confini tra le varie industrie e settori va sempre più assottigliandosi.

Il pericolo di una competizione sempre più orizzontale non è l'unico che le imprese devono ormai affrontare. Una tra le ultime dinamiche che il digitale ha portato, è quella di generare costantemente un numero vastissimo di nuove startup. Queste startup sono molto competitive grazie alle moderne tecnologie digitali e sono in grado di operare su una scala globale, hanno accesso ai migliori talenti, riescono a ridurre al minimo i costi di comunicazione e a raggiungere un pubblico più ampio, che prima risultava molto complicato. Questi nuovi business potrebbero rivoluzionare il panorama economico mondiale grazie alla combinazione di idee, grandi ambizioni, un eccezionale talento, un accesso al mercato che non era mai stato così facile e barriere all'entrata quasi inesistenti, il tutto unito alla possibilità di spostarsi orizzontalmente tra settori.

#### 1.2.2 Il contesto dei consumatori

L'avvento della DT (*Digital Transformation*), ha comportato un cambio di scenario rilevante per le imprese che ora devono fronteggiare nuove sfide nell'approccio ai consumatori. Il potere è passato dalle imprese ai clienti che grazie ai nuovi canali digitali di comunicazione e all'avvento della disintermediazione comunicativa, sono interconnessi con ogni lato del globo e possono partecipare attivamente al processo di *reputation building* aziendale. Le imprese si devono adeguare a nuovi livelli di trasparenza, chiarezza e democratizzazione delle politiche riguardanti i prodotti e servizi, modificando anche le strategie di marketing e di vendita.

Poiché il digitale consente un'interazione sempre più ricca e fluida, le aspettative dei consumatori sono aumentate notevolmente (Morgan & Barden, 2015). Oggi il consumatore si è interfacciato, per esempio, con l'esperienza utente fluida, veloce ed intuitiva di Amazon e del suo servizio Prime, si aspetta quindi dalle altre imprese una *customer experience*, basata su servizi on-demand, simile se non superiore. Un'impresa, quindi, dovrebbe mirare ad ottimizzare continuamente la *customer experience* e la praticità dei suoi servizi, per riuscire ad ottenere e mantenere un vantaggio sul mercato. Nell'epoca contemporanea in particolare, le aziende dovrebbero soffermarsi sulla cura e lo sviluppo delle loro interfacce utenti (schermata desktop, schermo del telefono ed ora quei device che utilizzano l'intelligenza artificiale), questo perché un'interfaccia utente più sofisticata e moderna pone le basi per una migliore esperienza dell'utente e migliora la comunicazione "macchina-uomo", avvicinando inoltre l'utente all'impresa e permettendo di raccogliere più dati utili. Le raccolta dei dati in particolari, se ben sfruttati ed analizzati, si può rilevare molto utile per l'impresa per creare contenuti personalizzati per l'utente. Questo, unito ad una strategia di fruizione dei servizi multicanale, migliora l'esperienza del consumatore e perfeziona ogni tappa della *customer journey*.

#### 1.2.3 Il contesto aziendale

Le imprese oggi hanno a disposizione una quantità di dati che aumenta esponenzialmente ogni giorno. Questi dati vengono prodotti dai dispositivi digitali interconnessi tra loro e dai vari servizi fruibili oggigiorno, rappresentando una delle risorse più preziose dell'era contemporanea. Questa vastità di dati viene generalmente denominata "Big Data". La gestione dei Big Data è molto complessa per le imprese, molte aziende devono "lottare" per gestire una quantità di dati inimmaginabile per poi analizzarli ed estrarre le informazioni potenzialmente più rilevanti e di valore. Uno studio di EMC/IDC sul Digital Universe del 2012, rivela come solamente meno dell'1% dei dati globali viene attualmente analizzato (The Guardian, 2012). I Big Data sono una risorsa così preziosa che viene spesso definita come il nuovo petrolio, ma esattamente come il petrolio, è una risorsa tossica finché non viene raffinata (Palmer, 2006).

Secondo il modello di Gartner sulla maturità dell'analisi dei dati (Gartner, 2016), società statunitense leader nel campo della ricerca tecnologica e consulenza strategica fondata nel 1979, esiste una progressivo aumento di valore, con conseguente aumento di difficoltà, nell'analisi dei dati. Il processo inizia con una basilare analisi descrittiva in cui si spiega cosa succede, prosegue con l'analisi diagnostica in cui si capisce il perché succede, ed eventualmente si passa all'analisi prescrittiva, in cui si comprende come fare accadere un determinato evento. Anche da informazioni molto semplici e grezze si può ricavare l'ottimizzazione dell'efficienza delle *operation* e grandi opportunità e benefici.

I *Big Data* sono, come già spiegato, frutto anche di una proliferazione massiccia dei servizi. Questo aumento dei servizi si traduce in nuovi fattori di differenziazione e risorse per raggiungere un vantaggio competitivo, tra cui il design del servizio, una corretta analisi dei dati e seguente applicazione pratica ed una *customer* 

*experience* mirata alla creazione di contenuti personalizzati grazie all'adozione di una giusta *content strategy* che renda l'esperienza fluida e di qualità.

Il contesto aziendale si è mosso inoltre nel tempo, da dinamiche comunicative lineari "ad una via", a dinamiche interattive orizzontali e trasversali. In sostanza le organizzazioni sono passate dall'adottare un modello organizzativo meccanico ad uno organico, quest'ultimo più idoneo a gestire gli ambienti più complessi. Questo nuovo network organizzativo permette relazioni di scambio con i clienti, con i fornitori e con i partener commerciali, in una catena del valore "a due vie" grazie ad un flusso informativo continuo e bidirezionale che è supportato dalle nuove piattaforme, software e canali digitali. Si prospetta quindi un nuovo modello di business che fa riferimento alla "Sharing Economy", cioè l'economia della condivisione, un nuovo modello economico e organizzativo che ha rivoluzionato i rapporti economici di scambio di beni, che cerca di minimizzare lo spreco di risorse e favorisce il tema della sostenibilità.

In conclusione, la transizione da un modello lineare di catena del valore e di comunicazione ad uno dinamico, prevede lo scambio di informazioni e valori in flussi continui tra tutte le parti coinvolte nell'ecosistema di rete e questo cambiamento è uno dei maggiori fattori chiave di successo dei nuovi business.

#### 1.3 Digital keys and drivers: i fattori chiavi per la trasformazione

Come già spiegato, la *Digital Transformation* adotta tecnologie in grado di incrementare la produttività, creare maggiore valore e migliorare il benessere sociale. Negli anni, molti governi nazionali, organizzazioni e associazioni industriali hanno svolto studi strategici su cui poi basare le loro politiche di lungo periodo, queste nuove politiche riguardo la Trasformazione Digitale cercano di raggiungere i seguenti obiettivi:

- Obiettivi sociali:
- Sviluppare una cultura innovativa e collaborativa nell'industria e nella società;
- Cambiare il sistema educativo di istruzione e formazione per fornire nuove skill e un nuovo orientamento alle persone così che possano raggiungere l'eccellenza nel settore digitale;
- Creare e mantenere infrastrutture comunicative digitali per migliorare la governance, l'accessibilità e la qualità dei servizi;
- Rafforzare la protezione dei dati digitali, la trasparenza, l'autonomia e la fiducia;
- Migliorare l'accesso e la qualità dei servizi digitali offerti alla popolazione.
- Obiettivi economici:
- Sviluppare nuovi ed innovativi business model;
- Aumentare i ricavi, la produttività ed il valore aggiunto nell'economia;
- Migliorare il quadro normativo e gli standard tecnici.

La Trasformazione Digitale all'interno della nostra società e nella sfera del business dovrebbe avere un tasso di crescita regolare; tuttavia, ci sono barriere che ne rallentano la diffusione come una inadeguata e troppo eterogenea struttura delle imprese, la mancanza di una solida strategia di trasformazione digitale e la poca visibilità del ROI, e ancora la percezione di una possibile cannibalizzazione degli altri business esistenti (Christensen, 2013). Esistono inoltre altre barriere definibili "esterne". Per esempio, non si riconoscono i benefici che possono provenire dall'approccio digitale, inoltre c'è la mancanza delle giuste competenze e di una manodopera qualificata, le infrastrutture idonee sono insufficienti, il sistema di protezione del consumatore e di regolamentazioni sono carenti e per le piccole o medie imprese è molto difficile accedere al credito.

Questi sopracitati, sono gli ostacoli principali ad una piena Trasformazione Digitale della nostra società.

Le imprese che adottano nuove politiche digitali devono analizzare in modo accurato gli ambiti, le aree e le metodologie opportune per valutare al meglio se è possibile proseguire con un processo di DT (*Digital Transformation*).

In generale le determinanti chiave della DT possono essere riassunte nella seguente tabella (Pihir, Tomičić-Pupek, & Tomičić Furjan, 2018):

Orientamento strategico	Vision, mission e leadership
	Monitoraggio delle esperienze dei consumatori, anticipazioni dei loro
Customer centricity	bisogni
	Risorse ICT (informations and communications technology) e
ICT e infrastrutture di processo	gestione dei processi di business
	Nuova cultura di continui investimenti in competenze specifiche e
Talento, capacità e rafforzamento	tecniche, conoscenza e capacità
Cultura innovativa e impegno	Dedizione nello sviluppare una cultura organizzativa, innovativa e
organizzativo	nel coordinare i fattori organizzativi.

Tabella 1: Determinanti chiave della DT

#### 1.3.1 Nuovi trend e tecnologie nel campo della DT

I nuovi trend di sviluppo realizzano l'implementazione delle moderne tecnologie digitali e vengono di solito racchiusi nel termine Industria 4.0 o "Quarta rivoluzione Industriale". Nello scenario dell'Industria 4.0, il tasso di sviluppo tecnologico è molto più alto rispetto al passato. Oggi i benefici della ricerca tecnologica sono concreti ma insieme ai benefici aumentano anche le sfide e le difficoltà che il mondo si trova ad affrontare

(Morrar, Arman, & Mousa, 2017). L'aumento dei fattori critici è dato dalla frequente convergenza tra le diverse tecnologie che vengono così utilizzate in diversi campi, questa integrazione molto spesso apre diversi e inesplorati nuovi scenari che si prestano alla scoperta di ancora più innovative tecnologie che però risultano difficili da prevedere, così come i lori effetti.

Klaus Schwab, noto economista tedesco, presentò nel 2017 una lista delle emergenti tecnologie cogliendone gli aspetti positivi e negativi (Schwab, 2017). Di seguito ho selezionato alcuni tra questi trend:

- Wearable Internet: Tecnologie presenti negli smartphone e pensate per essere tascabili. Comporta maggiore auto-sufficienza e il miglioramento dei processi di decision making. D'altra parte, i rischi in ambito di privacy e data security aumentano.
- *Internet of things:* Connette tramite appositi sensori e applicazioni, chiunque utilizzi Internet. Migliora la produttività, la qualità della vita, e comporta la creazione di nuovi business, ma porta anche a nuovi rischi per la privacy, alla scomparsa dei lavori tradizionali e a problemi di sicurezza.
- *Smart cities:* Miglioramento della gestione dell'energia e della gestione dei materiali, oltre che del traffico e della logistica grazie a sensori e nuove piattaforme. Porta benefici migliorando il benessere sociale, abbassando il tasso di criminalità e migliorando la mobilità e l'accesso all'educazione, ma ci potrebbe anche essere il rischio di un collasso del sistema e di cyber-attacchi.
- Big data: Gestione ed utilizzo di grosse quantità di dati per i processi automatizzati di decision making
  e per la customizzazione dei servizi in real time, inoltre, minimizza i costi e crea nuovi settori di lavoro.
  Tuttavia, porta anche alla perdita dei lavori tradizionali e al bisogno di nuove ed aggiornate normative
  per il rispetto e la trasparenza dei dati per salvaguardare la privacy.
- *Blockchain:* Meccanicismo per tenere traccia delle transazioni in sicurezza. Porta alla disintermediazione dei processi finanziari, ad un aumento delle attività negoziabili e a maggiore trasparenza. Questo nuovo trend non ha ancora la piena fiducia delle persone.
- Artificial Intelligence (AI): L'intelligenza artificiale è un set di strumenti algoritmici per l'analisi dei dati e la loro rappresentazione, per la deduzione dell'inferenza e del comportamento euristico. L'AI viene spesso utilizzata in combinazione con i Big Data, il cloud computing, i processi di linguaggio naturale e di riconoscimento vocale così da poter essere applicata in vari campi e domini della vita reale.

Tutte le tecnologie appena analizzate hanno il potenziale per migliorare la produttività della società e delle imprese, sia se adoperate insieme che singolarmente. Fondamentale è che siano utilizzate nell'ambiente idoneo e per il giusto scopo.

#### 1.4 L'impatto del Digital

Come spiegato, la DT per le imprese non è un progetto tecnologico bensì una vera e propria *Business Transformation* accompagnata dalla tecnologia. Tutti i cambiamenti digitali per le imprese possono essere raggruppati in tre categorie (McAfee & Westerman, 2014):

- 1. *Sostituzione*, dove le tecnologie digitali vengono utilizzate per sostituire una funzione o un processo che si trova già all'interno dell'organizzazione;
- 2. *Estensione*, dove le ultime innovazioni sono utili per migliorare la funzionalità di un processo o un prodotto;
- 3. *Trasformazione*, in questo caso il digitale viene utilizzato per ridefinire completamente un processo aziendale o un prodotto.

La digitalizzazione non è ancora penetrata in modo eguale in tutti i settori, ma ha già iniziato a trasformarne alcuni, con un impatto molto significato sui risultati economici delle imprese appartenenti a quei settori. All'aumentare del tasso di penetrazione del digitale nei settori, cresceranno in modo direttamente proporzionale i benefici economici e organizzativi.

La Trasformazione Digitale delle imprese ha portato alla creazione di alcune tecniche di sviluppo tecnologico che sono risultate cruciali per la trasformazione aziendale. Questi modelli per lo sviluppo tecnologico sono il risultato dell'impatto che il *digital* ha avuto sul mondo del business e dell'esperienza che le imprese hanno acquisito nel fronteggiare le nuove sfide poste davanti a loro dal progresso.

Tra le tecniche di sviluppo tecnologico principali troviamo:

#### • Waterfall:

Il *Waterfall Development Model*, o Modello di Sviluppo a Cascata, è una tecnica ormai consolidata nel tempo di sviluppo progettuale in cui avviene la suddivisone del processo in fasi consecutive e che garantisce una consegna metodica e puntuale. Questa tecnica è un ciclo di vita lineare così come la sua struttura, per questo chiamata "a cascata", anche se nel corso degli anni è stata spesso criticata per via della sua natura considerata da molti troppo rigida. Il *Waterfall Model* viene spesso utilizzato nell'ambito dello sviluppo software.

Il processo conta sei fasi principali.

- 1. Stabilire i Requisiti: i requisiti che devono essere soddisfatti vengono raccolti in un documento formale, che prende il nome di BRD (*Business Requirements Document*), in cui inoltre vengono specificati gli obiettivi e le aspettative che l'impresa spera di raggiungere.
- 2. Analisi: i requisiti vengono inseriti in un modello ed in un sistema regolato.

- 3. Design: viene disegnata la struttura ed elaborata l'architettura, in questa fase vengono decisi quali siano gli elementi chiave per la costruzione del progetto. Per esempio, viene selezionato il linguaggio di coding appropriato.
- 4. Coding: è la fase di sviluppo dove il prodotto viene costruito e in seguito integrato nel sistema.
- 5. Test: vengono svolti vari test per assicurarsi dell'affidabilità del prodotto e per rimuovere difetti o bug.
- 6. Operation: per ultimo avviene l'installazione o implementazione e futura manutenzione.

Esistono altre versioni di questo modello più recenti, che sostituiscono le fasi sopra con un nuovo schema: pianificazione, design, sviluppo, test, rilascio e feedback.

La parte fondamentale del modello è che è possibile andare avanti nello sviluppo solo in modo sequenziale, quando ogni singola fase precedente è completa si può passare alla successiva. Questo assicura che non ci sia confusione durante lo sviluppo e che le tempistiche oltre ad essere molto chiare siano anche rispettate, inoltre, assicura che ogni fase sia documentata così da creare stabilità e coesione nel team di sviluppo.

#### Agile

L'Agile nasce come un approccio totalmente differente dal *Waterfall*, fu introdotto per la prima volta nel Manifesto per lo Sviluppo Agile nel 2001, e si configura come una tecnica di sviluppo iterativo.

Mentre il *Waterfall Model* assicura una rigida disciplina, l'approccio Agile si basa su una maggiore fluidità, sulla capacità di reagire ai cambiamenti del contesto e dei requisiti per lo sviluppo dei progetti.

Nello sviluppo Agile il lavoro è destrutturato in più piccole e incrementali unità di sviluppo chiamati *Sprint* che hanno la durata di poche settimane e includono un lavoro di gruppo interfunzionale su tutti gli elementi. Sono varie le metodologie che sono categorizzate come agili, queste sono per esempio: Scrum, Kanban e Lean; che sono principalmente utilizzate per lo sviluppo software.

In seguito, si approfondirà più nel particolare il mondo dell'Agile.

#### • Proof of concept (PoC)

Il *Proof of Concept* o Verifica Teorica, come suggerisce il nome, verifica il successo o il fallimento di un'idea. Non è usata solamente nello sviluppo di tecnologie e nel processo di sviluppo, ma viene considerata come la chiave per produrre semplici variabili per testare un'idea di business. Nel marketing, per esempio, potrebbe essere utilizzata per verificare se una landing page raggiunge un tasso di conversione migliore se contiene dati dinamici o statici, così da ponderare la propria decisione nella direzione più efficace.

#### • Minimum Viable Product (MVP)

Il Prodotto Minimo Funzionante è una versione del prodotto non ancora finita, ma con le caratteristiche funzionali necessarie per essere utilizzato e testato. Su questo prototipo si svolgono test fondamentali per capire il funzionamento del prodotto finito, le sue caratteristiche ed i suoi difetti, assume quindi un ruolo cruciale nella catena di produzione dell'impresa. Nelle startup, l'MVP è molto utilizzato per fornire materiale concreto ai possibili investitori, così da spiegare il concept e cercare di catturare la loro attenzione tramite prove pratiche.

### 1.5 Digital Marketing

Con l'avvento del ventunesimo secolo, molti business hanno cominciato a essere presenti sul web. L'uso delle e-mail diviene un tool fondamentale della vita di tutti i giorni e le attività di *Customer Relationship Management* (CRM) entrano sempre di più a far parte delle strategie aziendale; molte imprese inoltre sperimentano l'utilizzo di banner pubblicitari online come nuovo approccio di advertising.

La social media revolution e la rivoluzione digitale hanno poi completamente scosso le fondamenta del marketing, sfruttando al meglio le opportunità offerte dal web e modificando il comportamento del consumatore. L'utilizzo del web analytics permette di poter comprendere in real-time i consumatori, non solamente sotto il profilo statistico ma anche sotto quello comportamentale, riuscendo così ottenere informazioni demografiche e sugli interessi personali degli utenti, informazioni di vitale importanza per ogni strategia di business. Le app hanno modificato la concezione di servizio e delle modalità fruizione grazie ai grandi progressi degli smartphone e tablet. Il marketing viene così ridisegnato nella sua nuova versione digitale.

Si passa quindi dal Marketing Tradizionale, che fa riferimento a tutti i tipi di promozione, advertising e campagne pubblicitarie che sono state utilizzate per anni, a quello digitale.

Il *Digital marketing* (Marketing Digitale), anche chiamato *Data-Driven Marketing*, consiste nella promozione del brand, di prodotti o di servizi verso i nuovi potenziali consumatori grazie all'utilizzo di Internet e di tutte le varie forme di comunicazione digitale come per esempio: le e-mail, i social media, il web advertising, i messaggi multimediali e tutti i vari canali di marketing. In generale si può affermare che se una compagna di marketing utilizza la comunicazione digitale si sta parlando di *Digital Marketing*.

Questa forma moderna di marketing, è considerata molto versatile e permette una comunicazione immediata grazie ad i vari canali, inoltre, riesce ad arrivare a più persone possibile oltre che ad uno specifico target.

Le imprese, nell'utilizzare il *Digital Marketing*, devono implementare una *digital marketing strategy*, questa può essere definita come un insieme di azioni online pianificate, utilizzate per raggiungere specifici obiettivi di business. Questo si sostanzia nell'eseguire azioni coerenti al momento giusto, attraverso i canali online più adatti, per aumentare i guadagni e migliorare le relazioni con il pubblico.

Fondamentale quando si utilizza una *digital marketing strategy* è l'analisi dei KPI (*Key Performing Indicator*), che possono essere utilizzati per decidere gli obiettivi e poi metterli a confronto, oppure nelle fasi finali analizzando i risultati. Ogni azienda può identificare i KPI che ritiene più rilevanti per la propria attività. In molti casi, questo può essere un processo di tentativi ed errori.

Per essere utili, i KPI, devono avere le seguenti caratteristiche: essere Misurabili, Disponibili e Puntuali (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni, & Pauwels, 2013).

Oltre ai KPI, vengono analizzati anche le Web Analytics Metrics, tra queste le più importanti sono:

- Il numero di visite;
- Unique visititors, più visite dallo stesso utente vengono contate una volta sola;
- Tempo sul sito;
- Bounce rate, visione solamente di alcuni contenuti;
- Conversion rate;
- Tempo su una pagina.

Importante è anche tenere traccia dei costi e per farlo si utilizzano comunemente i *Key Media cost metrics*, tra cui troviamo:

- Cost per mille (CPM), il costo per ogni mille visualizzazioni viene di solito utilizzato per le pubblicità;
- Cost per click (CPC), costo per ogni click;
- Cost per lead (CPL), costo per ogni lead, cioè un potenziale acquirente;
- Cost per action (CPA), costo di un'azione eseguita dall'utente.

Oltre le metriche ed i KPI, è essenziale servirsi dei giusti strumenti digitali e software per gestire al meglio i *data insight*, senza quest'ultimi, la creazione dei contenuti ed in generale la strategia, risultano poco efficaci e appare molto difficile riuscire a raggiungere il proprio target e a seguirlo nel *customer journey*.

Tra gli strumenti principali troviamo:

- Search engine optimization: SEO;
- Social Media Marketing;
- Marketing Automation;
- Content Marketing;
- Digital Advertising.

Search engine optimization: SEO

Il SEO è il processo di ottimizzazione dei contenuti e di configurazione tecnica, che permette alle pagine di un sito web di apparire nei primi posti dei motori di ricerca a seconda della keyword che viene cercata e può essere definito come l'arte e la scienza di rendere le pagine web attraenti per i motori di ricerca. Il suo obiettivo principale, è quello di attrarre gli utenti verso la propria landing page quando ricercano prodotti, servizi o informazioni connessi al proprio business.

Gli elementi più importanti da considerare quando si ottimizza una pagina web includono:

- 1. Qualità del contenuto;
- 2. Livello dell'engagement degli utenti;
- 3. Compatibilità con i dispositivi mobili;
- 4. Numero e qualità degli *inbound link* (collegamenti su siti Web diversi dal proprio che rimandano a una pagina del nostro sito Web).

#### Social media marketing: SMM

Il *Social media marketing* è una forma di *Internet marketing* che prevede la creazione e condivisione di contenuti sui social media per raggiungere i propri obiettivi di marketing e di branding, così da aumentare il traffico dati e la *brand awareness*. Molti brand utilizzano i canali social per iniziare un dialogo con i propri utenti, per creare una community e sviluppare la partecipazione, solitamente questi brand non offrono prodotti e servizi idonei all'acquisto d'impulso.

Il SSM include attività come il postare contenuti scritti, video o immagini così da attrarre l'audience e comunemente vengono utilizzate le piattaforme principali che sono Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin e Youtube.

#### **Marketing Automation**

Con il termine *Marketing Automation* si intende l'utilizzo di software per ottimizzare l'attività di marketing, migliorando l'efficienza e la rilevanza della propria attività di advertising e delle proprie campagne.

Il software permette di snellire e automatizzare le attività di marketing ed i flussi di lavoro. Un altro punto di forza è che è in grado di misurare i risultati ed il ROI delle campagne di marketing digitale, aiutando la crescita dei ricavi.

L'automazione del marketing consente alle aziende di tenere il passo con le aspettative di personalizzazione dei clienti. Consente ai brandi di:

- Raccogliere e analizzare informazioni;
- Progettare campagne di marketing mirate;
- Inviare e pubblicare messaggi di marketing al momento giusto e al pubblico giusto.

#### **Content Marketing**

Il Content Marketing è una strategia basata sulla distribuzione di contenuti rilevanti e di valore verso il pubblico di riferimento. L'obiettivo principale è quello di creare *lead*, cioè attrarre persone verso il proprio

business e convertirle in consumatori. La creazione di *lead* avviene in modo diverso rispetto alla pubblicità tradizionale. Invece di attirare potenziali clienti con un prodotto o servizio, si offre valore gratuitamente sotto forma di materiale scritto, quindi contenuto. Per contenuto viene inteso qualunque cosa possa aiutare nel processo di *engagement* del consumatore, è fruibile sia nei canali offline che online ed in generale su qualunque media in grado di veicolare un messaggio. Il contenuto può comprende oltre al materiale scritto: video, infografiche, immagini, e-book, blog, live streaming, podcast e molto altro.

Un buon contenuto deve rispettare determinate caratteristiche, infatti deve essere:

- Credibile;
- Condivisibile;
- Utile o divertente;
- Interessante;
- Rilevante;
- Tempestivo e puntuale;
- Diverso;
- Autentico.

#### **Digital Advertising Marketing**

Il *Digital Advertising* fa riferimento alle tipologie di comunicazione messe in atto da un'azienda per promuovere il proprio brand, i prodotti o i servizi utilizzando diverse piattaforme o canali digitali. Questo tipo di advertising comprende: il *pay per click* (PPC) e il *Display Advertising*.

Il pay per click è una forma di Paid Search Marketing, che consiste nel fare un'offerta per posizionare al meglio il proprio annuncio pubblicitario nel motore di ricerca grazie a delle parole chiave e poi pagare una piccola somma di denaro per ogni click sull'annuncio. Si fa l'offerta nel momento in cui si libera uno slot all'interno del motore di ricerca, che viene messo "all'asta", ed un algoritmo poi provvede a prioritizzare gli annunci in base a una serie di fattori tra cui:

- Qualità dell'annuncio;
- Pertinenza delle parole chiave;
- Qualità della pagina di destinazione;
- Ammontare dell'offerta.

Il *Display Advertising* è un tipo di pubblicità online che combina contenuti testuali, immagini o video ed elementi grafici, come le animazioni, con un URL che rimanda direttamente a un sito Web in cui un cliente può reperire più informazioni e scegliere se acquistare o meno i prodotti. Il *Display ads* viene spesso inserito all'interno di una campagna pubblicitaria e può perseguire obiettivi diversi a seconda della tipologia di annuncio. Alcuni annunci forniscono informazioni sul prodotto o servizio, mentre altri sono progettati per

intrattenere e coinvolgere attraverso semplici giochi o puzzle. Tra le tipologie più utilizzate sicuramente rientra il banner pubblicitario e le classiche inserzioni, questi devono essere inseriti in un apposito spazio pubblicitario dall'*advertiser*, figura professionale che aiuta le aziende nelle campagne di *Digital Advertising*. Dopo aver trovato lo spazio digitale, devono essere acquistati i mezzi pubblicitari su una Rete Display su siti terzi e concordate le condizioni di attivazione dell'annuncio (IONOS, 2016). L'azienda deve aver prima eseguito un'attenta analisi del target, così da assicurare che gli annunci appaiano nei contesti giusti e siano mirati.

Tra i mezzi pubblicitari più utilizzati troviamo:

- Banner: la loro dimensione è variabile, possono essere statici, animati o interattivi;
- Pop-up: una finestra pubblicitaria che appare al compimento di una specifica azione da parte dell'utente;
- Pop-under: annuncio che appare alla chiusura della pagina web;
- Annunci layer: questi annunci sono molto invasivi e coprono l'intera pagina web.

Il grande vantaggio del Marketing Digitale è sicuramente quello di raggiungere un pubblico di persone molto ampio, ma sono anche altri i benefici che apporta tra cui:

- 1) Ampia portata geografica e superamento dei confini nazionali,
- 2) Efficienza e minimizzazione dei costi;
- 3) Quantificazione e analisi dei risultati;
- 4) Personalizzazione;
- 5) Maggiore interazione con i clienti.

#### 1.5.1 Il Messy Middle: un nuovo framework per il Digital Marketing

Tradizionalmente, nel marketing, si è sempre analizzato il processo di acquisto del consumatore tramite il classico *funnel* composto dalle fasi di *Awareness*, *Considerstion* e *Conversion*. Questo *funnel* è stato adattato dal modello AIDA che traccia la *customer journey* con le fasi *Awareness*, *Interest*, *Desire* e *Action* (Hanlon, 2021). Questo modello identifica le fasi cognitive che un individuo attraversa durante il processo di acquisto di un prodotto o servizio e viene rappresentato graficamente come un *funnel* di acquisto a "imbuto" in cui gli acquirenti attraversano varie fasi fino ad arrivare all'acquisto finale.

Nel corso degli anni si sono sviluppati però vari modelli e interpretazioni del framework AIDA come, per esempio, l'*upper-middle* e il *lower funnel*, il modello ASPC e molti altri.

Il *Messy Middle* è un nuovo framework, sviluppato da Google, che descrive il processo d'acquisto e che conta tre aspetti principali:

1. L'Awareness non è il punto massimo in cui l'utente è esposto a messaggi comunicativi, ma questo processo di esposizione è continuo durante tutta la *customer journey*;

- 2. L'utente valuta continuamente ogni elemento che si trova davanti durante la sua esplorazione. L'impresa deve sempre essere pronta, tramite il *machine learning*, ad essere considerata dall'utente come un'opzione di acquisto;
- 3. Affinché l'acquisto si concretizzi in maniera positiva, l'esperienza d'acquisto deve essere confortevole, veloce e a portata dell'utente.

Anche il *Messy Middle* può essere considerato una variante del rinomato modello AIDA, in particolare sotto l'aspetto grafico, infatti rivoluziona il concetto di *funnel* e della classica rappresentazione ad imbuto rendendo immediata la visualizzazione.

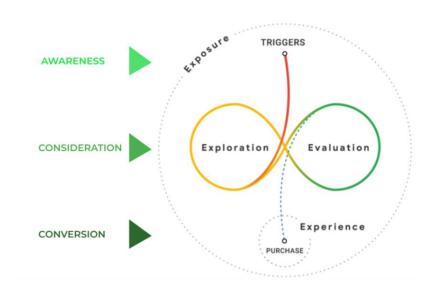


Figura 3: Rappresentazione grafica del Messy Middle

Fonte: <a href="https://medium.com/webranking/messy-middle-il-nuovo-framework-dalla-teoria-alla-pratica-ea1716b3500b">https://medium.com/webranking/messy-middle-il-nuovo-framework-dalla-teoria-alla-pratica-ea1716b3500b</a>

Nel *Messy Middle*, l'*Awareness*, o *Branding*, è una fase circolare e continua in cui l'utente viene esposto continuamente ad elementi caratteristici del brand così da stimolare un ricordo.

L'Awareness viene distinta dai *trigger*, stimoli mentali e molto spesso inconsci presenti nella mente del consumatore (approfonditi nella branca del neuromarketing e ancora più specificatamente nel marketing comportamentale) che portano all'acquisto di un determinato prodotto prima che si passi alle fasi di esplorazione e valutazione.

Nelle fasi di esplorazione e valutazione si entra nel core del *Messy Middle*, in cui avviene la trasformazione della *customer journey*. Il tragitto che porta all'acquisto finale è lungo e complesso, composto da infiniti *touchpoint* e stimoli che l'utente esplora e valuta continuamente. Per cercare di rendere più breve questo

processo, è bene che l'impresa punti su un contenuto di alta qualità diffuso grazie all'advertising ed ai canali di marketing.

I fattori chiave per far rendere al massimo il sistema del Messy Middle sono (Sanzani, 2021):

- <u>Esposizione costante</u>;
- *I trigger*, che possono essere inseriti inconsciamente nella mente del consumatore inserendoli sul suo tragitto;
- <u>Esplorazione</u>, durante la fase di esplorazione del consumatore è bene trovarsi sempre pronti con i giusti contenuti grazie all'advertising e sfruttando il machine learning;
- <u>Valutazione</u>; l'utente deve essere in possesso delle giuste informazioni e materiali (foto e video) da valutare;
- Esperienza, che deve essere breve, veloce ed intuitiva;
- <u>Purchase</u>, ottimizzare al massimo la *user experience* così da aumentare proporzionalmente il conversion rate.

#### 1.5.2 Le nuove realtà del marketing nel Global Digital World: il Digital Consumer

Nel passaggio da Marketing Tradizionale a Digitale, anche il ruolo del consumatore è sensibilmente cambiato, poiché la tecnologia cambia le persone ed in particolare ha cambiato il modo in cui i consumatori si relazionano con i prodotti ed i mercati, il nuovo *cyber consumer* impone di ricercare nuovi approcci di marketing che possano soddisfare i suoi nuovi bisogni.

Il consumatore digitale si aspetta di poter personalizzare e customizzare tutto, dai prodotti e servizi che compra, all'informazione che trova ed anche il prezzo che pagherà; infatti, la scelta del prezzo da parte delle imprese, oggi risulta molto complessa in un mondo in cui i consumatori possono proporre i loro prezzi, confrontare i prezzi online, informarsi, comprare e vendere su piattaforme digitali indipendenti (e-Bay).

Il nuovo consumatore, ora può ordinare i prodotti con le caratteristiche, gli attributi, le funzionalità o il prezzo che più lo aggradano e possono, inoltre, ottenere varie informazioni sulle esperienze degli altri utenti e sulle loro opinioni, divenendo sempre di più intransigenti. Il potere dell'impresa nei confronti dei consumatori risulta quindi indebolito. Inoltre, i nuovi canali di comunicazione digitale, contribuiscono a questa metamorfosi dell'utente poiché permettono una comunicazione interattiva ed il passaggio da un consumatore spettatore, che recepisce i messaggi in modo passivo, ad un consumatore "spett-attore", che interagisce con i propri interlocutori, scambia feedback e partecipa attivamente alla creazione dei contenuti.

Fondamentale è tenere sempre a mente che non tutti i consumatori digitali sono giovani e soprattutto che non tutti sono nativi digitali, cioè persone nate dopo il 1985. Un *digital user* può essere chiunque e può avere

maggiori o minori interazioni con gli strumenti digitali grazie, per esempio, ai servizi della banca di cui usufruisce, ad un orologio o semplicemente tramite la televisione.

Risulta quindi molto difficile tracciare il profilo del digital consumer tipo, per via della eterogeneità della composizione del gruppo e per via del loro comportamento in continua evoluzione. Si pensi per esempio a come sono cambiate le abitudini di acquisto negli ultimi anni. Nel 2018 in America, il 51% degli americani ha preferito acquistare online, l'80% ha comprato qualcosa online nell'ultimo mese ed il 96% ha acquistato almeno una cosa tramite Internet durante la sua vita. Questi dati provenienti da BigCommerce.com (BigCommerce, 2018), riflettono una forte crescita di fiducia nello shopping online.

Questi dati, al giorno d'oggi, sono fondamentali poiché permettono di capire i consumatori. Solo tramite un'attenta analisi della propria *customer base* e delle abitudini di consumo, è possibile comprendere i bisogni specifici dei consumatori, così da iniziare a predire i futuri comportamenti di acquisto. Questo rimarca ancora una volta l'importanza del *data analytics*.

Da questa analisi è emerso come il mondo stia cambiando, come nuove realtà emergano e come il marketing si debba adattare al sempre più complesso contesto che lo circonda.

#### **CAPITOLO 2**

## L'Agile e la sua applicazione nella sfera del Marketing

Nel secondo capitolo di questo elaborato si analizzerà la metodologia Agile, la sua storia, il cambiamento innovativo che ha rappresentato per le organizzazioni, gli strumenti che adotta e le sue applicazioni. Ci si soffermerà in particolare sulla sua implementazione nella sfera del marketing aziendale che ha conseguentemente portato alla nascita dell'Agile Marketing.

### 2.1 L'Agile Software Development

Lo sviluppo software Agile fa riferimento ad un insieme di metodologie di sviluppo software basate su un modello iterativo, in cui requisiti e soluzioni del progetto evolvono attraverso la collaborazione tra team interfunzionali auto-organizzati (Stellman & Greene, 2014). La metodologia Agile ed i suoi processi, promuovono generalmente un paradigma disciplinato di gestione del progetto che incoraggia frequenti ispezioni e modifiche, promuove una filosofia di leadership che incoraggia il lavoro di squadra, l'auto-organizzazione e la responsabilità, oltre che ad una serie di migliori pratiche ingegneristiche volte a consentire la rapida consegna di software di alta qualità, e un approccio aziendale che allinea lo sviluppo con le esigenze dei clienti e gli obiettivi aziendali.

L'Agile è divenuto molto popolare nel tempo, perché i team di sviluppo che lo hanno adottato hanno conseguito grandi risultati: hanno sviluppato software più performanti, migliorato il lavoro di gruppo e la soddisfazione della clientela e sono riusciti a costruire un ambiente lavorativo più confortevole e rilassato.

La cultura Agile si posiziona quindi come una serie di metodi e metodologie che aiutano i team di lavoro ad essere più efficaci, efficienti, produttivi ed a prendere decisioni migliori. Questi metodi e metodologie si sostanziano in "best practice" e interessano tutte le aree dell'ingegneria software tradizionale, compresi il project management, il design, l'architettura del software e il miglioramento dei processi. L'Agile è soprattutto una mentalità o mindset, che aiuta il team nell'adozione delle pratiche idonee. Infatti, il mindset Agile aiuta le persone a condividere le informazioni, a discutere e a fare scelte consapevoli (Cole & Scotcher, 2015).

Un esempio di un nuovo metodo agile adottato dai team è il "daily standup", un meeting durante il quale i membri dei team discutono su cosa stanno lavorando e quali sfide stanno affrontando. L'incontro ha una durata breve e tutti i partecipanti rimangono in piedi. Molti team hanno ottenuto grandi benefici da una semplice pratica come questa.

L'Agile prende le vesti di un vero e proprio movimento, grazie anche alla pubblicazione del suo manifesto nel 2001 (il Manifesto Agile verrà approfondito nel paragrafo seguente 2.1.1), completamente differente da qualsiasi altro approccio di sviluppo software antecedente, questo perché la sua nascita è dovuta a idee, valori e principi che incarnano un nuovo modo di pensare e di agire.

Nella figura seguente sono rappresentati i concetti principali, le caratteristiche e le pratiche proprie dello sviluppo software Agile, oltre che le sue meccaniche fondamentali.

PRODUCT SPRINT BACKLOG END PRODUCT BACKLOG

Figura 4: Software Development

Fonte: Building the Agile Business through Digital Transformation (2017)

Queste caratteristiche possono essere riassunte in (Perkin & Abraham, 2017):

- L'utilizzo di team interfunzionali provenienti da tutte le diverse funzioni chiave (per consentire ai requisiti di cambiare nel tempo, al posto di specifiche rigorose e rigide).
- I team sono autorganizzati e con molta autonomia.
- Utilizzo della *colocation*\_(esternalizzazione dei propri server) e della comunicazione *face to face* per rendere i processi più veloci.
- Le fasi di divisone di un progetto si chiamano *Sprint*.
- I team lavorano in modo iterativo in blocchi a tempo o *Sprint* (tipicamente di 1-4 settimane) e lavorano su un insieme concordato di priorità. L'obiettivo è solitamente quello di essere in grado di rilasciare output funzionanti al termine di ogni *Sprint*.
- Si crea un *Product Backlog*, una lista ordinata dei "requisiti" relativi ad un prodotto; oltre a questa è presente anche lo *Sprint Backlog*, una lista di compiti da svolgere simile ad un piano esecutivo da attuare.
- Il *Product Backlog* organizza e dà priorità al lavoro, in base al valore di un'azione per l'user e per il business. Le priorità vengono messe in discussione all'inizio di ogni *Sprint* nello *Sprint Backlog*.
- Ogni giorno avvengono brevi incontri in cui le persone rimangono in piedi e si scambiano feedback.

- Il *Product Owner*, colui che definisce il lavoro da svolgere ed i suoi tempi. È un membro fondamentale del team oltre che un rappresentante dei clienti e dell'utente finale, queste figure sono disponibili a rispondere alle varie domande degli sviluppatori durante gli *Sprint*.
- La trasparenza è un fattore determinante nei processi di lavoro.
- Il focus è spesso mantenere un alto livello di qualità grazie sia a specifici processi di design che a metodologie di test.

Uno dei vantaggi del metodo agile risiede nell'abilità di adattarsi ai rapidi cambiamenti dei contesti di riferimento e minimizzare il rischio complessivo. La flessibilità e un concetto chiave: gli obiettivi di lungo termine vengono prefissati all'inizio del progetto, ma il percorso che porta al loro raggiungimento è molto duttile.

Nell'Agile uno dei principi guida è rilasciare output velocemente e spesso. I test vengono generalmente eseguiti su base continuativa e incorporati poi nella stessa iterazione del lavoro di codifica invece che essere separati in una fase distinta. Questo permette agli utenti di comprendere meglio il processo di sviluppo, i progressi e il valore. Si delinea quindi un approccio inclusivo, che massimizza la trasparenza e minimizza il rischio di disallineamento di obiettivi e fasi, migliora la qualità dei feedback da parte degli utilizzatori finali che comprendono meglio il reale valore degli output di lavoro, vedono lo sviluppo della catena di valore e i suoi progressi grazie a continui e frequenti rilasci di nuove versioni del prodotto.

#### 2.1.1 Il Manifesto Agile

Storicamente, le imprese utilizzavano il *Waterfall Model* (approfondimento al paragrafo 1.4) per l'esecuzione dei progetti software, nel quale il team di progetto definisce i requisiti, il modello nella sua interezza, l'architettura del software per poi procedere con la creazione dei codici ed i relativi test. Questo è stato il modello adottato per anni. Con il passare del tempo però, questo modello ha cominciato a vacillare, le imprese ed i team di sviluppo riscontravano sempre più problemi durante la progettazione fino ad arrivare alla conclusione che la fonte degli insuccessi fosse proprio il modello a cascata. Da qui nasce la storia dell'Agile, grazie ad un piccolo gruppo di menti innovative.

Nel febbraio 2001, diciassette professionisti indipendenti si incontrarono nello stato dello Utah (USA) per discutere delle metodiche dello sviluppo software e pubblicarono il "Manifesto for Agile Development". I partecipanti non si trovavano in accordo su molto, ma erano in armonia su quattro valori fondamentali, questi sono diventati le fondamenta del movimento Agile.

Riportando le parole presenti nel Manifesto (Beck, et al., 2001):

<sup>&</sup>quot;Stiamo scoprendo modi migliori di creare software, sviluppandolo e aiutando gli altri a fare lo stesso"

#### I quattro pilasti quindi sono:

- I. Gli individui e le interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti.
- II. Il software funzionante è più importante di una documentazione esaustiva.
- III. Il rapporto con il cliente ha più valore di una negoziazione contrattuale.
- IV. Rispondere al cambiamento invece di seguire un piano.

"Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra" (Beck, et al., 2001)

È bene sottolineare come il Manifesto Agile sia nato con lo scopo di migliorare la progettazione software, i suoi principi sono però universalmente applicabili, basta sostituire "software funzionante" con "prodotto funzionante" per allargare il campo di applicazione.

Il Manifesto viene poi supportato da dodici principi fondamentali ed anche qui è facile rimuovere l'enfasi incentrata sul software per spostarla sul prodotto. La chiave di lettura per comprendere questi principi è apprenderne la filosofia alla base.

#### Questi principi sono (Beck, et al., 2001):

- 1. La massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.
- 2. I cambiamenti nei requisiti sono un fattore positivo, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.
- 3. La consegna di software funzionanti avviene con frequenza, con una cadenza che può variare da due settimane a due mesi, cercando di rispettare tempistiche brevi.
- 4. Committenti e sviluppatori lavorano insieme ogni giorno per tutta la durata del progetto.
- 5. I progetti si fondano su individui motivati. Questi hanno a disposizione l'ambiente idoneo e il giusto supporto, e viene riposta fiducia nella loro capacità di portare il lavoro a termine.
- 6. La comunicazione con il team e al suo interno, si basa sulle conversazioni "faccia a faccia" poiché risultano i mezzi più efficaci ed efficienti.
- 7. Il software funzionante è il principale metro di misura di progresso.
- 8. I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero garantire un ritmo costante per un tempo non definito.
- 9. L'agilità viene esaltata dalla continua attenzione all'eccellenza tecnica e a un'attenta progettazione.
- 10. La semplicità è intesa come l'arte di massimizzare la mole di lavoro non svolto e risulta fondamentale.
- 11. I team che si auto-organizzano sono in grado di far emergere le migliori architetture, i requisiti e le progettazioni.
- 12. A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, poi regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.

Il Manifesto Agile fornisce una guida per una migliore progettazione software, ma questi principi possono essere applicati anche per migliorare il proprio business nell'ambiente complesso e adattivo che conosciamo oggi. Questi principi per l'*Agile Business* impostano un nuovo orientamento per una gestione aziendale potenziata digitalmente.

#### 2.2 Le metodologie agili

L'Agile che utilizza lo sviluppo iterativo e un uso frequente di prototipi, viene spesso adottato in molti progetti industriali poiché considerato leggero e in grado di adattarsi ai cambiamenti dei requisiti iniziali, al contrario dei metodi tradizionali che non dimostrano una grande adattabilità. Le iterazioni brevi rispondono in maniera ottimale alla richiesta di consegna celere del prodotto finale. Sulla base dello sviluppo iterativo e incrementale dei progetti, prendono forma un gruppo di metodi di sviluppo: le metodologie agili.

Le quattro principali caratteristiche, proprie di tutte le metodologie, sono: la pianificazione adattiva, lo sviluppo iterativo ed evolutivo, la risposta rapida e flessibile al cambiamento e la promozione della comunicazione (Maher, 2009). L'enfasi viene sempre posta su concetti che incarnano la filosofia Agile e che riescano a essere "people-oriented" e "communication centered", inoltre i suoi principi spingono verso un processo di sviluppo che prevede a intervalli regolari, che il team rifletta su come diventare più efficace, così da regolare il modus operandi di conseguenza; in questo modo i metodi agili permettono di rapportarsi in maniera corretta alle sfide di un imprevedibile e disordinato ambiente sia sotto l'aspetto del business, che sotto quello tecnologico (Mordinyi, Kuehn, & Schatten, 2010).

Una metodologia agile consiste in una serie di pratiche unite a valori e consigli, utilizzata da una comunità di professionisti. Queste metodologie vengono utilizzate per la creazione di software di alta qualità in un periodo di tempo più breve, per raggiungere l'auto-organizzazione del team, per migliorare la collaborazione ed il rapporto con i clienti, per ridurre la documentazione e il tempo di lancio sul mercato del prodotto finito (Livermore, 2007). Tra i metodi agili più utilizzati e diffusi troviamo *Scrum* ed *eXtreme Programming* (XP), vengono frequentemente adoperati anche *Lean Software Development* e *Kanban*, che però non sono definite metodologie agili in senso stretto.

Riportando le parole della guida ufficiale Scrum scritta dagli inventori del metodo Scrum, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, questo metodo è "un framework per sviluppare e sostenere prodotti complessi" (Schwaber & Sutherland, 2020) e si configura come la metodologia agile largamente più diffusa.

Una seconda metodologia, come scritto sopra, è XP. Questo metodo utilizzando fasi simultanee, e permette a un team XP di produrre e distribuire software ogni settimana. In ogni iterazione, il team analizza, progetta, codifica, testa e distribuisce un sottoinsieme di funzionalità.

Scrum e XP hanno varie caratteristiche in comune come, per esempio, il fatto che entrambi siano iterativi. Questo vuole dire che il progetto viene diviso in iterazioni, brevi intervalli di tempo che va da una a quattro settimane, nelle quali il team svolge tutte le attività di un progetto per produrre software funzionanti e

distribuibili alla fine di ogni iterazione. Ogni iterazione coinvolge un team che lavora su un ciclo completo di sviluppo del software, questi cicli sono composti da: pianificazione, analisi dei requisiti, progettazione, codifica, test di unità e test di accettazione. Questo processo minimizza il rischio complessivo e permette al progetto di adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

Lean non è una metodologia, bensì una filosofia e un modo di pensare, un mindset con i suoi valori e strumenti che risulta importante nel mondo agile quanto Scrum e XP. Kanban è invece un metodo agile per migliorare le abilità dei team nello sviluppo software e di progetto, è basato sui valori Lean e utilizza pratiche proprie per aiutare i team a migliorare ed evolvere.

Nella visione di un business, essere agili si traduce nella capacità di un'impresa di agire in anticipo rispetto ai cambiamenti dell'ambiente circostante, così da poter ottenere e massimizzare i benefici derivanti dalla mutevolezza del contesto. I feedback provenienti dai clienti sono fondamentali, questi devono essere accolti da un'impresa agile e sfruttati per migliorare i propri prodotti.

Le metodologie agili appena introdotte aiutano le imprese a mettere in atto i principi della filosofia Agile.

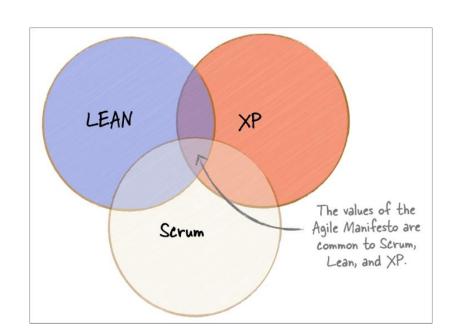


Figura 5: Scrum, XP e Lean condividono gli stessi valori, idee e pratiche provenienti dal Manifesto Agile

Fonte: Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban, 2015

#### 2.2.1 Scrum

Il metodo di sviluppo Scrum è stato inventato negli anni Novanta da Ken Schwaber e Jeff Sutherland. Nella loro guida ufficiale a Scrum viene definito come "un framework leggero che aiuta persone, team e organizzazioni a generare valore attraverso soluzioni adattive per problemi complessi" (Schwaber & Sutherland, 2020). La teoria di Scrum si basa su due pilastri concettuali principali: l'empirismo ed il pensiero

Lean. L'empirismo è la teoria che afferma che la conoscenza è un derivato dell'esperienza e delle decisioni prese in base all'osservazione, il pensiero Lean invece si focalizza sulla riduzione degli sprechi e sugli elementi essenziali. Sulla base di queste due teorie, Scrum utilizza un approccio iterativo ed incrementale con l'obiettivo di riuscire a massimizzare la capacità di predizione, ed essere in grado di controllare e minimizzare il rischio. Per raggiungere questi obiettivi, vengono coinvolti gruppi di persone, ovvero i team, che sono in possesso di tutte le competenze e dell'esperienza necessarie per portare a termine gli specifici compiti assegnati.

I pilastri empirici su cui il processo Scrum è fondato sono:

- <u>Trasparenza:</u> i processi di lavoro devono essere ben visibili sia a chi li sviluppa, che a chi alla fine ne beneficia. Un basso livello di trasparenza può portare ad una riduzione del valore e ad un aumento del rischio;
- <u>Ispezione</u>: l'ispezione degli artefatti (verranno approfonditi in seguito), dei processi e del raggiungimento degli obiettivi deve essere continua e diligente così da poter individuare scostamenti e problemi. Eseguire l'ispezione consente l'adattamento e senza adattamento l'ispezione risulta inutile;
- <u>Adattamento:</u> se alcuni aspetti di un processo deviano dagli standard generali, o se il prodotto finito risulta non conforme con le aspettative, il processo che è stato applicato, i materiali e le tecniche utilizzate devono essere adattati, cioè modificati per rendere migliori gli *output*. L'adattamento deve essere eseguito il più presto possibile per evitare un aumento delle deviazioni dall'obiettivo.

I valori su cui il *framework* Scrum si fonda sono fondamentali per il successo del progetto stesso. Questi cinque valori sono: <u>impegno</u>, <u>focus</u>, <u>apertura</u>, <u>rispetto</u> e <u>coraggio</u>.

Questi valori indicano la direzione allo Scrum Team in merito alle sue azioni, al lavoro ed al comportamento ed aiutano i membri del team ad impegnarsi nel perseguire i propri obiettivi, ad avere un focus principale sul progetto, ad essere aperti al confronto, a rispettarsi reciprocamente e ad utilizzare il coraggio per fare la cosa giusta.

Lo Scrum Team è l'unità fondamentale di Scrum ed è composto da un piccolo gruppo di persone: uno Scrum Master, un Product Owner ed i Developer. Il team non è organizzato secondo una gerarchia, ma si configura come un'unità coesa di persone professionali che si concentrano unicamente sul Product Goal, uno stato futuro del prodotto che funge da obiettivo da raggiungere per il team. Questi team sono inoltre cross-funzionali, cioè ogni membro possiede le abilità per creare valore ad ogni Sprint, e autogestiti. Si ricorda, in breve, che gli Sprint sono divisioni temporali del processo produttivo che scandiscono lo sviluppo del prodotto.

Il team si assume tutte le responsabilità collegate al prodotto come la verifica, la manutenzione, il funzionamento, la sperimentazione, la ricerca e lo sviluppo.

Scrum definisce tre artefatti basilari che sono anche strumenti imprescindibili per lo *Scrum Team*, questi sono: il *Product Backlog*, lo *Sprint Backlog* e l'*Increment* o Incremento di Prodotto.

Il *Product Backlog* consiste in un elenco ordinato con criterio di idee e spunti per il prodotto, l'elenco segue l'ordine temporale di sviluppo delle idee.

Lo Sprint Backlog è il piano di sviluppo nel dettaglio per ogni Sprint.

L'*Increment* è il risultato che si aspetta di ottenere al termine di ogni *Sprint*. È una versione del prodotto integrata con nuove caratteristiche che deve mantenere un livello qualitativo tale da poter essere rilasciata all'occorrenza (ScrumAlliance, 2014).

Date le premesse sopra, è possibile procedere con l'analisi delle figure professionali operanti all'interno dello *Scrum Team*, delle loro mansioni, compiti e ruoli.

#### I Developer

I *Developer* hanno il compito di creare e implementare qualsiasi aspetto e caratteristica nel prodotto, tali da generare un *Increment* che possa aderire con la *Definition of Done*. La *Definition of Done* è una definizione condivisa da tutto il team di quando un compito può essere considerato completato e del livello qualitativo che deve avere. Tra le responsabilità di cui si fanno carico i *developer* troviamo:

- Stilare una pianificazione degli Sprint e in generale della Sprint Backlog;
- Mantenere una qualità in linea con la Definition of Done;
- Adattare la pianificazione con lo Sprint Goal (obiettivo di conclusione dello Sprint);
- Assumersi sempre le proprie responsabilità in quanto professionisti.

#### • Il Product Owner

Il *Product Owner* ha il compito di rendere massimo il valore relativo al prodotto finale del lavoro dello *Scrum Team*. Inoltre, questa figura professionale è il responsabile della gestione del *Product Backlog* che include:

- Individuare e comunicare il *Product Goal*;
- Selezionare e comunicare gli elementi del *Product Backlog*;
- Ordinare gli elementi selezionati;
- Mantenere un livello minimo di chiarezza, trasparenza e visibilità del *Product Backlog*.

#### • Lo Scrum Master

Lo Scrum Master ha il compito di promuovere e far comprendere sia all'interno dello Scrum Team che all'interno dell'organizzazione, i principi e le pratiche di Scrum, così da facilitarne la comprensione, la

praticabilità e l'integrazione nel ciclo di gestione e produzione. Inoltre, è responsabile dello *Scrum Team*, della sua efficienza e dei suoi risultati.

Lo *Scrum Master* si pone al servizio dello *Scrum Team*, del *Product Owner* e dell'organizzazione in generale in diversi modi, offrendo le sue competenze.

Di seguito, la tabella 2 elenca i compiti principali che lo *Scrum Master* esegue durante la collaborazione con gli altri membri dell'impresa, fornendo supporto costante e monitorando i processi aziendali.

	Migliorare	Aiutare a produrre		Assicurarsi che le
Scrum Team	l'autogestione e la	Increment idonei alla	Eliminare gli	attività siano
	funzionalità	Definition of Done	ostacoli	produttive e che si
				rispettino le scadenze
				(timebox)
	Aiutare	Aiutare a individuare	Pianificare	Facilitare la
Product Owner	nell'individuazione	e comprendere gli	empiricamente il	comunicazione e
	del Product Goal e	elementi del Product	prodotto rendendolo	collaborazione con gli
	nella gestione del	Backlog	idoneo ad un	stakeholder
	Product Backlog		contesto complesso	
Organizzazione	Guidare, consigliare	Pianificare	Aiutare i dipendenti	Rimuovere barriere e
	e educare i membri	l'implementazione di	e gli stakeholder a	ostacoli presenti tra
	dell'organizzazione	Scrum	adottare un	stakeholders e lo
	nell'adozione di	nell'organizzazione	approccio empirico	Scrum Team.
	Scrum			

Tabella 2: Servizi offerti dallo Scrum Master

In precedenza, si è parlato spesso di *Sprint* come divisione fondamentale del lavoro in archi temporali di durata breve, in cui le mansioni, i compiti e gli obiettivi da raggiungere sono ben specificati e calendarizzati. È bene dunque parlare di alcuni eventi fondamentali nel processo Scrum: lo *Sprint Planning*, il *Daily Scrum*, la *Sprint Reviw* e la *Sprint Retrospective*.

Lo <u>Sprint Planning</u> è l'atto iniziale che si sostanzia in un meeting di durata prestabilita, di solito massimo due ore, che sancisce l'inizio dello *Sprint* e in cui tutto il team stabilisce il lavoro da svolgere. Questo meeting si articola in due fasi:

- 1. Nella prima si stabilisce cosa sarà portato a termine durante lo *Sprint*;
- 2. Nella seconda fase si definiscono le modalità di lavoro.

Il <u>Daily Sprint</u> è un incontro di circa quindici minuti a cui partecipano tutti i <u>Developer</u> e, in caso stiano lavorando in modo attivo agli elementi dello <u>Sprint Backlog</u>, anche lo <u>Scrum Master</u> e il <u>Product Owner</u>. Lo scopo di questo breve meeting è controllare la progressione verso lo <u>Sprint Goal</u> e adattare di conseguenza le esigenze e il piano operativo per allineare compiti e obiettivi.

La <u>Sprint Review</u> è un confronto di circa un'ora che avviene alla fine di ogni <u>Sprint</u>, in cui lo <u>Scrum Team</u> e gli stakeholder analizzano il risultato prodotto e discutono dei futuri adattamenti.

Con la <u>Sprint Retrospective</u> si cerca di incrementare la qualità e l'efficacia analizzando il precedente <u>Sprint</u> in relazione agli individui, alle iterazioni, ai processi e agli strumenti.

"Il framework Scrum è volutamente incompleto" (Schwaber & Sutherland, 2020) e si limita a fornire solamente gli elementi necessari per poter implementare la teoria di Scrum. Questa teoria più che affidarsi a regole e norme da seguire, fa affidamento sull'intelligenza e le capacità delle persone che l'adottano e cerca di guidare le loro relazioni e interazioni.

In sintesi, il processo di Scrum può essere riassunto in:

- 1. Il *Product Owner* ordina il lavoro e lo gestisce, in relazione ad un problema complesso, in un *Product Backlog*;
- 2. Lo Scrum Team si occupa di trasformare il lavoro in Increment durante gli Sprint;
- 3. Lo *Scrum Team* e gli stakeholder analizzano i risultati e adattano i processi di lavoro per i prossimi *Sprint*;
- 4. Il ciclo ricomincia.

Questo ambiente lavorativo deve essere favorito dallo Scrum Master.

#### 2.2.2 eXtreme Programming (XP)

Extreme Programming (XP) è un framework di sviluppo software Agile che mira a produrre software di alta fattura e a migliorare la qualità della vita del team di sviluppo. XP è il più specifico e radicale tra i framework agili per quanto riguarda le pratiche ingegneristiche per lo sviluppo del software e per questo considerato "estremo". La paternità di questa metodologia si attribuisce a Kent Beck, informatico statunitense e uno dei diciassette firmatari del Manifesto Agile del 20001, che la sviluppò intorno la fine degli anni Novanta.

XP si fonda su cinque valori principali:

- Comunicazione: comunicazione continua tra componenti del team e con i clienti;
- Semplicità: gli sviluppatori si impegnano a trovare le soluzioni più semplici e dirette possibili;
- *Feedback*: si eseguono costanti test e si comunicano continuamente i feedback per mantenere alta la qualità del prodotto;
- Coraggio: bisogna sempre fare la scelta migliore per il progetto;
- Rispetto: ogni membro del team è importante ed è un elemento di valore.

Sulla base di questi cinque valori vengono poi formati dodici principi cardine, che insieme prendono il nome di XP, definito dallo stesso Beck come "una metodologia snella e semplice per team di piccole e medie dimensioni che sviluppano software in una situazione di esigenze vaghe e in rapida evoluzione" (Beck, Test-Driven Development: By Example, 2000). Beck ha inoltre affermato come XP non sia un insieme di nuove tecniche di sviluppo rivoluzionarie. Piuttosto, è un insieme di principi provati e affidabili, ben consolidati nell'ingegneria software, ma portati a un livello estremo di sviluppo e consapevolezza, da cui il nome "programmazione estrema".

I dodici principi di XP sono brevemente descritti nella tabella seguente (Conboy & Fitzgerald, 2009).

<u>The planning game</u>: un incontro in cui si determinano velocemente gli obiettivi del prossimo rilascio software, avviene sulla base delle priorità di business e grazie ad una stima tecnica. Molto probabilmente il piano stilato verrà modificato.

<u>Small releases</u>: rilascio continuo di versioni più snelle del prodotto per raccogliere feedback, per poi rilasciare nuove versioni in un ciclo continuo e rapido.

<u>Metaphor</u>: usare le parole giuste per comunicare in modo efficace il contenuto e gli obiettivi del software che si sta producendo.

<u>Simple design</u>: il sistema dovrebbe essere progettato nel modo più semplice possibile.

<u>Testing</u>: i programmatori scrivono continuamente *unit test*, che devono essere eseguiti senza problemi affinché lo sviluppo continui.

<u>Refactoring</u>: i programmatori ristrutturano il sistema senza modificarne il funzionamento per migliorare gli aspetti non-funzionali (es. duplicazione, migliorare la comunicazione, semplificare o migliorare la flessibilità).

Pair-programming: ogni codice viene scritto da due programmatori.

<u>Collective ownership</u>: chiunque può modificare qualunque codice, ovunque nel sistema e quando vuole.

<u>Continuos integration</u>: il sistema viene integrato e costruito ogni volta che viene completata un'attività, anche più volte al giorno.

40-Hour week: non si lavora più di quaranta ore a settimana.

<u>On-site customer</u>: includere un utente nel team, disponibile a tempo pieno, per rispondere alle domande.

<u>Coding standards</u>: I programmatori scrivono tutto i codici in conformità con le regole che enfatizzano la comunicazione.

In XP è molto diffuso l'utilizzo del TDD (*Test Driven Development*), che si esplica nello scrivere i test ancor prima di aver iniziato a sviluppare la parte funzionale del progetto. Grazie a questo approccio si può testare qualsiasi componente software e di conseguenza, individuare possibili errori e problemi.

Quando viene sviluppata una determinata funzionalità, si trasferisce il codice su un *build server*, in seguito si avviano test automatici per ogni *build* così da assicurare che il codice sorgente sia integro per rendere il software funzionante ed accessibile, questo è un esempio di "Continuous Integration" una delle pratiche più adottate.

La pratica più conosciuta è però il "*Pair Programming*", in cui due sviluppatori lavorano insieme dividendosi uno il ruolo di guida e l'altro di osservatore.

XP, così come Scrum, utilizza lo sviluppo iterativo e incrementale che viene organizzato in brevi cicli di sviluppo, le iterazioni o *Sprint* in Scrum, che hanno una durata che varia tra le due e le quattro settimane. Fattori cardine di Extreme Programming sono la flessibilità, l'adattamento continuo e l'adozione di soluzioni

#### 2.2.3 Lean e Kanban

semplici.

Lean viene da molti considerato uno dei precursori del movimento Agile. A differenza di Scrum e XP, Lean non comprende un set di pratiche e si configura più propriamente come un *mindset* e un "modo di pensare". Così come ogni metodologia, presenta i suoi valori e principi che nella terminologia Lean prendono il nome di *thinking tools* o tradotto, strumenti di pensiero. Il *mindset* di Lean viene spesso chiamato "*lean thinking*" (pensare in modo snello). Il termine *lean* e l'approccio *Lean Thinking* prendono il nome dal best seller "The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production" (Womack, Jones, & Roos, 1990), un libro che per primo ha messo a confronto i metodi di produzione giapponesi rispetto ai tradizionali sistemi di produzione di massa occidentali, e dall'approccio della produzione snella (*Lean Production*) di Toyota.

Più nello specifico, Lean nasce in Giappone negli anni Quaranta con Toyota. Il sistema di produzione di Toyota si basava sul desiderio di riuscire a produrre in un flusso continuo di lavoro in cui non si faceva affidamento su lunghi cicli di produzione per essere efficienti; bensì sulla consapevolezza che solo una piccola frazione del tempo totale e dello sforzo impiegato nella produzione di un prodotto aggiungeva valore al cliente finale. Questo approccio alla produzione era chiaramente l'opposto di quello occidentale, in cui la produzione era basata sulla pianificazione delle risorse dei materiali, o "materials resource planning" (MRP), sui sistemi computerizzati complessi e sulle filosofie di produzione di massa originariamente sviluppate da Henry Ford, quindi sul produrre grandi volumi di prodotti standardizzati con il minimo ricambio.

Dagli anni Settanta in poi la catena di produzione e di creazione di valore di Toyota diventò *lean* seguita poi dal sistema di distribuzione.

Secondo il libro "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Organisation" (Womack & Jones, 1996) il pensiero Lean segue tre principi:

- I. L'identificazione del *valore*;
- II. L'eliminazione degli sprechi;
- III. Identificare e generare il flusso di valore (flow).

La definizione di valore e la comprensione di cos'è una *value proposition*, o proposta di valore, è il punto di partenza per comprendere pienamente Lean. La proposta di valore consiste nei vantaggi che l'azienda intende offrire ad un cliente, ai problemi che si offre di risolvere, ai bisogni che può soddisfare ed in generale al valore che vuole trasmettere al consumatore in caso di acquisto di uno specifico prodotto.

D'altra parte, tutte le altre attività nei processi che non aggiungono o portano valore al cliente vengono soprannominati "sprechi". In alcuni casi gli sprechi sono necessari per l'impresa al fine di creare valore, come per esempio i controlli finanziari, e non possono essere quindi eliminati. In tutti gli altri casi gli sprechi devono essere eliminati.



Figura 6: I 7 tipi di sprechi

Fonte: Melton.T "The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries" (2005)

Nella figura sopra sono riportati i sette tipi di sprechi che Lean si prefigura di eliminare per rendere più snelli i processi. Di seguito una spiegazione sintetica dei tipi di sprechi:

- <u>sovrapproduzione</u>, produrre più di quanto viene richiesto;

- attesa, sprecare tempo che potrebbe essere impiegato per creare valore;
- <u>trasporti</u>, spostare il materiale in maniera improduttiva;
- <u>inventario</u> o <u>scorta</u>, acquistare prodotti o materiali in eccesso rispetto al proprio fabbisogno;
- processi, realizzare attività che non creano valore;
- movimenti, fare spostamenti inutili;
- difetti, produrre scarti.

Il flusso di valore o *flow*, è forse il concetto Lean più difficile da comprendere e quello che in maniera più forte si contrappone al sistema di produzione di massa. Il *Mass Production System*, prevede una produzione organizzata tipicamente in lotti (tecnica *push*). Il paradigma Lean invece, introduce il "*One Piece Flow*", traducibile con "un pezzo alla volta", in cui la produzione avviene a flusso tirato (tecnica *pull*) e in cui le scorte vengono minimizzate e i processi ottimizzati.

I benefici derivanti dall'applicazione del pensiero Lean sono molti e applicabili a tutti i campi e settori, in particolar modo nell'industria manifatturiera. Tra i benefici principali apportati troviamo: tempi di consegna più brevi, riduzione delle scorte in magazzino, aumento delle conoscenze e processi più robusti (diminuzione degli errori).

Tra le tecniche più rinomate di Lean non si può non citare <u>Kanban</u>, un framework che è poi stato adottato dalla filosofia Agile.

Kanban nasce inizialmente come *scheduling system*, ovvero come un software mirato a pianificare e schedulare la produzione nell'industria automobilistica. Kanban è stato sviluppato come un framework per mantenere alto ed efficiente il livello di produzione di Toyota, gestendo i flussi di lavoro grazie all'integrazione tra l'auto-miglioramento e il perfezionamento o messa a punto. Nel corso tempo, Kanban è mutato in un "pipeline process" e viene usato in molti settori del business. Un "pipeline process" o "pipelining" è il processo di accumulo di istruzioni dal processore attraverso la pipeline (letteralmente tubo o tubatura) e consente di memorizzare ed eseguire istruzioni in un processo ordinato.

Kanban era inizialmente una delle tecniche della *Lean Production* che rendeva possibile il flusso tirato (*Pull Flow*) di materiali e prodotti. La parola Kanban è traducibile dal giapponese con "segnale visivo" e consiste in un sistema di cartellini fisici di forma quadrata contenenti tutte le informazioni necessarie a facilitare il processo di acquisto, dalla fase produttiva a quella di movimentazione dei materiali. L'obiettivo principale di questo sistema è di evitare la sovrapproduzione, considerato lo spreco con l'impatto più negativo sull'impresa. Kanban è un metodo operativo che permette la circolazione delle informazioni in modo sistematizzato all'interno del complesso aziendale e fuori, tra azienda e fornitori; è in grado quindi di eliminare la necessità di sistemi complessi di programmazione della produzione (Kanban.it, 2021). Kanban è quindi la forza motrice dell'attività dell'azienda, che automatizza la gestione aziendale nel quotidiano partendo dagli ordini di lavoro, consente inoltre di individuare e risolvere le criticità e di sviluppare miglioramenti e upgrade del sistema.

Si possono individuare due tipi principali di Kanban:

- 1. <u>I Kanban di movimentazione</u>: utili per gli spostamenti di componenti e materiali nei processi di produzione.
- 2. <u>I Kanban di produzione</u>: ordini di produzione grazie ai quali si dà l'autorizzazione ad un processo a monte di iniziare la produzione di determinati componenti o prodotti per un processo che si trova a valle.

I Kanban permettevano di: eliminare la sovrapproduzione, aumentare la flessibilità e la velocità nel rispondere alle domande e richieste del cliente, semplificare il sistema informativo connesso ai processi produttivi, integrare la catena dei processi che parte dai fornitori e arriva ai clienti.

Kanban con il passare degli anni non si è discostato dalla filosofia originale, ma è stato migliorato e adattato in un processo agile credibile. Il fattore più attrattivo del framework rimane sempre l'originale semplicità che lo contraddistingue infatti, il lavoro inizia sempre come "to do" (da fare) e termina con "done" (portato a termine). David J. Anderson (pioniere nel campo di Lean e di Kanban, e uno dei padri fondatori del metodo) ha formulato il metodo Kanban come un approccio al processo evolutivo incrementale e al cambiamento dei sistemi delle organizzazioni sulle conoscenze del lavoro. Kanban si concentra sul portare a termine i compiti assegnati e i suoi fondamenti possono essere suddivisi in tre principi cardini:

- Inizia con quello che stai facendo adesso;
- Accetta di perseguire un cambiamento incrementale ed evolutivo;
- Rispetta gli attuali processi, ruoli, responsabilità e titoli.

Per implementare il sistema Kanban è necessario partire impostando la *Kanban Board*, una semplice tabella con tre colonne di base, che descrive lo stato dei compiti: "Da fare", "In corso" e "Fatto". Se ben costruita, e gestita in maniera ottimale e funzionante, funge da archivio di informazioni in tempo reale, evidenziando qualsiasi cosa che potrebbe interrompere le normali procedure di lavoro.

TO DO

DOING

DONE

DONE

Figura 7: Kanban Board

Ci sono cinque i passi principali per implementare un sistema Kanban efficace: si parte da una rappresentazione visiva dei flussi di lavoro, si pongono dei vincoli sulla quantità di lavoro e infine si fanno le misurazioni per migliorare l'efficienza del flusso.

Di seguito una tabella esplicativa sui cinque passaggi chiave:

	Iniziare con una rappresentazione visiva del flusso di lavoro partendo dallo
Visualizzare il flusso di lavoro	status di "Da fare" fino ad arrivare allo status di "Fatto", passando per lo
	status "In corso".
	Provare a portare a termine troppe richieste nello stesso momento potrebbe
Limitare i lavori in corso	essere letale per l'impresa. Per questo motivo Kanban limita il numero di
	compiti da svolgere con un metodo chiamato WiP (Work in Progress). Per
	assicurare una massima efficienza impone un WiP limit.
	L'obiettivo è passare velocemente dalla colonna "Da fare" alla colonna
Gestire il flusso di lavoro	"Fatto". Se questo avviene, significa che il processo sta operando con la
	massima efficienza, creando così il massimo valore di business nel più
	breve tempo possibile
	Lo Statement of Work, equiparabile al corrispettivo italiano di "Stato
Rendere il processo esplicito	Avanzamento Lavoro", deve essere inequivocabile ed esplicito così da
	essere comprensibile a tutti e rendere facile la discussione sui futuri
	miglioramenti.
	Il WiP limit è molto utile per i team, poiché permette loro di aprirsi alla
Migliorare collaborando	discussione e di focalizzarsi su cosa potrebbe bloccare il flusso di lavoro.
	Molto utile è un limite iniziale di massimo due compiti da svolgere per
	persona, così da sottolineare i problemi che potrebbero sorgere e facilitare
	i team nella risoluzione degli stessi.

Tabella 4: Le 5 determinanti chiavi per utilizzare al meglio Kanban

Compreso il funzionamento di Kanban, è facile comprendere quali siano i principali benefici che apporta all'azienda:

- Le Kanban Board, in forma sia digitale che fisica, aiutano a visualizzare il lavoro;
- Il limite WiP aiuta l'azienda a migliorare l'efficienza;
- I principi e le pratiche Kanban, offrono un percorso evolutivo verso il *mindest agile*, senza modificare o interrompere i processi attuali.

## 2.3 L'Agile Marketing

L'Agile Marketing è un approccio di marketing ispirato ai valori e ai principi dello sviluppo software Agile. Questa nuova tipologia è l'applicazione deliberata e a lungo termine di specifiche metodologie Agili, come Scrum o Kanban, per gestire e migliorare il modo in cui un team di marketing svolge il proprio lavoro. Per una giusta applicazione sono richiesti una visione strategica, nonché piani di marketing a breve, medio e lungo termine. I suoi obiettivi sono: migliorare la velocità, la prevedibilità, la trasparenza e l'adattabilità al cambiamento dell'area marketing di un'azienda.

Il Marketing Agile si differenzia dal Marketing Tradizionale per vari motivi, tra cui: l'attenzione sui rilasci frequenti nel mercato di progetti, la sperimentazione libera ma regolata, e un impegno incessante nel soddisfare i propri clienti. Nella tabella seguente vengono presentate alcune tra le principali differenze tra Marketing Tradizionale e Agile Marketing (Gera, Gera, & Mishra, 2019).

<u>Caratteristiche</u>	Traditional Marketing	Agile Marketing
Arco temporale	6-7 mesi	Real time
Velocità	Lunga procedura di sviluppo	Compito completato in 3-4 settimane
Esecuzione	Rigida e meccanica	Creativa
Gerarchia	Si segue la gerarchia e le	Meno attenzione alle decisioni del
	decisioni del management	management
Automation	Non c'è automation dei processi	Gli addetti al marketing utilizzano piattaforme automatiche per raccogliere dati in tempo reale sul rendimento dei loro contenuti
Asset utilizzati Immagini, video, slogan,		Fresh content (contenuti dinamici
	inserzioni	e moderni)
Flessibilità	Assente, principalmente struttura rigida	Alta flessibilità e adattabilità al mercato
	0	

Tabella 5: Principali differenze tra Traditional Marketing e Agile Marketing

Ogni applicazione del Marketing Agile presenta sfaccettature diverse a seconda di vari fattori come: il mercato in cui si opera, quali sono le esigenze e le caratteristiche del team, quali sono gli obiettivi di marketing, lo stile

della gestione e così via. Ci sono però alcune caratteristiche chiave che accumunano tutti i nuovi stili agili di marketing (Fryrear, 2021):

<u>Il cambio di mentalità rispetto al passato</u>: i responsabili marketing di un team Agile, concepiscono il loro lavoro in modo diverso e incarnano valori come rispetto e collaborazione, miglioramento personale e del team, e si focalizzano sull'apprendimento; inoltre, sono attenti al processo di creazione di valore e dimostrano capacità di adattarsi al cambiamento. Questa nuova mentalità è necessaria per ottenere alte prestazioni lavorative così da offrire valore ai propri clienti.

Sperimentazione, iterazione e piccoli rilasci: i piani rigidi, formali e a lungo termine, non si adattano a un ambiente in movimento e alla cultura Agile, che mira alla continua evoluzione dell'impresa in tutti i suoi asset. Il lavoro del team prevede piccole sperimentazioni e prototipi di prodotto che vengono rilasciati frequentemente al pubblico, i dati che poi vengono raccolti sono analizzati e riutilizzati nei futuri cicli di lavoro.

<u>Farsi guidare dal Manifesto del Marketing Agile</u>: Il team alla fine del proprio lavoro dovrebbe sempre confrontarsi con i principi e i valori descritti nel manifesto, che dovrebbero essere una guida e un sistema di misura.

<u>Leadership al servizio dell'impresa</u>: coloro che ricoprono ruoli da leader, in un dipartimento di marketing Agile, sono concentrati sull'aiutare il team e non hanno come obiettivo il successo personale.

<u>Lavoro di squadra e collaborazione</u>: i membri di un team Agile lavorano insieme per massimizzare il risultato e creare un vantaggio competitivo, per l'impresa e il cliente, grazie alla collaborazione, allo spirito di sacrificio e ad una forte cultura del lavoro.

<u>Data Driven Marketing</u>: i team raccolgono e analizzano una grande mole di dati. Le informazioni ottenute sono alla base dei loro progetti e sono il materiale su cui basare le sperimentazioni.

Con l'*Agile Marketing*, le aziende possono rispondere ai cambiamenti del mercato e adattare il loro approccio e comportamento di conseguenza. In termini semplici, il Marketing Agile è un'attività interfunzionale in cui membri di diversi dipartimenti, aree e settori dell'impresa, collaborano per sfruttare le opportunità di marketing offerte dall'esterno e apportare modifiche ai piani di marketing, redatti in precedenza, assecondando i cambiamenti dell'ambiente, che al giorno d'oggi, è sempre più dinamico. È un processo che si concentra sulla

ricerca, sul test e sull'implementazione di contenuti con specifici obiettivi, principalmente di creazione di valore, che si intrecciano con gli obiettivi di business del marketing.

L'Agile Marketing trae ispirazione dall'Agile Software Development e dal suo Manifesto del 2001 (argomenti approfonditi in precedenza nei paragrafi 2.1 e 2.1.1), e alcuni dei principi del manifesto agile possono essere applicati anche al marketing. Scott Brinker, nel suo articolo intitolato "Ideas for an agile marketing manifesto" (Brinker, 2010), analizza come i principi "gli individui e le interazioni sui processi e gli strumenti" e "rispondere al cambiamento più che seguire un piano", siano appropriati e applicabili al marketing. Sono vari gli articoli e gli studiosi di rilievo che hanno cercato di trasformare nel corso degli anni il marketing in una versione più trasparente, più responsabile, più produttiva e che meglio si possa adattare ai cambiamenti, in poche parole in un marketing più agile, e questo ha portato al Manifesto dell'Agile Marketing.

#### 2.3.1 Il Manifesto dell'Agile Marketing

Nel giugno del 2012, un gruppo di esperti di marketing si è riunito per dare una struttura formale al Marketing Agile. Grazie ai loro sforzi, è nata la prima stesura del Manifesto del Marketing Agile che poggia le sue basi concettuali sul Manifesto Agile del 2001.

Il Manifesto conta sette valori fondamentali e dieci principi, su cui chiunque può trarre ispirazione per rendere i propri processi di marketing più agili.

Dal manifesto si legge: "Stiamo esplorando metodi migliori nel creare valore per i nostri clienti e per le nostre organizzazioni, attraverso nuovi approcci al marketing. Attraverso questo lavoro siamo arrivati a considerare importanti 7 valori" (Ewel & Cass, 2012):

I sette valori principali sono:

- 1. <u>Un valido processo di apprendimento è preferibile alle opinioni e convenzioni:</u> il processo di apprendimento si basa sul ciclo di feedback "implementare-misurare-imparare".
- 2. La collaborazione e il focus sul cliente, più che una mentalità a silos e gerarchica:

Un atteggiamento, o mentalità, a silos, consiste nella riluttanza a condividere le informazioni con dipendenti di diverse divisioni della stessa azienda. La collaborazione deve essere focalizzata sulle esigenze del cliente, così da produrre aspetti migliori di marketing eliminando gli atteggiamenti a silos e gerarchici.

#### 3. Le campagne adattative ed iterative, sono preferibili alle campagne "Big-Bang":

Un approccio non lineare e adattivo, che inizia con una strategia dalle dimensioni moderate, la implementa nel breve termine cercando di ottenere informazioni sul suo successo (o fallimento), e si rapporta con i clienti per poi adeguarsi e continuare il processo di apprendimento, è preferibile alle campagne convenzionali e lineari denominate "*Big Bang*", dove le grandi idee vengono implementate ma molto spesso falliscono.

# 4. <u>Alla predizione statistica è preferibile un processo regolato di ricerca e scoperta dei clienti (customer discovery)</u>:

Il comportamento dei clienti è spesso imprevedibile e non è facile da intuire. Comprendere i clienti appare quindi molto complicato per via dell'alto livello di incertezza, per questo tra gli strumenti principali per una piena comprensione della *customer base*, si trovano il rispetto costante per il cliente e un grande impegno, oltre che l'utilizzo delle strategie di marketing. Il marketing è considerato un atto di scoperta del cliente.

#### 5. Una pianificazione flessibile più che rigida:

La pianificazione è un fattore strategico positivo, ma i piani devono essere adattati ai cambiamenti. Soprattutto i piani di marketing, una volta esplicitati e messi in rapporto con il mercato reale, è difficile che non mutino al variare della complessità dell'ambiente.

- 6. Rispondere al cambiamento invece di seguire un piano.
- 7. Meglio eseguire piccoli esperimenti che fare grandi scommesse.

Sulla base dei valori sopra esplicitati, sono stati stilati dieci principi da seguire (Ewel & Cass, 2012):

- La massima priorità è soddisfare il cliente attraverso azioni di marketing tempestive, che siano in grado di risolvere i problemi;
- II. Si deve accogliere il cambiamento. La capacità di rispondere rapidamente al cambiamento è una fonte di vantaggio competitivo;
- III. I programmi di marketing devono essere stilati frequentemente, con tempistiche che vanno da due settimane a due mesi, prediligendo i tempi più brevi;
- IV. Un marketing efficace richiede un allineamento con tutti i settori, dalle vendite, alla gestione, allo sviluppo;
- V. I programmi di marketing vanno costruiti attorno a individui motivati, a cui va offerto un ambiente idoneo e un giusto supporto;
- VI. L'apprendimento, attraverso il ciclo di feedback "implementare-misurare-imparare", è il primo strumento per misurare il progresso;
- VII. Il marketing, per essere sostenibile, richiede di mantenere un ritmo e un *pipeline process* costanti;
- VIII. Non si deve avere timore del fallimento, ma non si deve fallire allo stesso modo due volte;
  - IX. L'attenzione continua ai fondamenti del marketing migliorano l'agilità;
  - X. <u>La semplicità è essenziale.</u>

Tutti questi, sono i principi su cui il Marketing Agile fa affidamento. Inoltre, risultano attività principali e fondamentali la trasparenza e l'interazione individuale, poiché i membri si incontrano regolarmente per

verificare lo stato dei progetti e apportare modifiche secondo le esigenze del mercato. Anche la collaborazione con i clienti, i test sui dati a disposizione e le sperimentazioni sono fattori rilevanti.

#### 2.3.2 Implementare il Marketing Agile

Rendere i propri processi di marketing agili, richiede l'applicazione di alcuni tra i framework di sviluppo agile già visti in precedenza. Il framework più adottato è Scrum, seguito poi da Kanban. Questi due metodi possono essere anche applicati in contemporanea grazie alla metodologia denominata "Scrumban".

Nei paragrafi precedenti dell'elaborato, sono stati approfonditi il funzionamento e le caratteristiche di Scrum e Kanban, di seguito si potrà leggere un breve riepilogo sul loro funzionamento e su come quest'ultimi vengono applicati al marketing (Fryrear, 2021).

Nel marketing Agile, viene molto spesso adottato il processo <u>Scrum</u>, poiché progettato per: allineare gli obiettivi di business dell'organizzazione con quelli di vendita, migliorare la comunicazione, sia all'interno del team di marketing che con l'esterno, e aumentare la velocità e la reattività del processo di lavoro. La sua applicazione nel marketing è molto simile a quella originale nello sviluppo software, con alcune differenze. Scrum, applicato al marketing, è organizzato in una matrice 3x3 in cui si trovano:

<u>Tre artefatti</u>: il *Product Backlock*, lo *Sprint Backlog* e la *Burndown Chart*. Quest'ultima è una rappresentazione dei progressi del team durante lo *Sprint*.

<u>Tre ruoli principali</u>: il *Product Owner*, gli *Implementer* (corrispettivi degli sviluppatori nel classico Scrum) e lo *Scrum Master*.

Tre eventi principali: il Daily Scrum, lo Sprint Planning, lo Sprint Retrospective.

Quando si parla di *Agile Marketing* la figura del *Product Owner*, dovrebbe essere ricoperta dal CMO (*Chief Marketing Officer*) o dal Direttore Marketing. Lo *Scrum Master* dovrebbe essere un *Implementer* che spicca per le sue doti organizzative e che sia in grado di guidare gli eventi, molto spesso viene ricoperto da un manager. Gli *Implementer* vengono selezionati a seconda delle loro skill, del team di marketing a disposizione e dei compiti da svolgere.

Il miglior modo per far approcciare il proprio team all'agile, è assumere dipendenti "*T-shaped*". Gli *Implementer T-Shaped*, sono specializzati in singole aree del marketing e hanno specifiche competenze, ma sono anche in grado di svolgere compiti in altre arie, per esempio, potrebbero lavorare nell'area "*Personalization*" e aiutare in quella "*Tools & Metrics*". Questa figura cross-funzionale è fondamentale per rendere più agile un team di marketing.

Scrum trasforma il marketing in un processo iterativo in grado di eseguire piccoli esperimenti, velocizzare e aumentare il volume dello scambio di feedback, e migliorare la capacità di reagire alle mutevoli condizioni del mercato.

L'applicazione di Scrum al marketing offre risultati eccezionali, ma solo in determinati contesti. I membri dei team dovrebbero variare da un minimo di cinque a un massimo di nove e il rendimento è migliore se il team è interfunzionale, così da rendere i ruoli interscambiabili.

Il processo di Marketing si articola poi in tre fasi principali (Rangel, 2017):

- 1. Scoperta e pianificazione;
- 2. Implementazione;
- 3. Iterazione.

Il processo inizia con la *pianificazione* e segue una *roadmap*, decisa collettivamente da tutto il team.

Theme 1

Theme 2

Theme 3

Initiatives

Initiatives

Epics

Epics

Stories

Stories

Stories

Figura 8: Roadmap

Fonte: https://www.impactplus.com/blog/agile-marketing-using-scrum

La *roadmap*, evidenzia quali siano gli obiettivi aziendali che devono risultare in linea con la visione e le aspettative degli stakeholder, per questo è importante una buona comunicazione tra il team e tutto il gruppo degli stakeholder, per discutere insieme delle metriche di valutazione dei risultati.

La *roadmap*, racchiude strategie di alto livello che si sviluppano in un orizzonte temporale compreso tra i sei e i dodici mesi. Il team dovrebbe aggiornare periodicamente la *roadmap*, di solito ogni trimestre, poiché molto spesso dopo la stesura iniziale, si entrano in possesso di nuove informazioni, sorgono problemi e imprevisti o cambiano le priorità, tutti fattori che possono influenzare il modus operandi aziendale e che devono essere presenti in una *roadmap* aggiornata.

I primi elementi da stabilire nella roadmap sono i "<u>themes</u>" o temi, che fungono da guida nella strategia e aiutano a dare priorità alle attività a seconda degli obiettivi da perseguire. I temi, inoltre, specificano come allocare le risorse e il loro bilanciamento.

Altro elemento presente, sono le "<u>initiatives</u>" o iniziative strategiche, un insieme di tattiche per eseguire le strategie. Ogni iniziativa è assimilabile ad una campagna che include vari progetti come quelli di *content marketing* o *social media activities*. Le iniziative hanno un orizzonte temporale di circa tre mesi.

La maggior parte delle tattiche di marketing sono rappresentate dalle "<u>epic</u>". Le <u>epic</u> sono progetti che mirano alla produzione di un prodotto con un valore aziendale definito. Ad esempio, un nuovo design della landing page che produce un aumento del tasso di conversione prestabilito.

La durata di una singola *epic* è in genere di un mese o meno.

Le *epic* vengono spesso divise in "<u>story</u>", compiti specifici che gli *Implementer* devono portare a termine durante lo *Sprint*. Esempi di *story* sono: copywriting, il design del layout, la promotion e la pubblicazione.

Creata la *roadmap*, il processo prosegue con il discutere la "*Definition of Done*", cioè definire quando un compito può essere definito portato a termine e i livelli qualitativi richiesti.

Inoltre, per molti team e organizzazioni, l'approccio agile potrebbe rappresentare una grande rivoluzione. Per questo motivo è bene programmare delle sessioni di training agile in cui si discute e impara.

Questi training hanno lo scopo di far comprendere al meglio al team il framework Scrum e la sua matrice 3x3, assimilare la pianificazione agile e le iniziative di marketing che verranno eseguite e fare del "software training" in cui i membri del team abbiano l'occasione di imparare al meglio come utilizzare gli strumenti digitali necessari.

Una volta messi a punto tutti i meccanismi di pianificazione: roadmap, temi, iniziative, epic e storie; creati i backlog e assegnati i ruoli all'interno del team, si passa alla fase di *implementazione*, calendarizzando i *Daily Scrum*, le sessioni di *Sprint* e quelle di *Retrospective*. Si entra nel vivo quindi, delle fasi del processo Scrum. Segue poi la terza e ultima fase, quella di *iterazione*. L'iterazione avviene durante l'intero processo, quando si adotta Scrum, ogni fase di revisione e retrospettiva deve essere eseguita con lo scopo di identificare gli elementi da migliorare.

Scrum è un approccio molto prescrittivo, che programma minuziosamente cosa fare e quando farlo. Un approccio più adattivo è invece rappresentato da <u>Kanban</u>, che invece di essere un sistema di programmazione rigorosa del lavoro, è più uno strumento di miglioramento continuo e incrementale. Kanban mira a limitare la quantità di lavoro da eseguire, per aumentare la qualità e il rendimento, invece di spingere alla messa in atto di più programmi e iniziative in contemporanea, motiva i membri del team a portare a termine i compiti già iniziati, per questo è fondamentale focalizzare bene i flussi di lavoro e per farlo si adopera la *Kanban Board*. Un altro strumento agile, fondamentale quando si adopera Kanban, sono i *Wip limits*, che limitano la quantità di lavoro.

In Kanban, inoltre, si devono esplicitare le politiche adottate su come svolgere il lavoro all'interno del team, eliminando così le incomprensioni e stimolando la coerenza. Per esempio, non avendo gli Sprint, che scandiscono le tempistiche del lavoro, è bene esplicitare i tempi delle consegne e le fasi.

Kanban può essere adottato da team di qualsiasi dimensione, ma come in Scrum, è meglio avere dai cinque ai nove membri. Inoltre, è meglio che il team non sia interfunzionale e che possa far affidamento su aiuti esterni provenienti per esempio, da altre aree dell'impresa.

In ultima istanza, alcuni team adottano il sistema <u>Scrumban</u>, applicando il sistema Kanban nel contesto di Scrum. Il meccanismo si basa sul visualizzare i flussi di lavoro all'interno della *Kanban Board*, ponendo i *Wip limit*, ma pianificando il lavoro grazie alla divisione temporale del ciclo produttivo in *Sprint*, eseguendo quindi uno *Sprint Planning*. Scrumban è in grado di gestire e mantenere sotto controllo ogni fase del progetto che si intende implementare, lasciando una buona autonomia ai team e ottenendo ottimi risultati.

### 2.4 Customer Relationship Management (CRM)

Il *Customer Relationship Management* (CRM), è uno dei sistemi informativi che si basano sul Marketing Relazionale o *Relationship Marketing* (RM). Il concetto di RM è nato nel 1983, come tentativo di ridurre al minimo il divario tra le aziende e i loro clienti. Il Marketing Relazionale non si interessa unicamente alle transazioni e alle vendite, bensì ha lo scopo di fidelizzare i clienti e di coltivare con loro relazioni a lungo termine (Chen & Popovich, 2003).

Il CRM è una combinazione di persone, processi e tecnologie, che cerca di comprendere i clienti di un'azienda, così da stabilire con loro solide e durature relazioni commerciali. Le aziende che riescono ad applicare sistemi di CRM sono in grado attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli vecchi.

L'implementazione dei sistemi CRM dipende dalle dimensioni dell'impresa, in quanto questo genere di sistemi informativi, vengono più frequentemente utilizzati in aziende di grandi dimensioni e risultano meno adatti e meno efficaci per le piccole imprese. Il software CRM ha una serie di rigidi requisiti, che devono essere attentamente studiati e revisionati dall'impresa e sono solitamente legati ai processi aziendali di vendita, servizi e marketing. Il software CRM può essere implementato utilizzando dei metodi di *Software Development* come il *Waterfall Method* o l'Agile, entrambi già analizzati in precedenza.

Il CRM ha due diverse definizioni, a seconda dei due diversi approcci con cui si utilizza: l'approccio *management* e l'approccio *information system* (Abd-Ellatif & Ramadan, 2010).

Il primo approccio fa riferimento alle "management companies" o società di gestione, imprese costituite per gestire un gruppo di proprietà o un fondo di investimento, e il termine CRM viene inteso come l'insieme degli sforzi manageriali esercitati per gestire le interazioni commerciali con i clienti, combinando i processi aziendali con l'integrazione delle più moderne tecnologie come: data warehouse, sito web, intranet ed extranet, l'help desk e il data mining. Il secondo approccio si riferisce alle aziende di *Information Technologies*, in cui il termine CRM viene utilizzato per descrivere le applicazioni software che automatizzano il marketing, la funzione vendita e le altre funzioni di servizio (Mohamed & Darwish, 2019).

Il CRM è diventato uno tra i principali strumenti a disposizione delle imprese per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato e di pianificazione strategica.

I benefici principali di un sistema CRM sono:

- L'aumento della Customer Satisfaction (soddisfazione della clientela);
- Fidelizzazione degli attuali clienti;
- Fornire informazioni sulle vendite future;
- Incremento della customer loyalty;
- Maggiore redditività.

Per implementare i sistemi di CRM, vengono di solito utilizzati due differenti metodologie: il Modello a Cascata o l'Agile. Il metodo a cascata è stato il primo modello di sviluppo software, l'attuazione del progetto avviene in maniera lineare e sequenziale in cui si può passare alla fase successiva del processo di lavoro solo una volta completata quella precedente. L'Agile Software Development è un approccio iterativo di sviluppo software, che aiuta nella gestione e consegna di un progetto in condizioni mutevoli dell'ambiente e dei requisiti fondamentali.

Il *Waterfall Model*, può essere un efficace sistema di implementazione del CRM se le esigenze aziendali sono chiare, specificate e i requisiti di base non sono mutevoli, ma quando si utilizza un software CRM in progetti grandi o complessi che presentano requisiti incompleti o mutevoli, è consigliabile utilizzare le metodologie agili, che dividendo in molti casi il ciclo di lavoro in compiti più specifichi, ottengono risultano più efficienti. L'Agile ha obiettivi come: soddisfare il cliente, preparare team di lavoro auto-organizzati, collegare il lavoro in modo dinamico, puntare ad un continuo miglioramento e ad una maggiore trasparenza.

Per gli obiettivi che l'Agile si pone, molti ricercatori consigliano l'adozione dei metodi agili al posto del Modello a Cascata, ritenendo l'Agile più appropriato per le strategie di CRM.

Nella tabella seguente sono riportati i vantaggi che l'applicazione delle due metodologi apportano all'impresa:

Attributi	Agile	Modello a cascata
Valore	Ottenere valore dal progetto con il	Ottenere valore dal progetto solo
	passare del tempo.	al termine.
Visibilità	I progressi e i risultati sono	I progressi e i risultati sono visibili
	continuamente visibili	solamente al termine
Rischio	Se sorge un problema si ha tempo	In caso sorga un problema non si
	a disposizione per trovare una	ha il tempo a disposizione per
	soluzione	trovare una soluzione

Tabella 6: Effetti dell'utilizzo di metodi agili o a cascata di un progetto di CRM

#### 2.4.1 Integrare il CRM e il Marketing Automation

Il CRM si configura quindi, come un'applicazione progettata per le imprese al fine di organizzare tutti i dati sulla loro clientela, tracciarne le informazioni e gestirne le attività di conversione. Questo strumento aiuta le vendite, il marketing e i team di gestione del servizio clienti. Tramite il CRM, ci si pone l'obiettivo di vendere ad un cliente il maggiore numero di prodotti, sfruttando al massimo il potenziale delle proprie linee di prodotto. È possibile integrare l'attività di CRM con il *Marketing Automation*, già approfondito nel paragrafo 1.5.

Riepilogando in breve, il *Marketing Automation* è l'utilizzo di software per automatizzare i processi di marketing come la segmentazione dei clienti, l'integrazione dei dati e la gestione delle campagne. L'uso dell'*Automation* rende i processi, che in assenza di tecnologie sarebbero stati eseguiti manualmente, molto più efficienti, creandone anche di nuovi. Il *Marketing Automation* si configura sia come software, sia come tattiche aziendali che permettono alle imprese di comprare e poi vendere come Amazon, per esempio, quindi di nutrire le aspettative dei clienti con contenuti utili e altamente personalizzabili, che aiutano a convertire i clienti tramite un alto grado di soddisfazione (Hubspot, 2021). Per poter automatizzare al meglio i processi di marketing, è necessario anche l'utilizzo del *Business Intelligence* (BI). Il BI trascende il ciclo di vita del cliente, mentre il *Marketing Automation* e i software di CRM aiutano nella penetrazione e nel mantenimento dei clienti, il BI riceve informazioni aggiornate sulle vendite, crea così un report grafico utile per ottenere un quadro più chiaro delle operazioni interne, dei clienti, della catena di fornitura e delle performance finanziarie. Inoltre, le imprese che utilizzano software di BI, ottengono un ROI più soddisfacente, capitalizzano più rapidamente le opportunità di mercato e rispondono più efficacemente alle emergenze.

I *marketer* utilizzano il *Marketing Automation* per creare nuovi modi per attrarre clienti, tracciando e monitorando costantemente i progressi delle campagne di marketing. I software adoperati visualizzano le informazioni in modo statistico e grafico, così da creare profili specifici sui clienti (Todor, 2016).

Integrando l'*Automation* al CRM, è possibile analizzare le statistiche di ritenzione dei clienti, tracciare i clienti potenziali, sviluppare uno storico delle transazioni, monitorare le prestazioni web e il comportamento dei clienti, così da implementare una strategia di *real-time marketing*. Tramite questo connubio è possibile creare un database dei contatti efficiente per la gestione delle relazioni, in cinque passi principali:

- 1. I contatti vengono ricercati su ogni database disponibile, come per esempio www.data.com;
- 2. Vengono estratte le informazioni del contatto e inserite in un foglio di calcolo di Excel;
- Ogni contatto viene controllato e verificato su Linkedin, così da confermarne la presenza nell'azienda, in caso contrario il contatto viene rimosso;
- 4. Vengono reperiti i dati di contatto del prospect, come l'e-mail o il numero di telefono, se queste informazioni risultano difficilmente reperibili il sistema esegue un confronto incrociato con altri membri della stessa azienda:
- 5. Gli indirizzi e-mail sono caricati in un sito web di verifica delle e-mail o in una campagna e-mail di prova.

Il CRM può essere, inoltre, utilizzato per implementare un sistema di *A/B Testing*. L'*A/B Testing* è un esperimento iterativo in cui si sottopone all'attenzione dell'utente uno stesso progetto o contenuto in cui sono presenti due variabili diverse, per capire quale dei due modelli risulta più efficace. Molto spesso viene utilizzato con prototipi di landing page, che presentano due elementi grafici distinti per capire quale sia la preferenza dell'utenza (Inside Marketing, 2018). Sono vari gli elementi che si possono testare con questa modalità e infinite le sue applicazioni.

Google ha sviluppato Google AdWords, uno tra gli strumenti principali per fare *A/B Testing*. Tramite Google AdWords si può creare qualsiasi variazione negli annunci e verificarne poi il successo tramite Google Analytics. Attraverso questo meccanismo, un *marketer* esperto può calibrare meglio il contenuto dell'annuncio, il suo titolo o il suo orario di visualizzazione, così da rendere il messaggio più efficace, la spesa pubblicitaria minore e il ROI maggiore (Really Simple Systems, 2016).

#### **CAPITOLO 3**

# AGILE TRANSFORMATION CASE: DELL, SPOTIFY & AMAZON

Quest'ultimo capitolo dell'elaborato analizza casi di *Agile Transformation*, soffermandosi su come l'applicazione delle metodologie e dei principi agili da parte delle imprese ha influenzato il funzionamento dell'intero "sistema impresa" e dei processi aziendali, oltre che la mentalità ed i risultati, apportando diversi benefici.

In particolare, si tratteranno i casi di Dell Inc., azienda statunitense produttrice di sistemi informatici, di Spotify, piattaforma di streaming on demand di servizi musicali ed infine il caso di Amazon, la colossale Internet company.

L'analisi dei casi aiuterà a comprendere meglio i concetti spiegati nei capitoli precedenti e come queste grandi imprese abbiano applicato i metodi agili, adattandoli alle proprie esigenze, per giovarne in termini organizzativi e di performance di business.

#### 3.1 Cenni storici e sviluppo di Dell Inc.

Dell Inc., ex PC's Limited (1984-1988) e Dell Computer Corporation (1988-2003), è una grande multinazionale statunitense che progetta, sviluppa e produce personal computer, sistemi e servizi informatici, con sede a Round Rock in Texas. L'azienda nasce inizialmente nel 1984 con il nome di PC's Limited grazie al suo fondatore Michael Dell, studente americano che gestiva il suo business dal dormitorio dell'Università di Austin, in Texas. L'azienda in principio, offriva aggiornamenti personalizzati per Pc, per poi rilasciare il suo primo computer nel 1985. Dell offriva prodotti personalizzabili direttamente ai consumatori, evitando i costi legati ai grandi mercati al dettaglio e offrendo computer di ottima qualità a prezzi competitivi, inoltre, enfatizzava il supporto ai clienti con un attenta attività di *customer care*.

Il modello di business si rivelò vincente e nel 1988, la società fu ribattezzata Dell Computer Corporation per poi essere quotata in borsa.

Dell ha rilasciato il suo primo computer portatile, il 316LT, nel 1989. Gli anni seguenti furono segnati da progressi nella tecnologia mobile e videro Dell come protagonista assoluta. Nel 1991 fu messo in vendita il primo computer portatile a colori della Dell, e nel 1994 la Dell fu la prima azienda ad offrire batterie agli ioni di litio di lunga durata. Nel 1996, Dell iniziò a vendere Pc online e a utilizzare Internet per l'assistenza ai clienti. Le vendite online aiutarono Dell a diventare il principale venditore di PC negli Stati Uniti nel 1999. Nel 2003 l'azienda è stata rinominata Dell Inc. per indicare l'entrata nel più ampio mercato dell'elettronica di consumo e cominciò a includere nella propria linea di prodotti anche televisori, fotocamere digitali e altri dispositivi tecnologici. Nel 2013 il dominio di Dell nel mercato ha cominciato a vacillare e nello stesso anno è stata acquisita da Michael Dell e dalla società di private equity "Silver Lake Partners" per 25 miliardi di dollari. Nel 2016, l'azienda e una società di investimenti hanno acquisito la "EMC", una società americana specializzata nell'archiviazione dei dati. La fusione tra le due imprese, ha portato alla costituzione della Dell

EMC, che è stata valutata circa 60 miliardi di dollari. Questa fusione viene ricordata come uno dei più grandi affari in ambito tecnologico (Britannica, 2020)

#### 3.1.1 Il caso studio Dell Inc.

Dell è una grande multinazionale che conta solamente nel suo dipartimento di marketing, il *Dell Software Marketing*, più di duecento addetti. Questo team internazionale, diviso in varie unità, si occupa di tutti i principali aspetti del marketing: il motore di ricerca, la generazione dei lead, i canali, il web, il field marketing, il channel marketing e molte altre tipologie.

Il problema principale di Dell risiede nella mancata coordinazione nella gestione delle diverse linee di prodotto e portafogli da parte dei diversi team. Ogni team aveva una propria strategia per la gestione e pianificazione delle campagne, in linea con il proprio piano *Go-To-Market* (GTM).

Con un piano GTM si risponde banalmente a quattro domande:

- 1. Cosa si sta vendendo?
- 2. A chi lo si sta vendendo?
- 3. Come raggiungere il mercato target?
- 4. Dove promuovere il proprio prodotto?

Dopo un'attenta analisi delle tattiche e delle metriche da seguire per l'individuazione del target, sono emersi diversi punti di disconnessione e lacune in cui il problema principale risultava essere l'operato contrastante tra i diversi team e strategie non ripetibili, questo contribuiva a diminuire l'efficienza e intaccava i risultati aziendali.

Il grande risolutore del problema cross-funzionale del settore marketing di Dell è stato Greg Davoll, che spiega il suo operato in un'intervista del 2015 di Chris Strom (Davoll, 2015).

Grag Davoll ha lavorato in Dell e ricoperto il ruolo di *Senior Director of Marketing* e di *Product General Manager* della divisione Dell Software dal 2013 al 2016. Dal gennaio 2015, Davoll e il suo team hanno lavorato duramente per cambiare l'approccio tradizionale di Dell al *product marketing* o marketing di prodotto, assumendo una strategia di *Inbound marketing* che fonde il Marketing Agile con la metodologia HubSpot.

Quello che Davoll e il suo team hanno fatto, è stato essenzialmente riorganizzare il team internazionale in una formazione agile, meglio allineata e coordinata con le linee di prodotto, inoltre, gli addetti al marketing hanno ricevuto un'adeguata formazione, così da poter adottare la metodologia HubSpot e quella di *Inbound Marketing*, che è altamente incentrata sulle persone. A settembre del 2015, il team internazionale, aveva già assunto una conformazione agile ed era in linea con tutte le linee di prodotto. I team erano divisi seguendo la classica divisione per ruoli e operavano in unità temporali classiche, ovvero in cicli di *Sprint* di 30 giorni che venivano pianificati nella *Sprint Planning* e che venivano sottoposti alle *Sprint Review*. L'azienda americana

ha anche adottato un linguaggio e un processo comune per la gestione dei programmi, ovvero la metodologia HubSpot Inbound.

HubSpot è un software che consente di implementare l'*Inbound Marketing e Sales*, che grazie alla sua versatilità e completezza, consente di ottimizzare e automatizzare, in modo intuitivo, tutte le attività di marketing e di vendita, consentendo un risparmio di risorse poiché sfrutta al massimo i contatti commerciali (Wellnet, 2019).

Il pacchetto HubSpot consente di gestire al meglio sia l'area di Marketing, sia quella delle Vendite del *Customer Care* grazie a vari strumenti principali: l'<u>HubSpot marketing Hub</u> per le campagne di marketing, l'<u>HubSpot CRM</u> per la gestione delle relazioni con la clientela, l'<u>HubSpot Sales Hub</u> per la gestione dei contatti e delle pipeline di vendita e l'<u>HubSpot Service Hub</u> per la gestione delle relazioni.

Dell ha adottato in larga misura il processo e la metodologia HubSpot e risulta infatti in possesso del certificato HubSpot "Dell Agile Marketing Certified from HubSpot", ma non ha utilizzato in toto la piattaforma tecnologica per implementare ed eseguire tutti i processi.

Come già detto l'Hubspot risulta molto utile per implementare una strategia di Inbound Marketing.

L'Inbound Marketing viene definito dalla stessa azienda americana HubSpot come: "un approccio di marketing olistico e guidato dai dati, per attrarre visitatori verso il proprio sito web e convertirli in clienti" (HubSpot, 2021).

L'Inbound Marketing utilizza una strategia "pull", in cui si cerca di attrarre i potenziali clienti verso il prodotto, proponendo contenuti di valore e si differenzia per questo dalle strategie di marketing tradizionale, rinominate "push", in cui l'offerta viene spinta verso il consumatore. L'Inbound si basa su quattro fattori chiave: attrarre utenti, convertire i visitatori, chiudere la trattativa e deliziare i clienti, trasformandoli in Brand Ambassador.

Come si legge dall'intervista, il gruppo marketing di Dell ha imparato due cose principali dall'adozione della filosofia Agile e dall'implementazione dell'Inbound Marketing: l'importanza della figura della Persona, il prototipo ideale di utente target, e la rilevanza di saper adattare il proprio contenuto al Buyer's Journey, ed in particolare ad ogni sua fase. Non tutti i contenuti sono uguali e il contenuto non dovrebbe essere rivolto solamente alla Persona, ma anche inserirsi nel contesto del Buyer's Journey e quindi essere adattato rispetto alle tre fasi di Awareness-Consideration-Decision proprie del journey. Dell si è impegnata a stilare un inventario completo dei contenuti, a classificarli rispetto a queste tre fasi del Buyer's Journey, e a tenerli in considerazione durante la progettazione di nuovi programmi di marketing.

Un esempio di *roll-out* del prodotto, che segue un programma inbound, è il progetto: Project PitFall, che ha impiegato al team circa due cicli di *Sprint*.

Questo progetto prevede come contenuto principale un eBook, che avvia il consumer verso la fase di *Awareness*. L'eBook è accompagnato da una landing page, in cui una volta compilato l'apposito modulo l'utente viene ringraziato direttamente dall'impresa e in cui viene inserita una checklist di diciannove punti scaricabile dall'utente, vi è poi una *call to action* secondaria. Se l'utente scarica la checklist viene considerato

dall'impresa nella fase di *Consideration*, il passo successivo è spingerlo verso la fase di *Decision* nel modo più naturale possibile e cercando di rafforzare il contenuto già pubblicato. Per farlo, si esegue uno studio del cliente e si valutano le attività di promozioni più appropriate.

Per la promozione del primo capitolo dell'eBook è stata intrapresa una grande campagna di *e-mail marketing*, varie attività promozionali che hanno coinvolto più di diciottomila professionisti della Oracle, oltre che campagne social a pagamento. Sotto l'aspetto organizzativo il team di lavoro era composto da dodici persone, e sono stati utilizzati circa nove *work item* per il primo capitolo, e quindici per il secondo capitolo dell'eBook. Un *work item* è un'unità fondamentale di completamento del lavoro, utile per la raccolta dati nei vari flussi in cui si opera.

Il segreto di Dell Inc. è stato adottare contemporaneamente metodologie agili, applicarle ai processi di marketing ed in particolare all'*Inbound Marketing*.

La gestione Agile dei processi, e per estensione l'*Agile Marketing*, vengono utilizzati dalle imprese per migliorare i propri processi interni. Di seguito sono riportati alcuni dati che dimostrano quanti e quali benefici l'*Agile Marketing* può apportare all'interno dell'impresa:

- Il 53% dei team di Marketing Agile sono in grado di reindirizzare velocemente i flussi di lavoro in base ai feedback in arrivo, e il 36% rilascia prodotti e contenuti più velocemente della media (AgileSharpas, 2019);
- Il 93% dei CMO (*Chief Marketing Officer*) tra coloro che utilizzano pratiche agili, affermano che la loro commercializzazione di idee, campagne e prodotti è migliorata (Forbes, 2014)

La filosofia Agile e l'*Inbound Marketing* possono essere integrati tra loro perfettamente, formando un binomio vincente. In questa ultima parte dell'analisi del caso Dell Inc. è possibile osservare i motivi per cui questa integrazione tra Agile e Inbound funziona così bene:

#### • Goal Oriented:

Nell'applicazione della metodologia agile Scrum ed in particolare con l'utilizzo degli *Sprint*, i team si allineano per produrre risultati, "*goal*", prefissati in una breve durata di tempo prestabilita. Il processo diventa sempre più compatto e motiva i team a fornire costantemente risultati tangibili e riorganizzare ciclicamente i loro programmi sulla base dei nuovi dati, e dei nuovi feedback acquisiti.

Anche l'Inbound funziona meglio quando gli obiettivi sono chiari e prefissati. I team Inbound osservano le analisi dei *benchmark* e li confrontano con i principali KPI, in seguito fissano gli obiettivi e misurano i progressi nel tempo. In presenza di limiti prestabiliti, gli *Inbound marketer* misurano e confrontano i risultati ottenuti con il passare degli *Sprint*, analizzando se ci si è discostati o meno dagli obiettivi.

Senza fissare obiettivi chiari e tempi stabiliti, le metriche di marketing possono perdere valore. Se le metriche non sono accurate, e non possono essere di conseguenza codificate, risulta difficile perfezionare le proprie strategie. Per i motivi appena elencati, appare chiaro il perché una strategia di *Inbound marketing*, che è intrinsecamente guidata dai dati e dagli obiettivi, funziona bene con l'Agile, che è scandito da tempistiche e parametri.

#### • Test e Iterazione

L'*Inbound Marketing* si concretizza quando il processo creativo è sottoposto a vari test e iterazioni. Grazie al processo creativo, i team creativi sviluppano messaggi, design e pubblicità. I contenuti e materiali prodotti vengono poi testati. Per esempio, un team inbound può testare una campagna pubblicitaria per circa una o due settimane, per misurarne l'impatto e ottimizzarla con i messaggi e annunci di maggior successo.

Anche il Marketing Agile è principalmente basato sui test e sull'iterazione continua. I team agili danno molta importanza e traggono molto utilità dagli insight generati grazi alla metodologia Inbound e dalla sua continua iterazione dei test.

#### • Team Informati e Collaborativi

L'Agile e l'*Inbound Marketing* richiedono ai team una collaborazione interdisciplinare in cui a ogni membro del team è richiesto di condividere con ogni altro membro le proprie idee, intuizioni, dati e consigli. Nell'Inbound gli scrittori, i designer e gli sviluppatori hanno la necessità di lavorare insieme a coloro che si occupano delle strategie digitali e ai rappresentati delle vendite, per riuscire a creare dei *lead* all'interno del *funnel*. Ogni membro gioca un ruolo indipendente, ma che conduce verso un obiettivo comune tramite la collaborazione.

Nelle imprese agili la struttura del team, viene divisa con l'assegnazione di compiti specifici per ottenere un determinato risultato, e per creare e condividere valore. Ogni team deve essere completo in termini di conoscenze e competenze, per questo la condivisione di informazioni, strategie e consigli può risultare cruciale. Seguendo questa ottica gli *stand-up meeting* tradizionali dell'Agile possono essere integrati con i dati raccolti con l'attività di *Inbound Marketing*, e l'integrazione tra l'Agile e l'Inbound porta al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Entrambe le metodologie mirano ad una crescita efficiente grazie alle giuste metriche, inoltre, è possibile raggiungere una maggiore velocità dei processi ed efficienza tramite l'approfondimento delle giuste strategie, la scelta dei giusti canali digitali e di specifici KPI, inoltre, i test e l'iterazione aiutano a generare *lead* e a migliorare le performance.

#### 3.2 Il caso studio Spotify

Spotify è una società svedese che offre servizi di streaming di contenuti multimediali come musica, video e podcast tramite accordi di licenza con le etichette discografiche e le società di gestione di contenuti multimediali. I suoi servizi sono ad oggi disponibili in America, in Europa occidentale, in alcune parti dell'Asia e in Australia. L'azienda è stata fondata nel 2006 a Stoccolma dall'attuale CEO Daniel Ek e Martin Lorentzon, mentre il servizio è stato rilasciato pubblicamente nel 2008. La sua sede principale è stata trasferita a Londra, mentre molte tra le attività principali sono ancora svolte nelle sedi di Stoccolma. Spotify è stata tra le prime aziende a introdurre il modello "freemium" per la fruizione dei contenuti, una strategia di prezzo in cui i servizi base di streaming musicale sono forniti gratuitamente, con l'ascolto obbligatorio di pubblicità nel caso di Spotify, mentre i servizi aggiuntivi come l'ascolto diretto senza interruzioni pubblicitarie, il download diretto dei contenuti per l'ascolto offline e l'accesso a contenuti extra, costano all'utente una tariffa fissa (FastCompany, 2020).

Spotify ha rivoluzionato radicalmente l'ascolto della musica dal suo lancio nel 2008. Ad oggi dà la possibilità agli utenti di scoprire, gestire e condividere oltre settanta milioni di brani e quasi tre milioni di podcast gratuitamente, o passando a Spotify Premium. Oggi il servizio di streaming audio più popolare al mondo conta più di 365 milioni di utenti, tra cui 165 milioni di abbonati ed è presente in 178 mercati, per ricavi totali di circa 21 miliardi di dollari dal lancio ad oggi (Spotify, 2021).

Gran parte del successo di Spotify è dovuto sia alla raccolta dati sempre più sofisticata, che permette il rilascio frequente di nuovi contenuti, sia all'innovazione organizzativa che ha visto l'impresa protagonista. Spotify ha infatti sviluppato una propria cultura Agile e delle proprie pratiche ad hoc, creando un programma software su larga scala che coinvolge più di trecento persone in quattro città diverse (Salameh & Bass, 2018), questo nuovo sistema proprio dell'azienda svedese prende il nome di "Spotify Model".

#### 3.2.1 Spotify Model

Il modello Spotify, adotta una struttura adattiva intorno cui costruisce una comunità, questa struttura è funzionale alle squadre autonome, ma allineate, denominate *squad* da cui è formata. La struttura è composta da due dimensioni principali: quella verticale, in cui sono presenti le *Squad* e le *Tribe* o Tribù, e quella orizzontale, formata dai *Chapter* o Capitoli e dalle *Guild*, le Gilde.

Le squadre agili di Spotify vengono incoraggiate a adottare le metodologie e la cultura Lean per promuovere l'innovazione e l'agilità, sono inoltre autorizzate a personalizzare le loro metriche e pratiche e ricevono costantemente il supporto degli *Agile Coach*. Il modello Spotify è diventato molto influente tra i sostenitori dell'Agile e ha formato le basi per nuovi metodi agili, tra i motivi spicca la promozione dell'efficacia nelle squadre autonome e dei fattori che ne influenzano l'allineamento, inoltre le *squad* adottano moderni modelli per la condivisione della conoscenza, coltivando la cultura della partecipazione (Salameh & Bass, 2021).

Ecco un'analisi dettagliata di ogni elemento fondamentale del modello Spotify ripresa da una ricerca di Henrik Kniberg e Anders Ivarsson del 2012 (Kniberg & Ivarsson, 2012):

#### Squad

L'unità base di sviluppo di Spotify è la Squad.

Una *Squad* è simile a uno *Scrum Team*, ed è progettata per operare come una startup di piccole dimensioni. I membri della squadra hanno tutte le competenze e gli strumenti necessari per progettare, sviluppare, testare e rilasciare prodotti e contenuti. Le *Squad* sono auto-organizzate e decidono autonomamente quale metodologia di lavoro adottare, alcuni utilizzano Scrum, altri Kanban, altri ancora scelgono un metodo misto grazie a Scrumban.

Ogni squadra ha degli obiettivi a lungo termine, come per esempio: migliorare il *client* Android, migliorare l'esperienza radiofonica di Spotify, potenziare i sistemi *front-end* e *back-end* (in informatica la parte grafica con cui si relaziona l'utente), o fornire migliori soluzioni di pagamento ai clienti.

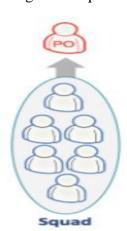


Figura 9: Squad

Fonte: Salameh & Bass "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds", 2021

Le *Squad* sono incoraggiate ad applicare i principi e le pratiche Lean, come per esempio l'MVP, *Minimum Viable Product* e l'apprendimento convalidato. L'MVP è stato approfondito al paragrafo 1.4. L'apprendimento convalidato si basa invece sull'utilizzo di metriche ad hoc e dell'*A/B testing* per capire quali fattori incidono sul corretto funzionamento e quali lo impediscono (il concetto è stato approfondito nel paragrafo 2.4.1). Questi concetti sono riassunti nello slogan dei team di Spotify "*Think it, build it, ship it, tweak it*" ovvero, "Pensalo, costruiscilo, invialo, modificalo".

Lo spazio di lavoro per i membri delle squadre include: una scrivania, un'area lounge e una *huddle room* personale, inoltre tutte le pareti sono lavagne bianche. Le squadre dichiarano di trovarsi a loro agio nell'ambiente di lavoro, elemento fondamentale per il successo dell'impresa.

Per promuovere l'apprendimento e l'innovazione, ogni squadra è incoraggiata a spendere circa il 10% del suo tempo in "hack day". Gli hack day sono giorni in cui i dipendenti sono più liberi, danno sfogo alla loro creatività, pensano a nuovi progetti e condividono le loro idee con i colleghi. Alcune squadre organizzano un hack day ogni due settimane, altre organizzano addirittura un'intera settimana, la "hack week". Gli hack day non sono solo giorni "più leggeri" in termini di carico lavorativo, sono anche un ottimo modo per rimanere sempre aggiornati sulle tecniche più innovative e sui nuovi strumenti grazie al confronto tra colleghi; infatti, portano molto spesso a migliorie di prodotto.

Le Squadre non hanno un caposquadra formalmente nominato, ma un *Product Owner* (PO visibile nella figura 9). Il PO è responsabile del team, assegna i compiti definendone la priorità, ma non è coinvolto direttamente nei flussi di lavoro. I *Product Owner* collaborano e si interfacciano tra loro per aggiornare costantemente la *roadmap* di Spotify, che descrive graficamente le azioni complessive di Spotify e a cosa sono volte. I PO sono inoltre responsabili del *Product Backlog* del loro team, che dirigono personalmente.

Una *Squad* è inoltre seguita da un proprio *Agile Coach*, che aiuta il team ad evolvere nelle pratiche e a migliorare il modo di lavorare. *L'Agile Coach* conduce la *Sprint Retrospective*, la *Sprint Planning* e incontra di persona ogni membro.

All'interno di Spotify sono presenti più di trenta squadre. I membri variano a seconda della metodologia agile scelta, e ogni squadra è idealmente autonoma ma mantiene sempre un contatto diretto con gli stakeholder per un confronto sul lavoro e sui risultati.

Per migliorare costantemente l'efficienza dei team, si esegue un sondaggio trimestrale con ogni squadra. I sondaggi aiutano a focalizzare gli sforzi nelle aree da migliorare e a indirizzare il supporto organizzativo necessario. La figura sotto mostra un esempio di sondaggio:

Figura 10: Sondaggio trimestrale

Fonte: Salameh & Bass "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds", 2021

Nei sondaggi, i cerchi colorati mostrano lo stato attuale dell'area per ogni squadra a seconda del colore: colore verde per buone condizioni, colore giallo per condizioni migliorabili, colore rosso per condizioni da migliorare

con urgenza. Inoltre, le frecce indicano il trend dell'area che può essere crescente, decrescente o stabile. Nella figura 10 è possibile vedere chiaramente come le squadre 3, 4 e 5 mostrino problemi nella fase di rilascio (*Easy to release*), mentre la squadra quattro ha difficoltà con il supporto dell'*Agile Coach* ma sta già provvedendo a migliorare la situazione visto il trend in aumento (freccia verde).

#### **Tribe**

Una *tribe* o tribù è un insieme di squadre che lavorano in aree operative correlate come, per esempio, l'area relativa al lettore musicale o alle infrastrutture per l'attività di *beck-end*. Ogni tribù ha un responsabile che si occupa di rendere il luogo di lavoro il più confortevole possibile, così che le squadre operino al massimo del loro potenziale. Le squadre di una stessa *Tribe* lavorano a stretto contatto in unica struttura in cui sono presenti uffici e aree idonee a promuovere la collaborazione tra le squadre.

Le dimensioni di una *Tribe* si basano sul concetto del "numero di Danbar", teoria che afferma che esiste un limite cognitivo per il numero massimo di persone con cui si possono mantenere relazioni sociali stabili (Dunbar, 1992), nel caso di una *Tribe*, questo limite massimo è circa cento persone. Quando le dimensioni della tribù supera il limite consigliato, sorgono spesso problemi relativi alla burocrazia, alla gestione e ad eccessi di sprechi.

Le Tribù si riuniscono regolarmente in un incontro formale, questo rappresenta un momento di aggregazione, di apprendimento e un'occasione per aggiornare gli altri membri sullo stato di progresso dei progetti; di solito nell'incontro si assistono anche a dimostrazioni di funzionamento dei software, ad approfondimenti su nuovi strumenti di lavoro e tecniche e si programmano gli *hack day*.

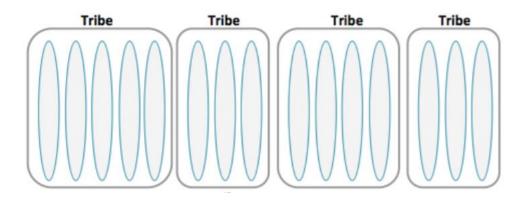


Figura 11: Tribe

Fonte: Salameh & Bass "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds", 2021

Per via del meccanismo delle *Tribe* e del numero elevato di squadre presenti, è naturale che si creino rapporti di dipendenza tra le diverse *Squad*. La dipendenza non rappresenta necessariamente un fattore negativo, spesso

una squadra può avere la necessità di un aiuto esterno per completare al meglio un compito, ma è fondamentale che ogni squadra sia sempre il più autonoma possibile, e che non siano presenti rapporti di dipendenza che possano bloccare o rallentare i flussi di lavoro. Per questo motivo, vengono effettuati sondaggi regolari in cui ci accerta che ogni squadra stia operando in maniera autonoma, non precludendo però un aiuto esterno se necessario.

L'eliminazione delle dipendenze "malevoli" porta molto spesso ad una rivisitazione delle priorità, alla riorganizzazione della struttura e dei ruoli, e a cambiamenti organizzativi.

L'utilizzo di Scrum da parte delle squadre aiuta il processo di eliminazione delle dipendenze superflue tramite una pratica denominata "Scrum of Scrum". La Scrum of Scrum è una riunione di sincronizzazione in cui si incontrano un rappresentante per ogni squadra per discutere delle proprie inefficienze da rapporti di dipendenza. Spotify utilizza questa tecnica principalmente per la gestione di grandi progetti con durata prolungata in cui è richiesta la massima coordinazione tra i team.

Nelle imprese sorgono spesso problemi di dipendenza tra le aree di Sviluppo e quella delle *Operation* e questo porta ad attriti e ritardi nelle consegne. In Spotify questo problema viene arginato grazie ad un apposito team operativo separato dalle *Squad*. Il compito di questa squadra operativa, è quello di fornire un supporto ai team per il rilascio dei codici e dei software, in una relazione cooperativa del tutto informale ma efficace tramite infrastrutture idonee, programmi script e azioni di routine, evitando così che l'area Sviluppo e l'area Operativa si ostacolino.

#### Chapter e Guild

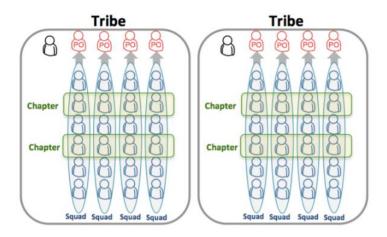
Nello *Spotify Model*, il fattore più rilevante nel meccanismo lavorativo dell'organizzazione è la piena autonomia che ogni Squadra, l'unità base, deve avere. Tuttavia, una piena autonomia sacrificherebbe le economie di scale e questo comporterebbe una perdita di efficienza. Per esempio, si prenda in considerazione un'ipotetica squadra A che sia alle prese con un problema nell'unità di tester, che la squadra B ha risolto diverse settimane fa. Se i membri della squadra A e B avessero modo di confrontarsi regolarmente, il problema della squadra A sarebbe prontamente risolto e le squadre potrebbero inoltre scambiarsi tecniche e conoscenze che porterebbero a benefici reciproci. Una completa autonoma porta quindi ad una perdita di efficienza, per questo nel modello Spotify sono presenti i Capitoli e le Gilde, unità comunicative interfunzionali, che assicurano il mantenimento delle economie di scala, senza sacrificare l'autonomia delle Squadre.

Un *Chapter* o Capitolo, è una piccola unità organizzativa formata da membri provenienti da diverse squadre della stessa tribù, con abilità e conoscenze simili e che lavorano nella stessa area di competenza.

Ogni *Chapter* si incontra regolarmente per discutere sulla propria area di competenza e sulle proprie sfide specifiche, si incontrano per esempio il *Chapter* dell'area test, il *Chapter* dell'area sviluppo web e così via.

Il leader del *Chapter* è il *line manager*, e si incarica di tutte le responsabilità tradizionali come, per esempio, la definizione degli stipendi e lo sviluppo del capitale umano.

Figura 12: Chapter



Fonte: Salameh & Bass "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds", 2021

Una *Guild* o Gilda è una "comunità d'interesse" più organica e ampia, in cui i membri condividono le proprie esperienze, informazioni, tecniche e competenze sotto la guida di un coordinatore. I *Chapter* sono sempre circoscritti ad una stessa Tribù, mentre in una Gilda, i membri provengono da diverse aree dell'impresa e da più Tribù.

Guild Squad Squad

Figure 13: Le Gilde

Fonte: Salameh & Bass "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds", 2021

Una Gilda comprende solitamente tutti i Capitoli provenienti da una stessa area di competenza, per esempio la Gilda dell'area Test comprende tutti i tester provenienti dai diversi *Chapter*; tuttavia, qualunque membro dell'organizzazione può entrare in qualsiasi gilda. Spesso tutti i membri della Gilda si riuniscono per un'occasione particolare. Un esempio è il "Web Guild Unconference", un evento open space tenutosi nel 2012,

dove tutti gli sviluppatori di Spotify si sono riuniti a Stoccolma per discutere di sfide e soluzioni nel loro campo. Un altro esempio, è la Gilda degli *Agile Coach*. I suoi membri sono sparsi all'interno dell'organizzazione, ma condividono tra loro le proprie conoscenze, grazie a meeting regolari per collaborare e migliorare le aree organizzative viste nella figura 10.

Come detto in precedenza la struttura dello *Spotify Model* è una matrice formata da due dimensioni, verticale e orizzontale, di cui si sono appena analizzate le varie componenti base. La matrice non è però quella classica comunemente adottata dalla maggioranza delle organizzazioni, in cui le persone sono raggruppate in dipartimenti funzionali, per poi essere assegnate a specifici progetti che rispondono ad un manager funzionale. La matrice di Spotify è ponderata in base alla consegna finale. I membri dell'organizzazione vengono raggruppati in squadre stabili e co-localizzate, dove persone con diverse competenze collaborano e si autoorganizzano per portare a termine il fine ultimo: la consegna del prodotto finale. Questa appena descritta è la dimensione verticale della matrice, considerata la principale poiché è il sistema in cui avviene il raggruppamento fisico delle persone. La dimensione orizzontale è principalmente improntata alla condivisione delle conoscenze, degli strumenti, dei codici informatici e dei software, e questa attività viene supportata dai leader dei vari *Chapter*.

In altri termini la dimensione verticale indica il "what", cosa fare, e la dimensione orizzontale suggerisce "how", come farlo. La matrice si assicura quindi, che ogni membro di ogni Squadra possa ricevere indicazioni su cosa lavorare e in che modalità.

Product owner

What

Chapter lead

How Squad member

Chapter lead

How Squad member

Figure 14: La struttura a matrice

Fonte: Salameh & Bass "Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds", 2021

Questo modello trae ispirazione dall'originale paradigma "professor-entepraneur" di Mary e Tom Poppendieck. Il Product Owner rappresenta il "enterpraneur" o imprenditore, e si concentra sulla consegna del prodotto finale, mentre il leader del Chapter è il "professor", o professore, e si concentra sull'eccellenza tecnica. Tra i due ruoli vi è una sana tensione, poiché l'imprenditore tende a voler accelerare i tempi di consegna velocizzando i processi, mentre il professore tende a concentrarsi sui dettagli e la qualità, rallentando i tempi di consegna. Entrambi questi aspetti sono fondamentali e complementari per il processo produttivo (Poppendieck & Poppendieck, 2003).

La tecnologia utilizzata da Spotify è altamente service-oriented. L'azienda svedese ha integrato nei suoi software oltre cento sistemi e servizi distinti, e ognuno può essere distribuito separatamente. Tra questi vi sono inclusi per esempio, tutti i servizi di beck-end come la gestione delle playlist o la funzione ricerca, il pagamento, i vari client come il lettore musicale, e componenti specifici come la radio o le varie sezioni come la "what's new" del lettore musicale. Tecnicamente, chiunque può modificare qualsiasi funzione. Le Squad sono dei veri e propri "feature team", ovvero team cross-funzionali, stabili e longevi incentrati sul cliente, e hanno bisogno di aggiornare più sistemi prima di poter apportare una modifica e una nuova caratteristica al prodotto.

Il rischio di questo sistema è l'instabilità dell'integrità del sistema nel suo complesso, in particolar modo dell'architettura del sistema stesso. Per mitigare questo rischio, Spotify ha definito un ruolo che prende il nome di *System Owner*. Ogni sistema ha un *System Owner*, oppure ne ha una coppia. Per i sistemi operativamente critici il *System Owner* è un duo: il *Dev-Ops*, formato da una figura che abbia la visione dello sviluppatore ed una con una prospettiva più operativa. Il *System Owner* è la persona a cui i team si rivolgono in caso di problemi tecnici o architettonici per uno specifico sistema, inoltre coordina il lavora e si assicura che gli sviluppatori che codificano quel preciso sistema non si intralcino. I suoi focus principali sono: la qualità, la documentazione, la stabilità, gli errori tecnici, e il processo di rilascio. Il *System Owner* è tipicamente un membro della Squadra o un leader del *Chapter*, che oltre a svolgere le sue mansioni, assume il ruolo di Proprietario del Sistema.

Un altro ruolo integrativo è quello dello *Chief Architect* (CA), una persona che coordina il lavoro interfunzionale tra i diversi sistemi. Il CA controlla lo sviluppo dei nuovi sistemi e software per assicurarsi che non presentino problemi e che siano in linea con la visione aziendale, fornisce inoltre, dei feedback sottoforma di suggerimenti e input, ma spetta alla squadra costruttrice del sistema la decisione sul design finale.

In conclusione, Spotify è riuscita a comprendere le sfide che l'introduzione di un mindset agile porta ed ha avuto successo nell'implementare una propria struttura agile che gli permetta di aumentare la velocità e la flessibilità, così da essere il più adattabile e resiliente possibile mantenendo però, un alto grado di efficienza e adattabilità, fattori di grande importanza nel periodo storico della Trasformazione Digitale (Gerster, Brenner, & Kelker, 2019)

#### 3.3 Il caso studio Amazon

Il ritmo e la complessità con cui il mercato muta hanno richiesto sempre di più alle organizzazioni di diventare agili e innovative, i concetti e la mentalità del "Agile Software Development" si sono trasformati con il tempo in "Business Agility" e "Agilità strategica".

Secondo recenti sondaggi, condotti dai ricercatori di Deloitte, più del 90% dei dirigenti danno alta priorità, durante la loro gestione, all'essere agili (Walsh & Volini, 2017). Questi sondaggi riflettono i risultati pubblicati da McKinsey & Company, in cui si evince che le aziende che implementano la cultura Agile ottengono risultati finanziariamente superiori rispetto alle aziende non agili (McKinsey & Company, 2015).

McKensey definisce l'Agilità organizzativa come: "la capacità di un'organizzazione di rinnovarsi, adattarsi, cambiare velocemente e avere successo in un ambiente in rapido cambiamento, ambiguo e turbolento" (McKinsey & Company, 2015). Secondo la definizione appena data, Amazon si posiziona nel panorama mondiale come una tra le imprese che meglio ha saputo adattarsi ai contesti mutevoli del mondo moderno incarnando i principi agili, grazie anche all'operato del suo *C-Suite*, gli individui all'interno dell'impresa che ricoprono le posizioni più rilevanti, e in particolare, del suo CEO, Jeff Bezos. Esaminando il lavoro svolto da Jeff Bezos in questi anni, è possibile imparare molto su come un amministratore delegato può generare e sostenere l'Agilità aziendale.

Amazon è il più grande rivenditore online del mondo in base al fatturato e alla capitalizzazione di mercato, e seconda solo ad Alibaba Group in termini di vendite totali. L'azienda ha sede a Seattle, Washington, e opera su scala globale. L'impresa americana può vantare una capitalizzazione di mercato di oltre 1 trilione di dollari e più di 550.5000 dipendenti (Denning, 2018). I segreti del successo di Jeff Bezos possono essere racchiusi in sette punti fondamentali che verranno approfonditi nel paragrafo seguente.

#### 3.3.1 I 7 fattori chiave del successo di Jeff Bezos come CEO di Amazon

Sono sette i fattori chiave del successo di Bezos (Denning, The role of the C-suite in Agile, 2018):

- 1. Una mentalità incentrata sul cliente;
- 2. Un attento focus sulla pianificazione e sulla roadmap;
- 3. Creazione continua di nuovi business;
- 4. Creazione di percorsi multipli per il sì;
- 5. Agire come "Chief Slowdown Officer", rallentare le grandi decisioni prendendosi il giusto tempo;
- 6. Avere la volontà di prendersi rischi e acquisire nuove competenze istituzionali;
- 7. Trasformare le competenze istituzionali in nuovi business.

Di seguito, un approfondimento su ogni fattore che ha permesso a Jeff Bezos di gestire in maniera agile Amazon, di cui è stato il fondatore nel 1994 e in cui ha ricoperto il ruolo di amministratore delegato fino al 2021.

#### 1. Una mentalità incentrata sul cliente:

Fin dal lancio di Amazon come azienda pubblica nel 1997, Bezos ha sottolineato come il "customer value" fosse l'obiettivo primario dell'impresa. Nella sua lettera agli azionisti del 1997, Bezos definisce il valore a lungo termine per gli azionisti come: "un risultato diretto della capacità di estendere e solidificare l'attuale posizione di leadership nel mercato. Più forte è la leadership di mercato, più efficace è il modello economico. Questa leadership può tradursi direttamente in maggiori entrate, maggiore redditività, maggiore velocità e maggiori ritorni sul capitale investito" (Bezos, 1997). In Amazon il valore per gli azionisti è il risultato, non l'obiettivo operativo, perché il cliente viene prima di tutto.

Mentre Bezos pone massima attenzione sui suoi clienti, secondo un sondaggio della Harvard Business Review, gli altri grandi CEO delle grandi aziende non lo fanno. Lo studio di Micheal E. Porter, professore di Harvard, e Nitin Nohoria, descrive nel dettaglio come in un gruppo di ventisette amministratori delegati in aziende principalmente pubbliche con una media di 13 miliardi di fatturato, questi CEO dedicano solamente il 3% del loro tempo ai clienti (Porter & Nohria, 2018).

#### 2. <u>Un attento focus sulla pianificazione e sulla roadmap:</u>

La roadmap di medio termine per gli eventi futuri, rappresenta per Bezos gran parte del suo lavoro quotidiano, infatti delega molto spesso le operazioni commerciali ad altri. La mentalità di Bezos è improntata sul lungo termine, in particolare in un orizzonte futuro tra i due i tre anni, e questo modo di pensare è stato poi incarnato da tutto il suo team. Questo viene applicato anche ai risultati aziendali, infatti i risultati del trimestre corrente vengono interpretati come il frutto del lavoro programmato tre anni prima. Amazon rende una realtà concreta il concetto di "delega", grazie alla sua padronanza dell'Agilità operativa. In Amazon non si scala l'organizzazione per gestire problemi complessi, bensì i grandi problemi vengono divisi in unità più piccole che vengono poi gestite da team diversi che prendono il nome di "two-pizza teams". I dipendenti vengono organizzati in gruppi autonomi da meno di dieci persone, così che quando il lavoro si protrae fino a tardi, il team possa ordinare solamente due pizze, da qui il nome "team di due pizze" (Denning, 2019). Queste squadre indipendenti, si occupano dei più grandi problemi di Amazon e competono tra loro per le risorse aziendali, duplicando i loro sforzi all'occorrenza, in quella che a tutti gli effetti è una replica della realtà darwiniana descritta in natura. I team sono esentati e liberi dalla comunicazione intra-aziendale, così da essere più veloci e riuscire a portare tutte le nuove features ai clienti. I risultati di queste squadre vengono misurati da un'apposita equazione lineare chiamata "fitness function". Ogni team ha la propria funzione e può misurare i propri risultati, il *C-suite* non è quindi coinvolto nel processo valutativo e di gestione dei team e viene esentato dalla consueta burocrazia gerarchica, potendo concentrare i suoi sforzi in questioni più rilevanti (Stone, 2014).

#### 3. Creazione continua di nuovi business:

Una costante fissa del *mind-set* di Bezos, è pensare che Internet sia ancora nel suo *day-one* e che offra quindi ancora molteplici opportunità da sfruttare. Amazon ha dimostrato padronanza nell'Agilità strategica, avendo spostato l'impresa con successo in molti nuovi business su larga scala.

L'impresa è nata per la vendita al dettaglio on-line di libri, per passare poi alla vendita di ogni genere di prodotto; dopo si è occupata della consegna per conto di altri venditori, per investire poi nei servizi di cloud che si sono evoluti in servizi di streaming di contenuti multimediali, Amazon Prime Video e Amazon Music, ora si occupa anche di assistenza sanitaria, produzione di film, elettronica di consumo e pubblicità. La mentalità moderna e agile del suo CEO, ha aiutato Amazon a rafforzare la sua leadership di mercato entrando in innumerevoli settori di consumo.

#### 4. <u>Creazioni di percorsi multipli per il sì:</u>

Per Jeff Bezos, la parola più importante in Amazon è "sì". Lo stesso CEO ha spiegato come in una gerarchia aziendale, quando un dirigente junior vuole proporre un nuovo progetto, deve convincere il suo capo e tutte le figure aziendali gerarchicamente più in alto di lui nella scala aziendale, un qualsiasi "no" in questa catena di approvazioni può mettere fine alla proposta del progetto, in un inter burocratico decisamente troppo contorto. Bezos ha strutturato Amazon intorno a "percorsi multipli per il si", in particolare, grazie a miglioramenti di progetto incrementali che possono essere invertiti o interrotti se si dimostrano imprudenti. Centinaia di dirigenti possono dare il via ad un'idea o a un progetto, che i dipendenti una volta avviati potranno valutare internamente. La cultura della sperimentazione è quindi molto radicata nell'impresa, assunta la consapevolezza che ci saranno fallimenti, l'impresa cresce in modo proporzionale alla crescita personale dei suoi dipendenti, che sono continuamente motivati a esternare la propria creatività.

# 5. Agire come "Chief Slowdown Officer", rallentare le grandi decisioni prendendosi il giusto tempo Come detto in precedenza, in Amazon ci sono molti percorsi verso il "sì" per l'apporto di piccoli miglioramenti e per la promozione di nuove idee. Quando invece si prendono decisioni riguardanti grandi progetti che cambiamo la direzione dell'intera impresa, Bezos ha sempre operato come "Chief Slowdown Officer", ovvero come capo del rallentamento. Sono tre i punti principali su cui basa le grandi decisioni:

- L'originalità. L'idea proposta deve essere sempre differenziata rispetto alla concorrenza e alle altre offerte di Amazon.
- La scalabilità. Amazon gode di business molto grandi costruiti lentamente nel tempo, non può
  permettersi di impegnare grandi risorse in progetti che sarebbe di dimensioni più piccole rispetto a
  quelli attuali.
- Un *ROI* degno della Silicon Valley. Anche su larga scala, il nuovo progetto di business deve avere un buon ritorno sul capitale.

#### 6. Avere la volontà di prendersi rischi e acquisire nuove competenze istituzionali:

Dal 1997, Bezos ha sempre dimostrato la volontà di correre rischi, acquisire nuove competenze e imparare dai fallimenti. Un esempio, è il primo lancio da parte di Amazon di un hardware nel 2007, il Kindle. All'epoca i membri del consiglio di amministrazione erano molto scettici sull'entrata da parte dell'impresa nel settore degli hardware, manifestando dubbi sui tempi di consegna, sui rendimenti troppo bassi e sulla poca esperienza e competenza nel campo degli hardware. Bezos proseguì nel progetto nonostante lo scetticismo. Oggi si può affermare che sia il CEO che il CDA avevano ragione. Kindle non soddisfò le aspettative, e lo smartphone Fire, lanciato in seguito, fu un disastro commerciale. Nonostante questi fallimenti, Amazon ha acquisito le competenze necessarie, grazie all'esperienza nel campo hardware, per lanciare il rivoluzionario sistema Echo, una scommessa vinta da Amazon dopo vari fallimenti.

#### 7. Trasformare le competenze istituzionali in nuovi business:

Acquisire nuove competenze in Amazon, non si sostanzia solamente nel miglioramento dei business attuali, bensì le nuove skill sono utilizzate per la creazione di nuovi business, non sono quindi unicamente competenze accrescitive per il *core business*, ma una vera e propria opportunità.

#### Esempi sono:

- L'esperienza di crowdsourcing ha portato alla creazione di un mercato del lavoro per gli sviluppatori part-time: il "Mechanical Turk".
- Lo sviluppo di un'infrastruttura di consegna ad alte prestazioni ha comportato la creazione di "Fulfillment by Amazon" (FBA), un servizio che permette ai vari venditori di inviare i loro articoli ai centri di distribuzione di Amazon dove verranno poi gestiti.
- Sviluppare sistemi di memorizzazione di dati nel cloud ha portato alla nascita di "Amazon Web Services" (AWS) con 17,5 miliardi di dollari di entrate nel 2017.

La figura di Bezos è contraddistinta sia dal lato imprenditoriale, che dalla "founder's mentality", la mentalità del fondatore, così da ricercare sempre nuove opportunità di profitto mantenendo però sempre salda la solidità dell'impresa. Inoltre, la sua interpretazione moderna del ruolo di CEO, ha permesso ad Amazon di padroneggiare sia l'Agilità operativa che strategica e quindi di agire e rispondere più velocemente rispetto ai concorrenti ai cambiamenti dell'ambiente.

# Conclusioni

In conclusione, la *Digital Transformation* ha cambiato radicalmente i contesti di riferimento delle imprese, modificando i requisiti essenziali, gli strumenti e le basi dei processi aziendali. I nuovi trend tecnologici si sono radicati nelle fondamenta sociali, nei comportamenti degli individui e in quelli delle organizzazioni, portando ad un ambiente mutevole che impone nuove competenze e mezzi per adattarsi. Il *Digital Marketing* porta le aziende alla scoperta di nuove opportunità e minacce che scaturiscono dagli strumenti digitali stessi, il confronto con il nuovo *digital consumer* impone alle imprese di cambiare e di adoperare tutti gli strumenti presenti come per esempio il *data mining*, i nuovi *funnel* e le infinte nuove tecnologiche che il mondo offre. In questo contesto, in cui predomina la complessità, risulta fondamentale saper adottare i principi propri dell'Agile. La loro applicazione al marketing permette di potersi rapportare meglio ai clienti, di poter stringere solide relazioni all'interno dell'organizzazione stessa e fuori, inoltre, fornisce una serie di strumenti e metodologie che rendono l'azienda in grado di adattarsi automaticamente al cambiamento dei requisiti inziali, riuscendo così non solo a ottenere un vantaggio competitivo, ma a mantenerlo nel tempo. A rafforzare questa tesi, si sono analizzati tre casi studio differenti che hanno visto come principali attori le organizzazioni stesse, che altro non sono che l'insieme coordinato degli sforzi umani. L'analisi dei *business case* di Dell, Amazon e Spotify hanno sottolineato diversi punti di forza propri dell'approccio Agile al *Digital Marketing*.

Dell, società storica nel campo tecnologico e dei servizi digitali, ha affrontato numerose difficoltà per via della pessima organizzazione del suo Dipartimento di Marketing e del disallineamento delle linee di prodotto. La società ha riuscita a riottenere una posizione dominante nel mercato grazie alla riorganizzazione in team agili delle *marketing unit* sotto la guida di Greg Davoll, che bene ha saputo mettere in atto i principi agili, integrandoli perfettamente con la metodologia Hubspot e con l'Inbound Marketing, riuscendo così a adottare un approccio di marketing olistico capace di migliorare il processo di acquisizione della clientela e di ottimizzare i processi di vendita, grazie anche alle tecniche di vendita "pull", in cui si cerca di attrarre il potenziale cliente verso il prodotto.

Spotify ha incarnato perfettamente lo spirito adattivo delle formazioni agili, con il suo "Spotify Model", una matrice organizzativa che demanda la gestione dei processi a quattro unità fondamentali: le Squad, le Tribe, i Chapter e le Guild. Lo Spotify Model applica le metodologie agili, come Scrum e Kanban, per mettere in atto un processo iterativo di risoluzione dei problemi, sperimentazione e adattamento, fornendo i giusti strumenti e competenze ai suoi dipendenti ormai sempre più agili, inoltre, l'assistenza degli Agile coach, assicura una pieno supporto nell'adozione dei principi agili, permettendo così alle unità organizzative di gestire al meglio gli strumenti agili e gli artefatti come per esempio i cicli di Sprint, introducendo giorni di svago e apprendimento come gli hack day.

Amazon, grazie al suo CEO Jeff Bezos, è riuscita a ottenere risultati di business straordinari e performance finanziarie fuori dall'ordinario; l'ormai ex CEO ha saputo ben applicare i valori agili alla sua mentalità imprenditoriale creando uno tra le più grandi multinazionali della storia. Bezos ha dedicato la maggior parte

del suo tempo lavorativo alla *roadmap* di Amazon, ragionando sempre in un orizzonte temporale di lungo termine, e tenendo sempre il focus principale sul valore per il cliente considerando gli ottimi risultati finanziari solo un derivato della *customer satisfaction*.

L'innovazione continuerà accompagnare l'uomo durante tutto il suo percorso, ponendo varie sfide sul cammino ma anche infinite opportunità, come ha fatto in precedenza e come sta facendo tutt'ora. Le imprese citate sopra hanno saputo cogliere le opportunità offerte dalla *Digital Transformation*, adattandosi alle mutevoli condizioni ambientali grazie a grandi uomini, che hanno saputo ben applicare brillanti idee e gestire i nuovi strumenti digitali a disposizione.

# **Bibliografia**

Abd-Ellatif, M., & Ramadan, N. (2010). Proposed approach to Evaluate Effect of e-CRM on Customers' Satisfaction of e-Commerce Websites. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/273887944\_Proposed\_approach\_to\_Evaluate\_Effect\_of\_e

 $CRM\_on\_Customers'\_Satisfaction\_of\_e-Commerce\_Websites$ 

AgileSharpas. (2019). 2nd Annual State of Agile Marketing Report. Retrieved from https://www.agilesherpas.com/2nd-annual-state-of-agile-marketing-report

Beck, K. (2000). Test-Driven Development: By Example.

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.

Bezos, J. (1997). *Amazon Letter to shareholders*. Retrieved from http://media.corporate ir.net/media\_files/irol/97/97664/reports/Shareholderletter97.pdf

BigCommerce. (2018). *Online Shoppingh Statistics Behind Why These Ecommerce Trends Matter Most*. Retrieved from https://www.bigcommerce.com/

Brinker, S. (2010). *Ideas for an agile marketing manifesto*. Retrieved from https://chiefmartec.com/2010/03/ideas-for-an-agile-marketing-manifesto/

Britannica, T. E. (2020). *Dell Inc.*. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from https://www.britannica.com/topic/Dell-Inc

Chen, I., & Popovich, K. (2003). *Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*. Retrieved from

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150310496758/full/pdf?title=understanding customer-relationship-management-crm-people-process-and-technology

Christensen, C. (2013). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.

Cole, R., & Scotcher, E. (2015). Brilliant Agile Project Management.

Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2009). Method and Developer Characteristics for Effective Agile Method Tailoring: A Study.

Davoll, G. (2015). Interview with Dell Software Product Leader, Greg Davoll. (C. Storm, Interviewer)

Denning, S. (2018). Retrieved from The role of the C-suite in Agile: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-10-2018-0094/full/pdf?title=the-role-of-the-csuite-in-agile-transformation-the-case-of-amazon

Denning, S. (2019). *How Amazon practices the three laws of Agile management*. Retrieved from https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-07-2019-0104/full/pdf?title=how-amazon practices-the-three-laws-of-agile-management

Dunbar. (1992). *Neocortex size as a constraint on group size in primates*. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/004724849290081J

Ebert, C., & Duarte, C. (2018). *Digital Transformation*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/326241618\_Digital\_Transformation

Ewel, J., & Cass, J. (2012). *Agile Marketing Manifesto*. Retrieved from https://agilemarketingmanifesto.org/about/

FastCompany. (2020). Spotify. Retrieved from https://www.fastcompany.com/company/spotify

Forbes. (2014). *Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey*. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can pay-dividends-survey/#3efe48a37ee1

Fryrear, A. (2021). What is Agile Marketing: Everything You Need to Know. Retrieved from https://www.agilesherpas.com/blog/what-is-agile-marketing#AgileApproach

Gartner. (2016). *Hype Cycle for Business Intelligence and Analytics, 2016*. Retrieved from https://www.gartner.com/en/documents/3388326/hype-cycle-for-business-intelligence-and-analytics-2016

Gera, G., Gera, B., & Mishra, A. (2019). Role of Agile Marketing in the Present Era.

Gerster, D., Brenner, W., & Kelker, P. (2019). *How Enterprises Adopt Agile Structures: A Multiple-Case Study*. Retrieved from https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/59933/0493.pdf

Hanlon, A. (2021). Retrieved from The AIDA model.

Herbert, L. (2017). Digital Transformation Build your Organization's Future for the Innovation Age.

Hewlett Packard Enterprise. (2021). *Cos'è la Trasformazione Digitale?* Retrieved from https://www.hpe.com/it/it/what-is/digital-transformation.html#resources

HubSpot. (2021). What Is Inbound Marketing? Retrieved from https://www.hubspot.com/inbound-marketing

Hubspot. (2021). What Is Marketing Automation? Retrieved from https://www.hubspot.com/marketing automation-information

Inside Marketing. (2018). *Ab testing*. Retrieved from https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/ab-testing/

IONOS. (2016). Nozioni base di marketing: cos'è il Display Marketing? Retrieved from Digital Guide

IONOS by 1&1: https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/marketing-sui-motori-di-ricerca/cose-il display-marketing/

i-SCOOP. (2016). *Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences*. Retrieved from https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/

Kanban.it. (2021). Kanban. Retrieved from Kanban.it: https://www.kanban.it/it/

Kingsnorth, S. (2019). Digital Marketing Strategy An integred approach to online marketing.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Retrieved from http://www.agileleanhouse.com/lib/lib/People/HenrikKniberg/SpotifyScaling.pdf

Korsten, P. (2015). *IBM Global C-suite Study 2015: Can you see the competition coming?* Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/ibm-global-c-suite-study-2015-can-you-see-competition-peter-j-korsten

Livermore, J. (2007). *Factors that impact implementing an AgileSoftware Development Methodology*. Retrieved from https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4147390

Maher, P. (2009). Weaving Agile Software Development Techniques into a Traditional Computer Science Curriculum.

McAfee, A., & Westerman, G. (2014). Leading Digital-turning technology into business transformation.

McKinsey & Company. (2015). Retrieved from The keys to organizational agility: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility

Mohamed, D., & Darwish, N. (2019). Extracting CRM Requirements - Waterfall or Agile: A Comparative Study.

Mordinyi, R., Kuehn, E., & Schatten, A. (2010). *Towards an Architectural Framework for Agile Software Development*. Retrieved from

 $https://www.researchgate.net/publication/220882571\_Towards\_an\_Architectural\_Framework\_for\_Agile\_S ftware\_Development$ 

Morgan, A., & Barden, M. (2015). A Beautiful Constraint: "How to transform your limitations into advantages, and why it's everyone's business.

Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). *The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective*. Retrieved from https://timreview.ca/article/1117

Palmer, M. (2006). *Data is the New Oil*. Retrieved from https://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data\_is\_the\_new.html

Perkin, N., & Abraham, P. (2017). Building the Agile Business yhrough Digital Transformation.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). *Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing*. Retrieved from http://mis.sem.tsinghua.edu.cn/UploadFiles/File/201404/20140402142356161.pdf

Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Tomičić Furjan, M. (2018). *Digital Transformation Insights and Trends*. Retrieved from http://archive.ceciis.foi.hr/app/public/conferences/2018/Proceedings/ETICT/ETICT-6.pdf

Poppendieck, T., & Poppendieck, M. (2003). Lean Software Development: An Agile Toolkit.

Porter, M. E., & Nohria, N. (2018). *The Leader's Calendar*. Retrieved from https://hbr.org/2018/07/how ceos-manage-time

Rangel, B. (2017). What is Agile Marketing (& How to Implement it Using the Scrum Methodology). Retrieved from https://www.impactplus.com/blog/agile-marketing-using-scrum

Really Simple Systems. (2016). *A/B Testing Guide*. Retrieved from https://www.reallysimplesystems.com/blog/ab-testing/

Salameh, A., & Bass, J. (2018). *Influential Factors of Aligning Spotify Squads inMission-Critical and Offshore Projects – Alongitudinal embedded case study*. Retrieved from

 $https://www.researchgate.net/publication/328689628\_Influential\_Factors\_of\_Aligning\_Spotify\_Squads\_in~Mission-Critical\_and\_Offshore\_Projects\_$ 

 $\_A\_Longitudinal\_Embedded\_Case\_Study\_19th\_International\_Conference\_PROFES\_2018\_Wolfsburg\_Gemany\_November\_28-3$ 

Salameh, A., & Bass, J. (2021). *An architecture governance approach for Agile development*. Retrieved from https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00146-021-01240-x.pdf

Sanzani, R. (2021). *Messy Middle, il nuovo framework dalla teoria alla pratica*. Retrieved from https://medium.com/webranking/messy-middle-il-nuovo-framework-dalla-teoria-alla-pratica-ea1716b3500b

Schallmo, D., & Williams, C. (2018). History of Digital Transformation.

Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). La Guida Scrum.

ScrumAlliance. (2014). Retrieved from

 $https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files\%\,20 and \%\,20 PDF/Why\%\,20 Scrum/Core\%\,20 Scrum\%\,20 Translations/Core-Scrum-Italian.pdf$ 

Spotify. (2021). Company Info. Retrieved from https://newsroom.spotify.com/company-info/

Stellman, A., & Greene, J. (2014). Learning Agile Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban.

Stone, B. (2014). The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon.

The Guardian. (2012). Study: less than 1% of the world's data is analysed, over 80% is unprotected. Retrieved from

https://www.theguardian.com/news/datablog/2012/dec/19/big-data-study-digital-universe-global-volume

Todor, R. D. (2016). *Marketing automation*. Retrieved from http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/10 Todor.pdf

Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human capital-trends-gx.pdf

Wellnet. (2019). *HubSpot: cos'è e come funziona la piattaforma n°1 per fare Inbound Marketing*. Retrieved from https://www.wellnet.it/blog/news/hubspot-la-piattaforma-per-fare-inbound-marketing

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Organisation.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Organisation.