



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI,  
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA  
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***Lo sviluppo di lean startup tramite metodologie di  
rapid prototyping: il caso Urbitech***

**SINTESI**

---

RELATORI

CANDIDATO

Prof. Antonella Martini  
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia dei Sistemi,  
del territorio e delle Costruzioni*

Gianmarco Borgese  
*gianmarco.borgese@tiscali.it*

Ing. Dennis Alessio Guidotti  
*CONSEL*

Sessione di Laurea del 22/02/2017  
Anno Accademico 2016/2017  
Consultazione NON consentita

# **Lo sviluppo di Lean Startup tramite metodologie di Rapid Prototyping: il caso Urbitech**

**Gianmarco Borgese**

---

## **Sommario**

Questo lavoro di tesi è il risultato di uno stage della durata di cinque mesi, svolto presso “ELIS Consulting Academy” a Roma, nell’ambito del programma PwC Digital Academy. Partecipando all’iniziativa, ho avuto l’opportunità di integrare una sfida concreta su vari progetti di consulenza in ambito Digital Transformation con una formazione d’aula su tematiche tecniche e soft skill.

Scopo del lavoro è stato realizzare il business plan per una lean startup, in ambito ICT e di utilizzare metodologie agile e rapid prototyping per lo sviluppo del prototipo.

Dopo una fase di analisi strategica è stata individuata un’opportunità di mercato, nell’ambito dell’installazione ed assistenza tecnica ICT delle micro e piccole imprese, che ha portato allo sviluppo di un nuovo modello di business. I risultati economico-finanziari e la struttura del modello, che non necessita investimenti in asset considerevoli, dimostrano il buon esito del progetto e la possibilità di presentarlo su piattaforme di crowdfunding, oltre che la penetrazione nel mercato smart home e l’espansione a livello internazionale.

## **Abstract**

This thesis work is the result of five months internship, placed in “ELIS Consulting Academy”, Rome in the “PwC Digital Academy” program. By participating in the initiative, I had the opportunity to integrate a real challenge on various consulting projects in the field of Digital Transformation with a classroom training on issues of soft skills and techniques. The aim of this work was to create a business plan for a lean startup in the ICT field and use agile and rapid prototyping methodologies for the development of the prototype. After a strategic analysis phase, it has been identified a market opportunity in the field of technical installation and ICT support of small and medium enterprises that has led to the development of a new business model. The economic and financial results and the model structure, that does not require considerable asset, demonstrate the opportunity to present the project on crowdfunding platforms, as well as the smart home market penetration and international expansion.

## **1. Metodologie di Rapid Prototyping e il metodo Lean Startup**

Il termine Rapid Prototyping fa riferimento ad una classe di tecniche industriali volte alla realizzazione automatica di modelli fisici - i prototipi - in tempi relativamente brevi e a basso costo. Oltre all'ambito manufacturing, il Rapid Prototyping ha riscontrato un notevole successo anche in ambito Smartphone Application Development per lo sviluppo di applicazioni, interfacce utenti e siti web. In un approccio iterativo di progettazione dell'interfaccia utente, la prototipazione è un processo di realizzazione rapida del Minimum Viable Product (MVP), cioè una versione del prodotto che presenta solamente le funzionalità core. In questo modo è possibile verificare le assunzioni riguardo uno specifico mercato o prodotto, riducendo l'impiego di risorse spese per realizzare un prodotto che potrebbe non avere alcun impatto sulla soddisfazione dei clienti. Su queste premesse si basa il metodo Lean Startup, che recepisce i principi di produzione snella sviluppati dalla Toyota e li applica alla creazione di nuovi modelli di business, in condizioni di estrema incertezza. In aggiunta al processo di sviluppo del prodotto, una startup necessita anche di un processo di Customer Development, con lo scopo di individuare i clienti e capirne i bisogni. Il Rapid Prototyping rappresenta uno strumento che permette di realizzare il MVP, all'interno del Lean Startup.

## **2. Fasi del lavoro, metodologie e risultati**

Il periodo di stage della durata di cinque mesi è stato caratterizzato da un'alternanza di attività formative e progetti commissionati direttamente dall'azienda partner, come rappresentato in Tabella 1. Ciascun progetto<sup>1</sup> segue le seguenti fasi: problem setting, analisi AS-IS, idea generation/problem solving, prototipazione. Il Gantt del percorso formativo evidenzia in rosso il progetto Urbitech, oggetto di questo elaborato di tesi e nato dall'esigenza di creare una Lean Startup in ambito ICT.

Seguendo un approccio learning by doing, durante il percorso formativo è stato possibile acquisire specifiche competenze in analisi dei dati, reingegnerizzazione e ottimizzazione dei processi, segmentazione del mercato ed identificazione dei clienti target, User Experience Design e prototipazione, che hanno ricoperto un ruolo fondamentale per lo sviluppo di tutte le fasi del progetto Urbitech.

---

<sup>1</sup> Una breve sintesi degli altri progetti, non riportati nel presente documento, si trova in Appendice A

		TIMING LAVORO SVOLTO																				
AMBITO	ATTIVITA'/ PROGETTO	Febbraio				Marzo				Aprile				Maggio				Giugno				Descrizione
		Settimana				Settimana				Settimana				Settimana				Settimana				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Formazione	Inserimento in ELIS	■	■	■	■																	Team Building, utilizzo strumenti Office, comunicazione efficace, presentazione efficace, Public Speaking, Innovation Strategies, Problem Solving Decision Making, principi di User Experience Design
E-Commerce	Azienda Farmaceutica					■																Realizzazione di un portale e-commerce per la vendita online di farmaci
Formazione	Software prototipazione									■	■	■	■									Corso di formazione per l'utilizzo di software di Rapid Prototyping per la realizzazione di mockups/wireframe
Trasporti	Trenitalia													■	■	■	■					Reingegnerizzazione dei processi di Customer Experience e CRM; Sviluppo ed implementazione di una strategia di miglioramento della Customer Journey e dei processi di fidelizzazione
Pubblica Amministrazione	AGCM																	■	■	■	■	Ottimizzazione della procedura online di segnalazione di pratiche commerciali scorrette e pubblicità ingannevoli; proposta di una soluzione che permetta di guidare l'utente durante il processo
Retail/Employee Engagement	Barilla																					Potenziare i meccanismi di active listening e people engagement aumentando il livello di coinvolgimento dei dipendenti secondo un modello multicanale
Smart Home	IREN																					Gestione riscaldamento e rendere più efficiente l'ecosistema, monitoraggio e gestione intelligente elettrodomestici, gestione confort orientato a customer engagement, energy efficiency
Lean Startup/Managing Innovation	Urbitech																	■	■	■	■	Utilizzo di Metodologie Agile e Rapid Prototyping per la realizzazione di Lean Startup in ambito technology e ICT Management
Gestione contenuti interni	Be better together																					Creazione di un'app interna all'azienda per la gestione dei contenuti interni (procedure, informazioni, ecc) basata su un semantic search engine delle info d'interesse
Startup/nuove tecnologie	Vivida Web																					Ideazione di un nuovo Business Model per l'utilizzo di una piattaforma software

**Tabella 1: Gantt attività/progetti svolti durante il percorso formativo**

Nella sezione successiva sono riportati la metodologia seguita per sviluppare le fasi del lavoro ed i relativi risultati. In Tabella 2 vengono indicate le macro attività in cui è stato suddiviso il progetto e il ruolo svolto dal candidato (R: responsabilità diretta, C: collaborazione).

## 2.1 Piano Strategico

Urbitech si propone di entrare come player innovativo nel mercato dell'installazione e dell'assistenza tecnica ICT delle micro e piccole imprese, sviluppando un modello di business che fa leva sui trend dell'on-demand economy e dell'Internet of Things (IoT).

Il modello preso a riferimento è quello di Uber per cui l'infrastruttura alla base dell'erogazione del servizio non è proprietaria dell'azienda ma si basa su una serie di partner qualificati.

### 2.1.1 Analisi strategica esterna/interna

Al fine di ottenere un quadro completo dell'ambiente esistente, l'analisi strategica è stata suddivisa in un'analisi esterna, sviluppata sulla base del modello delle 5 Forza di Porter e della PEST Analysis, ed interna secondo il modello della catena del valore di Porter.

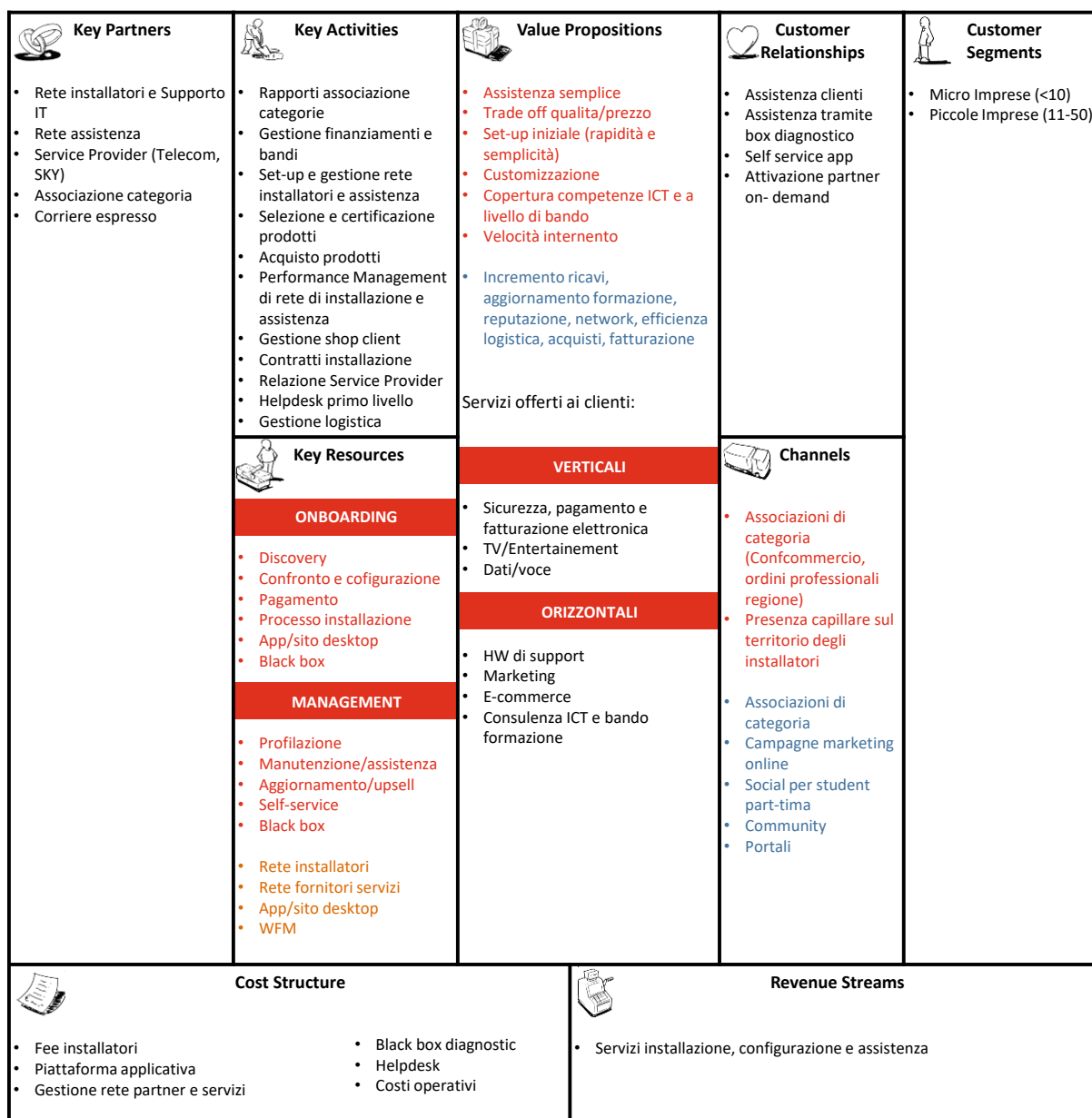
FASI LAVORO URBITECH			
MACRO ATTIVITA'	OBIETTIVI	METODOLOGIA	RUOLO
Piano strategico	Identificazione opportunità di mercato, innovazione modello di business	Analisi strategica esterna (Modello 5 Forze di Porter, Pest Analysis) ed interna (catena del valore), Business Model Canvas, Concept Validation	R
Piano di marketing	Stima della domanda, targeting geografico e merceologico, modello di ricavi, piano investimento, Channel & Promotion	Studio report dati ISTAT, Confcommercio, Osservatorio PoliMi	C
Piano operativo	Definizione piano roll-out	Clusterizzazione città target e scelta città pilota mediante i driver: densità popolazione, distribuzione geografica imprese	R
Struttura organizzativa e processi	Definizione processi chiave e struttura organizzativa	Mappatura dei processi tramite service blueprint, rappresentazione organigramma aziendale	R
Piano economico-finanziario	Valutazione fattibilità economica e finanziaria del modello di business	Previsione iniziale di costi e ricavi attesi, calcolo dei principali indicatori finanziari (NPV, IRR, PBT)	R
Proposta di soluzione	Identificazione funzionalità	Identificazione piattaforma ICT (app e web site), definizione sprint implementazione funzionalità	C
Prototipazione	Realizzazione wireframe	Identificazione touchpoint (fisici e digitali), Customer Journey Map, realizzazione prototipo	R

**Tabella 2: attività svolte, obiettivi conseguiti, metodologie applicate e ruoli**

Il contesto strategico mostra una struttura di mercato altamente frammentata, una media rivalità interna ed una catena del valore caratterizzata dall'opportunità di rendere efficienti tanto le attività primarie-processi di vendita, installazione, assistenza, quanto quelle di supporto-gestione risorse umane, tecnologie, adempimenti contabili/normativi. Le condizioni di macro-contesto sono favorevoli ad innovazione di modello di business, basato sulla digitalizzazione e la formazione di competenze digitali.

### **2.1.2 Business Model Canvas**

Il Business Model Canvas, rappresentato in Figura 1, si propone di innovare l'attuale catena di valore attraverso un approccio Infrastructure Based e "virtualizzare" il service delivery, attraverso una rete integrata di installatori e manutentori, supportati da infrastruttura tecnologica e di servizio dedicata. L'infrastruttura tecnologica permette anche di innovare la relazione con il cliente finale.



**LEGENDA:**

- CLIENTI
- PARTNER
- INSTALLATORI
- TUTTI I SOGGETTI

Figura 1: Business Model Canvas Multi-Side

UrbiTech offre ai clienti target un servizio di installazione, setup e assistenza tecnica fortemente personalizzato e allo stesso tempo permette ad aziende e professionisti specializzati in servizi di installazione e assistenza tecnica di concentrarsi sul proprio core business e di usufruire dei seguenti servizi e vantaggi:

- Visibilità e accesso network di clienti
- Formazione e addestramento continuo basato sui principali standard di settore
- Servizi di amministrazione contabile e consulenza normativa
- Piattaforma di Workforce e Maintenance Management

- Help Desk e Customer Care.

Il posizionamento di mercato è stato validato mediante survey, erogata a micro e piccole aziende e a potenziali partner installatori.

## **2.2 Piano di marketing**

### **2.2.1 Stima della domanda**

Il mercato target è rappresentato dalle micro e piccole imprese con numerosità di addetti compresi tra i 3 ed i 49, che su base nazionale costituiscono circa un milione di aziende. Le aziende sono state suddivise nelle seguenti classi, sulla base del numero di dipendenti: micro1 (3-5), micro2 (6-9), micro\_Plus (10-19), piccole (20-49). La classe micro1 è stata esclusa in quanto la loro natura altamente frammentaria e la volatilità della spesa IT non risultano in linea con il posizionamento proposto in precedenza. Le aziende con 20-49 dipendenti saranno oggetto di una seconda fase di penetrazione del mercato, dopo la classe micro2 e micro\_Plus, in quanto le loro esigenze potranno essere soddisfatte da una rete virtuale di installatori a più alta maturità tecnologica ed operativa. Per quanto riguarda le aziende con un numero di dipendenti superiore a 50, tipicamente queste hanno già rapporti di fornitura ed assistenza ICT specializzati e ad alta professionalità per cui il modello proposto ha minore valore differenziale.

Urbitech propone di espandersi in maniera progressiva, focalizzando la propria attività su contesti urbani con una popolazione superiore ai 150.000 abitanti, in modo da avere un bacino di utenti tale da garantire le necessarie economie di scala, una rete di partner ed una elevata efficienza operativa.

Le ipotesi adottate per lo sviluppo delle fasi successive sono le seguenti:

- 50% delle aziende target è localizzato in questi territori urbani
- Una componente delle imprese più piccole non è categorizzata in target merceologico in quanto non dotata di un'infrastruttura ICT stabile o consistente
- Potenziale avversione a stipulare contratti con nuovi fornitori pari al 10%

### **2.2.2 Channel & Promotion**

I canali di promozione differiscono in base al tipo di destinatario. Per le micro e piccole imprese target individuate in precedenza, i canali sono:

- Eventi organizzati con Associazioni di Categoria (es. Confartigianato, Confcommercio), Partecipazioni a Fiere di Settore

- Portale Internet
- Canali social (facebook, linkedin)
- Attività di Digital Marketing
- Word of mouth.

Per quanto riguarda Service Provider ed installatori, i canali sono:

- Partecipazione e organizzazione di eventi dedicati con Associazioni di categoria
- Agenti Mandatari in ambito Sales e Contracting
- Portale/Community online

## 2.3 Piano operativo

Il piano operativo di avviamento ed espansione prevede, al 5° anno, una copertura omogenea su tutto il territorio nazionale. Per questo, le principali città italiane sono state suddivise in macro cluster sulla base delle ipotesi e requisiti definiti nella fase precedente e prendendo in considerazione anche altri driver: densità della popolazione e il peso geografico delle imprese. In base al ranking individuato, la strategia di lancio prevede Torino come città pilota; il secondo anno l'estensione ai grandi centri urbani e poi la diffusione bilanciata su scala nazionale. Nella

Tabella 3 si riporta l'ipotesi di lancio sulle città target individuate.

ANNO	CITTÀ
1	Torino
2	Milano, Roma
3	Genova, Napoli, Palermo, Bologna, Brescia, Venezia, Firenze, Verona, Bari, Padova
4	Catania, Trieste, Modena-Reggio Emilia, Parma, Messina, Ravenna, Taranto, Prato, Reggio Calabria, Perugia

Tabella 3: Città target individuate

Considerando una società installatrice media, costituita da 4 dipendenti operativi ed una capacità operativa di 800 giorni/anno ed ipotizzando che Urbitech riesca a saturare il 20% di detta capacità, si stima che ciascuna società installatrice partner erogherà per Urbitech circa 160 giorni/anno in servizi di installazione e manutenzione. Pertanto, ciascun cluster urbano da 150.000 abitanti, caratterizzato a regime da 1.250 aziende clienti sarà servito da circa 25 aziende partner reclutate nel territorio di riferimento.

In base alla strategia di lancio è stata calcolata la quota di mercato nelle singole aree territoriali. Il ricavo atteso da ciascuna classe di aziende dipende dalla percentuale di budget IT destinato all'aggiornamento/evoluzione tecnologica che Urbitech è in grado di aggredire. Queste percentuali mediate dalla spesa annua di riferimento, forniscono i ricavi attesi per ogni cluster di clienti, come rappresentato in Figura 2.



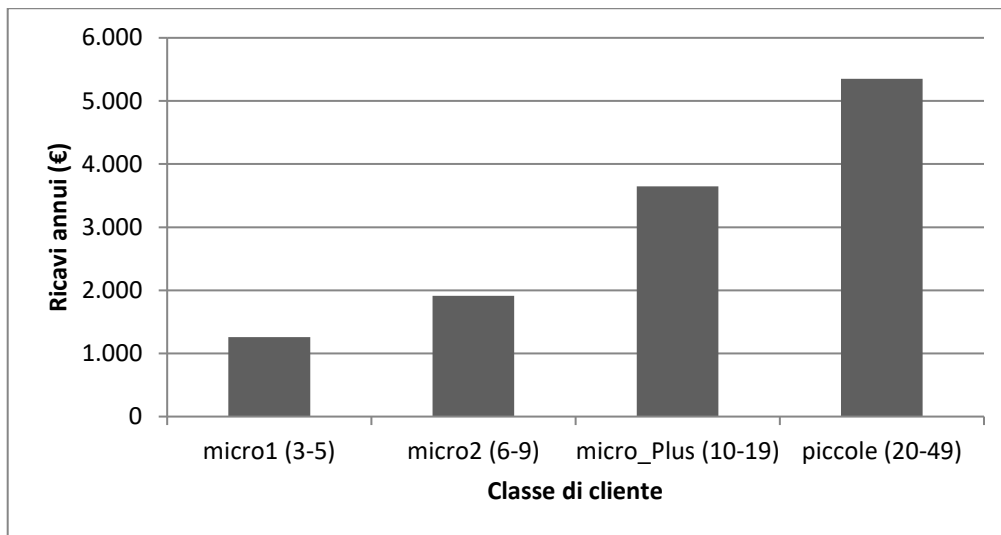


Figura 2: Ricavi annui attesi per classe di cliente

Il modello di business prevede il riconoscimento dell'80% dei ricavi lordi alla rete di partner ed il mantenimento in proprio di una quota del 20%. In Figura 3 è riportato il prospetto ricavi dei primi 5 anni.

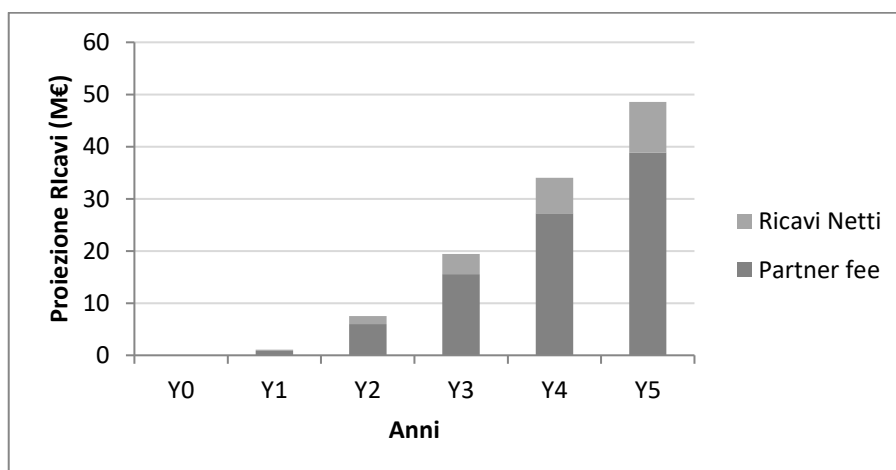


Figura 3: Ricavi netti e partner fee nei primi 5 anni

## 2.4 Struttura organizzativa e processi

La struttura organizzativa progettata per governare le attività e risorse chiave del proprio Business Model è di tipo funzionale. A regime (8° anno dal lancio) è costituita da 30 dipendenti suddivisi tra le funzioni di Staff che comprendono Human Resources, Legal/Accounting & Finance, e funzione di Line costituite da ICT & Technology, Marketing & Sales, Customer Service & Quality, Supplier Relationship Management.

I processi chiave dell'organizzazione sono stati mappati secondo il paradigma del service blueprint, che permette di evidenziare, per ogni processo, le fasi di prossimità con il cliente e le fasi di back office totalmente trasparenti all'utente finale, ma comunque fondamentali per l'erogazione dei servizi.

## 2.5 Proposta di soluzione

Il cuore tecnologico dell'innovazione di servizio è una piattaforma open source che è in grado di gestire in maniera dinamica la vendita ed erogazione del servizio interfacciando da una parte i clienti finali e dall'altra la rete di partner installatori affiliata. I moduli intermedi e funzionalità sono rappresentate in Figura 4.

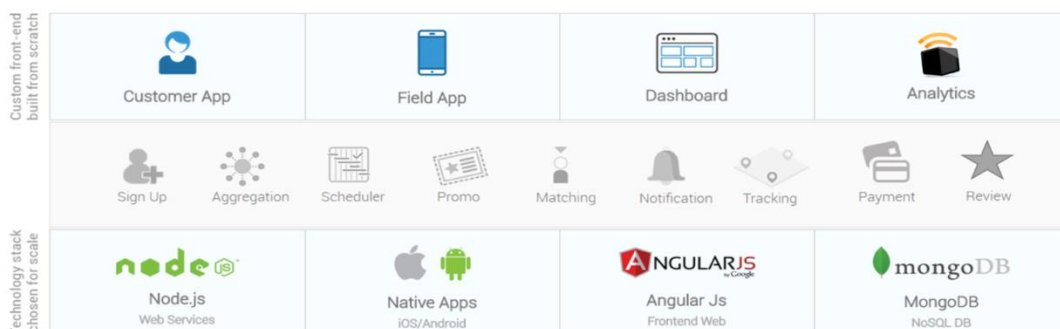


Figura 4: Moduli piattaforma open source e principali funzionalità

## 2.6 Piano economico-finanziario

Al fine di valutare la fattibilità economico-finanziaria del modello di business, sono state stimate le principali voci di costo in funzione della struttura organizzativa, delle attività/risorse chiave e del piano operativo. La maggior parte degli OPEX è legata ai costi del personale e alle spese di marketing e promozione; i CAPEX, invece, sono orientati principalmente verso lo sviluppo e l'evoluzione tecnologica della piattaforma ICT, che ricopre un ruolo centrale all'interno del modello di business.

Il piano degli investimenti prevede la maggior componente nei costi di licensing della piattaforma di IT development. I costi di sviluppo e di gestione delle infrastrutture IT sono ricompresi nel costo del personale del modello di costi operativi.

### 2.6.1 Indicatori finanziari

Secondo le assunzioni fin qui dettagliate, assumendo un discount factor del 15% ed un Tax Rate del 40%, è stato determinato l'andamento dei flussi di cassa.

Il NPV dell'investimento, riportato in Figura 5, risulta positivo per 1,98 M€, con un IRR pari al 43% e il Pay Back Time al 4° anno.

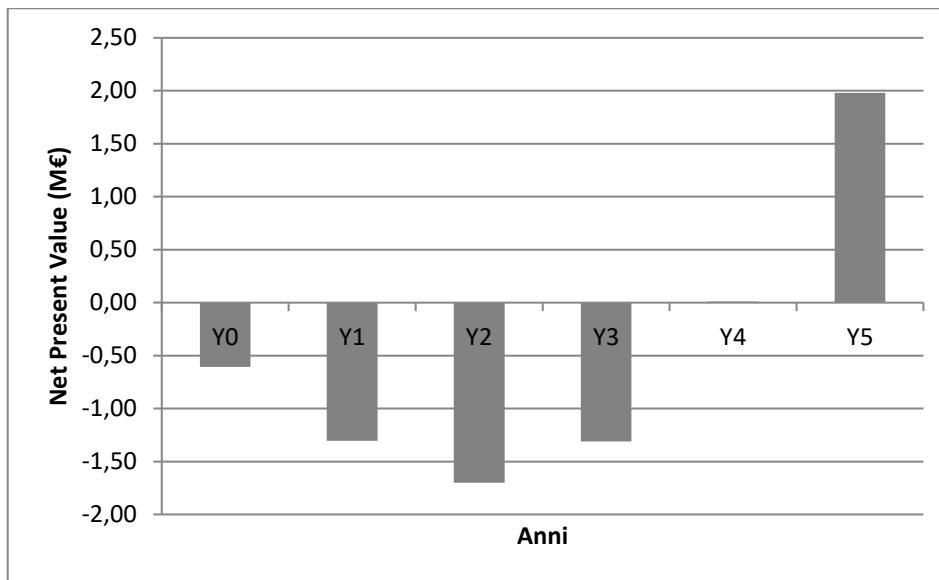


Figura 5: Net Present Value

## 2.7 Prototipazione

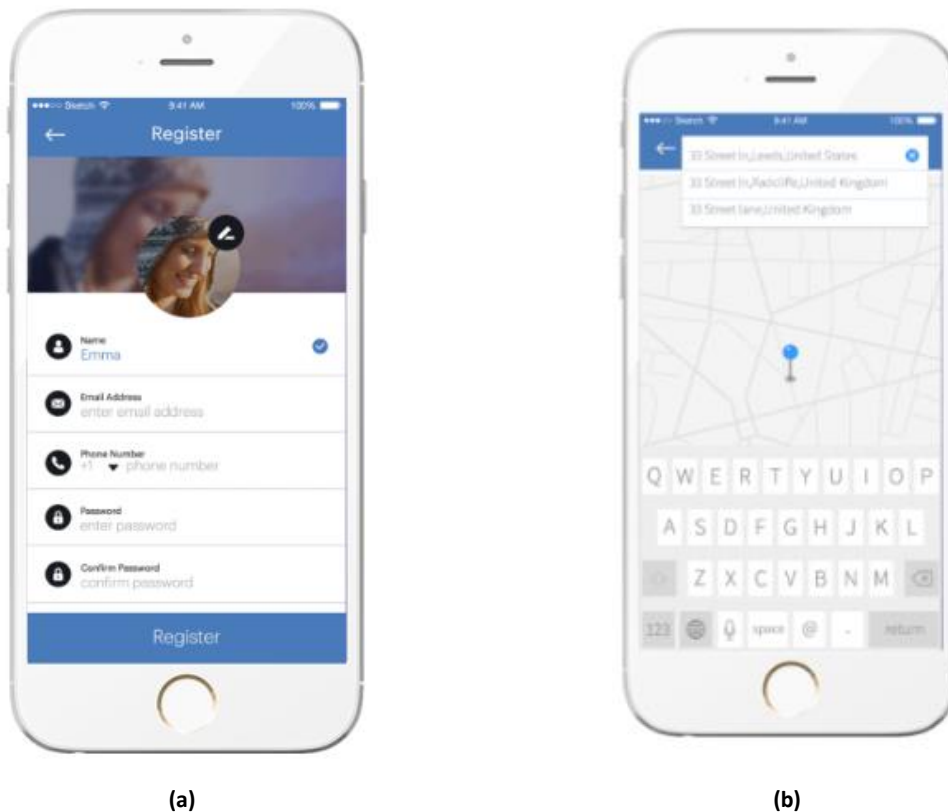
Con lo scopo di rappresentare l'interazione tra cliente e azienda è stato mappato il Customer Journey, cioè l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con l'azienda, evidenziando per i canali fisici e digitali i vari punti di contatto – i touchpoint – in modo da comprendere al meglio la Customer Experience dal punto di vista dell'utente.

Le funzionalità da implementare ed offerte dall'App/sito web sono mirate ad evitare la perdita del cliente; le Informazioni infatti dovranno essere chiare e leggibili su tutti i tipi di device e dovrà essere prevista la possibilità di effettuare una prima richiesta d'intervento tramite un percorso costituito a pochi step. Inoltre l'integrazione con le funzionalità di Data Analytics fin dalla fase di go-live sono indispensabili per il continuo miglioramento del prodotto.

Per realizzare la prima versione del prototipo, utilizzando la metodologia agile sono previsti 2 sprint di 2 settimane. In Figura 6 sono rappresentati i mockup dell'app.

## 3. Conclusioni

Urbitech propone un modello di business innovativo e non facilmente replicabile, sul mercato dei servizi di installazione e assistenza tecnica, puntando a offrire ai clienti vantaggi come l'interlocuzione unica, alta qualità a costi contenuti, semplicità e velocità. Allo stesso tempo, Urbitech permette di utilizzare, come leva di business, installatori e imprese di assistenza tecnica, oggi molto capillari sul territorio ma con dimensioni limitate e poco coordinate tra di loro, puntando ad offrire servizi che soddisfano esigenze non strettamente correlate al loro core business.



**Figura 6: Mockup dell'app per l'area di registrazione (a) e scheduling (b)**

La valutazione di Urbitech da un punto di vista economico e finanziario è sicuramente positiva. Le fonti di finanziamento ammontano a 1.7 M€, pienamente recuperate al 4° anno lancio. La struttura dei costi dipende in gran parte dal personale e dalle spese di marketing e promotion. È stata presa in considerazione la possibilità di presentare il progetto sulle principali piattaforme di crowdfunding, dedicate alle startup (Starsup, Crowfundme) per la raccolta di fondi di finanziamento. Inoltre, in termini di diversificazione e con un modello di business che non prevede asset considerevoli o alti capitali investiti, Urbitech potrebbe successivamente entrare nel mercato Smart Home e puntare ad una potenziale espansione internazionale, oltre che offrire servizi di manutenzione, stoccaggio e trasporto di apparati e device HW.

## Appendice A

Lo scopo di questa appendice è di dare al lettore la possibilità di apprezzare la grande flessibilità dell'approccio utilizzato attraverso una breve descrizione dei progetti svolti.

### A.1: Employee Engagement – Come passare da forme di comunicazione “one way” a modelli di coinvolgimento attraverso modalità “multicanale”.

Il progetto, commissionato da Barilla, è stato svolto durante il contest Be Digital, una piattaforma digitale che si propone di costituire e far crescere una community di innovatori composta da aziende, esperti di innovazione digitale, startupper, professori universitari ed in particolare studenti, dottorandi e Phd provenienti dalle migliori università italiane e straniere.

L'obiettivo della challenge consisteva nell'incremento del livello di coinvolgimento dei propri dipendenti con lo scopo di incrementare capacità e potenzialità per la crescita della motivazione, partecipazione e, conseguentemente, della produttività aziendale.

#### 1. Problema da risolvere

Barilla è interessata a potenziare i meccanismi di active listening dell'organizzazione e aumentare il livello di people engagement, affinché tutte le persone del gruppo si identifichino nell'azienda per cui lavorano e la considerino come il miglior posto dove lavorare, fino a considerarla come luogo di massima realizzazione della loro vita professionale.

#### 2. Fasi di lavoro

##### 2.1 Analisi AS-IS

La prima fase è stata quella di analisi dello stato AS-IS dell'azienda. Sulla base di dati presenti su report ufficiali, analisi effettuate sui social network/forum, interviste ai dipendenti dell'azienda, si è giunti ad alcune considerazioni di seguito sintetizzate:

- Attività engagement
  - Comunicazioni interne sono di tipo one-way top down tramite newsletter ed Incontri fisici, totem informativi
  - Comunicazione basate molto sulla lingua italiana
  - Intranet accessibile dall'esterno solo per i colletti bianchi
  - Numerosi contest promossi dall'azienda (e.s. “dicci come ti immagini la pasta del futuro”)
  - Borse di studio per figli dipendenti
  - Family day in azienda
  
- Aspetti da considerare relativo al contesto geografico:
  - Barilla non è presente solo in Italia
  - Differenze culturali nell'utilizzo dei social network
  - Difficoltà della lingua che richiederebbe la traduzione e la condivisione
  
- Composizione popolazione aziendale:
  - Popolazione all'estero molto giovane: c'è un elevato turnover anche perché Barilla all'estero ancora non occupa una posizione dominante come in Italia
  - Popolazione stabilimento variabile fra 20-60anni

##### 2.2 Benchmark

Successivamente è stata effettuata un'analisi di benchmark interno, competitivo e globale per identificare le migliori soluzioni adottate anche in altre industry. Tramite uno studio dei giochi più scaricati sulle piattaforme iOS e Android (es. CandyCrash), sono state inserite all'interno della soluzione logiche di gamification ed elementi di User Experience Design per incrementare il tasso di utilizzo dell'App e renderla molto fluida e snella.

#### 3. Soluzione

Melting Pot Barilla è una soluzione digitale combinata App/piattaforma che permette di realizzare una comunicazione bottom-up tramite meccanismi di people engagement.

È una realtà virtuale assimilabile ad una città reale che prevede due percorsi evolutivi distinti, uno per i lavoratori subordinati, e l'altro per i lavoratori para-subordinati. Ogni dipendente ha la possibilità di guadagnare punti e avanzare lungo il percorso a livelli tramite la partecipazione attiva alle iniziative aziendali in tema di sostenibilità, diffusione dei principi aziendali, proposizione di nuove idee. Ad ogni livello corrisponde un differente status sociale con responsabilità e premi crescenti.

I benefici apportati fanno riferimento ad un aumento della produttività, miglioramento dei processi interni e del brand image; inoltre il coinvolgimento di Microsoft come partner comporta una più efficiente campagna pubblicitaria ed un aumento della Customer Base.

### 3.1 Funzionamento

La soluzione prevede due percorsi distinti in base al tipo di dipendente: il “percorso pasta” per i dipendenti già presenti in azienda, ed il “percorso dolci” riservato ai nuovi dipendenti. Per entrambi i percorsi l’utente può guadagnare punti tramite il superamento di missioni in diversi ambiti: e-learning, proposizione di idee innovative, partecipazione al programma Health & Nutrition, volontariato, coworking.

In Figura 7 sono rappresentati i mockup dell’App.



Figura 7: Mockup dell’App per la pagina di login (a), Home Page (b), la missione (c), (d), (e) e il profilo personale (f)

## A.2: Trasporti – Reingegnerizzazione dei processi di Customer Experience e CRM.

### 1. Contesto ed obiettivi

Il progetto è stato commissionato direttamente da PwC per Trenitalia, società del Gruppo Ferrovie dello Stato italiane che opera nel settore dei servizi per la mobilità di viaggiatori e merci in ambito nazionale ed internazionale. L'obiettivo è quello di migliorare il Customer Journey e i processi di fidelizzazione del cliente attraverso l'implementazione di una strategia di Customer Experience ed attività di CRM. Le azioni individuate dovranno essere attuabili reingegnerizzando gli attuali processi operativi con impatti limitati sui sistemi.

### 2. Fasi del lavoro

#### 2.1 Digital Journey AS-IS

Questa prima fase ha lo scopo di valutare il tasso di utilizzo delle piattaforme digitali nell'ambito del mercato del turismo in Italia. Sulla base di report ufficiali è risultato che il 72% delle transazioni online riguarda il mezzo di trasporto ed il 5% degli acquisti vengono effettuati tramite smartphone, con un trend di crescita del 70% rispetto all'anno precedente.

#### 2.2 Benchmark

In questa fase sono state mappate le funzionalità presenti sulle piattaforme digitali (App e sito web). L'analisi è stata condotta su 3 livelli:

- Benchmark interno: analizzare le funzionalità presenti sul sito web ma mancanti sull'App
- Benchmark competitivo: confronto con i competitor diretti e indiretti (es. NTV, Alitalia, BlaBlaCar)
- Benchmark globale: valutazione non solo delle funzionalità ma anche dei programmi di loyalty

#### 2.3 Personas & Customer Journey

Per identificare le personas, cioè degli "utenti immaginari" creati sulla base dei dati a disposizione, attraverso una segmentazione del mercato sono state identificate due categorie di utenti: Holiday Makers e Business. Naturalmente ogni personas presenta caratteristiche proprie e bisogni che deve soddisfare.

Per ogni personas individuata, è stata mappato il Customer Journey ed i relativi touchpoint durante quattro fasi principali: ricerca informazioni, prenotazione viaggio, durante il viaggio e post viaggio.

### 3. Prototipo

Nell'ultima fase è stato realizzato il prototipo per smartphone ed in Figura 8 è rappresentato il mockup dell'App.

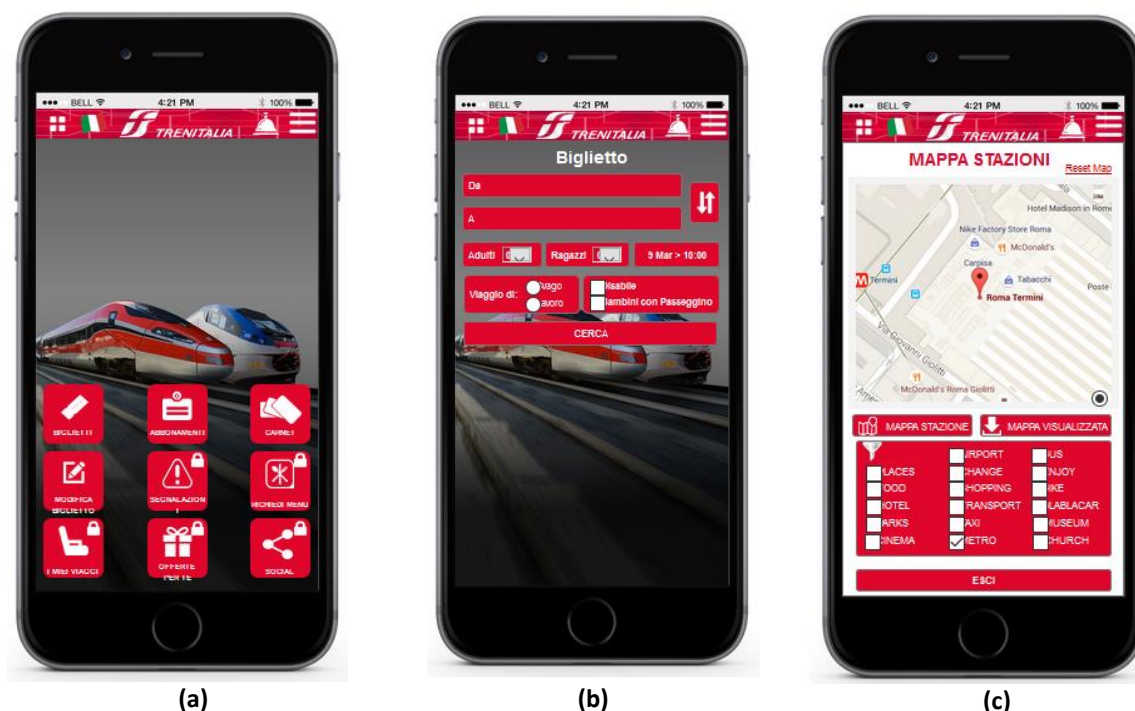


Figura 8: Figura 7: Mockup dell'App per l'Home Page (a), ricerca biglietto (b), Discovery (c)