

Trasformazione digitale nell'era del cliente

Sommario

Riepilogo del sondaggio sui dirigenti	1
La customer experience è il punto centrale della trasformazione digitale.....	2
Il cammino verso la trasformazione digitale è ancora lungo per le aziende	3
Provider di soluzioni di terze parti colmano i divari e favoriscono la trasformazione	6
Suggerimenti chiave	8
Appendice A: Metodologia.....	10
Appendice B: Materiale supplementare	10
Appendice C: Note conclusive	10

INFORMAZIONI SU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting fornisce consulenze indipendenti e oggettive basate sulla ricerca per assistere i leader e sostenere il loro successo aziendale. I servizi di Forrester Consulting, il cui ambito può variare da brevi sessioni di strategia a progetti personalizzati, mettono direttamente in comunicazione il cliente con esperti nella ricerca di mercato che applicano le proprie competenze alle specifiche problematiche di business. Per ulteriori informazioni, visitare il sito Web all'indirizzo forrester.com/consulting.

© 2015, Forrester Research, Inc. Tutti i diritti riservati. È severamente proibita la riproduzione non autorizzata. Le informazioni si basano sulle migliori risorse disponibili. Le opinioni riflettono il giudizio al momento della redazione e sono soggette a cambiamenti. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact sono marchi di Forrester Research, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà delle rispettive società. Per ulteriori informazioni, visitare il sito www.forrester.com. [1-TQC530]

Riepilogo del sondaggio sui dirigenti

Gli ultimi cinque anni hanno segnato l'inizio dell'epoca definita "era del cliente", in cui le spinte tecnologiche ed economiche hanno consentito ai clienti di controllare le proprie interazioni con le aziende. Tali aziende, le cui aspettative sono quelle di comprendere e soddisfare i clienti in un'economia globale e digitale, affrontano quasi universalmente la fase attuale di trasformazione digitale, che prevede riallineamento e investimento in nuova tecnologia e in nuovi modelli aziendali con particolare attenzione alla customer experience.

Nel maggio 2015, Accenture ha incaricato Forrester Consulting di condurre uno studio per valutare la trasformazione digitale tra le aziende. Per analizzare questa tendenza, Forrester ha esaminato l'ipotesi per cui le aziende sono disorientate in relazione agli elementi effettivi su cui si fonda la trasformazione digitale (e sul soggetto che dovrebbe condurla) e per cui molte aziende non dispongono delle competenze necessarie per trasformarsi in organizzazioni mature dal punto di vista digitale.

Solo il 5% delle organizzazioni ritiene di aver avuto il pieno controllo sulla tecnologia digitale fino al punto di differenziarsi dalla concorrenza.

In un sondaggio approfondito che ha coinvolto 396 decision-maker aziendali, Forrester ha rilevato che, sebbene le aziende lavorino attivamente per trasformare organizzazione, processi e tecnologia già in uso alla ricerca di attività digitali più efficaci e di una customer experience più soddisfacente, esiste tuttavia un ampio margine in cui possono continuare a sviluppare le proprie competenze.

RISULTATI PRINCIPALI

Lo studio svolto da Forrester ha evidenziato i tre risultati principali indicati di seguito.

- › **La customer experience è il punto centrale della trasformazione digitale.** Con i clienti in posizione di controllo sulle interazioni con i marchi, le aziende devono creare customer experience positive e rilevanti tramite canali e punti di contatto. Sviluppo digitale e miglioramento della customer experience sono pertanto due priorità fondamentali per le aziende.

- › **Sebbene la trasformazione digitale sia ormai in atto per le aziende, la strada da fare è ancora lunga.** In relazione alle tre componenti della trasformazione digitale, ovvero organizzazione, processo operativo e tecnologia, le aziende progrediscono rapidamente, ma devono ancora affrontare compartimenti stagni informativi tradizionali e mancanza di allineamento. Molte aziende sono bloccate nell'offerta di un'esperienza digitale nella media a causa della conoscenza limitata delle attività successive, dei soggetti che dovrebbero condurle e del modo in cui misurare il successo.
- › **Provider di soluzioni di terze parti colmano i divari e favoriscono la trasformazione.** Per salvaguardare le risorse interne, ridurre il time-to-market e superare i divari in termini di competenza, molte aziende si rivolgono a provider di soluzioni di terze parti per ottenere assistenza nell'ambito della trasformazione digitale. La maggior parte delle aziende si ritiene soddisfatta della scelta di coinvolgere terze parti, anche se molte non strutturano in modo ottimale le relazioni con i fornitori per garantire un successo coerente e costante.

*"L'esperienza digitale è una delle priorità principali per l'azienda in termini di allocazione delle risorse. . . .
Interessa la customer experience di clienti esistenti e potenziali e noi desideriamo migliorarla per tutti."*

- Direttore di una società di assicurazione con sede negli Stati Uniti

La customer experience è il punto centrale della trasformazione digitale

Nell'era del cliente è proprio quest'ultimo ad assumere il controllo delle proprie interazioni con le aziende. Sommersi da inesauribili fonti di informazioni, i clienti si aspettano un rapido accesso al contenuto più rilevante per le proprie esigenze nell'ambito dell'attività svolta e la possibilità di accedervi ovunque e in qualsiasi momento nel formato e nel dispositivo preferiti. Attrarre, acquisire e fidelizzare i clienti in questo ambiente sono attività che richiedono uno sforzo coordinato da parte di tutta l'azienda e pertanto la struttura organizzativa, nonché la cultura e la tecnologia aziendali devono essere allineate nel servizio proposto ai clienti allo scopo di offrire loro esattamente ciò che desiderano. Per questo motivo, le strategie di esperienza digitale e di customer experience sono inesorabilmente collegate. La maggior parte dei cambiamenti che le organizzazioni effettuano a favore della trasformazione digitale hanno lo scopo di offrire una customer experience migliore, sia direttamente che indirettamente. Dal nostro studio si evince che:

› I fattori motivanti fondamentali per la trasformazione digitale sono redditività, soddisfazione dei clienti e maggiore rapidità di immissione sul mercato.

Il fatturato non è il fattore essenziale in termini di strategia digitale perché margini di profitto, rapidità di immissione sul mercato e soddisfazione dei clienti sono di gran lunga gli aspetti più apprezzati. Sebbene le vendite siano sempre importanti, lo studio ha rivelato che il *modo* in cui vengono realizzate è l'aspetto realmente rilevante. Quando abbiamo chiesto alle aziende di classificare secondo la loro opinione i fattori motivanti principali per la trasformazione digitale, le risposte più comuni hanno indicato che la tecnologia digitale deve consentire vendite redditizie (58%), rapide (51%) e con maggiore soddisfazione del cliente (48%).

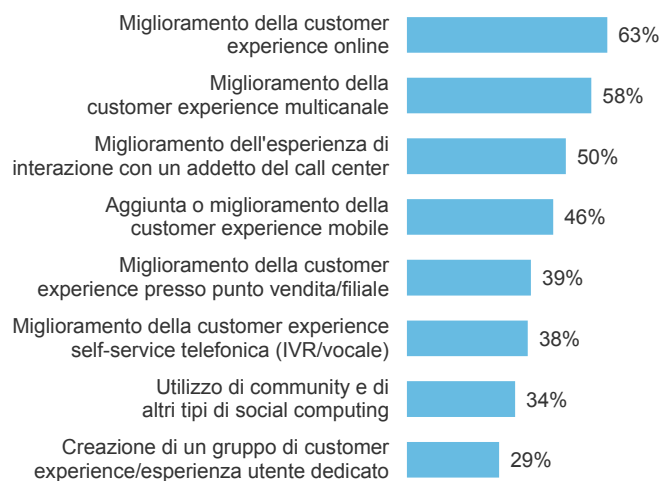
› **Il miglioramento della customer experience e la crescita del fatturato sono priorità strategiche.** Quando abbiamo chiesto ai decision-maker le loro principali priorità strategiche per l'anno successivo, il miglioramento della customer experience è stata la risposta maggiormente scelta al primo posto, seguita da crescita del fatturato, miglioramento della differenziazione sul mercato e riduzione dei costi. Customer experience e pensiero strategico sono anche ai primi posti dell'elenco quando abbiamo chiesto agli intervistati le competenze che avrebbero considerato più importanti per un dirigente responsabile di tutti gli aspetti di un'azienda digitale. Sebbene sia la componente determinate delle iniziative digitali, la tecnologia si trova in una posizione più bassa nell'elenco (soprattutto tra gli intervistati non IT), aspetto che indica che la trasformazione digitale è un'iniziativa orientata ai clienti piuttosto che una sfida strettamente tecnica.

› **Le customer experience online e multicanale riceveranno maggiore attenzione nel prossimo anno.** Non solo la customer experience è il punto centrale della trasformazione digitale, ma è vero anche il contrario. I clienti interagiscono con le aziende tramite un'ampia gamma di canali, spesso tramite più di un canale nella stessa giornata. I canali digitali aumentano più rapidamente e di conseguenza ricevono l'attenzione maggiore. Quando abbiamo chiesto agli intervistati il modo in cui intendono migliorare l'esperienza dei propri clienti, le risposte principali sono state il miglioramento della customer experience online (63%), multicanale (58%), nei call center (50%) e per i dispositivi mobili (46%) (Figura 1).

FIGURA 1

I canali digitali sono fondamentali per la customer experience

"Quali azioni mette in atto l'organizzazione per migliorare la customer experience il prossimo anno?"



Base: 288 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

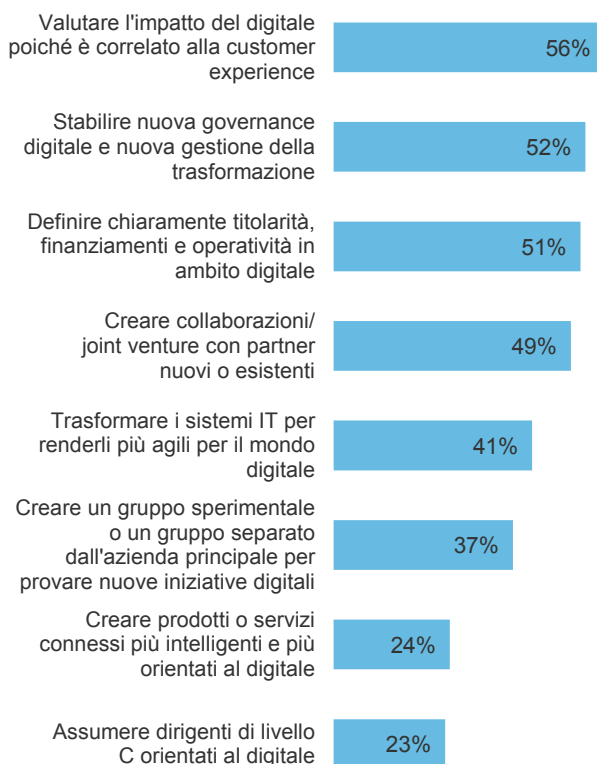
Il cammino verso la trasformazione digitale è ancora lungo per le aziende

Data la natura in continua evoluzione della tecnologia, la trasformazione digitale non può essere né un'iniziativa né un investimento isolato su larga scala. Per trasformazione digitale si intende piuttosto l'implementazione di basi organizzative, operative e tecnologiche che favoriscano un'evoluzione costante e una collaborazione tra più ambiti funzionali. Il nostro studio ha dimostrato che la maggior parte delle aziende si impegna attivamente per sviluppare le proprie competenze digitali, ma che è ancora lontana dal raggiungerne una piena padronanza. Abbiamo rilevato quanto segue:

FIGURA 2

La customer experience è un'iniziativa digitale di massimo livello

"Quali azioni mette in atto l'organizzazione per affrontare l'impatto dell'introduzione del digitale nell'azienda nel prossimo anno?"



Base: 188 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

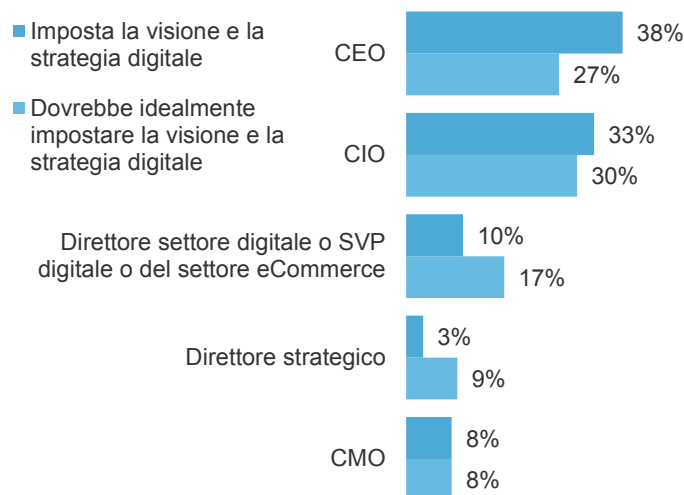
Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

► Le aziende sono particolarmente interessate alla **valutazione dell'esperienza digitale e a implementare la digital governance**. Forrester dimostra che la trasformazione digitale può essere "complessa e rischiosa", che "richiede sostegno ad alto livello, direzione chiara, risorse appropriate, coinvolgimento tra ambiti funzionali diversi nell'organizzazione, solida governance e molto altro¹". Le aziende si trovano in fasi diverse nell'affrontare i diversi risvolti della strategia digitale. Nel prossimo anno, il 56% prevede di valutare l'impatto della tecnologia digitale perché è legata alla customer experience, il 52% prevede di stabilire una nuova governance digitale e una nuova gestione della trasformazione, il 51% prevede di definire chiaramente titolarità, finanziamenti e operatività correlati alla tecnologia digitale e il 49% prevede di creare collaborazioni o joint venture orientate al digitale con partner aziendali (Figura 2).

FIGURA 3

Visione e strategia digitali sono guidate più di frequente da CEO o CIO

"Quale soggetto nell'organizzazione imposta/dovrebbe impostare la visione e la strategia digitale?"



Base: 396 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

(la somma delle percentuali non è 100 a causa dell'arrotondamento)

Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

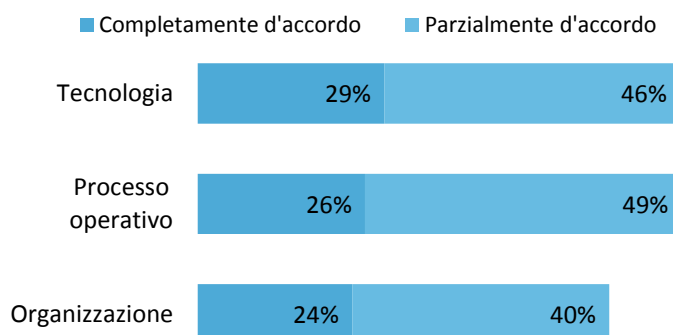
► **Stabilire il "titolare" in ambito digitale crea una certa confusione che impedisce alle aziende di mettere in atto le strategie previste.** Il consenso sul soggetto da considerare titolare e che deve condurre visione e strategia digitale non è affatto vasto. Attualmente, la titolarità è divisa tra il CEO (38%), il CIO (33%) e altri leader di alto livello (29%) nelle diverse aziende. Quando è stato chiesto chi *dovrebbe* essere il titolare in ambito digitale, le risposte sono confuse (Figura 3). Forrester ritiene che non sia necessariamente importante stabilire se il leader in ambito digitale sia un CEO, un CIO o un direttore del settore digitale, ma che sia importante stabilire invece che sia un leader orientato al cliente per assumere l'incarico di definire una strategia in grado di integrare le competenze digitali nell'azienda.² Affinché la trasformazione digitale si affermi, tutti i leader dell'azienda devono collaborare per realizzare una visione condivisa. L'obiettivo principale del reparto IT non è quello di agitare le acque internamente né quello del marketing deve essere un approccio al mercato in compartimenti stagni. Queste e altre funzioni aziendali devono invece cercare di unire i propri dati, sistemi e processi per acquisire una visione sempre più rilevante e mirata dei clienti al fine di influenzarli meglio e di offrire loro servizi ottimali.

► **Le aziende non hanno una conoscenza completa del mondo digitale.** Non sorprende che gli intervistati elenchino la propria "organizzazione" come la dimensione aziendale meno pronta a mettere in atto strategie digitali rispetto a tecnologia e processi operativi (Figura 4). I dirigenti di livello C intervistati erano molto esitanti ad ammettere di disporre del personale adeguato, con meno della metà "d'accordo" o "parzialmente d'accordo" sulla preparazione a livello organizzativo. Per tutte le tre dimensioni, le aziende sono sulla via della transizione, con la maggioranza almeno "parzialmente d'accordo" sul fatto che l'azienda sia pronta a mettere in atto le strategie digitali previste. Esiste tuttavia un certo margine in cui le aziende possono continuare la trasformazione, poiché solo una minoranza degli intervistati è "completamente d'accordo" sul fatto di disporre della tecnologia (29%), dei processi operativi (26%) e dell'organizzazione (24%) per mettere in atto le strategie digitali in modo efficace.

FIGURA 4

La preparazione organizzativa rimane indietro rispetto alla tecnologia e ai processi operativi

"Tra le dimensioni seguenti, fino a che punto è d'accordo sul fatto che la sua azienda sia in grado di mettere in atto la strategia digitale?"



Base: 396 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

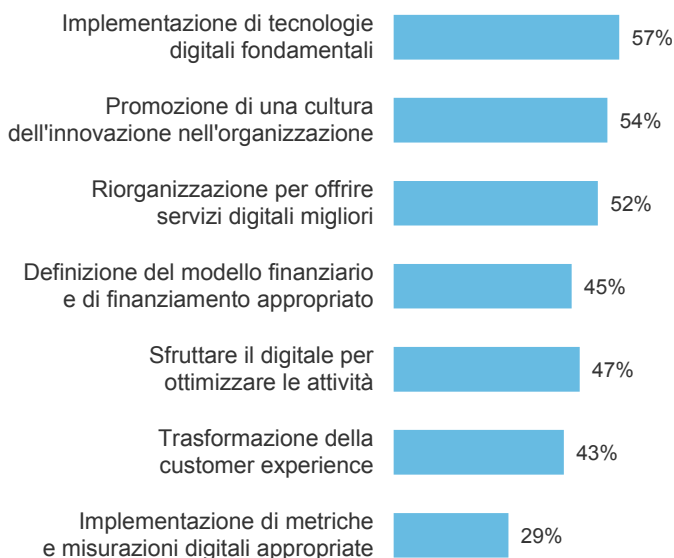
Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

► **Le aziende ritengono di soddisfare le aspettative dei clienti in termini di esperienza digitale, ma di non superarle.** Per la maggior parte delle aziende, la corsa per implementare le tecnologie digitali in rapida evoluzione consiste nel tentativo di rimanere al passo con le aziende concorrenti. Il 73% delle aziende intervistate ritiene che la customer experience digitale soddisfi le aspettative dei clienti, ma solo il 5% ritiene di superarle. Questa condizione indica che pochissime aziende sono convinte di avere acquisito una padronanza tale della tecnologia digitale da differenziarle dalla concorrenza. Un altro 22% non ritiene di soddisfare le aspettative, ma la maggior parte di questi intervistati pensa che la customer experience digitale dei clienti sia "abbastanza buona". Questa opinione è più probabilmente un'indicazione che le strategie digitali sono abbastanza buone per *adesso*, poiché è presente un certo numero di strategie che le aziende implementano attivamente e che considerano fondamentali in ambito digitale, ad esempio l'implementazione di tecnologie chiave, la promozione di una cultura dell'innovazione e la riorganizzazione per offrire un servizio digitale migliore (Figura 5).

► **Misurazione mancante.** Le aziende si preoccupano spesso dell'implementazione di nuovi processi e tecnologie prima di mettere in atto metriche opportune per eseguirne la valutazione. Gli addetti marketing B2B sono particolarmente responsabili di questo aspetto.³ Il problema è dovuto almeno parzialmente al fatto che l'aumento costante del numero di punti di contatto multicanale rende ancora più difficile il processo di acquisire metriche utili.⁴ Il nostro studio ha rafforzato la tendenza osservata che le metriche sono una bassa priorità per le aziende, poiché "l'implementazione di metriche e misurazioni digitali appropriate" rappresenta l'ultima considerazione critica per la realizzazione di un'azienda digitale sia in ambito B2B che B2C (Figura 5). Un CFO di un'azienda di produzione con sede nel Regno Unito ha dichiarato: "È possibile ottenere ogni tipo di dati, ma quanti di essi sono correlati alle scelte dei clienti o alla loro fidelizzazione quando dispongono di un'alternativa? I canali digitali sono uno dei punti di contatto che i clienti hanno tipicamente a disposizione. Le metriche sono un problema davvero complesso". Per favorire un investimento continuo nella trasformazione digitale, i decision-maker devono misurare e verificare il valore delle loro strategie. Nello scenario digitale moderno, questo comporta una deviazione dalle metriche limitate al singolo canale e una misurazione di metriche più complesse multicanale relative a una serie di interazioni, ad esempio soddisfazione del cliente, Net Promoter Score (NPS) e Customer Lifetime Value (CLV).⁵

FIGURA 5

La misurazione è una priorità relativamente bassa

"Quali delle considerazioni seguenti sono più importanti per realizzare un'azienda digitale?"

Base: 396 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

Provider di soluzioni di terze parti colmano i divari e favoriscono la trasformazione

Riconoscendo la scarsità di competenze in molte aree e consapevoli dell'obiettivo di aumentare la rapidità di immissione sul mercato (sempre con la soddisfazione del cliente in primo piano), la maggior parte delle aziende sfrutta le risorse e l'esperienza di provider di soluzioni di terze parti e di partner per almeno alcune componenti della strategia digitale. Poiché la strategia digitale è diffusa in tutte le aree aziendali, tuttavia, i decision-maker cercano sempre più fornitori che siano anche partner strategici costanti anziché semplici esperti di implementazione di soluzioni. Dal nostro studio si evince che:

► **L'88% delle aziende si affida a provider di soluzioni di terze parti per almeno una componente della propria trasformazione digitale.** Gli intervistati si affidano a provider di soluzioni di terze parti per una media di 3,4 componenti distinte della trasformazione digitale (Figura 6). I processi esternalizzati più di frequente ai fornitori sono l'analisi e la creazione di report sulle prestazioni (39%), l'implementazione di applicazioni front-end (38%) e back-end (37%), l'ideazione dell'esperienza utente/Web (33%), i servizi gestiti (32%) e l'organizzazione e operatività digitali (29%). L'insieme di servizi affidati all'esterno varia in base all'azienda. Le aziende B2C (Business-to-Consumer) sono più propense ad affidarsi a partner esterni per eseguire analisi e misure, mentre le aziende B2B (Business-to-Business) si affidano a partner esterni per strategia, definizione dei requisiti e gestione dei progetti.

FIGURA 6

Le aziende si affidano a provider di soluzioni di terze parti per diverse funzioni

"Indichi se l'organizzazione collabora con fornitori di terze parti per una delle seguenti componenti della trasformazione digitale."



In media, le aziende si affidano a fornitori di terze parti per 3,39 di questi processi.

Base: 396 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

► **Le aziende coinvolgono terze parti per l'esperienza e le risorse che possono offrire.** Abbiamo chiesto agli intervistati il motivo per cui si affidano a provider di soluzioni di terze parti per ottenere assistenza nella trasformazioni digitale e abbiamo rilevato che i fornitori offrono una vasta gamma di vantaggi alle aziende che scelgono di coinvolgerli (Figura 7). In fase di espansione in nuove aree o in nuovi mercati, le aziende cercano fornitori in grado di ridurre responsabilità e rischio (40%) e per le loro competenze globali (30%), ad esempio la capacità di condurre trattative in lingua e in valuta locali. In alcuni casi, le aziende ritengono di possedere tali competenze, ma sono anche consapevoli che i propri fornitori sono in grado di eseguire le attività in modo più conveniente (32%) o più rapido (30%) o possono ridurre il carico di lavoro delle risorse interne (43%). È comunque evidente che il principale fattore motivante che spinge le organizzazioni ad affidarsi a fornitori di terze parti è lo stesso di sempre, ovvero l'offerta di una customer experience migliore (45%).

FIGURA 7

Le aziende si affidano a provider di soluzioni di terze parti per promuovere la customer experience

"Perché l'organizzazione si affida a fornitori di terze parti per supportare la trasformazione digitale?"



Base: 349 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

► **Le relazioni in essere con i fornitori non sono strutturate in modo ottimale.** Pochissime organizzazioni (2%) intervistate erano completamente "insoddisfatte" dei fornitori digitali di terze parti, ma solo il 34% ha segnalato di essere "molto soddisfatto", lasciando anche un margine di miglioramento. Gli intervistati hanno in genere citato la comunicazione e il supporto post-progetto come le aree in cui i fornitori presentavano lacune, sebbene le loro esperienze variassero a seconda del fornitore con cui collaboravano. Questi tipi di problemi possono essere sintomatici di una struttura troppo legata al contratto di molte relazioni con i fornitori. Il nostro studio ha rilevato che solo il 46% delle aziende collaborano con i fornitori come partner completi, mentre la parte rimanente affida esternamente il lavoro per una collaborazione minore. I collaboratori esterni per le implementazioni effettive sono i più comuni (43%), mentre i provider di supporto e servizi continui sono i meno comuni (30%). Un'altra domanda ha indicato che tempo e materiali rappresentano le condizioni di contatto più comuni (Figura 8). Per un aspetto così strategico e continuo come la trasformazione digitale, le organizzazioni devono invitare i partner a non offrire solo tempo e materiali, ma a impegnarsi in una collaborazione completa in cui il fornitore si assume parte della responsabilità del successo delle iniziative.

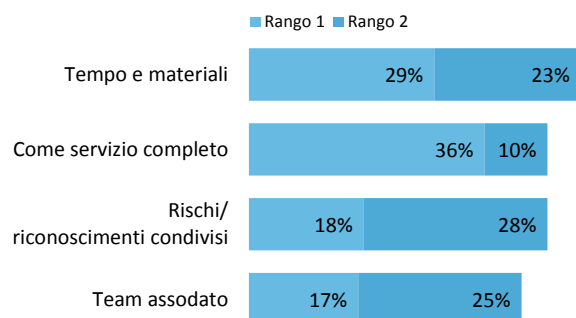
"Una collaborazione prevede anche il tempo per conoscere l'azienda, non solo il tentativo di vendere ore. I fornitori devono investire in questo senso."

- Leader di soluzioni in un'azienda automobilistica con sede nel Regno Unito

FIGURA 8

Le relazioni con i fornitori in genere non sono strutturate in modo ideale

"Come sono strutturate in genere le relazioni con i fornitori?"



Base: 349 decision-maker nel campo dell'esperienza digitale di livello direttivo o superiore in aziende con oltre 1000 dipendenti

Fonte: studio commissionato condotto da Forrester Consulting per conto di Accenture, giugno 2015

Suggerimenti chiave

La trasformazione digitale è un processo complesso che rende insicuri molti leader aziendali. È fondamentale che i leader combattano l'insicurezza per intraprendere azioni iterative per implementare cultura, processi e tecnologie al fine di consentire all'azienda di competere nel mercato attuale. Un decision-maker con l'obiettivo di condurre la trasformazione digitale dell'azienda deve seguire queste indicazioni:

- › **Sostenere la trasformazione digitale e la customer experience a livello dirigenziale.** La trasformazione digitale può affermarsi solo in termini di iniziativa a livello aziendale, condizione che richiede forte spirito di collaborazione e capacità di convincimento da parte dei leader. Nessuna persona può condurre in modo autonomo tutti i cambiamenti necessari affinché un'organizzazione operi come una macchina per la customer experience. Il nostro studio ha rilevato che cultura e organizzazione aziendali rimangono indietro rispetto a processi e tecnologia nell'ambito della preparazione al mondo digitale e per la piena maturità delle aziende questo problema deve essere risolto. È necessario pertanto non minimizzare l'importanza del cambiamento culturale e degli aspetti formativi della trasformazione, ma renderli il punto focale del piano da implementare.
- › **Implementare i cambiamenti nel contesto di una visione finale.** Una visione chiara dello stato finale è un aspetto fondamentale per garantire che tutti gli appartenenti all'organizzazione si muovano nella stessa direzione. Anche se tale visione è un traguardo non ancora raggiunto, i leader devono sempre avere obiettivi ben definiti per garantire che i cambiamenti non vengano decisi senza collaborazione. La standardizzazione di un set di tecnologie di base attorno a cui l'azienda può svilupparsi rappresenta uno straordinario modo per accelerare il cambiamento e mantenere l'organizzazione sempre connessa.
- › **Essere disposti ad accettare rischi e a imparare dagli errori.** Poiché i punti di contatto digitali continuano a evolversi e a moltiplicarsi, le aziende dovranno accettare i rischi connessi e sviluppare processi Agili per essere sempre aggiornate. In un'azienda matura in campo digitale, non per tutti i cambiamenti sono necessarie approvazioni tradizionali e strategie aziendali dettagliate. Se la nuova funzionalità rispetta lo spirito della trasformazione digitale e della customer experience, è opportuno provarla, sollecitare un riscontro e quindi procedere. Questo approccio così agile consente di ridurre le spese in conto capitale e i provider di soluzioni di terze parti possono essere disposti a contribuire a investimenti graduali durante l'implementazione delle nuove funzionalità.
- › **Trovare partner con competenze complementari.** Poiché la tecnologia è in continua evoluzione, anche le aziende mature in campo digitale avranno competenze insufficienti ad affrontare la trasformazione. Affidarsi a provider di soluzioni di terze parti per dirigere i cambiamenti e implementare nuove strategie è spesso più conveniente e più rapido rispetto a creare tali competenze internamente. È opportuno pertanto trovare partner in grado di comprendere le strategie più ampie e che dispongano di punti di forza specifici nelle funzioni e nelle aree in cui l'azienda è carente.

Appendice A: Metodologia

In questo studio, Forrester ha condotto un sondaggio online tra 396 organizzazioni negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Canada, Germania, Francia, Cina, India, Giappone, Brasile, Australia e Messico per valutare le strategie in relazione alla tecnologia digitale e alla customer experience. Forrester ha condotto inoltre cinque interviste telefoniche con intervistati dello stesso profilo per raccogliere ulteriori informazioni approfondite. I partecipanti al sondaggio sono decision-maker di livello direttivo o superiore con responsabilità nella strategia di customer experience e/o di iniziative digitali. Agli intervistati è stato offerto un piccolo incentivo come compenso del tempo necessario per rispondere al sondaggio. Lo studio è iniziato nel maggio 2015 ed è stato completato nel giugno 2015.

Direttore del progetto: Mark Brozek, consulente degli effetti sul mercato

Appendice B: Materiale supplementare

RICERCHE FORRESTER CORRELATE

"Brief: Audit Your Digital Transformation Efforts To Ensure Successful Delivery", Forrester Research, Inc., 26 marzo 2015

"Use Customer-Centric Metrics To Benchmark Your Digital Success", Forrester Research, Inc., 5 febbraio 2015

"Digital Business Transformation: Lessons From The Pros", Forrester Research, Inc., 11 dicembre 2014

["Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni-Channel Commerce Gap"](#), Forrester Consulting, gennaio 2014

["Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future"](#), Forrester Consulting, novembre 2014

MATERIALE ACCENTURE CORRELATO

["Digital Transformation: Re-imagine from the Outside-in"](#), Accenture, 2014

Appendice C: Note conclusive

¹ Fonte: "Brief: Audit Your Digital Transformation Efforts To Ensure Successful Delivery", Forrester Research, Inc., 26 marzo 2015.

² Fonte: "The Chief Digital Officer: Fad Or Future?" Forrester Research, Inc., 31 ottobre 2013.

³ Fonte: "Compare Your B2B Content Marketing Maturity", Forrester Research, Inc., 16 luglio 2014.

⁴ Fonte: "Use Customer-Centric Metrics To Benchmark Your Digital Success", Forrester Research, Inc., 5 febbraio 2015.

⁵ "Net Promoter Score" è un indice che misura la volontà dei clienti di consigliare prodotti o servizi di un'azienda ad altri utenti. Net Promoter e NPS sono marchi di servizio registrati e Net Promoter Score è un marchio di servizio di Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. e Fred Reichheld. "Customer lifetime value" indica il valore previsto del profitto netto attribuito alla relazione futura completa con un cliente.