

# DIGITAL4 EXECUTIVE

Expo 2015

UNA DIGITAL EXPERIENCE

SENZA PRECEDENTI

Xavier Sala i Martín

La flessibilità come chiave  
per l'innovazione

La manutenzione predittiva  
viaggia con Trenitalia

McDonald's,  
i fornitori "entrano"  
da un portale online

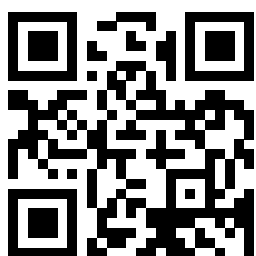
www.digital4executive.it



# Pinevent

Tutti i tuoi eventi business in tasca

Scarica l'APP dedicata  
agli eventi business  
sull'innovazione digitale  
in Italia!



[www.pinevent.biz](http://www.pinevent.biz)

PinEvent è una **APP** che permette ad oggi di **ricercare** e **gestire** sul proprio smartphone oltre **500 eventi Business ICT** in Italia.

## Cosa fare con l'APP?



TROVA L'EVENTO DI TUO INTERESSE E  
VISUALIZZA LA SCHEDA DETTAGLIATA



SEGNALO IN AGENDA



CONDIVIDILO CON CHI VUOI



FAI CHECK-IN E VISUALIZZA LA  
LISTA DEI PARTECIPANTI



AMPLIA LA TUA RETE DI CONTATTI PER  
FARE BUSINESS

## Cosa trovi nell'APP?

- ▶ Digital e Mobile Marketing, CRM
- ▶ Cloud e Virtualizzazione
- ▶ Sviluppo Web e Mobile
- ▶ eCommerce
- ▶ Security, Hacking, Privacy
- ▶ Mobile Business, App e Device
- ▶ Business Intelligence e Big Data
- ▶ ERP e Sistemi Gestionali
- ▶ Startup, Digital Business
- ▶ ...

disponibile su





**MANUELA GIANNI**

DIRETTORE RESPONSABILE  
DIGITAL4EXECUTIVE

# PERCHÉ DIGITAL4EXECUTIVE

---

Una rivista di management per innovare con le tecnologie digitali. Così avevamo definito al momento della sua nascita, cinque anni fa, ICT4Executive, convinti del ruolo cruciale che l'ICT può giocare come sorgente di valore per imprese e PA: per creare efficienza, per migliorare le performance dell'organizzazione, per concepire beni e servizi da offrire al mercato, per dare sostanza a nuovi business model.

Abbiamo sempre cercato di mostrare a chi ha responsabilità di business gli impatti positivi delle tecnologie in tutti i processi, sostenendo con forza che il digitale non è un tema che riguarda solo i CIO, ma un elemento strategico che anche i CEO devono padroneggiare: non c'è funzione aziendale che non sia toccata da questa trasformazione, dalle HR alla Supply Chain, dal Marketing al Finance, e non c'è settore che ne sia immune, dalla Sanità al Retail, dal Fashion al Turismo.

In questi anni, abbiamo sviluppato i temi dell'innovazione nella profonda convinzione che l'economia italiana possa e debba trovare un nuovo impulso cogliendo l'opportunità della trasformazione digitale, indispensabile motore di crescita e di rilancio.

Oggi constatiamo con soddisfazione che questo pensiero è sempre più condiviso e diffuso, non solo

a livello internazionale ma anche nel nostro Paese. La consapevolezza che l'Italia deve imboccare con decisione la via dell'innovazione digitale si è estesa a macchia d'olio nella politica, nella società, nel mondo dell'impresa. Il tema del digitale non è più, finalmente, confinato a dibattiti fra esperti e qualche passo avanti, importante, è stato fatto. Crediamo però che sia solo l'inizio. Il prossimo decennio, siamo convinti, vedrà cambiamenti rapidi e di enorme portata di cui il digitale sarà protagonista assoluto.

È su queste basi che la rivista ICT4Executive compie una decisiva evoluzione e diventa Digital4Executive, sotto il rinnovato e più ampio cappello Digital4, perché anche il linguaggio si è ormai trasformato. La nostra ambizione, oggi come allora, è di avvicinare e appassionare ai temi dell'innovazione digitale gli Executive del Business, e dare voce agli innovatori - per fortuna numerosi e coraggiosi - del Paese. Lo faremo con contenuti ancora più interessanti e di valore, veicolati all'interno di un sistema editoriale moderno e fruibile attraverso tutti i media possibili: cartaceo, online, video, social, Mobile.

Con l'autorevolezza e la professionalità di sempre, il nostro impegno è di fare da traino, da pungolo, da specchio alla trasformazione digitale del Paese.

# ORACLE®

## JD EDWARDS



8 Luglio - Milano



10 Luglio - Vicenza



14 Luglio - Firenze



15 Luglio - Bologna

**IL CUORE PULSANTE DELLE IMPRESE ITALIANE.**  
VIENI A SCOPRIRLO, SEGUI IL NOSTRO TOUR!

Dal 6 al 15 Luglio non perderti **JDE - Italian Core**, il tour che ti porterà alla scoperta del Made in Italy di successo. Segui anche tu Oracle e i suoi partner lungo questo viaggio, e scopri come possono potenziare il valore della tua azienda!



[www.jde-italiancore.it](http://www.jde-italiancore.it)



# SHARING ECONOMY O VETEROCAPITALISMO?



di **UMBERTO BERTELE**

PRESIDENTE  
ADVISORY BOARD  
DIGITAL4EXECUTIVE

AUTORE DI "STRATEGIA"



@umbertobertele

La *sharing economy*, la condivisione cioè di risorse per renderle disponibili a tutti senza che necessariamente ne abbiano il possesso, è un qualcosa che esiste da sempre. Il fenomeno però veramente nuovo, che l'ha portata alla ribalta negli ultimi anni, è lo sviluppo di piattaforme - *marketplace* - in cui la domanda e l'offerta, analogamente a quanto accade nelle borse, si confrontano direttamente tra loro. Piattaforme i cui gestori, analogamente a Borsa Italiana o Nasdaq, si occupano del funzionamento delle transazioni e dello sviluppo del business, ma - diversamente dal *rent-a-car* di Hertz o dal *Car2Go* di Daimler - non devono essere in possesso dei beni che rendono disponibili: con conseguenti profonde differenze negli *economics*. È stato lo sviluppo della tecnologia a renderne possibile la grandissima crescita: senza Internet una piattaforma come Airbnb, nata nell'era dei *PC*, sarebbe ancora una normale agenzia immobiliare; senza Internet e gli *smartphone* Uber e le altre *ridesharing company* non sarebbero nemmeno nate.

L'idea di *sharing economy* gode di consensi molto ampi, e non solo da parte dei suoi sempre più numerosi fruitori. Piace agli ambientalisti, perché la condivisione delle risorse riduce il consumo di quelle non rinnovabili e l'inquinamento. Piace a chi, per ideologia politica o convinzione religiosa, non ama l'idea di proprietà. Piace a chi vede nelle piattaforme di scambio uno strumento in grado di mettere "più mercato" nell'economia, liberandola dalle molte incrostazioni corporative cumulatesi nel tempo. Piace a chi considera le piattaforme stesse come uno strumento in grado anche di favorire l'inclusione sociale.

A fronte dell'immagine così fortemente positiva di cui essa gode, però, diverse *crepe* cominciano ad apparire in quella dei suoi principali interpreti. Non tanto per le reazioni delle categorie (i tassisti piuttosto che gli albergatori) che si vedono minacciate nella stessa esistenza, quanto perché l'*anima capitalistica* che sempre più emerge con il loro successo - volta a far crescere profitti e valore anche alle spese degli *stakeholder* che partecipano al processo - fa sbiadire quell'immagine *democratica* che ne aveva accompagnato la nascita e agevolato il decollo. E colpisce che le accuse di ricalcare le orme dei capitalisti del primo '900 non provengano tanto da personaggi *alla Landini*, ma da testate come *WSJ* che qualche tempo fa titolava "*Uber isn't the Uber for rides - it's the Uber for low-wage jobs*".

Il perché questo avvenga è facilmente comprensibile. L'ideale per un *marketplace* è di poter disporre di risorse *sottoutilizzate*, remunerabili *marginalmente*: possessori ad esempio di auto che vedano il lavoro di autisti per UberPop come un modo per *arrotondare* le proprie entrate; stanze o case *sottoutilizzate*, che in assenza di Airbnb non renderebbero nulla (o molto meno) ai loro proprietari. Con il tempo e con il successo, però, è cresciuto il numero di coloro che *esclusi* dal mondo del lavoro hanno visto la possibilità di crearsene uno operando come *freelancer* a tempo pieno per Uber, talora dopo aver acquistato appositamente (con l'aiuto finanziario di Uber stessa) un'auto, e di coloro che hanno investito (anche indebitandosi) in appartamenti da mettere a *totale* disposizione di Airbnb: venendosi a trovare gli uni e gli altri alla totale mercè delle due società o dei loro epigoni, che possono scaricare su di essi i cali dei prezzi praticati per fronteggiare la concorrenza o gli aumenti dei prelievi effettuati per essere più attrattivi agli occhi degli investitori.

Il rischio - per il momento ancora teorico - è che le *crepe* nell'immagine si trasformino in ben più pericolose *crepe* nella profittabilità e nel valore. Come accadrebbe se la *class-action* intentata in California da un numero elevato di *freelancer* per farsi riconoscere *employee* (con tutti i diritti e i costi connessi) di Uber e di Lyft dovesse avere successo. E se questo inducesse un "effetto domino" negli US e in altri Paesi.

*N.d.A. Non penso che sia un tribunale sulla base di vecchie leggi, come accaduto a Milano, a poter decidere la sorte di un servizio innovativo. Penso però sia giusto chiedersi quanto del valore creato dalle imprese sia legato alla loro innovatività e quanto a comportamenti unfair resi poco visibili dalla innovatività dei loro business model.*

# LA GESTIONE DOCUMENTALE NON È PIÙ LA STESSA!

**WORKFLOW  
E PRATICHE  
SONO DIVENTATI  
COLLABORATIVI**

Top Consult annuncia **"L'UTENTE COLLABORATIVO"**, un nuovo modo di lavorare smart e collaborativo nei processi aziendali strutturati e non strutturati.

L'utente non usa più l'e-mail, ma Gruppi di lavoro, Bacheca e Notifiche all'interno dei processi; mediante una Home Page personalizzata tiene sotto controllo tutti gli ambienti collaborativi in cui è coinvolto; opera su PC, Notebook, Mobile o Web; pratiche e flussi sono archiviati con tutta la loro "storia".

Usa **Groupware**, **Pratiche Collaborative** e **Workflow Collaborativo**, le nuove funzioni collaborative del sistema documentale TopMedia Social NED per gli utenti dei processi aziendali.

**Velocizza e controlla le pratiche e i flussi, annulla le barriere comunicative, sfrutta strumenti "smart" e potenzia il tuo ERP!**

È disponibile anche il nuovo **Pacchetto Social NED Collaboration** con tutte le funzioni collaborative, facile da usare in house o su cloud.

**IN PROVA GRATUITA PER 3 MESI!**

**VUOI SAPERNE DI PIÙ?**  
Scrivici o visita il nostro sito.

**TOPCONSULT**



**AVANTI VELOCE**

Top Consult S.r.l. - Via Valeggio 22/E, 10128 Torino - Tel. 011.58.05.994  
[www.topconsult.it](http://www.topconsult.it) - [marketing@topconsult.it](mailto:marketing@topconsult.it)

# DIGITAL EXECUTIVE

## COVER STORY

«Ecco perché Expo rimarrà un modello per il digitale» Guido Arnone, Direttore Technological Innovation & Digital Expo 2015	8
La sfida: progettare una digital experience senza riferimenti Nicola Sciumè, Responsabile Servizi Digital On Site Expo 2015	10
L'Internet of Things protagonista a Expo dà forza alla filiera alimentare "smart" Angela Tumino, Politecnico di Milano	12
Barilla, la confezione di pasta porta con sé tutta la sua storia	13
Al supermarket di domani tutta la conoscenza di un prodotto in un istante Gabriele Tubertini, CIO, Coop Italia	14

## MANAGEMENT

Flessibilità, la chiave per innovare Xavier Sala i Martín, Economista, Columbia University	18
Se le soft skills contano più della competenza Roger Abravanel, consulente e saggista	20
Le nuove regole in materia di "cookie" Gabriele Faggioli e Francesca Lo Giudice, Partners4Innovation	23

## DIGITAL TRANSFORMATION

<b>HEALTH</b> - Innovazione digitale in sanità, segnali positivi Chiara Sgarbossa, Politecnico di Milano	24
<b>OPERATIONS</b> - Trenitalia investe nella manutenzione che anticipa i guasti	30
<b>PROCUREMENT</b> - I fornitori italiani di McDonald's "entrano" dal portale online	34
<b>SUPPLY CHAIN</b> - Farmaceutico, una piattaforma per tracciare tutta la logistica del settore	38
<b>MARKETING</b> - Mobile, video, Big Data e social: Internet trasforma la pubblicità	42
<b>FINANCE</b> - Toschi Vignola: qualità anche nelle informazioni con il Finance Controlling	46
<b>FINANCE</b> - Fattura digitale per l'efficienza, il circolo virtuoso del Gruppo ATM	50
<b>HR</b> - La formazione in Amadori si fa con l'e-learning sul tablet	54

## ADVISORY BOARD

Umberto Bertelè  
Presidente Advisory Board

Giampio Bracchi  
Politecnico di Milano

Carlo Alberto Carnevale Maffè  
Università Bocconi

Maurizio Dècina  
Politecnico di Milano

Giuliano Noci  
Politecnico di Milano

Paolo Pasini  
SDA Bocconi

Andrea Rangone  
Politecnico di Milano

Francesco Sacco  
Università dell'Insubria - SDA Bocconi

Raffaello Balocco  
Segretario Advisory Board

## OSSERVATORI

Tre lezioni dall'eCommerce cinese Marco Gervasi, consulente e autore del libro East-Commerce	56
---	----

## SPECIALE "ICT AS-A-SERVICE"

Dall'IT tradizionale all'as-a-service con il "Cloud Project Framework" Alessandro Piva e Clara Carnevaletti, Politecnico di Milano	62
---	----

## SPECIALE "MOBILE ECONOMY"

La Mobile economy italiana vale oltre 25 miliardi	82
---	----

<b>RUBRICA   RICERCHE E STUDI</b>	90
-----------------------------------	----

<b>RUBRICA   NOMINE</b>	93
-------------------------	----

## «ECCO PERCHÉ EXPO RIMARRÀ UN MODELLO PER LE SMART CITY»

La manifestazione milanese è un palcoscenico mondiale anche per i temi del digitale, e lascerà in eredità principi fondamentali come la capacità di creare un ecosistema di soluzioni verticali multivendor, di offrire modelli di business sostenibili a investitori privati, di integrarsi nel territorio con progetti replicabili. «Abbiamo cercato di ragionare partendo non da un punto di vista tecnologico, ma da esperienze che emergono e che rimangono»



Expo 2015 è un palcoscenico mondiale per l'Italia in questo periodo, e in particolare lo è per i temi del digitale, sia nel sito espositivo sia per i contenuti che propone. Come ha lavorato Expo 2015 SpA, con i suoi partner, per dare sostanza a questa grande opportunità? Una risposta l'ha data Guido Arnone, Direttore Technological Innovation & Digital della società, al convegno di presentazione dell'Osservatorio Internet of Things 2014-15 del Politecnico di Milano.

«Prima di tutto Expo lascia in eredità un modello di riferimento per il concetto di ecosistema - ha spiegato Arnone -. Di fatto Expo e la Smart City Expo nascono dalla collaborazione e integrazione di tante soluzioni verticali messe a sistema, come lo Smart Metering, la rete di fibra ottica, la sensoristica della sicurezza (vedi box "Tutti i tasselli della cittadella digitale Expo", ndr)».

Legato a questo è il tema del reperimento delle

risorse: «Expo partiva da una posizione agevolata per la presenza di finanziamenti pubblici e la previsione di 20 milioni di visitatori. La Smart City Expo però è stata interamente coperta da finanziamenti privati. I partner e gli sponsor hanno deciso di credere e investire nel progetto. La cosa decisiva non è l'investimento pubblico diretto nella creazione di Smart city e in soluzioni digitali: è come creare condizioni per cui i privati trovino conveniente investire in queste iniziative, in termini di nuovi modelli di business e ritorni».

### IL PRIMO EXPO DELL'ERA SMARTPHONE

Il terzo aspetto di riflessione è progettuale: «Abbiamo cercato di ragionare non da un punto di vista tecnologico, ma da un punto di vista di esperienze che emergono e rimangono». L'obiettivo per la Smart City Expo, continua Arnone, è stato di sviluppare soluzioni tecnologiche non fini a se





## TUTTI I TASSELLI DELLA “CITTADELLA DIGITALE” EXPO

Expo come sito “all digital” e Smart City nasce dall’integrazione delle tecnologie di molti operatori, tra cui spiccano gli Official Global Partner. Cominciando dalla sicurezza, Selex ES, società di Finmeccanica, ha predisposto un sistema di controllo con oltre 1500 telecamere anti-intrusione, 200 punti di controllo con tecnologia biometrica e circa 15mila sensori per il controllo della rete. L’aspetto energetico è a cura di Enel, che ha installato nell’intera area una “smart grid” per la gestione delle rete elettrica e il controllo dei consumi (Smart Metering), ma anche un sistema di illuminazione pubblica smart. L’hardware per diffondere i contenuti multimediali nella cittadella è firmato Samsung, e comprende un videowall curvo di 30x10 metri composto da 460 grandi schermi, 100 totem interattivi, e circa 20 e-wall in grado di interagire con i device mobili.

TIM invece ha realizzato la copertura del sito espositivo con reti a banda ultralarga fissa e mobile, posando 300 km di fibra ottica, e sei stazioni radio macro e 12 micro per la connettività 4G Lte: un network che secondo il bilancio dei primi giorni di Expo sostiene una media di 95 mila chiamate e 530 Gbyte di traffico dati. Complementare il contributo di Cisco, IP Networks and Solutions Partner di Expo 2015, che gestisce le infrastrutture sia via cavo, sia Mobile, sia wi-fi (con 2700 punti di accesso) per la connettività di base, oltre ai sistemi di sicurezza e controllo per l’accesso alla Rete. A mettere in relazione il tutto c’è la Service Delivery Platform studiata da Accenture, il ‘sistema nervoso’ dell’Esposizione Universale: durante il semestre gestirà oltre 2,5 milioni di transazioni e 7,5 milioni di notifiche al giorno.

stesse, ma “di esperienza”, sia dal punto di vista dell’operatore, che sperimenta modalità di controllo e scelte operative, sia da quello del visitatore, la cui esperienza di visita è determinata dal confluire di molte soluzioni su pc, smartphone, e device nel sito espositivo.

«Ricordiamoci che questo è il primo Expo in cui gran parte dei visitatori avrà uno smartphone, e quindi la possibilità di essere utenti, ma anche contributori, perché lo smartphone è strumento d’accesso, collettore di dati tramite i suoi sensori, e quindi elemento d’interazione con il mondo Internet of Things».

L’ultimo concetto riguarda il lungo termine: «La Smart city di Expo nasce per il sito espositivo, ma a fine evento rimane: deve integrarsi con il territorio ed essere replicabile, e da qui è nata una serie di iniziative». Arnone cita per esempio Extended Expo, lanciata da Telecom Italia (con la stessa Expo 2015 SpA), che propone ai partner che hanno lavorato per Expo di valorizzare le competenze e soluzioni maturate nel progetto Expo trasformandole in parti integranti della loro offerta per imprese e cittadini: «Un discorso che nasce in ambito italiano, ma si può replicare anche in ambito internazionale».

Un altro progetto che invece ha da subito un respiro internazionale è l’Eo15, «che nasce per Expo, che è uno dei contributori, col coordinamento del Cefriel-Politecnico di Milano, ed è un sistema di

condivisione di servizi che rispecchia molto bene il concetto di integrazione con il territorio». I servizi riguardano ovviamente Expo 2015, e poi Infomobilità, Itinerari, Ricettività e Ristorazione, Smart City. «Per esempio per l’infomobilità c’è una parte di collezione di dati - sono stati integrati tutti gli operatori interessati dell’area di Milano - su cui si basano dei servizi che vengono condivisi per creare degli applicativi. Insomma Eo15 è un modello a tre livelli: dati rilevati dall’IoT, su cui si costruiscono servizi, che a loro volta abilitano applicativi messi a disposizione del territorio».

### L’INTERESSE DI DUBAI 2020

Insomma, conclude Arnone, «abbiamo lavorato su modelli che possano essere replicabili, a Milano, in Italia, e all’estero. Siamo per esempio in contatto con l’organizzazione di Expo Dubai 2020, che è interessata a vari aspetti della nostra esperienza». Uno è l’ambito delle sponsorizzazioni: «Abbiamo raccolto più di 360 milioni di euro tra partner e sponsor, e di questi 200 sono stati investiti in progetti tecnologici, molti afferenti alla Smart City».

Un altro è la stessa Smart City. «Dubai sta studiando attentamente il nostro approccio progettuale alla Smart City e all’infrastruttura tecnologica a supporto dell’evento, cose sulle quali stanno già iniziando a muoversi concretamente per il 2020, dati i tempi necessari».

NICOLA SCIUMÈ

RESPONSABILE SERVIZI DIGITAL ON SITE  
EXPO 2015

# LA SFIDA EXPO: PROGETTARE UNA DIGITAL EXPERIENCE SENZA RIFERIMENTI

«Non avevamo nessun benchmark, l'Expo di Shanghai è stato nel 2010, e da allora in termini tecnologici il cambiamento è stato enorme, con l'esplosione del Mobile». Il responsabile dei sistemi digitali del sito espositivo (che si estendono fino alla città di Milano) spiega l'ecosistema e i criteri con cui è stato progettato, e fa un bilancio dei primi giorni della manifestazione



Per attirare 20 milioni di visitatori a Expo 2015, e per accompagnarli sul posto, il canale digitale è decisivo come mai è successo prima per altri eventi del genere, temporanei e di portata mondiale. L'esplosione del Mobile ha fatto dell'evento milanese un caso senza precedenti, in termini di progettazione della "digital experience". Una sfida quindi molto impegnativa ma anche entusiasmante, ci spiega in quest'intervista Nicola Sciumè, Responsabile Servizi Digital On Site di Expo 2015. Sciumè ha progettato e seguito la realizzazione dei sistemi digitali sul sito espositivo, sistemi che si estendono anche alla città di Milano, per prendere in carico i visitatori fin dall'arrivo e per coinvolgere i cittadini nell'evento.

**Quali sono stati i concetti principali che hanno ispirato la progettazione di questi sistemi?**

Questo è un enorme progetto che aveva una scadenza inderogabile: l'1 maggio 2015. È stata una dura sfida, fin dal 2012 quando l'ecosistema digitale

è stato disegnato, partendo da una pura vision. Non c'erano benchmark, dall'Expo precedente - Shanghai 2010 - il cambiamento tecnologico è stato enorme. Lì per esempio avevano puntato ancora molto sulla TV, noi pochissimo: siamo partiti tre anni fa disegnando l'esperienza sul web, e "traghetandola" poi sul Mobile. Ma partendo oggi farei il contrario. Abbiamo anche studiato i parchi tematici, ma l'analogia aveva poco senso. Disney sui totem digitali ha investito un miliardo di dollari con tempi d'ammortamento di 10 anni. Noi dobbiamo ammortizzare tutto in 6 mesi. Inoltre dovevamo consegnare l'1 maggio la versione più aggiornata di ogni interfaccia o sistema. Non potevamo fare 6 mesi di test e poi implementare la versione 2.0: a ottobre si chiude.

**Made in Italy e alimentazione sostenibile sono i temi su cui Expo punta per attirare visitatori: come si possono rafforzare con la "digital experience"?**

L'utente negli strumenti digitali cerca usabilità e



## PUNTO DI PARTENZA: ACCESSO ALLE INFO OVUNQUE

Durante la progettazione dei sistemi digitali di Expo è esploso in tutto il mondo l'utilizzo dei dispositivi Mobile. «Oggi il consumatore usa lo smartphone come primo strumento d'accesso a informazioni e contenuti: è un dato di fatto, anche il motore di ricerca Google è cambiato per dare più evidenza ai contenuti Mobile-friendly», spiega Nicola Sciumè. «Per cui occorre progettare l'accesso o il reperimento delle informazioni a partire da un device mobile o contestuale, cioè sul posto. Come abbiamo tenuto conto di questo? Faccio un esempio. L'interfaccia dei totem on-site di Expo è innovativa perché non ha gerarchia di contenuto: ha un livello solo, è riferita al luogo, al contesto in cui il totem è inserito. Il totem non dice cos'è l'Expo, perché l'utente che è nel sito espositivo sa già la risposta».

immediatezza: abbiamo solo pochi attimi per convincerlo che i nostri sono quelli più utili. E per farlo occorre andare molto più al cuore che alla testa: quando c'è grande alternativa l'utente sceglie l'opzione che lo seduce di più. Perciò abbiamo sempre ragionato in termini di user experience. Se posso trovare le informazioni di cui ho bisogno sul padiglione X con due click sull'App o due tap su un totem non le chiedo neanche più a voce. Se poi vengo a sapere altre cose senza chiedere, per esempio tutti gli eventi che si svolgeranno in quel padiglione oggi e nei prossimi giorni, non c'è neanche bisogno di puntare su grafica o funzioni estremamente avanzate. App e contenuti digitali inizialmente avevano funzioni minime informative, poi dall'1 maggio siamo passati alla modalità "visit": gli utenti sui vari device - pc, smartphone, totem - in una sorta di "digital path" sempre coerente possono preparare e gestire l'esperienza di visita, man mano arricchendola. Questo entro limiti precisi: Expo si occupa dell'esperienza di visita del sito, non di quelle nei singoli padiglioni, con i relativi eventuali acquisti online di servizi o prodotti.

### Quali sono le tecnologie principali su cui si basa il "sistema digitale Expo"?

Abbiamo circa 3.000 schermi, di cui 150 interattivi, e in particolare 44 totem bifacciali, sui quali avvisiamo di tutto ciò che succede a Expo. Gli schermi interattivi si relazionano con l'utente direttamente o tramite l'App. Poi c'è l'infrastruttura Wi-Fi, per garantire pieno accesso ai servizi soprattutto all'utenza straniera senza gravarla del costo per fruire delle reti mobili italiane.

Inoltre abbiamo lavorato all'interazione di tutto ciò con l'ecosistema E015, l'ambiente digitale creato da Expo e Confindustria, Camera di Commercio di Milano, Confcommercio, Assolombarda e Unione del Commercio, con il coordinamento del Cefriel-Politecnico di Milano, per far parlare tra loro i sistemi informatici di attori pubblici e privati che operano

sul territorio, che possono così comunicare in tempo reale con la comunità di Expo.

Altri device importanti sono i digital wall interattivi. Sono device di 7 metri per 3, che coinvolgono e intrattenendo in stile futuristico, tipo "Minority Report", cercano di trasferire messaggi relativi ai temi di Expo. Questi "muri" sono connessi con una rete a latenza zero, che consente di trasmettere contenuti prodotti sul sito espositivo, per esempio un concerto, in tempo reale su tutti questi device. In totale, abbiamo 18 "muri" nel sito e uno fuori, a breve ne installeremo altri due in città, per far interagire anche i cittadini, come avviene per i totem bifacciali a Expo Gate (presso il Castello Sforzesco, ndr): hanno le stesse funzioni di quelli del sito espositivo, così la gente s'abituava a usarli e può "immergersi" anche a distanza. Abbiamo infine una serie di Beacon disposti all'interno del sito: anch'essi interagiscono con l'App e danno informazioni dinamiche, in funzione del luogo, del contesto, e del tipo di utente.

### Nel momento in cui stiamo parlando sono passati 20 giorni dall'inizio di Expo: può fare un primo bilancio del contributo del digitale alla riuscita dell'evento?

Basta venire al sito per "toccare con mano" che il digitale fa parte integrante dell'esperienza Expo di moltissimi visitatori: i totem hanno sempre persone che interagiscono - non ne vedo quasi mai uno libero -, mentre la gente in coda ai padiglioni passa il tempo navigando sull'App. Su questo abbiamo già vinto. Stiamo ancora lavorando, ad esempio per l'interattività dei video wall con l'App. Non abbiamo ancora consolidato i dati per avere le prime statistiche, ma il bilancio è assolutamente positivo.

Alla fine soddisfare l'utente è il vero obiettivo, specie in un evento come questo dove tutto è temporaneo, compresa la gerarchia aziendale. Il mio capo a novembre non lo sarà più, ma se moltissimi visitatori avranno avuto una digital experience utile e positiva, saranno il mio miglior sponsor.



ANGELA TUMINO

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION  
POLITECNICO DI MILANO

## L'INTERNET OF THINGS PROTAGONISTA A EXPO DÀ FORZA ALLA **FILIERA ALIMENTARE "SMART"**

Con le soluzioni IoT all'evento si monitorano i consumi, si gestiscono le reti di servizio, dalle luci alla sicurezza, e si abilitano le applicazioni più innovative nel Future Food District. Uno scenario, spiega l'Osservatorio IoT del Politecnico di Milano, che traina le iniziative Smart Agriculture e Smart Logistics nei settori vitivinicolo, lattiero e carne

Nel sito espositivo di Expo 2015 l'Internet of Things (IoT) recita un ruolo da protagonista. Con queste tecnologie si monitorano i consumi energetici e la continuità di servizio, si telegestiscono i dispositivi (come luci e condizionatori) e i sistemi di sicurezza e controllo. L'IoT abilita anche le applicazioni di Smart Logistics e Smart Agriculture nel Future Food District, dedicato all'integrazione tra produzione alimentare e tecnologie.

«In generale in Italia le sperimentazioni "smart" nella filiera alimentare hanno ricevuto un forte impulso da Expo 2015. I settori con più progetti Smart Logistics sono il vitivinicolo (per garantire l'originalità del prodotto), il lattiero-caseario (per tracciare operazioni e mezzi di raccolta del latte) e quello della carne, dove animali e carni sono tracciati tramite tecnologie RfId fino al confezionamento», spiega Angela Tumino, Responsabile della Ricerca dell'Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano. Fattori distintivi dei progetti più recenti sono la comunicazione diretta col consumatore – grazie a tecnologie come QR code o tag NFC (Near Field Communication) – e la centralità della sicurezza alimentare, basata sulla piena tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti. Al riguardo Expo 2015 ha patrocinato il progetto Safety for Food, mirato a creare una banca dati mondiale per il settore alimentare e a sviluppare un sistema di tracciabilità RfId.

Il vitivinicolo è anche il principale settore in cui si sperimentano soluzioni di Smart Agriculture, nonché applicazioni in ambito ortofrutticolo e di agricoltura controllata in serra.

In questi progetti si utilizzano sensori distribuiti per

ottimizzare l'uso di risorse (acqua, fertilizzanti, fitosanitari) e migliorare i modelli di previsione delle infezioni delle colture. «I risultati sono incoraggianti - sottolinea Tumino -: si può ridurre del 30-40% l'uso di acqua e del 40% il numero di trattamenti fitosanitari. Oltre a ciò la raccolta di informazioni dal campo facilita l'informatizzazione del "quaderno di campagna", il Registro dei trattamenti sulle colture, ad esempio irrorazione o irrigazione».

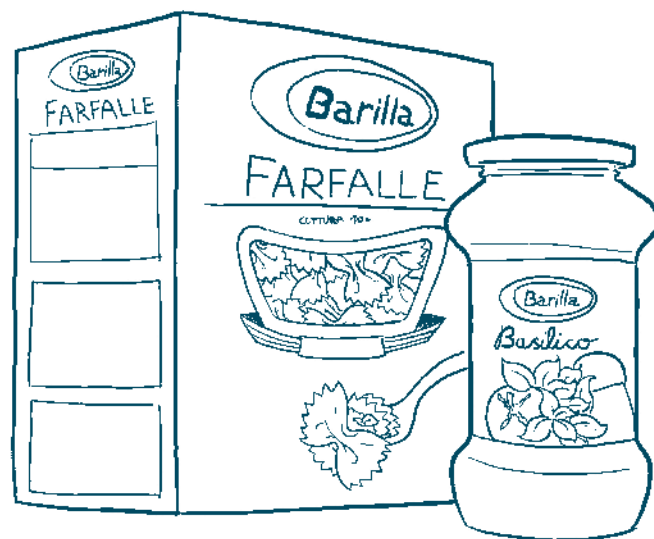
### I NUOVI "AGRONOMI DIGITALI"

Per liberare il potenziale della Smart Agriculture servono due ingredienti: un'attenta analisi ex-ante di costi e benefici, che indirizzi l'investimento del produttore agricolo e renda evidente il potenziale valore; e il coinvolgimento di figure specialistiche, i nuovi "agronomi digitali", che sviluppino modelli software previsionali per estrarre valore dai dati raccolti sul campo.

L'Osservatorio IoT ha approfondito insieme a ICE, l'Agenzia per la promozione all'estero delle imprese italiane, uno studio di costi e benefici di una soluzione IoT per la gestione dell'irrigazione, dei trattamenti fitosanitari e dei fertilizzanti nel settore vitivinicolo biologico. «Ottimizzando tali attività si può ridurre l'impatto ambientale dell'attività agricola e ottenere un tempo di payback dell'investimento, in condizioni climatiche medie, che varia da circa un anno per un'azienda di 50 ettari, a circa 3,5 anni per una piccola azienda di 5 ettari», conclude Tumino.

## BARILLA, LA CONFEZIONE DI PASTA PORTA CON SÉ TUTTA LA SUA STORIA

Un packaging 'special edition' per due prodotti – farfalle e sugo al basilico – in vendita nel supermarket Coop del Future Food District di Expo 2015 comprende un QR code che consente al consumatore di essere informato su tutti i passaggi della filiera di produzione e di trasporto



Quando per Expo 2015 fu scelto il tema 'Nutrire il pianeta energia per la vita', la massima aspirazione era di raccontare il cibo e la sua cultura nei Paesi partecipanti. Nessuno pensava che si sarebbe anche trovato il modo di mettere il cibo in condizione di raccontarsi da sé. Invece è successo. Un anno fa Cisco e Penelope, società partenopea di consulenza ICT, hanno presentato la piattaforma S4F (Safety 4 Food), programma di tracciabilità della filiera agroalimentare basato sull'applicazione di sensori a ciascuno degli ambienti e strumenti coinvolti: dalle mietitrici e trattori nei campi fino alle strutture logistiche, passando per gli impianti di confezionamento. La soluzione ValueGo di Penelope raccoglie ed elabora i dati per descrivere la storia del prodotto. Una vera carta d'identità utilissima nella lotta alla contraffazione, soprattutto nel vitivinicolo. Acquisendo con lo smartphone un QR code sull'etichetta di una bottiglia, per esempio, grazie a S4F il consumatore potrebbe risalire addirittura al tralcio di vite da cui è stata raccolta l'uva, accedendo alle certificazioni ministeriali per i marchi DOC e DOCG.

A un anno di distanza il sogno non si è ancora realizzato, ma è sulla buona strada. Trasformare una soluzione innovativa in un'applicazione disponibile per le migliaia di piccole imprese agroalimentari significa innanzitutto passare dalla grande industria. Per esempio da Barilla, che ha accettato la sfida dando vita a un progetto sperimentale. Un packaging 'special edition' per due referenze – una confezione di farfalle e un barattolo di sugo al basilico – per ora vendute solo nel supermarket Coop del Future Food District a Expo 2015. Entrambi i prodotti dispongono

di un QR code che consente al consumatore di accedere a tutti i passaggi della filiera.

«Ogni fase produttiva genera ripercussioni nel breve, medio e lungo termine», spiega Andrea Belli, Barilla Quality and Food Safety, Technical Project Leader. «Dal gusto del mangiare sano, all'impatto su salute e ambiente, tra impronta idrica, ecologica ed emissioni di CO<sub>2</sub>, l'intero processo deve essere sostenibile. E con la complessità delle nostre 160 linee di prodotto in 30 siti industriali, 650 referenze e 125 mercati di riferimento, tracciarne i passaggi e condividerli coi consumatori per noi è strategico».

### PROSSIMO PASSO: IL QR CODE INVISIBILE

Dalla 'special edition' alla distribuzione di massa però il passo non è breve. Lo sforzo che anche un gigante come Barilla deve sostenere per innervare hardware e software con le soluzioni S4F non è indifferente: «Servirà una decisa risposta del mercato, che monitoreremo attentamente, perché il progetto si sviluppi», dice Giorgio Beltrami, Quality, Food Safety e Regulatory Global Director del gruppo.

Suscitare l'interesse dei consumatori equivale a dialogare con loro in modo intuitivo e accattivante, senza far pesare la tecnologia. E qui entra in gioco il terzo ingrediente di S4F: il layout grafico elaborato da NTT Data, che ha creato un'interfaccia "storytelling" adatta a condividere informazioni specifiche anche con chi non fa del salutarismo una ragione di vita. Il prossimo passo nel processo di sintesi tra bit e prodotti? L'introduzione di QR code invisibili, direttamente integrati nel logo sulla confezione.

# AL SUPERMARKET DI DOMANI TUTTA LA CONOSCENZA DEL PRODOTTO IN UN ISTANTE

Al cuore del sito espositivo di Expo, un innovativo punto vendita Coop realizzato su progetto di Carlo Ratti del MIT: un concetto di luogo “a misura d’uomo” in cui vari touchpoint digitali forniscono in modo immediato e originale informazioni su provenienza, tracciabilità, impatto ambientale e allergeni dei prodotti in vendita. L’abbiamo visitato con Gabriele Tubertini, CIO di Coop



Il supermercato dove andremo a fare la spesa tra 3-5 anni tornerà a essere come i mercati rionali a cui l’uomo è abituato dal Medioevo: un punto di incontro senza barriere, che favorisce la socialità. Ma sarà anche un luogo dove accederemo con la massima facilità e naturalezza, tramite i device digitali, a molte più informazioni sugli alimenti - e su come utilizzarli per migliorare il nostro stile di vita - di quelle che oggi ci danno le comuni etichette.

Questi in estrema sintesi sono i concetti del “Supermercato del Futuro”, il cuore del Future Food District di Expo 2015, che incarna perfettamente il tema della manifestazione, l’alimentazione sostenibile, e non a caso si trova proprio al centro del sito espositivo.

Basato su un concept di Carlo Ratti, Direttore del MIT Senseable City Lab di Boston, il supermercato è stato realizzato con la collaborazione di Coop, e di Accenture per la definizione e implementazione delle soluzioni digitali, basate su tecnologie Microsoft.

Si estende su una superficie di 2500 metri quadri, a cui si accede dall’alto, dal terzo piano, per cogliere subito in un solo colpo d’occhio l’innovativa distribuzione degli spazi e l’integrazione tra tecnologie digitali e strutture fisiche: l’abbiamo visitato insieme a Gabriele Tubertini, CIO di Coop Italia.

«Il criterio generale è che non abbiamo voluto fare aree demo di tecnologie estremamente futuristiche: abbiamo voluto realizzare un supermercato basato su soluzioni innovative avanzate, ma funzionante, dove si può davvero fare la spesa».

## «SCAFFALI PIÙ BASSI E PICCOLI PER GUARDARSI IN FACCIA»

Il primo pilastro del concept, continua Tubertini, è proprio l’intenzione di creare un ambiente più piacevole e meno claustrofobico del supermercato di oggi - il non-luogo per eccellenza, con navate alte due metri - grazie appunto a scaffali, banchi e

Il secondo pilastro del concept è legato direttamente al tema dell'Expo, l'alimentazione consapevole e sostenibile: «Abbiamo applicato la tecnologia ai prodotti per fare in modo che raccontassero la loro storia, attraverso due tipi di interazione legati ad altrettanti touchpoint di ultima generazione».

Il primo è il "tavolo interattivo" (nella foto): ciascuno espone quattro prodotti freschi, basta indicare uno con un semplice cenno della mano e su uno schermo da 27 pollici appaiono informazioni "aumentate" sulla sua provenienza, tracciabilità, impatto ambientale e presenza di allergeni. Questo è possibile grazie a circa 200 sensori kinect che, integrati con un content management system, attraverso meccanismi di body detection individuano i movimenti del cliente.

Il secondo è lo "scaffale verticale", dal layout completamente rivisto, e associato a un applicativo



tavoli "a misura d'uomo", molto più bassi, «dove si possono riaprire le relazioni sociali, perché si riesce a guardare in faccia la gente». Questo è possibile grazie al posizionamento del magazzino proprio sotto la superficie di vendita, e a un sistema di shelf replenishment che, collegato ai sistemi di cassa, consente una gestione just-in-time, con ordini di riassortimento più piccoli, più frequenti, in tempo quasi reale, e percorsi fisicamente molto brevi: il prodotto risale da sottoterra con un montacarichi e si posiziona vicino allo scaffale dove deve essere riassortito. È questo sistema che permette di tenere minori quantità sugli scaffali, che quindi possono essere più bassi di quelli tradizionali.

«Tutta la tecnologia utilizzata è già disponibile. Essendo una struttura temporanea con una vita di sei mesi, non aveva senso però scavare delle fondamenta e posizionare davvero il magazzino nel sottosuolo: per questo abbiamo creato una struttura rialzata».



**CARLO RATTI**

DIRETTORE,  
MIT SENSEABLE CITY LAB



**GABRIELE TUBERTINI**

CIO, COOP



## IL CONTRIBUTO DEL SENSEABLE CITY LAB DEL MIT

Il Future Food District, e in particolare il Supermercato del Futuro, sono stati progettati da Carlo Ratti Associati, società di design specializzata nell'integrazione di architettura e tecnologie digitali, fondata e diretta da Carlo Ratti, Direttore del Senseable City Lab del MIT. «Ogni prodotto ha una precisa storia da raccontare, che oggi arriva al consumatore in modo frammentato. Presto invece potremo sapere tutto sulla mela che stiamo mangiando in un istante: l'albero su cui è cresciuta, i trattamenti che ha ricevuto, il viaggio che ha compiuto per arrivare allo scaffale del supermercato».

L'obiettivo era creare un ambiente intero di realtà aumentata, ma senza necessità di strumenti o interfacce sofisticate, dove le persone potessero incontrarsi e interagire davvero, scambiandosi idee e prodotti. «Ci siamo ispirati al libro Palomar di Italo Calvino, che, entrando in un negozio di formaggi a Parigi, ha l'impressione di trovarsi in un museo o in un'enciclopedia: "Dietro ogni formaggio c'è un pascolo d'un diverso verde sotto un diverso cielo (...). Questo negozio è un museo: il signor Palomar visitandolo sente, come al Louvre, dietro ogni oggetto esposto la presenza della civiltà che gli ha dato forma e che da esso prende forma"», spiega Ratti.

Dietro al concept c'è la convinzione che questa "aumentata" conoscenza dei prodotti può creare nuovi legami sociali tra le persone: facendo leva sui meccanismi della sharing economy e del peer-to-peer si può pensare di creare un'area di libero scambio dove ciascuno può essere produttore e consumatore: una sorta di Airbnb di prodotti fatti in casa. «L'intenzione alla fine è quella di usare il design per far sperimentare diverse nuove modalità di interazione con il cibo a milioni di visitatori dell'Expo, da cui avremo dei feedback - sottolinea Ratti -: come dice Alan Kay, il miglior modo di predire il futuro è inventarlo, e questo si può fare meglio collaborando».

touch, da cui è possibile selezionare un prodotto e visualizzare informazioni aggiuntive, normalmente difficili da includere nello spazio di un'etichetta tradizionale: anche in questo caso il prodotto è in grado così di raccontare se stesso, le sue proprietà, la sua storia, il suo tragitto "dal campo alla famiglia".

«L'idea è fornire informazioni a un consumatore sempre più consapevole ed esigente, nel modo più semplice e naturale possibile, grazie alla tecnologia».

### I "BIG DATA" MENTRE SI FA LA SPESA

Lo stesso layout della struttura è diverso dai normali supermercati, e pensato proprio per proporre percorsi più informativi. Si sviluppa infatti non per categorie merceologiche ma per filiere, che partono dalle materie prime e arrivano alle loro più elaborate trasformazioni. «La filiera dell'ortofrutta e vini parte da verdura e frutta e arriva al prodotto finito: succhi di frutta, passate e vino. Poi c'è quella che parte dalla carne per arrivare ai salumi e quella lattiero-casearia, dal latte fino ai formaggi stagionati. C'è anche quella dal caffè ai coloniali e quella dai cereali alla birra».

A conclusione del percorso, le casse sono di ultima generazione, tutte con POS NFC, e accettano anche pagamenti via mobile con i provider attivi in Italia al momento. Intanto il cliente-visitatore è attratto da un grande schermo (120 mq) di "Real Time Data Visualization" che mostra in tempo reale alcuni dati su quanto accade nel punto vendita stesso: il numero dei visitatori presenti, i prodotti con cui interagiscono, le materie prime per cui vengono consultate più informazioni, la "top 10" dei prodotti più venduti e così via. «È una presentazione digitale ideata dal

team di Ratti, specializzato in visualizzazioni interattive molto coinvolgenti, e dà al visitatore una rappresentazione concreta di cosa si può fare con i Big Data. Tieniamo traccia di tutto ciò che avviene all'interno del supermercato: ad esempio quante volte una persona ha interagito con un prodotto e quanti di quei prodotti sono passati in cassa», sottolinea Tubertini.

### ETICHETTE SUL WEB SEMPRE AGGIORNATE

La creazione di un nuovo database dei prodotti è stato uno degli sforzi più grandi per questo progetto. «Il Supermercato del Futuro ci ha dato l'occasione di cambiare approccio per l'etichettatura dei prodotti a marchio, inserendo ulteriori informazioni su allergeni, valori nutrizionali e carbon footprint. Inoltre abbiamo deciso di mettere tutte queste informazioni a disposizione di chiunque pubblicandole sul web: sul sito Coop ora c'è il catalogo di tutti i prodotti a marchio, circa 3000 referenze, anche se qui al Supermercato del Futuro ce ne sono 1500: 800 Coop e 700 dell'industria».

Questo ha cambiato il modo di gestire l'informazione dei prodotti, e quindi il modo di lavorare delle persone: «Prima era sufficiente completare l'etichetta, adesso il lavoro continua fino a quando le informazioni sono caricate sul portale web, e anche oltre, perché se per esempio cambia l'indicazione di un allergene per un prodotto è necessario aggiornare la scheda: in pratica abbiamo introdotto in azienda un processo che tiene perennemente aggiornate queste informazioni, anche nell'ottica della trasparenza verso il pubblico».



# UNISCITI ALLA RIVOLUZIONE DELLA STAMPA

## Inkjet Epson. Le migliori stampanti per l'ufficio.

Prendi parte anche tu alla rivoluzione della stampa e abbandona il passato scegliendo stampanti che ti fanno risparmiare tempo e risorse.

Entra nel futuro.

Le stampanti WorkForce Pro offrono costi per pagina inferiori, bassi consumi energetici e tempi di stampa immediati\*.

- Costi copia inferiori del 50%\*
- Consumi energetici inferiori dell'80%\*
- Necessità di manutenzione ridotta
- Massima affidabilità
- Tecnologia pulita
- Meno sprechi



PRECISIONCORE



**Scegli WorkForce Pro.  
Scegli il futuro.**

[www.epson.it/rivoluzione-stampa](http://www.epson.it/rivoluzione-stampa)



**EPSON®**  
EXCEED YOUR VISION

# FLESSIBILITÀ, LA CHIAVE PER INNOVARE

Cosa accomuna il noto allenatore di calcio Pep Guardiola e il fondatore della catena di negozi di abbigliamento Zara, Amancio Ortega? Una strategia originale e vincente, incentrata su cambiamenti repentini e sulla capacità di adattarsi di volta in volta al contesto in modo flessibile. Lo spiega in questa intervista l'economista catalano Sala i Martín

XAVIER SALA I MARTÍN

ECONOMISTA  
COLUMBIA UNIVERSITY



Professore di Economia alla Colombia University e ideatore del noto Indice di Competitività Globale, il catalano Xavier Sala i Martín ci spiega come guardare ai problemi da diverse prospettive.

**Qual è, secondo lei, la chiave per competere e poter avere successo oggi?**

Per essere competitiva un'azienda deve essere capace di innovare. Però, la chiave del successo è la flessibilità. Cosa hanno in comune Starbucks, il Cirque du Soleil, Zara, Ikea, Facebook e Pep Guardiola? Sono flessibili! Hanno saputo adattarsi al contesto e cambiare quando era necessario. Hanno saputo innovare in settori tradizionali come l'abbigliamento, il circo, l'arredamento, il caffè e il calcio...

Tendiamo a pensare che l'innovazione possa essere solo nell'industria della tecnologia, ma non è così. È possibile innovare in qualsiasi settore.

**Perché cita sempre come esempio anche Pep Guar-**

**diola, l'ex allenatore del Futbol Club Barcelona?**

Quando Guardiola era l'allenatore del Barcellona, il club vinse 14 competizioni in 4 anni sulle 19 che giocò, cambiando la storia del calcio. Riuscì a fare del Barcellona la prima squadra della storia capace di vincere tutti i titoli nella stessa stagione.

A cosa si deve il successo di Guardiola? Si deve al fatto che non gestiva la squadra con uno schema, il classico 4-4-2, ma con una "filosofia": secondo lui la chiave del calcio è il passaggio a centro campo, dove si generano più opportunità, non è dribblare e nemmeno correre con la palla. La squadra deve giocare tenendo presente questa premessa e avere una strategia basata sulla flessibilità: infatti, in base all'avversario la formazione è diversa.

Nessuno sapeva in anticipo come avrebbe schierato la squadra. Osservava attentamente l'avversario, guardando video per ore e ore. E sapeva spiegare ai giocatori cosa fare e loro si fidavano ciecamente.

## CHI È XAVIER SALA I MARTÍN

Economista, professore alla Columbia University, Xavier Sala i Martín è Chief Economic Advisor del Center for Global Competitiveness and Performance del World Economic Forum di Davos. È anche consulente di governi e istituzioni finanziarie internazionali, come la Banca Mondiale e il Fondo Monetario. I suoi studi si concentrano nel campo delle politiche di crescita economica. Ha ricevuto diversi premi, fra cui quello di Re Juan Carlos I (riconosciuto dalla Banca di Spagna come miglior economista del Paese e dell'America Latina, il premio Arrow conferito dall'International Health Economics Organization, e i premi Lee Hixson e Lenfest come miglior insegnante rispettivamente alla Yale University e alla Columbia University.



### Un altro caso di flessibilità che ha citato è la catena di negozi di abbigliamento, Zara. Perché?

Fino al 1920 circa, ciascuno confezionava vestiti a casa. Poi, un grande stilista, Christian Dior, inventò il prêt-à-porter. Da allora, le imprese della moda hanno operato con un sistema che prevedeva un solo stilista, il quale era incaricato di lanciare due collezioni all'anno: primavera-estate e autunno-inverno. Amancio Ortega, il fondatore di Zara, fu il primo a chiedersi: perché solo due volte? Perché non avere tanti stilisti che ascoltano la voce del cliente? Perché non osservare, nei bar, nelle discoteche, quello che i giovani chiedono? Se una star si presenta a uno spettacolo con un vestito particolare, come facciamo a renderlo disponibile in due settimane? Ortega ha introdotto la flessibilità nell'industria del fashion concependo un modello che prevede migliaia di stilisti, tutti che prestano attenzione al consumatore. Invece che due volte all'anno si disegna costantemente, ma una quantità minore di indumenti. La conseguenza di questa innovazione è che la gente visita più spesso i suoi negozi, una media di 17 volte l'anno, perché sa che ciò che cerca non lo troverebbe il mese successivo. E compra d'impulso, senza aspettare i saldi.

### Cosa deve fare una impresa per innovare?

All'inizio deve cambiare mentalità e abbracciare l'innovazione come filosofia. Poi dovrà favorire un ambiente in cui tutti i dipendenti propongono e si scambiano idee, perché l'innovazione si raggiunge con la connessione e l'impollinazione delle idee. Le risposte a queste domande faciliteranno l'innovazione.

### In che modo si può portare l'innovazione in un paese?

Il mondo si è evoluto, però il sistema educativo è rimasto invariato, perciò c'è necessità di crearne uno diverso. Dall'altra parte il pilastro portante del sistema scolastico è che il professore debba sapere di più dello studente. Oggigiorno non è sempre così, soprattutto in materia di tecnologia: di conseguenza dobbiamo adattare il sistema alle nuove tecnologie. Il cervello umano guarda alle informazioni con diverse sensazioni e funziona come un link (collegamento ipertestuale), salta da un concetto ad un altro. La chiave dell'innovazione sono le domande, però dobbiamo allenare i bambini a rispondervi; con il sistema scolastico attuale, invece, limitiamo la loro innata curiosità. La domanda non deve essere che mondo lasceremo ai nostri figli, ma che figli lasceremo al nostro mondo.

«Il fondatore di Zara ha introdotto per primo la flessibilità nell'industria del fashion, concependo un modello che prevede migliaia di stilisti, tutti che prestano attenzione al consumatore. Invece che due volte all'anno, si disegna costantemente»



ROGER ABRAVANEL

CONSULENTE E SAGGISTA

## SE LE SOFT SKILL CONTANO PIÙ DELLA COMPETENZA



Nell'era della digital economy la natura del lavoro è cambiata in maniera radicale. Se ne è parlato in un convegno in occasione della presentazione del nuovo saggio di Roger Abravanel "La ricreazione è finita - Scegliere la scuola trovare il lavoro", alla presenza di manager e imprenditori italiani. «Non esiste più il dirigente che abbiamo conosciuto negli ultimi 40 anni. Serve passione, immaginazione e flessibilità»



Quella digitale, più che un'economia, è una cultura. E come tale andrebbe trasmessa fin dai banchi di scuola. Se la disruption – come viene generalmente chiamata la rivoluzione indotta dal Web e dalla dematerializzazione della realtà in bit – è stata rapidissima, e dunque è comprensibile che non tutti i percorsi formativi si siano adeguati, in Italia si sconta un ulteriore ritardo dovuto al solco che ancora resiste tra le classi e le aziende. Il risultato? Il 43% di disoccupazione giovanile, che oltre a essere imputabile alla crisi economica, segna il mancato incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro in un contesto che richiede nuove professionalità per guidare i processi di internazionalizzazione specialmente attraverso gli strumenti informatici. «La soluzione non sta certo nelle riforme: gli studenti non possono aspettare 15 anni, il tempo che mediamente impiegano le nuove disposizioni per entrare a regime. Ma, scegliendo attentamente, possono costruirsi un percorso formativo che esalti le proprie passioni,

sviluppando le caratteristiche che servono davvero nel presente e nel futuro del mondo professionale, ovvero le soft skills». Parola di Roger Abravanel, che a maggio ha presentato al Politecnico di Milano il saggio 'La ricreazione è finita - Scegliere la scuola trovare il lavoro', scritto a quattro mani con Luca D'Agnese e dedicato alle criticità e alle potenzialità del sistema didattico tricolore, oltre che all'approccio necessario ad affrontare la selezione all'ingresso, in Italia e all'estero, nelle multinazionali come nelle PMI. L'evento è stato l'occasione per una tavola rotonda con alcuni rappresentanti delle realtà descritte nel libro, che hanno meglio qualificato il significato dell'espressione soft skill.

### UN NUOVO MODO DI CONCEPIRE IL LAVORO

«Dai negozi alle fabbriche, passando per le utilities e gli Over the top, la natura del lavoro è cambiata in maniera radicale», ha detto il guru della consu-

## CHI È ROGER ABRAVANEL

Nato a Tripoli, Libia, nel 1946 in una famiglia ebraica, emigra in Italia nel 1963 e nel 1968 si laurea al Politecnico di Milano, conseguendo in seguito un MBA presso l'INSEAD.

Ha lavorato per trentacinque anni per la società di consulenza McKinsey, raggiungendo le cariche di Principal nel 1979 e Director nel 1984, terminando la sua esperienza nel 2006.

Attualmente opera nel settore del private equity, svolgendo l'attività di advisor e partecipa ai consigli di amministrazione di importanti aziende.

Nel 2008 ha pubblicato il libro best-seller "Meritocrazia- Quattro proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto". Nel 2010 ha pubblicato il suo secondo saggio "Regole", nel 2012 è uscito "Italia, cresci o esci!" e di recente "La ricreazione è finita - Scegliere la scuola trovare il lavoro". Tutti i ricavi dei libri sono devoluti in beneficenza.



lenza. Per Abravanel anche le premesse che portano i selezionatori, dagli head hunter alle HR fino alle agenzie interinali, a identificare le risorse giuste si sono evolute. Viene richiesta prima di tutto una forte etica del lavoro, a cui si aggiungono un'attitudine al problem solving, buone capacità di comunicazione e dimestichezza nel team work. Tutte caratteristiche che ormai contano più della competenza o della preparazione tecnica specifica, anche nelle posizioni manageriali. «Non esiste più il dirigente che abbiamo conosciuto negli ultimi 40 anni. Il project manager del primo iPhone è stato Kirk Phelps, che all'epoca era poco più che ventenne. Ma penso anche a profili come quelli di **Milena Mondini, Managing Director di Admiral, Benedetta Arese, a capo di Uber Italia, e Marco Massarotto, fondatore di Hagakure** (e tra i relatori della tavola rotonda, ndr). Profili che hanno tre elementi in comune: in primo luogo la passione, e la capacità di trasmetterla agli altri. Poi l'immaginazione, senza la quale in un mondo come quello di oggi non si va da nessuna parte. Infine la flessibilità e la capacità di guidare i collaboratori. Ma più di tutto - ha insistito Abravanel -

conta il fatto che sono manager che guardano oltre la carriera, sono uomini e donne che perseguono un progresso sociale, con ricadute sulla comunità, ancor prima che professionale, non a mero vantaggio del proprio conto in banca».

In questo processo di trasformazione, spesso le organizzazioni delle imprese italiane sono in ritardo. Ma nemmeno la scuola, come ben noto, sta seguendo il cambiamento. Soprattutto perché, dice un'indagine citata nel libro, gli insegnanti sono l'unica categoria a ritenere che i nostri giovani siano preparati ad affrontare il mondo del lavoro. Ne consegue che, al momento, i ragazzi devono comporre da sé la strada da percorrere. Il saggio di Abravanel e D'Agnese, scandagliando indagini di mercato, intervistando responsabili delle risorse umane e analizzando l'offerta formativa, formula alcuni consigli: non bisogna cercare lavoro solo negli ambiti in cui si è studiato, ma provare a spaziare; meglio non sottovalutare l'apporto delle agenzie interinali, che sono sempre più consulenti ultraspecializzati; rivolgersi alle aziende capaci di valorizzare le persone, facendo per esempio riferimento a classifiche come Great

Gianfelice Rocca, Techint: «I nostri ingegneri sono tra i più qualificati e i meno costosi del mondo: l'Italia è il posto ideale per aprire una startup e fare ricerca. Ma bisogna trasformare la conoscenza in soluzioni per l'industria»





## Fabio Vaccarone, Google Italia: «Per noi chi non sbaglia abbastanza, anche ambiziosamente, non fa bene il suo lavoro. “Make beautiful mistakes” è il motto preferito di uno dei nostri fondatori»

place to work, garantisce un futuro professionale senz'altro più interessante; puntare all'alternanza scuola-lavoro, anche se le opportunità offerte dal nostro sistema sono ben lungi dall'eguagliare quelle, per esempio, che i giovani trovano in Germania.

### NON TUTTA L'ITALIA VIENE PER NUOCERE

In questa giostra di aspettative e promesse mancate, chi il lavoro lo crea non sembra però essere così pessimista. Qualcuno dice che le soft skills sono per gli italiani quasi ontologiche, avendole sviluppate come qualità naturali facendo lo slalom tra burocrazia e Stato, per lo più assente. E **Gianfelice Rocca, presidente di Assolombarda (oltre che numero uno del gruppo Techint, da lui stesso fondato)**, pensa che sia il momento giusto per riaccendere i motori. «Anche perché al momento i nostri ingegneri sono tra i più qualificati e i meno costosi del mondo: l'Italia è il posto ideale per aprire una startup, fare ricerca e produrre scienza», ha detto durante la conferenza. «Ma pure in questo senso bisogna cambiare mentalità. Noi pubblichiamo molto e brevettiamo poco, dobbiamo far calare a terra la conoscenza, trasformandola in soluzioni per l'industria. E dobbiamo farlo in fretta, prima che Paesi concorrenti dell'Italia, come la Polonia, ci sottraggano un'importante opportunità di crescita».

In fretta, e a patto che si riformulino anche le organizzazioni verticali e certe rigidità tipiche del management tradizionale. Almeno così la vede **Fabio Vaccarone, Country Director di Google Italia**, che ha sottolineato come «tutti i modelli di business e le interazioni siano completamente cambiati negli ultimi anni. Tra i pregi di Google c'è senz'altro il fatto che ha coraggiosamente preso consapevolezza di quanto siano diverse le cose oggi, traducendo questa considerazione sul piano pratico: è inutile porsi come impresa innovativa se poi non si permette alle persone preparate di avanzare nell'organigramma». Per Vaccarone uscire dalle logiche gerarchiche significa dare vita a un contesto orizzontale dove ciò che conta è fare bene il proprio lavoro e gestire in maniera innovativa un processo. E saper riconoscere i meriti. «In Google sono i colleghi, attraverso una survey

interna, a decidere di volta in volta chi merita il pezzo più grande di riconoscimento per la creazione di valore, e d'altra parte io vengo valutato annualmente dai miei collaboratori. Ma questo non è fonte di ansia. Per noi chi non sbaglia abbastanza, anche ambiziosamente, non fa bene il suo lavoro. Del resto», ha chiosato Vaccarone, «Make beautiful mistakes è il motto preferito di uno dei nostri fondatori».

L'idea di crescere andando per tentativi e calcando l'innovazione è pure il mantra di **Marco Massarotto, che creò a Milano l'agenzia di digital communications Hagakure** (oggi diventata Doing, dopo il merge con Banzai e Dnsee). Correva l'anno 2007, e il Web Marketing era ancora allo stato embrionale anche in Paesi ben più avanzati dell'Italia. «Mettarsi a fare qualcosa che ancora non esiste può rivelarsi un buco nell'acqua o un grande successo», ha spiegato Massarotto. «A me è andata bene, e dopo pochi mesi si rivolgevano a me come a un guru della comunicazione digitale. La verità è che avevo semplicemente conquistato rispetto ad altri soggetti un vantaggio competitivo minimo, visto che il Web era ed è in continua trasformazione. Il difficile è stato rimanere avanti di quel centimetro, e questo ha voluto dire continuare a imparare mettendo in pratica o addirittura insegnando, quasi simultaneamente, ciò che apprendevo. E ritengo sia questo il nuovo paradigma della leadership di pensiero: non c'è più tempo per fermarsi, riflettere e ripartire. Altrimenti gli altri ti raggiungono».

Eppure forse la risorsa di cui ha più bisogno la scuola italiana è proprio il tempo di chi ce l'ha fatta. Almeno secondo **Elena Ugolini, dirigente dei Licei Malpighi di Bologna ed ex sottosegretario del Miur**, che chiudendo l'incontro ha lanciato una proposta. «Creiamo una banca del tempo, un patto tra generazioni, per permettere a professionisti e imprese di adottare le scuole e regalare ai giovani la propria esperienza. Non avremo mai la disponibilità che c'è in Germania, ma credo che mettendo in contatto gli allievi con chi ha già intrapreso la strada del cambiamento, anche il modo di vivere la scuola potrebbe cambiare».

di **GABRIELE FAGGIOLI (FOTO)**  
LEGALE, PARTNERS4INNOVATION

di **FRANCESCA LO GIUDICE**  
CONSULENTE, PARTNERS4INNOVATION

## LE NUOVE REGOLE IN MATERIA DI “COOKIE”

Dall’inizio di giugno i gestori di siti Web devono adeguarsi alla norma che obbliga al rilascio dell’informativa e all’acquisizione del consenso degli utenti, come previsto dal Garante per la Protezione dei Dati Personali



Dal 2 giugno è diventato obbligatorio per i gestori di siti web adeguarsi al Provvedimento “Individuazione delle modalità semplificate per l’informativa e l’acquisizione del consenso per l’uso dei cookie” (Gazzetta Ufficiale n. 126 del 3 giugno 2014) dell’8 maggio 2014, con cui il Garante per la Protezione dei Dati Personali detta le regole sulle modalità di adempimento agli obblighi di rilascio dell’informativa e di acquisizione del consenso degli utenti in caso di utilizzo di cookie.

Con il termine Cookie si fa riferimento a file di testo che i siti web memorizzano sul computer dell’utente durante la navigazione per essere poi ritrasmessi agli stessi siti alle successive visite del medesimo utente. Per individuare l’ambito di applicazione del Provvedimento è necessario distinguere tra Cookie tecnici, esenti dall’obbligo di consenso preventivo dell’utente, e Cookie non tecnici. Per Cookie tecnici si intendono tutti i Cookie utilizzati al solo fine di “effettuare la trasmissione di una comunicazione su una rete di comunicazione elettronica, o nella misura strettamente necessaria al fornitore di un servizio della società dell’informazione esplicitamente richiesto dall’abbonato o dall’utente a erogare tale servizio”. Tra questi rientrano i Cookie di navigazione o di sessione, Cookie analytics utilizzati direttamente dal gestore del sito per la raccolta di informazioni aggregate sul numero degli utenti e sul loro utilizzo del sito, Cookie di funzionalità. Tra i Cookie non tecnici, per cui è richiesto il preventivo consenso dell’utente, nel Provvedimento il Garante fa riferimento ai Cookie di profilazione, cioè quelli volti a creare profili relativi al singolo utente al fine

di inviare messaggi pubblicitari in linea con le preferenze manifestate dall’utente stesso durante la navigazione.

Per tutti i siti web che utilizzano Cookie non tecnici il Provvedimento stabilisce che nel momento in cui si accede ad una qualsiasi pagina del sito web deve immediatamente comparire in primo piano un banner (informativa breve) di idonee dimensioni, con caratteristiche tali da determinare una discontinuità dell’esperienza di navigazione, indicante:

- a) L’utilizzo di Cookie di profilazione al fine di inviare messaggi pubblicitari in linea con le preferenze manifestate dall’utente nell’ambito della navigazione in rete;
- b) se il sito consente l’invio di Cookie “terze parti”;
- c) il link all’informativa estesa;
- d) la possibilità di negare il consenso all’installazione di qualunque cookie;
- e) che la prosecuzione della navigazione comporta la prestazione del consenso all’uso dei cookie.

Attraverso il banner di informativa, e attraverso i riferimenti in calce ad ogni pagina del sito, l’utente deve quindi poter accedere all’informativa estesa.

In caso di omessa o inidonea informativa, è prevista la sanzione amministrativa del pagamento di una somma da seimila a trentaseimila euro. L’installazione di Cookie sui terminali degli utenti in assenza del preventivo consenso degli stessi comporta, invece, la sanzione del pagamento di una somma da diecimila a centoventimila euro. Resta fermo l’obbligo di notificazione al Garante per tutti i soggetti che utilizzano Cookie non tecnici.

# INNOVAZIONE DIGITALE IN SANITÀ, SEGNALI POSITIVI



Il Governo italiano mostra maggiore attenzione, i budget tornano ad avere il segno più dopo anni di tagli lineari, le Direzioni Aziendali hanno più consapevolezza del ruolo delle tecnologie per migliorare i processi e abilitare nuovi modelli di cura. Le cifre e le analisi del Politecnico di Milano, che ha anche definito un modello per guidare la digitalizzazione delle strutture socio-sanitarie

di CHIARA SGARBOSSA

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION  
POLITECNICO DI MILANO



Dopo anni di ritardi e disattenzione, la Sanità Digitale sembra aver finalmente assunto un ruolo di rilievo nei piani di azione del Governo. Nell'ultimo anno il Ministero della Salute e l'Agenzia per l'Italia Digitale hanno fatto importanti passi nella direzione del riconoscimento dell'innovazione digitale come fattore indispensabile per garantire qualità e sostenibilità al nostro sistema socio-sanitario. E nel 2014 la spesa complessiva allocata alla digitalizzazione della Sanità italiana ha raggiunto quota 1,37 miliardi di euro (1,3% della spesa sanitaria pubblica, corrispondente a 23 euro per abitante). Dopo anni caratterizzati da tagli lineari alle spese ICT, nel 2014 finalmente tutti gli attori del sistema sanitario hanno visto un aumento dei budget dedicati all'innovazione digitale. La Ricerca 2015 dell'Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità della School of Management del Politecnico di Milano mostra, in particolare, che le aziende sanitarie, che negli scorsi anni avevano visto una

riduzione drastica delle spese correnti e degli investimenti in tecnologie digitali, nel 2014 hanno riavviato le iniziative di digitalizzazione, riportando il budget ICT a livelli di spesa che non venivano toccati dal 2010.

La spesa ICT è così ripartita tra i diversi attori del Sistema Sanitario Nazionale:

- 960 milioni di euro è la spesa sostenuta dalle strutture sanitarie (+ 20%);
- 325 milioni di euro sono spesi direttamente dalle Regioni (+10%);
- 68 milioni di euro dagli oltre 47.000 Medici di Medicina Generale, in media 1.451 euro per medico (+13%);
- 20 milioni di euro dal Ministero della Salute (+5%).

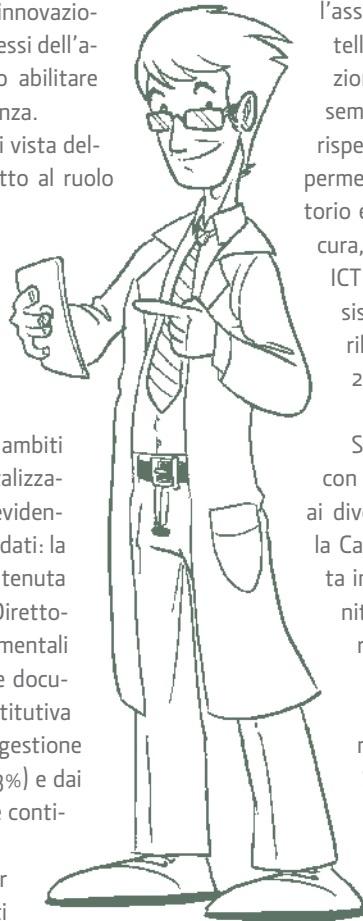
Questa accelerazione è dovuta, da un lato, alla necessità di aggiornare e mettere in sicurezza si-



stemi la cui manutenzione era stata trascurata negli ultimi anni. Dall'altro, le Direzioni aziendali sono sempre più consapevoli della necessità improcrastinabile dell'innovazione digitale dei sistemi di cura: il 61% ritiene che le tecnologie digitali debbano supportare l'innovazione e il miglioramento dei processi dell'azienda e il 24% che possano abilitare nuovi modelli di cura e assistenza.

Per approfondire il punto di vista delle Direzioni Strategiche rispetto al ruolo dell'innovazione digitale nelle aziende sanitarie, è stato rilevato il ruolo svolto dai diversi ambiti ICT nel perseguimento degli obiettivi delle strutture sanitarie. Al primo posto si confermano ancora quegli ambiti che potremmo definire di digitalizzazione "primaria" e che sono evidentemente tutt'altro che consolidati: la Cartella Clinica Elettronica (ritenuta molto rilevante dal 52% dei Direttori), seguita dai sistemi dipartimentali (48%), dai sistemi di gestione documentale e conservazione sostitutiva (44%), dalle soluzioni per la gestione informatizzata dei farmaci (43%) e dai sistemi di Disaster Recovery e continuità operativa (42%).

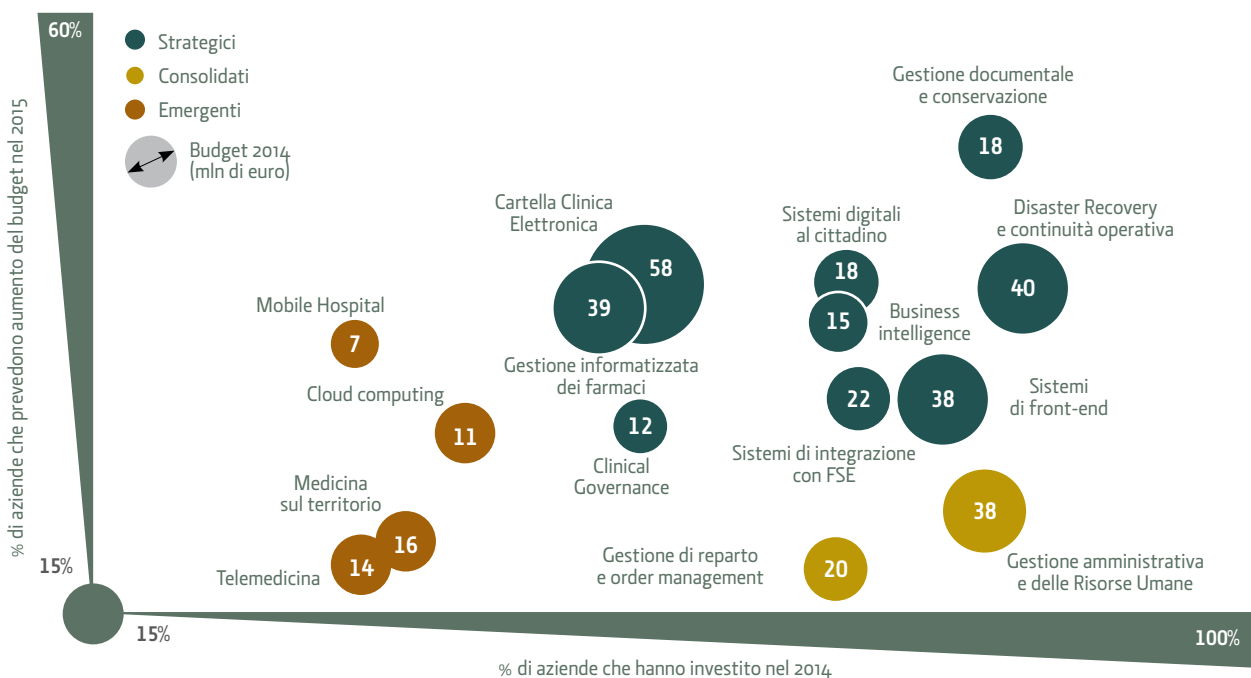
Restano meno prioritari per le Direzioni Generali gli ambiti



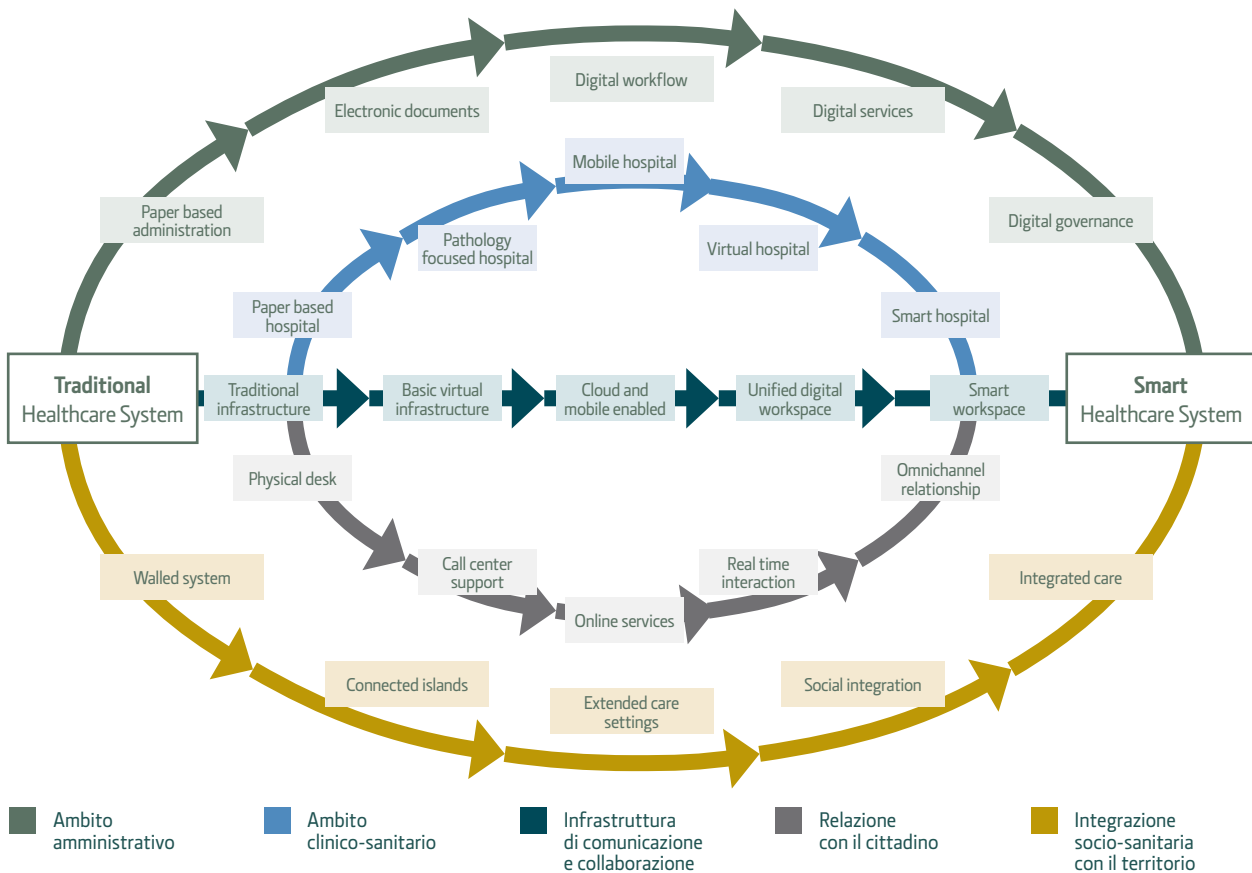
di innovazione legati a tecnologie emergenti quali il Mobile Hospital (ritenuto molto rilevante solo dal 18% dei Direttori) e il Cloud Computing (20%). Se da un lato sono relativamente meno sentite come rilevanti le soluzioni che riguardano l'assistenza socio-sanitaria, come la Cartella Sociale Elettronica (11%) e le soluzioni ICT per l'assistenza sociale (18%), sembrano, invece, acquistare rilevanza rispetto agli scorsi anni le soluzioni che permettono l'integrazione ospedale-territorio e possono abilitare nuovi modelli di cura, come la Telemedicina e le soluzioni ICT per la medicina sul territorio e l'assistenza domiciliare, ritenute molto rilevanti rispettivamente dal 31% e dal 25% dei Direttori.

La prospettiva della Direzione Strategica sembra essere coerente con l'effettivo budget allocato nel 2014 ai diversi ambiti di innovazione digitale: la Cartella Clinica Elettronica rappresenta infatti l'ambito su cui le Aziende sanitarie italiane allocano la quota più rilevante delle risorse economiche (58 milioni di euro), seguito dai sistemi di Disaster Recovery e continuità operativa (40 milioni di euro). Su questi stessi ambiti il 40% dei CIO prevede un incremento degli investimenti nel 2015. Anche per i sistemi di gestione documentale e conservazione sostitutiva,

### GLI AMBITI DI INNOVAZIONE DIGITALE NELLA SANITÀ ITALIANA E I BUDGET ALLOCATI



Fonte: Politecnico di Milano



Fonte: Politecnico di Milano

**L'eHEALTH JOURNEY**  
L'Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità ha sviluppato un modello di maturità delle aziende sanitarie, l'eHealth Journey, che rappresenta uno strumento utile a identificare le aree prioritarie di intervento e di innovazione, all'interno di una roadmap coerente di evoluzione dei modelli organizzativi e tecnologici

secondo il 50% dei CIO, ci sarà un aumento degli investimenti, in parte resi necessari dagli obblighi sulla Fatturazione Elettronica verso la PA.

L'Osservatorio ha, inoltre, sviluppato un modello di maturità delle aziende sanitarie, l'eHealth Journey, che rappresenta uno strumento utile a identificare le aree prioritarie di intervento e di innovazione, all'interno di una roadmap coerente di evoluzione dei modelli organizzativi e tecnologici. Il modello consente di individuare le diverse aree di innovazione che ogni struttura socio-sanitaria deve considerare per avviare un percorso di Digital Transformation. Solo attraverso uno sviluppo congiunto e coerente dei diversi macro-ambiti di innovazione, infatti, le aziende potranno passare da un modello di "Traditional Healthcare System" - nel quale i processi non sono informatizzati e lo scambio di dati e informazioni avviene solo attraverso documenti cartacei - verso un modello chiamato "Smart Healthcare System" - caratterizzato dalla completa digitalizzazione dei processi e dei documenti e dalla presenza di sistemi intelligenti, che consentano di migliorare la cura e l'assistenza al paziente e, allo stesso tempo, ottenere incrementi di efficienza.

L'eHealth Journey individua, in particolare, 5 macro-ambiti di innovazione: (1) ambito amministrativo; (2) ambito clinico-sanitario; (3) relazione con il cittadino; (4) integrazione socio-sanitaria

con il territorio; (5) infrastruttura di comunicazione e collaborazione. Ogni macro-ambito prevede 5 livelli di maturità successivi, caratterizzati da specifiche configurazioni tecnologico-organizzative.

L'analisi dell'Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità mostra come la maggior parte delle aziende italiane si collochi tra il secondo e il terzo livello di maturità in tutti i macro-ambiti identificati dall'eHealth Journey, ad eccezione di quello relativo all'integrazione socio-sanitaria con il territorio, che risulta un ambito ancora poco maturo, su cui gli investimenti sono ancora ridotti. Nessuna delle aziende del campione si colloca agli ultimi livelli di maturità negli ambiti individuati, nonostante alcune di esse abbiano già identificato piani di evoluzione dei propri sistemi informativi e dell'organizzazione che, nel giro di un paio d'anni, consentiranno loro di raggiungere questi livelli e di ottenere importanti benefici e risparmi. Ad esempio, la completa diffusione della Cartella Clinica Elettronica in Italia consentirebbe di razionalizzare le attività degli operatori sanitari e di annullare i costi di stampa e di gestione del cartaceo, consentendo di risparmiare fino a 1,6 miliardi di euro l'anno. Un'offerta completa di servizi digitali agli utenti permetterebbe un risparmio fino a 350 milioni di euro all'anno alle strutture sanitarie e di ben 4,9 miliardi di euro l'anno ai cittadini, in termini di minor tempo per recarsi alle strutture e di attesa agli sportelli.

# PAGAMENTI digitali

INNOVATION IN PAYMENT & COMMERCE

PAGAMENTIDIGITALI.IT è il primo progetto editoriale italiano dedicato all'innovazione nel mondo dei pagamenti elettronici. Un punto di osservazione chiaro, autorevole e indipendente sui trend più attuali: contactless, Mobile POS, pagamenti tramite cellulare (remote e proximity), acquisti online (eCommerce ed ePayment), Wallet digitali e Mobile, servizi legati al pagamento (coupons e loyalty), normative italiane ed europee.

Il sito propone notizie nazionali e internazionali, approfondimenti e interviste selezionati da un team di esperti e rivolti a un pubblico di esercenti, Telco, banche, istituti di pagamento, circuiti, PA, technology provider e consumatori.

PAGAMENTIDIGITALI.IT si rivolge a una community di 60.000 iscritti, che ricevono ogni 15 giorni la Newsletter con le notizie più rilevanti pubblicate sul sito.

## IL SITO

[WWW.PAGAMENTIDIGITALI.IT](http://WWW.PAGAMENTIDIGITALI.IT)

## LA NEWSLETTER

ISCRIVITI SUBITO SUL SITO!



PER INFORMAZIONI

| TEL. +39 02 928 52 785 | [INFO@DIGITAL4.BIZ](mailto:INFO@DIGITAL4.BIZ) | [WWW.PAGAMENTIDIGITALI.IT](http://WWW.PAGAMENTIDIGITALI.IT)

## IL CAMBIAMENTO VA PROGETTATO ATTORNO ALL'INDIVIDUO

IL WORLD TOUR 2015, DI SCENA A MILANO IL 23 GIUGNO, SARÀ IL PALCOSCENICO SU CUI IL COLOSSO GIAPPONESE CONDIVIDERÀ LA PROPRIA IDEA DI PROGRESSO, LA HUMAN CENTRIC VISION, E MOSTRERÀ IN ANTEPRIMA LE INNOVAZIONI CHE DIVENTERANNO PRODOTTO NELL'ARCO DI UN PAIO D'ANNI



Si chiama Human Centric Vision, ed è il mantra con cui oggi Fujitsu interpreta l'innovazione ed elabora soluzioni tecnologiche in grado di supportare le organizzazioni (non solo economiche) nel processo di cambiamento innescato dalla rapida diffusione del digitale a ogni livello della società. Il World Tour 2015, di scena a Milano il 23 giugno, sarà il palcoscenico su cui il colosso giapponese condividerà la propria idea di progresso, portando eccezionalmente in Italia alcuni dei brevetti sfornati dai Fujitsu Labs. Giuseppe Magni, Direttore Marketing della filiale tricolore, svela alcuni dei ritrovati che nel giro di un paio d'anni potrebbero ridefinire la mobile user experience.

**La tecnologia dà sempre più potere al consumatore, al lavoratore, all'individuo. In che modo aiutate i vostri clienti a capire che non è necessariamente un male se le regole del gioco stanno cambiando?**

Dal nostro punto di vista è evidente che le aziende che hanno avuto la capacità e la voglia di adattarsi a questo fenomeno, unendo creatività a coraggio, sono quelle che hanno avuto successo. Ma per molte organizzazioni che debuttano sul mercato, ce ne sono altrettante che scompaiono: se i vantaggi offerti da questa trasformazione fossero così evidenti per tutti gli imprenditori, le imprese non fallirebbero. Per questo cerchiamo di trasferire il messaggio che oggi l'individuo è il motore del business, e dunque il business deve considerarlo centrale. Così come vent'anni fa, anticipando l'idea del Cloud, si parlava di utility computing, teorizzando – nonostante le barriere tecnologiche



**GIUSEPPE MAGNI**  
Direttore Marketing  
Fujitsu Italia

dell'epoca – che l'ICT avrebbe seguito il corso dei segmenti infrastrutturali più maturi, quelli dell'energia e dell'acqua, oggi siamo convinti che la logica che seguirà il Cloud impone sempre più attenzione all'individuo, all'ambiente e ai dati che nascono dalla loro interazione. In un mondo ultraconnesso che produce tonnellate di bit, questi vanno letti e interpretati per dare vita a informazioni utili a costruire vantaggio competitivo. La tecnologia e i servizi digitali aiuteranno, certo, ma lungo tutta la filiera saranno le persone gli artefici del cambiamento. È da quando si è always on line e i Mobile device hanno polarizzato la user experience, Internet rende tutti partecipi. È un processo irreversibile, e va affrontato offrendo il massimo coinvolgimento, a tutti i livelli. Anche per questo continuiamo a combattere la battaglia degli open standard, senza protocolli legacy che imbriglino i clienti e creando network efficaci in grado di condividere lavoro ed esperienze in maniera trasparente.

**Rispetto al tema del Mobile quali nuovi brevetti verranno mostrati in occasione del World Tour?**

È il primo anno che riusciamo a invitare in Italia i Fujitsu Labs, che rappresentano l'anima più pura della

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.FUJITSU.COM/IT/](http://WWW.FUJITSU.COM/IT/)



«L'orgoglio di Fujitsu è sempre stato l'ambito dell'advanced research, insieme all'attività di seeding, con cui abbiamo sviluppato soluzioni e tecnologie in alcuni casi più che innovative, direi rivoluzionarie»

ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione del gruppo. Allestiremo degli stand dove gli ospiti potranno provare alcune delle soluzioni che definiamo "Near term commercialization", ovvero tecnologie che non sono ancora rilasciate, ma che dovrebbero essere adottate da prodotti di serie in meno di due anni. Ci sarà per esempio il prototipo di uno smartphone in grado di effettuare il riconoscimento dell'iride come procedura di autenticazione biometrica dell'utente. I nostri ricercatori sono riusciti a miniaturizzare una camera e un led infrared incapsulandoli nel device, offrendo uno strumento di sicurezza ancora più efficace del lettore delle impronte digitali. Una soluzione che sul fronte della data security, specialmente in chiave transazionale, si affianca al PalmSecure ID Match, il sistema in grado di leggere le vene sul palmo della mano di una persona autenticandola in maniera univoca: invece di porgere carte, bancomat o telefoni NFC sarà sufficiente stendere la propria mano per effettuare un pagamento.

Al World Tour presenteremo poi un haptic tablet, che attraverso una tecnologia basata sulla vibrazione ultrasonica permette all'utente di avvertire sensazioni tattili realistiche: per fare un esempio, se sul tablet si visualizza l'immagine del dorso di un cocodrillo, avvicinando le dita al display si avrà sui polpastrelli la medesima impressione che si avrebbe se si toccasse un cocodrillo vero.

Un altro brevetto riguarda la codifica della luce Led. La soluzione permette di inserire dei tag all'interno di un fascio luminoso, e diventa così possibile ricevere sul proprio device servizi e informazioni sull'oggetto illuminato semplicemente puntando il sensore in direzione dell'oggetto stesso. In pratica è un'evoluzione del QR code. Con la differenza che in questo caso non servono etichette, ma solo una fonte luminosa a Led: come si può immaginare, le applicazioni all'interno dei musei o dei punti vendita sono infinite.

**Oltre al Mobile quali sono le aree di sviluppo che riceveranno maggiori investimenti per andare incontro alle prossime necessità, anche in termini di differenziazione, del mercato?**

Oggi la sfida è riuscire ad analizzare l'enorme volume di dati non strutturati prodotti dall'interazione delle persone e delle macchine per trasformarli in previsioni, suggerimenti, strumenti di supporto al business. In termini di investimenti non ci precludiamo l'acquisto di tecnologia da terzi, ma sviluppiamo autonomamente le soluzioni a più ampio impatto per la digital transformation. In questo senso vogliamo essere un punto di fusione tra i diversi sistemi che caratterizzano attualmente il mondo dell'ICT, che specialmente in Europa ancora non brilla per tasso di innovazione. Ma crediamo, più in generale, che il Vecchio Continente e l'Italia seguiranno una strada diversa da quella intrapresa, per esempio, dalla West Coast, una strada fatta di scelte rilevanti non tanto per la creazione di digital business in sé, quanto per la digitalizzazione di business tradizionali. Anche se alcune catene del valore dovranno indiscutibilmente trasformarsi, molte aziende non possono cambiare il cuore della propria offerta. Però possono rendere il prodotto migliore, farlo penetrare nel mercato attraverso modelli replicabili che solo l'analisi e l'interpretazione dei dati sono in grado di identificare. Ed è lì che noi vogliamo essere, con un portfolio completo di tecnologie.

**Pensando a new company come Uber e Airbnb, capaci di macinare miliardi di fatturato avendo praticamente come unico asset la creatività, cosa ha da imparare e cosa ha da insegnare Fujitsu?**

Abbiamo moltissimo da imparare, anche se non penso ci rivolgeremo mai allo sviluppo di soluzioni così verticali. Il trend però è importante, soprattutto su altri fronti, come quelli del gaming e dei social media. Per questo siamo intenzionati a leggere con attenzione tutto ciò che emergerà nei prossimi anni, per essere pronti a cogliere ogni opportunità e trasformarla in valore aggiunto. D'altra parte, l'orgoglio di Fujitsu è sempre stato l'ambito dell'advanced research, insieme all'attività di seeding, con cui abbiamo condiviso soluzioni e tecnologie in alcuni casi più che innovative, direi rivoluzionarie. Questo è il contributo che abbiamo dato e continuiamo a dare al nostro settore.

# TRENITALIA INVESTE NELLA MANUTENZIONE CHE ANTICIPA I GUASTI



Al via un pionieristico progetto di “predictive maintenance” che in tre anni sarà esteso alla gran parte della flotta, inclusi i treni regionali e merci. Centinaia di sensori a bordo trasmetteranno dati sullo stato di salute dei componenti, che saranno poi elaborati in real time e trasformati in informazioni per l'intervento tempestivo dei tecnici



Meno guasti nei treni, un servizio migliore per i passeggeri, più sicurezza. E costi di gestione ridotti, grazie soprattutto all'impatto positivo sul Supply Chain Management. È con questi obiettivi che Trenitalia ha avviato un progetto triennale che cambierà il paradigma della manutenzione dei rotabili, un capitolo di spesa importantissimo per il gruppo, con un impatto diretto sul servizio ai clienti. Una rivoluzione copernicana: a regime, si passerà dalla manutenzione preventiva, programmata a priori, a quella predittiva, dinamica e basata sullo stato dei componenti. Alla base, c'è la tecnologia digitale. Si tratta di fatto di un esempio innovativo di Internet of Things e dell'applicazione dei software di Predictive Analysis sui Big Data, realizzato in stretta collaborazione con SAP. Il programma, chiamato Dynamic Maintenance Management, «porterà fortissime ottimizzazioni e miglioramenti in termini sia di performance dei rotabili, che di qualità del servizio», dice Danilo Gismondi CIO di Trenitalia.

**Dott. Gismondi, da cosa nasce l'iniziativa?**

Abbiamo identificato nella manutenzione dinamica e predittiva la nuova frontiera di Trenitalia, che già da anni è impegnata in un profondo processo di digital transformation. Il progetto è nato da due evidenze: la prima è che il sistema transazionale attuale è oramai maturo, essendo da quasi 10 anni in esercizio, la seconda è che abbiamo a disposizione una mole di dati enorme, centinaia di terabyte su base annuale. L'obiettivo, a regime, è arrivare ad anticipare tutte le possibili problematiche d'esercizio. Il programma è molto ambizioso e prevede in tre anni di andare a coprire la flotta più importante di Trenitalia: non soltanto l'alta velocità, ma anche e soprattutto i treni regionali. E questo è un altro cambio di passo notevole.

**L'iniziativa è anche una risposta alle istanze dei viaggiatori, inclusi i pendolari italiani?**

Vogliamo cercare di migliorare il servizio a 360 gradi: la telediagnostica e la manutenzione predit-

tiva daranno i loro benefici più importanti proprio su quella flotta nuova di treni regionali che pian piano stiamo rilasciando nelle Regioni che hanno deciso di investire insieme a noi. In termini di volumi, stiamo parlando di numeri molto più consistenti rispetto all'alta velocità. L'iniziativa avrà impatti anche sul comfort, che insieme alla pulizia e alla puntualità, è un indicatore chiave nel rapporto con la clientela. Non solo: il progetto abbraccia anche i treni merci.

#### Si tratta di fatto di un progetto di Internet of Things e analisi dei Big Data...

Sì, si basa su centinaia di microsensori posizionati all'interno dei treni, che forniscono informazioni sui componenti di bordo e trasmettono gli eventi a terra, un grande volume di dati che viene poi rielaborato con modelli di ricerca operativa applicati alla manutenzione per ottenere informazioni rilevanti su due driver: gli indicatori di salute e gli indicatori vita di tutti i componenti. Dopo circa un anno di analisi e selezioni abbiamo scelto la piattaforma SAP Hana: il progetto prevede un co-investimento da parte delle due aziende.

#### Cosa intende con "indicatori di vita" e "indicatori di salute" dei materiali?

Semplificando con un esempio, potremmo dire che la manutenzione dei componenti dei rotabili è basata su un concetto molto simile al tagliando delle auto: dopo un certo numero di chilometri o di mesi di esercizio devono essere sottoposti ad un intervento programmato. Questi sono gli indicatori vita, che fanno quindi riferimento a una base temporale o alle percorrenze chilometriche. L'indicatore di salute è un concetto nuovo che indica invece lo stato di un oggetto in un determinato momento e viene determinato analizzando serie storiche, i nessi causali o di correlazione con altri eventi legati a quel singolo oggetto, elaborando dati in "near real time". Per fare un esempio concreto, potremo sapere che la porta di accesso a una carrozza si romperà entro due settimane con una probabilità del 95% e quindi intervenire senza aspettare la manutenzione programmata. L'obiettivo finale è quello di anticipare il problema ed effettuare interventi sui singoli componenti indipendentemente dalla vita del componente stesso. È un cambio di paradigma enorme per un'azienda di trasporto ferroviario, che riteniamo oramai necessario.

#### A che punto siete?

Il percorso è appena partito, ma i primi risultati sono incoraggianti e pensiamo che si possano rag-

giungere margini di miglioramento molto consistenti. Da qui a tre anni, la maggior parte della flotta sarà coinvolta nel progetto. Chiaramente la sensoristica è molto più presente sui nuovi treni, ma si lavora su entrambi i fronti: stiamo pianificando interventi anche nella flotta che non andrà in dismissione nel breve periodo. L'obiettivo aziendale è coprire la totalità dei treni, ma per il trasporto regionale, come dicevo, è funzionale anche agli investimenti e ai contratti con le Regioni.

Prevediamo un massiccio inserimento in tre anni, con vari rilasci. Già al termine di quest'anno avremo integrato la telediagnostica con i sistemi di analisi predittiva su due flotte pilota e quindi saremo in grado di testare le funzionalità con la Direzione Tecnica, che è anche responsabile della manutenzione ciclica, e gestisce in tandem con l'IT il progetto. Ci sarà un grande coinvolgimento dei diversi attori dell'azienda e i risultati andranno a indirizzare le decisioni di business. Termineremo tutte le fasi di progettazione quest'anno e dal 2016 avvieremo il roll out su diversi treni, per arrivare al termine del





«Potremo sapere, ad esempio, che la porta di accesso a una carrozza si romperà entro due settimane con una probabilità del 95% e quindi intervenire senza aspettare la manutenzione programmata. L'obiettivo finale è quello di anticipare il problema»

2017-inizio 2018 a completare il progetto sull'80% della flotta.

Avrete bisogno di nuove competenze per l'analisi dei dati?

Il progetto, secondo me, avrà tanto più successo quanti meno data scientist saranno richiesti. Avremo invece bisogno di persone capaci di analizzare il dato e veicolare queste informazioni a chi si occupa della manutenzione dei treni, in grado cioè di dare gli strumenti più semplici a chi fa gli interventi, che dovranno ricevere, su un palmare o su un tablet, l'indicazione a salire sul treno e, ad esempio, riparare la porta.

Più che di data scientist, abbiamo bisogno di buoni ingegneri di prodotto e di processo e soprattutto di una buona integrazione col campo, per rendere efficace il lavoro di chi deve effettuare gli interventi di manutenzione.

Sul tema delle competenze, va ricordato che da tempo il Gruppo Ferrovie dello Stato gestisce un Master sull'ingegneria ferroviaria, che è un bacino consistente per i neoassunti.

Avete previsto delle nuove dotazioni per i manutentori?

Sì, gli strumenti in mobilità, anche nel mondo della manutenzione, diventeranno sempre più rilevanti. Già oggi le movimentazioni dei magazzini sono effettuate attraverso palmari. Dobbiamo incentivare ancor di più l'utilizzo di questi strumenti, perché la tempestività assume un'importanza incredibile: meccanici e manutentori devono fare il loro mestiere, che è risolvere un problema tecnico, e non perdere tempo a inserire dati.

La consuntivazione in real time, o near real time è diventata importante soprattutto sui treni che hanno forte frequentazione e poco tempo per andare a soggiornare nell'impianto o in stazione la notte.

Va ricordato che, già oggi, tutti i conducenti e il personale di bordo sono dotati di strumenti di mobilità, circa 17.000 device con cui si gestisce tutto il rapporto tra dipendente e azienda, sia per quanto riguarda gli aspetti amministrativi, sia soprattutto

per i processi operativi e produttivi. La manutenzione seguirà lo stesso percorso.

A che punto sono le altre grandi società di trasporto europeo nell'adozione della predictive maintenance? A chi vi siete ispirati?

Dai confronti che ho con i colleghi, posso dire che siamo pionieri nel trasporto ferroviario. Si parla di telediagnostica e di telemetria anche nelle altre realtà, in Germania, Francia, Austria, ma nell'utilizzo dei Big Data a supporto della manutenzione predittiva abbiamo 6/7 mesi di vantaggio.

Finora l'industria si è molto soffermata sulla telediagnostica come componente di bordo, ma rilasciata dal fornitore del rotabile e quindi con strumenti di analisi in mano a pochi eletti specialisti dell'ingegneria di prodotto, che è un approccio che avevamo anche noi fino a un paio di anni fa. Questo chiaramente crea una forte dipendenza col fornitore, ma noi abbiamo bisogno di una vista trasversale, indipendente dalla tipologia di prodotto, che utilizzi una singola piattaforma di elaborazione e analisi.

Si stanno poi muovendo con modalità confrontabili le linee aeree e il settore automotive, adottando sulle auto di serie gli strumenti usati nella Formula 1.

Che obiettivi vi siete dati, in termini di ritorno degli investimenti e performance?

Abbiamo stanziato per il primo anno e mezzo un investimento che si aggira intorno ai 10 milioni di euro, che probabilmente in fase di roll out richiederà ulteriori ritocchi.

In termini di risultati, i driver di riferimento sono l'ottimizzazione degli interventi di manutenzione, gli impatti su tutta la Supply Chain e in particolare sui processi di acquisto della ricambistica, e la customer satisfaction, ovvero il comfort e la qualità percepita dai clienti.

Quanto al ROI, un punto percentuale di miglioramento sui costi di manutenzione ripaga largamente gli investimenti in ambito ICT e pochi punti percentuali per noi significano un grande efficientamento, perché i volumi sono elevatissimi. Pensiamo già nei tre anni di arrivare a break even.



# PROTEZIONE PRESENTE E SICUREZZA FUTURA

## Soluzioni di sicurezza Kaspersky per la grande azienda

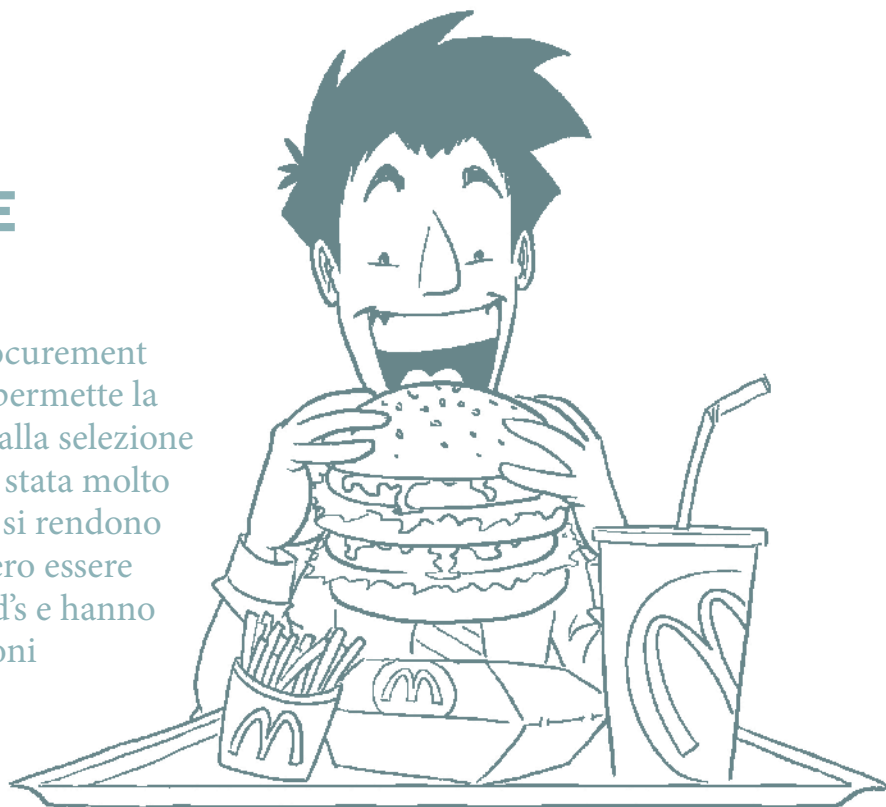
Un panorama di minacce sempre più sofisticate e complesse impone un approccio multilivello alla sicurezza IT, in cui una combinazione di tecnologie integrate fornisca funzionalità complete di rilevamento e protezione dalle minacce già conosciute... e da quelle ancora sconosciute.

Per tenere testa ai sofisticati livelli raggiunti oggi dalla cybercriminalità, sono necessari servizi di intelligence e tecnologie proattive per la sicurezza.

La nostra conoscenza di alcuni degli attacchi più sofisticati del mondo, insieme alla nostra capacità di rilevarli, ci consente di essere in grado di proteggere la vostra organizzazione oggi e nel futuro.

# I FORNITORI ITALIANI DI McDONALD'S "ENTRANO" DAL PORTALE ONLINE

Per ottimizzare il processo di Procurement è stato realizzato un portale che permette la gestione online della relazione, dalla selezione alla negoziazione. «La reazione è stata molto positiva: registrandosi i fornitori si rendono conto da subito di quali potrebbero essere le richieste del mondo McDonald's e hanno a disposizione tutte le informazioni per soddisfare le aspettative»



Non solo hamburger, patatine e Coca-Cola. Ormai, nei 511 ristoranti italiani di McDonald's si serve anche tanto cibo italiano. Più del 70% delle forniture agroalimentari proviene infatti dal nostro territorio, da Nord a Sud. Da quando, nel 1985, la multinazionale ha messo piede nella Penisola, si è creato un connubio ben armonizzato fra la tradizione USA e le abitudini più italiane: pensiamo all'idea di introdurre nel menù le insalate di pasta, già qualche anno fa, o alla rete di caffetterie McCafè, che propone non solo caffè e cappuccino ma anche un'ampia offerta di pasticceria. È la strategia "glocal": i prodotti serviti vanno incontro ai gusti e alle tradizioni alimentari di ogni Paese, privilegiando ricette e ingredienti locali.

La formula, stando alle cifre, piace agli italiani, tanto che il nostro è nel novero dei Paesi considerati a forte potenziale di crescita: da ormai cinque anni vengono aperti trenta nuovi ristoranti ogni anno, con 1000 posti di lavoro creati. Complessivamente

McDonald's in Italia occupa oggi circa 20 mila dipendenti, per un fatturato che supera il miliardo di euro. L'85% dei ristoranti è in franchising, affidati a 133 imprenditori italiani. Sono 700 mila i clienti serviti ogni giorno e 140 mila le tonnellate di merci che ogni anno vengono consegnate nei ristoranti.

A favorire questa espansione, c'è anche l'attenzione del management verso l'innovazione tecnologica, nell'ottica di migliorare i processi. In questo contesto rientra l'introduzione, un anno fa, di un portale, sviluppato da BravoSolution, a supporto del processo di acquisto, che permette a tutti i fornitori di registrarsi, qualificarsi e verificare così i requisiti e le richieste della multinazionale.

Oggi la piattaforma è condivisa e apprezzata da tutta l'azienda e ha aperto nuove opportunità, come spiegano Georgios Karachalios, Head of Supply Chain, e Luca Montemezzo, Purchasing Construction Manager.

Quali tipologie di acquisti vengono veicolate oggi dal portale?

**Georgios Karachalios.** Inizialmente il portale è stato utilizzato in particolare da due divisioni che in McDonald's Italia rappresentano l'80% degli acquisti, ma ora l'utilizzo si è esteso alla maggior parte dei dipartimenti aziendali.

La prima è l'area Supply Chain, che si occupa del Procurement di prodotti alimentari dei ristoranti e di alcuni servizi, come l'energia elettrica, con circa 400 fornitori registrati al portale. Tramite quest'ultimo sono gestiti i processi negoziali di una vastità di referenze di materie prime, permanenti e promozionali, messi in gara con regolarità, a completamento degli accordi pluriennali per le referenze di base dell'offerta McDonald's, come ad esempio la carne o le patate.

**Luca Montemezzo.** L'altra area è quella Construction, cioè gli appalti che riguardano i ristoranti che vengono aperti e ristrutturati: progettisti, opere edili, arredi, manutenzione, ecc... Tramite il portale, siamo riusciti anche a gestire gare per progetti speciali, ad esempio per i rivestimenti esterni del ristorante che presentano specifiche tecniche molto particolari.

In che modo utilizzate il portale?

**G.K.** Principalmente usiamo il portale per due macroaree. La prima è il Marketing di acquisto, cioè la ricerca di nuovi fornitori o nuove referenze merceologiche. La seconda riguarda la gestione del processo negoziale. Il portale consente di ottimizzare le risorse, rendere i nostri processi più efficienti, ridurre i tempi del time to market e offrire una maggiore scelta in un albo fornitori più ampio ed evoluto rispetto a prima. In passato avevamo processi differenti, piuttosto macchinosi, per ciascuna area del business: ogni volta che veniva messa in gara una determinata categoria di prodotto, si ripartiva quasi da zero. Il portale ha permesso di centralizzare le informazioni, in modo che tutti i buyer possano ritrovarle agevolmente, anche senza conoscere direttamente la "storia negoziale" di una determinata categoria.

**L.M.** La volontà anche in ambito construction era quella di avere una migliore governance del processo di acquisto, rendendo trasparenti le gare d'appalto e le forniture.

Inoltre, l'albo fornitori è fondamentale per velocizzare la scelta: il fornitore effettuando l'accesso al portale risponde a domande mirate, presenta già la documentazione richiesta, è proattivo nel processo di qualifica. Il portale, poi, tiene monitorata in ma-



**LUCA  
MONTEMEZZO**

PURCHASING  
CONSTRUCTION MANAGER  
MCDONALD'S



**GEORGIOS  
KARACHALIOS**

HEAD OF SUPPLY CHAIN  
MCDONALD'S

niera automatica la scadenza della documentazione, come ad esempio il DURC, un documento obbligatorio nell'edilizia.

Quali altri vantaggi avete riscontrato, oltre a un Time to market più rapido e più efficienza nel processo?

**G.K.** Sono nate nuove collaborazioni: nel nostro albo merceologico un fornitore ha la possibilità di proporre un vasta varietà di referenze, magari non direttamente associabili all'offerta tipica McDonald's e che invece siamo lieti di valutare. La reazione dei fornitori è stata molto positiva, perché registrandosi al portale si rendono conto da subito



## Nel menù della nota catena di ristoranti, che in Italia cresce al ritmo di 30 aperture l'anno, c'è una quota consistente di ingredienti prodotti nel nostro territorio

di quali potrebbero essere le richieste del mondo McDonald's e hanno tutte le informazioni per soddisfare le nostre aspettative. Il portale è diventato anche uno strumento efficace di collaborazione e comunicazione fra l'azienda e il fornitore.

Inoltre, la dematerializzazione della documentazione che normalmente si utilizza nei processi negoziali è ora realtà. Non solo i documenti non sono più cartacei, ma anche l'invio delle mail è stato in buona parte ridotto.

**L.M.:** Anche nell'area construction l'impatto è stato positivo, soprattutto per nuovi fornitori che si vogliono proporre: prima inviavano presentazioni via email o fax, difficili da gestire in maniera strutturata. Oggi iscrivendosi direttamente al portale possono avere un feedback immediato, oltre a capire facilmente le esigenze di McDonald's e, dunque, le possibili opportunità per loro. Inoltre, implementeremo a breve funzionalità per la valutazione delle performance dei fornitori tramite KPI, a partire dalla manutenzione dei ristoranti, sia per la verifica dell'idoneità dei fornitori prima del lancio della gara che ex post in fase di esecuzione del servizio. È un tassello importante che si andrà ad aggiungere al portale.

**G.K.:** Un altro aspetto interessante è che il portale è utilizzato al 90% per gli acquisti, ma non solo.

E quali sono gli altri utilizzi del portale?

**G.K.:** Usiamo il portale anche per fare gare di vendita. Da qualche anno, tramite la nostra flotta raccogliamo dai ristoranti l'olio usato, che viene stoccato presso i centri di distribuzione e poi rivenduto all'industria biodiesel. È la reverse logistics, un'area che per noi è destinata a crescere: i rifiuti, come le lattine di alluminio, la plastica o il cartone, hanno un valore e noi puntiamo a ritirarli e rivenderli al miglior

offerente. Un secondo esempio di utilizzo riguarda l'energia elettrica. Tutti i nostri ristoranti utilizzano materie prime approvate dall'azienda, che quindi acquistiamo e distribuiamo centralmente, ma per i servizi come l'energia elettrica ogni franchisee è libero di scegliere il proprio fornitore. Per questo, nel momento in cui McDonalds Italia indice una gara per l'acquisto di energia, abbiamo bisogno di identificare i volumi e chiediamo una conferma formale a ogni franchisee che vuole fare parte del gruppo d'acquisto. Il portale viene usato in questo caso come un tool collaborativo: diversamente avremmo dovuto gestire il tutto tramite email e con tempi molto lunghi.

Quali aree dell'azienda, oltre agli acquisti, sono state coinvolte nel progetto di implementazione del portale?

**G.K.:** Abbiamo creato un team che ha portato avanti la realizzazione del portale per un periodo di circa 6 mesi. Oltre alla divisione IT, che ha curato gli aspetti informatici, è stata coinvolta l'area communication, perchè il portale è anche uno strumento di relazione con i fornitori. Inoltre, il dipartimento legale ha verificato che tutto quanto fosse in linea con le nostre policy e con la normativa vigente.

Anche negli altri Paesi in cui è presente McDonald's il processo di Procurement è stato digitalizzato?

**G.K.:** L'Italia sta facendo da "apripista" ma diversi Paesi europei si stanno ora interessando al progetto. Le policy per gli acquisti sono standard in tutte le aziende McDonald's, dettate dalla corporation. Il nostro approccio si sta dimostrando particolarmente efficiente e, dunque, potrebbe costituire una "best practice" replicabile nel mondo.



«Usiamo il portale anche per fare gare di vendita: raccogliamo dai ristoranti l'olio usato, che viene stoccato presso i centri di distribuzione e poi rivenduto all'industria biodiesel. È la reverse logistics, un'area che per noi è destinata a crescere»

# CORSI BREVI IN DIGITAL INNOVATION

Direzione: Mariano Corso, Andrea Rangone

[www.mip.polimi.it/ICT](http://www.mip.polimi.it/ICT)

I **corsi brevi Digital Innovation di MIP Politecnico di Milano** affrontano i temi chiave dell'innovazione digitale nelle Imprese e nella Pubblica Amministrazione, come leva di innovazione strategica e fonte di differenziali competitivi.

Realizzati in collaborazione con **CEFRIEL**, i corsi brevi attingono al know how degli **Osservatori Digital Innovation** e sono una delle iniziative della Digital Business-Innovation Academy della School of Management del Politecnico di Milano.

I corsi in programmazione da Giugno a Dicembre 2015 sono:

- > **Technology-Enabled Business Models 22-23 Giugno**
- > **Knowledge & Community Management 1-2 Luglio**
- > **Contratti per l'acquisto di Servizi Informatici 9-10 Luglio**
- > **Cloud e Architetture orientate ai servizi per l'Adaptive Enterprise 17-18 Settembre**
- > **Consumer Analytics 28-29 Settembre**
- > **Digitalizzazione dei processi di filiera: l'Extended Enterprise 8-9 Ottobre**
- > **Mobile Enterprise: Innovare il Business con le più avanzate soluzioni Mobile & Wireless 5-6 Novembre**
- > **Canali Digitali e nuovi paradigmi di Marketing 26-27 Novembre**

## CONTACTS

**MIP Management Academy:**  
02 2399 4896 - [fratini@mip.polimi.it](mailto:fratini@mip.polimi.it)

LUCIANO BODINI

PRESIDENTE DI DAFNE  
BHC/CAO LOGISTICS & DISTRIBUTION HEAD  
BAYER SPA

# FARMACEUTICO, UNA PIATTAFORMA PER TRACCIARE TUTTA LA LOGISTICA DEL SETTORE

Il progetto Logistica Collaborativa Integrata del Consorzio Dafne, con il contributo degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, punta a digitalizzare processi e documenti della Supply Chain del comparto. Le efficienze generabili potrebbero addirittura dimezzare il costo del processo logistico, con benefici per tutti gli attori della filiera



Nato nel 1991 per favorire lo scambio telematico di documenti del ciclo dell'ordine tra produttori e distributori nel farmaceutico, il consorzio Dafne si è nel tempo ampliato alla quasi totalità delle aziende e dei distributori del settore e ad altri attori (gli ospedali): oggi è la seconda comunità B2B italiana in termini di transazioni dopo l'automotive.

«Ora vogliamo fare un passo successivo, creando un'altra piattaforma informatica, a fianco a quella per la parte amministrativa, anche per le attività logistiche, dall'uscita dei prodotti dalle fabbriche alla consegna al cliente finale».

Così Luciano Bodini, presidente di Dafne, nonché BHC/CAO Logistics & Distribution Head di Bayer SpA, presenta il Progetto Logistica Collaborativa Integrata, che punta a creare efficienza e valore nella supply chain farmaceutica, digitalizzando documenti e processi di trasporto. Dell'iniziativa, partita nel 2014, è ora in corso un progetto pilota che coinvolge operatori di tutti gli stadi della filiera

- aziende farmaceutiche, depositari, distributori, vettori - e i due service provider scelti dal Consorzio per la piattaforma tecnologica (OpenText/GXS e TesiSquare). Il contributo metodologico e scientifico è degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano.

## CONDIVIDERE INFORMAZIONI CHE GIÀ CI SONO

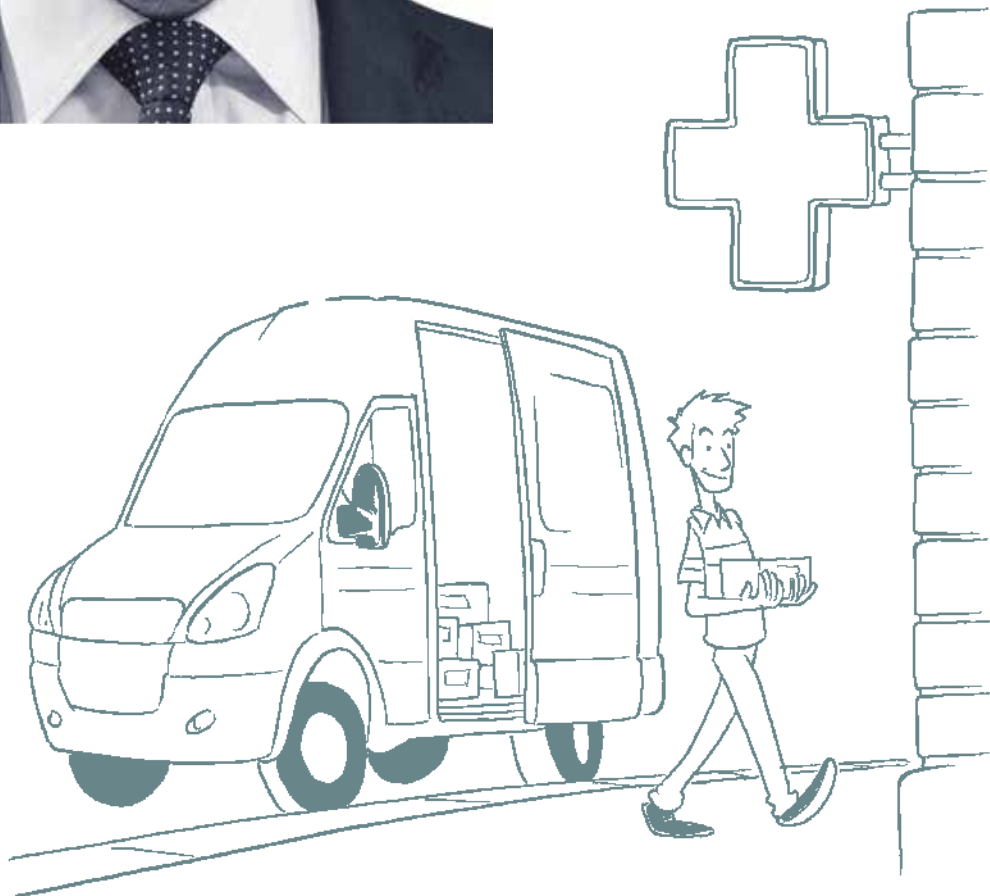
«Le attività di identificazione delle principali aree di miglioramento e definizione delle funzionalità della soluzione hanno coinvolto il team di Ricerca dell'Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione, che ha anche sviluppato un modello per la stima dei benefici potenziali per tutti gli attori coinvolti nel processo di trasporto e consegna merci», spiega Daniele Marazzi degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. Modello che prevede, al verificarsi di una

**DANIELE MARAZZI**OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION,  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
POLITECNICO DI MILANO

serie di condizioni, una riduzione di circa il 50% del costo del processo di consegna, con vantaggi appunto ripartiti sui vari stadi della filiera.

Alla base di questa iniziativa particolarmente innovativa - l'unico altro esempio "comparabile" è nel settore Elettrodomestici ed Elettronica di Consumo, sviluppato da Ediel insieme allo stesso team del Politecnico di Milano, sottolinea Marazzi - c'è la constatazione che molte informazioni rilevanti nella gestione dei processi a valle sono già oggi disponibili a monte prima della consegna fisica delle merci. «Si tratta di un patrimonio che di solito non viene condiviso, mentre sincronizzando le informazioni si potrebbero definire condotte d'approvvigionamento molto più vantaggiose per i processi operativi della filiera».

Il punto di partenza è l'uso dei messaggi standard "Prebolla", "Bolla" e "Notifica Ricevimento Merci" introdotti dal Consorzio. L'analisi del Politecnico e il confronto con Dafne hanno portato a





## Le funzionalità di partenza della piattaforma telematica sono tre: Booking degli slot di scarico, Tracciabilità della consegna, e Gestione delle anomalie di consegna

definire tre macro-funzionalità con cui far partire la piattaforma telematica per la logistica: Booking degli slot di scarico, Tracciabilità della consegna, e Gestione delle anomalie di consegna.

### SI PARTE DALLA PRENOTAZIONE DEGLI SLOT DI SCARICO

Nel primo caso si tratta della possibilità di prenotare presso il punto di destino (distributore e/o depositario) slot temporali in cui effettuare le attività di scarico. «Questa è emersa come un'esigenza fondamentale, prima di tutto da parte dei depositari, ma anche di distributori e corrieri (il depositario gestisce per conto di una o più aziende farmaceutiche lo stoccaggio dei prodotti e la loro spedizione a distributori o clienti finali attraverso i corrieri: le aziende farmaceutiche di solito non hanno magazzini propri, ndr) - precisa Bodini -. Insomma, chi riceve i lotti di prodotti non ha sufficienti informazioni sulle spedizioni, per cui nel caso piuttosto frequente di arrivi contemporanei ai depositi si creano code allo

scarico, perché il lavoro non ha potuto essere pianificato e non ci sono le risorse per gestire i picchi in tempi accettabili, e anche il corriere subisce danni in termini di tempi d'attesa inutili».

La disponibilità di informazioni anche parziali prima dell'arrivo della merce consentirebbe al destinatario di ottimizzare i riordini e bilanciare le scorte tra i suoi magazzini, permettendo quindi all'azienda farmaceutica di migliorare il livello di servizio al canale, e in ultima analisi al mercato.

La seconda macrofunzionalità riguarda il monitoraggio dell'intera fase di consegna, grazie alla disponibilità di tutte le informazioni generate dal momento in cui la merce esce dal magazzino fino a destino. «Qui i benefici possibili sono diversi, dalla migliore gestione della frazione di farmaci vicina alla scadenza, al miglior monitoraggio degli arrivi a destinazione, con rilevazione anticipata di eventuali criticità, e quindi riduzione di contenziosi e ritardi di consegna. Inoltre la piena visibilità sulle ragioni delle modifiche sulle date di consegna permetterà di verificare accuratamente gli SLA



### IL DEPOSITARIO: «INFORMAZIONI IN ANTICIPO E PROOF OF DELIVERY IN TEMPO REALE»

Chiapparoli Logistica, coinvolta nel progetto pilota di Dafne, è un depositario: gestisce per conto dei produttori farmaceutici lo stoccaggio dei prodotti e il loro affidamento ai corrieri. L'azienda ha 6 siti logistici (4 al Nord e due presso Roma), e circa 600 addetti.

«Per noi il vantaggio è conoscere in anticipo le informazioni sull'arrivo della merce dal produttore: possiamo così pianificare la nostra attività e non far aspettare i corrieri», ci spiega Gianluigi Sangermani, CIO di Chiapparoli. L'integrazione con la piattaforma tecnologica non ha dato problemi: «Per i dati in ingresso basta accedere al portale per consultare le informazioni sull'arrivo delle spedizioni; per quelli in uscita, che riguardano l'affidamento della merce al corriere, utilizziamo una procedura Dafne già esistente con cui mandiamo l'informazione al corriere e al prossimo destinatario, il distributore».

Un altro vantaggio è la prova di consegna, «che i nostri clienti ci chiedono ma che faticiamo a raccogliere per la grande frammentazione e la mancanza di standard nella filiera. Con la piattaforma Logistica integrata la prova di consegna sarà automatizzata: sarà il cliente stesso a certificare la ricezione».

Per il progetto pilota, Chiapparoli si è interfacciata con una sola azienda mandante e 3 corrieri che la collegano a 3 distributori diversi: «Il riscontro è positivo e siamo pronti ad allargare il discorso sia in termini di aziende mandanti, sia di corrieri e distributori».





## IL CORRIERE: «LE FONDAMENTA DEL PROGETTO SONO ORMAI CONSOLIDATE»

Sturla srl, con sede presso Torino e specialista in trasporto dei farmaci a temperatura controllata in Piemonte e Val d'Aosta, è uno dei corrieri coinvolti fin da subito nel progetto di Logistica Integrata del consorzio Dafne.

«Da parte nostra ogni sera inseriamo per il mattino successivo la prenotazione delle spedizioni al distributore con i dati che TesiSquare pubblica sul portale, comunicando il range dell'orario di consegna della merce e altri dati su mezzo, produttori coinvolti e numero di bancali - ci racconta Emilio Sturla, fondatore e presidente del CdA -. Così il distributore si può preparare, e all'arrivo del nostro mezzo si può dare l'esito di consegna in tempo reale a tutti gli attori coinvolti e segnalare eventuali anomalie».

Finora, continua Sturla, «non abbiamo avuto difficoltà, anzi si è cercato di migliorare la pubblicazione dei DDT sul portale con riferimenti più precisi: dal mio punto di vista le fondamenta del progetto sono ormai consolidate, e si tratta ora di intervenire, da parte di TesiSquare, con "aggiustamenti" per evitare passaggi manuali».

Al momento l'operatività di Sturla non è cambiata, in quanto già prima effettuava tutte le consegne ai distributori di prima mattina, «ma ci rendiamo conto del vantaggio per tutti gli attori coinvolti, soprattutto quando il sistema sarà a regime e coinvolgerà più aziende».

associati ai servizi di trasporto», osserva Marazzi. La terza macrofunzionalità, che verrà sviluppata in un secondo tempo, darà la possibilità di conoscere tempestivamente eventuali anomalie riscontrate durante la fase di consegna e accedere alla documentazione disponibile.

«Una classica anomalia è quella del corriere che porta la merce a una farmacia ma la trova chiusa, con conseguente giacenza inaspettata, maggior rischio di smarrimento, e così via - spiega Bodini -: questi problemi oggi vengono comunicati in tanti modi diversi, fax, email, telefonate, e quindi l'esigenza è fissare un processo standard, automatizzato, che tracci anche l'avanzamento della gestione dell'anomalia, e che assicurerebbe vantaggi per tutta la filiera, dal produttore al corriere».

### L'ESPERIENZA DI BAYER

Un'idea generale dei benefici a regime per il capofiliera, l'azienda farmaceutica, viene dall'esperienza diretta di Bayer: «Abbiamo realizzato un sistema

del genere già da due anni, basato sulla stessa piattaforma tecnologica - racconta Bonini -: l'attività di analisi è stata impegnativa, ma abbiamo riscontrato notevoli vantaggi di semplificazione della gestione documentale, con riduzione di documenti e mail, velocizzazione dei tempi di soluzione dei problemi, maggior controllo sui livelli di servizio dai corrieri, riduzione dei costi, diminuzione dei tempi di risposta e, quindi, implicitamente, anche un miglioramento dei livelli di servizio al cliente».

Come già accennato, l'iniziativa è al momento in fase molto avanzata di progetto pilota, con 12 aziende coinvolte: Autotrasporti Vercesi, Boehringer-Ingelheim, Chiapparoli Logistica, Comifar, Eurodifarm, Ellebi, Novartis, Romano Trasporti, Sturla, Unico, Unifarm e UPS. «Oltre a queste - conclude Marazzi - hanno già manifestato la volontà di adottare la soluzione anche altre realtà tra cui Alliance Healthcare, Astra-Zeneca, Bayer, CEVA, DiFarco, Farvima Medicinali, Federfarmaco, GSK, Norbert Dentressangle Logistics, Sanofi, Sofarmamorra, STM Group e VIM».

Oggi chi riceve i lotti di prodotti non ha sufficienti informazioni sulle spedizioni, per cui nel caso di arrivi contemporanei ai depositi si creano code. Tramite la piattaforma si potrà pianificare l'attività di scarico



# MOBILE, VIDEO, BIG DATA E SOCIAL: INTERNET TRASFORMA LA PUBBLICITÀ



Gran parte delle aziende sta elaborando, già da qualche anno, strategie di advertising basate sulla più ampia multicanalità. Ogni media ha caratteristiche che lo rendono adatto a ottenere, in modo più efficace ed economico rispetto agli altri, specifici obiettivi. Ne parla con riflessioni “a voce alta” un panel di utenti formato da Pianoforte Group (noto per i marchi Yamamay, Carpisa e Jaked), Artsana, Wind e UniCredit

Il mercato della pubblicità sta cambiando in un modo radicale, senza precedenti, guidato da una tendenza dirompente, il New Internet. Concetto che riassume in sé alcuni fenomeni. Anzitutto, la proliferazione dei nuovi dispositivi mobili, quali smartphone e tablet, verso cui si sta spostando velocemente il traffico della rete. Poi la crescita dei social network, su cui viene speso a oggi circa il 30% del tempo trascorso online. Infine, la proliferazione delle app, che migliorano le esperienze degli utenti nell'accesso ai contenuti, e il crescente consumo di video, cui gli utenti dedicano quasi 2 ore al mese del loro tempo (Fonte: Audiweb Wiew, dicembre 2014). Ecco perché gran parte delle aziende ha elaborato, già da qualche anno, strategie di advertising basate sulla più ampia multicanalità. Ogni media ha caratteristiche che lo rendono adatto a ottenere, in modo più efficace ed economico rispetto agli altri, specifici obiettivi. Se n'è parlato a una tavola rotonda del recente



**ELENA ANIELLO**

BRAND & STRATEGIC MARKETING DIRECTOR DI ARTSANA



**PAOLO MAGGI**

HEAD OF STRATEGIC MEDIA PLANNING DI UNICREDIT

Convegno dell'Osservatorio New Media & New Internet del Politecnico di Milano. «Il video diffuso attraverso i più noti social media o la TV sono uno strumento pubblicitario molto diffuso nel nostro settore – ha detto Alessandro Boscolo, Head of Digital ed eCommerce di Pianoforte Group, società che gestisce i marchi Yamamay, Carpisa e Jaked –. Dato l'alto costo di produzione di questi contenuti, cerchiamo di creare video facilmente fruibili, senza

grossi interventi tecnologici, dai vari media, siano essi TV, Internet o Mobile».

«La pubblicità rafforzativa del brand per Chicco spesso assume la forma di un video diffuso attraverso i social media – ha osservato Elena Aniello, Brand & Strategic Marketing Director di Artsana –. L'integrazione tra contenuto e target permessa da questo canale ha ridotto in modo drastico, in alcuni casi anche di tre volte, il costo medio per contatto. Il mio consiglio è di ragionare in termini di strategia video, per valorizzare al meglio questi contenuti, che sono piuttosto costosi da produrre».

### LA PUBBLICITÀ DIVENTA "DATA-DRIVEN"

«Stiamo sperimentando i social media come mezzo per informare i prospect e profilare al meglio i clienti – dice Elena Montefredini, Head of Media Planning di Wind Telecomunicazioni –, anche se la pubblicità televisiva è ancora lo strumento privilegiato per diffondere la conoscenza del marchio. Il costo di contatto è circa 1/6 di quello della TV, un mezzo decisamente meno profilato ed esclusivo. Ciò vuol dire andare al di là della visione tradizionale di CRM e Business Intelligence, e assicurare una perfetta integrazione tra i dati provenienti dall'esterno, cioè dai siti, da Facebook e Instagram, e quelli prodotti internamente all'azienda». In questo senso molti marketing e media planning manager concordano sull'importanza di sviluppare pratiche di Data Driven Advertising (DDA), fondate sull'uso di piattaforme tecnologiche di intelligenza distribuita e CRM di nuova generazione. L'obiet-

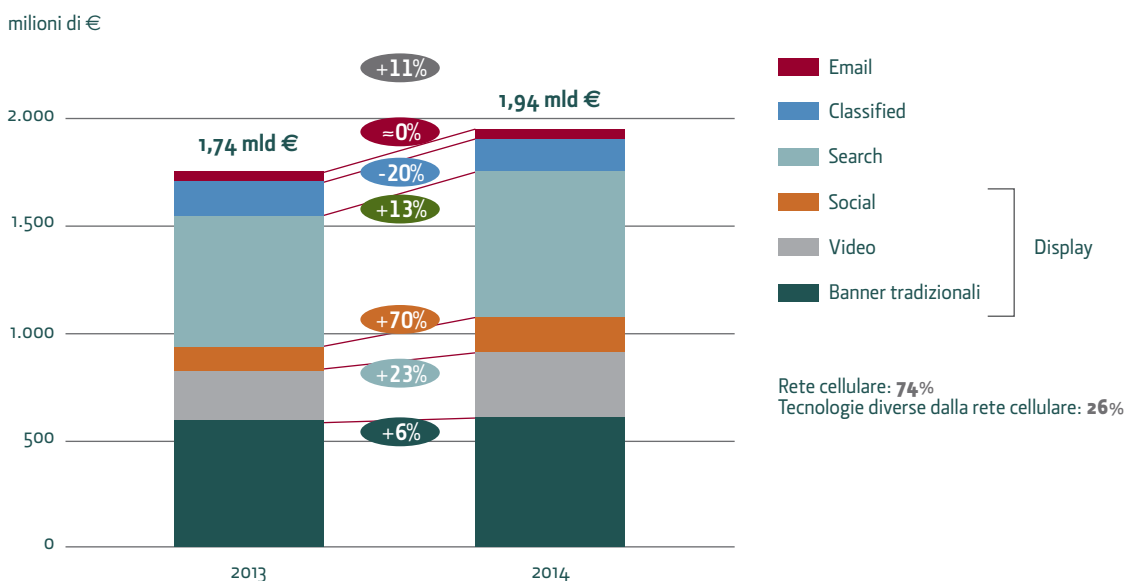
tivo è scandagliare tutto l'ecosistema aziendale (compresi partner, clienti già in casa e prospect) alla ricerca di dati, informazioni, tendenze e comportamenti utili per dare al cliente ciò che vuole, quando e dove lo vuole».

«L'aspetto più coinvolto nella piccola rivoluzione del Data Driven Advertising è la qualità del dato – puntualizza Paolo Maggi, Head of Strategic Media Planning di UniCredit –. Chiunque abbracci questo approccio dovrà dotarsi di un buon metodo per valutare la bontà dei dati raccolti, procedendo alla misurazione ex ante ed ex post delle informazioni sulla base di appositi filtri legati agli obiettivi da raggiungere. Noi abbiamo accumulato negli anni tantissime informazioni sui clienti, che sono rimaste inutilizzate. Oggi, grazie all'interazione in tempo reale permessa da Internet e dagli endpoint mobile quali smartphone e tablet, le piattaforme di gestione dei dati di ultima generazione sono in grado di isolare le informazioni provenienti dalle campagne, segmentare l'audience sulla base di parametri socio-demografici, abitudini, stili di vita o comportamenti d'acquisto e suggerire strategie e offerte pubblicitarie personalizzate».

### IL RUOLO DEI BIG DATA...

I big data, in questo contesto, giocano un ruolo fondamentale, dal momento che permettono di ricavare le intuizioni (insight) necessarie a gestire in modo efficace la profilazione dei clienti e dei prospect. Queste soluzioni permettono di agire su target molto precisi, riducendo al minimo le dispersioni

### INTERNET ADVERTISING: IN FORTE CRESCITA SOPRATTUTTO LA PARTE SOCIAL



dei contenuti pubblicitari. L'eliminazione dei processi intermedi nella filiera del media buying si traduce anche in risparmi economici più o meno consistenti, oltre a garantire un controllo diretto dell'azienda committente sulle performance del mezzo.

Utilissime, a questo scopo, le Data Management Platform (DMP), veri e propri data warehouse che permettono di incrociare i dati "first party" – relativi ai clienti di un certo brand o ricavabili internamente tramite le informazioni da sito web, app, CRM, mailing list e canali "social" della società - con quelli delle terze parti che interagiscono con l'azienda. Grazie alle correlazioni permesse dalle piattaforme di gestione dei dati le aziende sono oggi in grado di creare annunci pubblicitari caratterizzati da una sorta di creatività "personalizzata", con messaggi indirizzati all'utente giusto, nel momento e nel posto giusto.

### ...E QUELLO DI SMARTPHONE E TABLET

Tutti i partecipanti alla tavola rotonda concordano sulla centralità del Mobile nella fruizione dei contenuti da parte del consumatore finale e nello sviluppo di strategie pubblicitarie sempre più precise e mirate. In questo senso il futuro sembra sempre più orientato verso la multicanalità della strategia di advertising, con un occhio di riguardo alla localizzazione. «Per noi il Mobile rappresenta la possibilità di tracciare geograficamente il comportamento del cliente – sostiene Boscolo –. Ciò significa sviluppare una strategia di marketing senza barriere, che tenga conto non solo delle preferenze manifestate dall'in-

dividuo ma anche delle sue abitudini di lavoro, svago e quant'altro. I tassi di conversione, ovvero il numero di visitatori che decidono di cliccare un certo contenuto casuale o visitare un sito web come risultato di un'azione guidata, sono ancora molto bassi, e quindi le aziende devono riuscire a vedere gli investimenti in quest'area dell'ICT in una prospettiva più ampia». Tra gli approcci più diffusi ci sono le tecnologie di prossimità che, sfruttando diverse tecnologie e applicazioni come RFID e Near Field Communication (NFC), instaurano una comunicazione con le persone che si trovano in una certa area geografica o vicine a un certo dispositivo.

Altro approccio molto utilizzato è la push notification, tipica di molte app mobile. Questo tipo di notifiche, se usate correttamente - quindi con un corretto bilanciamento tra rilevanza del messaggio e fastidio ingenerato nell'utente che lo riceve - rappresentano un'opportunità unica per coinvolgere e informare i propri utenti.

«La centralità del Mobile nella fruizione dei contenuti da parte del consumatore finale è oggettiva – si dice convinto Maggi –. Il Mobile funziona solo se si ragiona in termini di interazione, non di chiusura. Occorre allettare il cliente con proposte di advertising che lo coinvolgano, e in questo senso, per alcuni settori, le strategie di gamification si sono rivelate vincenti. Coinvolgere il consumatore in un gioco che gli permetta di personalizzare la sua offerta, anziché chiedergli di compilare un form online per essere contattato successivamente, ha dato prova di grande efficacia».



## PROGRAMMATIC ADVERTISING: COMPRARE PUBBLICITÀ "IN AUTOMATICO"

La compravendita automatizzata degli spazi pubblicitari è uno dei fenomeni più rilevanti nel contesto della crescita dell'advertising online, che sta modificando le regole della pianificazione pubblicitaria, solitamente caratterizzate da lunghe trattative tra concessionarie e centri media. Tra i principali fattori di crescita spiccano le piattaforme tecnologiche di Programmatic Advertising, che dovrebbero far segnare un +10% nel mercato nostrano. Le tariffe sono determinate in virtù di aste condotte su una pluralità di network pubblicitari, e domanda e offerta interagiscono all'interno di marketplace chiamati Ad Exchange.

La compravendita di spazi di advertising attraverso piattaforme automatizzate si prevede crescerà quest'anno del 90% circa, passando dal 10% a quasi il 20% del Display Advertising complessivo (categoria che comprende anche i banner e i video advertising) in Italia. «Questa propensione all'automazione spinta delle relazioni tra buyer e seller di pubblicità – precisa Elena Montefredini, Head of Media Planning and Buying di Wind Telecomunicazioni – sposta l'attenzione dei responsabili marketing e pubblicità verso le applicazioni di data mining, la Business Intelligence e le tecnologie di integrazione più che sul CRM inteso in senso tradizionale. La difficoltà maggiore sta nel ridefinire i processi e le competenze. Abbandonata l'ottica dei "silos" di visione verticale dei dati, oggi bisogna essere in grado di analizzare orizzontalmente i record, da qualsiasi fonte interna o esterna essi provengano». Questo ha inevitabili ricadute sull'organizzazione. «Mentre prima era fondamentale un background in area marketing – prosegue Montefredini –, oggi chi si occupa di media planning deve contornarsi di "data scientist" e ingegneri con competenze trasversali di statistica, matematica e informatica, figure oggi tra più ricercate nel mondo del lavoro».

## FINCONS GROUP RADDOPPIA IN 4 ANNI CON “SMART SHORE”, OFFERING SPECIALISTICHE E INNOVAZIONE

IL PIANO INDUSTRIALE PREVEDE DI SUPERARE 100 MILIONI DI EURO ENTRO IL 2017. «CONTIAMO SULL'ESPANSIONE ALL'ESTERO, COMINCIANDO DALL'INGHILTERRA, DOVE STIAMO VALUTANDO PARTNERSHIP E ACQUISIZIONI, PER POTER PROPORRE IL NOSTRO “MADE IN ITALY” SUL MERCATO LOCALE, E ANCHE NEGLI ALTRI PAESI EUROPEI»



«Il nostro fatturato negli ultimi 4 anni è più che raddoppiato, passando da 33 milioni fino quasi a 80. Come ci siamo riusciti? Con la capacità, come in tutti i nostri 32 anni di storia, di interpretare le tendenze, alcune delle quali ci hanno portato a svolte cruciali, e di gestire i relativi cambiamenti». Così Michele Moretti sintetizza la recente forte crescita di FINCONS GROUP, di cui è CEO.

«In questi ultimi anni abbiamo capito che bisognava investire soprattutto su tre elementi: l'innovazione, le competenze sui processi “core” di alcune industry dove anche con la crisi economica non si potevano fermare gli investimenti, primo tra tutti il settore media, e la capacità di venire incontro alle esigenze dei clienti di riduzione dei costi con una proposta alternativa all'offshore indiano e cinese: un'offerta di servizi del nostro Delivery Center a Bari, che ci piace definire “smart shore”».

Si tratta, continua Michele Moretti, di un approccio innovativo per l'offerta di servizi di Application Management e System Building basato su prodotti di vendor specializzati per industry, con una forte governance “on site”, per gestire la relazione fra sede del cliente e centro di sviluppo FINCONS GROUP e adattare nel modo migliore i “deliverable” alle sue specifiche esigenze. «Parliamo di “smart shore made in Italy” non solo perché si basa su un centro a Bari ma soprattutto per la capacità di produrre applicativi “cuciti” sul cliente, in linea con la tradizione di creatività sartoriale italiana apprezzata in tutto il mondo». Su tale base il Gruppo FINCONS si è sempre proposto come partner strategico, stabilendo negli anni «una “client intimacy” per cui i nostri clienti ci considerano come parte integrante della loro organizzazione».



**MICHELE MORETTI**  
CEO  
FINCONS GROUP



**FRANCESCO MORETTI**  
Deputy CEO  
FINCONS GROUP

sottolinea Francesco Moretti, Deputy CEO del gruppo. «Siamo riusciti a stabilire relazioni durature, anche trentenni a volte, con operatori come Mediaset, Sky Italia, Rai, Enel, Eni, Unicredit in Italia, e Credit Suisse e le Ferrovie Federali in Svizzera». Il piano industriale prevede di raggiungere 100 milioni di euro entro il 2017. «Per centrare tale obiettivo contiamo sull'espansione all'estero, cominciando dall'Inghilterra, dove stiamo esplorando alcune società per alleanze o acquisizioni, per proporre il nostro “made in Italy” sul mercato locale e nel resto d'Europa, e per essere presenti nel primo paese europeo in cui approdano le idee e le tecnologie più innovative provenienti dagli USA», conclude Francesco Moretti.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

FINCONS GROUP  
WWW.FINCONSGROUP.COM

# TOSCHI VIGNOLA: QUALITÀ ANCHE NELLE INFORMAZIONI CON IL **FINANCE CONTROLLING**



Monitoraggio dei dati economici, simulazioni di scenari finanziari, ottimizzazione della tesoreria, nonché capacità di generare documentazione completa per gli enti finanziatori: Paolo Fanti, Chief Financial Officer della società modenese, parla del progetto di trasformazione dei processi nell'area Finance



La digital transformation e i nuovi strumenti informatici disponibili oggi rendono la figura del CFO sempre più importante, con un duplice ruolo: quello di navigatore, in grado di riportare a chi ha la responsabilità di guida dell'azienda i segnali essenziali provenienti dal mercato; ma anche quello di implementatore della strategia che guida l'organizzazione. Una figura capace di ascoltare, dialogare e poi attuare la metodologia più idonea attraverso la collaborazione con i colleghi. «Questo è un elemento fondamentale - spiega Paolo Fanti, Senior Controller e CFO Pianificazione, Controllo e Sistemi Informativi di Toschi Vignola - perché la strategia del controllo finanziario dev'essere un'attività condivisa e diffusa a tutti i livelli dell'azienda».

## LARGO CONSUMO ALIMENTARE: INDICATORI SPECIFICI DA MONITORARE

La società modenese del settore food & beverage è fra quelle che sanno portare nel mondo la

tradizione, la qualità, la tipicità del 'made in Italy', che denota un forte legame con le produzioni specifiche del territorio.

Tre sono le linee di prodotti: la prima comprende frutta sotto spirito, liquori alla frutta, sciroppi; la seconda prodotti per gelateria e pasticceria; la terza è l'aceto balsamico di Modena. «Nel controllo di gestione esistono best practice mondiali, ma si possono individuare fattori di successo critici per ogni determinato ambito imprenditoriale». Nel settore del largo consumo italiano, ad esempio, la qualità va monitorata valutando anche l'impatto in termini quantitativi e di costi di controllo della qualità stessa.

Altri indicatori importanti sono la marginalità e il cash flow che si generano quando si opera attraverso la grande distribuzione, il grado di affidabilità di determinate aziende, la internazionalizzazio-



«Il rapporto con il CIO? Strettissimo. Quello dei sistemi informativi è sicuramente il secondo linguaggio che un CFO deve saper parlare»

ne del business o, ancora, la capacità di sviluppo sui nuovi mercati, in termini di generazione dei contatti, consistenza degli ordini e fidelizzazione dei clienti.

Diverse sono le ragioni che hanno spinto l'azienda a innovare il controllo di gestione. La prima è stata la necessità di passare, dal semplice monitoraggio e presidio del risultato economico, a una previsione dei possibili scenari finanziari globali che potrebbero configurarsi, ad esempio in seguito alle variazioni e oscillazioni dell'andamento dei prezzi nei mercati delle materie prime. «Abbiamo la necessità di elaborare scenari previsionali sugli acquisti di materia prima e tenendo conto di cambi anche repentini del prezzo». Fanti si riferisce in particolare al prezzo dei mosti in Italia, legato al comparto dell'uva, ma anche ai prezzi di altre materie prime importanti per il business dell'azienda, come quello dello zucchero o dell'alcool.

L'elaborazione di scenari finanziari globali è poi ulteriormente complicata da altre variabili, come il prezzo del dollaro, la fluttuazione del costo dell'energia che influisce sui costi dei trasporti; il mercato del lavoro, gli strumenti e gli interventi di politica monetaria come il 'quantitative easing' che determinano un impatto sui flussi di cassa futuri.

La seconda ragione per innovare il controllo di gestione si spiega con la necessità di fronteggiare la crisi del credito, verificatasi negli ultimi anni a livello mondiale. Ciò, spiega Fanti, ha portato gli istituti di credito a diventare interlocutori più esigenti, che richiedono alle aziende una comunicazione finanziaria più integrata e completa. «Qui è importante disporre di strumenti informatici che permettano di 'parlare la stessa lingua' e facciano comprendere alla banca il valore aggiunto e i risultati che l'azienda sta ottenendo e che, altrimenti, l'istituto non riuscirebbe a valutare. Serve dunque

## IL RUOLO DEL CFO E IL RAPPORTO CON IL CIO

Considerate le montagne di dati generate oggi, è essenziale che il CFO possa ottenere le informazioni necessarie a prendere decisioni, non tanto in real-time, ma semmai 'at the right time'. Secondo Paolo Fanti, il punto chiave è che il dato sia disponibile quando l'organizzazione è pronta ad ascoltare e decidere. «È importante stabilire i momenti in cui concentrarsi sull'analisi di alcuni dati, tenendo conto del livello di approssimazione che una simulazione sul futuro può avere. Toschi organizza mensilmente momenti di confronto in cui i dati vengono valutati e approfonditi, per poi prendere decisioni in un determinato segmento del business.

Il rapporto con il CIO? «È strettissimo - dice Fanti -. Prima di tutto c'è un forte legame in termini di linguaggio e di collaborazione. Perché quello dei sistemi informativi è sicuramente il secondo linguaggio che un CFO deve saper parlare, al di là di quello dell'area amministrativa, contabile e normativa. E quali sono le richieste più pressanti fatte al CIO? «Migliorare la produttività operativa, l'efficienza lavorativa, quindi anche l'ottimizzazione organizzativa, che fa risparmiare tempo nelle varie operazioni». Inoltre il CFO chiede al CIO che le informazioni siano tutte integrate, monitorabili, di alta qualità e analizzabili sotto il profilo finanziario.





«L'analisi degli aspetti organizzativi è importante perché l'obiettivo non dev'essere semplicemente implementare un sistema informativo, ma inserirlo in modo corretto nei processi dell'azienda»

una comunicazione più approfondita, che risponda all'esigenza di costruire una reale partnership con chi investe sul business dell'impresa. Una collaborazione basata anche sui dati».

La terza ragione risiede poi nell'esigenza di potenziare la gestione finanziaria anche dal punto di vista commerciale, per amministrare il credito con efficienza nei rapporti con i partner.

#### MAPPATURA COMPLETA DELLE ATTIVITÀ DI TESORERIA

Dopo un'attenta analisi, anche di tipo organizzativo, quest'anno Toschi ha avviato un progetto d'innovazione della funzione di controllo di gestione. «L'analisi degli aspetti organizzativi è importante perché l'obiettivo non dev'essere semplicemente implementare un sistema informativo, ma inserirlo in modo corretto nei processi dell'azienda. Ottimizzare le attività di tesoreria, quindi, non significa solo automatizzare determinate funzioni, ma anche far sì che il personale possa dedicarsi a mansioni a maggior valore aggiunto, più connesse con gli aspetti di supporto decisionale». Da questo punto di vista è essenziale che gli addetti si sentano protagonisti e responsabili di un processo di cambiamento all'interno dell'azienda, e vedano le innovazioni tecnologiche come opportunità di crescita personale.

Ma, in precedenza, com'erano strutturate le funzioni di tesoreria? «Prima avevamo attività collegate in modalità manuale alla contabilità, e basate sull'uso di fogli Excel o di strumenti di tipo personale, quindi non integrati». Con l'implementazione in tali processi della soluzione Sage XRT Treasury, l'obiettivo è soppiantare tutte queste funzioni manuali e non coordinate fra loro, introducendo uno strumento software in grado di mappare completamente tutte le attività di tesoreria aziendale, e anche di fornire una visione globale delle attività di conto corrente e gestione del credito, con un solo colpo d'occhio.

In realtà, la tesoreria è solo un tassello, seppur molto importante, del progetto d'innovazione del reparto Finance, che Toschi ha intrapreso avvalendosi della collaborazione e consulenza del system integrator Gruppo Formula. Infatti, sono diverse le applicazioni 'satellite' connesse al sistema gestionale che vanno a comporre la sofisticata filiera di amministrazione dei dati finanziari. Si va dal modulo di budget forecast per la misurazione della marginalità e la programmazione economica di medio-lungo periodo (Formula Analytic Applications), al modulo di controllo di gestione, che si connette a quello per le funzioni di tesoreria e gestione dei conti correnti bancari. «L'ultimo tassello, che per noi rappresenta l'orizzonte di questo percorso progettuale è, appunto, integrare il tutto con un modulo di gestione del credito, funzione che attualmente amministriamo all'interno del sistema gestionale stesso».

I benefici? «È ancora presto per valutarli - risponde Fanti - ma un primo risultato lo possiamo senza dubbio rilevare. Ed è una più grande attenzione e consapevolezza di quali sono le attività e i processi, anche organizzativi, a maggior valore aggiunto nell'area finance. Oggi ci sono molte funzioni che vanno ottimizzate, perché svolte in maniera ripetitiva e continuativa. Grazie alla tecnologia molti processi possono essere velocizzati, facendo risparmiare tempo». In prospettiva, come accennato, il beneficio atteso è arrivare ad avere un quadro d'insieme, non solo sui costi di utilizzo delle linee di credito, ma anche sulle opportunità e gli scenari alternativi, attraverso simulazioni che permettano di valutare, ad esempio, la fattibilità e sostenibilità di nuovi progetti e business plan, dal punto di vista dell'impatto finanziario.

Attualmente il sistema di controllo dell'area finance amministra la sede modenese di Toschi, ma il progetto prevede in futuro la possibilità di integrazione e centralizzazione di tali funzioni anche per altre diramazioni della società, come la Toschi USA, che ha sede a New York.





# Startup Boosting

## MISSIONE

Giocare un ruolo sempre più attivo nello **stimolare la nascita e lo sviluppo di nuove avventure imprenditoriali** in ambito digitale in Italia: è questo l'obiettivo che gli *Osservatori Digital Innovation* si pongono nella convinzione che ciò rappresenti un ingrediente fondamentale per il **rilancio della nostra economia**.

Per questo motivo nasce il progetto **Startup Boosting** che intende identificare le **idee di business** e i **progetti imprenditoriali più innovativi** nei diversi settori digitali, che saranno supportati e seguiti nel loro sviluppo.

## CHI PUÒ PARTECIPARE

Possono partecipare:

- persone fisiche (singole o in gruppo) in possesso di un'idea di business fortemente innovativa;
- aziende in fase di startup e con elevato potenziale di crescita;
- imprese anche già avviate che abbiano sviluppato innovative idee di business.

## COSA OFFRE

I **candidati** che supereranno il **processo di valutazione**:

- saranno supportati nella messa a punto del progetto imprenditoriale, con l'obiettivo di accelerarne lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi di business;
- avranno la possibilità di frequentare gratuitamente un percorso di alta formazione presso il MIP – la Business School del Politecnico di Milano – finalizzato ad accrescere le competenze e l'empowerment del gruppo imprenditoriale;
  - saranno supportati nella ricerca dei capitali di rischio necessari.

## MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

- La partecipazione è gratuita.
- Per iscriversi compilare il **Form di registrazione** sul sito [www.startupboosting.com](http://www.startupboosting.com) che include una breve descrizione del progetto imprenditoriale, in cui vengono messi in evidenza: prodotti/servizi innovativi erogati, mercato target, principali concorrenti, fatturato previsto e investimenti stimati (anche solo in modo approssimato).
- Ogni mese vengono valutate le proposte pervenute.



## AMBITI DI APPLICAZIONE

MOBILE APPS

FACEBOOK ECOSYSTEM

E-COMMERCE B2C

MOBILE MARKETING & SERVICE

SOCIAL MEDIA & WEB 2.0

ICT SECURITY

DIGITAL MEDIA & TV

NFC & MOBILE PAYMENT

ICT IN SANITÀ

CLOUD COMPUTING & ICT AS A SERVICE

FATTURAZIONE ELETTRONICA E DEMATERIALIZZAZIONE

GIOCO ONLINE

MOBILE BUSINESS

ENTERPRISE 2.0

AUGMENTED REALITY

UNIFIED COMMUNICATION & COLLABORATION

E-PROCUREMENT & E-SUPPLY CHAIN

BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS

SEMANTIC WEB

INTERNET OF THINGS

E-GOVERNMENT

DIGITAL MARKETING

# FATTURA DIGITALE PER L'EFFICIENZA, IL CIRCOLO VIRTUOSO DEL GRUPPO ATM



L'obbligo di legge sulla fatturazione elettronica ha innescato nell'Azienda di Trasporti Milanesi un ampio cambiamento dei processi. Il progetto ha previsto due fasi, di cui la seconda ha coinvolto il principale cliente: il Comune di Milano. Decisiva la scelta di cedere in outsourcing l'intero processo, fino alla conservazione sostitutiva. E ora l'azienda valuta di estendere la digitalizzazione ad altri ambiti

Un percorso per conformarsi alla normativa, ma anche e soprattutto per cambiare gradualmente l'organizzazione e introdurre efficacia ed efficienza nei processi. Così ATM, l'azienda di trasporti pubblici di Milano, sta vivendo il suo progetto di fatturazione elettronica.

Già da qualche anno l'azienda studiava come introdurre, anche per esigenze espresse dal business - cioè dalla direzione clienti, che si occupa di fatturazione sia attiva che passiva - delle logiche di efficientamento e ottimizzazione in questi processi. La scadenza imposta dalla legge però ha giocato un ruolo fondamentale: ha spinto ATM all'azione e ha innescato l'investimento.

La legge di cui parliamo è ovviamente l'obbligo di fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione (PA), scattato il 6 giugno 2014, per quanto riguarda le PA centrali, ed esteso alle PA locali il 30 marzo 2015. Anche le prime due fasi del progetto



ATM hanno avuto queste scadenze. La prima è servita per lo più per fare esperienza, perché l'azienda non ha alti volumi di fatture verso la PA centrale. La seconda invece è fondamentale, perché coinvolge il Comune di Milano, il cliente ATM per eccellenza.

## UN TEAM CON IT, FINANCE E LEGAL

Una delle chiavi del successo del progetto è stata la fase preparatoria. ATM partiva da un contesto caratterizzato da una normativa "giovane", in rapida evoluzione, e da una totale mancanza di esperienze concrete, né proprie né di altre aziende che fatturano verso la PA.

In questo quadro l'azienda di trasporti milanese ha creato un gruppo di lavoro trasversale rispetto ai business, coinvolgendo anche la parte finanziaria, quella legale e l'IT, quest'ultima in un ruolo chiave per i determinanti risvolti tecnologici di un progetto di fatturazione elettronica.



Il contributo di queste diverse componenti ha consentito all'azienda di fare una serie di scelte strategiche poi rivelatesi vincenti, come per esempio il ricorso all'outsourcing. Una scelta per ATM insolita perché l'azienda tendenzialmente gestisce i progetti IT internamente, attraverso una struttura di circa un centinaio di persone, che supportano tutte le società del gruppo nella gestione di tecnologie e progetti, e ultimamente erogano anche servizi per il Comune, per esempio la gestione del controllo degli accessi di "Area C" e relative tecnologie.

Stavolta, però, l'azienda ha ritenuto che esternalizzare fosse più indicato, proprio per la complessità dello scenario, nonché per il fattore tempo: approntare questo processo in casa avrebbe chiesto una lunga preparazione, mentre l'outsourcing consente tempi molto più stretti.

Inoltre la normativa sulla fatturazione elettronica spinge su alcuni punti, come la necessità di adegua-

re i sistemi contabili e di gestire la firma digitale e la conservazione sostitutiva, che in ATM erano affidati a gruppi di lavoro diversi. E poi c'era la necessità di interfacciarsi con la direzione amministrativa.

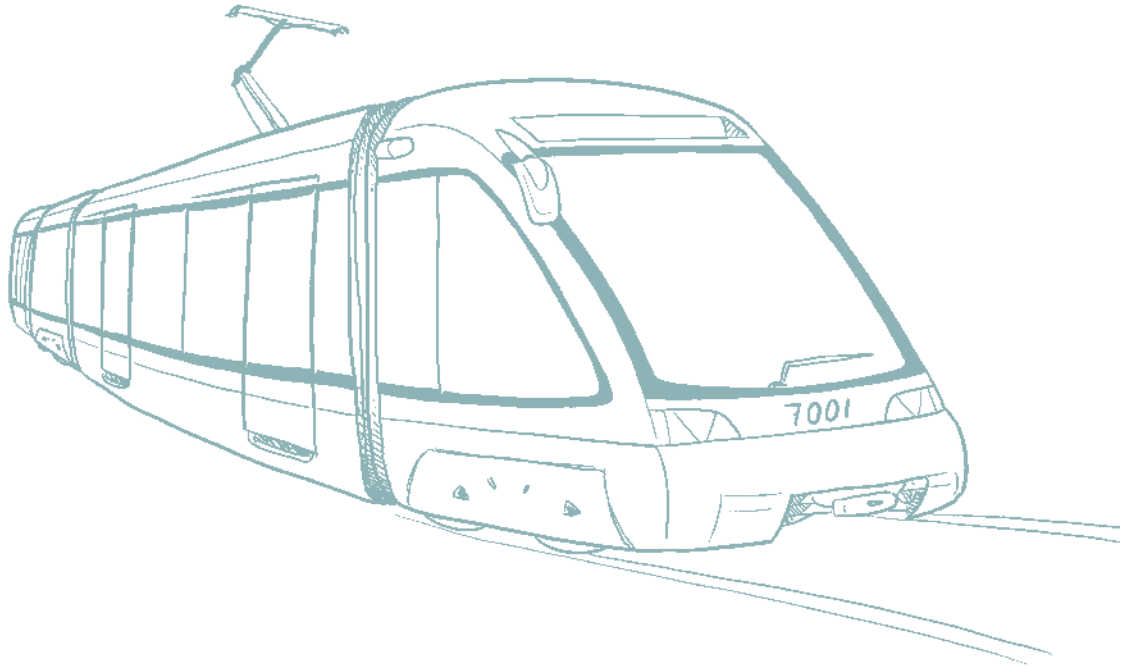
Tutto ciò ha spinto l'azienda alla ricerca di un partner qualificato, la cui scelta è stata gestita ovviamente attraverso una gara. Gara da cui è uscita vincente lfin Sistemi, che secondo ATM coniuga le caratteristiche cruciali che servivano per questo progetto: la conoscenza di norme e processi riguardanti la fatturazione elettronica verso la PA, la firma e la conservazione digitale, e la competenza di gestire tutti questi elementi in un ambiente SAP.

### INTERVENTO "CHIRURGICO" SULL'ERP

Il progetto riguarda per ora le sole fatture verso la PA, per cui è stato modificato un singolo flusso di fatturazione entro un sistema SAP che in ATM è molto complesso. L'intervento è stato quindi molto preciso, "chirurgico", per fare in modo che solamente le fatture della PA siano gestite secondo le modalità previste dalla normativa, senza creare regressioni in tutti gli altri processi gestiti dal sistema SAP.

Per la prima fase del progetto, che riguardava gli enti pubblici centrali, ATM non aveva grandi volumi da gestire, ma la complessità è stata comunque notevole perché l'azienda partiva da zero. Nonostante questo, la scadenza normativa è stata rispettata appieno da subito.

Nella seconda fase la situazione è stata opposta. Da un punto di vista tecnologico la logica è stata quasi di "continuità", ma sono cambiati drasticamente i volumi, perché il progetto si è esteso verso il maggior cliente di ATM, che è un ente locale: il Co-



mune di Milano. Tecnicamente ATM era pronta da tempo, ma era cruciale che anche dall'altra parte ci fosse una predisposizione totale.

#### PROSSIMA FASE: FATTURE VERSO PRIVATI

Quanto alle fatture verso aziende private e singoli utenti - non soggette agli obblighi di legge - saranno il tema di una terza fase del progetto. Secondo l'azienda la fatturazione elettronica su tutti i clienti porterà importanti riduzioni di costi sia per se stessa, sia per i suoi clienti.

A proposito di benefici, ATM è ancora in una fase iniziale, ma il processo di "efficientamento" s'è avviato, e anche la parte finanza ha compreso l'opportunità connessa a tale cambiamento: via via

sta evolvendo la sua organizzazione per far sì che la tecnologia porti sempre più vantaggi di efficienza ed efficacia. Un esempio è la possibilità di monitorare gli invii delle fatture, un altro è il passaggio dalla conservazione cartacea a quella digitale.

Benefici che stanno sempre più emergendo e maturando, e che innescano un circolo virtuoso che porta alla digitalizzazione e ottimizzazione di altri processi "limitrofi" alla fatturazione elettronica. ATM sta comprendendo sempre più la tecnologia e i concetti di fatturazione e conservazione digitale, e ciò la porta ad allargarne l'ambito. Per esempio è in corso di valutazione l'estensione della firma digitale ad altri processi aziendali, come gli acquisti o i processi di collaudo interni, dove questa logica può fare davvero la differenza.



## DA GUIDAMI ALLA METRO DI COPENHAGEN

Nata nel 1931, ATM (Azienda Trasporti Milanese) è una SpA di proprietà del Comune di Milano, che gestisce il trasporto pubblico nel capoluogo lombardo e in 46 Comuni della Provincia, per complessivi 2,4 milioni di abitanti. Negli anni le attività si sono ampliate sia nei trasporti che nel settore commerciale e tempo libero. Oggi ATM gestisce una rete metropolitana con quattro linee, e una di superficie con decine di linee di autobus, tram e filobus. L'offerta comprende inoltre la metropolitana leggera tra Cascina Gobba/M2 e Ospedale San Raffaele, la funicolare Como-Brunate, i servizi di car sharing GuidaMi e di bike sharing BikeMi, e la gestione di 21 parcheggi di corrispondenza, il sistema SostaMilano, la vendita di spazi pubblicitari, l'affitto di locali commerciali, strutture aziendali e attività per il tempo libero come servizi turistici e noleggio vetture. Da gennaio 2008 ATM gestisce anche la metropolitana automatica di Copenhagen: 21 chilometri di linea totalmente automatizzata. Per governare al meglio tutte queste attività, dal 2007 ATM si è strutturata in un Gruppo formato da nove società guidate dalla Capogruppo ATM SpA.

# LEAD GENERATION

Progetti Multicanale per potenziare le Tue opportunità di business



Per informazioni: +39 02 928 52785 – [info@digital4.biz](mailto:info@digital4.biz)

# LA FORMAZIONE IN AMADORI SI FA CON L'E-LEARNING SUL TABLET

PAOLO PAMPANINI

DIRETTORE DEL PERSONALE  
AMADORI



Il progetto coinvolge la forza vendita che lavora in mobilità sul territorio e si basa su contenuti video e animazioni, della durata di 21 minuti, realizzati internamente. Il primo step ha avuto come focus il recupero di ex clienti con i quali esisteva già una relazione in passato. «Dopo sei settimane dal rilascio, l'82% dei funzionari ha svolto il corso e sono stati riattivati più di 600 clienti»

Quando si pensa ad Amadori la prima cosa che viene in mente sono gli spot televisivi con cui il fondatore dell'azienda, Francesco Amadori, entra nelle nostre case come testimonial dei piatti a base di carne, che la sua famiglia produce da generazioni.

Ma in realtà dietro c'è una delle più importanti aziende del settore agroalimentare italiano, fondata a San Vittore di Cesena più di quarant'anni fa, che oggi conta circa 7.200 dipendenti ed è presente sul territorio nazionale con stabilimenti industriali, filiali e agenzie. Un'azienda che ha fatto della tradizione e dell'innovazione i suoi capisaldi, puntando sul senso di appartenenza dei collaboratori e sullo spirito di squadra. «L'azienda che - come sottolinea Paolo Pampanini, Direttore del Personale di Amadori - segue una filosofia comune del lavoro: alla base del successo ci sono infatti la qualità del prodotto e la crescita professionale delle persone».

In Amadori il capitale umano ha sempre più una

valenza strategica e rappresenta un fattore essenziale per capire quali percorsi dovranno essere intrapresi in qualunque scelta di vertice. «Nel corso della mia esperienza professionale nel settore delle risorse umane - continua Pampanini - ho vissuto il passaggio dal modello originario, in cui l'attività prevalente era quella amministrativa di gestione di paghe e contributi, fino al modello attuale, molto più articolato e allineato con le esigenze della direzione aziendale: il ruolo della funzione HR è progredito fino a diventare di fatto business partner dei vertici aziendali».

Il focus si è quindi spostato su una strategia di HR Management più strutturata, incentrata sull'impegno delle persone, sulla valorizzazione delle competenze, che risente sempre più della trasformazione digitale in atto: l'organizzazione del lavoro deve da un lato consentire di recuperare flessibilità e produttività, e dall'altro richiede di ripensare in chiave digitale le tradizionali soft skill



## «La formazione a distanza è ideale per diffondere in modo capillare e omogeneo le migliori best practice presenti nelle attività di business»

che sono comuni e trasversali alle diverse unità organizzative.

### IL PROGRAMMA “APPRENDI E RIPRENDI”

«In Amadori accanto a questa consapevolezza c'è la volontà di far sentire l'azienda vicina alle nostre persone. Per questo ci siamo chiesti come coinvolgere i venditori che operano tutto il giorno fuori, a contatto diretto con i clienti, e farli sentire parte integrante dell'azienda».

È proprio da questa considerazione che è nato il progetto “Apprendi e Riprendi”, un programma di formazione in modalità e-learning rivolto alla forza vendita che ha permesso di diffondere dei contenuti formativi a distanza ai collaboratori che lavorano in mobilità sul territorio e di valutare “in tempo reale” i risultati prodotti. «L'idea è di sfruttare il fatto che i numerosi funzionari commerciali sparsi sul territorio sono già dotati di un tablet a supporto delle attività lavorative», sottolinea Pampanini. «Proprio per questo la direzione HR di Amadori, in collaborazione con la direzione commerciale e la direzione Sistemi Informativi & organizzazione, ha optato per una progettazione dei contenuti formativi in modalità e-learning, ritenuta la soluzione ideale per diffondere in modo capillare e omogeneo le migliori best practice presenti nelle attività di business per coinvolgere popolazioni che, per numerosità e distanza, sono difficilmente raggiungibili con metodologie tradizionali».

Per garantirne l'efficacia, il progetto è stato sviluppato coinvolgendo la Line of Business verso cui si rivolge, con un meccanismo di condivisione a cascata su tutti i funzionari degli obiettivi, dei contenuti e delle modalità di misurazione dei risultati.

«L'iniziativa, nello specifico, ha previsto la creazione di una metodologia aziendale condivisa, coinvolgendo direttamente alcuni tra i migliori venditori per individuare le best practice per la scelta dei contenuti da erogare, che infine sono stati tradotti in distance learning». Tutti i contenuti del corso sono stati realizzati internamente con costi ridotti attraverso video e animazioni, della durata di 21 minuti, che supportano gli argo-

menti “narrati” e trasformati in storyboard, repertistica e materiale di verifica dell'apprendimento. Inoltre, per ottenere un maggiore coinvolgimento della forza vendita, sono stati realizzati anche dei video in cui gli stessi venditori presentano alcuni dei temi trattati.

«Il focus del primo ciclo formativo è stato la riattivazione dei “clienti dormienti”, facendo leva sull'opportunità di recuperare ex clienti con i quali esisteva già una relazione in passato». A dicembre 2014 l'azienda ha così avviato un progetto pilota che ha coinvolto circa 40 agenti su diverse aree d'Italia, per poi estenderlo a tutta la forza vendita ad aprile 2015.

L'andamento del progetto è stato monitorato settimanalmente in maniera molto semplice e diretta, in quanto la valutazione è basata sulle quantità vendute a clienti che negli ultimi sei mesi non avevano più acquistato. Il ROI della formazione risulta pertanto estremamente facile da calcolare.

Inoltre, settimanalmente viene diffusa alle direzioni un'infografica che contiene il tasso di fruizione della formazione e viene inoltre esposta la classifica dei risultati raggiunti dai singoli funzionari, incentivandone la competizione, con impatto positivo sulle performance del singolo.

«I risultati di questo progetto sono andati ben oltre le aspettative», sottolinea Pampanini: «Dopo sei settimane dal rilascio a tutta la forza vendita aziendale coinvolta, l'82% dei funzionari ha svolto il corso e sono stati riattivati più di 600 clienti».

Ma non finisce qui. Infatti Amadori ha in programma per la seconda parte del 2015 un progetto rivolto sempre alla forza vendita, che avrà lo scopo di migliorare la proattività e la gestione del proprio tempo di lavoro, con il duplice obiettivo di incrementare la performance e omogeneizzare le best practice attraverso moduli che verteranno sui temi del time management, della motivazione e del raggiungimento di risultati eccellenti. «Vogliamo aiutare le persone a organizzare meglio la propria giornata e la propria settimana lavorativa, così da aumentare la produttività e innescare anche un vantaggio economico nell'ottica di un processo win-win», conclude Pampanini.

MARCO GERVASI

CONSULENTE E AUTORE DEL LIBRO EAST-COMMERCE

## TRE LEZIONI DALL'ECOMMERCE CINESE



Il modello del colosso del commercio elettronico Alibaba sta rapidamente prendendo piede in Paesi a fortissimo tasso di crescita come l'India e l'Indonesia, diventando un'alternativa alle multinazionali americane. Si configurano nuovi scenari anche nei Paesi sviluppati: le società cinesi stanno aprendo uffici in tutto il mondo non solo per reclutare marchi e prodotti da vendere in Cina, ma anche per aiutare le loro aziende a conquistare nuovi mercati



Durante "Startup Asia Jakarta", l'evento dove le migliori startup tecnologiche del Sud Est asiatico presentano i loro prodotti al pubblico, ho intervistato il giovane imprenditore William Tanuwijaya, informatico originario di una piccola città di Sumatra e fondatore di Tokopedia, la più grande piattaforma di eCommerce indonesiana. Il modello a cui si è ispirato William è quello di Taobao, un marketplace creato dalla cinese Alibaba e pensato per risolvere gli stessi problemi che l'eCommerce indonesiano doveva affrontare. Infatti, a causa delle sue migliaia di isole, la creazione di un modello tipo Amazon - dove una società acquista la merce per suo conto, la stocca e la rivende direttamente al pubblico - avrebbe richiesto la costruzione di magazzini in tutte le principali città: una soluzione impensabile. Taobao invece è una piattaforma tecnologica che mette semplicemente in contatto produttori con consumatori.

Tra il 2007 e il 2009 William esposò la sua idea

a diversi imprenditori, ma senza successo, finché nel 2009 il suo capo di allora si offrì di finanziare la piattaforma. Nel marzo 2010, come previsto dagli investitori a cui William si era rivolto inizialmente, i primi concorrenti cominciarono ad apparire all'orizzonte. eBay entrò sul mercato in partecipazione con la più grande società di telecomunicazioni indonesiana, Rakuten con il conglomerato media MNC, e infine Naspers con Multiply, una nota piattaforma di social media americana. Tre aspetti aiutarono Tokopedia a vincere la battaglia. Il primo fu che, mentre i concorrenti spendevano milioni di dollari per educare i consumatori al commercio elettronico, Tokopedia era attenta ai costi con un budget pubblicitario di appena 300 dollari (ma sfruttava gli sforzi dei suoi concorrenti). La seconda fu che grazie alle sue piccole dimensioni poteva prendere decisioni più rapidamente: un vantaggio chiave nel business di Internet. Infine, Tokopedia combatté con un atteggiamento "vincere o mori-



re” mentre le multinazionali affrontavano la sfida sapendo che potevano permettersi di ammortizzare i loro investimenti qualora avessero fallito. In tre anni Tokopedia ha sbaragliato clamorosamente la concorrenza, e raggiunto un enorme successo e nel mese di ottobre 2014 SoftBank e Sequoia Capital hanno investito nella società 100 milioni di dollari stabilendo un record nella storia delle startup indonesiane.

**LEZIONE NUMERO 1: IL MODELLO CINESE STA USCENDO DALLA CINA**

William e Tokopedia sono parte di uno dei più promettenti mercati di eCommerce dell'Asia. Gli investitori hanno gli occhi puntati sul suo settore tecnologico. Secondo Agus Nurudin, Managing Director di Nielsen Indonesia, «presto 100 milioni di persone, su 250 milioni di abitanti, saranno online». Ma l'Indonesia non è l'unico paese dove il modello di eCommerce cinese riscuote successo. C'è anche l'India, dove l'eCommerce dal 2010 sta crescendo di oltre il 100 per cento ogni anno. Secondo Gartner il mercato dei consumi raggiungerà oltre 6 miliardi di dollari nel 2015. Le tre più grandi società di eCommerce indiano sono Flipkart, valutata miliardi di dollari, Amazon e Snapdeal, soprannominata l'Alibaba dell'India. Snapdeal è probabilmente la società che sta crescendo più rapidamente nel paese. Fondata a Delhi nel 2010 da Kunal Bahl e il suo partner Rohit Bansal, questa piattaforma è un altro importante esempio di come il modello Alibaba stia diventando un franchising asiatico.

Kunal e Rohit ritengono che il mercato indiano abbia più elementi in comune con il mercato cinese che con quello americano. Sia l'India che la Cina

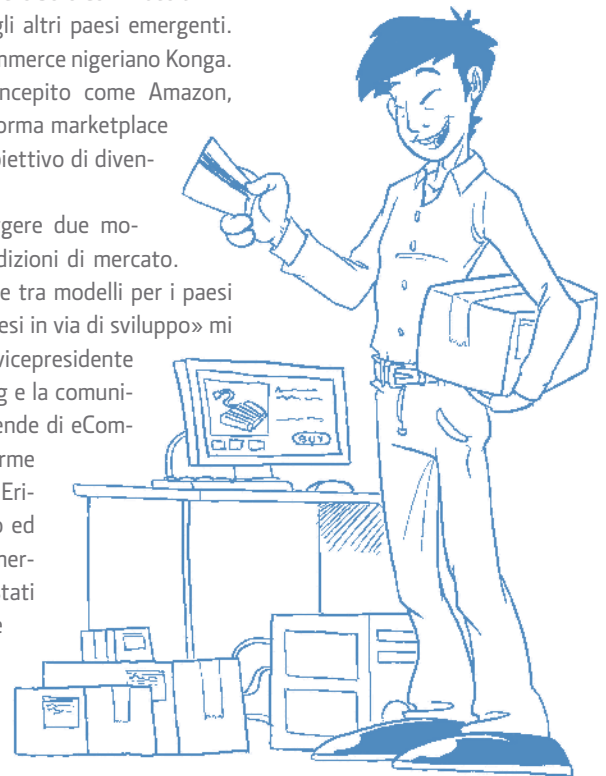
hanno scarse infrastrutture, i loro consumatori sono estremamente attenti al prezzo ed hanno un elevato numero di utenti di telefonia cellulare.

È quindi sempre più evidente che il modello di eCommerce cinese si sta diffondendo al di fuori dei suoi confini. Questo è il motivo per cui ritengo che siamo di fronte alla nascita di un nuovo fenomeno che ho chiamato East-Commerce.

**LEZIONE NUMERO 2: IL MODELLO CINESE È DIVENTATO L'ALTERNATIVA AD AMAZON NEI PAESI IN VIA DI SVILUPPO**

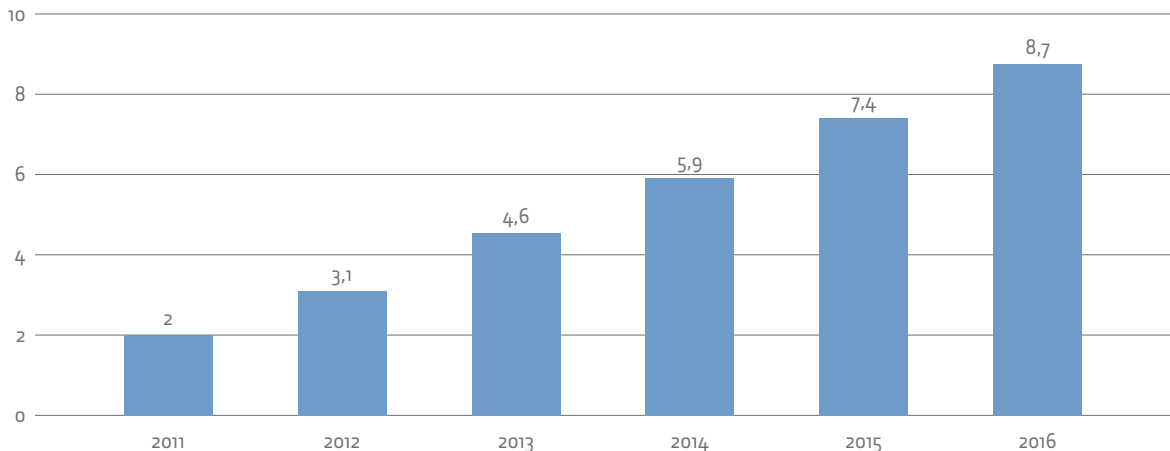
East-Commerce non è però solo confinato all'Asia, si sta espandendo agli altri paesi emergenti. Ad esempio, il sito di eCommerce nigeriano Konga.com, originariamente concepito come Amazon, ha lanciato la sua piattaforma marketplace all'inizio del 2014 con l'obiettivo di diventare l'Alibaba dell'Africa.

Sembrano quindi emergere due modelli per due diverse condizioni di mercato. «Possiamo ora distinguere tra modelli per i paesi sviluppati e quelli per i paesi in via di sviluppo» mi dice Porter Erisman, l'ex vicepresidente di Alibaba per il marketing e la comunicazione che aiuta ora aziende di eCommerce a costruire piattaforme di marketplace. Secondo Erisman, «Il modello maturo ed efficiente utilizzato nei mercati sviluppati come gli Stati Uniti, Europa e Giappone non funziona bene nei mercati in via di sviluppo perché è incentrato



**CRESCITA DELL'E-COMMERCE INDONESIANO DAL 2011 AL 2016**

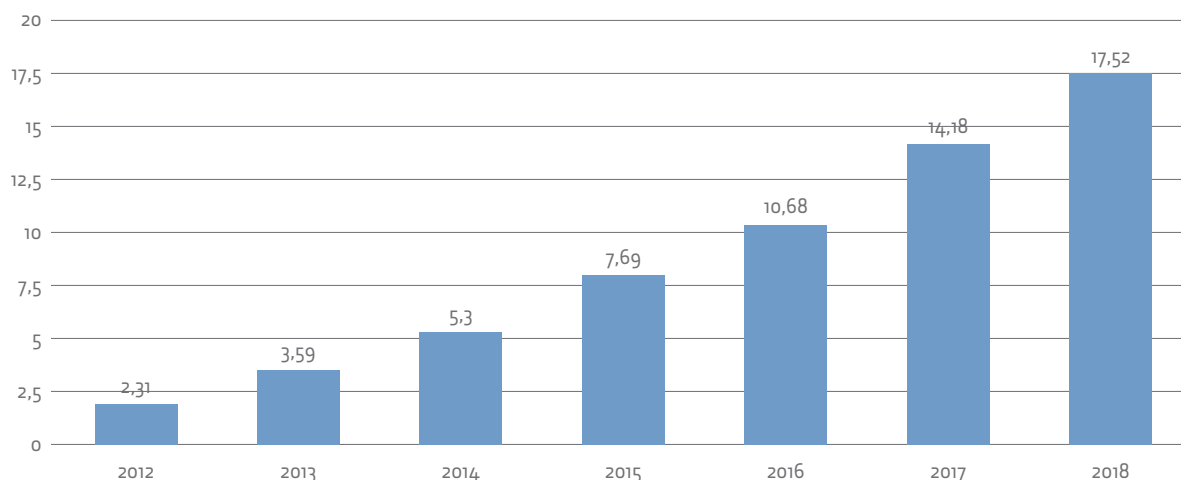
Milioni di acquirenti



Fonte: Statista.com

## CRESCITA DELL'E-COMMERCE INDIANO TRA IL 2012 E IL 2018

Fatturato (miliardi di dollari)



Fonte: Statista.com

su infrastrutture e mercati con caratteristiche diverse da quelli emergenti. È necessario sviluppare un modello che meglio si addica alle differenti condizioni di mercato dei paesi emergenti». Questo è esattamente quello che ha fatto la Cina.

### LEZIONE NUMERO 3: IL MODELLO CINESE STA CONQUISTANDO ANCHE IL MONDO SVILUPPATO

Il giorno 11 di novembre è il giorno dei single in Cina ed è oramai divenuto il giorno più famoso dell'anno per le vendite online. È in concreto il Natale dell'online nel Paese. China Singles Day 2014 ha infranto un nuovo record: in appena 24 ore Alibaba ha venduto merce per 9,3 miliardi di dollari. Al secondo posto in questa speciale classifica delle vendite online in 24 ore c'è solo il Cyber Monday americano con "soli" 2 miliardi di dollari, quasi 5 volte meno della Cina. Il prodotto più venduto si è confermato il telefonino di punta Xiaomi, l'equivalente dell'iPhone cinese, che ha totalizzato 254 milioni di dollari di ordini in appena 24 ore.

In un articolo del Financial Times, il fondatore di Xiaomi, Lei Jun, ha dichiarato che il suo obiettivo è di portare Xiaomi: «... oltre la Cina, in Brasile, Messico, Russia, Turchia, India, e cinque paesi del Sud-Est asiatico». Xiaomi è un altro esempio di come East-Commerce abbia piani molto ambiziosi.

Il modello di Xiaomi, un mix tra una piattaforma di eCommerce, una società di software ed una società di hardware, dimostra che dopo aver prodotto hardware con successo per tutto il mondo, la Cina sta ora cercando di controllare l'intera catena del valore vendendo una soluzione onnicomprensiva (hardware e software) interamente realizzata in Cina ed autonoma rispetto ai modelli occidentali.

East-Commerce si sta inoltre diffondendo rapidamente anche nei paesi sviluppati, dove sta modificando modelli di business già esistenti. Un chiaro esempio è quello che sta succedendo con Facebook che ha acquistato WhatsApp per creare un servizio più simile all'applicazione social cinese WeChat. Un altro esempio è Twitter che ha aggiunto immagini alla propria applicazione nello stesso modo in cui lo ha inventato Weibo, il famoso microblog cinese. Infine, l'acquisizione da parte di Alibaba del sito e-commerce statunitense 11 Main potrebbe essere "il cavallo di Troia" per portare East-Commerce negli Stati Uniti. Per la prima volta un nuovo modello di Internet, che non è stato sviluppato negli Stati Uniti, è in procinto di competere allo stesso livello ed, in certi casi, di essere addirittura migliore.

È oramai sempre più evidente che molto presto avremo a che fare con l'eCommerce cinese sia a livello nazionale che globale. Le varie piattaforme di eCommerce cinese stanno infatti aprendo uffici in tutto il mondo e sarà loro compito non solo reclutare marchi e prodotti da vendere in Cina, ma anche aiutare le loro aziende a conquistare nuovi mercati.

*Questo articolo è tratto da "East-Commerce, A Journey Through China E-commerce and the Internet of Things" (www.east-commerce.com). Il libro è disponibile su Amazon in inglese e verrà edito da Hoepli in Italiano a settembre 2015. Per conoscere di più su come la tecnologia sta cambiando la nostra vita ed i modelli di business globali potete seguire Marco Gervasi sul suo blog "An Insider Outsider" all'indirizzo: www.marco-gervasiwrites.com*

## MARKETPLACE E RETAILER PURI, MODELLI A CONFRONTO

Nel Paesi emergenti dominano le piattaforme, in quelli occidentali sono i retailer a fare la parte del leone. Come evolverà lo scenario globale del commercio elettronico nei prossimi anni?



**RICCARDO MANGIARACINA**

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION  
POLITECNICO DI MILANO

Il successo delle piattaforme di eCommerce sui mercati emergenti, ben descritto nell'articolo di Marco Gervasi, pone riflessioni interessanti. In questi paesi, lo sviluppo del commercio elettronico è avvenuto più tardi e in un contesto diverso, con un'offerta molto più propensa all'utilizzo dell'online e con condizioni al contorno assai differenti: nei mercati orientali, in particolare la Cina, il ruolo dello Stato è significativo e le politiche protezionistiche favoriscono la crescita di pochi grandi operatori.

Le piattaforme sul modello di eBay e Amazon marketplace avranno un ruolo significativo anche dove l'eCommerce è consolidato, come USA, UK, Cina o Giappone?

«Su questi mercati, da sempre le piattaforme giocano un ruolo importante, anche se nel tempo sono state affiancate da moltissime iniziative di produttori, ma soprattutto di retailer sia puri che multicanale - dice Riccardo Mangiaracina, responsabile della Ricerca sull'eCommerce degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano».

Secondo l'esperto, a favore delle piattaforme giocano diversi elementi. Intanto, oggi produttori e retailer sono propensi a utilizzare il canale online più di quanto non lo fossero vent'anni fa, e nei mercati emergenti questo ha contribuito al loro sviluppo. L'offerta "professionale" di cui stanno beneficiando i marketplace orientali è molto più ricca di quella di cui hanno potuto beneficiare eBay e i suoi equivalenti, 15 anni fa. Inoltre, su tutte le attività online - progettazione del sito e della user experience, generazione di traffico, ecc. - le piattaforme costituiscono

una semplificazione per chi le utilizza: non è necessario, infatti, internalizzare le competenze.

Un altro vantaggio è che favoriscono il cross-border eCommerce: ad esempio per una PMI italiana che vuole vendere in USA è molto semplice utilizzare eBay o il marketplace di Amazon piuttosto che attivarsi con un sito proprio. La cosa è ancora più evidente quando i mercati hanno specificità forti come quelli orientali: una user experience totalmente diversa dalla nostra e paradigmi di comunicazione a noi sconosciuti.

Di contro, prosegue Mangiaracina, «I servizi delle piattaforme e dei service provider che abilitano la presenza di uno store sulle piattaforme hanno un costo, che in alcuni casi - ad esempio uno store su Tmall - può essere oneroso». Altro elemento che gioca a sfavore è che i marketplace non sempre consentono di comunicare una user experience propria dei brand, non si prestano a un agevole sviluppo di iniziative da affiancare al canale fisico (store). Proprio per questo, per molti retailer o produttori tradizionali i marketplace diventano un canale da affiancare al sito di eCommerce di proprietà in modo da coglierne i benefici prima citati senza soffrirne i limiti».

In sintesi, conclude Mangiaracina, «Mi aspetto che sui mercati occidentali le piattaforme crescano bene perché stanno via via aggregando l'offerta di tanti piccoli operatori. Non arriveranno però ad avere il ruolo che oggi hanno sui mercati orientali, dove nel medio lungo periodo, di contro, mi aspetto che possano svilupparsi le iniziative di retailer, puri e non, come accaduto sui mercati occidentali».

# HYBRID NETWORK, UN TASSELLO DECISIVO PER LA DIGITALIZZAZIONE

«LA RETE DEV'ESSERE APERTA A PIÙ MODELLI E IN GRADO DI EVOLVERE: OCCORRE UNA CONNETTIVITÀ SEMPRE PIÙ DINAMICA CHE VA ORCHESTRATA. E INTERNET SI PUÒ VEDERE COME UNA CLASSE DI SERVIZIO ULTERIORE A DISPOSIZIONE, DA ATTIVARSI IN CASO DI BISOGNO, MA INTEGRATA TOTALMENTE ENTRO L'INFRASTRUTTURA AZIENDALE»



Business  
Services

riverbed

Tra i trend che più stanno evolvendo e modificando i modelli di riferimento dell'ICT aziendale, la riduzione della complessità infrastrutturale occupa un posto di primo piano. Disporre di una rete all'avanguardia, agile e affidabile, stimola infatti la competitività e permette alle imprese di guidare la propria crescita con un chiaro miglioramento dei servizi offerti. Servizi che sempre più dipendono dalla capacità di connettere costantemente i propri utenti sul territorio ai sistemi aziendali, centralizzati in sede o distribuiti nel mondo.

Servono dunque soluzioni in grado di risolvere e sostenere le decisioni, capaci di elaborare grandi moli di dati e con un approccio real time. Ed è qui che l'Hybrid Network corre in aiuto dei responsabili dei sistemi informativi, permettendo loro di sfruttare le tecnologie più avanzate per modellare la propria rete e ottimizzare le risorse disponibili, in modo conveniente e senza compromettere la stabilità, il controllo del dato o la sicurezza operativa.

«La rete deve essere pensata in ottica Application Aware, a totale supporto delle applicazioni, dentro e fuori i confini aziendali», spiega Bernardo Centrone, Managing Director & Head of South Central Europe di Orange Business Services, società che proprio sulle reti e sul loro sviluppo ha focalizzato la propria mission.

In un contesto in cui la forte esigenza di comunicazione, collaborazione e mobilità, l'esplosione del traffico dati, l'affermazione del Cloud Computing nonché dei big data richiedono la disponibilità di una rete efficiente e funzionale in termini di costi e di supporto strategico, sempre più imprese tendono a utilizzare applicazioni servite da Internet per connettersi con



**BERNARDO CENTRONE**  
Managing Director & Head  
of South Central Europe,  
Orange Business Services



**VALTER VILLA**  
Country Manager Italia,  
Riverbed

utenti, clienti e partner. «La rete deve essere in grado di evolvere ed essere aperta a più modelli, facilmente raggiungibile e non rigida, altrimenti esplose, soprattutto considerando l'impressionante necessità di banda che caratterizza il nostro tempo, contraddistinto da una connettività sempre più dinamica - prosegue Centrone -. L'Hybrid Network permette proprio di orchestrare questo aspetto, e Internet può quindi essere visto come una classe di servizio ulteriore a disposizione delle imprese, da attivarsi in caso di bisogno, ma integrata totalmente all'interno della rete, per ottimizzare applicazioni, performance e costi, sempre con l'accento sulla sicurezza». Fondamentale diventa, quindi, l'unione di connettività

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.ORANGE-BUSINESS.COM](http://WWW.ORANGE-BUSINESS.COM)

«La rete deve essere pensata in ottica Application Aware, a totale supporto delle applicazioni, dentro e fuori dai confini aziendali. Il dato deve poter essere egualmente e perfettamente fruibile dovunque»

Internet locale ed efficienti reti private in una sola soluzione. «Il dato deve poter essere egualmente e perfettamente fruibile tanto in ufficio quanto al di fuori del perimetro aziendale - esemplifica Centrone -, ovviamente per servizi diversi, che possono andare dallo streaming in alta risoluzione alla videoconferenza. L'Hybrid Network rende semplici ambienti complessi, come risposta singola e univoca alle diverse necessità di accesso, gestione e utilizzo dei dati». La diffusione dei dati, e la necessità di accedere a essi ovunque e con qualsiasi device e in qualsiasi momento, richiedono la possibilità di utilizzare tecnologie capaci di modularsi in base alle specifiche esigenze. Per alcune applicazioni questo può significare l'esigenza di bande privilegiate per qualità e prestazioni, con massima scalabilità e secondo un approccio pay per use.

#### IL FUTURO È SOFTWARE DEFINED

I trend tecnologici e di mercato, insomma, portano in direzione dell'Hybrid Network come leva strategica per

gestire in modo semplice e integrato le crescenti esigenze di sicurezza e mobilità delle imprese, garantendo vantaggi in termini di prestazioni, governance, velocità ed efficienza. Uno scenario che porta Orange Business Services a guardare al futuro in chiave Software Defined Network.

«È un approccio che consente una gestione innovativa delle reti, in ottica di supporto alle applicazioni e di semplificazione della gestione delle risorse, per essere sempre in grado di sfruttare il best of breed della tecnologia e dei servizi - sottolinea Centrone -. In un mondo in cui le reti diventano sempre più pervasive, ma complesse da gestire per l'utente finale, presto l'orientamento sarà end-to-end e comporterà l'integrazione con Internet per ottimizzare applicazioni, performance e costi. La soluzione finale coinvolgerà intelligenza di switching, di performance e di applicazioni a livello centrale, con la possibilità di utilizzare le reti e la banda necessaria in maniera dinamica, a seconda delle necessità, tenendo conto delle diversità territoriali».

#### RIVERBED: «CAPIRE SE QUALCOSA NON VA NELLA RETE PRIMA DELL'UTENTE»

Per meglio supportare le aziende nell'ottimizzare il rendimento delle loro reti e l'impiego delle applicazioni, Orange Business Services punta su partnership come quella con Riverbed, società specializzata nell'Application Performance Infrastructure: «Il mondo del business è molto più complesso rispetto a pochi anni fa, e questo si riflette anche sull'IT - osserva Valter Villa, Country Manager di Riverbed per l'Italia -. Fondamentale è poter integrare l'offerta di appliance e servizi capaci di ottimizzare le applicazioni, monitorare le prestazioni di rete e garantire completa visibilità sull'andamento dei flussi, in modo da poter prevenire eventuali malfunzionamenti». Obiettivo è farsi carico di quegli oneri che altrimenti il cliente dovrebbe sostenere in prima persona, dalla formazione delle proprie risorse all'acquisto di sistemi, al loro costante controllo e aggiornamento. «Nello scenario attuale - aggiunge Villa -, le aziende hanno l'esigenza di consolidare le branch periferiche, portando i dati al centro, dove possono gestirli e controllarli in modo puntuale, permettendo alle sedi sul territorio di utilizzarli con gli stessi livelli di performance di prima, ma senza problematiche di backup o rischi di rottura dei server. Le imprese devono poter capire, prima che gli utenti se ne accorgano, se le applicazioni funzionano correttamente, se la user experience è buona, e se la produttività rispecchia le aspettative».

# DALL'IT TRADIZIONALE ALL'AS-A-SERVICE CON IL "CLOUD PROJECT FRAMEWORK"

Introdurre efficacemente il Cloud in azienda significa intraprendere un vero percorso di evoluzione, e per farlo occorre considerare variabili di diverso tipo: non solo tecnologiche, ma anche organizzative e di business. Gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico hanno definito uno schema di riferimento per guidare le imprese nella transizione dal modello classico di gestione dei progetti IT a un nuovo approccio

di **ALESSANDRO PIVA** (nella foto)  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO

di **CLARA CARNEVALETTI**  
OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO



Lo scorso anno i dati dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service della School of Management del Politecnico di Milano hanno confermato che «il Cloud Computing è ormai un trend in atto e inarrestabile». Oggi il Cloud, arrivato a un livello di maturità tale da essere compreso e adottato dalle imprese, richiede un ripensamento nel modo in cui i progetti vengono gestiti dai dipar-

timenti IT. Introdurre efficacemente il Cloud in azienda significa intraprendere un percorso di evoluzione, che richiede di prendere in considerazione variabili di diversa natura, non solo tecnologiche, ma anche organizzative e di business.

L'Osservatorio Cloud & ICT as a Service, grazie all'esperienza maturata sui temi dell'ICT Transformation, della gestione strategica dei sistemi informativi per le imprese, e dell'innovazione tec-

nologica, ha prodotto il Cloud Project Framework. Si tratta di uno schema che, a partire dalle fasi che caratterizzano un qualsiasi progetto IT, definisce le variabili che entrano in gioco, passando da un modello informativo tradizionale a uno as-a-Service, e le criticità riscontrate durante questa transizione.

Il framework prende in considerazione i seguenti quattro elementi:

- A. **Soluzione:** descrive l'iniziativa adottata nell'azienda e le sue principali funzionalità;
- B. **Strategia:** indica l'approccio con cui vengono pianificate le diverse iniziative Cloud e le future evoluzioni del progetto preso in considerazione;
- C. **Stakeholder:** descrive il ruolo e le competenze delle figure coinvolte all'interno del progetto, dei partner tecnologici e illustra eventuali azioni di change management;



## Il Cloud offre la possibilità di operare un continuous improvement, di ampliare il servizio, di aggiungere nuove funzionalità, rivedere flussi e reingegnerizzare i processi

D. **Fasi:** descrive le attività effettuate per poter introdurre la soluzione Cloud in questione.

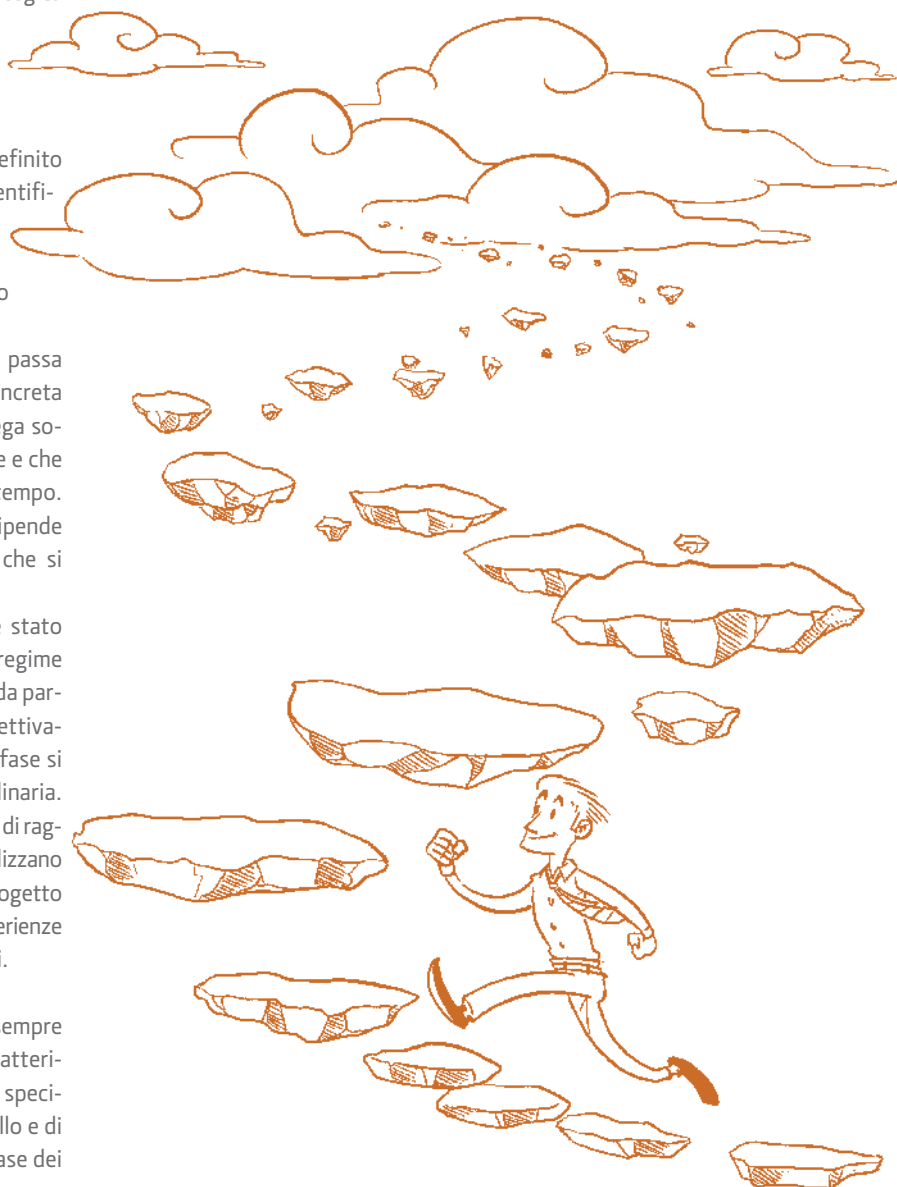
Nello specifico si possono definire 5 diverse fasi:

1. **Analyse:** è il momento di nascita e ideazione del progetto. In questa fase si identifica l'esigenza e quale potrebbe essere una risposta al problema/opportunità, si stima la fattibilità e si valuta la convenienza economica e strategica dell'intervento. A valle di queste analisi si decide quindi se attivare il progetto e, in caso affermativo, se ne definiscono gli obiettivi e i vincoli strategici.
2. **Plan:** è la fase in cui il progetto viene definito e pianificato in tutti i suoi aspetti. Si identificano le attività del progetto, si sceglie la struttura organizzativa, si formula il programma di lavoro in termini di tempo e costi.
3. **Develop/Produce:** in questa fase si passa alla progettazione e realizzazione concreta dell'output. È il momento in cui si impiega solitamente la maggiore quantità di risorse e che consuma la parte più consistente del tempo. Il modo in cui si articola questa fase dipende strettamente dallo specifico progetto che si sta affrontando.
4. **Execute/Manage:** dopo che l'output è stato rilasciato, si passa al funzionamento a regime della soluzione, con le dovute consegne da parte di chi ha gestito il progetto a chi effettivamente utilizzerà la soluzione. In questa fase si svolgono tutte le attività di gestione ordinaria.
5. **Measure & Control:** qui si verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi. Infine si analizzano a posteriori risultati e andamento del progetto al fine di apprendere insegnamenti e esperienze utili da applicare a future iniziative simili.

L'approccio a un progetto Cloud non sempre però è un processo sequenziale. Le sue caratteristiche intrinseche permettono di rivedere le specifiche in corso d'opera in modo rapido e snello e di indirizzare ciclicamente la soluzione sulla base dei requisiti richiesti dagli obiettivi di business.

Il Cloud offre inoltre la possibilità di operare un continuous improvement, di ampliare il servizio, di aggiungere nuove funzionalità, e rivedere flussi e reingegnerizzare i processi.

Dalle prime analisi della Ricerca 2015 dell'Osservatorio sui progetti di adozione del Cloud nelle imprese italiane emerge che vi sono numerose iniziative in stato progettuale, ma ve ne sono





## I progetti Cloud diventano sempre più strategici: le aziende ora utilizzano progressivamente queste soluzioni anche per i processi aziendali "core"

altrettante già consolidate, dove la soluzione introdotta è stata portata a regime.

La maggior parte dei progetti analizzati sono orientati a supportare la relazione con l'esterno; si tratta dunque di soluzioni Cloud che impattano sull'experience con i clienti dell'azienda, mentre sono meno toccati gli utenti interni.

Emerge inoltre che i progetti Cloud, sempre più, diventano strategici: una visione tattica in cui soluzioni as a Service venivano adottate in modo "spot" e per ridurre i costi di soluzioni on-premise, oggi viene sostituita

da una pianificazione pluriennale, che attraverso un budget dedicato a servizi Cloud, intende migliorare l'efficacia dei processi aziendali. Questo trend è confermato dal fatto che le aziende, inizialmente più propense a utilizzare tale modello unicamente per attività di supporto al business, ora affidano progressivamente le soluzioni Cloud anche a processi aziendali "core". Ciò comporta un maggior coinvolgimento degli utenti di business e in generale di tutti gli stakeholder, che giocano indiscutibilmente un ruolo chiave nel processo di cambiamento.

È proprio questo uno degli aspetti maggiormente critici da dover considerare durante un progetto Cloud. Il processo di change management, soprattutto durante la fase di rilascio della tecnologia, deve essere ben presidiato per favorire il successo dell'iniziativa: vanno considerati sia elementi di fruibilità della soluzione, che le skills necessarie per il suo utilizzo.

La Ricerca evidenzia come, rispetto a un progetto

IT tradizionale, le attività di scouting del fornitore e della soluzione ricoprono maggiore rilevanza, tanto che le aziende iniziano a sviluppare competenze e ruoli di supply management, con l'obiettivo di tradurre nel miglior modo le esigenze di business in requisiti che la soluzione deve possedere. Il supply manager dovrà quindi verificare il rispetto delle specifiche e assicurarsi, in particolare, delle garanzie offerte dal fornitore.

Tipicamente le interazioni con il fornitore saranno più frequenti: oltre che nella fase di plan, anche in quella di develop/produce, in particolar modo

nelle attività di integrazione con il Sistema Informativo esistente, e in quella di measure&control, dove l'efficacia della misurazione delle performance è strettamente dipendente dall'individuazione di indicatori (KPI) adeguati.

Rispetto a progetti di IT tradizionale vi sono attività semplificate grazie alle caratteristiche di agilità e flessibilità intrinseche nel Cloud. In primo luogo, le attività di progettazione e realizzazione sono più snelle e veloci, il time to market si riduce, e la gestione, in termini di manutenzione e aggiornamento è meno onerosa.

In conclusione quindi occorre evidenziare bene che per poter implementare con successo il Cloud e beneficiare delle opportunità che offre, le aziende devono approcciare il proprio progetto in modo consapevole, identificando le fasi e le attività in cui si declina. Nel farlo sarà necessario considerare aspetti strategici, tecnologici e organizzativi e anticipare complessità e criticità, per poter agire con tempestività e efficacia nel superarle.



Rispetto a un progetto IT tradizionale, le attività di scouting del fornitore e della soluzione sono più rilevanti, le interazioni con il vendor più frequenti, e le fasi di progettazione e realizzazione più veloci



## DISASTER RECOVERY IN CLOUD, UN'ALTERNATIVA SEMPRE PIÙ APPREZZATA DALLE IMPRESE

PER MITIGARE I RISCHI, VANNO VALUTATE VARIE OPZIONI A SECONDA DELLE ESIGENZE SPECIFICHE. ECCO COME IMPOSTARE UN PIANO ADEGUATO AL PROPRIO CONTESTO DI BUSINESS SENZA APPESANTIRE I COSTI DELLE INFRASTRUTTURE NÉ LIMITARE LA VISIBILITÀ O VELOCITÀ



Quando si parla di Cloud for Business ci si confronta con un'ampia gamma di servizi che nel tempo sono diventati sempre più chiari e specifici. Esistono servizi simili all'Hosting o all'Housing (Daas, Iaas) in cui il proprio Data Center viene replicato all'esterno ma anche servizi in Cloud veramente innovativi (Cloud Wifi, VaaS, Office in Cloud, DRaaS, Cisco Meraki), grazie ai quali il modello di erogazione di determinati servizi IT viene cambiato radicalmente.

In questo contesto di innovazione il management aziendale necessita di analisi dettagliate per determinare:

- quali applicazioni interne convenga migrare e quali conservare on-premise;
- quali soluzioni sono realmente in linea con gli obiettivi di business;
- a quale Service Provider affidarsi;
- quale livello di sicurezza si deve ottenere;
- come riorganizzare le risorse dopo la migrazione.

In FAR Networks, come Cloud Advisor & Architects, progettiamo, sviluppiamo e implementiamo le corrette soluzioni Cloud ed on-premise per i nostri clienti, in svariati settori industriali. Studiamo insieme come sfruttare al massimo le tecnologie tenendo sempre in considerazione le dimensioni, le peculiarità del loro business e l'infrastruttura IT già esistente, per garantire la massimizzazione del ROI e dell'efficacia effettiva del mix tecnologico.

Uno dei servizi più richiesti dai nostri clienti, e tipicamente uno dei primi modi con cui le aziende si affacciano sul mondo del Cloud, è la progettazione

di un piano di Disaster Recovery aziendale. Tale piano deve essere adeguato ai rischi che l'azienda corre nel proprio contesto di mercato e di business, senza appesantire i costi delle infrastrutture né limitare la visibilità o velocità nei movimenti.

Diverse sono le opzioni a seconda delle esigenze specifiche.

- L'infrastruttura DR può venire collocata all'interno dell'azienda stessa, in un Data Center esistente. Tale opzione, fatte salve poche grandissime aziende, può richiedere alti costi di realizzazione e non sempre fornire una reale protezione alle minacce che colpiscono l'attuale infrastruttura IT, specie se il sito di DR è collocato nei pressi del sito principale
- In alternativa può essere costruito un Mirror Site all'esterno dell'azienda, presso un Data Center certificato. Tale soluzione, pur mantenendo costi di realizzazione abbastanza alti, è solitamente alla portata di un numero molto maggiore di imprese e garantisce un completo controllo tecnologico da parte dell'azienda.
- Una soluzione di Disaster Recovery as a Service (DRaaS), infine, è la scelta che permette ad aziende di qualsiasi dimensione e livello di ottenere una reale continuità del proprio business a fronte di una fee mensile e quindi abbattendo l'investimento in capitale. Le soluzioni tecnologiche in Cloud oggi esistenti rendono tale opzione molto interessante per aziende di medie dimensioni che, tipicamente, utilizzano applicativi relativamente standard da replicare in un sito di DR.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.FARNETWORKS.COM](http://WWW.FARNETWORKS.COM)

# ORA HITACHI SYSTEMS CBT PENSA IN GRANDE

LA PARTNERSHIP APRE LA STRADA A UN'INTEGRAZIONE D'OFFERTA CON PRODOTTI SPECIFICI SIA APPLICATIVI SIA TECNOLOGICI, A KNOWLEDGE E NUOVI INVESTIMENTI NEL CLOUD, NEI SECURITY MANAGED SERVICES E SULLA PIATTAFORMA WEBRAINBOW DI EIM. FLAVIO RADICE PARLA A TUTTO CAMPO DEL FUTURO DELLA SOCIETÀ

## Hitachi Systems CBT

In una fase di intenso sviluppo del mercato Cloud, in rapida espansione in Europa e anche in Italia, nel nostro Paese si è compiuta un'unione di forze strategica, nata dalla fusione delle competenze tecnologiche di due società attive da lungo tempo nella sfera di business dei servizi IT, ed entrambe determinate a ricavare i massimi benefici dalle opportunità d'innovazione generate dalla nuvola. La sinergia è stata resa possibile dalla recente acquisizione di CBT (Cosmic Blue Team), integratore di sistemi di primo piano nel panorama italiano, da parte della nipponica Hitachi Systems, colosso nell'area dei servizi IT a livello mondiale. In questa intervista, Flavio Radice, Vice President, General Manager e COO di Hitachi Systems CBT, approfondisce alcuni aspetti e ricadute strategiche sulle attività in Italia e in Europa che deriveranno da questa operazione.

La sintonia? È scaturita da un processo di avvicinamento naturale. «Le due società, nonostante le differenze in termini di valore e numero di addetti, sono molto simili: entrambi ci occupiamo di gestire servizi IT all'interno delle aziende, dal punto di vista dell'outsourcing tecnologico, del Cloud, dell'Enterprise Information Management. Quindi c'è un'assoluta affinità elettiva».

La domanda che sorge spontanea è come cambierà la strategia tecnologica sul Cloud e, di conseguenza, come si articolerà, arriccherà e rafforzerà nei prossimi mesi, specialmente in Italia, l'offerta di servizi incentrati sulla nuvola di Hitachi Systems CBT, in seguito all'operazione di acquisizione da poco conclusa. «La strategia sul Cloud - risponde Radice - all'interno di CBT era già indirizzata da almeno tre anni. Attualmente, ciò che cambia è il perime-



**FLAVIO RADICE**  
Vice President, General  
Manager e COO  
Hitachi Systems CBT

tro: il perimetro finanziario e quello industriale. Per cui sul Cloud, che rappresenterà la parte importante della nostra offerta nei prossimi anni, ci focalizzeremo con la massima attenzione, attraverso soluzioni per nuvole private, pubbliche e ibride non solamente indirizzate al mercato italiano, ma a quello europeo. E per fare ciò andremo a stipulare alleanze in altri Paesi, dove stabiliremo accordi e collaborazioni con operatori di Data Center e player del settore». Aziende e nomi che al momento non è dato sapere: infatti, spiega Radice, sono ancora in fase di analisi.

### UN'OFFERTA DI 'SOLUTION AS-A-SERVICE'

Nel mondo Cloud, l'offerta spazia dalle soluzioni di tipo infrastrutturale, a quelle di piattaforma, a quelle di tipo applicativo (IaaS, PaaS, SaaS), anche se il manager preferisce parlare, in maniera un po' più ampia, di 'solutions as-a-service', un concetto che definisce l'aggregato di queste tre componenti, e sottolinea che le soluzioni IT devono aiutare le aziende a concentrarsi sul loro business, disintermediando e semplificando tutte le complessità tecnologiche.

Quale sarà però, rispetto alla concorrenza, il principale elemento di differenziazione di queste soluzioni Cloud? «La grande capacità d'integrazione che siamo in grado di

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

WWW.CBT.IT

mettere sul piatto - risponde il manager -. Abbiamo oltre 1.200 certificazioni tecnologiche, quindi conosciamo bene tutti gli ambienti e sistemi operativi, le componenti di middleware, le soluzioni di security. Siamo in grado di realizzare Cloud non solamente pubblici o privati, ma anche in forma ibrida, integrando tecnologie diverse, già presenti in casa dei clienti, utilizzando una serie di componenti standard». Soprattutto il middleware è un punto di forza particolare, che permette a Hitachi Systems CBT di considerare il proprio un Cloud d'elezione, per la flessibilità che possiede e per la capacità di poter essere 'tagliato su misura', in funzione delle esigenze delle aziende di medie e grandi dimensioni.

«Abbiamo una business unit dedicata alla sicurezza - aggiunge il manager - e tali competenze le impieghiamo per sviluppare progetti», ma soprattutto per offrire servizi gestiti alle imprese, con un'ampia copertura sul mondo dell'IT Security e della compliance. In tema security, la forza dell'offerta Cloud fa leva anche sul fatto che i Data Center della società sono ubicati in Italia. «In questo modo ci auguriamo di sviluppare maggiore fiducia, in un mercato dove permane ancora una certa riluttanza, in alcune aziende, a externalizzare le informazioni. Con questa soluzione puntiamo a garantire più copertura in ambito sicurezza». All'interno del Cloud, il valore aggiunto delle 1.200 certificazioni viene poi declinato a livello tecnologico nell'ambito della sicurezza IT, come in altri settori, dalla virtualizzazione alla gestione di database, mantenendo un approccio multi-vendor e multi-industry. «Altre due fondamenta importanti all'interno della nostra offerta Cloud sono la business continuity e il disaster recovery, che le organizzazioni non 'cloud-ready' tendono a concepire come progetti a sé stanti».

### NUOVA POTENZA DI FUOCO

Ambiziosi sono anche i prossimi obiettivi tecnologici e commerciali. «Dal punto di vista commerciale, uno di questi è sicuramente poter sedere a tavoli di negoziazione più ampi di quelli che fino a ora sono stati concessi, e ciò in ragione delle dimensioni, sia finanziarie, sia industriali, che l'azienda ha attualmente raggiunto». E ciò in concreto cosa significa? «Estendere la capacità di fare business con realtà di maggiori dimensioni. Penso, ad

esempio, al mondo Finance e bancario: per questi soggetti prima CBT costituiva un player interessante, dal punto di vista delle coperture tecnologiche e funzionali che poteva fornire loro, ma sicuramente destava qualche perplessità sulle dimensioni, sul livello di capitalizzazione dell'azienda. Questo, ormai, è un problema superato, perché oggi Hitachi Systems CBT fa parte della terza multinazionale mondiale, tra le prime del settore, ed è in grado di mobilitare capacità economiche di gran lunga maggiori. Ora abbiamo i 'muscoli' adatti a fronteggiare situazioni più complesse, articolate, in aziende dove si richiedono servizi particolarmente importanti».

E dal punto di vista tecnologico cosa accade? «Partirà a brevissimo, tra pochi giorni, un progetto di interscambio tecnologico con Hitachi Systems, in cui andremo a esplorare tutte le loro conoscenze e capacità. Un programma di 'merger integration', il cui scopo è portare sul mercato italiano nuove soluzioni Cloud-based in altri ambiti, come possono essere quello 'lifecare' e medicale, o la Internet of Things».

Un altro un obiettivo che Radice considera molto importante riguarda l'espansione internazionale della piattaforma EIM (Enterprise Information Management) proprietaria WebRainbow, mutuata da un'acquisizione del 2005 e sviluppata ulteriormente negli ultimi 7-8 anni. «Questa rappresenta un'evoluzione dei convenzionali strumenti di content e document management, e verrà offerta sia in modalità on-premise, sia erogata dall'interno dei nostri Data Center, quindi in modalità Cloud. WebRainbow costituisce una piattaforma sicuramente molto trasportabile a livello internazionale, è già ready-to-use in varie lingue, e verrà localizzata in diversi Paesi, grazie alla collaborazione di partner con cui siamo già in una fase avanzata di discussione».

La copertura funzionale va appunto molto oltre la gestione di contenuti e documenti, perché alla base c'è un motore BPM (Business Process Management) in grado di gestire i workflow. «Questo BPM è molto evoluto, potente, e permette di controllare anche i social network, agendo in modalità 'push' e 'pull'». Tutto ciò per arrivare a gestire e sfruttare in maniera sempre più efficace anche le informazioni esogene rispetto ai classici flussi di dati di un'organizzazione.

«Nel Cloud il nostro elemento di differenziazione è la grande capacità d'integrazione che siamo in grado di mettere sul piatto. Abbiamo oltre 1.200 certificazioni tecnologiche, quindi conosciamo bene tutti gli ambienti e i sistemi operativi, le componenti di middleware, le soluzioni di security»



## FASTWEB PUNTA ALLE IMPRESE: INAUGURATO UN NUOVO DATA CENTER AD ALTISSIMA AFFIDABILITÀ

SVILUPPO DI SERVIZI DEDICATI A STORAGE, CLOUD COMPUTING, RECOVERY, APPLICAZIONI VERTICALI E SECURITY. COSÌ LA SOCIETÀ POTENZIA LA PROPRIA OFFERTA PER IL MERCATO ENTERPRISE E LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**FASTWEB**  
un passo avanti

Fastweb lancia un segnale al mercato business e inaugura il suo nuovo data center milanese, il primo in Italia certificato Tier IV sia per la fase di design sia per la costruzione dall'Uptime Institute di New York, l'ente che valuta l'affidabilità e la continuità del servizio e delle architetture di ridondanza dei data center in tutto il mondo. Il data center Fastweb è una struttura unica in Italia che si distingue per affidabilità, efficienza, potenza, sicurezza, rispetto dell'ambiente e livello di automazione. È connesso alla rete con una capacità trasmissiva di 4 Terabit al secondo. La potenza computazionale arriva fino a 200.000 GHz e l'efficienza energetica (PUE 1,25) lo colloca fra il 6% dei data center più efficienti al mondo. Inoltre il nuovo centro è interamente ridondato, e automatizzato in caso di guasti. Ha oltre cento ore di autonomia energetica e risponde alla richiesta di affidabilità completa da parte delle aziende e della PA: l'impianto garantisce infatti la continuità dei servizi con soglie altissime, oltre il 99,997%, certificate dall'istituto americano. Integrata con il centro di prevenzione dagli attacchi informatici, il Security Operation Center di Fastweb, la struttura garantisce la massima sicurezza per i dati delle aziende clienti.

«Con questo investimento - dice Massimo Mancini, Chief Enterprise Officer - Fastweb vuole aumentare la presenza nei servizi ICT per le imprese e per la Pubblica Amministrazione. Il data center è infatti l'abilitatore di una suite completa di servizi che fanno parte del portafoglio di offerta Fastweb: housing e colocation, public & private cloud, disaster recovery, ICT outsourcing, Software-as-a-Service/soluzioni verticali, ICT Security.



**MASSIMO MANCINI**  
Chief Enterprise Officer  
Fastweb

«In particolare, puntiamo a offrire al segmento business servizi Cloud - afferma Mancini -. Fastweb dispone di una rete in banda ultra larga ed è quindi in grado di garantire i servizi in tutte le loro componenti con un'ottica "end-to-end". Inoltre, un data center di nuova generazione su territorio nazionale è essenziale per le aziende e per la PA, perché offre la certezza sulla localizzazione dei dati, sulle regole di privacy, sulle leggi applicate, oltre alla sicurezza di potersi rivolgere ai tribunali nazionali in caso di controversia».

I benefici per i clienti Fastweb nascono anche dalla capacità della società di mettere in campo, oltre a servizi e infrastrutture d'eccellenza, anche competenze specifiche a livello ICT e di sicurezza per garantire una migrazione senza rischi verso le soluzioni Cloud. «Le aziende italiane hanno sistemi proprietari con protocolli legacy troppo estesi per andare su piattaforme standard che non sono in grado di garantire il giusto livello di personalizzazione del servizio - dice Mancini -. Per questo, negli ultimi abbiamo investito molte risorse per acquisire competenze per l'attività di consulenza, per accompagnare il cliente nella realizzazione del Cloud. I risultati si vedono: il 45% dei nuovi ordini è già sui servizi non tradizionalmente di telecomunicazione».

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.FASTWEB.IT](http://WWW.FASTWEB.IT)

## IL CLOUD CHE "ORCHESTRA" I PROCESSI DI INNOVAZIONE

LA TECNOLOGIA DEVE ESSERE IN GRADO DI RECEPIRE, IN MODO DINAMICO E FLESSIBILE, LE DIRETTRICI DELL'INNOVAZIONE E ACCELERARNE I TEMPI DI APPLICAZIONE. UNA PROPOSTA INNOVATIVA IN TAL SENSO È LA PIATTAFORMA DI SVILUPPO JAMIO OPENWORK E IL SUO ECOSISTEMA APPLICATIVO JAMIO.COM

**openwork**  
Just solutions

Nel film documentario "Jazz" di Ken Burns, il trombettista Wynton Marsalis spiega come i musicisti jazz riescano a suonare un blues assieme senza mai averlo necessariamente fatto prima. Quello che può sembrare ai più un dono innato è in realtà l'applicazione di uno schema noto, in questo caso la caratteristica struttura di 12 misure del blues, che ogni musicista anche alle prime armi ripete decine di volte introducendo personali elaborazioni, purché queste ne rispettino la sequenza armonica. Ciò consente a chi ascolta di apprezzare un risultato coerente, di un livello artistico commisurato alla maestria degli esecutori. «Qualcosa di simile avviene quotidianamente all'interno delle organizzazioni, nelle quali la conduzione delle attività, per essere efficiente e produrre un risultato efficace per il business, deve essere portata a termine seguendo degli schemi organizzativi codificati, ripetibili e misurabili, pur declinati in modo differente. È l'approccio per processi, che consente a tutti gli attori di esprimere la propria creatività nell'affrontare le attività in cui sono coinvolti, ciascuno con il proprio livello di responsabilità e nel rispetto delle regole», dice Silverio Petruzzellis, Product Manager di Openwork.

Molte organizzazioni sono ormai coscienti della necessità di affrontare la trasformazione, in un divenire che induce a selezionare persone, sistemi, infrastrutture, risorse in genere, in modo ottimale per la realizzazione dei diversi obiettivi. Un'innovazione di tale portata, specie se alla base della trasformazione ci sono innanzitutto le persone, induce a ricercare



**SILVERIO PETRUZZELLIS**  
Product Manager  
Openwork

tecnologie in grado di recepire, in modo dinamico e flessibile, le direttrici dell'evoluzione e accelerarne i tempi di applicazione.

«Openwork promuove, attraverso la piattaforma di sviluppo Jamio openwork e il suo ecosistema applicativo jamio.com, l'utilizzo del Cloud come strumento fortemente abilitante per tutti i processi di innovazione, in quanto consente di adottare sistemi di automazione potenti ed ottenere benefici immediati senza onerosi investimenti», afferma Petruzzellis.

Il Cloud dunque come l'ambiente in cui portare rapidamente in esercizio i sistemi a supporto dell'innovazione, in modo da mettere a frutto la conoscenza insita nelle esperienze organizzative attraverso un'unica piattaforma di integrazione e orchestrazione di sistemi, persone e risorse digitali. Jamio openwork rappresenta in tal senso una soluzione innovativa nel panorama italiano e si propone come risposta alle organizzazioni che richiedono un supporto sia tecnologico che metodologico all'innovazione di processo. Un palcoscenico dove esprimere la creatività d'impresa come in una jam session, in un contesto sicuro, integrato, aperto alle evoluzioni e pronto a trasformare le spinte innovative in prassi consolidate.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.OPENWORKBPM.COM](http://WWW.OPENWORKBPM.COM)

## IL CLOUD PER AIUTARE LE AZIENDE A RAGGIUNGERE PIÙ IN FRETTA GLI OBIETTIVI DI BUSINESS

IL SYSTEM INTEGRATOR PRES PUNTA A GIOCARE UN IMPORTANTE RUOLO DI ARMONIZZATORE DELLA SEMPRE PIÙ RICCA GAMMA DI SERVIZI DELLA NUVOLO. OBIETTIVO: LIBERARE I CLIENTI DALLE ATTIVITÀ NON CORE, FORNENDOGLI COSÌ PIÙ TEMPO E RISORSE PER DEDICARSI AI PROGETTI STRATEGICI



Nel variegato e dinamico mondo del Cloud convivono nuvole pubbliche, private e servizi on premise. Tre ambiti che coesistono ormai già da tempo in ogni realtà imprenditoriale del mercato italiano e che devono essere armonizzati all'interno dell'ambiente IT di ciascuna azienda.

In questo contesto PRES svolge la propria missione: quella di system integrator capace di aiutare le diverse organizzazioni a orchestrare i servizi Cloud con gli asset IT che già possiedono in-house, massimizzandone l'efficienza e l'efficacia. «L'obiettivo - sottolinea Matteo Masera, direttore commerciale di PRES - è aiutare il cliente a raggiungere i suoi obiettivi di business, liberandolo dalle attività non core, facendoci carico della gestione della sua infrastruttura IT e fornendogli così più tempo e risorse per dedicarsi ai progetti strategici per il successo della sua azienda». Nell'attuale fase di evoluzione dell'IT le esigenze dei clienti si trasformano a forte ritmo, richiedendo attività di sviluppo e integrazione tra i vari sistemi, senza ovviamente trascurare l'aspetto sicurezza, che oggi significa soprattutto protezione dei dati.

«Non si tratta più soltanto di garantire la classica sicurezza perimetrale - chiarisce Masera - perché con Cloud e Mobility i precisi confini del perimetro aziendale vanno dissolvendosi. Occorre anche mantenere l'integrità delle informazioni che fluiscono dentro e fuori dall'azienda». E ciò genera una serie di necessità da parte dei clienti, che PRES soddisfa con la sua offerta di servizi e soluzioni.

### NETWORKING AS A SERVICE

PRES, Cisco Gold Partner dal 1999, ha arricchito la sua offerta nell'area networking con soluzioni di Network



**MATTEO MASERA**  
Direttore Commerciale  
PRES

as a Service powered by Cisco Meraki, che consentono all'azienda utente di dispiegare l'infrastruttura di rete in modalità plug-and-play in uffici e filiali remoti, distribuiti sul territorio, centralizzando nella nuvola l'amministrazione degli apparati. «Noi integriamo l'architettura di Cloud networking Cisco Meraki con i sistemi IT che il cliente ha già in-house, erogando una serie di servizi a supporto, per gestire gli apparati installati, elaborare le informazioni e aggiungere valore all'infrastruttura base di Cisco Meraki».

Masera esemplifica: «Nel settore retail, ad esempio, è molto interessante per i nostri utenti poter sapere quanti dei loro clienti visitano il negozio ogni giorno, quanti tornano e quanti vi entrano per la prima volta. Attraverso gli indirizzi IP delle appliance possiamo controllare i visitatori e ottenere queste informazioni in tempo reale».

Il cambio di paradigma, che sposta l'intelligenza di controllo dei vari apparati di networking nel Cloud, permette di ridurre in modo notevole i costi di gestione dell'intera infrastruttura.

«Uno dei problemi che hanno molti nostri clienti, ad esempio banche con filiali o uffici remoti, sono i costi di manutenzione, generati dalla necessità di chiamare tecnici in loco per effettuare l'installazione e la configurazione

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.PRES.IT](http://WWW.PRES.IT)

degli apparati. In questo caso, invece, abbiamo apparati tutti uguali fra loro che, una volta installati, risultano configurabili con facilità in modalità remota. Il servizio che forniamo è 'chiavi in mano' e si paga attraverso un canone mensile, calcolato per negozio, filiale o ufficio, in cui possono essere compresi sistemi di switching, servizi di fonia, reti wireless, meccanismi di sicurezza. Forniamo un servizio gestito, nell'ambito del quale ciascun cliente può utilizzare il proprio brand e disporre di un portale dedicato, da cui può accedere a tutte le macchine e a tutti gli apparati installati nei vari uffici e filiali, in modo da ottenere una visibilità totale. Se un apparato si guasta, lo sostituiamo e, attraverso una console centralizzata, il nostro personale ha il controllo completo su tutti gli eventi in corso. Se c'è un problema di prestazioni o di sicurezza, lo individuamo prima degli utenti e i nostri tecnici intervengono per risolverlo».

### INFRASTRUCTURE E COLLABORATION AS A SERVICE

Oltre ai servizi di Cloud Managed Networking, PRES fornisce anche servizi Cloud di Infrastructure as a Service (IaaS), Disaster recovery (DR) e Desktop as a Service (DaaS), che gestisce in collaborazione con l'operatore Colt. Secondo il modello Managed Cloud IT, oppure Hybrid Cloud, PRES realizza il Virtual Data Center che permette alle aziende di affidare i propri dati e le proprie applicazioni a una gestione in Data Center di livello Enterprise mantenendo il massimo del controllo e la garanzia di SLA. I Data Center presenti in Italia possono anche garantire i servizi di DR basati sulle repliche delle macchine virtuali con bassi tempi di RPO/RTO, per assicurare la massima rapidità di ripristino delle condizioni di utilizzo delle applicazioni in condizioni critiche, anche con repliche gestite nei DC europei. In combinazione con Veeam, di cui PRES è partner certificato al massimo livello, è inoltre possibile usufruire dei servizi di salvataggio dei propri dati nel Data Center in Cloud.

Nell'area collaboration, PRES offre i servizi WebEx di Cisco, integrandoli con i sistemi di fonia e collaboration già installati on-premise presso il cliente.

«Oggi, scegliendo WebEx - aggiunge Masera -, si ha anche la possibilità di usufruire di servizi di telepresenza as-a-service ad alta definizione, senza dover necessariamente possedere un'infrastruttura dedicata».

Dal dispositivo Mobile alla sala conferenze, l'utilizzatore della Collaboration Cloud può vivere un'esperienza di comunicazione che soddisfa le più alte aspettative, migliorando la flessibilità nelle comunicazioni e potenziando il ritorno sull'investimento dell'azienda.

### MONITORING E MANAGEMENT SERVICES

Il Network Operations Center PRES amministra centralmente e in maniera proattiva il monitoraggio delle infrastrutture di rete, le performance delle applicazioni e

## I BENEFICI DEI SERVIZI GESTITI DA PRES

L'expertise di PRES garantisce ai suoi clienti una rete stabile, performante e sicura.

Grazie ai servizi professionali PRES, i clienti possono:

- accelerare la crescita del proprio business;
- migliorare il risk management,
- ottimizzare i costi,
- liberare risorse per attività strategiche.

Attraverso il Network Operations Center, gli esperti PRES monitorano device e circuiti, individuando proattivamente potenziali problemi e lavorando in sinergica cooperazione con i team IT delle aziende clienti per risolverli rapidamente.

I servizi gestiti da PRES si avvalgono delle migliori tecnologie e si sviluppano in moduli flessibili e personalizzabili:

- Monitoring & Alerting
- Device Management
- Application Management
- Security Management

Il personale IT viene liberato dalle attività operative time-consuming e torna a essere l'abilitatore dei progetti di Business Improvement da cui dipende il successo dell'azienda.

la sicurezza IT delle aziende utenti. «Gestiamo in toto le macchine e gli apparati del cliente, che può 'dimenticarsi' dei problemi della rete e dell'infrastruttura. Per l'azienda i costi si riducono significativamente rispetto alla gestione in proprio. Inoltre, il cliente non deve più preoccuparsi dell'aggiornamento delle varie tecnologie, perché tutto ciò è svolto dai nostri tecnici. Il NOC esegue operazioni di manutenzione, gestendo il ciclo di vita, il rendimento e la configurazione delle applicazioni, i problemi di rete e di architettura dell'infrastruttura IT».

Per quanto riguarda la sicurezza, il centro di controllo fornisce un monitoraggio e una difesa in tempo reale, identificando le minacce sul perimetro di rete e proteggendo i dati che vanno e vengono dalla stessa.

«Per la protezione del dato eseguiamo di volta in volta uno studio diverso con i singoli clienti, per comprendere i percorsi compiuti dalle loro informazioni all'interno di applicazioni e servizi. Successivamente stabiliamo quali sono le procedure da seguire e quale tipo di protezione possiamo fornire al dato». L'offerta security di PRES si basa sull'integrazione delle migliori tecnologie e permette di adattare le soluzioni alle dinamiche e specifiche esigenze delle diverse organizzazioni.



## IL CLOUD? «PER NOI È CONDIVISIONE, ANCHE DEI MARGINI»

LA STRATEGIA DI ESPANSIONE DELL'OPERATORE ITALIANO DI TLC E ICT PASSA DA UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS CHE INTEGRA SERVIZI DI CONNETTIVITÀ CON APPLICATIVI SVILUPPATI AD HOC PER IL RETAIL, LA PMI E IL MONDO DELLE UNIVERSITÀ. IL TUTTO ALL'INSEGNA DEL REVENUE SHARING

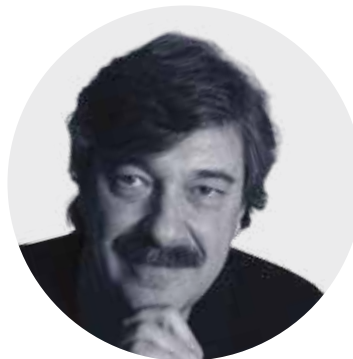


Sono due le direttrici su cui si sta muovendo Retelit per costruire in Italia un Cloud a prova di futuro. Da una parte il potenziamento del network in fibra ottica passa dalla posa del cavo sottomarino che unirà il Nord Europa all'Estremo oriente: Retelit garantirà il collegamento alla Penisola e il passaggio lungo lo Stivale del sistema AAE-1, 25 mila km di lunghezza per 40 Tbps di capacità trasmissiva. Mentre sul fronte dei servizi, la società di TLC e ICT intende sfruttare la rete già in essere e i 18 Data Center di cui dispone per attivare applicativi di ultima generazione sviluppati nativamente per il cloud da startup e operatori ultraspecializzati.

Il target di riferimento? Il settore enterprise (soprattutto in ambito banking e retail), PMI in cerca di nuovi posizionamenti nel mercato, università e centri di ricerca nelle aree non coperte da infrastrutture adeguati. Innovazione senza compromessi anche rispetto al modello di business, che per quanto riguarda la fornitura di software sarà all'insegna del revenue sharing, con una logica win-win che secondo Dario Pardi, neo presidente di Retelit, gioverà a ciascun elemento della catena del valore. «EBIT e cash flow ce lo consentono - assicura Pardi - e non stravolgeremo il nostro ruolo di fornitore wholesale. Ma per confrontarci con gli imprenditori che intendono dare vero risalto alla propria proposizione questa è la strada da intraprendere».

### Che cosa è oggi il Cloud per Retelit?

Siamo tra i pochi operatori di TLC italiani a possedere una rete in fibra estesa sulle dorsali tirrenica e adriati-



**DARIO PARDI**  
Presidente  
Retelit

ca, un asset notevole dal punto di vista strategico, a cui si aggiungono 9 Reti metropolitane e 18 Data Center. La maggior parte delle strutture è adibita alla gestione del network, ma già due o tre centri - il fiore all'occhiello è quello di Bologna - sono all'altezza delle applicazioni che girano sul Cloud, con tutte le certificazioni del caso per offrire servizi adeguati a large enterprise e PMI. Fatta questa premessa, e considerando che il settore crescerà del 40% nel prossimo triennio, adesso il punto sostanziale è capire di cosa si parla esattamente quando si dice Cloud. Fino a oggi Retelit si è occupata prevalentemente di Data Center, ma non è ciò che ho in testa io: grazie alle prestazioni che possiamo erogare, con una velocità trasmissiva fino a 100 Gbps, abbiamo la possibilità di costruire un'offerta di punta cercando sul mercato software verticali, rigorosamente nativi in Cloud, da montare sui nostri server e da proporre ai clienti finali attraverso bundle di applicativi e servizi di connettività.

### Quali sono le applicazioni di cui hanno bisogno i vostri interlocutori?

Penso innanzitutto al digital signage per il mondo retail e ad altre soluzioni dedicate ad ambienti in cui i conte-

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.RETELIT.IT](http://WWW.RETELIT.IT)



nuti devono essere veicolati con la massima affidabilità, come per esempio nel settore bancario.

Per offrire un servizio all'altezza serve molta banda, e attualmente le offerte integrate sono poche. Io che vengo da esperienze tipicamente IT (Hewlett-Packard Nixdorf Siemens, StorageTek e Hitachi Data Systems - ndr) posso dire che progetti simili sono sempre stati nell'aria, ma c'erano due grossi ostacoli alla loro realizzazione.

#### Quali?

Non c'era sufficiente banda e mancavano le giuste expertise, per cui sarebbe stato necessario creare partnership ad hoc e dipendere per questo da un secondo offerente. Ma c'era un ulteriore problema: nessuno era disposto a tentare la strada del revenue sharing. Noi oggi possiamo farlo, ed effettuando cum grano salis i giusti investimenti in questa direzione riusciremo a cambiare i riferimenti dell'offerta sul Cloud e a differenziare la nostra proposizione in maniera precisa.

#### Tutto questo avverrà quando?

Ci attrezzeremo per avere concrete opportunità sotto questo profilo da qui alla fine dell'anno, e dopo aver coinvolto startup e imprese innovative nel progetto comporranno un'offerta con soluzioni specifiche a partire da gennaio 2016.

Non dimentichiamo che per il resto del 2015 dobbiamo rispettare diversi impegni sul nostro core business, primo tra tutti la posa del cavo sottomarino per il completamento del sistema AAE-1, che rappresenta un ponte verso il futuro delle attività di Retelit. Approfitteremo del prossimo semestre per prepararci al mercato con use case e referenze. Ma la vera molla sarà la logica del revenue sharing: un meccanismo tale per cui partner e clienti possono toccare con mano e attraverso parametri precisi il modo in cui queste soluzioni possono incrementare il business. La condivisione dei proventi trasforma la nuova proposizione in un'offerta quasi irrefutabile.

#### Quali sono le previsioni di crescita allora?

Non è semplice fare previsioni quando si parla di innovazione vera. Non abbiamo modelli con cui confrontarci, perché anche se molti tra i nostri competitor ne parlano, nessuno ci prova sul serio. Chi ne ha le possibilità tecnologiche e finanziarie è spesso frenato da una struttura molto burocratizzata. Comunque, per

rimanere cauti, penso che nel 2016 conosceremo un incremento del 10% delle revenue. Ipotizzo un avvio lento, ma poi il business potrebbe letteralmente esploderci per le mani.

#### Nuova proposizione, nuovi competitor?

Potenzialmente sì. Ma dal punto di vista pratico non saranno molti quelli disposti ad abbracciare questa value proposition. Credo che soprattutto gli operatori locali potrebbero darci del filo da torcere, mentre i grandi player fanno un mestiere diverso: di fatto forniscono as a service applicativi caricati sui propri Data Center che non nascono specificamente per il Cloud, anche se è così che lo chiamano.

D'altra parte non è nostra intenzione competere con chi ha capacità maggiori delle nostre in termini di numero di collaboratori e di expertise.

#### Oltre al mondo retail puntate alla PMI e alle università. In quali macroaree pensate di espandervi?

Ovunque ci sia richiesta spasmodica di banda e di applicativi, anche se molto dipenderà dagli accordi che riusciremo e intavolare. La nostra infrastruttura è già molto presente al Nord e al Centro Italia. La priorità quindi è l'espansione nel Sud, tenendo anche conto che Bari rappresenta il punto di atterraggio del cavo sottomarino AAE-1.

#### Il mercato italiano è pronto per questa trasformazione?

La consapevolezza che il Cloud può cambiare i paradigmi del servizio e i costi della struttura è ormai pienamente diffusa. Siamo arrivati da questo punto di vista alla fine del ciclo quinquennale che di solito caratterizza in Italia l'adozione in massa delle novità tecnologiche. Ci sono però ancora due elementi frenanti. Il primo riguarda lo stoccaggio e la riservatezza dei dati, con un apparato normativo che ne impone la conservazione all'interno dei confini nazionali. Il secondo problema è la cronica mancanza di incentivi veri all'innovazione. E poi c'è un'altra cosa.

#### Dica

Non è facile convincere gli imprenditori a condividere le soluzioni. In Italia ci sono molti padroni e pochi manager. Sarebbe assai più semplice raggiungere e soddisfare i clienti se si provasse a federare gli strumenti con cui si accede al mercato.

## IL CLOUD È UN PONTE VERSO IL FUTURO

L'ESIGENZA DI OGGI È DISTRIBUIRE SERVIZI E CONTENUTI AI CLIENTI, CHE VOGLIONO ACCEDERE ALLE APPLICAZIONI IN QUALSIASI MOMENTO. GRAZIE ALLA VIRTUALIZZAZIONE TUTTE LE RISORSE POSSONO ESSERE COLLEGATE E INTEGRATE, SNELLENDO E VELOCIZZANDO, IN MANIERA SICURA, QUALSIASI TIPO DI PROCESSO



Chiedetegli che ne pensa del Cloud, e la prima cosa che vi dirà Alex White, capo della divisione Enterprise per la regione EMEA di VMware, è che oggi la tecnologia, l'infrastruttura, è un "given", qualcosa che deve essere dato per scontato. «Il mondo delle possibilità è cambiato grazie a Internet: attraverso la virtualizzazione e i dispositivi Mobile non manca molto perché praticamente ogni individuo sulla faccia della terra possa connettersi con la rete e interagire con i suoi applicativi». Il compito delle tech company? Essere il ponte verso il futuro per le imprese che hanno compreso la portata di questo cambiamento. In che modo? Con un approccio customer-centric, garantendo la distribuzione di servizi e contenuti ai clienti, che possono e vogliono accedere alle applicazioni in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo. «Naturalmente non tutte le imprese hanno la facoltà di affrontare il mercato come fa, per esempio, Uber, che genera miliardi di dollari di fatturato senza avere alle spalle veri e propri asset: le grandi multinazionali di stampo tradizionale hanno vincoli fisici e piattaforme legacy ineliminabili. Ma grazie alla virtualizzazione queste possono essere collegate e integrate con soluzioni end-to-end, snellendo e velocizzando, in maniera sicura, qualsiasi tipo di processo, indipendentemente da dove sia gestito - data center, cloud privato o cloud pubblico - e da dove avvenga l'accesso per l'utente finale. Tutto questo è già fattibile, bisogna solo diffonderne la consapevolezza».

Parlando di responsabili IT, il manager sottolinea che oggi essere competenti sul fronte tecnologico non basta più. «Gli specialisti ora hanno bisogno di nuove



**ALEX WHITE**  
Vice President Enterprise  
Business EMEA VMware

competenze per comprendere i driver del business di ciascuna organizzazione e tradurli in cambiamento. Ecco perché cerchiamo anche il supporto dei membri dei consigli d'amministrazione». Le loro priorità? Sicurezza e capacità competitiva. «Una volta raggiunta con tutti gli interlocutori una visione condivisa, ci mettiamo all'opera, pur sapendo che avviare questo tipo di cambiamento non è semplice come pigiare l'interruttore della luce. Dobbiamo procedere insieme, velocemente per quanto ce lo permette la tecnologia, ma rispettando i tempi dei clienti», prosegue White.

Per quanto riguarda il grande tema dell'Internet of Things, che rappresenta la prossima rivoluzione, il manager evidenzia che è un capitolo ancora tutto da scrivere, pur essendo già una realtà.

«Se per i consumatori cambierà ulteriormente la percezione del possibile, l'esplosione di dati generati dall'uso degli oggetti rappresenterà per le imprese l'opportunità di comprendere meglio il mercato. Fermo restando che la vera risorsa di VMware è la comunità degli sviluppatori, il nostro prossimo obiettivo è disegnare nuove regole. Non per quel che riguarda i processi dell'IT, quanto piuttosto rispetto al modo in cui le persone ne useranno gli strumenti», conclude White.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.VMWARE.COM/IT](http://WWW.VMWARE.COM/IT)

# Accelera il tuo business con il **Public Cloud**



Tutte le aziende hanno **ambizioni**.  
Grazie al **Cloud** è più facile **raggiungerle**.

Puoi scegliere il **Public Cloud** o soluzioni **Private** nel tuo o nei nostri data centre.  
La sintesi tra i due è il nostro **Hybrid Cloud**, la soluzione opex per i tuoi  
**workload** di produzione e le **applicazioni** business critical.

**Scopri come** ➤ [cloud.dimensiondata.com](https://cloud.dimensiondata.com)

dimension  
data 

accelerate your ambition

## IL CONTACT CENTER PAY-PER-USE DI IFM

LA SOCIETÀ ITALIANA, DA MOLTI ANNI ATTIVA NEL MERCATO DELLE COMUNICAZIONI PROFESSIONALI, HA SVILUPPATO UN'OFFERTA CHE CONSENTE L'UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA PAGANDO SOLO IL COSTO DI OGNI MINUTO DI CONVERSAZIONE. NE PARLANO EMILIO BARLOCCO, AMMINISTRATORE DELEGATO DI IFM, E ANDREA BARBANO, DIRETTORE COMMERCIALE

### IFM Group

Da un lato l'esigenza di contenere i costi. Dall'altro quella di gestire relazioni multicanali con i clienti.

Per rispondere a queste richieste ormai imprescindibili, IFM Group ha introdotto sul mercato una soluzione innovativa fortemente orientata ai Social, che poggia la sua tecnologia sulle affidabili basi del precedente Phones Enterprise.

**IFM è da molti anni presente nel mercato italiano dei Contact Center e del CRM. Come sono cambiate oggi le esigenze di comunicazione delle aziende?**

**Emilio Barlocco** Nel corso degli ultimi anni il mercato delle comunicazioni professionali è stato fortemente influenzato da due fattori tra loro in parte apparentemente contrastanti.

Prima di tutto la crisi economica che ha pesantemente influenzato la propensione agli investimenti, rallentando quindi il processo espansivo ed evolutivo delle organizzazioni. In secondo luogo l'esplosiva diffusione dei social network e dei dispositivi mobili che, offrendo nuove potenti forme di comunicazione, richiedono l'introduzione di significative revisioni, sia tecnologiche sia organizzative, per dotarsi di strumenti capaci di gestire in modo efficiente la moltitudine di interazioni e l'implicita estensione di visibilità delle conversazioni.

**Qual è la risposta di IFM a questi nuovi trend?**

**E.B.** IFM ha cercato di fornire una risposta a entrambe le condizioni che si è ritenuto potessero costituire un limite allo sviluppo.



**EMILIO BARLOCCO**  
Amministratore Delegato  
IFM



**ANDREA BARBANO**  
Direttore Commerciale  
IFM

Anzitutto è stato realizzato un nuovo prodotto capace di fornire una risposta alle esigenze emergenti in termini di "user experience", di efficienza e di capacità collaborativa. Il prodotto è stato chiamato #phones (si legge hashphones) per connotare la nativa vocazione alla gestione dei canali "Social".

#phones poggia la sua tecnologia sulle affidabili basi del precedente Phones Enterprise e aggiunge la capacità di utilizzare i canali dei Social network, di consentire agli operatori la gestione di sessioni multiple multicanale, di agevolare le attività collaborative e di estendere l'interazione ai dispositivi mobili.

Prendendo quindi in considerazione le contingenze

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

WWW.IFMGROUP.IT

«#phones consente di utilizzare i canali dei Social network e di gestire sessioni multiple multicanale, agevola le attività collaborative ed estende l'interazione ai dispositivi mobili»



indotte dai fenomeni economico finanziari è stata creata un'offerta, cosiddetta a consumo, che consente l'utilizzo della tecnologia, applicando come unico costo il prezzo del minuto di conversazione.

Tale proposizione, senza costi d'investimento e senza canoni ricorrenti, fornisce l'utilizzo della piattaforma #phones, senza alcuna limitazione di funzionalità e di numero di operatori, il traffico generato o ricevuto e le prestazioni di manutenzione, sia correttiva, sia evolutiva.

#### A chi si rivolge nello specifico il nuovo prodotto #phones?

**Andrea Barbano** I destinatari per elezione sono gli operatori del settore dei Contact Center, siano essi outsourcer o aziende che comunque esprimono l'esigenza di interagire sui diversi canali, massimizzando efficienza, facilità di gestione e variabilità dei costi.

Riteniamo che l'eliminazione delle componenti di investimento, e l'annullamento di ogni canone ricorrente possa aprire il mercato a tutte le aziende che, fino ad oggi, hanno limitato le loro capacità di comunicare a causa dell'elevato costo di accesso.

Riteniamo inoltre che esista un importante mercato potenziale nelle PMI dove l'estrema scalabilità di #phones, unita all'integrazione nativa con la suite applicativa Wasabi, possono fornire un valido approccio tecnologico alla crescente necessità di attenzione della propria clientela.

#### E quali saranno i canali di vendita?

**Andrea Barbano** Oltre la vendita diretta operata dalla nostra struttura e alla stretta collaborazione con i nostri partner strategici pensiamo di sviluppare l'utilizzo di importanti reti commerciali indirette, caratterizzate da una forte presenza sul territorio, e il coinvolgimento di catene distributive aperte ed interessate alla vendita di servizi.

### #PHONES, UNA SOLUZIONE INNOVATIVA PER LA COMUNICAZIONE

#phones (hash.phones.it) è una soluzione innovativa che permette agli operatori di gestire la comunicazione su diversi canali simultaneamente: telefono, messaggi, web, chat, social network. Tutto da un'unica interfaccia, con una logica di proposizione pay-per-use che supera i limiti del cloud tradizionale. La soluzione introduce il modello a consumo, pay per use, che elimina tutti gli aspetti di investimento e di pagamento di canoni ricorrenti rendendo completamente liberi di utilizzare una tecnologia di alto livello, senza alcuna limitazione dimensionale o funzionale. #phones fornisce una tecnologia evoluta, chiavi in mano, sia in cloud sia on-premise, non solo alle grandi aziende che erogano servizi di contact center, ma anche alle piccole e medie realtà o alle micro imprese.





# PROSSIMI EVENTI

## LA SCHOOL OF MANAGEMENT

La *School of Management* del Politecnico di Milano, con oltre 240 docenti, e circa 80 fra dottorandi e collaboratori alla ricerca, dal 2003 accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nei campi del management, dell'economia e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. Fanno parte della Scuola il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano. La *School of Management* ha ricevuto nel 2007 l'accreditamento EQUIS. Dal 2009 è nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa.

## GLI OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Gli *Osservatori Digital Innovation* della *School of Management* del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)) vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Gli *Osservatori* sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative nell'ambito delle ICT: Agenda Digitale, Big Data Analytics & Business Intelligence, Canale ICT, Cloud & ICT as a Service, Cloud per la PA, Collaborative Business Application, Digital & M&A, Digital Innovation Academy, eCommerce B2c, eGovernment, eProcurement nella PA, Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione, Gestione Progettazione e PLM, Gioco Online, HR Innovation Practice, ICT & PMI, ICT & Professionisti, ICT Accessibile e Disabilità, ICT nel Real Estate, Information Security & Privacy, Innovazione Digitale in Sanità, Innovazione Digitale nel Retail, Innovazione Digitale nel Turismo, Innovazione Digitale nelle Utility, Internet of Things, Intranet Banche, Mobile Banking, Mobile Economy, Mobile Enterprise, Mobile Marketing & Service, Mobile Payment & Commerce, Multicanalità, New Media & New Internet, Smart Manufacturing, Smart Working, Startup, Supply Chain Finance.

30 GIUGNO 2015

**Politecnico di Milano**  
Aula Carlo De Carli  
Campus Bovisa  
Via Durando 10,  
Milano

## OSSERVATORIO CLOUD & ICT AS A SERVICE

### *Convegno di presentazione dei risultati della Ricerca 2015*

La Ricerca – promossa dalla School of Management del Politecnico di Milano – ha coinvolto i Responsabili Informativi di Grandi Imprese e PMI con i seguenti obiettivi: quantificare il mercato del Cloud in Italia e lo stato di diffusione delle soluzioni Cloud, identificando anche i benefici e le barriere all'adozione; approfondire gli impatti del Cloud sul business delle aziende; analizzare l'offerta di servizi Cloud a livello nazionale e internazionale; analizzare i modelli architetturali che abilitano il Cloud tracciando i principali percorsi di adozione per le imprese; analizzare gli impatti del Cloud sull'organizzazione della Direzione ICT e sulla filiera ICT; delineare l'evoluzione dell'ecosistema startup. Il Convegno sarà suddiviso in Tavole Rotonde tematiche in cui verranno presentati i risultati della Ricerca e a cui parteciperanno i referenti di alcune delle principali aziende che offrono servizi e soluzioni in ambito Cloud e le organizzazioni che si sono maggiormente distinte nell'introduzione di servizi Cloud.

7 LUGLIO 2015

**Politecnico di Milano**  
Aula Rogers  
Campus Leonardo  
Via Ampère, 2  
Milano

## OSSERVATORIO SMART MANUFACTURING

### *Convegno di presentazione dei risultati della Ricerca 2014-2015*

La Ricerca 2014-15 – promossa dalla School of Management del Politecnico di Milano – partendo da una base empirica di oltre 100 casi italiani ed esteri, sarà l'occasione per approfondire: quali sono le Smart Technologies disponibili, e qual è lo stato dell'arte del loro sviluppo; in quali fasi del processo di produzione e di gestione della Supply Chain si possono inserire, e qual è il loro livello di diffusione nelle imprese italiane; quali sono le basi di "cultura manifatturiera digitale" che sono necessarie per poter adottare con successo le Smart Manufacturing Technologies; come si modifica la catena del valore e come si rafforza il legame tra prodotto e processo produttivo; quali sono i benefici, di efficienza e di efficacia, che derivano dalla corretta implementazione di queste tecnologie; come evolverà lo scenario applicativo e quale ruolo sarà giocato dalle startup nel processo di innovazione. I risultati saranno discussi con i principali player di questo mercato e con esponenti di rilievo del mondo della Manifattura e della Ricerca Accademica.

## UNA PA DIGITALE E VIRTUOSA L'ESEMPIO DEL COMUNE DI GUIDONIA

FATTURE ELETTRONICHE NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA, PROCESSI DI GESTIONE SNELLI, TEMPI DI PAGAMENTO DEI FORNITORI CERTI E TEMPESTIVI. SONO ALCUNI DEI VANTAGGI OTTENUTI GRAZIE ALL'ADOZIONE DELLA SOLUZIONE DI DOCUMENT E PROCESS MANAGEMENT DI ARXIVAR



Cosa succede quando un Comune decide di dotarsi di un sistema di gestione documentale e di processi per gestire le fatture elettroniche e automatizzare il processo di pagamento? Semplice! Diventa un Comune virtuoso e digitale, che rispetta i tempi dei pagamenti dei suoi fornitori e migliora il lavoro dei suoi dipendenti risparmiando tempo, denaro e risorse.

Nel 2013 il Comune di Guidonia Montecelio, in provincia di Roma, ha deciso di adottare la soluzione di document e process management ARXivar, proposto dal Business Partner Interthree. La ragioneria del Comune si trovava infatti ad affrontare quotidianamente una procedura manuale del processo di autorizzazione al pagamento e di liquidazione di centinaia di fatture, che comportava, tra gli altri problemi, la perdita dei documenti, ritardi dovuti al passaggio di carta tra gli uffici competenti – protocollo, segreteria, ragioneria –, tempi lunghi per la ricerca negli archivi cartacei, per l'apposizione della firma, per la richiesta di autorizzazione alla liquidazione e la redazione della relativa determina di liquidazione cartacea.

Il progetto ha previsto l'introduzione di ARXivar sia per l'ambito della gestione documentale (dematerializzazione e archiviazione digitale delle fatture passive) sia per la gestione della procedura di approvazione al pagamento tramite workflow digitali.

Fino al 31 marzo 2015 le fatture cartacee sono state digitalizzate tramite scannerizzazione, e archiviate in ARXivar. Poi, con l'entrata in vigore dell'obbligo di Fattura Elettronica, e la definitiva scomparsa delle fatture cartacee, le fatture in XMLPA sono automaticamente



CLAUDIO VIGASIO  
Presidente Able Tech

archivate in ARXivar dall'ERP del Comune e da lì inserite in un processo di workflow che coinvolge tutti gli utenti che dovranno validare, firmare o autorizzare il pagamento della fattura.

«Dal 2013 al 2015 i benefici pratici della gestione digitale delle fatture cartacee sono stati enormi - spiega Claudio Vigasio, Presidente di Able Tech, la società che sviluppa la soluzione ARXivar -. Le fatture non vengono più perse o accantonate, il workflow guida gli utenti nella corretta gestione del processo ricordando loro cosa fare e in che tempi, e invia, inoltre degli avvisi nel caso in cui il processo si blocchi».

Il processo virtuoso avviato ai tempi delle fatture cartacee è stato esteso ora anche alla gestione delle fatture elettroniche, che al pari della vecchia carta, una volta archiviata in ARXivar, avvia lo stesso processo di gestione tramite workflow.

Oltre a risparmi in termini di tempo e risorse, il progetto ha permesso di rispettare le tempistiche di pagamento delle fatture fornitore e la "cronologia" del pagamento, avere report aggiornati sulle fatture fornitori in fase di approvazione e migliorare la gestione del flusso di cassa per i pagamenti.

Un vero esempio di efficienza digitale.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

WWW.ARXIVAR.IT



## IL NETWORK DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI A SUPPORTO DELLE AZIENDE

Hai un'esigenza da risolvere?



Fatti aiutare  
dai giovani talenti  
universitari



### GIÀ NUMEROSE AZIENDE USANO U2B PER:

- **Analisi dei competitor**
- **Analisi di mercato**
- Creazione di una **campagna di social marketing**
- Generazione di idee per un nuovo **prodotto**
- Realizzazione di una **survey**
- ...

SCRIVI ALL'INDIRIZZO

**GARE@UNIVERSITY2BUSINESS.IT**

TI AIUTEREMO A FORMULARE

LA TUA RICHIESTA!





## IL SERVIZIO CBILL ANCHE PER IL PAGAMENTO DELLE CARTELLE ESATTORIALI EQUITALIA

L'INDUSTRIA FINANZIARIA È IN PRIMA LINEA SUL FRONTE DEI PAGAMENTI ELETTRONICI GRAZIE A CBILL, L'INNOVATIVO SERVIZIO DI CONSULTAZIONE E PAGAMENTO DELLE BOLLETTE IN MODALITÀ MULTICANALE E MULTIBANCA CHE IN MENO DI UN ANNO HA GIÀ FATTO REGISTRARE QUASI 700 MILA OPERAZIONI



Il Consorzio CBI, che annovera circa 580 Istituti Finanziari che offrono servizi in modalità competitiva a circa un milione di imprese e PA, ha sviluppato il nuovo servizio CBILL partendo dal presupposto che la multicanalità possa avere un ruolo chiave abilitando significativi vantaggi sia per i cittadini che per i fatturatori e PA in termini di efficientamento dei processi attraverso la semplificazione delle procedure e la dematerializzazione documenti.

L'innovazione consiste soprattutto nell'operatività multibanca in quanto i servizi di pagamento online offerti fino a oggi dalle banche consentono alla loro clientela di pagare online solo le bollette delle aziende o PA che hanno sottoscritto specifici accordi con il proprio istituto di credito. Con il CBILL basta che le aziende e PA fatturatrici abbiano adottato il servizio, per consentire a qualsiasi cliente di qualsiasi banca di consultare e pagare bollette/fatture e tasse attraverso Internet Banking e altri canali messi a disposizione in modalità competitiva da ciascun Istituto Finanziario come, ad esempio tablet, smartphone, sportello automatico (ATM) e fisico.

Altra novità è stata introdotta da giugno 2015 per i pagamenti delle cartelle esattoriale: anche Equitalia ha infatti aderito al CBILL.

La convenzione prevede che ogni cliente degli Istituti Finanziari elencati sul sito [www.cbill.it](http://www.cbill.it) possa effettuare il pagamento degli avvisi e delle cartelle di pagamento emesse da Equitalia con opzione di ricalcolo dell'importo prestampato sul bollettino RAV qualora esso risulti variato (a causa, ad esempio, di pagamento in ritardo o di emissione di uno sgravio da parte dell'Ente).



LILIANA FRATINI PASSI  
Direttore Generale  
Consorzio CBI

I cittadini possono quindi pagare l'importo del debito aggiornato anche dal proprio Internet Banking grazie al dialogo telematico che CBILL consente con il Servizio Equipay di Equitalia: infatti, eventuali variazioni del debito, per eventuali interessi di mora o altri aggravati previsti dalla legge, saranno calcolati automaticamente senza la necessità di ulteriori verifiche o adempimenti. Il contribuente potrà quindi beneficiare di un servizio "intelligente" che gli consente, in tutta autonomia, di saldare l'esatto importo che risulta dovuto alla data dell'operazione.

Il servizio CBILL ([www.cbill.it](http://www.cbill.it)) è stato lanciato lo scorso luglio e fino a oggi ha già fatto registrare quasi 700 mila operazioni, ciascuna del valore medio di circa 155 euro, per un controvalore complessivo di oltre 108.4 milioni di euro. Numeri destinati a crescere, considerando che è prevista a breve l'adesione di altri fatturatori, tra aziende private e pubbliche amministrazioni. Per quanto riguarda invece gli istituti finanziari, al momento sono già 525 - pari al 90% dei consorziati CBI - quelli che offrono il servizio. Tra i grandi fatturatori pubblici e privati, hanno già aderito ENEL Energia, ENEL Servizio Elettrico, Azienda USL 8 Arezzo, Consorzio della Bonifica Renana, Italscossioni Srl, Rai e, da giugno, anche Equitalia.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.CBI-ORG.EU](http://WWW.CBI-ORG.EU)

## LA MOBILE ECONOMY ITALIANA VALE OLTRE 25 MILIARDI

Con 40 milioni di smartphone e 10 di tablet all'attivo, consumi e investimenti legati al mondo Mobile sono cresciuti del 23% nel 2014: entro due anni rappresenteranno più del 2% del PIL. Sugli scudi soprattutto Mobile Commerce (+55%) e investimenti sulle reti 3G e 4G (+39%). Per gli operatori un calo del fatturato pari al 10%. I nuovi dati dell'Osservatorio Mobile Economy del Politecnico di Milano



In uno scenario generale ancora incerto, la Mobile Economy in Italia si conferma uno dei pochi ambiti in decisa crescita, e vale ormai l'1,65% del PIL, ovvero ben 25,7 miliardi di euro. I numeri parlano da soli: nel nostro Paese, a fine 2015 ci saranno 40 milioni di Smartphone e 10 milioni di tablet, le reti LTE a banda larga sono già arrivate a coprire l'80% della popolazione, e in media ogni giorno quasi 18 milioni di utenti unici navigano in internet dai propri smartphone e tablet, contro meno di 13 milioni che utilizzano il PC.

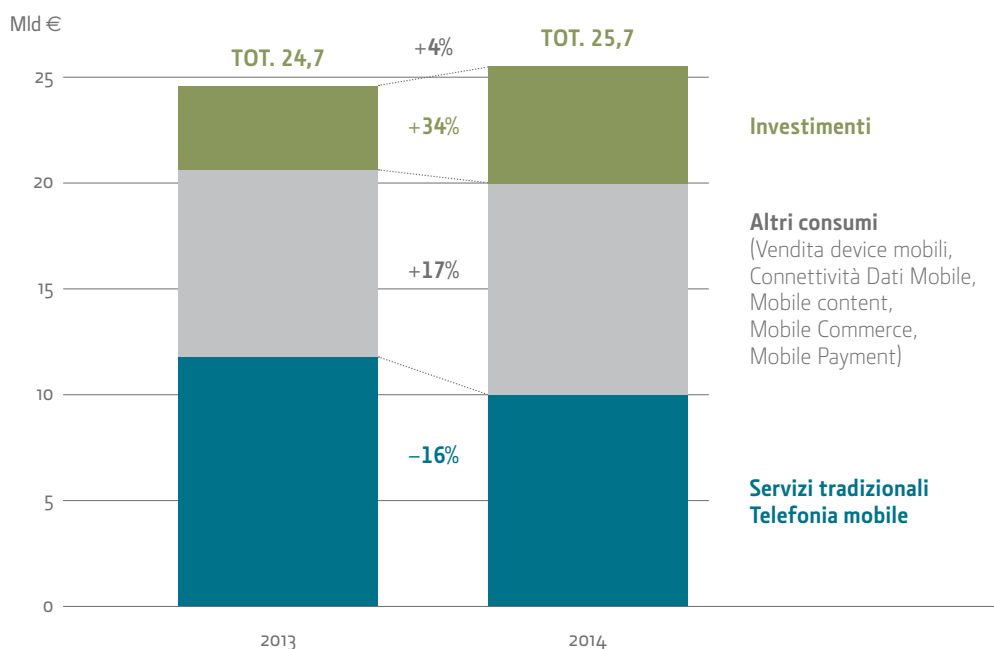
Sono questi i principali dati dell'Osservatorio Mobile Economy del Politecnico di Milano, che studia i consumi di famiglie, imprese e pubblica amministrazione e gli investimenti del settore pubblico e privato nel mondo Mobile.

«Il Mobile è una grande opportunità per la crescita della digitalizzazione del nostro Paese e abilita porzioni sempre più rilevanti dell'eco-

nomia, con importanti impatti su consumatori, PA e imprese di qualunque settore - dice Andrea Rangone, Coordinatore Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano -. Al netto della contrazione dei servizi tradizionali di telefonia mobile (-16%), la Mobile Economy cresce, infatti, nel 2014 del 23% a oltre 25 miliardi di euro di valore complessivo, ed è destinata a superare i 37 miliardi nel 2017, pari al 2,3% del PIL, grazie soprattutto alla forte crescita di Mobile Commerce e Mobile Payment».

Entrando nel dettaglio dei consumi, a parte i servizi tradizionali delle Telco (prevalentemente Fonia e Messaggistica), che rappresentano la metà della Mobile Economy ma come detto sono in calo del 16%, la spesa in connettività dati Mobile cresce del 14% e vale ora il 16% del mercato. La vendita di device mobili (soprattutto smartphone e tablet) cresce del 3%, per via di un rallentamen-

2014: CONSUMI E INVESTIMENTI SALGONO DEL 23%, I SERVIZI TRADIZIONALI CALANO DEL 16%



Fonte: Politecnico di Milano

to delle vendite di tablet, e rappresenta quasi il 20%, mentre è invece in forte crescita (+55%) il Mobile Commerce (l'acquisto di beni e servizi effettuata online tramite smartphone), che arriva a pesare il 10% dei consumi della Mobile Economy e il 18% del totale dell'eCommerce italiano. L'acquisto di contenuti Mobile (giochi, video, news, musica, ecc.) si avvicina invece al miliardo di euro crescendo del 18%: gli acquisti dagli application store pesano per il 40% di questo segmento.

Quanto agli investimenti di imprese ed enti pubblici, il 55% viene dagli Operatori Telefonici per le reti LTE (ed evoluzioni) e per l'aggiornamento delle reti Hspa: una componente cresciuta nel 2014 del 39%, per un valore di oltre 3 miliardi. Un altro 20% circa riguarda l'Internet of Things su rete cellulare, in crescita del 28%: i principali ambiti sono Smart Car e Smart Home & Building.

Salgono del 24% gli investimenti in App e so-

luzioni Mobile a supporto dei processi aziendali e della relazione con i clienti: pesano il 14% del totale investimenti. Mentre la spesa in Comunicazione e Marketing Mobile fa un balzo in avanti, con una crescita del 41% e la conquista dell'8% del mercato, grazie a un incremento significativo degli investimenti pubblicitari su smartphone e tablet.

«Prevediamo che la Mobile Economy cresca con un tasso medio annuo del 14% fino al 2017, grazie soprattutto ad alcuni trend molto attesi - afferma Marta Valsecchi, Responsabile della Ricerca dell'Osservatorio Mobile Economy -. Il Mobile Payment esploderà, trainato dalla componente Proximity Payment con smartphone (tra 2,5 e 5 miliardi di euro) e dalle transazioni con Mobile POS per acquistare beni e servizi (circa 2 miliardi). Il Mobile Commerce triplicherà il valore, arrivando a valere quasi il 40% del totale eCommerce nel 2017».

In media ogni giorno quasi 18 milioni di utenti navigano in internet dai propri smartphone e tablet, contro meno di 13 milioni che navigano dal PC





La ricerca prevede che il Mobile Payment esploderà, trainato dai servizi di Proximity Payment attraverso lo smartphone NFC e le transazioni con Mobile POS. Il Mobile Commerce triplicherà il valore, arrivando a valere quasi il 40% del totale eCommerce nel 2017

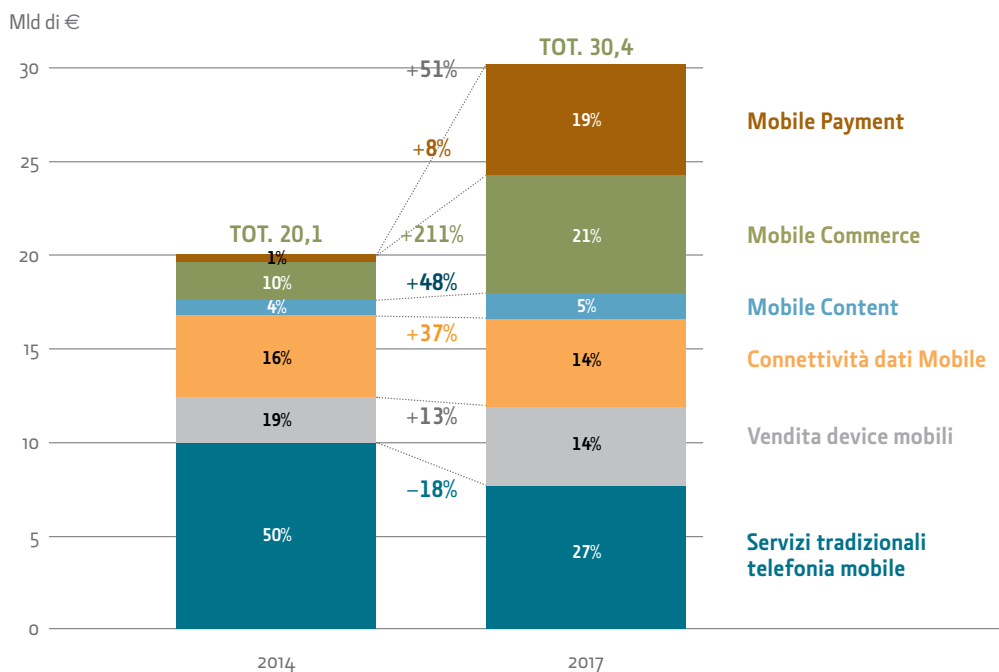
L'Osservatorio inoltre stima nei prossimi tre anni una crescita di oltre il 70% per il mercato Internet of Things solamente guardando agli ambiti già avviati, ma le prospettive sono decisamente più grandi e potrebbero toccare molti altri settori (Smart City, eHealth, ecc.).

«Ci attendiamo una forte crescita (+114% in 3 anni) anche degli investimenti in App e soluzioni Mobile a supporto dei processi aziendali, soprattutto quelli rivolti al consumatore finale, nonché della spesa in Advertising e Marketing Mobile (+85% dal 2014 al 2017)», dice Marta Valsecchi. Infine la vendita di contenuti su Mobile è destinata ad aumentare del 50% circa dal 2014 al 2017, grazie a un raddoppio del mercato basato sugli

Application Store e sui giochi regolamentati con vincita in denaro».

Alla base di tutte queste innovazioni c'è la rete Mobile, asset portante di tutta la Mobile Economy, ha concluso Rangone, ma è paradossale che anche nel 2014 gli operatori di telefonia mobile abbiano perso nel complesso il 10% di fatturato: «Dal 2009 a oggi si parla di oltre 7 miliardi di euro, ossia più del 30% del valore iniziale: un quadro particolarmente critico perché gli operatori devono essere in grado di investire continuamente nello sviluppo delle reti. Un ruolo importante nella Mobile Economy dei prossimi anni sarà quindi giocato anche dall'Authority».

**MOBILE ECONOMY: LA PREVISIONE DI CRESCITA DEI CONSUMI AL 2017**



Fonte: Politecnico di Milano

## LA BUSINESS MOBILITY VERSO UN FUTURO "DEVICE AGNOSTIC"

IL FOCUS È SULLA SINCRONIZZAZIONE DI OGNI STRUMENTO DI LAVORO: SI STA PASSANDO DA UNA VISION INCENTRATA SUL MOBILE DEVICE MANAGEMENT A UNA BASATA SULL'END COMPUTING MANAGEMENT. LO SCENARIO SECONDO IL RESPONSABILE EUROPEO DI AIRWATCH



Un futuro sempre più "device agnostic", nel quale il focus si sposterà dal dispositivo utilizzato alla sincronizzazione di ogni strumento di lavoro, l'importanza crescente dell'Internet of Things e della business mobility, nuovi strumenti per comunicare e condividere i documenti. Stiamo assistendo a una rivoluzione nel modo in cui gli utenti interagiscono con la mobility aziendale e all'emergere di nuove esigenze aziendali per la gestione centralizzata degli endpoint unificati, come spiega Ian Evans, VP e Managing Director EMEA di AirWatch by VMware. Di recente Airwatch, tra le principali società internazionali che operano nell'Enterprise Mobility Management, ha lanciato la versione 8 del suo prodotto per adeguarsi alle continue trasformazioni del mercato e assicurare un'esperienza end-user semplificata e un minor coinvolgimento dell'IT aziendale. «Airwatch 8 non soltanto permette di gestire tutti i dispositivi - spiega Ian Evans - siano essi fissi o mobili, ma supporta anche la tecnologia di virtualizzazione dei desktop di VMware. Avere un'unica console significa anche migliorare la produttività, dando la possibilità di lavorare ovunque e in qualsiasi momento». L'acquisizione di AirWatch da parte di VMware, a febbraio 2014, ha fatto evolvere la vision passando dal Mobile Device Management (MDM) all'Enterprise Mobility Management (EMM). «La nostra strategia dopo l'acquisizione si è evoluta. Dobbiamo tener conto di importanti cambiamenti, come l'IoT, anche se è ancora presto per capirne tutte le potenzialità. Grande importanza ha anche l'Identity Management, così come l'integrazione della gestione dei dispositivi mobili con quella dei computer fissi. In generale si sta passando da una



IAN EVANS  
VP & Managing  
Director EMEA,  
AirWatch by VMware

vision incentrata solo sul MDM a una basata più sull'End Computing Management, spostando il focus dalla sola sicurezza alla Business Mobility, ovvero tutte quelle tecnologie che consentono ai dipendenti di poter svolgere ovunque le proprie attività lavorative, tramite l'utilizzo dei dispositivi mobili». La mobility ha portato il lavoro oltre i confini geografici e temporali e, se da una parte si aumenta la produttività, dall'altra si aprono problemi di gestione e messa in sicurezza. «Io sono abituato a verificare le email, vedere gli appuntamenti quando aspetto il treno - dice il Managing Director EMEA - e come me tantissime persone. Questo anche nel weekend. C'è una specie di grey line, una linea sottile tra lavoro e vita privata e non è sempre facile capire quando si oltrepassa. Le aziende devono tener conto di questo fenomeno e cercare di regolamentarlo».

L'Italia è uno dei mercati nei quali è molto forte l'esigenza di implementare la collaborazione tra dipendenti, anche utilizzando i social network. «Laddove il Bring Your Own Device risulta ancora un fenomeno in fase sperimentale - commenta Ian Evans - c'è invece una grande attenzione verso il Telecom Management, ovvero il monitoraggio di dati, chiamate e uso di roaming per risparmiare tempo, soldi e risorse».

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.AIR-WATCH.COM/IT/](http://WWW.AIR-WATCH.COM/IT/)

## UN APPROCCIO STRUTTURATO PER LA RIVOLUZIONE MOBILE NEL RETAIL

PER AVERE SUCCESSO È NECESSARIO  
ATTUARE UN DISEGNO CHE RIVOLUZIONI  
LE FONDAMENTA DELL'ICT TRADIZIONALE,  
DEFINENDO LA MIGLIORE STRATEGIA PER  
LA "MOBILE ENTERPRISE". UN PERCORSO  
DA INTRAPRENDERE CON LA COLLABORAZIONE  
FRA ICT MANAGER, LINEE DI BUSINESS  
E SYSTEM INTEGRATOR

**ditech**  
Innovazione per la distribuzione



Nel mondo retail è stato chiaro fin da subito che il percorso di avvicinamento al "Mobile" intrapreso qualche anno fa non fosse meramente legato a una moda o a un momento, ma la risposta alla necessità di nuovi modelli e paradigmi di lavoro. Questo perché il contesto retail è nativamente "Mobile", distribuito, con operatori eterogenei che condividono la necessità di tempi di risposta immediati. Il consumatore è "Mobile", così come l'addetto del punto di vendita o del magazzino, i manutentori, oltre a quadri e dirigenti, che devono tenere sotto controllo puntuale i dati di business.

«La grande diffusione degli smartphone e dei tablet è stato un driver incredibile per la velocizzazione dei tempi di adozione, ma la motivazione principale dell'affermazione di queste soluzioni è da ricercarsi nelle caratteristiche proprie del "Mobile"», dice Elisabetta Rigobello, Business Developer Di.Tech, azienda specializzata nelle soluzioni applicative e nella consulenza strategica e operativa per la distribuzione, i produttori di beni di largo consumo e gli operatori logistici. Prima caratteristica è l'orientamento user-centered. «Gli utenti, indipendentemente che facciano parte dell'organizzazione o siano clienti, possono finalmente disporre di un unico strumento per la gestione dei processi aziendali e personali, un device intuitivo e polifunzionale. Inoltre, le nuove soluzioni "Mobile" garantiscono un accesso continuo e immediato alle informazioni aziendali, incrementando significativamente la produttività, la capacità di collaborare e la visibilità di nuove esigenze nel preciso momento in cui si manifestano. In questo modo i tempi di reazione possono essere drasticamente ridotti».



**ELISABETTA  
RIGOBELLO**  
Business Developer  
Di.Tech

I processi da analizzare sono sia quelli legati al B2B, che al B2C, con una particolare attenzione al fatto che i clienti possono appartenere a fasce di età nativamente "mobile" e quindi essere più esigenti. Altri temi da affrontare sono la definizione di politiche di sicurezza per l'accesso ai dati, l'uso dei device aziendali o privati, la gestione del ciclo di vita delle applicazioni e la definizione di una struttura abilitante per la fruizione dei servizi.

«Dal nostro punto di vista è fondamentale un approccio strutturato - continua Rigobello -. Riteniamo che il futuro tecnologico dell'impresa sarà completamente "Mobile" e sarà necessario attuare un disegno che rivoluzionerà le fondamenta dell'ICT tradizionale. Una rivoluzione così significativa di approccio e di strumenti deve essere guidata, e non subita». Definire la migliore strategia per la "Mobile Enterprise" diventa in questo contesto il vero differenziale per il successo futuro dell'azienda ed è un percorso da intraprendere immediatamente e da valorizzare nella roadmap di digitalizzazione prevista per l'organizzazione. «Una stretta collaborazione fra ICT manager, linee di business e i system integrator che insieme, con competenza sul business e sulle innovazioni tecnologiche possono lavorare per un futuro che è già presente. Noi siamo pronti», conclude la manager.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.DITECHONLINE.IT](http://WWW.DITECHONLINE.IT)

## DIFFONDERE I MANUALI D'USO ATTRAVERSO UN'APPLICAZIONE MOBILE

OGGI SI POSSONO CREARE IN MODO FACILE E VELOCE GUIDE DI ISTRUZIONI IN REALTÀ AUMENTATA. ECCO NEL DETTAGLIO COME FARE. UTILIZZANDO IL SISTEMA MARKO, LA SOLUZIONE SOFTWARE AS A SERVICE PROPOSTA DA WEAR



Le aziende possono creare autonomamente manuali di istruzioni innovativi per supportare i propri prodotti - grazie a contenuti multimediali come video, immagini, icone, caselle di testo - e distribuirli tramite un'App in realtà aumentata per iOS e Android. Il tool proposto è semplice e intuitivo. Marko (Manual in Augmented Reality, Kit in Overlay) è una piattaforma abilitante (MEAP) costituita da una interfaccia web per la creazione dei contenuti in overlay (Creator), da un supporto Cloud per l'archiviazione dei dati e da un Client mobile disponibile per smartphone, tablet e smartglasses. La piattaforma è stata sviluppata per importare immagini target (jpg e pdf). Inoltre i contenuti multimediali e virtuali in overlay possono essere caselle di testo, hyperlink, collegamenti a immagini, schede tecniche, video e icone customizzate.

«Abbiamo sviluppato Marko - dichiara Emanuele Borasio, CEO e fondatore di weAR - perché siamo convinti che oggi velocità di accesso alle informazioni e completezza dei dati siano fondamentali, soprattutto per le aziende. Per questo abbiamo messo a disposizione uno strumento che permettesse di creare manuali in modo completamente nuovo, semplice e in autonomia».

La società weAR ha sviluppato Marko pensando di rivolgersi, come potenziali utilizzatori del sistema, al settore automotive, alla produzione meccanica, all'ingegneria, energy, multi-utility. Si tratta, nello specifico, di aziende, PMI e artigiani che fanno uso di macchinari complessi con esigenze di manutenzione ordinaria e straordinaria.



**EMANUELE BORASIO**  
CEO e fondatore  
di weAR

Tra i principali benefici riscontrati per un'azienda che utilizza questa piattaforma c'è il risparmio di tempo e costi nelle attività di training del personale, nella gestione di guasti e problematiche manutentive, nella semplificazione del servizio di assistenza.

Un esempio pratico è quello di un operatore che debba individuare e riparare un guasto in un macchinario. Avviando l'App Marko e puntando il proprio dispositivo verso il pannello di controllo avviene automaticamente il riconoscimento del target e l'individuazione dei corretti step procedurali secondo quanto previsto dalle istruzioni d'uso del macchinario stesso. È così che Marko diventa in pochi attimi una guida insostituibile.

La soluzione è già ottimizzata per alcuni wearable device e il 2015 sarà l'anno dell'ingresso nel mercato di alcuni dispositivi, tra cui gli smartglasses Epson Moverio BT-200 adatti all'uso B2B: Marko è infatti la prima App italiana presente in Epson Moverio Apps Market, il marketplace di Epson dove scaricare applicazioni per dispositivi indossabili.

È possibile provare Marko gratuitamente per un mese registrandosi su [www.marko.tips](http://www.marko.tips).

PER ULTERIORI INFORMAZIONI...

[WWW.WEAR-MOBILE.COM](http://WWW.WEAR-MOBILE.COM)

Visita [WWW.OSSERVATORI.NET](http://WWW.OSSERVATORI.NET) per avere tutte le informazioni che contano a portata di mano: un canale unico di aggiornamento professionale a distanza sull'innovazione digitale per seguire Convegni, Workshop e Webinar, in diretta e on demand, da qualsiasi luogo, collegandosi alla nuova piattaforma web, senza limiti di orario e tempo, il tutto con la massima comodità (oltre 150 Eventi e Rapporti di ricerca)



### CALENDARIO 2015

I Workshop e Webinar possono essere visti in diretta Web e on demand (successivamente alla diretta).

Tipologia	Titolo	Data	Area tematica
11 Webinar	Percorso sulla sicurezza IT e privacy	marzo	Sicurezza IT e privacy
10 Webinar e 3 Workshop	Percorso sul Social Media Marketing	marzo	Social Media Marketing
Workshop	Il riuso di soluzioni ICT negli enti locali e in sanità	24 giugno	eGovernment
Webinar	Il Cybercrime: riconoscere i rischi e difendersi	25 giugno	Sicurezza Informatica e Privacy
Webinar	Profili professionali relativi alla sicurezza delle informazioni (come da nuove norme UNI e UNINFO)	26 giugno	Sicurezza Informatica e Privacy
Workshop	Social Media Project Management	29 giugno	Social Media Marketing
Webinar	Welfare aziendale e Smart Working	luglio	HR Innovation Practice
Webinar	Come monitorare e misurare i benefici dello Smart Working?	8 luglio	Smart Working
Webinar	Talent Management Journey: le leve per una gestione strategica dei talenti	settembre	HR Innovation Practice
Webinar	Il Responsabile della sicurezza dei dati (DPO) nella proposta di Regolamento UE	7 settembre	Sicurezza Informatica e Privacy
Webinar	P2P Payment e Instant Payments: regole ed opportunità di business	14 settembre	Mobile Payment & Commerce
Webinar	Identity and Access Management	18 settembre	Sicurezza Informatica e Privacy
Workshop	User Experience e Business Model NFC: similitudini e differenze tra soluzioni cloud, SIM e device based	22 settembre	Mobile Payment & Commerce
Webinar	La geolocalizzazione nell'ambito del rapporto di lavoro: le indicazioni del Garante	23 settembre	Compliance
Webinar	Strategie per la crescita: l'acquisizione di imprese digitali	30 settembre	Digital & M&A
Workshop	Software usato e diritto di cessione: quando è possibile cedere i software usati	1 ottobre	Compliance
Webinar	Responsabilità amministrativa degli enti (d.lgs 231/01): riflessi sui sistemi informativi e sui controlli	8 ottobre	Compliance
Webinar	Uso pratico della valutazione del rischio nella sicurezza IT	9 ottobre	Sicurezza Informatica e Privacy
Webinar	Big Data e problematiche di gestione della privacy	20 ottobre	Compliance
Webinar	Come creare e gestire un SOC	23 ottobre	Sicurezza Informatica e Privacy
Workshop	Come gestire lo tsunami di dati	28 ottobre	Big Data Analytics & Business Intelligence



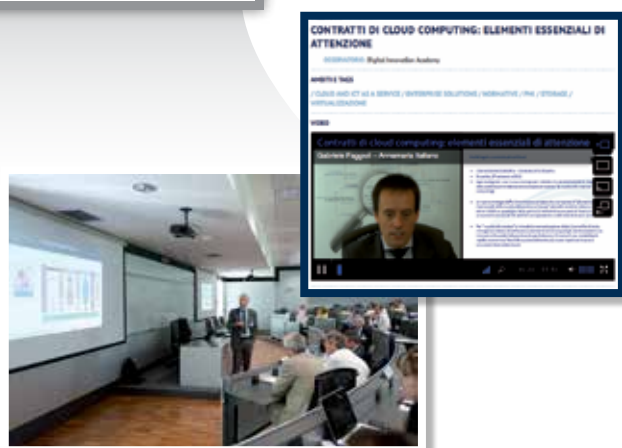
Visita il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net), scrivi a [premium@osservatori.net](mailto:premium@osservatori.net) o telefona allo 02 2399 4813 per conoscere i servizi e gli abbonamenti degli Osservatori Digital Innovation e accedere per un anno a Rapporti e Eventi sui temi chiave dell'Innovazione Digitale:

- Agenda Digitale
- Big Data Analytics & Business Intelligence
- Canale ICT
- Cloud & ICT as a Service
- Cloud per la PA
- Collaborative Business Application
- Digital & M&A
- Digital Innovation Academy
- eCommerce B2c
- eGovernment
- eProcurement nella PA
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- Gestione Progettazione e PLM (GeCo)
- Gioco Online
- HR Innovation Practice
- ICT & PMI
- ICT & Professionisti
- ICT Accessibile e Disabilità
- ICT nel Real Estate
- Information Security & Privacy
- Innovazione Digitale in Sanità
- Innovazione Digitale nel Retail
- Innovazione Digitale nel Turismo
- Innovazione Digitale nelle Utility
- Internet of Things
- Intranet Banche
- Mobile Banking
- Mobile Economy
- Mobile Enterprise
- Mobile Marketing & Service
- Mobile Payment & Commerce
- Multicanalità
- New Media & New Internet
- Smart Manufacturing
- Smart Working
- Startup
- Supply Chain Finance

Più di **100 Rapporti**  
**di Ricerca**, oltre **1000**  
**Presentazioni** e più di  
**100 Business Case**  
pubblicati ogni anno



Più di **150 Eventi**,  
tra **Convegni**,  
**Workshop** e **Webinar**,  
anche in **diretta web**  
o in **video on-demand**



MERCATO MEDIA IN ITALIA, CRESCE SOLO LA COMPONENTE INTERNET

Entro la fine del 2015 il comparto degli Internet Media raggiungerà i 2,2 miliardi di euro e l'Internet Advertising vola verso il 30% del mercato. Le nuove stime sul mercato italiano dell'Osservatorio New Media & New Internet del Politecnico di Milano

Gli Internet Media (cioè i Media digitali fruiti su protocollo IP) si confermano l'unico comparto con trend positivo nell'intero mercato Media. Dopo aver superato 2 miliardi di euro nel 2014, il mercato raggiungerà 2,2 miliardi a fine 2015, trainato dalle componenti "New Internet", cioè più innovative: Smartphone, Tablet, Smart Tv, Social Network, Video online, Applicazioni, ricavi Pay, Programmatic Advertising.

«Gli Internet Media potrebbero raggiungere nel 2015 una quota del 15% del totale mezzi, in uno scenario complessivo che in 7 anni ha bruciato quasi un quinto del suo valore», sottolinea Andrea Rangone, Coordinatore degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. «È soprattutto nel mercato pubblicitario che gli Internet Media risultano sempre più decisivi. Internet è il secondo mezzo per investimenti pubblicitari in Italia, dopo il sorpasso sulla Stampa avvenuto nel 2013; con un +11% nel 2014, ha raggiunto una quota di mercato del 27% e nel 2015 stimiamo possa arrivare al 30% del totale mercato pubblicitario sui Media italiani».

COME CRESCE IL "NEW INTERNET"

Innanzitutto cresce la diffusione dei nuovi device d'accesso a Internet: gli smartphone saranno 40 milioni nel 2015, i tablet 10 milioni, mentre le smart tv sono presenti in una famiglia su 4. I Social Network sono sempre più il luogo privilegiato d'interazione digitale: gli utenti vi spendono il 30% del tempo trascorso online. Le Applicazioni rappresentano una nuova modalità di accesso ai contenuti a fianco del browser e occupano già l'84% del tempo trascorso sui device mobili. Il video, a cui gli utenti dedicano 2 ore al mese, sono diventati un veicolo chiave per distribuire contenuti sia editoriali sia pubblicitari. Stanno emergendo nuovi modelli di revenue basati sulla vendita di contenuti a pagamento a fianco della pubblicità. Infine il Programmatic advertising (la compravendita di spazi pubblicitari online su piattaforme automatizzate) sta mutando profondamente la filiera pubblicitaria online e le strategie d'acquisto degli spazi da parte delle aziende investitrici. In questo scenario non solo le Media Company italiane tradizionali ve-

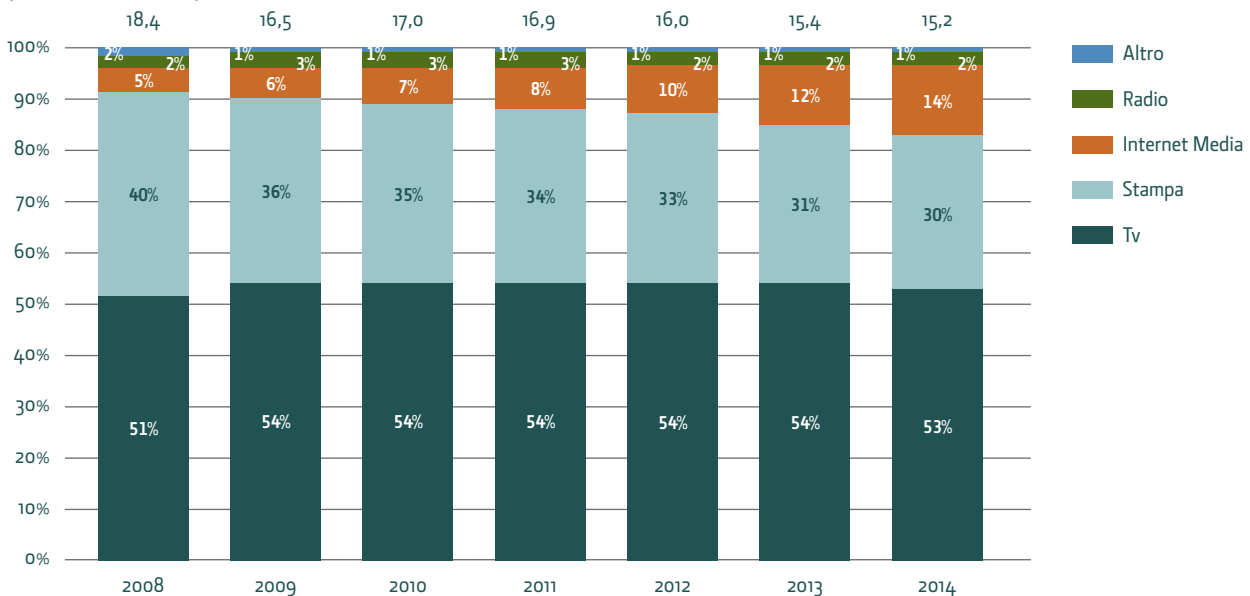
dono un pesante calo dei ricavi sui mezzi tradizionali, ma stanno anche perdendo quote sugli Internet Media: nel 2008 presidiavano quasi la metà di tale segmento, mentre nel 2015 potrebbero scendere a meno di un quarto. Non stanno riuscendo quindi a valorizzare i loro molti asset (capacità di produrre contenuti, brand awareness e reputation, base utenti ecc.).

LE AZIENDE MEDIA ITALIANE DEVONO CAMBIARE PELLE

«Le aziende Media italiane sono chiamate a cambiar pelle, valorizzando però al meglio gli asset fino a oggi creati», commenta Rangone. «Tra i driver di innovazione che è possibile mettere in atto segnalano nuovi modelli di produzione dei contenuti come la Content Curation, o lo sfruttamento di nuovi canali distributivi per i propri contenuti. Inoltre occorre sperimentare nuovi modelli di revenue con anche servizi premium per gli utenti. L'innovazione può avvenire anche diversificando le aree di business in cui si opera, entrando per esempio nell'eCommerce o nell'Advertising».

IL PESO DEI MEDIA DIGITALI ONLINE È GIA' DEL 14%

(Valore: miliardi di euro)



## MCKINSEY, LE 5S DEL MARKETING DIGITALE

*I marketer potranno avere un ruolo chiave nella definizione delle strategie aziendali. A patto di padroneggiare tecnologie come i Big Data, conoscere a fondo i social network, essere veloci e semplici. Ecco i consigli da seguire secondo la società di consulenza*

Siamo alle soglie di una seconda “età dell’oro” del Marketing, in cui la parola chiave è “digitale”: sapendo ben sfruttare le potenzialità dei nuovi canali si possono raggiungere ottimi risultati. È la tesi di un dettagliato report di McKinsey, firmato da Jonathan Gordon, dell’ufficio di New York, e Jesko Perrey, direttore a Düsseldorf, che identifica cinque imperativi per le strategie di marketing, che in inglese corrispondono a cinque S: science, substance, story, speed e simplicity.

### 1. SCIENZA

Il progresso tecnologico degli ultimi anni ha fatto raggiungere livelli ottimali nella raccolta e archiviazione dei dati. Inoltre i report sui flussi di consumo e la misurazione dei ritorni degli investimenti di marketing sono diventati sempre più raffinati. Questo flusso di informazioni viene catalogato come Big Data, ma si potrebbe definire anche Big Research: si tratta di dati che sono utilizzati per modificare le strategie del brand e le campagne di marketing, e hanno un potenziale impatto economico di miliardi di dollari.

Le rilevazioni sempre più precise consentono di fare offerte personalizzate per ogni categoria di cliente: adesso c’è molta attenzione verso i comportamenti di acquisto nei negozi e si cercano tecniche di vendita mirate. Questo comporta la necessità per i Chief Marketing Officer di avere elevate competenze tecnologiche, tanto che alcuni amministratori delegati pensano sia il caso di introdurre la figura del MTO (Marketing technology officer), a metà strada tra il marketing e l’IT.

### 2. SOSTANZA

Il marketing è sempre più sostanziale nel business. Ha la capacità di trasformare l’esperienza dei clienti, la qualità dei servizi offerti, spingere lo sviluppo di nuovi prodotti e l’esplorazione di nuove aree di mer-

cato. Grazie a strumenti digitali sempre più sofisticati, alla trasparenza e alla centralità del cliente, i responsabili marketing vengono utilizzati per cambiare le strategie all’interno delle aziende.

Cambiano le esigenze e cambiano anche le strategie. Brand come H&M, Topshop, Uniqlo e Zara hanno sfruttato il desiderio diffuso tra i consumatori di avere un’ampia scelta di colori, tessuti e modelli a prezzi di mercato. Amazon e altri operatori di e-commerce stanno facendo pressione sui rivenditori locali affinché migliorino i loro approvvigionamenti e consegnino le merci in modo più veloce.

### 3. STORIA

La storia del brand continua ad avere una grande importanza, ma il nuovo marketing tecnologico si avvale sempre più dei dispositivi digitali che permettono ai consumatori di interagire con la storia e di modificarla sui social network, e richiedono una buona dose di creatività.

Per il lancio del nuovo profumo Chanel n. 5 il direttore creativo Karl Lagerfeld ha collaborato con il regista Baz Luhrmann creando, oltre al cortometraggio interpretato da Gisele Bündchen, una serie di video Youtube con interviste e backstage. La storia si arricchisce così di nuovi elementi e amplifica la sua pervasività, cosa che non si sarebbe potuta ottenere con la stampa o la televisione.

Molto spesso si permette ai consumatori di interagire con la storia e di modificarla sui social network. Questo comporta la necessità per le imprese di monitorare i flussi comunicativi che si sviluppano nei social, anche attraverso specifici centri di interazione che indirizzano gli scambi tra gli utenti e promuovono le discussioni intorno al brand. Si spiega perché gran parte del budget del marketing spesso viene utilizzato per i progetti di social media. È necessario che nel team di marketing ci

siano persone in grado di comprendere le modalità del web e dei social media e che abbiano le competenze giuste per gestirle.

### 4. VELOCITÀ

Nell’economia digitale, il marketing non è più un processo a compartimenti separati: gli orientamenti dei consumatori cambiano a una velocità così elevata, così come le dinamiche di mercato e i cicli di vita dei prodotti, che i responsabili del marketing non possono non anticipare questi ritmi incalzanti. I marketer devono gestire le operazioni a velocità elevate e rappresentano il collante tra molte funzioni aziendali, fornendo la supervisione e il coordinamento.

Per accelerare la velocità, il settore marketing di Nestlé ha creato delle “squadre di accelerazione digitali”, team di specialisti che istruiscono altri professionisti all’interno dell’azienda impartendo basi di marketing digitale e di comunicazione sociale. Ogni sede locale ha il suo team di addestratori per potersi adattare alle esigenze di ogni filiale. È importante che ci sia una sinergia tra il marketing e gli sviluppatori dei prodotti, in modo tale che i primi diano indicazioni sulle esigenze del cliente. Il time-to-market sarà velocizzato grazie a questo flusso continuo di informazioni e alla collaborazione tra aziende, settori, funzioni di business.

### 5. SEMPLICITÀ

Molto spesso è proprio la complessità la principale nemica della velocità: molte aziende stanno rivedendo la loro organizzazione, eliminando passaggi e gerarchie inutili che si sono creati in seguito all’espansione geografica, all’aumento dei prodotti, alla proliferazione di canali digitali.

La tecnologia ancora una volta è una valida alleata nei processi di semplificazione: piattaforme social interne per esempio possono favorire la condivisione di idee e velocizzare la risoluzione dei problemi.

## L'INTERNET OF THINGS IN ITALIA VALE 1,55 MILIARDI DI EURO: È L'ANNO DELLA SVOLTA

*Gli oggetti connessi in rete sono 8 milioni. Smart Car, Smart Metering nelle utility e Smart Home & Building sono le applicazioni più diffuse. I responsi del nuovo Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano*

In Italia per l'Internet of Things il 2014 è stato l'anno della svolta. Gli oggetti "intelligenti", cioè connessi in rete tramite SIM, sono diventati 8 milioni, aumentando di un terzo rispetto al 2013. E il valore del mercato ha toccato 1,15 miliardi di euro, crescendo del 28%. Queste le evidenze chiave della ricerca dell'Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano, secondo cui il mercato IoT in Italia è in realtà più ampio ancora. Agli 1,15 miliardi va infatti sommato l'apporto delle applicazioni IoT basate su reti non cellulari - WiFi, Reti Mesh Low Power, Bluetooth Low Energy, ecc. - che l'Osservatorio stima di 400 milioni, per un valore complessivo di 1,55 miliardi.

«Molti segnali ci dicono che l'IoT è uscito dall'ambito di nicchia: ora è un fenomeno mainstream - spiega Giovanni Miragliotta, co-responsabile della ricerca dell'Osservatorio -. Colossi tecnologici come Amazon, Apple, Google, IBM e Samsung stanno investendo molto in quest'ambito, e i finanziamenti ricevuti dalle startup IoT sono cresciuti in un anno del 90%».

Ma quali sono i principali usi delle tecnologie IoT in Italia? «A parte i 36 milioni di contatori elettrici "intelligenti", gran parte

delle applicazioni sfrutta la connettività cellulare. Le più diffuse sono nell'ambito Smart Car, che rappresenta il 55% degli oggetti connessi via SIM e il 38% del valore di mercato, in crescita in entrambi i casi di più del 50%», spiega Angela Tumino, l'altra co-responsabile della ricerca dell'Osservatorio. «Segue lo Smart Metering e Smart Asset Management nelle utility, con circa 1,7 milioni di oggetti connessi via SIM (21% degli oggetti, 16% del mercato). Poi lo Smart Home & Building (videosorveglianza, antintrusione, telecontrollo di climatizzazione e riscaldamento) con l'8% degli oggetti e il 23% del mercato, e la Smart Logistics, con applicazioni di gestione delle flotte aziendali e antifurti satellitari (5% degli oggetti, 14% del mercato). La Smart City oggi rappresenta solo il 2% degli oggetti e il 4% del mercato, trainata dal trasporto pubblico e dall'illuminazione intelligente».

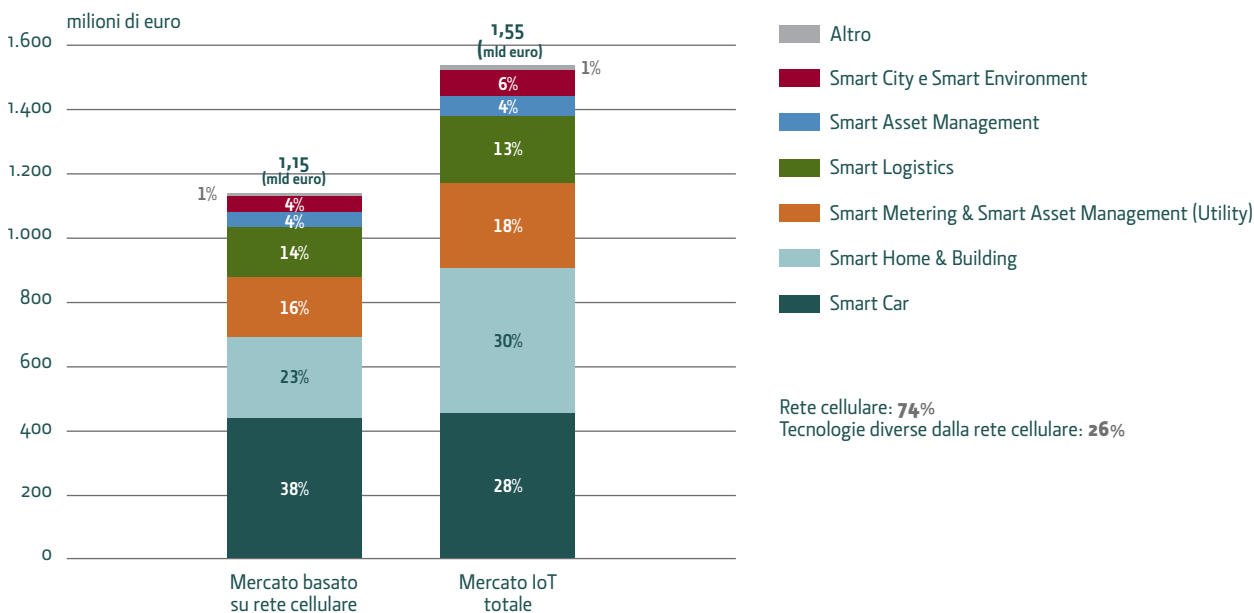
### 4,5 MILIONI DI AUTO CONNESSE

In questo 2015, l'Osservatorio si attende grandi crescite soprattutto da Smart Car, Smart Home e Smart City. Nel primo campo cresceranno ancora i 4,5 milioni di auto connesse in Italia, per ora principalmente

grazie a box GPS/GPRS per la localizzazione e registrazione dei dati di guida a scopo assicurativo. Nel secondo campo un'indagine dell'Osservatorio con Doxa testimonia la crescita d'attenzione dei consumatori per la casa intelligente, con obiettivi di sicurezza e risparmio energetico, mentre si amplia l'offerta grazie a nuovi player e servizi sul mercato.

Terzo ambito la Smart City: una ricerca dell'Osservatorio sui Comuni italiani con oltre 40mila abitanti evidenzia che quasi metà di tali enti ha avviato negli ultimi 3 anni almeno un progetto basato su tecnologie IoT, e il 75% ha iniziative in programma per il 2015. A parte alcune applicazioni di controllo del traffico, i progetti rimangono spesso sperimentali, ma l'Osservatorio è ottimista sul mercato Smart City perché stima benefici potenziali enormi. Un'adozione pervasiva di soluzioni per illuminazione intelligente, gestione della mobilità e raccolta rifiuti potrebbe infatti far risparmiare ogni anno in Italia 4,2 miliardi di euro, eliminare 7,2 milioni di tonnellate di CO2 e ridurre di quasi 5 giorni l'anno per ogni cittadino la perdita di tempo per traffico e ricerca di parcheggio.

### SMART CAR E SMART HOME INSIEME FANNO QUASI IL 60% DEL MERCATO



## ANTONIO SAMARITANI DIRETTORE AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE

Il nuovo Direttore dell'Agid è Antonio Samaritani, che prende il posto rimasto vacante dopo l'uscita di Alessandra Poggiani.

Classe 1963, Samaritani vanta più di vent'anni nel mondo della consulenza organizzativa e dei sistemi informativi attraverso diverse esperienze di lavoro fatte per lo più in società multinazionali. Laureato alla Bocconi in Business Administration and Management, ha un passato da consulente per Accenture e Roland Berger. Ha lavorato inoltre in

ABB Corporate Research come responsabile della consulenza interna, in Giallo Market-Seat Pagine Gialle e dal 1996 al 2010 entra in IBM dove opera nella consulenza organizzativa e nei sistemi informativi, con incarichi di crescente responsabilità sia nel campo della consulenza e del system integration, sia nel campo dell'outsourcing.

Prima di approdare in Agid, dal luglio 2010 è stato il Direttore Sistemi Informativi e TLC della Regione Lombardia.



## MELISSA PERETTI COUNTRY MANAGER ITALIA, AMERICAN EXPRESS

Melissa Peretti è stata nominata Country Manager Italia di American Express. Questa è la prima volta che una donna italiana assume questo incarico.

Melissa ha iniziato la sua carriera in American Express nel 2003 come Loyalty Marketing Manager. Negli ultimi 12 anni

è stata responsabile del Charge Products, del programma Membership Rewards e del Communications and Customer Relationship Management. Precedentemente ha ricoperto il ruolo di Vice President, Head of Proprietary Card Services Italy. Prima di entrare in American Express, ha lavorato in Accenture (Management Consulting Group) e in Vodafone come Product Manager. Melissa - laureata in Economia e Commercio all'Università La Sapienza di Roma e con un Master in Business Administration conseguito presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bicconi di Milano - nel 2014 ha ricevuto il rico-

noscimento Best in Class dalla Facoltà di Economia dell'Università La Sapienza, che premia i laureati che hanno raggiunto traguardi importanti e posizioni di rilievo sia nelle aziende che nelle istituzioni. Convinta sostenitrice dello sviluppo del talento e dell'importanza di una cultura aziendale in grado di valorizzare la diversità, in American Express è entrata a far parte del Diversity and Inclusion Council ed è sponsor principale del progetto Women in the Pipeline & at the Top di American Express, volto a incrementare la leadership al femminile e promuovere la presenza delle donne in azienda.

## STEFANO CAO AMMINISTRATORE DELEGATO, SAIPEM

Stefano Cao è dal 30 aprile 2015 l'Amministratore Delegato di Saipem.

Nato a Roma nel 1951, consegue, nel 1976 la laurea in ingegneria meccanica presso l'Università degli Studi di Roma (oggi Università La Sapienza). Inizia la sua carriera professionale nel 1976 proprio in Saipem - dove ricopre ruoli di responsabilità crescente, tra cui Operation Manager, Project Manager, Vice Direttore Generale Operativo, Amministratore Delegato con deleghe operative e Presidente Esecutivo - per poi passare in Eni nel 2000, come Direttore Generale della divisione

Exploration and Production. È presidente di SPIG e azionista e consigliere di amministrazione di Exploenergy, la società indipendente attiva nell'esplorazione e produzione di idrocarburi.

Ha fatto, inoltre, parte del consiglio di amministrazione di A2A e - tra il 2010 e l'inizio del 2015 - ha ricoperto i ruoli di Non-Executive Director e di Presidente del comitato rischi in Petrofac. È stato anche consigliere di amministrazione di Autostrade per l'Italia e Aeroporti di Roma e membro dell'advisory board di Ambienta SGR.





### KARLHEINZ HOFER PRESIDENTE E CEO, RICHARD GINORI

A due anni dal passaggio a Gucci, arriva il cambio di management per Richard Ginori, marchio fiorentino di porcellane: Karlheinz Hofer è il nuovo presidente e CEO che riporterà direttamente a Jean-François Palus, Managing Director del Gruppo Kering.

Ora, la visione di Hofer, la sua profonda conoscenza dei processi industriali, unitamente alla carica che ha recente-

mente assunto in Kering in qualità di Luxury Chief Operations, Supply Chain and Integrated Logistics Officer, consentiranno a Richard Ginori di far leva sulle sinergie e i vantaggi rappresentati dalla nuova piattaforma multi-brand del Gruppo, e saranno fondamentali per continuare nel percorso virtuoso volto a riportare il brand alla sua posizione di leader di settore.

### GIANNI ARMANI AMMINISTRATORE DELEGATO, ANAS

Gianni Armani è il nuovo Amministratore Delegato del gestore della rete stradale e autostradale italiana per il triennio 2015-2017.

48 anni, sposato e con due figli, Armani si è laureato in Ingegneria elettrica all'Università La Sapienza di Roma e ha conseguito il master in business administration in gestione finanziaria presso la School of Management del Mit di Cambridge, in Massachusetts. Dal 2005 ha lavorato in Terna,

prima come direttore Operations Italia, per poi ricoprire il ruolo di Amministratore Delegato di Terna Rete Italia, società del gruppo che si occupa dell'esercizio, della manutenzione e dello sviluppo della rete elettrica di trasmissione nazionale, fino alla recente nomina in Anas. In precedenza dal 2003 al 2005 ha lavorato in Grtn - Gestore della rete elettrica nazionale, prima ancora in McKinsey & Company (1998-2003) e Telecom Italia (1995-1996).



### FEDERICO PROTTO AMMINISTRATORE DELEGATO, RETELIT

Federico Protto è il nuovo Amministratore Delegato di Retelit, una carica istituita proprio in occasione del rinnovamento del consiglio di amministrazione, che ha visto anche la nomina di Dario Pardi come Presidente.

Protto - 47 anni, laureato in Ingegneria delle Telecomunicazioni al Politecnico di Milano e con due master, uno in Information Technology conseguito presso il Cefriel e un MBA conseguito all'università Bocconi

di Milano - ha alle spalle un'esperienza ventennale nel settore delle telecomunicazioni, cominciata in Telecom Italia, e proseguita in Verizon. Entra, successivamente nel 2002, in T-Systems Italia, dove ricopre prima il ruolo di Director Customer Service and Operations e dopo di Director Telecommunications Business Unit, per poi diventare a livello internazionale il COO, Telecommunications Services di T-Systems International GmbH (Deutsche Telekom).



#### DIGITAL4EXECUTIVE

è una testata di ICT and Strategy S.r.l.  
Via Copernico, 38 - 20125 Milano  
Iscrizione presso il R.O.C. Registro degli Operatori di Comunicazione al n. 16446  
Testi e disegni: riproduzione vietata.

#### DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Gianni (redazione@digital4.biz)

#### REDAZIONE

Paola Capoferro Ronchetta, Daniele Lazzarin

#### HANNO COLLABORATO

Domenico Aliperto, Annalisa Casali, Giorgio Fusari

#### PUBBLICITÀ

mara.perego@digital4.biz - erika.lovisetto@digital4.biz

#### IMMAGINI

Illustrazioni di Fabio Margarita

#### PROGETTO GRAFICO

Stefano Mandato

#### IMPAGINAZIONE

ADM Studio Sas - Cologno Monzese (MI)

#### STAMPA

Grafiche Cola Srl - Lecco

3-4 Novembre 2015

MiCo Milano Congressi

World  
Business  
Forum



# STORY *I am* MAKER



SIR RICHARD  
BRANSON



SETH  
GODIN



SIR KEN  
ROBINSON



MARÍA  
BELÓN



SARAH  
LEWIS



GREG  
BRANDEAU



DIEGO PABLO  
SIMEONE



FABIEN  
COUSTEAU



FRANCESCA FEDELI  
ROBERTO D'ANGELO



ZIAUDDIN  
YOUSAFZAI



ALESSANDRO  
BARICCO



DAVIDE  
OLDANI

## QUAL È LA TUA STORIA?

Per info e iscrizioni **800.93.94.36** | [info.it@wobi.com](mailto:info.it@wobi.com) | [wobi.com/wbf-milano](http://wobi.com/wbf-milano)



/wobi\_it



/wobi.it



wobi

Main Sponsor



**BOSCH**  
Tecnologia per la vita

Supporting Partner



Lufthansa Group



Lufthansa

Austrian

brussels airlines

SWISS

Official Car

PORSCHE

Technical Partner



Global Corporate Payments Partner



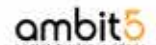
Academic Partner



Communication Partner



Social Media Partner



**WOB**  
World of Business Ideas

# NON C'É STRUMENTO MIGLIORE PER RAGGIUNGERE NUOVI TRAGUARDI



**È TEMPO DI CAMBIAMENTI.  
SCEGLI TU DOVE, COME E QUANDO REALIZZARLI.**

Per la prima volta in Italia ad ottobre 2014 il MIP ha lanciato la prima edizione del Flex EMBA, che si è chiusa con un grandissimo successo, raggiungendo anticipatamente il numero massimo di iscrizioni.

Per questa ragione la seconda edizione è stata anticipata ad aprile 2015. Anche in questo caso il Flex EMBA ha fatto registrare un grande interesse da parte degli allievi, e l'aula si è chiusa con il doppio dei partecipanti previsti. Di questi la maggior parte ricopre un ruolo di General Manager e ha esperienza internazionale.

La terza edizione del Flex EMBA partirà a fine ottobre 2015 e prevederà le lezioni in presenza a Roma, città in cui negli anni si è formata una ampia ed attiva Community di ALUMNI MIP, frutto della presenza del MIP a Roma con l'Executive MBA da oltre 7 anni.

#SPIRITOLEADER  
[WWW.MIP.POLIMI.IT/EMBA](http://WWW.MIP.POLIMI.IT/EMBA)



# MIP

POLITECNICO DI MILANO  
GRADUATE SCHOOL  
OF BUSINESS