



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo europeo di sviluppo regionale



Regione  
Lombardia



fesr

POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ



Analisi del mercato,  
stakeholders, target  
clienti e i loro bisogni

# Sommario

1. Introduzione	5
1.1 Introduzione al progetto	5
1.2 Ambito di applicazione	5
1.3 Struttura del documento	5
2. Metodologia	5
2.1 Ricerca Qualitativa	5
2.2 Ricerca Quantitativa	6
2.3 Profilo del Campione	6
2.3.1 Campione della Ricerca Qualitativa	6
2.3.2 Campione della Ricerca Quantitativa	7
3. Risultati: La Digitalizzazione nel Settore Moda	9
3.1 Grado di Digitalizzazione	9
3.2 Utilizzo di Tecnologie Digitali	11
3.2.1 Social Media	13
3.2.2 Big data Analytics e Intelligenza Artificiale	14
3.2.3 CRM	15
3.3 Competenze Digitali	17
3.4 Responsabili d'Acquisto e Fattori d'Acquisto delle Nuove Tecnologie	18
3.5 Livello di Soddisfazione	20
3.6 Barriere e Sfide	21
3.7 Investimenti Futuri	22
4. Risultati: Gli Approcci alla Digitalizzazione – Analisi Cluster	24
4.1 Il modello di Segmentazione	24
4.2 Cauti Esploratori	25
4.3 Ignari	28
4.4 Neofiti	30
4.5 Digital Champions	32
5. Key Insights e Raccomandazioni Strategiche	34
5.1 Il ruolo della digitalizzazione	34
5.2 Necessità di formazione	34

5.3 Soluzioni CRM poco utilizzate ma con elevato potenziale	34
5.4 Facilità come elemento chiave del processo d’acquisto	34
5.5 Sviluppare una visione più sistemica dei processi	34
5.6 Aiutare le aziende moda a comprendere l’impatto positivo delle tecnologie digitali sul business	35
5.7 Passare da una logica impresa-centrica al concetto di ecosistema	35
5.8 Raccomandazioni per il targeting dei cluster	35

## Elenco delle figure

Figura 1 - Profilo del Campione Quantitativo: I Partecipanti	10
Figura 2 - Profilo del Campione Quantitativo: Le Aziende Partecipanti	11
Figura 3 - Grado di Digitalizzazione	12
Figura 4 - Importanza della Digitalizzazione per Obiettivo Aziendale	13
Figura 5 - Obiettivi dell’utilizzo di sistemi e tecnologie digitali	14
Figura 6 - Attuale utilizzo di canali e strumenti digitali	15
Figura 7 - Utilizzo dei Social Media	16
Figura 8 - Utilizzo di analytics e intelligenza artificiale	17
Figura 9 - Utilizzo del CRM	19
Figura 10 - Competenze e skills digitali	20
Figura 11 - I responsabili d’acquisto di tecnologie digitali	21
Figura 12 - Importanza dei fattori d’acquisto di tecnologie digitali	22
Figura 13 - Livello di soddisfazione delle tecnologie digitali attualmente utilizzate	22
Figura 14 - Le barriere alla digitalizzazione	23
Figura 15 - Obiettivi di utilizzo di tecnologie digitali nei prossimi 12 mesi	24
Figura 16 - Implementazione futura di canali e strumenti digitali	25
Figura 17 - Andamento degli investimenti in tecnologie digitali nei prossimi 12 mesi	26
Figura 18 - I Cluster - Gli approcci alla digitalizzazione	27
Figura 19 - Cauti Esploratori: Approccio alla Digitalizzazione	28
Figura 20 - Cauti Esploratori: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto	29
Figura 21 - Cauti Esploratori: Profilo Aziendale	29
Figura 22 - Ignari: Approccio alla Digitalizzazione	30
Figura 23 - Ignari: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto	31
Figura 24 - Ignari: Profilo Aziendale	31
Figura 25 - Neofiti: Approccio alla Digitalizzazione	32
Figura 26 - Neofiti: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto	33
Figura 27 - Neofiti: Profilo Aziendale	33
Figura 28 - Digital Champions: Approccio alla Digitalizzazione	34
Figura 29 - Digital Champions: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto	35
Figura 30 - Digital Champions: Profilo Aziendale	35

# Elenco delle tabelle

Tabella 1 - Profilo del Campione Qualitativo: I Partecipanti..... 9

## Executive Summary

Il Consorzio Faire si rivolge ad un pubblico ampio che include una notevole varietà di imprese in termini di struttura, organizzazione interna e fasi di sviluppo dei processi digitali. Pertanto, in un contesto di forte eterogeneità così connotato, sviluppare un piano di marketing e comunicazione solo sulla base di dati secondari (es: analisi, report e documenti di settore) sarebbe risultato limitante. Il rischio sarebbe stato quello di ottenere una visione parziale tale da ridurre l'efficacia delle iniziative successive. Alla luce di quanto detto, è stato realizzato il seguente documento dal titolo "Analisi del mercato, stakeholders, target clienti e i loro bisogni" che ha come obiettivi:

- Mappare lo stato dei processi di innovazione digitali nel comparto fashion per individuare vuoti d'offerta e opportunità per il Consorzio;
- Individuare dei cluster corrispondenti a segmenti target a cui si potrebbe rivolgere il Consorzio Faire, definendone caratteristiche, esigenze, fattori incentivanti e limitanti l'adozione;
- Individuare i key decision-maker nel processo di adozione di nuove tecnologie e le aree di investimento futuro.

## 1. Introduzione

### 1.1 Introduzione al progetto

Il settore fashion vede negli ultimi anni un profondo cambiamento, in larga parte dovuto al fenomeno di trasformazione digitale in atto. La tecnologia ha un ruolo primario nei processi endogeni ed esogeni delle aziende del comparto, generando dei cambiamenti strutturali che oramai risultano essenziali per progredire. Le aziende del settore sembrano approcciarsi alla digital transformation con velocità diverse. Se da una parte vi sono le grandi imprese che da anni hanno abbracciato il cambiamento avvalendosi delle ultime tecnologie e modificando *in toto* i loro processi di produzione, di marketing e di vendite, al contempo è presente un ampio bacino di PMI (tra cui molti showroom) che, nonostante avvertano questa esigenza, faticano a metterla in atto. Tutto ciò alla luce della Pandemia da Covid-19 che ha ulteriormente accelerato questi processi di digitalizzazione rendendoli in alcuni casi vitali per le aziende del settore.

In questo contesto si inserisce il Consorzio Faire, nato in fase pre-pandemica con lo scopo di creare un Hub a supporto alle aziende del settore moda, principalmente all'interno del territorio Lombardo, al fine di affrontare il processo di trasformazione digitale in atto attraverso sperimentazioni su temi quali Big Data, Intelligenza Artificiale e Cognitive Automation e RPA, Intelligenza Artificiale e Deep Learning, oltre a creare cultura e formazione.

Il presente documento "Analisi del mercato, stakeholders, target clienti e i loro bisogni" contiene uno studio dettagliato sul livello di digitalizzazione delle aziende moda nonché individua eventuali barriere e sfide per il settore, con lo scopo di fornire insights e linee guida rilevanti per il Consorzio.

### 1.2 Ambito di applicazione

Il documento rientra nel quadro del Work Package numero 6 denominato "Exploitation" ed è associato al compito 6.4 intitolato "Analisi del mercato, stakeholders, target clienti e i loro bisogni".

Lo studio pone le basi per i successivi deliverables del Consorzio e fornisce risultati spendibili per l'intera durata del progetto.

### 1.3 Struttura del documento

Le sezioni del documento sono suddivise come segue:

- Sezione 1. Introduzione
- Sezione 2. Metodologia
- Sezione 3. Risultati: La Digitalizzazione nel Settore Moda
- Sezione 4. Risultati: Gli approcci alla digitalizzazione - Analisi Cluster
- Sezione 5: Key Insights e Raccomandazioni strategiche

## 2. Metodologia

Per lo svolgimento della presente ricerca, a livello metodologico, è stato effettuato uno studio articolato in due fasi che combina metodologie di ricerca qualitativa e quantitativa.

### 2.1 Ricerca Qualitativa

Ai fini della ricerca qualitativa, sono state condotte 16 interviste in profondità semi-strutturate con

rispondenti chiave del comparto moda di aziende di grandi, medie e piccole dimensioni (CEO, imprenditori, direttori, marketing manager, ICT e IT manager e consulenti). Gli obiettivi di questa fase includono:

- (1) Identificare le aspettative e le barriere nei confronti dei processi di digitalizzazione e adozione delle nuove tecnologie;
- (2) Mappare le diverse aree di potenziale intervento del Consorzio, dalle fasi produttive a quelle di relazione con il cliente;
- (3) Valutare le previsioni su investimenti futuri;
- (4) Individuare i decision-maker nel processo di acquisto di soluzioni tecnologiche;
- (5) Valutare l'interesse e il potenziale di Faire e individuare opportunità strategiche di approccio.

La durata media di ciascuna intervista è di 1 ora. Le interviste sono state trascritte e analizzate secondo un processo di coding supportato dall'utilizzo di tools informatici come Nvivo, i quali hanno permesso di estrapolare gli insights più significativi e organizzarli per tematiche rilevanti.

Le evidenze derivanti dalle interviste sono state arricchite da informazioni raccolte durante la partecipazione a due seminari sulla tematica della digitalizzazione del comparto moda. A questi hanno preso parte più di 20 professionisti del settore, tra CEO e manager d'azienda, che hanno contribuito, attraverso la loro esperienza, ad individuare le principali dimensioni del processo di digital transformation del settore fashion.

## 2.2 Ricerca Quantitativa

Un questionario online è stato somministrato a operatori di aziende del settore moda ottenendo un campione di 207 aziende. Il campione include figure afferenti all'area marketing e vendite, imprenditori in aziende moda e consulenti in piccole, medie e grandi imprese. Il profilo del campione è presentato nella sezione 2.3.

I partecipanti all'indagine quantitativa sono stati selezionati e acquistati tramite provider esterni specializzati in reclutamento di rispondenti B2B, un target specifico molto difficile da raggiungere altrimenti. Il questionario è stato sviluppato combinando i risultati della fase qualitativa con studi chiave provenienti dalla letteratura scientifica e manageriale sul tema digitalizzazione del settore moda.

Gli obiettivi di questa fase includono:

- (1) misurare il livello di digitalizzazione del settore moda su larga scala;
- (2) identificare le sfide comuni nei processi di innovazione digitale;
- (3) identificare cluster di aziende affini in termini di esigenze digitali e benefici ricercati.

I dati sono stati analizzati tramite l'utilizzo di statistiche descrittive e di analisi cluster.

## 2.3 Profilo del Campione

Di seguito sono presentati i profili del campione della ricerca qualitativa e della ricerca quantitativa. Il campione totale include 223 aziende operanti nel settore della moda.

### 2.3.1 Campione della Ricerca Qualitativa

Il campione della ricerca qualitativa comprende 16 aziende operanti nel settore della moda. I rispondenti sono figure che operano a livello dirigenziale o nelle aree di marketing, vendite e comunicazione in piccole, medie e grandi imprese. Nel selezionare il campione si è posta particolare attenzione alla diversità in termini di genere, anni di esperienza, funzione aziendale e settore in cui l'azienda opera, in modo da arricchire le prospettive d'osservazione.

Maggiori dettagli riguardo il profilo del campione sono presentati in Tabella 1

#	Posizione	Genere	Seniority	Settore	Dimensione azienda
1	Sales Executive	M	5	Abbigliamento	Grande
2	CEO	M	20	Abbigliamento calzaturiero	Media
3	Communication Specialist	F	9	Abbigliamento	Grande
4	Commercial Director	M	6	Calzaturiero	Grande
5	CEO	M	15	Abbigliamento accessori	Piccola
6	CEO	M	28	Abbigliamento	Media
7	Fashion Designer	M	15	Abbigliamento accessori	Piccola
8	Marketing Director	F	15	Abbigliamento	Media
9	Fashion Designer	F	9	Abbigliamento	Piccola
10	Retail Buyer	M	5	Abbigliamento, calzaturiero e accessori	Grande
11	Product Specialist	M	30	Abbigliamento accessori	Piccola
12	Marketing Director	F	15	Abbigliamento	Grande
13	Communication Director	M	9	Abbigliamento, calzaturiero e accessori	Media
14	CEO	F	15	Abbigliamento accessori	Piccola
15	CEO	M	20	Abbigliamento accessori	Grande
16	Marketing Manager	F	8	Abbigliamento	Media

Tabella 1 - Profilo Campione della Ricerca Qualitativa

### 2.3.2 Campione della Ricerca Quantitativa

Il campione della ricerca quantitativa include 207 aziende operanti nel settore della moda. La maggior parte dei rispondenti ricopre una funzione dirigenziale. Infatti, il 17% del campione è composto da imprenditori o titolari d'impresa. Seguono direttori commerciali (15%) e figure che operano nella direzione generale (12%). La maggioranza dei partecipanti ha un'età compresa tra i 35 e i 45 anni (63%) e il 39% del campione ricopre la propria posizione da più di 7 anni. Ulteriori dettagli riguardo il profilo dei partecipanti sono presentati in Figura 1.

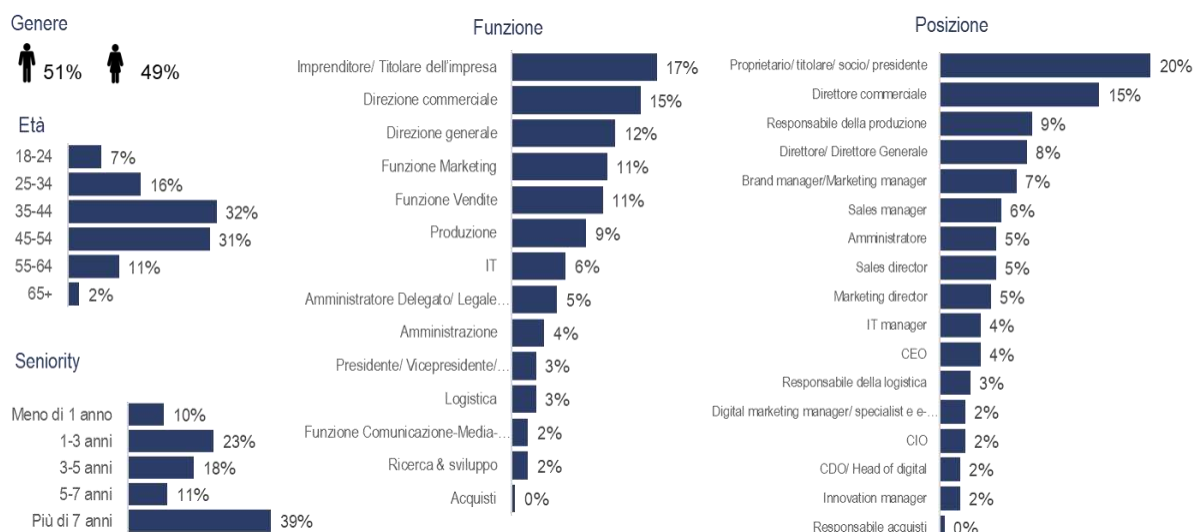


Figura 1. Profilo del Campione Quantitativo: I Partecipanti

Da un punto di vista aziendale, la maggioranza delle aziende intervistate opera nel settore dell'abbigliamento (71%), seguiti dal settore degli accessori (25%), poi il calzaturiero (20%), pelletteria e conciario (13%) e infine l'oreficeria (10%). Il 44% del campione opera sia in mercati B2C che in mercati B2B, mentre il 34% è attivo solo in mercati B2B.

Per quanto riguarda le attività condotte da queste aziende, il 69% si occupa di produzione, il 49% di distribuzione ai clienti finali e retail, il 34% di distribuzione all'ingrosso, e solo l'11% di fornitura di servizi. La maggior parte delle aziende intervistate opera con un orientamento aziendale completamente focalizzato sul prodotto (44%), mentre il 25% dichiara di essere orientato sia al prodotto che al servizio.

In termini di dimensione aziendale, il campione risulta essere molto variegato e adatto a rispecchiare la struttura del settore moda. Infatti, il 41% ha oltre 250 dipendenti, mentre il 34% ha meno di 10 dipendenti. In riferimento al fatturato, il 30% dichiara un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro, il 16% tra i 2 e i 10 milioni di euro, il 23% tra i 10 e i 50 milioni di euro, e il 30% oltre i 50 milioni di euro. La maggioranza delle aziende riporta una riduzione del fatturato nei precedenti 12 mesi (44%), mentre il 32% dichiara un fatturato in crescita. Ulteriori dettagli riferiti al profilo delle aziende nel campione sono riportati in Figura 2.



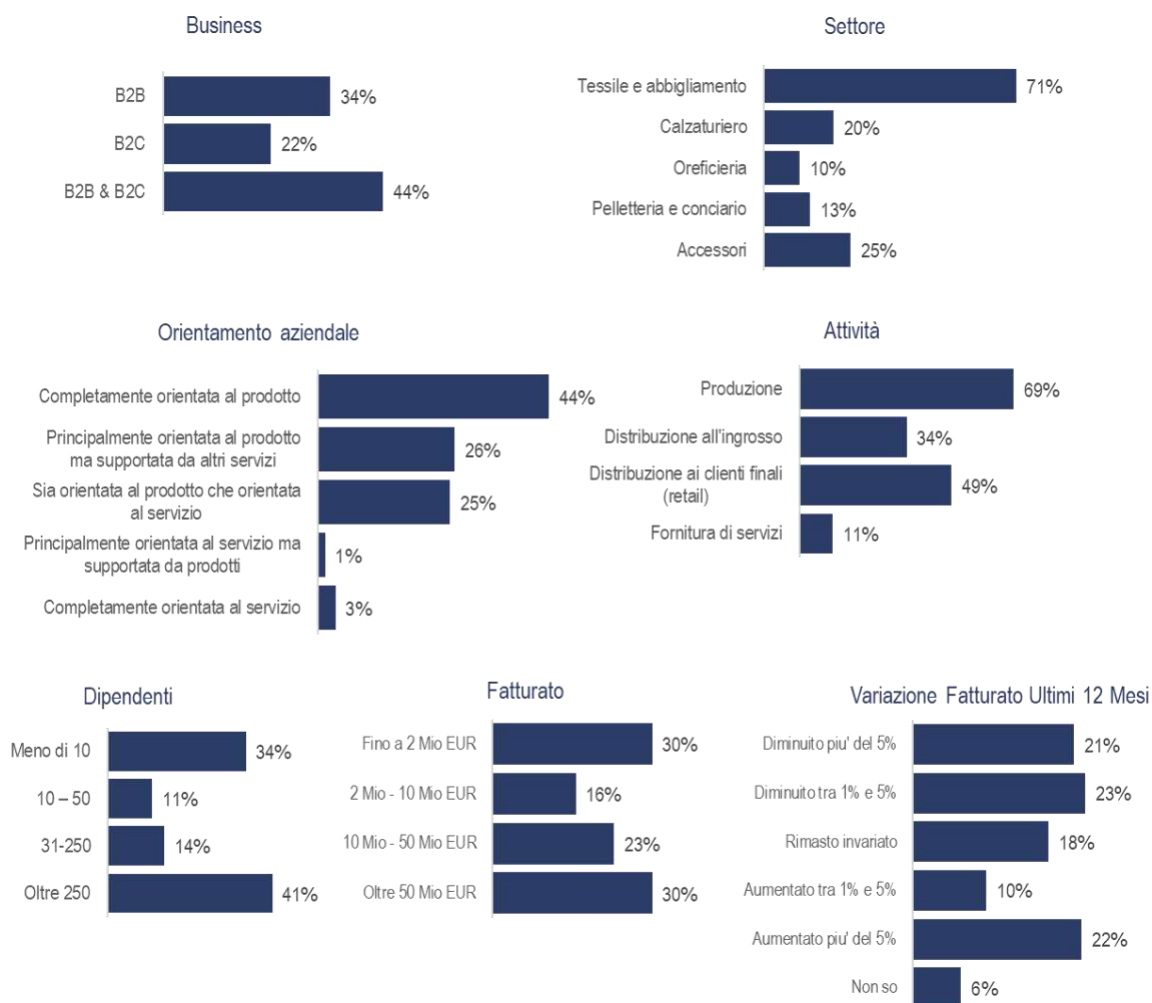


Figura 2 - Profilo del Campione Quantitativo: Le Aziende Partecipanti

### 3. Risultati: La Digitalizzazione nel Settore Moda

#### 3.1 Grado di Digitalizzazione

L'analisi del grado di digitalizzazione dimostra come le aziende del comparto moda presentino un grado di digitalizzazione moderato (4.2 su 7) e utilizzino in media 6 strumenti digitali. Notiamo come solo il 22% delle aziende all'interno del campione si definisca altamente 'digitalizzato'.

Anche durante le interviste è emerso un livello medio (in alcuni casi basso) di transizione digitale tra le PMI che utilizzano la tecnologia principalmente con una visione limitata ad incrementare la redditività e le vendite nel breve periodo. Manca a queste imprese una visione strategica e integrata che permetta di comprendere e analizzare gli ulteriori benefici che il digitale può portare, come approcci relazionali con i clienti, maggiore coordinamento ed efficienza a livello aziendale o nuove opportunità di business.

*“Abbiamo implementato il digitale per far fronte all'emergenza Covid-19 esclusivamente per continuare a vendere i nostri prodotti. Il livello di digitalizzazione tra le piccole aziende del settore è ancora troppo basso. Mi rendo conto che ad oggi la tecnologia viene integrata esclusivamente per sopperire ad alcune mancanze o esigenze del momento, manca tuttavia una strategia alla base, una trasformazione totale dei vecchi modelli di business nel medio o lungo termine” (CEO, azienda di abbigliamento).*

Le aziende di grandi dimensioni invece mostrano un livello di digitalizzazione superiore, ma anche un approccio differente: vi è l'interesse a sperimentare nuove tecnologie, a modificare i processi aziendali

in un'ottica tecno-mediata e indentificare nuove opportunità legate al nuovo modo di fare business.

*“Ritengo che il livello di digitalizzazione della mia azienda sia soddisfacente. Ovviamente è sempre possibile migliorare ma al momento lavoriamo bene con gli strumenti che abbiamo. Il direttore di ciascun dipartimento è sempre molto attento alle nuove tecnologie e decide di implementarle qualora portino benefici. Tutti i big player del comparto moda stanno lavorando per raggiungere livelli sempre più alti di digitalizzazione” (Sales Executive, azienda di abbigliamento e accessori).*

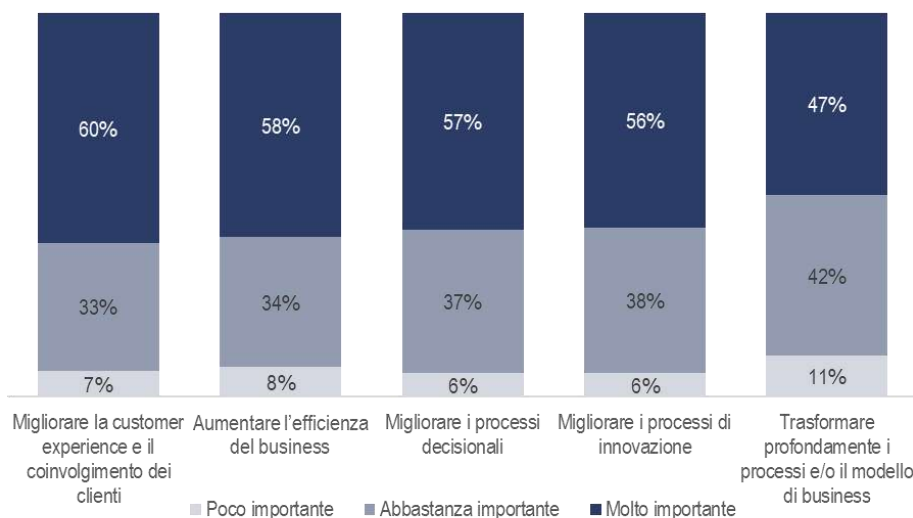
Il 43% delle aziende del campione quantitativo dichiara di ricercare costantemente nuove soluzioni tecnologiche e oltre un terzo è aperto alla scoperta di nuove opportunità di inserimento di tecnologie digitali nei processi di business. Tuttavia, la maggior parte delle aziende del settore presenta problemi sia a livello strategico sia operativo quando si parla di digitalizzazione. Infatti, solo il 36% dichiara di avere sviluppato una chiara strategia di digitalizzazione e ben il 67% riporta difficoltà crescenti in processi quali l'acquisizione e implementazione di tecnologie digitali (Figura 3).



Figura 3 - Grado di Digitalizzazione

Nonostante le problematiche riscontrate a livello strategico, le aziende del settore moda riconoscono il ruolo centrale delle tecnologie digitali in tutti i processi aziendali (Figura 4). In particolare, la maggioranza del campione ritiene gli strumenti digitali fondamentali nel migliorare la customer experience e gestire la relazione con i clienti (60%). Il 57% ritiene cruciale il ruolo delle tecnologie digitali ai fini di aumentare l'efficienza del business. Gli strumenti digitali sono percepiti come molto importanti anche nel supporto dei processi decisionali (57%) e di innovazione (56%). Tuttavia, meno della metà del campione attribuisce agli strumenti digitali la capacità di profonda trasformazione dei processi e del modello di business (47%). Questo dato sottolinea come le aziende del comparto moda necessitino di comprendere a fondo il potenziale trasformativo delle tecnologie digitali per essere poi in grado di sviluppare una strategia sistemica.

Quanto ritiene siano importanti i seguenti obiettivi ai fini della strategia di digitalizzazione della Sua azienda?



Variabili misurate su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'Poco importante', 4-5= 'Abbastanza importante', 6-7= 'Molto importante'.

Figura 4 - Importanza della Digitalizzazione per Obiettivo Aziendale

### 3.2 Utilizzo di Tecnologie Digitali

Guardando agli obiettivi con cui vengono attualmente utilizzati gli strumenti digitali (Figura 5), si nota come la loro implementazione sia principalmente volta a stabilire e migliorare la relazione con il cliente. Infatti, oltre il 60% del campione dichiara di utilizzare strumenti digitali per pubblicizzare e promuovere prodotti e servizi, coinvolgere e fidelizzare i clienti. Importanti anche le applicazioni nel settore della produzione con il 57% del campione che afferma di utilizzare strumenti digitali per ottimizzare i flussi produttivi. Le tecnologie digitali forniscono inoltre importante supporto nei processi post-vendita tra cui il servizio clienti (57%) e la gestione di feedback e recensioni (57%). Tra le applicazioni meno comuni evidenziamo quelle legate all'aumento dell'efficienza del business (41%), alla creazione di promozioni personalizzate (41%), alle azioni di cross-selling (39%) e quelle relative alla business intelligence e generazione di nuovi insights (36%). Tali dati testimoniano chiaramente la tendenza generale delle aziende del comparto moda di utilizzare sistemi e tecnologie digitali meno complessi e innovativi, evidenziando ulteriormente una necessità di formazione e training in materia digitale.

È degno di nota al riguardo come le aziende del settore fashion non realizzino il potenziale che la tecnologia offre in termini di cross-selling. Non hanno ancora intuito quanto il corretto uso del digitale possa incrementare il volume delle vendite, fidelizzando il cliente e proponendogli nuove soluzioni pensate in base alle sue esigenze e richieste.

Altro punto da sottolineare è lo scarso utilizzo della tecnologia per generare insights finalizzati alla business intelligence e prendere decisioni data-driven, tematica ricorrente anche in altre sezioni dello studio.

La Sua azienda **utilizza** sistemi e tecnologie digitali ai fini di

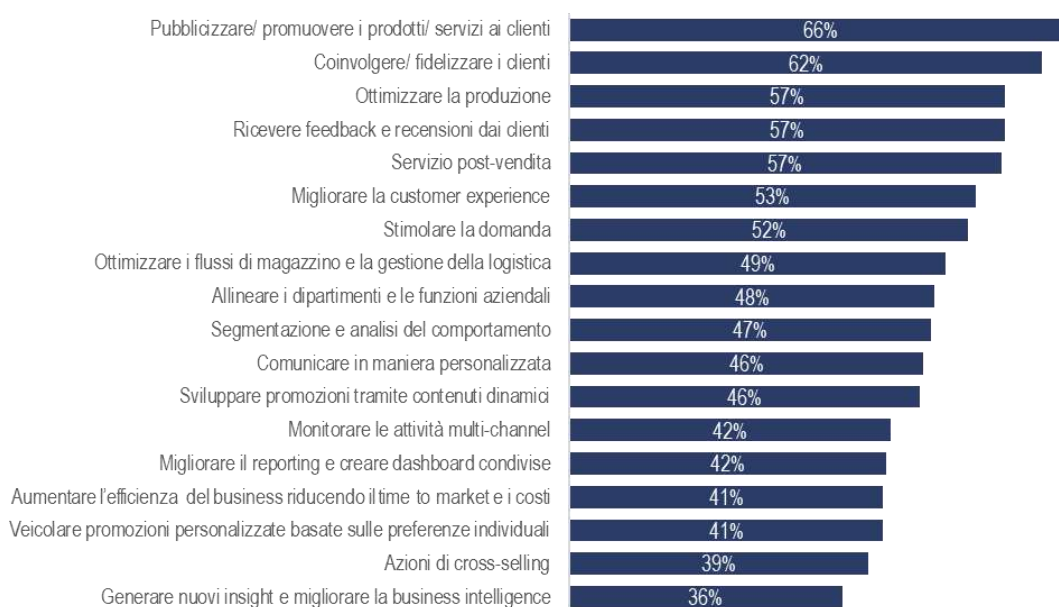


Figura 5 - Obiettivi dell'utilizzo di sistemi e tecnologie digitali

Per quanto concerne le evidenze in materia di tipologia di strumenti digitali utilizzati (Figura 6), notiamo come i tool digitali tradizionali siano i più utilizzati. Infatti, il 75% dichiara di avere implementato un sito web, il 58% usa e-mail marketing e newsletter, mentre il 57% ha un e-commerce che viene gestito internamente. I social media sono un'area di sperimentazione per le aziende del comparto moda con il 52% che li utilizza e con questo strumento in forte crescita. Un altro punto cruciale si riferisce alla differenza riscontrata tra l'utilizzo di e-commerce gestito internamente (57%) e gestito da terze parti (25%). Questo dato testimonia la volontà di mantenere un controllo sulle attività chiave dell'impresa con particolare riferimento ai processi distributivi. L'outsourcing a terze parti specializzate è ancora visto con diffidenza, limitando quindi in un certo senso la transizione. Più in generale la fiducia delle imprese nell'ecosistema dei partner rimane piuttosto debole.

Il ruolo del CRM risulta essere ancora marginale nelle aziende del settore moda. Solo il 24% dichiara di utilizzare un sistema di CRM. Questo dato è in contrasto con il fatto che le stesse aziende dichiarano fondamentale la tecnologia digitale nel processo di gestione della relazione con il cliente. Si evidenzia nuovamente la necessità di sviluppare conoscenza in queste figure manageriali in quanto sembra non riescano a vedere il CRM proprio come un abilitatore fondamentale proprio di un approccio relazionale.

Il dato risulta inoltre dato più basso rispetto a quanto registrato in altri settori come il banking o finance dove le aziende già da tempo hanno intuito l'importanza e la centralità del CRM e ne sfruttano a pieno tutte le potenzialità. Queste imprese puntano su tool in quanto ne hanno compreso a pieno i benefici tra cui semplificare i processi, coordinare i dipartimenti, garantire alti livelli di privacy, fornire soluzioni personalizzate ai clienti e di conseguenza migliorare la customer experience. Nei processi di digital transformation il CRM ha un ruolo di primaria importanza in quanto attraverso attività di profilazione, di raccolta dati e azioni in real-time permette di sviluppare relazioni sempre più customizzate. È necessario dunque che le aziende del settore moda comprendano a pieno i benefici del digitale e non rimangano ancorate a vecchi schemi secondo cui la tecnologia comporta la spersonalizzazione dell'offerta, soprattutto dotandosi di strumenti quali CRM o Social CRM (che integra anche i social media) i quali invece hanno il preciso scopo di incrementare l'approccio relazionale con i propri utenti.

Tra le applicazioni meno comuni, evidenziamo i sistemi legati all'ottimizzazione della logistica (EDI, 11% e RFID, 11%), agli strumenti di realtà virtuale e aumentata (9%), e la blockchain (6%). Da monitorare questo ultimo dato in quanto la blockchain, soprattutto nel fashion, viene indicata come una tecnologia di grande rilevanza per il futuro anche in un'ottica di tracciabilità con un impatto sulla qualità percepita

dei prodotti ai fini della sostenibilità. L'utilizzo di questa tecnologia, pari passo con software di Artificial Intelligence (AI) sta assumendo un ruolo sempre più centrale nel mercato di oggi, settori come il food stanno puntando molto sull'implementazione della blockchain come strumento di monitoraggio della filiera. Questo permette una relazione sempre più diretta e trasparente con il consumatore finale che attraverso il solo uso dello smartphone può verificare tutte le informazioni sul prodotto che sta acquistando, come provenienza, metodo di lavorazione, processi di logistica.

### Quali dei seguenti canali e/o strumenti digitali utilizza la Sua azienda?



Figura 6 - Attuale utilizzo di canali e strumenti digitali

### 3.2.1 Social Media

L'utilizzo di Social Media è in forte crescita nel settore moda (Figura 7). Il 43% delle aziende dichiara di averne intensificato l'utilizzo per identificare nuove opportunità di business. L'uso dei social media ha importanti risvolti in materia di relazione con i clienti. Infatti il 38% delle aziende nel campione ha registrato importanti miglioramenti della qualità delle relazioni con i propri clienti a seguito dell'utilizzo di social media.

Durante la fase di analisi qualitativa si è potuto riscontrare come vi sia una forte dicotomia nell'utilizzo dei Social Media tra grandi brand e piccole-medie aziende. I primi hanno dipartimenti dedicati alla comunicazione e sfruttano i canali online per creare un'interazione sempre più diretta con il consumatore finale, capire i suoi bisogni, le sue aspettative al fine di instaurare una relazione duratura nel tempo.

*“Grossi brand come Chanel, Gucci, Prada utilizzano i Social Media principalmente per interagire direttamente con i propri clienti, per coinvolgerli nella loro realtà aziendale, nei loro progetti, per farli sentire parte del loro mondo” (Communication Specialist, azienda di abbigliamento).*

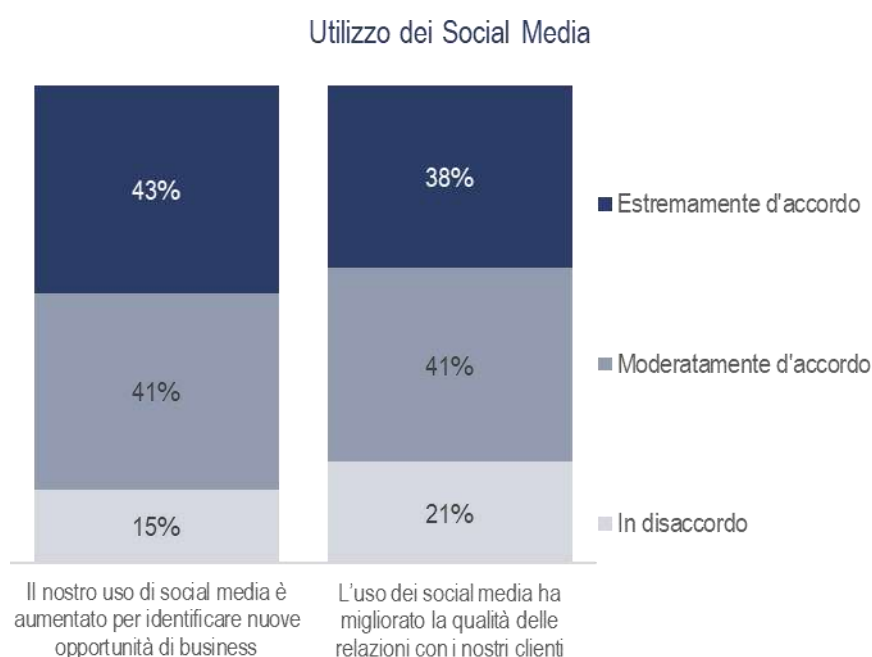
*“Con l'arrivo del Covid-19, abbiamo intuito quanto fosse importante comunicare con i nostri utenti, essergli vicini in questa fase così complessa. Per questo abbiamo implementato ancor di più le strategie sui Social Media, per creare dei contenuti pensati in base alle loro esigenze, come dirette video o IGTV con personaggi noti scelti in base ai loro gusti, playlist su Spotify, quiz o show pensati per intrattenerli. I brand non devono creare muri con i loro utenti ma coinvolgerli attivamente e i Social Media rappresentano lo strumento perfetto.” (Marketing Manager, azienda di abbigliamento).*

Diverso invece è l'utilizzo dei Social Media da parte delle piccole e medie imprese del settore fashion che vedono questi canali come delle semplici vetrine per vendere i loro prodotti. Non riescono ancora ad intravedere le logiche relazionali in questi tools né le potenzialità per sviluppare processi di co-creazione del valore con i propri clienti.

*“Abbiamo implementato i Social Media esclusivamente per arricchire i nostri canali di vendita. Si tratta quasi di un marketplace alternativo dove noi pubblichiamo i capi più interessanti della collezione e li proponiamo ai nostri utenti. Abbiamo un forte ritorno in termini di vendite effettuate. Non abbiamo però le risorse e il personale adatto per utilizzare i Social per interagire con i clienti, creare contenuti ad hoc così come fanno i grossi brand. Per noi si tratta solo di una vetrina digitale” (CEO, azienda di abbigliamento).*

Per le piccole imprese manca ad oggi un utilizzo più strutturato dei Social Media; servono maggiori investimenti per creare contenuti più innovativi (non solo la cosiddetta 'quick sale') e occorre assumere personale che sappia gestire in modo più organico questi canali in un'ottica relazionale di medio-lungo termine con il cliente finale.

Anche in questo caso i social media non sono visti come dei veicoli di creazione delle relazioni con i clienti ma come semplici strumenti per aumentare la visibilità o le vendite. Manca, per la maggior parte delle PMI moda, una cultura digitale di base che renda possibile la completa comprensione dei benefici che stanno alla base della tecnologia e le potenzialità che offre.



Variabili misurate su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'In disaccordo', 4-5= 'Moderatamente d'accordo', 6-7= 'Estremamente d'accordo'.

Figura 7 - Utilizzo dei Social Media

### 3.2.2 Big data Analytics e Intelligenza Artificiale

L'utilizzo di big data analytics è ancora marginale con solo il 29% del campione che dichiara di utilizzarli per predire scenari futuri. Inoltre, l'investimento in intelligenza artificiale e chatbots è ancora contenuto. Infatti, oltre il 40% del campione dichiara di non investire o utilizzare questi strumenti.

Le aziende moda di più grandi dimensioni hanno intuito la potenzialità dei big data e degli analytics anche se il loro utilizzo appare ad oggi marginale. Durante le interviste, i manager hanno sottolineato il fatto che l'utilizzo di questi dati potrebbe incrementare le strategie, rinnovare le collezioni, implementare approcci sempre più customizzati; ciononostante, ancora non sono stati effettuati

investimenti rilevanti a livello di tecnologie né a livello di capitale umano, mancano professionisti preparati che sappiano interpretare queste informazioni e trarre le conclusioni corrette.

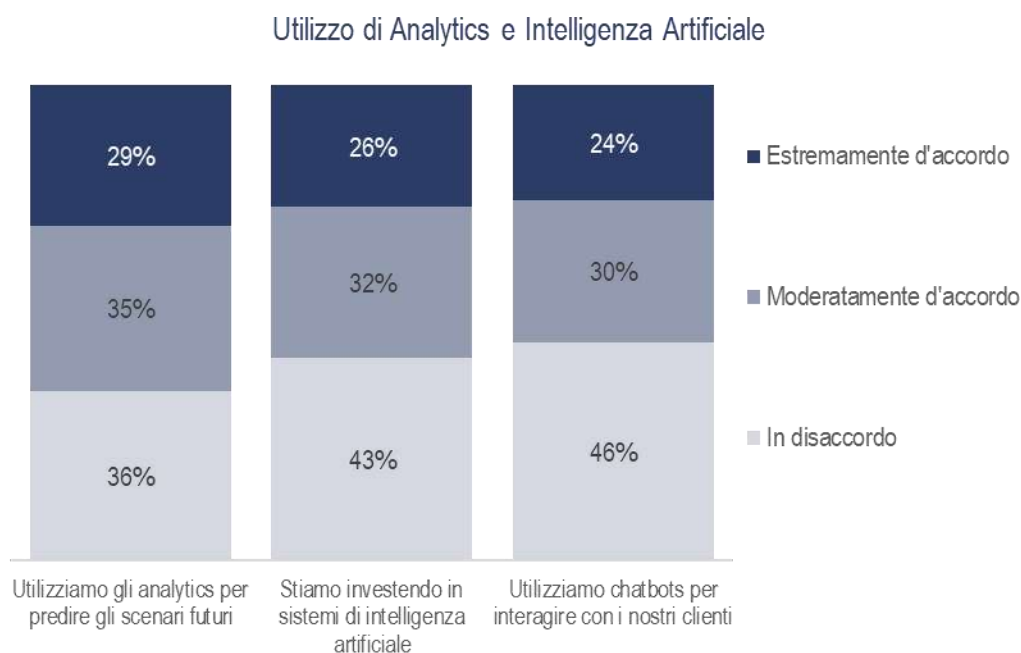
*“Siamo a conoscenza dell’importanza del dato e di come aziende di altri settori stiano puntando proprio su quello. Purtroppo ad oggi nel settore fashion non esiste ancora questa cultura, non si investe in software adatti né su professionisti che sappiano elaborare delle conclusioni utili per il nostro business” (CEO, azienda di abbigliamento).*

Nelle piccole e medie imprese invece manca quasi del tutto l’interesse ad adottare soluzioni data-driven, non si tratta solo di motivazioni economiche ma soprattutto culturali: i titolari di azienda non conoscono i benefici di utilizzare software in grado di raccogliere, sistematizzare ed elaborare insights ma restano ancorati a logiche di business più classiche.

*“Non abbiamo implementato software che permettono di gestire i dati in maniera digitale, siamo ancora legati a vecchie dinamiche, raccogliamo le informazioni personalmente, li carichiamo nelle nostre piattaforme o nei vari fogli Excel ma non basiamo tutte le nostre scelte di business su quei dati (CEO azienda di abbigliamento).”*

Nelle PMI si nota una gestione del dato ancora fisica tramite la compilazione di schede o fogli Excel che di conseguenza comporta non solo un aggravio di lavoro ma anche una gestione più confusionaria e meno puntuale delle informazioni.

Si avverte ancora un approccio business classico in cui le principali scelte operative vengono ancora prese in autonomia dai titolari d’azienda e dai loro collaboratori in base a vecchie logiche che molto spesso non tengono conto delle esigenze dei clienti e della mutabilità del mercato di oggi.



Variabili misurate su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'In disaccordo', 4-5= 'Moderatamente d'accordo', 6-7= 'Estremamente d'accordo'.

*Figura 8 - Utilizzo di analytics e intelligenza artificiale*

### 3.2.3 CRM

Come precedentemente evidenziato, solo il 24% del campione dichiara di utilizzare sistemi di CRM. Andando nel dettaglio, vediamo come la maggioranza di queste aziende usino il CRM nelle sue funzioni basilari e solamente in pochi casi il CRM è in grado di integrare fonti di informazioni interne ed esterne (14% degli utilizzatori) e provenienti da canali digitali (29% degli utilizzatori).

Si nota dunque che le aziende moda in molti casi utilizzano ancora CRM non avanzati, non in grado di

raccogliere informazioni e dati da più fonti. Questo rappresenta un forte minus per le imprese del settore che oramai vivono in ecosistemi sempre più aperti in cui esistono numerosissimi touch points sia fisici che digitali con clienti. È necessario dunque utilizzare CRM che riescano ad intercettare questi dati per fornire insights e strategie più performanti.

È importante sottolineare che il 43% degli utilizzatori afferma di non avere un CRM avanzato che sia in grado di suggerire azioni da intraprendere nei confronti dei clienti.

Questo è collegato al fatto che le aziende del comparto ad oggi sfruttano poco la tecnologia per ottenere insights sempre più precisi, non comprendendo a pieno il potenziale che la business intelligence può fornire.

Inoltre, un'altra problematica è legata al tema dell'integrazione dei sistemi CRM con altre soluzioni tecnologiche in azienda. Infatti, solo il 31% degli utilizzatori dichiara che il CRM è integrato con successo con altri software e piattaforme presenti in azienda (Figura 9). Le aziende temono che utilizzare questi tools possa causare la perdita di dati raccolti nel corso degli anni tramite altre piattaforme già in uso. Occorre dunque che comprendano che queste tecnologie lavorano in un'ottica di integrazione di informazioni derivanti da fonti eterogenee, e che l'attività di consulenza e servizio serve proprio a garantire una trasformazione digitale 'smooth'.

Di nuovo, sulla base di ricerche precedentemente condotte da IULM su questo tema, la tendenza è in netta discordanza con i trend generali osservati in altri settori, dove le applicazioni di CRM sono più frequenti e sofisticate.

I risultati dell'analisi quantitativa sembrano essere confermati anche da quella qualitativa. Ed infatti solo le aziende di grande o medie dimensioni utilizzano dei CRM e solo in pochi casi risultano integrati con altre fonti di informazione. Si tratta di scelte aziendali operate a monte dai vari dipartimenti che non hanno intuito i benefici nel gestire le informazioni in modo integrato con altri tools e sistemi digitali. L'importanza del CRM deriva dal fatto che i clienti ormai ricercano esperienze multicanale, attraverso touch points fisici e digitali; in tal senso la gestione coordinata di queste informazioni rappresenterebbe *un plus* per queste aziende.

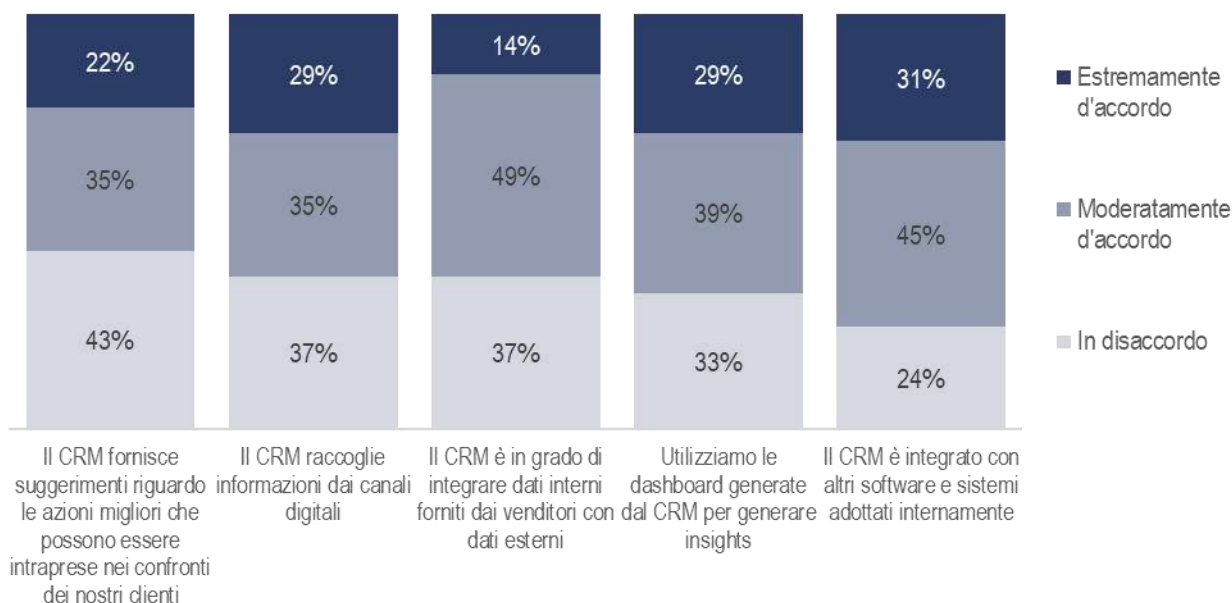
Nelle piccole imprese fashion l'utilizzo di CRM è ancora di più limitato. In diversi casi vi è la convinzione che questi tools compromettano la relazione con il cliente portando ad un'eccessiva depersonalizzazione dell'interazione tra azienda e consumatore finale.

*"Abbiamo deciso di non adottare CRM, preferiamo gestire il rapporto con i nostri clienti in modo diretto senza alcuna interazione della tecnologia. Sicuramente ci costa di più in termini di tempo ma avendo un bacino clienti più limitato possiamo permettercelo. La moda richiede un approccio fortemente human-based che il digitale rischia di minare in modo indelebile"* (CEO, azienda di abbigliamento e accessori).

Si tratta dunque di una questione di cultura digitale, le aziende di piccole dimensioni non apprezzano fino in fondo il valore dei CRM in termini di gestione e profilazione dei clienti, ma al contrario lo percepiscono come una spersonalizzazione dell'interazione con l'utente finale.



### Applicazioni di CRM



Variabili misurate su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'In disaccordo', 4-5= 'Moderatamente d'accordo', 6-7= 'Estremamente d'accordo'.

Figura 9 - Utilizzo del CRM

### 3.3 Competenze Digitali

Il livello di competenze e skills digitali nel settore moda è medio (Figura 10). In particolare, solo 29% del campione dichiara di padroneggiare con destrezza tecnologie digitali di ultima generazione e di essere in grado di acquisirne di nuove.

Si evidenzia anche una capacità medio-bassa di identificare nuove opportunità nel digitale sia in termini di tecnologie che in termini di applicazioni per prodotti e servizi innovativi. Le aziende segnalano una ridotta facoltà di rispondere in maniera adeguata alla trasformazione digitale.

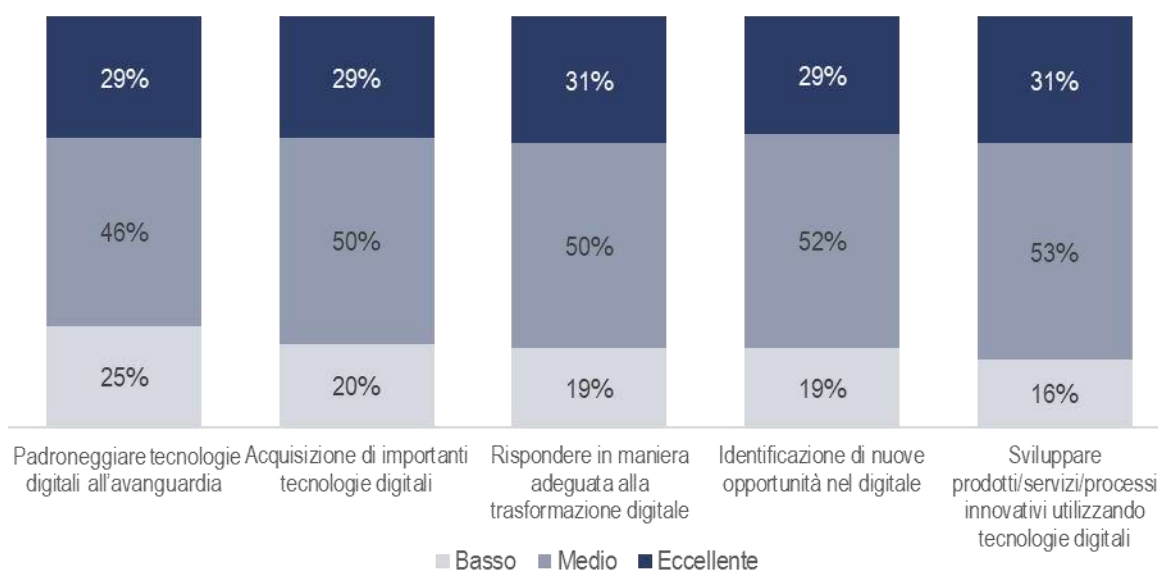
Il tema delle competenze digitali è emerso anche durante la fase delle interviste: sia le grandi che le piccole e medie imprese presentano un livello medio, e in alcuni casi basso, di conoscenza del settore. I manager e i titolari d'azienda intervistati hanno sottolineato come, nonostante l'attenzione al tema sia ormai primaria, soprattutto alla luce dell'emergenza Covid-19, è complesso trovare professionisti con le giuste competenze. Come più volte sottolineato durante le interviste non si tratta di semplici skills digitali o IT ma di competenze trasversali, che integrino non solo conoscenze digitali ma anche di business, di marketing, di organizzazione interna; per queste aziende è necessario investire in figure che sappiano innovare *in toto* i modelli di business attuali.

*“Le imprese moda di oggi non cercano dei professionisti IT, ma delle figure che abbiano delle competenze trasversali sicuramente digitali ma anche di business, di organizzazione aziendale; occorre assumere figure che abbiano competenze di progettualità, siano in grado di innovare gli attuali modelli operativi delle aziende che in molti casi risultano troppo obsoleti” (Marketing Manager, azienda di abbigliamento).*

Le aziende intervistate concordano sul fatto che professionisti iper-specializzati in un solo ambito (quello IT) non siano utili nel contesto fashion di oggi ma occorre circondarsi di soggetti che sappiano innovare i processi interni delle aziende in ottica più digital e che siano in grado di cogliere le opportunità che la

tecnologia comporta.

Valuti il livello delle skills e delle competenze all'interno della Sua azienda nelle seguenti aree



Variabili misurate su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'Basso', 4-5= 'Medio', 6-7= 'Eccellente'.

Figura 10 - Competenze e skills digitali

### 3.4 Responsabili d'Acquisto e Fattori d'Acquisto delle Nuove Tecnologie

La maggior parte delle decisioni d'acquisto in materia tecnologica e digitale viene presa da cariche C-level, quali amministratore delegato, presidente, vicepresidente o esponente del CDA (Figura 11). Nelle aziende più grandi la funzione di acquisto è delocalizzata.

Manager di linea, direttori marketing, produzione, commerciale e logistica rivestono un ruolo più marginale. In particolare, marketing e vendite sono responsabili delle decisioni d'acquisto di nuove tecnologie in meno del 15% dei casi. Questo dato evidenzia un chiaro divario tra coloro che utilizzano le tecnologie digitali e coloro a cui fa capo la decisione di acquisto delle stesse.

Questo diverso approccio tra aziende grandi e le piccole e medie si è riscontrato anche durante la fase di interviste qualitative. Nelle prime l'adozione della tecnologia è gestita interamente dai singoli dipartimenti che, in base alle loro esigenze, decidono di implementare nuove soluzioni rispettando i budget loro garantiti.

Nelle PMI invece, nella maggior parte dei casi, è il titolare d'azienda che sceglie se adottare o meno nuovi tools digitali. Questo comporta dei notevoli gap dato che in molti casi questi soggetti non comprendono a pieno le potenzialità di questi strumenti né le esigenze dei propri dipendenti, a causa di mancanza di cultura digitale.

*“Più volte insieme ai colleghi del marketing proponevamo al nostro titolare di azienda di stanziare fondi per l'acquisto di nuove tecnologie. Molto spesso non venivamo nemmeno ascoltati, si tratta del classico imprenditore vecchio stampo, con più di 40 anni di carriera che è rimasto ancora a vecchie logiche di business e non si è aggiornato sulle ultime tendenze” (Product Specialist, azienda di abbigliamento).*

Fa anche riflettere il basso livello di capacità decisionale in ambito di implementazione della tecnologia di direttori marketing e vendite, sono loro che si interfacciano direttamente con le esigenze e i bisogni dei consumatori finali e sono dunque a conoscenza di quanto il mercato spinga verso logiche legate alla personalizzazione e all'interazione con i propri utenti. Di conseguenza, sono i professionisti del marketing e delle vendite che, più di altre figure in azienda, sanno che tipo di tecnologie implementare

per raggiungere questi risultati. Tutto ciò ancora una volta sottolinea il fatto che nel settore fashion vi sia ancora una bassa percezione dell'importanza della logica relazionale e di come approcci tecnologici possano facilitare l'interazione con i clienti.

Chi sono i soggetti responsabili della decisione e approvazione di acquisti di sistemi e tecnologie digitali?



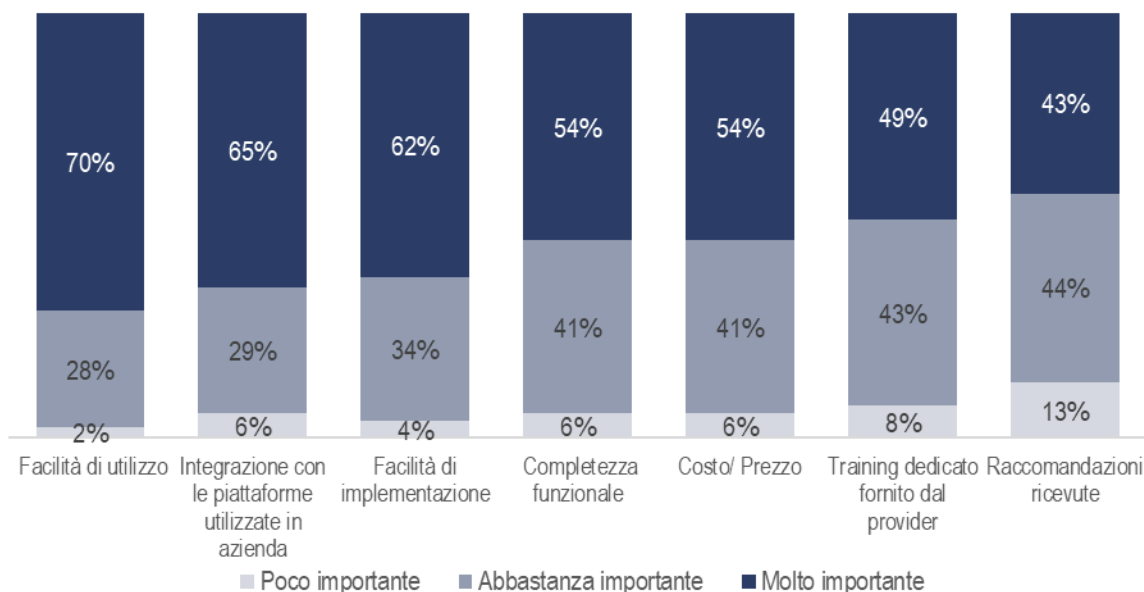
Figura 11 - I responsabili d'acquisto di tecnologie digitali

Per quanto riguarda i fattori che influenzano il processo d'acquisto di tecnologie digitali, si evidenzia che i fattori associati all'utilizzo delle stesse hanno un ruolo chiave. In particolare, il 70% del campione ritiene molto importante la facilità di utilizzo delle soluzioni digitali e il 62% la facilità di implementazione. L'integrazione con piattaforme già utilizzate in azienda riveste un ruolo chiave con il 65% che la ritiene molto importante ai fini d'acquisto.

Questo dato trova conferme anche in altri studi svolti dall'Ateneo, in quanto vi è la consapevolezza che la complessità rappresenti una barriera iniziale molto forte soprattutto per le aziende più piccole. Numerosi progetti di digitalizzazione falliscono in fase di implementazione nel momento in cui le aziende percepiscono la complessità del tool e non ne comprendono a pieno i benefici. Questo dipende anche dalle software house (o aziende digitali) che spesso risultano poco chiare nel momento in cui si trovano a spiegare non solo le proprietà ma anche le potenzialità dei sistemi digitali. Tecnicismi, complessità nel linguaggio, soluzioni non customizzate rappresentano forti dissuasori per le aziende moda ad implementare nuova tecnologia.

L'aspetto economico è di estrema rilevanza per il 54% del campione come la completezza funzionale della soluzione digitale. Il 49% evidenzia che il training fornito dal provider rappresenta un aspetto fondamentale nella decisione d'acquisto (Figura 12).

Pensando alla selezione e all'acquisto di sistemi e tecnologie digitali, quanto ritiene importanti i seguenti aspetti ai fini della decisione d'acquisto?



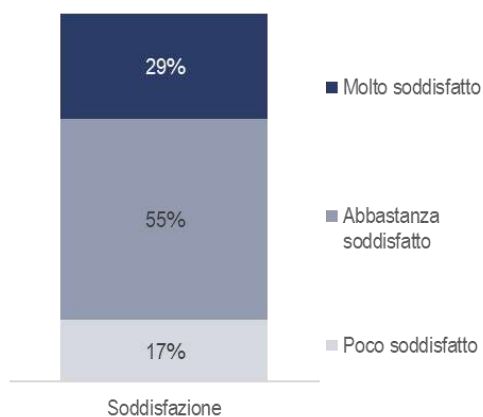
Variabili misurate su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'Poco importante', 4-5= 'Abbastanza importante', 6-7= 'Molto importante'.

Figura 12 - Importanza dei fattori d'acquisto di tecnologie digitali

### 3.5 Livello di Soddisfazione

Le aziende del campione riportano un livello di soddisfazione medio nei confronti delle soluzioni e tecnologie digitali implementate in azienda. In particolare, il 55% del campione si dichiara abbastanza soddisfatto dei sistemi disponibili (Figura 13).

Quanto è soddisfatto dei sistemi e tecnologie digitali sta attualmente utilizzando la Sua azienda?



Soddisfazione misurata su una scala da 1 a 7 e ricodificata in 1-3= 'Poco soddisfatto', 4-5= 'Abbastanza soddisfatto', 6-7= 'Molto soddisfatto'.

Figura 13 - Livello di soddisfazione delle tecnologie digitali attualmente utilizzate

Tra le aree di miglioramento identificate dai rispondenti si denota la necessità di aggiornare i sistemi e migliorarne la qualità, una maggiore integrazione delle diverse soluzioni digitali presenti in azienda, investimenti in CRM, un cambio di orientamento strategico a favore della digitalizzazione e nuove applicazioni in marketing, vendite e customer service.

### 3.6 Barriere e Sfide

Le principali barriere alla digitalizzazione sono legate alla cultura aziendale (46%) e alle limitazioni di budget (44%). Il tema delle competenze e skills risulta essere un altro punto critico ai fini dell'adozione di tecnologie digitali con il 35% che lo identifica come barriera.

La complessità dei sistemi è un'ulteriore importante barriera (35%) che conferma il ruolo fondamentale della facilità di utilizzo e implementazione delle tecnologie digitali (Figura 14).

Quali ritiene siano le principali sfide o difficoltà per il successo dei sistemi e tecnologie digitali nella Sua azienda?



Figura 14 - Le barriere alla digitalizzazione

Sia le grandi imprese che le PMI concordano sul fatto che le principali barriere alla digitalizzazione siano culturali e di budget.

*“Occorre creare cultura digitale non solo per i dipendenti ma anche per tutti i manager e le figure apicali in azienda. È necessario che comprendano quanto sia di primaria importanza investire nella cultura digitale, in nuovi approcci di business. Vi è ancora l’errata convinzione che la moda sia solo legata alla manifattura ed alla gestione personale dei processi. Ma non è più così da tempo, in un mercato così mutevole si corre il rischio di diventare obsoleti” (Communication Specialist, azienda di abbigliamento).*

Persiste, soprattutto tra le PMI, l’errata convinzione spesso sub-specie di vecchi retaggi culturali, che la moda sia solo artigianalità e di conseguenza incompatibile con processi digitali più avanzati in quanto rischierebbero di spersonalizzarla e di mutarne l’essenza. Manca una spinta culturale forte, una stringente azione di sensibilizzazione in grado di far capire quanto la tecnologia possa solo che recare benefici al settore del fashion, così come già fatto in altri settori.

Il budget è un’ulteriore barriera all’adozione di tecnologie digitali soprattutto tra le PMI che, in molti casi, avvertono l’esigenza di digitalizzarsi ma non riescono a coprire i costi.

*“Con l’arrivo della Pandemia volevamo adottare una piattaforma di vendita online b2b non potendo più ricorrere all’interazione fisica. I costi erano troppo alti, c’era molta domanda e le software house ci proponevano dei preventivi molto alti. Non ci potevamo permettere quelle soluzioni, abbiamo dovuto organizzarci con dei metodi self-made attraverso video call e vendita assistita” (CEO, azienda di abbigliamento).*

Il problema del budget risulta una barriera eccessivamente limitante soprattutto per le realtà imprenditoriali più piccole che per mancanza di fondi non riescono ad innovare i processi e sono costrette a mantenere i vecchi modelli operativi. La maggior parte delle aziende necessita di proposte digitali che abbiano un minore impatto economico e siano costruite in base alle loro esigenze.

La limitazione di budget nella maggior parte dei casi è spesso legata alla mancata percezione dei benefici e del valore che il digitale porta alle aziende. Non vengono comprese le possibilità di maggiore efficienza nei processi di gestione interna, le potenzialità a livello relazionale con i clienti, né le opportunità di business che la tecnologia facilita. In molti casi le risorse esistono ma vengono spese in modo errato, perché le aziende ricercano risultati o profitti nell'immediato, non comprendendo l'importanza di fare investimenti nel lungo-medio periodo, come nel digital che spesso richiede tempi più lunghi, attente fasi di studio e di implementazione per portare i risultati sperati.

### 3.7 Investimenti Futuri

Le principali aree di utilizzo di sistemi e tecnologie digitali nel futuro sono legate alla business intelligence, in particolare alla generazione di insight (47%) che nonostante sia un aspetto in cui si è puntato poco fin ora da parte delle aziende fashion appare in netta crescita in futuro.

Risulta in crescita anche il miglioramento del reporting condiviso (43%) quindi si inizia a percepire un'attenzione verso una maggiore integrazione tra funzioni, ad esempio marketing, vendite e customer service. Non è più possibile ragionare in ottica di silos o compartimenti chiusi, le aziende si muovono in ecosistemi sempre più aperti in cui il coordinamento e l'interconnessione tra funzioni risulta di primaria importanza.

L'aumento dell'efficienza del business, riducendo time to market e costi, è un'altra importante area di applicazione (43%), seguita dalla comunicazione personalizzata (42%), dal monitoraggio delle attività multi-channel (40%) e dalla personalizzazione delle promozioni (40%).

Peraltro, gli approcci omnicanale ritenuti ormai centrali nel mercato di oggi sono complessi da gestire se manca il predetto approccio all'integrazione tra funzioni e dati. I consumatori si muovono continuamente su touch points differenti, sia fisici che digitali, richiedendo alle aziende approcci sempre più interconnessi non solo tra marketing e vendite ma anche tra customer care, retail, logistica, supply chain.

Meno diffusi saranno gli investimenti volti ad ottimizzare la produzione (29%) e a pubblicizzare e promuovere prodotti e servizi (30%). Evidenziamo come questi ultimi siano tra i sistemi attualmente più utilizzati dalle aziende del comparto moda (Figura 15).

Nei prossimi 12 mesi la Sua azienda **pensa di utilizzare** sistemi e tecnologie digitali ai fini di



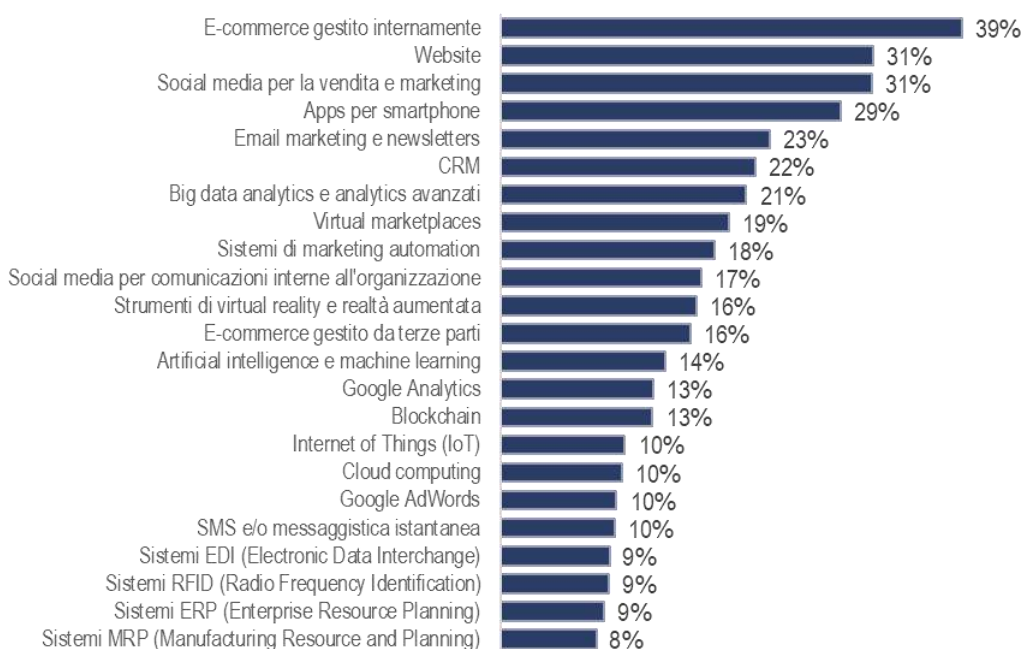
Figura 15 - Obiettivi di utilizzo di tecnologie digitali nei prossimi 12 mesi

In futuro le aziende del comparto implementeranno e-commerce gestiti internamente (39%), siti web (31%), social media per la vendita e il marketing (31%) e nuove app per smartphone (29%).

È importante evidenziare come solo il 22% dei non utilizzatori di CRM abbia in programma di introdurlo in futuro. Questo dato contrasta con il trend post pandemia che vede crescere esponenzialmente l'interesse dei consumatori a soluzioni customizzate e a sviluppare un'interazione sempre più diretta con i brand. Il CRM in questo risulta lo strumento cardine, permettendo non solo di profilare i propri utenti ma anche suggerire insights e strategie per personalizzare sempre più l'offerta e la relazione con il cliente.

Meno frequenti saranno gli investimenti in sistemi digitali per la gestione logistica e di produzione quali EDI, RFID, ERP e MRP (Figura 16).

Quali dei seguenti canali e/o strumenti digitali ha in programma di implementare in futuro?



Le percentuali sono calcolate sulla base dei non utilizzatori di ciascun canale e/o strumento

Figura 16 - Implementazione futura di canali e strumenti digitali

Con riferimento all'andamento degli investimenti futuri, le aziende del settore moda prevedono di aumentare i loro investimenti principalmente nell'area dei social media (44%).

Altre applicazioni in crescita, per quanto più limitata, riguardano l'ottimizzazione delle strategie multi-channel (33%), la personalizzazione (32%), le mobile apps (32%) e il CRM (30%).

In generale si osserva una tendenza al mantenimento della maggior parte degli investimenti in area

digitale piuttosto che alla crescita (Figura 17).

Con riferimento al **prossimo anno**, come ritiene si modificheranno gli investimenti nelle seguenti aree?

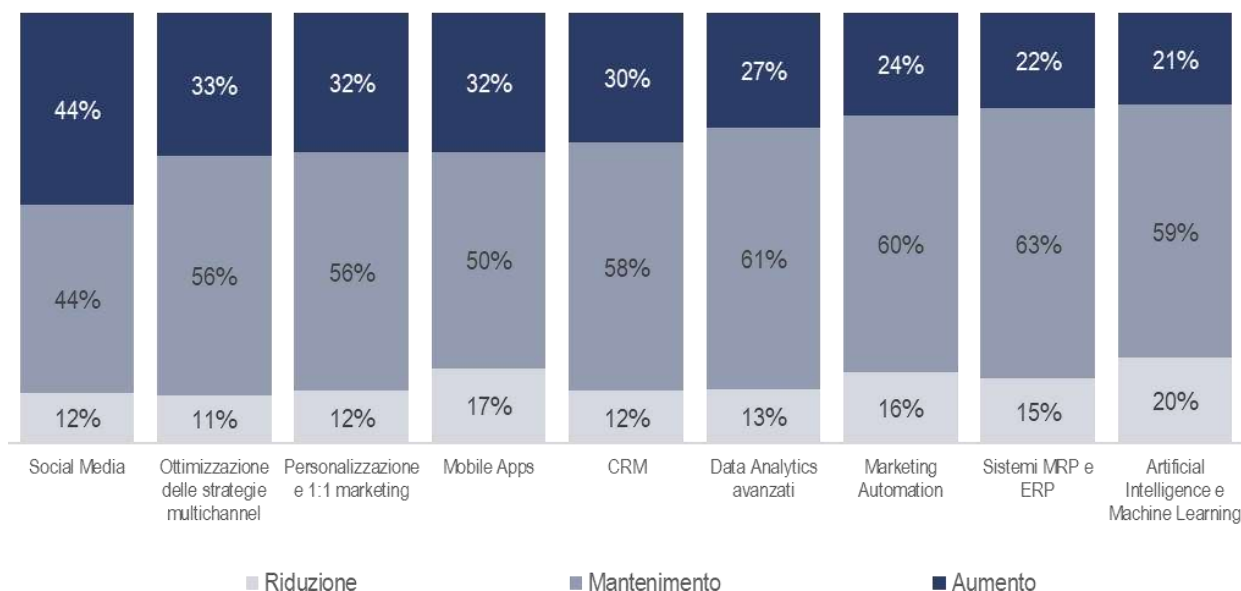


Figura 17 - Andamento degli investimenti in tecnologie digitali nei prossimi 12 mesi

## 4. Risultati: Gli Approcci alla Digitalizzazione – Analisi Cluster

### 4.1 Il modello di Segmentazione

In questa parte della ricerca si presentano i diversi approcci alla digitalizzazione osservati nel settore moda. Tramite un'analisi esplorativa condotta utilizzando un'analisi cluster è stato possibile identificare quattro segmenti che delineano approcci differenti alla digitalizzazione: i Cauti Esploratori (35% del campione), gli Ignari (24% del campione), i Neofiti (21% del campione) e i Digital Champions (20% del campione).

L'analisi cluster è stata condotta utilizzando la tecnica di Latent Class Analysis Clustering che fornisce un modello probabilistico di clustering in grado di identificare gruppi omogenei all'interno del campione e allo stesso tempo disomogenei tra loro. Il modello di segmentazione è stato definito sulla base delle seguenti 7 variabili:

- **Orientamento alla Digitalizzazione:** Grado di definizione di una chiara strategia di digitalizzazione e impegno costante nell'implementare nuove tecnologie digitali per migliorare i processi di business e offrire prodotti e servizi innovativi
- **Skills Digitali:** Livello di competenze digitali all'interno dell'azienda e abilità a rispondere in maniera adeguata alla trasformazione digitale
- **Usa dei Social Media:** Grado di utilizzo dei social media nei processi aziendali e impatto positivo sulla relazione con i clienti
- **Applicazione di AI e Big Data Analytics:** Livello di implementazione di Artificial Intelligence e Big Data Analytics nei processi di business
- **Sfruttamento della Conoscenza Esistente:** Tendenza a sfruttare le conoscenze interne ed esterne al fine di migliorare i processi di business, aumentare l'efficienza e soddisfare le esigenze dei clienti



- *Esplorazione e Sperimentazione*: Tendenza a ricercare costantemente nuove soluzioni tecnologiche sperimentando nuovi approcci e processi e ricercando modalità creative per soddisfare i bisogni dei clienti
- *Integrazione*: Livello di integrazione dei canali di vendita e della gestione delle informazioni interne ed esterne

I quattro segmenti identificati sono stati poi profilati con riferimento al loro grado di utilizzo di strumenti digitali, gli obiettivi perseguiti, le principali sfide, il loro livello di soddisfazione, gli investimenti futuri, i responsabili e i fattori del processo di acquisto, oltre che a definirne il profilo aziendale in termini di dimensione, andamento del fatturato, settore, orientamento strategico e tipologia di mercato.

Nelle seguenti sezioni sono presentati nel dettaglio i quattro segmenti.

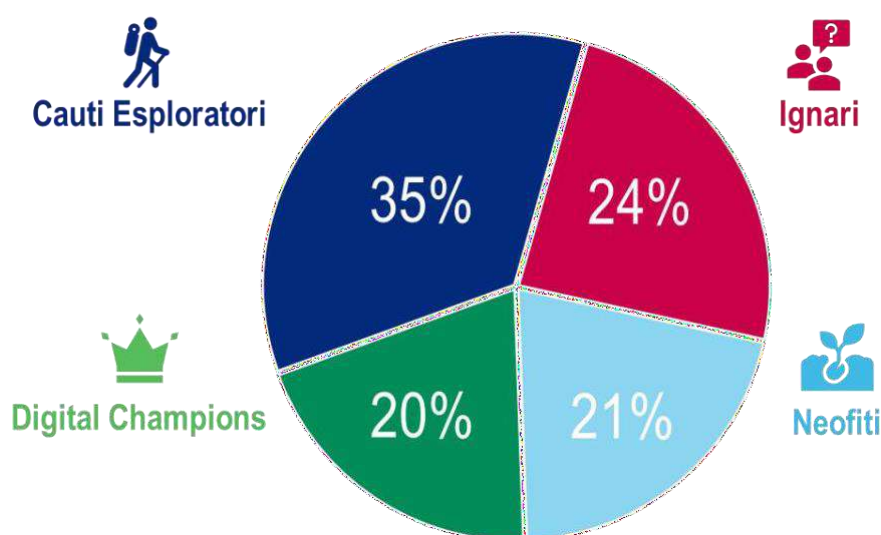


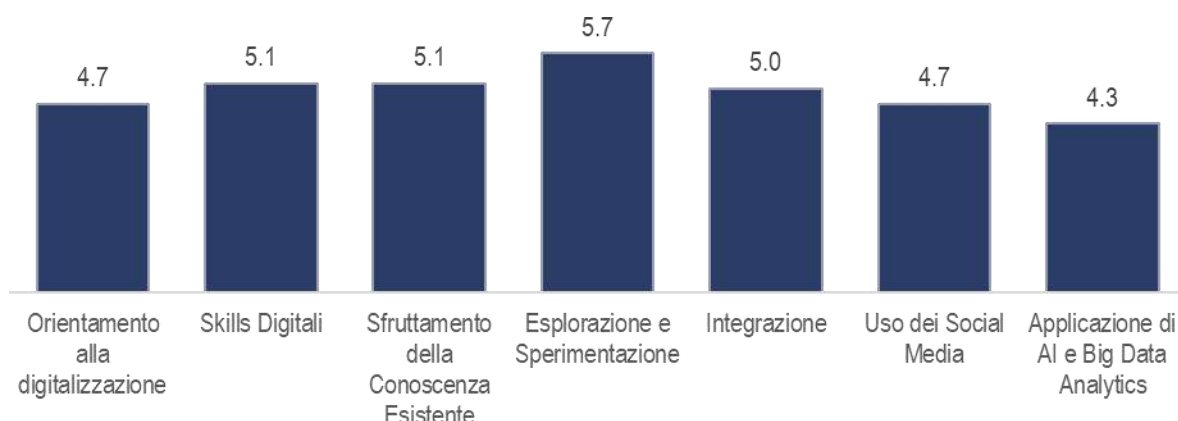
Figura 18 - I Cluster - Gli approcci alla digitalizzazione

## 4.2 Cauti Esploratori

I Cauti Esploratori compongono il 35% del campione (Figura 18). Questo segmento presenta un orientamento medio alla digitalizzazione ed evidenzia un buon livello di competenze digitali. Sono aperti a esplorare e sperimentare in materia di nuove tecnologie e allo stesso tempo sono in grado di sfruttare la conoscenza esistente in azienda per migliorare i processi di business.

Sono mediamente soddisfatti delle soluzioni digitali attualmente disponibili. Tuttavia, l'utilizzo di nuove tecnologie come i social media, l'intelligenza artificiale e i big data analytics è più limitato.

Tra le principali barriere alla digitalizzazione troviamo la cultura aziendale, la complessità dei sistemi e limitazioni legate al budget.



## Sfide Principali

Utilizzano in media  
**7**  
strumenti digitali

**5.2 su 7**  
Soddisfazione rispetto alle  
attuali soluzioni digitali

Cultura aziendale	<b>49%</b>
Complessità dei sistemi	<b>45%</b>
Limitazioni di budget	<b>42%</b>

*Variabili di segmentazione misurate su una scala da 1 a 7*

*Figura 19 - Cauti Esploratori: Approccio alla Digitalizzazione*

I Cauti Esploratori utilizzano le tecnologie digitali con un'ottica relazionale e principalmente per promuovere prodotti (69%), fidelizzare i clienti (65%) e offrire servizi post-vendita (62%). Frequenti sono anche le applicazioni ai fini di ottimizzazione della produzione (61%).

In futuro questo segmento si propone di investire in aree più avanzate delle soluzioni digitali tra cui business intelligence (56%), miglioramento del reporting (47%), promozione di azioni di cross-selling (47%) e nel fornire un monitoraggio più puntuale delle attività multi-channel (46%).

Per quanto riguarda il processo di acquisto di nuove tecnologie digitali, la facilità di utilizzo e implementazione insieme all'integrazione con i sistemi già in uso e il livello di supporto tecnico sono i fattori più importanti.

Le decisioni di acquisto di soluzioni digitali sono prerogativa dei c-level, con il 43% delle decisioni prese da amministratori delegati. Il ruolo centrale del direttore IT nelle decisioni d'acquisto è evidenziato dal 30% delle aziende appartenenti a questo segmento.



### Tecnologie Digitali in Uso

Publicizzare e promuovere prodotti e servizi ai clienti	69%
Coinvolgere e fidelizzare i clienti	65%
Servizio Post-vendita	62%
Ottimizzazione della produzione	61%

### Responsabili acquisto tecnologia

Amministratore Delegato/ Legale rappresentante	43%
Presidente/ Vicepresidente/ Esponente del CDA	36%
Direttore IT	30%
Direttore generale	28%



### Aree di Investimento Futuro

Generare nuovi insights e migliorare la business intelligence	56%
Migliorare reporting e creare dashboard condivise	47%
Azioni di cross-selling	47%
Monitorare attività multi-channel	46%

### Fattori d'acquisto tecnologia più importanti

- 1 Facilità di utilizzo
- 2 Integrazione con le piattaforme utilizzate in azienda
- 3 Livello di supporto tecnico
- 4 Facilità di implementazione
- 5 Completezza funzionale

Figura 20 - Cauti Esploratori: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto

Il 43% di queste aziende opera sia in mercati B2B che B2C e il 30% offre oltre ai prodotti anche servizi a complemento della loro offerta. Si tratta di aziende di medie dimensioni che operano principalmente nel settore del tessile, abbigliamento e accessori.

La performance di queste aziende è variabile. Nonostante circa un terzo abbia registrato un aumento del fatturato negli ultimi 12 mesi, il 33% di queste aziende ha sofferto una diminuzione di fatturato.

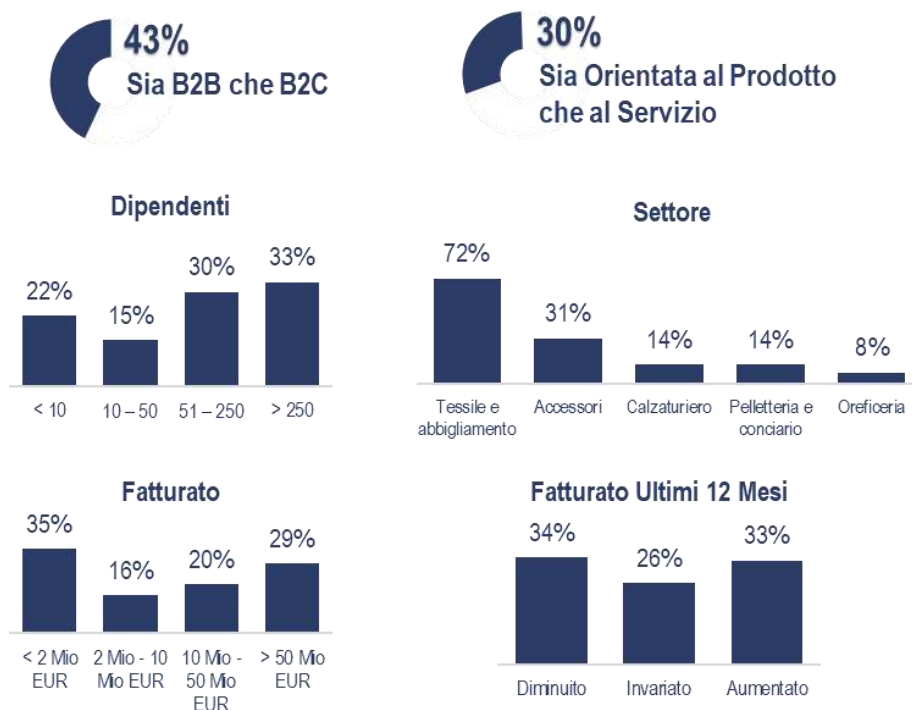


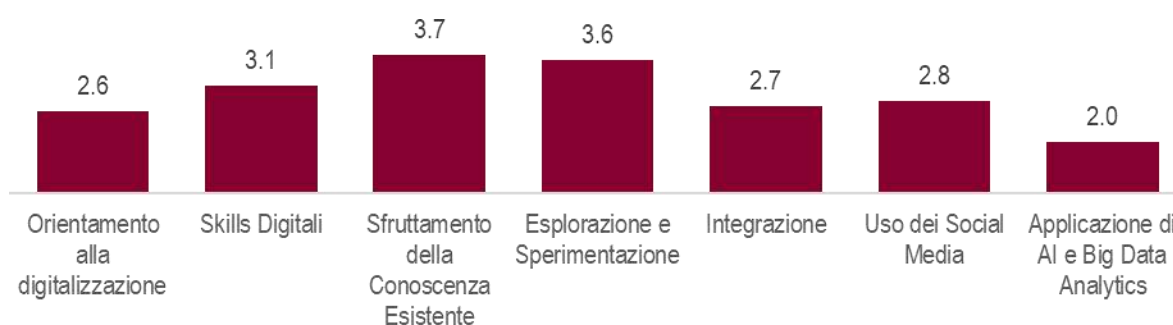
Figura 21 - Cauti Esploratori: Profilo Aziendale

### 4.3 Ignari

Il segmento degli Ignari rappresenta il 24% del campione (Figura 21). Questo segmento evidenzia un basso orientamento alla digitalizzazione e limitate competenze nell'area delle tecnologie digitali. Gli Ignari sono restii a sperimentare e hanno inoltre importanti difficoltà ad utilizzare la conoscenza esistente in azienda per migliorare i processi di business.

Questo segmento utilizza pochi e basici strumenti digitali e allo stesso tempo dichiara di non esserne soddisfatto. L'utilizzo di nuove tecnologie come i social media, l'intelligenza artificiale e i big data analytics è molto marginale se non inesistente.

Tra le principali barriere alla digitalizzazione vi sono le limitazioni di budget, la cultura aziendale e le limitate capacità e risorse nei team aziendali.



### Sfide Principali

Utilizzano in media  
**4**  
strumenti digitali

**3.3 su 7**  
Soddisfazione rispetto alle  
attuali soluzioni digitali

Limitazioni di budget	<b>61%</b>
Cultura aziendale	<b>57%</b>
Limitate skills e risorse dedicate nei team	<b>49%</b>

Variabili di segmentazione misurate su una scala da 1 a 7; Campione totale: n= 207 imprese.

*Figura 22 - Ignari: Approccio alla Digitalizzazione*

Gli Ignari utilizzano molto meno le tecnologie digitali rispetto agli altri cluster e lo fanno principalmente per promuovere prodotti (47%) cercando di stimolare la domanda (35%) e fidelizzare i clienti (41%). Alcune applicazioni sono inoltre osservate nell'ottimizzare la produzione (43%).

In futuro si propongono di investire in business intelligence (55%), miglioramento della customer experience (55%), segmentazione e analisi del comportamento del consumatore (53%), azioni di comunicazione personalizzata (47%) e monitoraggio delle attività multi-channel (47%).

La facilità di utilizzo e implementazione insieme al costo delle soluzioni digitali sono i tre fattori più importanti nel processo d'acquisto.

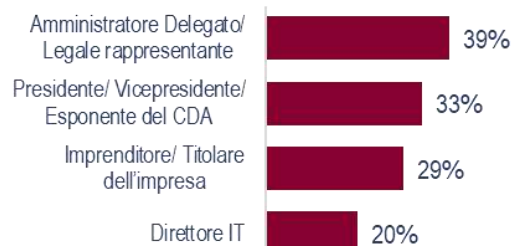
Le decisioni di acquisto di soluzioni digitali sono prerogativa dei c-level o dal titolare dell'impresa. In queste aziende il ruolo del Direttore IT è più marginale.



### Tecnologie Digitali in Uso

Publicizzare e promuovere prodotti e servizi ai clienti	47%
Ottimizzazione della produzione	43%
Coinvolgere e fidelizzare i clienti	41%
Stimolare la domanda	35%

### Responsabili acquisto tecnologia



### Aree di Investimento Futuro

Generare nuovi insights e migliorare la business intelligence	55%
Migliorare la customer experience	55%
Segmentazione e analisi del comportamento del consumatore	53%
Comunicare in maniera personalizzata	47%
Monitorare attività multi-channel	47%

### Fattori d'acquisto tecnologia più importanti

- 1 Facilità di utilizzo
- 2 Facilità di implementazione
- 3 Costo/ Prezzo
- 4 Integrazione con le piattaforme utilizzate in azienda
- 5 Livello di supporto tecnico

Figura 23 - Ignari: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto

La maggioranza di queste imprese opera in mercati B2B con una strategia competitiva completamente orientata al prodotto. Si tratta di aziende di medio-piccole dimensioni che operano principalmente nel settore del tessile, abbigliamento e accessori. La performance di queste aziende è variabile. Il 41% ha registrato un aumento del fatturato negli ultimi 12 mesi, mentre il 38% riporta una diminuzione di fatturato.

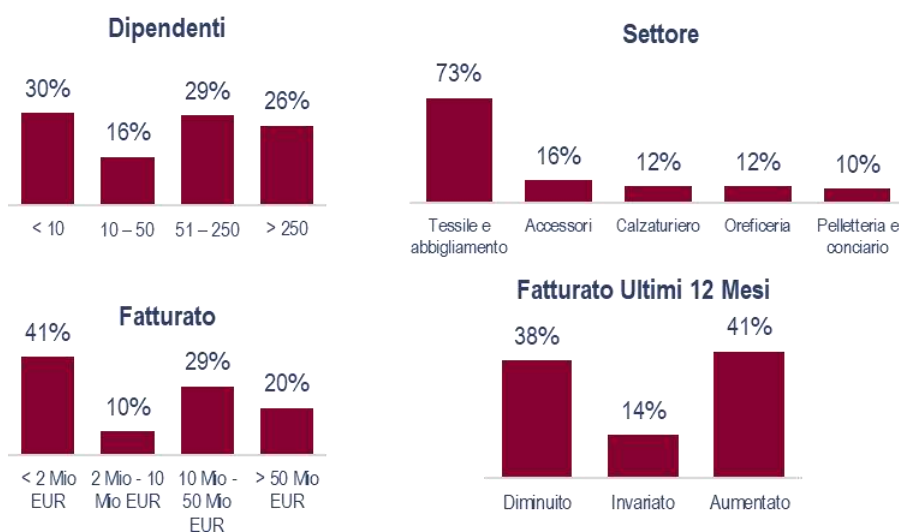
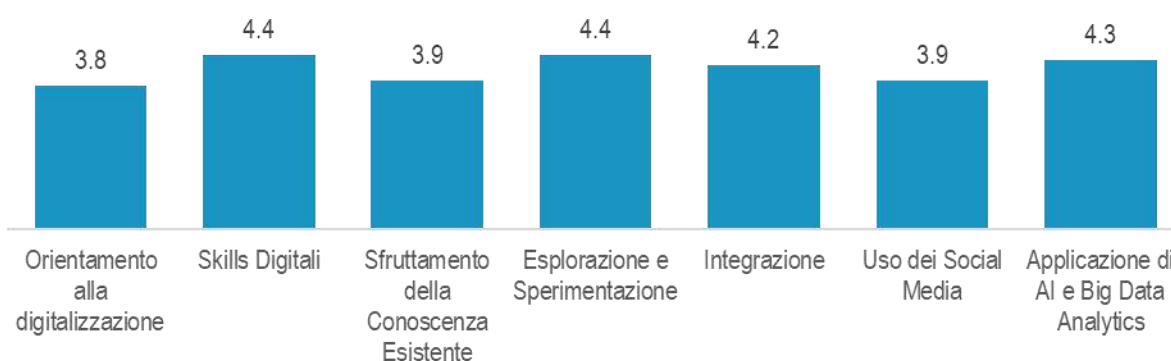


Figura 24 - Ignari: Profilo Aziendale

#### 4.4 Neofiti

I Neofiti rappresentano il 21% del campione (Figura 24). Questo segmento presenta un orientamento alla digitalizzazione medio-basso e moderate competenze in ambito digitale. Tendono a sperimentare con le nuove tecnologie, particolarmente con intelligenza artificiale e big data analytics, mentre l'utilizzo di social media è più limitato. Tuttavia, hanno spesso difficoltà ad utilizzare la conoscenza esistente in azienda per migliorare i processi di business.

Sono abbastanza soddisfatti delle tecnologie digitali disponibili in azienda e tra le principali barriere alla digitalizzazione vi sono le limitazioni di budget (48%), problemi organizzativi interni (48%) e le limitate capacità e risorse dedicate (45%).



Utilizzano in media  
**6**  
strumenti digitali

**4.3 su 7**  
Soddisfazione rispetto alle  
attuali soluzioni digitali



#### Sfide Principali

Limitazioni di budget	<b>48%</b>
Problemi organizzativi interni	<b>48%</b>
Limitate skills e risorse dedicate nei team	<b>45%</b>

Variabili di segmentazione misurate su una scala da 1 a 7; Campione totale: n= 207 imprese.

Figura 25 - Neofiti: Approccio alla Digitalizzazione

Utilizzano le tecnologie digitali principalmente per promuovere prodotti (60%) cercando di stimolare la domanda (52%), fidelizzare i clienti (55%) e per il servizio post-vendita (60%).

In futuro si propongono di investire in soluzioni per personalizzare le promozioni (64%) e la comunicazione (50%), migliorare la segmentazione e l'analisi del comportamento dei clienti (50%) e aumentare l'efficienza del business (50%).

Il livello di supporto tecnico, la facilità di utilizzo e l'integrazione con le piattaforme esistenti sono i tre fattori più importanti nel processo d'acquisto.

In queste aziende il ruolo del direttore IT è fondamentale nelle decisioni di acquisto della tecnologia (40%). Questo evidenzia un possibile problema legato all'eccessivo tecnicismo nella selezione degli strumenti digitali rispetto alla valutazione dei benefici per le funzioni aziendali che li implementeranno.



### Tecnologie Digitali in Uso

Publicizzare e promuovere prodotti e servizi ai clienti	<b>60%</b>
Servizio Post-vendita	<b>60%</b>
Coinvolgere e fidelizzare i clienti	<b>55%</b>
Stimolare la domanda	<b>52%</b>



### Aree di Investimento Futuro

Veicolare promozioni personalizzate basate sulle preferenze individuali	<b>64%</b>
Aumentare l'efficienza del business riducendo time to market e costi	<b>50%</b>
Comunicare in maniera personalizzata	<b>50%</b>
Segmentazione e analisi del comportamento del consumatore	<b>50%</b>

### Responsabili acquisto tecnologia

Amministratore Delegato/ Legale rappresentante	<b>50%</b>
Direttore IT	<b>40%</b>
Presidente/ Vicepresidente/ Esponente del CDA	<b>33%</b>
Imprenditore/ Titolare dell'impresa	<b>31%</b>

### Fattori d'acquisto tecnologia più importanti

- 1 Livello di supporto tecnico
- 2 Facilità di utilizzo
- 3 Integrazione con le piattaforme utilizzate in azienda
- 4 Facilità di implementazione
- 5 Training dedicato fornito dal provider

Figura 26 - Neofiti: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto

La maggioranza di queste imprese opera sia in mercati B2B che B2C. Il 39% ha una strategia competitiva sia orientata al prodotto che al servizio. Si tratta di aziende di grandi dimensioni che operano principalmente nel settore del tessile e abbigliamento, calzaturiero e accessori.

La performance di queste aziende è polarizzata. Nonostante circa un terzo abbia registrato un aumento del fatturato negli ultimi 12 mesi, questo è il cluster con la percentuale più alta di aziende che ha sofferto una diminuzione di fatturato (47%).

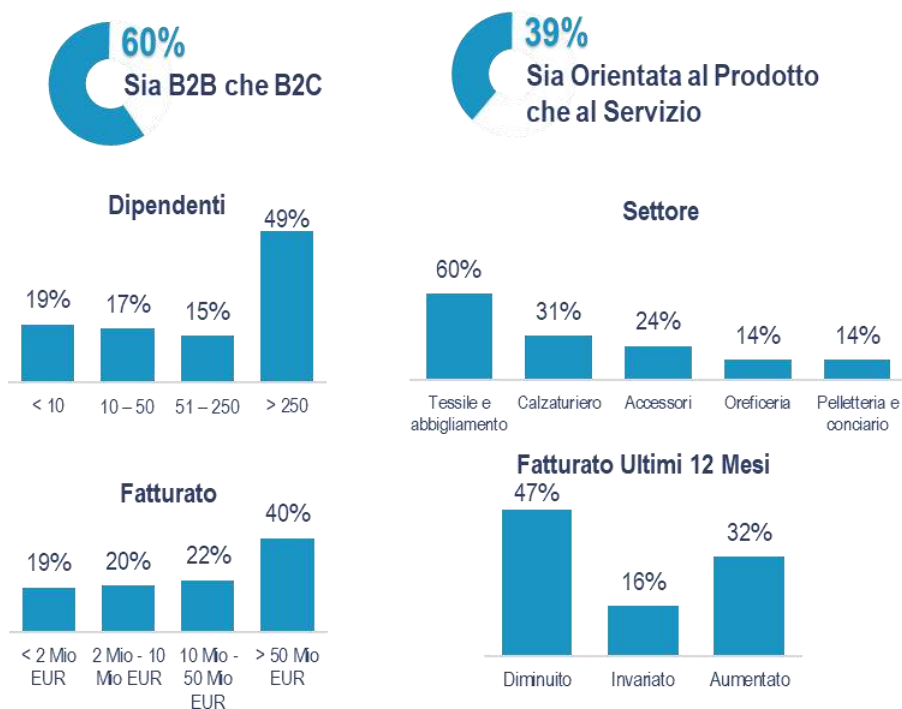


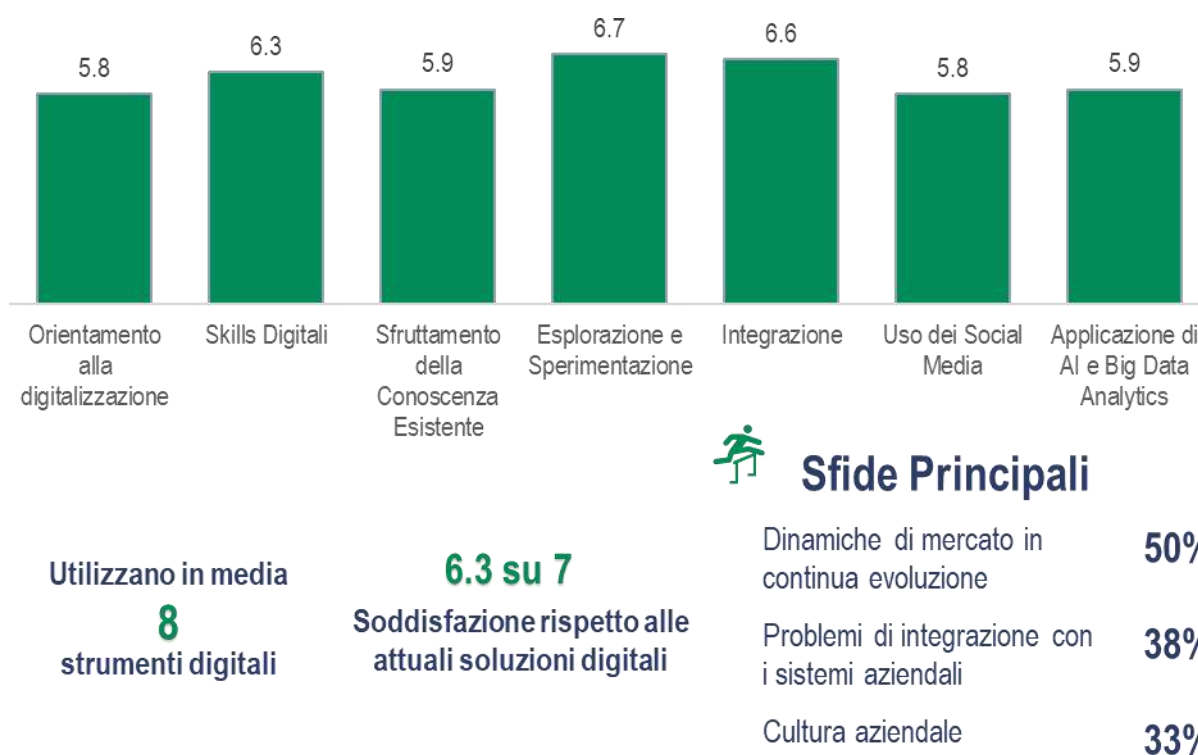
Figura 27 - Neofiti: Profilo Aziendale

## 4.5 Digital Champions

I Digital Champions rappresentano il 20% del campione (Figura 27). Questo segmento presenta un forte orientamento alla digitalizzazione caratterizzato da una strategia ben definita e da elevate competenze in ambito digitale.

Sperimentano ed esplorano continuamente le nuove tecnologie, tra cui intelligenza artificiale, big data analytics e social media. Sono inoltre in grado di sfruttare al meglio le conoscenze acquisite ed esistenti in azienda per migliorare i processi di business.

Sono molto soddisfatti delle tecnologie digitali disponibili in azienda. Tra le principali barriere alla digitalizzazione vi sono le dinamiche del mercato in continua evoluzione (50%), problemi legati all'integrazione di nuove soluzioni con le piattaforme esistenti (38%), e la cultura aziendale (33%) anche se in misura inferiore rispetto agli altri cluster.



Variabili di segmentazione misurate su una scala da 1 a 7; Campione totale: n= 207 imprese.

*Figura 28 - Digital Champions: Approccio alla Digitalizzazione*

I Digital Champions utilizzano le tecnologie digitali principalmente per promuovere prodotti (90%), fidelizzare i clienti (90%), migliorare la customer experience (88%) e ottimizzare la produzione (80%).

In futuro si propongono di investire in soluzioni per aumentare l'efficienza del business (35%), generare nuovi insights e business intelligence (28%), monitorare le attività multi-channel (25%), allineare i dipartimenti (25%) e comunicare in maniera personalizzata (25%).

Con riferimento al processo d'acquisto, la facilità di utilizzo e implementazione, il livello di supporto tecnico, il costo e l'integrazione con le piattaforme esistenti sono i fattori che determinano le loro scelte. Anche in questo caso, le decisioni di acquisto di soluzioni digitali sono prerogativa dei c-level o dal titolare dell'impresa, ma il ruolo del direttore IT è marginale.





### Tecnologie Digitali in Uso

Publicizzare e promuovere prodotti e servizi ai clienti	90%
Coinvolgere e fidelizzare i clienti	90%
Migliorare la customer experience	88%
Ottimizzazione della produzione	80%

### Responsabili acquisto tecnologia



### Aree di Investimento Futuro

Aumentare l'efficienza del business riducendo time to market e costi	35%
Generare nuovi insights e migliorare la business intelligence	28%
Allineare dipartimenti e funzioni	25%
Monitorare attività multi-channel	25%
Comunicare in maniera personalizzata	25%

### Fattori d'acquisto tecnologia più importanti

- 1 Facilità di utilizzo
- 2 Facilità di implementazione
- 3 Livello di supporto tecnico
- 4 Costo/ Prezzo
- 5 Integrazione con le piattaforme utilizzate in azienda

Figura 29 - Digital Champions: Utilizzo tecnologie digitali, Aree di investimento e Processo di Acquisto

Il 42% di queste imprese opera sia in mercati B2B che B2C e il 40% ha una strategia competitiva completamente orientata al prodotto. Si tratta di aziende di medio grandi dimensioni che operano principalmente nel settore del tessile e abbigliamento, calzaturiero e accessori. La performance di queste aziende è nettamente positiva con l'80% che dichiara un fatturato in aumento negli ultimi 12 mesi.

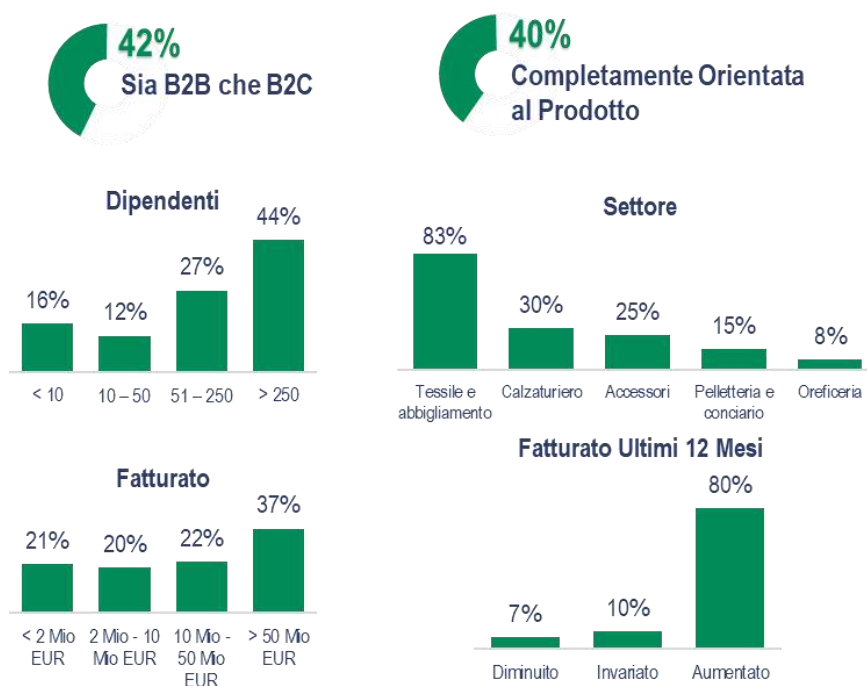


Figura 30 - Digital Champions: Profilo Aziendale

## 5. Key Insights e Raccomandazioni Strategiche

### 5.1 Il ruolo della digitalizzazione

Il tema digital è percepito come primario per le aziende del settore fashion che però mostrano difficoltà o barriere strutturali nell'adottare questo approccio. È necessario dunque sviluppare una cultura nuova che tenga conto del carattere di artigianalità del comparto moda ma integri al contempo nuovi processi tecno-mediati. Occorre far comprendere agli imprenditori del settore che digitalizzare non significa spersonalizzare l'offerta o l'interazione con il cliente ma semplicemente semplificare ed accelerare i processi per tenere il passo ad un mercato sempre in continuo mutamento. Si suggerisce di spiegare in maniera semplice ma concreta i benefici che la digitalizzazione comporta tra cui il miglioramento della relazione con il cliente finale, gli incrementi delle vendite e la possibilità di sviluppare nuove opportunità di business, tra cui anche identificare nuovi mercati stranieri in cui proporre i propri prodotti. La menzione frequente ai limiti di budget nasconde infatti una limitata comprensione del valore che le soluzioni tecnologiche possono apportare.

Si suggerisce inoltre di comunicare la presenza sul mercato di soluzioni tecnologiche non generaliste, ma studiate appositamente per le dinamiche del comparto.

### 5.2 Necessità di formazione

Il livello di conoscenza digitale percepito dai professionisti del settore è medio-basso, le aziende ad oggi non investono o comunque non riescono a trovare facilmente professionisti che siano in grado di gestire i processi di digital transformation. Le imprese moda sembrano non capire il potenziale, il valore di formare figure con skills digitali integrate con competenze più strategiche a livello operativo. Non si tratta infatti di educare professionisti specializzati sull'IT ma occorre investire in soggetti che siano in grado di integrare la tecnologia negli attuali modelli operativi, che sappiano prendere decisioni a livello più strategico. In tal senso, si supporta la scelta del Consorzio di sviluppare un master che possa far fronte a questa esigenza e sia in grado di fornire le giuste competenze ai partecipanti. La selezione dei singoli contenuti dovrà invece far riferimento alle evidenze emerse dallo studio.

### 5.3 Soluzioni CRM poco utilizzate ma con elevato potenziale

Le aziende non comprendono a pieno l'utilità dei CRM, questo è testimoniato dal fatto che solo il 24% del campione individuato durante la fase di analisi quantitativa dichiara di utilizzare questi sistemi, i quali tuttavia presentano funzioni basilari e non sono in grado di integrare fonti di informazioni diverse. Questo appare in netto contrasto con l'importanza che le imprese moda ripongono nella relazione con i clienti. Ed infatti, questi tools permettono di instaurare rapporti più solidi e duraturi con gli utenti attraverso forme avanzate di profilazione, di monitoraggio, nonché di assistenza e supporto continuo. Tutto ciò si traduce in termini di redditività per le aziende, incrementando le vendite e i processi di co-creazione di valore con gli utenti finali. Questa prospettiva, che vede le diverse attività strettamente collegate, ancora risulta poco sviluppata. Soprattutto le PMI non comprendono i benefici che derivano da un utilizzo più strutturato del CRM appunto non solo in una logica tecnologica ma anche di processo.

### 5.4 Facilità come elemento chiave del processo d'acquisto

Le soluzioni digitali che il Consorzio proporrà dovranno essere semplici, intuitive e soprattutto comprensibili per gli operatori del settore moda. Ed infatti, come evidenziato in fase di interviste, la complessità nel gestire queste tecnologie risulta una barriera all'acquisto. Pertanto, oltre alla vendita degli strumenti digitali appare necessario fornire servizi, corsi di formazione, consulenze in forme agili per accompagnare le imprese nel loro journey di transizione digitale. Si suggerisce inoltre di dare più flessibilità a questi decision maker, spesso diffidenti, proponendo le proprie soluzioni secondo logiche pay per use (o value in use), ove possibile. Occorre peraltro sottolineare come i decision maker nell'acquisto di tecnologia sono i professionisti c-level che, soprattutto nel PMI sono ancora gli originari titolari d'azienda, ancora fermi alle vecchie logiche e non inclini alla digitalizzazione.

### 5.5 Sviluppare una visione più sistemica dei processi

Il Consorzio potrà facilitare le aziende moda nell'organizzare i processi in modo più organico e sistemico. Infatti, in fase di analisi qualitativa è emerso un grave gap a livello organizzativo, in molti casi mancano le infrastrutture per gestire processi complessi, non c'è coordinamento tra dipartimenti e si assiste ancora a logiche di silos aziendali, reparti che non comunicano e non si scambiano i dati. Questo mina il corretto funzionamento delle attività di business quotidiane, rese ancor più complesse dall'Emergenza Covid-19. In tal senso, tramite il Consorzio, le aziende moda potranno comprendere le potenzialità del digitale nel creare processi aziendali sempre più interconnessi, in cui i vari dipartimenti possono facilmente dialogare tra loro secondo una visione più sistemica ed efficiente al tempo stesso.

## 5.6 Aiutare le aziende moda a comprendere l'impatto positivo delle tecnologie digitali sul business

Il Consorzio avrà il compito di mostrare alle aziende moda quanto il digitale possa impattare sul business anche in termini di redditività. È necessario che queste imprese comprendano chiaramente i benefici che derivano dalla tecnologia dato che, secondo quanto rilevato in fase di analisi, ad oggi non vengono compresi a pieno. Serve dunque che vengano organizzati corsi, sessioni di training personalizzate utili per identificare le possibilità che possono trarre dal digital e dall'implementazione di processi tecno-mediati. Si suggerisce un approccio che combina kpi concreti, con visualizzazioni ad alto impatto, unito alla costruzione di business case e best practice che possano essere usate come riferimento da altre.

## 5.7 Passare da una logica impresa-centrica al concetto di ecosistema

Nel settore moda vi è l'erronea convinzione che le aziende rappresentino sistemi chiusi, a sé stanti, con relazioni esterni a tratti connotate da percezione di rischio e opportunismo. Serve che queste imprese agiscano invece come ecosistemi aperti in grado di relazionarsi oltre che con i consumatori anche con i principali player del settore (distributori, retailer, terze parti, centri di ricerca, ecc). Ciò comporta inevitabilmente una contaminazione positiva e anche un miglioramento nella gestione della filiera che potrebbe poi appunto essere supportata da tecnologie in grado di promuovere la condivisione e l'integrazione dei dati.

## 5.8 Raccomandazioni per il targeting dei cluster

I risultati di questo studio suggeriscono la necessità per Faire di sviluppare un approccio comunicativo e strategico personalizzato a seconda del segmento di aziende con cui ci si sta relazionando.

Per coinvolgere i Cauti Esploratori si raccomandano azioni volte a rassicurare questo segmento nei confronti delle nuove tecnologie. Tramite trial e sessioni di dimostrazione è possibile guidare le aziende di questo segmento nell'esplorazione di nuovi strumenti e offrire spunti per l'implementazione di tecnologie digitali nei processi aziendali. Occorre fornire soluzioni che tengano conto delle esigenze specifiche e delle possibilità di budget non eccessivamente ampie. I Cauti Esploratori sono aperti alla sperimentazione di nuove tecnologie digitali ma necessitano supporto nella conoscenza, selezione e implementazione di queste soluzioni per comprenderne a fondo le opportunità e il valore generato.

Per gli Ignari si propone una strategia focalizzata sulla formazione e sulla sensibilizzazione in materia di tecnologie digitali. Essendo la maggior parte di queste aziende B2B, sarà inoltre necessario proporre soluzioni ad hoc, particolarmente intuitive e semplici e che soddisfino i vincoli di budget limitati di queste aziende. Si tratta di imprese che hanno un basso livello di alfabetizzazione digitale, non approcciano la tecnologia in quanto non ne comprendono l'utilità fino in fondo. Per queste aziende, il Consorzio Faire dovrà puntare su una chiara spiegazione dei benefici che la tecnologia può portare anche in termini di redditività. Inoltre Faire si dovrà impegnare nella sensibilizzazione alla tematica della tecnologia digitale non molto sentita in questa tipologia di aziende.

I Neofiti necessitano di una formazione volta alla comprensione del valore delle soluzioni digitali che dia la possibilità di passare da una logica focalizzata sugli aspetti tecnici a quella del valore dei processi. Anche in questo caso le limitazioni di budget sono un ostacolo da tenere in considerazione, ma allo stesso tempo vi è un'opportunità di sviluppare maggiori competenze nell'area digitale. Rispetto agli ignari i neofiti hanno maggiore propensione e interesse al digitale anche se poca cultura in merito ed

anche limitate risorse per implementarla. Sarà necessario istruirli all'utilizzo più strutturato e integrato del digital nei vari processi aziendali, non solo in fase di vendita, come attualmente già fanno. Il Consorzio Faire potrà agire da soggetto guida per introdurre questo cluster a soluzioni tecnologiche digitali più avanzate e supportarli nell'introduzione di tali soluzioni integrandole con i sistemi già presenti in azienda.

I Digital Champions oltre che ad essere un potenziale target commerciale per soluzioni digitali più avanzate, rappresentano un'opportunità di studio e identificazione di best practices. Il loro focus è sulla ricerca di soluzioni in grado di rispondere in maniera efficace alle dinamiche dei mercati in cui operano e che si integrino senza problemi con i sistemi già in uso in azienda. Analizzare i business models e sviluppare dialoghi continui con queste aziende permetterà di individuare i punti di forza che anche le PMI potranno sfruttare nelle loro attività di business. Con i Digital Champions sarà possibile aprire un dialogo più evoluto in materia di tecnologie digitali e sperimentare soluzioni innovative.