

SIMONA D'AMICO

LA *DIGITAL TRANSFORMATION* DI TRENITALIA: DA OPERATORE DELLA MOBILITÀ A “ISPIRATORE DI VIAGGIO”

RIASSUNTO DEL CASO

Il caso Trenitalia offre la possibilità di analizzare un'impresa che ha spinto sull'innovazione utilizzando il digitale per consolidare il *concept* di viaggio, come esperienza, e non come semplice trasporto, ponendo il cliente al centro delle sue scelte strategiche e operative.

Un *trigger event* porta Trenitalia ad accelerare il processo di trasformazione digitale e di innovazione del business: si tratta del Covid-19, che irrompe a febbraio 2020 generando una grave contrazione della domanda di mobilità.

L'obiettivo del caso è di illustrare come in situazioni di crisi l'innovazione sia una delle risposte strategiche più efficaci. Tuttavia, innovare durante le crisi può essere difficile, poiché richiede azioni rapide e decisive, spesso con risorse limitate. Trenitalia è l'esempio di come anche un'impresa leader nel settore di appartenenza possa affrontare una crisi di mercato investendo in innovazione e impiegando gli strumenti digitali per ridefinire la *travel experience*. L'impresa, infatti, ha implementato un compiuto processo di *digital transformation*, che non si è risolto nella mera adozione di tecnologie digitali, ma ha investito il suo modello di business come conseguenza di un ripensamento dell'approccio al mercato e della proposta di valore al cliente (Broekhuizen *et al.*, 2021).

A tal fine Trenitalia ha fatto ricorso allo strumento dell'*open innovation* con l'obiettivo di presidiare i principali trend di mercato, di intercettare nuove opportunità di business e di connettersi con l'ecosistema esterno.

Le chiavi di lettura del caso sono potenzialmente numerose e spaziano su molti dei temi principali della gestione d'impresa: innovazione; marketing; strategic management.

OBIETTIVI DIDATTICI E DI INSEGNAMENTO

Scopo del caso è far entrare gli studenti in contatto diretto con la realtà dell'impresa, enfatizzando la centralità dell'innovazione, come leva per l'acquisizione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e per la ripresa da una situazione di crisi.

Il plus del caso è il poter condurre lo studente, grazie ai materiali forniti, a scoprire le specificità e le dinamiche di un processo di *open innovation*.

Il caso consente, tramite l'esperienza diretta, sebbene virtuale, l'apprendimento dei concetti teorici della materia.

TARGET AUDIENCE

L'audience primario a cui il caso è rivolto è costituito dagli studenti undergraduate di corsi di laurea economici, sia triennali che magistrali, nei cui curricula siano presenti insegnamenti di Economia e Gestione delle Imprese, Management dell'innovazione, Strategic Management o Marketing.

Il caso si presta anche all'utilizzo in aule master, previa contestualizzazione come analisi di un caso di successo.

STRATEGIA DI INSEGNAMENTO SUGGERITA

Il caso può essere utilizzato in un'aula triennale immediatamente a valle della lezione introduttiva. È consigliabile predisporre gli studenti a una fruizione attiva dei contenuti, ponendo loro dei temi di attenzione sui quali, dopo la lettura del caso e la fruizione dei contenuti video, il docente condurrà un dibattito.

In altri contesti d'aula, dove vi siano piccoli gruppi di allievi e un numero di ore sufficiente (aula di formazione post-lauream), il caso può essere utilizzato come testo dell'esercitazione nella giornata.

La strategia didattica può essere sintetizzata come di seguito:

- prima della lezione:
 - attività di ricerca volta a far sì che gli studenti si documentino sull'impresa presentata nel caso. A tal fine, il docente potrà invitarli a navigare in autonomia il sito web istituzionale;
 - attività di ricerca volta a far sì che gli studenti si documentino sul settore del trasporto ferroviario in Italia e comprendano i fattori che hanno portato alla sua evoluzione. A tal fine, il docente potrà invitarli a navigare in autonomia il sito web dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti;
- durante la lezione:
 - lettura e spiegazione del caso: (1 ora). L'obiettivo di questa fase è portare gli studenti a comprendere le motivazioni che hanno indotto Trenitalia a intervenire sul suo modello di business e l'impatto della strategia di Trenitalia sulla filiera turistica del Paese; comprendano le potenzialità dell'*open innovation* e identifichino gli strumenti attraverso i quali Trenitalia ha progettato la *travel experience* dei suoi clienti;

- visualizzazione e lettura dei contenuti video e testuali di approfondimento: gli studenti, organizzati in gruppi, avranno a disposizione 45 minuti di tempo per visualizzare e leggere in autonomia i materiali di approfondimento (box e focus) forniti dal caso. Questa fase è finalizzata a sviluppare negli studenti un proprio pensiero critico sul caso oggetto di studio;
- discussione in aula guidata dalle domande che corredano il caso (1 ora). L'obiettivo di questa fase è quello di stimolare gli studenti a esprimere e discutere il proprio pensiero critico.
- dopo la lezione:
 - esercitazione finale – test di riepilogo sui concetti affrontati nel caso.

RISPOSTE SUGGERITE (SOLUZIONI) ALLE DOMANDE OFFERTE DAL CASO

1. Quale supporto può fornire alle imprese l'*open innovation* in una situazione di crisi?

Il caso mette in evidenza la rilevanza strategica dell'*open innovation* in una situazione di crisi, non soltanto per le piccole realtà, ma anche per una grande impresa come Trenitalia.

Trenitalia ricorre allo strumento dell'*open innovation* per presidiare i trend di mercato, intercettare nuove opportunità di business e connettersi con l'ecosistema esterno.

L'*open innovation* si colloca in antitesi, dunque, con il modello di integrazione verticale tradizionale in cui solo le attività di innovazione interne all'impresa portano a sviluppare nuovi prodotti e servizi.

La collaborazione tra le imprese, che si pone alla base dell'*open innovation*, consente di rendere più rapidi i tempi di sviluppo delle innovazioni, rispondendo velocemente ai cambiamenti che, soprattutto in un momento di crisi, sono imposti dal contesto.

Durante la crisi sanitaria legata al Covid-19 è emersa tutta la forza dell'ecosistema di innovazione, non soltanto nel settore dei trasporti, con numerosi esempi di start up e piccole realtà che hanno sfruttato l'approccio creativo e collaborativo dell'*open innovation*, per mettere in campo vere e proprie soluzioni in grado di salvare vite e affrontare le diverse sfide economiche e sociali legate all'emergenza.

Il periodo post-Covid-19 ha evidenziato la vivacità delle start up innovative. Secondo il rapporto del Ministero dello Sviluppo Economico, infatti, al primo trimestre 2020 sono risultate attive in Italia 11.206 start up innovative, in aumento di 324 unità rispetto al trimestre precedente.

Di pari passo alla crescita del numero di start up innovative è andata la nascita degli incubatori, che accelerano e rendono sistematico il processo di creazione di nuove imprese.

Riferimenti teorici: concetto di *open innovation*.

[Per approfondimenti si suggerisce di consultare la specifica bibliografia indicata.]

Obiettivi di apprendimento: comprendere le potenzialità dell'*open innovation*.

2. In che modo il digitale ha supportato Trenitalia nella ridefinizione del suo modello di business?

Il caso evidenzia come la tecnologia, contribuendo alla creazione del valore, possa supportare le imprese nell'affrontare le sfide più complesse.

Fino a un recente passato, Trenitalia creava valore rispondendo al bisogno di mobilità espresso dal mercato attraverso l'offerta di un adeguato servizio.

Grazie all'impiego degli strumenti digitali, oggi l'impresa è passata dalla creazione di valore tradizionalmente inteso, alla creazione di "esperienze di valore" e ha ridefinito in questa direzione il suo modello di business, consolidando la sua posizione nella fase del pre-viaggio, che si colloca all'inizio del *travel journey*.

Trenitalia si è resa protagonista di un compiuto processo di *digital transformation*, che ha investito il modello di business dell'impresa come conseguenza di un ripensamento dell'approccio al mercato e della proposta di valore al cliente.

I repentini cambiamenti del contesto avrebbero rischiato, infatti, di portare a una distruzione del valore se l'impresa non fosse intervenuta sul suo *business model* orientandolo a migliorare l'esperienza complessiva del viaggiatore.

Riferimenti teorici: concetto di *travel journey*; impatto della *digital transformation* sui modelli di business.

[Per approfondimenti si suggerisce di consultare la specifica bibliografia indicata.]

Obiettivi di apprendimento: comprendere le motivazioni che hanno portato Trenitalia a intervenire sul suo modello di business investendo in innovazione.

3. In che modo Trenitalia utilizza il digitale per incidere positivamente sull'esperienza del viaggiatore?

Trenitalia ha utilizzato l'innovazione digitale per diventare un provider di soluzioni di viaggio integrate, di cui il treno è semplicemente una componente di una più ampia offerta mirata a migliorare l'intera esperienza del viaggiatore.

Obiettivo della strategia di rinnovamento di Trenitalia è quello di comprendere i bisogni dei propri clienti e di accompagnarli e migliorare le loro esperienze di viaggio, attraverso l'offerta di soluzioni innovative ad hoc pensate per fornire servizi utili e personalizzati.

Per mezzo della tecnologia, Trenitalia non si limita più a erogare il servizio di mobilità, ma è anche "ispiratore di viaggio", fornendo al cliente informazioni su eventi, destinazioni e modalità di spostamento e offre la possibilità di costruire il proprio pacchetto di viaggio aggiungendo alla prenotazione del biglietto ferroviario una serie di servizi ancillari: noleggio auto; parcheggio auto; prenotazione soggiorno; acquisto biglietti per concerti ed eventi; prenotazione bus. In questa prospettiva, l'innovazione del modello di business di Trenitalia sta nel superamento della dicotomia tra produttore e consumatore per dar vita alla nuova figura del *prosumer*, un nuovo consumatore, che dall'essere utilizzatore passivo del bene, o servizio, diventa co-ideatore e co-produttore dello stesso, partecipando in maniera attiva alla progettazione e produzione di un'offerta ad alto livello di personalizzazione.

Le soluzioni adottate da Trenitalia hanno contribuito a migliorare la *customer satisfaction* grazie all'offerta di un'*experience tailor-made* modulata sulle reali esigenze di viaggio del cliente.

Riferimenti teorici: concetto di *travel experience*.

[Per approfondimenti si suggerisce di consultare la specifica bibliografia indicata.]

Obiettivi di apprendimento: identificare gli strumenti attraverso i quali Trenitalia ha progettato la *travel experience* dei suoi clienti.

4. A partire dalla sua vision, quali indicatori di performance (KPI) dovrebbe utilizzare Trenitalia per monitorare l'efficacia dei suoi investimenti in innovazione?

Trenitalia spinge sull'innovazione con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico, ambientale, sociale e turistico del Paese.

Il monitoraggio dell'efficacia dei suoi investimenti in innovazione passa attraverso l'impiego delle seguenti tipologie di indicatori di performance:

- **indicatori di sviluppo economico:** l'impatto economico degli investimenti in innovazione di FS può essere misurato dalle variazioni del reddito locale, mediante influenze dirette e indirette del progetto innovativo sui parametri economici dell'area geografica di riferimento (popolazione attiva, occupati, ripartizioni per settore di attività, ecc.);
- **indicatori di sviluppo ambientale:** per misurare l'impatto ambientale degli investimenti in innovazione di FS si può fare ricorso ai valori energetici e di emissioni generati dalla mobilità su ferro e ai valori delle emissioni per unità di traffico per passeggeri e merci trasportate in Italia;
- **indicatori di sviluppo sociale:** monitorare la realtà sociale significa rilevare, analizzare e spiegare i cambiamenti che si producono in corso d'opera nelle principali variabili socioeconomiche e socioculturali che caratterizzano il quadro di vita delle comunità sulle quali l'investimento in innovazione genera un impatto;
- **indicatori di sviluppo turistico:** gli effetti generati dagli investimenti in innovazione sullo sviluppo del settore turistico possono essere misurati attraverso le variazioni del numero e della capienza delle strutture ricettive, le presenze, le variazioni nel livello e nella struttura occupazionale.

Oltre questi, occorre considerare anche indicatori relativi al livello di *customer satisfaction* espresso dal mercato.

Il Gruppo, infatti, si è impegnato a garantire e migliorare:

- la qualità dei servizi offerti ai clienti, attuali e potenziali, in stazione e a bordo treno e autobus;
- la relazione di fiducia con il cliente mediante l'attivazione di canali di ascolto dedicati;
- la gestione dei reclami.

In particolare, il monitoraggio del livello di soddisfazione dei viaggiatori dovrebbe essere rilevato con riferimento a tutte le fasi del *travel journey*: pre-viaggio (per esempio puntualità e completezza delle informazioni rilasciate dal personale, facilità di acquisto attraverso i canali online e offline), viaggio (per esempio assistenza, comfort a bordo, ambiente, puntualità, regolarità, sicurezza a bordo e in stazione) e post-viaggio (per esempio assistenza per ritardo, rimborsi/indennizzi).

Riferimenti teorici: concetto di *travel experience*; concetto di *travel journey*; concetto di *mobilità sostenibile*.

[Per approfondimenti si suggerisce di consultare la specifica bibliografia indicata.]

Obiettivi di apprendimento: comprendere l'impatto della strategia di Trenitalia sulla filiera turistica del Paese.

5. In che modo le innovazioni introdotte da Trenitalia possono contribuire alla promozione della filiera turistica del Paese?

Trenitalia ha fornito un importante contributo alla promozione del settore turistico in Italia attraverso la challenge *Train Digital Tourism Experience*.

Si tratta di uno strumento finalizzato a dare maggiore impulso al turismo *leisure* non soltanto delle mete più conosciute, ma anche dei piccoli borghi, che spesso costituiscono delle bellezze nascoste.

Attraverso il coinvolgimento di start up e PMI innovative, la challenge vuole valorizzare mete e luoghi di interesse artistico-culturale, e intercettare così nuovi flussi turistici, sia nazionali che internazionali, che possono avvalersi del treno come mezzo per raggiungere le destinazioni di interesse, non necessariamente le più popolari, ma anche quelle considerate minori, dislocate sul territorio nazionale.

Dal punto di vista ambientale, il turismo promosso da Trenitalia è legato alla scelta del treno come mezzo di trasporto molto meno inquinante rispetto alle modalità alternative (automobile, aereo e autobus), mentre, dal punto di vista sociale, Trenitalia sostiene anche piccole e autentiche realtà locali attraverso la promozione delle destinazioni turistiche meno note.

Il Gruppo ha avviato, dunque, una serie di azioni per la redistribuzione dei flussi turistici e per una migliore accessibilità alle città d'arte e ai luoghi di vacanza, valorizzando l'immagine e il patrimonio culturale e paesaggistico del Paese.

Riferimenti teorici: concetto di *open innovation*.

[Per approfondimenti si suggerisce di consultare la specifica bibliografia indicata.]

Obiettivi di apprendimento: comprendere l'impatto della strategia di Trenitalia sulla filiera turistica del Paese.

BIBLIOGRAFIA

Barile, S., Ciasullo, M.V., Troisi, O., Sarno, D. (2017). The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: Findings from a case study. *The TQM Journal*, vol. 29, n. 6, pp. 811-833.

Broekhuizen, T.L., Broekhuis, M., Gijzenberg, M.J. & Wieringa, J.E. (2021). Introduction to the special issue–Digital business models: A multi-disciplinary and multi-stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 847-852.

Buhalis, D., Law, R. (2008). Twenty years on and 10 years after the Internet: the state of Tourism research. *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2008). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.

Choi, S., Lehto, C., Morrison, A.M., Jang, S. (2012). Structure of travel planning processes and information use patterns. *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 1, pp. 26-40.

EEA (2022). *Transport and environment report 2021. Decarbonising road transport – the role of vehicles, fuels and transport demand*.

Legambiente (2021). *Rapporto Pendolaria 2021*.

Lecinski, J. (2011). *ZMOT. Winning the Zero Moment of Truth*, Google.

Palladino, D. (2019). *Digital marketing extra alberghiero*. Hoepli: Milano.

Pencarelli, T. (2019). *La rivoluzione digitale nel settore dei viaggi e delle vacanze: verso il turismo 4.0*. Apogeo: Milano.

Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, vol. 22, n. 3, pp. 455-476.

Pencarelli, T., Gabbianelli, L., Savelli, E. (2020). The tourist experience in the digital era: the case of Italian millennials. *Sinergie italian journal of management*, vol. 38, n. 3, pp. 165-190.

PwC (2021). *Una nuova normalità per il sistema dei trasporti*.

Shen, S., Sotiriadis, M., Zhang Y. (2020). The Influence of Smart Technologies on Customer Journey in Tourist Attractions within the Smart Tourism Management Framework. *Sustainability*, vol. 12, n. 10, pp. 1-18.

Yachin, J.M. (2018). The 'customer journey': Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism Management Perspectives*, vol. 28, pp. 201-210.

ULTERIORI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Per approfondire il concetto di *travel experience* (Domande 3 e 4)

Neuhofer, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2014). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *International Journal of Tourism Research*, vol. 16, n. 4, pp. 340-350.

Per approfondire i concetti di *travel journey* e di impatto della *digital transformation* sui modelli di business (Domanda 2)

Carminati, S. (2019). *Digital Strategy per il turismo Strumenti e strategie per accogliere il cliente su web e social media*. Hoepli. Milano.

Del Vecchio, P., Ndou, V., Passiante, G. (2018). *Turismo digitale e smart destination. Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*. Franco Angeli: Milano.

Per approfondire i concetti di *travel journey* e di *mobilità sostenibile* (Domanda 4)

Ruffelli, A. (2022). *I trasporti in Italia: verso una mobilità sostenibile?* Analisi del Servizio Studi BNL BNP Paribas. Focus Economia e Banche:

https://privatebanking.bnpparibas.it/content/dam/bnlpb/myexpert/mercati/Focus_n.13_I_trasporti_in_Italia_verso_una_mobilit%C3%A0_sostenibile-1.pdf

Piano industriale Gruppo FS 2022-2023:

<https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/media/comunicati-stampa/2022/5/16/piano-industriale-del-gruppo-fs-italiane-2022-2031.html>

Per approfondire il concetto di *open innovation* (Domande 1 e 5)

Chesbrough, H. (2020). *Innovation Imperatives from Covid-19*. Forbes.

Jha, S.K. (2021). Imperatives for open innovation in times of COVID-19. *International Journal of Innovation Science*, vol.12.

Santoro, G. (2018). *Open innovation: Aspetti teorici ed evidenze empiriche*. G. Giappichelli Editore: Torino.

SITOGRAFIA

Agenzia Europea dell’Ambiente: <https://www.eea.europa.eu>

Autorità di Regolazione dei Trasporti: <https://www.autorita-trasporti.it>

Ferrovie dello Stato Italiane: <https://www.fsitaliane.it>

Italo-NTV: <https://italospa.italotreno.it>

TRA Consulting: <https://traconsulting.eu>

Trenitalia: <https://www.trenitalia.com>

World Business Council for Sustainable Development: <https://www.wbcsd.org>

Google “ZMOT. Winning the ZERO moment of Truth”: <https://qr.page/g/2QDNWqvVZiK>

Google “Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile”:
<https://qr.page/g/3EDL6I5HM5m>