

JJ
J11
J- 111
1i 101
100 110
y-11

APRILE 2022



IL CAFFÈ DIGITALE



LO SCENARIO ECONOMICO E DEL MERCATO DIGITALE NEL 2022: IL PNRR, LA GUERRA E IL RUOLO DELL'ITALIA (E DELL'EUROPA)

**QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...**

**Giorgio Striano
Luxottica**

**CONNECTED
MOBILITY**

**A quando il "decollo"
dell'Urban Air Mobility
italiana**

**FOCUS
PA**

**Transizione Ecologica,
Innovazione Digitale e
PNRR per lo sviluppo
dell'economia del Lazio**

IL TEAM DEL CAFFÈ DIGITALE



Roberto MASIERO
Presidente
The Innovation Group



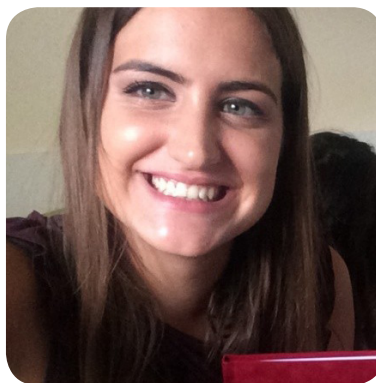
Ezio VIOLA
Co-founder
The Innovation Group



Emilio MANGO
General Manager
The Innovation Group



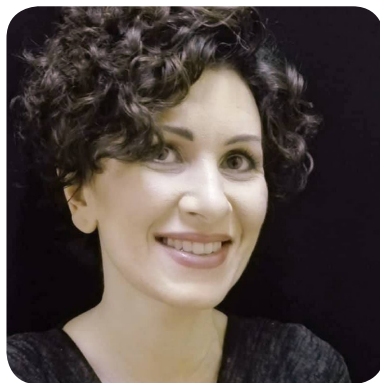
Elena VACIAGO
Associate Research Manager
The Innovation Group



Carmen CAMARCA
Analyst
The Innovation Group



Roberto BONINO
Giornalista, Research and
Content Manager
The Innovation Group



Valentina BERNOCCO
Web and Content Editor
The Innovation Group



Loris FREZZATO
ICT Ecosystem



3

L'EDITORIALE

Lo scenario economico e del mercato digitale nel 2022: il PNRR, la guerra e il ruolo dell'Italia (e dell'Europa)

Ezio Viola
Carmen Camarca



10

ICT ECOSYSTEM

Il canale che vorrei. Come cambia il rapporto delle aziende con i fornitori IT

Loris Frezzato



7

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...

Giorgio Striano
Luxottica

Roberto Bonino



12

TRASFORMAZIONE DIGITALE

La riscoperta della customer experience

Valentina Bernocco

CUSTOMER EXPERIENCE



14

CONNECTED MOBILITY

A quando il “decollo” dell’Urban Air Mobility italiana

Elena Vaciago



17

DIRITTO ICT IN PILLOLE

**Ispezioni del Garante:
cosa sapere
su gestione dati e
responsabilità?**

Valentina Frediani



19

FOCUS PA

**Transizione Ecologica, Innovazione
Digitale e PNRR per lo sviluppo
dell’economia del Lazio**

Carmen Camarca

Lo scenario economico e del mercato digitale nel 2022: il PNRR, la guerra e il ruolo dell'Italia (e dell'Europa)

Ezio Viola, Co-Fondatore e Carmen Camarca, Analyst

The Innovation Group

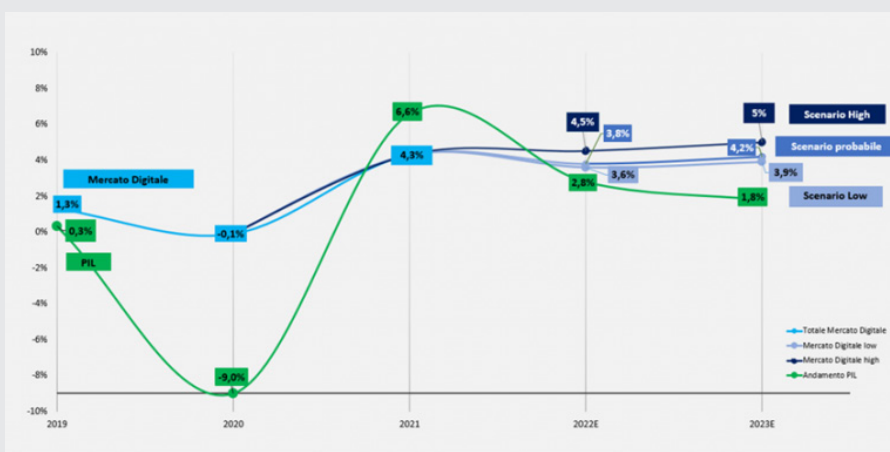
L'ondata di fenomeni ed eventi a cui si sta assistendo di recente ha messo in evidenza diverse fragilità e debolezze del sistema economico europeo (oltre che italiano), fragilità che derivano innanzitutto dall'errore di aver avuto (e avere tuttora) una forte dipendenza (nei settori energetico, agroalimentare, dei semiconduttori) da Paesi autoritari (quali, ad esempio, Russia e Cina). In tale scenario l'andamento dell'economia europea (ed italiana) sarà determinato in maniera considerevole dal protrarsi della guerra e della crisi pandemica, nonché dalle loro relative conseguenze. Per tali ragioni i principali centri studi e istituti di analisi e di ricerca (sia nazionali sia internazionali) stanno rivedendo al ribasso le stime relative al PIL europeo ed italiano per l'anno in corso: dopo la ripresa "eccezionale" del 2021, il rischio è quello di una recessione? O addirittura, considerato il costante aumento dell'inflazione, di uno scenario di stagflazione?

Secondo recenti analisi del centro studi di Banca Intesa Sanpaolo si stima, per il 2022, una crescita del PIL europeo del 3% (circa un punto percentuale in meno rispetto alle stime pubblicate dai principali istituti di ricerca prima della

guerra) e una analogia per il PIL dell'Italia (in uno scenario base che potrebbe peggiorare). Per il 2023 la stima è di una crescita del 2,3% del PIL dell'Europa e dell'1,6% di quello italiano.

Tale scenario ha inevitabili effetti (seppur parziali) anche all'interno delle dinamiche del mercato digitale: al riguardo The Innovation Group stima, per il 2022, che la crescita del mercato digitale sarà compresa tra il 3,2% (scenario low) e il 5,5% (scenario high), con uno scenario probabile intorno al 3,8%. Per il 2023 si attende un aumento compreso tra il 3,9% (scenario low) e il 5% (scenario high) per attestarsi probabilmente al 4,2%.

Andamento PIL e mercato digitale 2020-2023e



Fonte: Commissione Europea, TIG, 2022

Rispetto ad analisi precedenti, anche le previsioni relative al mercato digitale sono state riviste al ribasso: infatti, nelle stime riportate da The Innovation Group ad ottobre 2021 si attendeva, nello scenario probabile, una crescita del mercato del 5,5% per il 2022 e del 4,5% per il 2023. Le motivazioni di un atteggiamento maggiormente prudentiale sono diverse e dipendono anche in questo caso dagli attuali fenomeni geopolitici e dalle conseguenze che ne derivano, pur considerando che tali fenomeni avranno sul mercato digitale un impatto minore rispetto a quello atteso per l'economia (si ritiene, infatti, che comunque il mercato digitale crescerà, in valori percentuali, più del PIL).

In particolare, a determinare una maggior cautela nelle stime di crescita del mercato digitale sono aspetti quali, ad esempio, il costante aumento dell'inflazione e il conseguente aumento dei prezzi dell'energia e del gas e in generale delle materie prime (che in maniera seppur indiretta avranno un impatto sui diversi segmenti che compongono il mercato digitale). A ciò si aggiunge il prolungamento dell'ormai noto fenomeno della shortage economy (le strozzature dell'offerta, i ritardi e le interruzioni all'interno della supply chain, determinate soprattutto dalla carenza globale di chip), pur impattando soltanto alcuni segmenti del mercato digitale (ad esempio, tablet, PC, smartphone, soprattutto 4G, elettronica di consumo, videogiochi). Inoltre, rispetto alle precedenti analisi, per quest'anno è stato riconsiderato il ruolo all'interno del mercato degli investimenti attesi con l'avvio di

alcuni progetti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Se ne parlerà in maniera più dettagliata di seguito.

Il ruolo del PNRR nelle dinamiche del mercato digitale

The Innovation Group ha di recente avviato il servizio di advisory "PNRR Tracking", volto a monitorare l'andamento complessivo degli investimenti in digitale previsti dal PNRR e il loro impatto all'interno del mercato digitale.

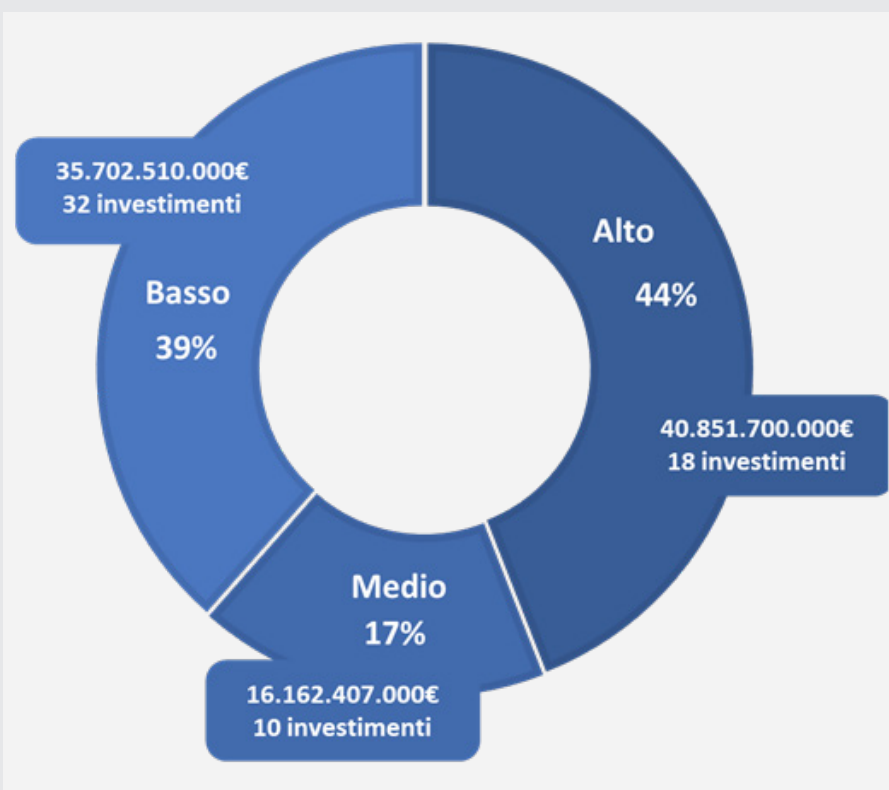
In particolare, oggetto dell'analisi sono 60 progetti del Piano^[1] che si ritiene comporteranno (anche se in maniera differente) investimenti all'interno del mercato digitale: il valore totale delle risorse economiche stanziato

per tali attività è pari a circa 92,7 miliardi.

Di tali investimenti si stima che:

- 18 siano caratterizzati da un alto livello della spesa in componente digitale (per un valore complessivo di 40,8 miliardi, pari al 44% dell'investimento totale),
- 10 investimenti abbiano un medio livello della spesa in componente digitale (per un valore totale di 16,1 miliardi, pari al 17% dell'investimento totale),
- 32 abbiano un basso livello della spesa in componente digitale (per un valore complessivo di 35,7 miliardi, pari al 39% dell'investimento totale).

Investimenti con componente digitale



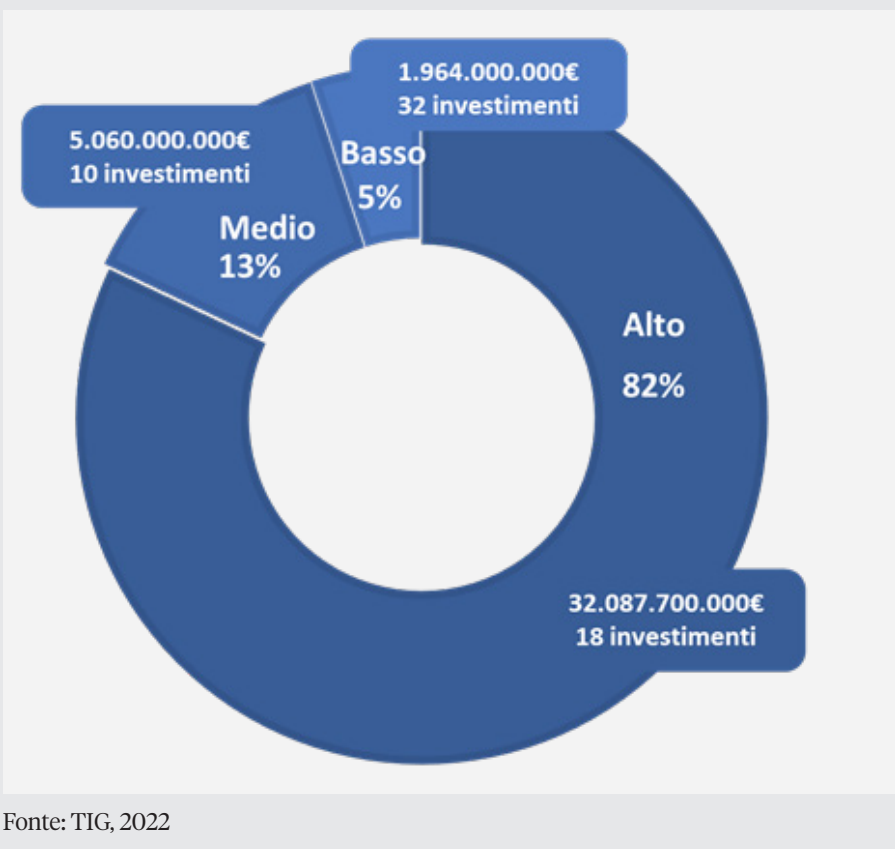
Fonte: TIG, 2022

Di tali investimenti si stima che la spesa effettiva in tecnologie digitali sia pari a circa 39,1 miliardi, il 42,2% del totale previsto per gli investimenti individuati.

Come già anticipato, per il 2022 non si stima un particolare impatto degli investimenti del PNRR sul mercato digitale, in quanto alcuni di questi partiranno effettivamente negli ultimi mesi del 2022 ed altri non sono ancora stati avviati. Si pensi, ad esempio, ai progetti relativi all'investimento sulle reti ultraveloci e il 5G ("Piano Italia 1 Giga", "Scuola e sanità connessa", "Piano Isole minori") per i quali sono ancora aperti i bandi di gara (in alcuni casi le scadenze sono state prorogate) e l'aggiudicazione dei lavori dovrà essere conclusa entro la fine dell'anno. Tale fenomeno, rilevabile anche per altri importanti progetti digitali (Cybersecurity, infrastrutture digitali), induce a ritenere che i primi effetti degli investimenti digitali provenienti dal PNRR saranno visibili sul mercato a partire dal prossimo anno per poi manifestarsi completamente nei successivi.

Ad ogni modo, pur trattandosi di investimenti e progetti di quasi certa realizzazione (pena il mancato ricevimento delle tranche di finanziamenti europei), si ritengono necessarie alcune considerazioni sull'effettivo ruolo di tali attività all'interno delle dinamiche del mercato digitale. Come affermato da Carlo Alberto Carnevale Maffè, Professor of Strategy, SDA Bocconi, intervenuto di recente ad un evento^[2] organizzato da The Innovation Group, «il rischio è quello di effettuare con il PNRR cose giuste ma in modo sbagliato».

Stima investimenti previsti in tecnologia digitale



Secondo Maffè, infatti, l'intento originale del PNRR era quello di creare le basi per un'industria tecnologica europea, un nuovo modello che si opponesse a quelli americano (di tipo oligopolistico-privato) e cinese (autocratico). In questo senso, dunque, la sfida era quella di promuovere lo sviluppo di tecnologia "upstream" che permettesse all'Europa (così come all'Italia) di essere in grado di porsi come esportatore netto di tecnologia e non "downstream" basato sull'importazione e l'adozione di hardware e software di altri Paesi con l'obiettivo di colmare un gap molto ampio accumulato con Usa e Cina. Siamo ancora in tempo? Come limitare le perdite e mitigare i rischi? Della necessità per l'Europa e l'Italia di ridurre la dipendenza

con le altre economie globali si è già accennato e in questo senso l'opportunità del PNRR non può essere sprecata. Se con la pandemia e la guerra va in crisi il modello globalizzato (così come lo abbiamo conosciuto finora) e si va delineando un nuovo ordine mondiale basato su un progressivo spostamento verso l'autoproduzione e l'autonomia (autarchico?) allora spetta (soprattutto all'Italia, Paese che non può competere con un altro per la dotazione delle materie prime) essere molto più intelligenti in settori ad alta produttività scientifica e ad elevato valore aggiunto. In questo senso bisogna fare del verde e del blu, i due pilastri del PNRR, il fulcro di una strategia vincente^[3].

[1] Nelle analisi sono stati considerati soltanto gli investimenti del Piano (e non anche le riforme). Della Missione 1 (dedicata in maniera specifica alla digitalizzazione e a cui nel complesso vengono destinati 40,29 mld di euro), nell'attività di stima, non sono stati presi in considerazione tutti gli investimenti (ad esempio, sono stati esclusi investimenti quali competenze digitali di base, portale unico del reclutamento, competenze e capacità amministrativa, in quanto si ritiene che non avranno un impatto sul mercato digitale) ed è stata considerata in maniera marginale la Componente 3 (Turismo e Cultura), essendo stata presa in considerazione principalmente la parte denominata «Turismo 4.0» (che prevede interventi quali «Hub del turismo del digitale», «fondi integrati per la competitività delle imprese turistiche» e «Caput Mundi – Next Generation EU per grandi eventi turistici»).

[2] «Lo scenario economico e del mercato digitale nel 2022», organizzato lo scorso 24 marzo da The Innovation Group.

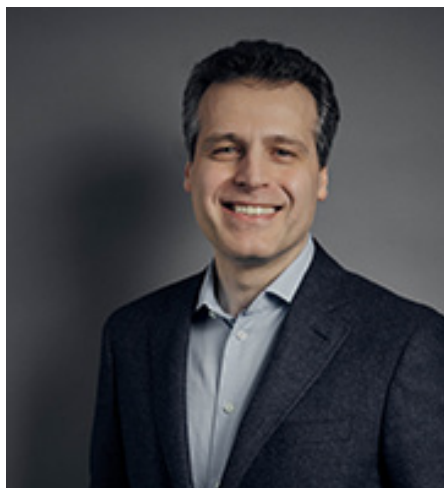
[3] Luciano Floridi, intervenuto all'evento «Lo scenario economico e del mercato digitale nel 2022» di The Innovation Group.



Giorgio Striano, Chief Operating Officer di Luxottica

Il digitale permea la produzione in Luxottica

**Roberto Bonino, Research and Content Manager
The Innovation Group**



Non è certamente un periodo facile quello che sta attraversando il mondo della produzione industriale. Ancora condizionato da alcuni effetti di lungo termine collegabili alla pandemia, il settore si trova ad affrontare anche le difficoltà legate agli shortage e agli aumenti di costo delle materie prime, le complessità di pianificazione delle supply chain e anche gli effetti legati al conflitto russo-ucraino.

L'apporto delle tecnologie digitali ai processi di produzione tende a farsi sentire con maggior forza in periodi come questo, nel quale elementi congiunturali si assommano a evoluzioni collegate alle necessità di ricavare efficienza dai processi, raccogliere e interpretare i dati forniti dalle macchine e dai software, automatizzare attività in modo intelligente e fornire un apporto alle strategie aziendali in materia di sostenibilità aziendale.

Luxottica non è solo uno dei brand italiani più noti e diffusi nel mondo, ma è anche una realtà all'avanguardia nell'evoluzione dei processi produttivi. Per

analizzarne lo stato dell'arte e gli sviluppi in corso, abbiamo fatto colazione con Giorgio Striano, Chief Operating Officer di una realtà globale di punta nel design, produzione e distribuzione di occhiali da sole e da vista.

In quale modo oggi la tecnologia digitale vi aiuta a ottimizzare i processi di produzione e quali strumenti utilizzate per razionalizzare e visualizzare i dati più funzionali ai vostri processi decisionali?

Siamo un'azienda verticalmente integrata e questo ci porta a gestire internamente tutti i processi industriali end-to-end, dal concept di un prodotto fino ai servizi post-vendita. La tecnologia funge da spina dorsale nella nostra organizzazione e il digitale è presente in tutti gli anelli della catena. In fase iniziale, ad esempio, la progettazione viene realizzata con l'ausilio di software grafico 3D e questo ci consente di velocizzare la successiva fase di fabbricazione. L'utilizzo delle stampanti 3D, inoltre, agevola il processo di prototipazione,

che porta poi alle attività di ingegnerizzazione, progettazione e industrializzazione, anch'esse fortemente digitalizzate. Il nostro settore, con un time to market molto veloce che segue le collezioni moda, trova nel digitale un importante alleato anche in fase di vendita, dove possiamo iniziare a vendere anche i prodotti che di fatto non sono ancora entrati in produzione, proprio grazie a strumenti innovativi presenti nei nostri showroom. Si tratta di tool che propongono ambienti immersivi nei quali viene presentato il modello digitalizzato degli occhiali, soprattutto di fascia alta, utilizzando rendering

tridimensionali con colori e finiture identiche a quelle del prodotto fisico.

Quest'ultimo passaggio ha effetti diretti sull'ottimizzazione della produzione?

Si tratta di un elemento di grande importanza, perché occorre tener presente che ogni anno produciamo circa duemila nuovi modelli, differenziati poi per taglia e colori, per un totale di oltre 15mila SKU (Stock Keeping Unit). Tenendo conto che noi lavoriamo in una condizione di make to stock, dobbiamo disporre dei materiali in magazzino contando su previsioni di futura



vendita per regione, città e negozio per ogni singolo occhiale. Poter raccogliere ordini reali su prodotti presentati in modalità digitale, e quindi non ancora fisicamente disponibili, è molto importante; questo consente di iniziare ad alimentare i modelli previsionali di vendita con dati reali e non solo tramite algoritmi statistici. Questo è di grande aiuto per i modelli della fascia lusso che si solito hanno un ciclo di vita molto breve e quindi maggior rischio di obsolescenza.

Quali particolarità tecnologiche caratterizzano le fasi di produzione e consegna?

Innanzitutto, c'è un preventivo aspetto di industrializzazione, dove realizziamo internamente le varie componenti dei modelli. In produzione, poi, con il sistema Mes (Manufacturing Execution System) che abbiamo messo a punto, possiamo controllare in tempo reale il livello di funzionamento delle macchine, gli scarti di prodotto o le attività di avanzamento del semilavorato. Su alcuni tipi di modelli, inoltre, inseriamo certificazioni di originalità tramite chip RFID che consentono anche di tracciare il prodotto nei suoi spostamenti tra i vari magazzini fino alla spedizione al cliente, permettendo di avere una tracciabilità completa della singola unità, verificarne l'autenticità e combattere efficacemente il mercato parallelo.

Dove utilizzate soprattutto l'Industrial IoT e quali sono le frontiere di applicazione più avanzate?

Siamo un'azienda altamente automatizzata, ma abbiamo anche notevoli dimensioni e

non è sempre facile reperire sul mercato tutto ciò di cui abbiamo bisogno. Abbiamo sviluppato al nostro interno un reparto dedicato alla progettazione, prototipazione e costruzione di sistemi di automazione funzionali al miglioramento dei processi e prodotti. L'automazione è utile per l'aumento di produttività ma anche per la riduzione del tempo di attraversamento ed il miglioramento della qualità. Ad esempio con strumenti avanzati di visione è possibile individuare le possibili difettosità degli occhiali, cercando di replicare l'abilità "umana" a riconoscere possibilità difetti e con algoritmi di intelligenza artificiale è possibile risalire all'origine dei problemi e quindi ridurre gli scarti di prodotto.

Qual è il vostro rapporto con il dipartimento It?

Certamente non è più il tempo delle barriere e noi abbiamo stabilito un rapporto di collaborazione interfunzionale. Come abbiamo già detto, sviluppiamo molto al nostro interno e questo comprende anche, per esempio, strumenti di diagnostica che vengono utilizzati dagli ottici. La componente che si interfaccia con medici e pazienti è stata da noi progettata per creare una sorta di network fra tutti gli strumenti presenti in un negozio e poi dialogare, via cloud, con il database centrale. In casi come questi, chi si occupa degli applicativi lavora di concerto con chi produce gli strumenti. Allo stesso modo, c'è un team It per le fabbriche che dialoga stretto contatto con le persone deputate alla gestione operativa.

Il canale che vorrei. Come cambia il rapporto delle aziende con i fornitori IT

Loris Frezzato, Channel Area Manager
The Innovation Group

TIG inaugura un nuovo capitolo dell'esclusiva survey annuale sulla Digital Business Transformation con un focus sul canale IT. La sua presentazione all'ICT Ecosystem Summit del 19 maggio.



Un bel periodo, diciamolo, proprio non è. Le piaghe bibliche sembra si stiano abbattendo sul mondo intero e su tutti i suoi aspetti più sensibili, dal fronte sanitario a quello economico, che si è visto essere direttamente e strettamente dipendente. Come immediatamente dipendente l'economia è, ovviamente, rispetto ai tragici aspetti geopolitici, con scenari di guerra sempre più vicini, coinvolgenti, che influiscono prepotentemente sui modelli di business cui eravamo abituati, allontanando o ridefinendo quel disegno di economia globalizzata valido fino a oggi.

Eufemistico chiamarli cambiamenti. Stravolgimenti, ecco, forse è il termine che si adatta meglio, anche e soprattutto al concetto e ruolo di utilizzo e abilitazione al business che le tecnologie si stanno via via ritagliando. Le parole d'ordine sono efficientamento, ottimizzazione, crescita e innovazione del business. E per ottenere questi risultati non ci vogliono prodotti, ma strategie. Strategie abilitate dalle tecnologie digitali e dalle capacità dei fornitori IT di fare da interpreti delle esigenze dei clienti, attuali e future, e tradurle in strutture e soluzioni in grado di soddisfarle. Fornitori IT che stanno quindi rapidamente reimpostando il proprio rapporto con i clienti da un lato e, dall'altro, anche con i produttori primari delle tecnologie di cui si fanno tramite.

Un canale che è quindi da ridisegnare, dovendo sviluppare competenze che prima non erano così espressamente richieste. Un identikit che è stato chiesto di tratteggiare a un panel di oltre 200 aziende operanti in Italia, inaugurando da quest'anno un nuovo capitolo dedicato al canale IT della "Digital Business Transformation Survey", l'esclusiva indagine annualmente svolta da The Innovation Group che copre i più importanti aspetti toccati dalla digitalizzazione delle imprese e del Paese stesso.

Ancora gli effetti/timori derivanti dalla guerra in Ucraina non sono calcolati nella survey, che è stata effettuata lo scorso mese di febbraio, ma già l'impronta della

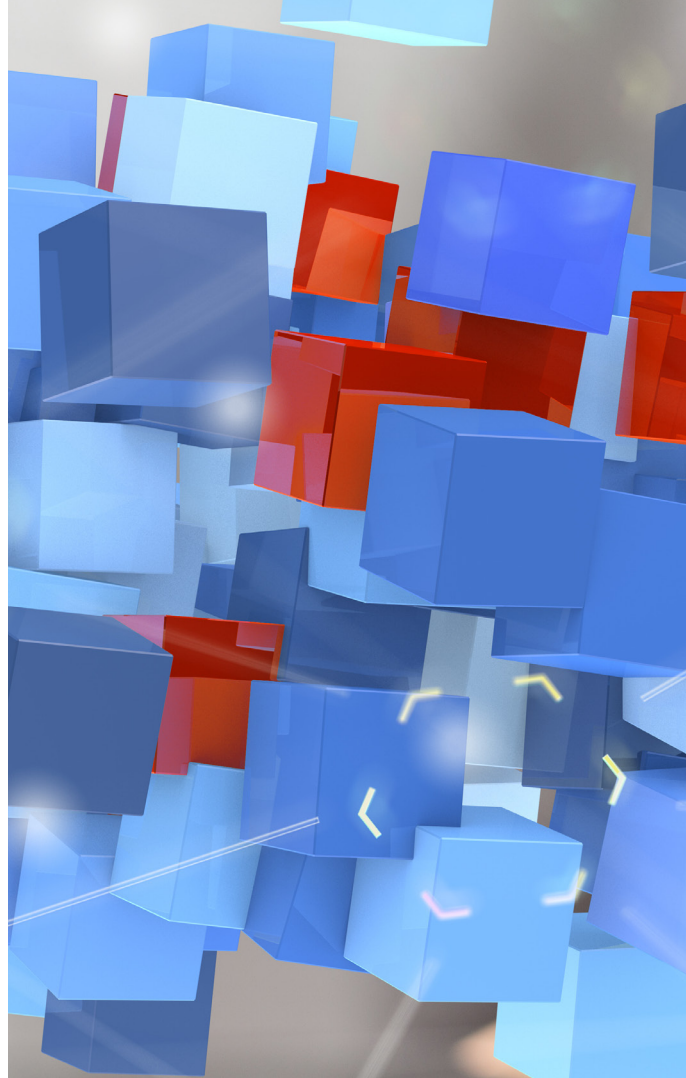
pandemia si è fatta sentire nelle intenzioni di spesa sul digitale espresse dalle aziende, che nel giro di un anno hanno aumentato le aspettative sugli effetti delle tecnologie sulla crescita del proprio business (56% degli intervistati rispetto al 48% del 2021) e sull'innovazione dei propri processi (51% nel 2022, mentre era il 43% l'anno prima). Due obiettivi che hanno prevalso nel giro di un anno sulla maggiore efficienza e riduzione dei costi operativi (39% contro il 57% del 2021).

Cambio di rotta, quindi, che riserva nuovi ruoli al digitale, meno conservativi e più orientati a uno sviluppo del business basato sulle proprie caratteristiche. Ci vogliono quindi nuovi partner per affrontare queste nuove sfide.

Il 56% delle aziende intervistate ha dichiarato che i partner preferenziali per le proprie iniziative digitali sono le società di consulenza IT, seguiti (49%) dalle software house e dai service provider (32%). I system integrator, nella loro connotazione più tradizionale, evidentemente sono meno identificati come innovatori digitali, visto che solo il 28% del panel li nomina. Ancor meno, poi i rivenditori a valore aggiunto (VAR), un tempo in auge per le grandi forniture di hardware ma che oggi sono considerati digital oriented solo dal 16% delle aziende.

Solitamente i protagonisti della digitalizzazione sono indicati essere fornitori fidelizzati da anni (70% dei casi), segno di una positiva evoluzione che il canale è stato in grado di compiere in questi ultimi anni, adattandosi alle esigenze anche verticali dei propri clienti e sviluppando un'anima consulenziale che li ha affrancati da un business basato sui margini derivanti dalla vendita di prodotti. E anche la logica dell'ecosistema, a fronte di un atteggiamento di concorrenza che caratterizzava il passato, sta iniziando a farsi sentire, avvalorata dal fatto che il "fornitore digitale" è stato, per il 21% dei casi, consigliato dall'esperienza di altre aziende.

La competenza e il ruolo consulenziale nell'approccio alla risoluzione delle esigenze mostrate sono di gran lunga le doti più apprezzate dalle aziende nella scelta di un partner di servizi digitali, come sottolineato dal 59% degli intervistati. Ma ovviamente è poi la qualità dei servizi stessi a rappresentare un discriminante, essendo indicato come elemento essenziale dal 53% del panel. Competenze che devono certamente essere di tipo tecnologico ma, sempre nella logica di una enfaticizzazione del rapporto di fidelizzazione e consulenziale che si sta instaurando tra cliente e fornitore, sempre di più vengono apprezzate le conoscenze delle dinamiche di mercato e i business model tipici del settore verticale di appartenenza del cliente stesso (35%).



Capacità di personalizzazione (32%) e condivisione degli obiettivi con il cliente (28%) completano il quadro di un nuovo modello di partnership che il cliente intende instaurare con il proprio fornitore IT, che vuole sempre più addentro nelle proprie dinamiche, facendolo di fatto sedere al suo fianco al tavolo decisionale sugli investimenti ritenuti critici per il futuro dell'azienda stessa.

Diversi altri aspetti sono stati considerati dalla survey di The Innovation Group, ma mi fermo qui.

L'intera indagine sarà uno degli argomenti di discussione che caratterizzeranno l'ICT Ecosystem Summit, l'evento dedicato al canale delle terze parti ICT che si svolgerà il 19 maggio all'Enterprise Hotel di Milano.

Un evento dal vivo, in presenza, che darà finalmente la possibilità di un confronto diretto, proattivo, spontaneo, tra gli operatori del canale e quelli che oggi, a differenza di un tempo, sono diventati veri e propri nuovi colleghi: dai vendor, gli analisti, giornalisti, distributori e, addirittura, i concorrenti competitor. Già, perché anche attraverso il confronto e lo scambio di esperienze di altri che si riesce a crescere e affrontare le nuove sfide che sempre più frequentemente il mercato deve affrontare.

La riscoperta della customer experience

Valentina Bernocco, Web and Content Editor
The Innovation Group

Nelle aziende italiane cresce la consapevolezza di dover garantire ai clienti la migliore esperienza possibile. Motivazioni e strumenti tecnologici ci sono, ma non mancano gli ostacoli.

Il cliente forse non ha sempre ragione, ma di certo ha sempre di più l'aspettativa di sentirsi considerato, seguito, riconosciuto come singolo individuo e non come parte di una massa indifferenziata. Oggi per scontentare i clienti non basta dar loro ragione: le aziende devono soprattutto pensare a offrire esperienze personalizzate e coerenti sui diversi canali. Le espressioni customer journey e omnicanalità, per quanto abusate, sottendono un'esigenza di trasformazione reale. I clienti vogliono sentir riconosciuta la loro unicità e la dimensione online è un invito a parlare (bene o male), a condividere la loro esperienza con una platea immensa. Più le nostre vite diventano digitali e più, presumibilmente, le aziende

dovranno preoccuparsi di costruirsi una buona reputazione anziché puntare al profitto con pure logiche di marketing e di vendita. Per questo i clienti vanno resi contenti, e non solamente accontentati.

L'espressione customer experience e la consapevolezza della sua centralità non sono certo cosa nuova ma negli ultimi due anni – considerando come spartiacque il terremoto della pandemia e dei primi drastici lockdown – questi concetti sono saliti alla ribalta come mai prima d'ora. Questo, almeno, è ciò che raccontano gli analisti, i report e le persone del marketing di aziende un po' di ogni settore. La nuova, rafforzata centralità della customer experience (CX) trova conferma in alcuni dati emersi dalla "Digital Business Transformation Survey 2022", l'ultima edizione dell'annuale indagine condotta da The Innovation Group su un campione di 213 aziende e

organizzazioni pubbliche italiane. Innanzitutto, la quota di aziende che considerano il miglioramento dell'esperienza dei clienti come una priorità per il 2022 è intorno al 24%, un dato non altissimo ma in forte crescita (+71%) rispetto a quanto emerso nell'edizione precedente della ricerca. Inoltre la seconda priorità più citata (dal 39% degli intervistati), cioè il lancio di nuovi prodotti o servizi, è un tema indirettamente legato alla customer experience.

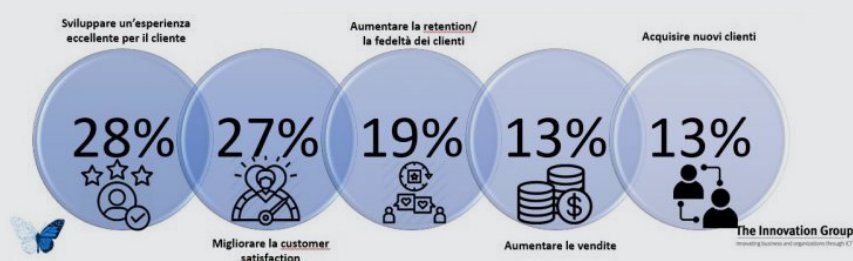
A che punto siamo, oggi, in Italia nelle strategie aziendali di CX? Domina l'idea di una certa maturità, reale o percepita che sia: il 65% del campione ritiene che la propria società od organizzazione abbia già un'elevata competenza in ambito di customer experience, mentre il 27% rientra nella categoria dei "principianti" e appena l'8% in quella dei completi "inesperti". Non stupisce troppo scoprire che le aziende del settore dell'Ict e dei servizi si posizionano

nella parte alta della scale, mentre all'opposto ci sono gli enti pubblici. Da questa edizione della ricerca, così come dalla precedente è emersa l'immagine di una Pubblica Amministrazione italiana poco attenta all'esperienza degli utenti, nonostante i progressi (importanti e necessari) nell'adozione di servizi digitali come il sistema di autenticazione di Spid e la piattaforma PagoPA.

Ed è interessante notare un altro fatto, suggerito dalle interviste: gli specifici obiettivi di customer experience cambiano a seconda del grado di maturità. Le aziende con una competenza più elevata sono più orientate a offrire ai clienti una eccellente esperienza di acquisto o fruizione e a migliorare la customer satisfaction, mentre quelle meno mature puntano direttamente all'aumento delle vendite e

business, la difficoltà nell'integrare i diversi touchpoint (cioè i "punti di contatto" tra l'utente e l'azienda o marchio), i costi troppo elevati degli investimenti che andrebbero fatti, e ancora il basso grado di adozione di tecnologie adeguate, l'assenza di una strategia chiara, la mancanza di competenze e il fatto che non venga percepito il valore della customer experience. Se questi sono gli ostacoli, d'altra parte non mancano gli strumenti che aiutano a condurre attività di CX sempre più evolute. Il primo, fondamentale, è il Crm (customer relationship management), a cui fa ricorso il 61% delle organizzazioni del campione d'indagine. Seguono i software che permettono di analizzare il grado di soddisfazione degli utenti (28%), quelli di analytics di tipo Big Data (24%), le piattaforme di gestione dei dati (data management platform, 19%) e nell'ambito del customer service gli strumenti automatizzati come i chatbot (14%), le applicazioni di chiamata e videochiamata (13%) e l'Internet of Things (11%). Solo il 2% già utilizza applicazioni di realtà aumentata rivolte ai clienti, ma questa è una frontiera promettente e che inizia a prendere piede in ambiti come l'immobiliare, l'arredamento e il makeup.

Gli obiettivi delle attività di CX in azienda

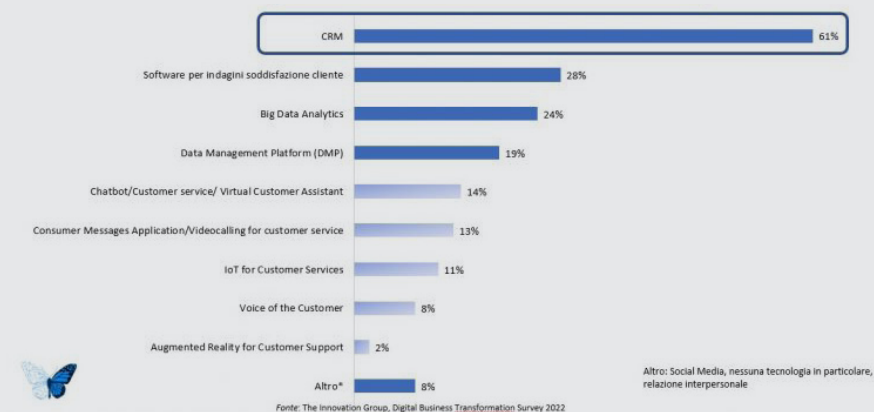


Fonte: TIG, 2022

Le aziende con una competenza più elevata sono più orientate a offrire ai clienti una eccellente esperienza di acquisto o fruizione e a migliorare la customer satisfaction, mentre quelle meno mature puntano direttamente all'aumento delle vendite e all'acquisizione di nuovi clienti

all'acquisizione di nuovi clienti (senza però preoccuparsi troppo di fidelizzarli o di trasformarli in portavoce del loro brand). A tendere, possiamo prevedere che ci sarà un graduale spostamento di aziende ed enti pubblici verso una maggiore maturità in ambito CX, ma non sarà un percorso privo di ostacoli. I principali sono la scarsa collaborazione fra l'IT e il

Le tecnologie utilizzate per migliorare la Customer Experience



Fonte: TIG, Digital Business Transformation Survey, 2022

A quando il “decollo” dell’Urban Air Mobility italiana

Elena Vaciago, Associate Research Manager
The Innovation Group



Grande fermento e importanti sviluppi per l’Urban Air Mobility (UAM) italiana. Avremo i primi voli per i taxi volanti (i cosiddetti eVTOL, velivoli elettrici a decollo e atterraggio verticale da utilizzare per voli a corto raggio) probabilmente già entro le Olimpiadi di Milano – Cortina del 2026. Per quella data, l’obiettivo è infatti quello di testare una mobilità aerea con taxi aerei elettrici, veloci e poco inquinanti.

Con l’Urban Air Mobility è in arrivo uno stravolgimento epocale: se da anni i droni sono entrati nella vita quotidiana (e oggi vediamo il loro impiego in ambito militare), l’idea di macchine volanti in grado di trasportare persone ha ancora del fantastico. Quello che probabilmente vedremo nel breve periodo sarà un approccio ibrido al tema del volo urbano, perché l’elettrico da solo non permette di alimentare un velivolo per tratte importanti. Ciò nonostante, nel mondo si contano già 350 progetti UAM, che stanno raccogliendo investimenti importanti. Secondo un report di Morgan Stanley, il settore potrebbe arrivare a valere fino a 1.500 miliardi di dollari entro i prossimi 20 anni.

Qual è lo stato dell’arte della Urban Air Mobility in Italia e nel mondo?

Il tema sarà discusso nel corso dello SMART MOBILITY & INFRASTRUCTURE SUMMIT 2022 organizzato da The Innovation Group il prossimo 20 aprile, con la partecipazione di Paolo Cerabolini, Vice Coordinatore Spazio del Nucleo Tecnico Scientifico, Lombardia Aerospace Cluster; Cristiano Baldoni, Chief of Business Integration, D-Flight; Alessandro Fidato, Chief Operating Officer, Gruppo

SEA; Donatello Gianni, Presidente e Co-Founder, U-Avitalia, Giuseppe Santangelo, CEO e Founder, Skypersonic e Carmela Tripaldi, Research and Development New Technologies and Aerospace Director, ENAC.

A conferma dell'elevata attenzione, arriva in questi giorni la notizia che ENAC e Regione Lombardia hanno siglato un Protocollo d'Intesa: saranno realizzate attività comuni per lo sviluppo di una mobilità aerea avanzata e sostenibile (Advanced Air Mobility), per il trasporto di persone, merci, forniture, medicali e per abilitare nuovi servizi. Angelo Vallerani, presidente del Lombardia Aerospace Cluster (realità con 100 soci tra cui Leonardo, Thales, Thales Alenia Space, OHB Italia, università ed enti di ricerca), ha commentato così l'accordo: "La collaborazione con l'Ente nazionale per l'aviazione civile (ENAC) servirà a potenziare l'uso degli elicotteri per spostarsi su tratte brevi, superando le attuali limitazioni sul volo notturno o con condizioni meteo avverse, aumentando le piste. Così come l'utilizzo per le tratte medio-lunghe del convertiplano sviluppato da Leonardo che unisce la versatilità del decollo verticale propria dell'elicottero con il comfort e la velocità dell'aeroplano". Il convertiplano Aw609 di Leonardo, primo sul mercato destinato a ricevere

la certificazione civile, ha conquistato pubblico e operatori al Dubai Air Show 2021 dello scorso novembre negli Emirati Arabi Uniti. Primo di una nuova generazione di aeromobili, l'aerotaxi targato Leonardo decolla e atterra come un elicottero ma vola anche lontano, come un aeroplano; oltre 500 Km orari di velocità, con un'autonomia che va da 1.400 a 2mila Km.

È dello scorso ottobre 2021 invece l'accordo tra SEA Milan Airports e Skyports, per lo sviluppo di un network di vertiporti in Italia. A distanza di poco tempo dall'accordo tra Aeroporti di Roma, Aeroporto di Venezia, Aeroports de la Cote d'Azur e Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna, che ha portato alla costituzione di "Urban Blue", società specializzata nello sviluppo delle infrastrutture di mobilità aerea urbana a livello internazionale.

Di marzo 2022 invece la notizia che Atlantia ha preso parte al nuovo round di finanziamento di Volocopter, società tedesca del settore UAM, con un ulteriore investimento di 35 milioni di euro. Proprio Volocopter è stato protagonista, lo scorso novembre, del progetto VoloCity a Roma, realizzato insieme a ADR, ENAC, ENAV e Atlantia, per lo sviluppo della mobilità aerea romana, con taxi aerei a guida autonoma-ibrida, da realizzare entro il 2024.



Il lavoro da fare è tanto, e servirà uno sforzo comune a tutti i livelli, come ha detto il Presidente dell'ENAC Pierluigi Di Palma: "Affinché l'Italia possa raggiungere anche in questo la leadership a livello globale, è fondamentale che si realizzi un coordinamento significativo tra le azioni di governo, il regolatore aeronautico, i territori e lo sviluppo industriale che tenga conto degli indirizzi europei per la costituzione di un sistema resiliente ai cambiamenti futuri".

L'ENAC ha presentato lo scorso autunno il nuovo Piano strategico per la mobilità aerea avanzata (2021-2030), in cui è spiegata la strategia per l'Advanced air



“

L'ENAC ha presentato lo scorso autunno il nuovo Piano strategico per la mobilità aerea avanzata (2021-2030), in cui è spiegata la strategia per l'Advanced air mobility (AAM)

mobility (AAM): un programma di sviluppo della mobilità aerea nazionale portato avanti assieme al ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili e al ministero per l'Innovazione tecnologica e la transizione digitale. Al suo interno spazio anche alla mobilità aerea urbana, per il trasporto di merci e persone in ambito cittadino tramite l'utilizzo di droni.

Se la regolamentazione è abilitante, per il futuro del settore non vanno trascurati altri aspetti: dalla disponibilità di autoveicoli in grado di volare a costi competitivi, alla predisposizione di opportune piste di decollo e atterraggio verticali, i vertiporti (a Torino, il progetto Skygate dovrebbe portare all'apertura del primo), alla stessa accettazione da parte delle persone dei nuovi servizi, che almeno all'inizio si preannunciano piuttosto costosi. In altri Paesi dinamiche diverse dalle nostre potrebbero favorire uno sviluppo più rapido del mercato: basti pensare che in America, per la logistica, ogni centro abitato, anche piccolo, ha già oggi una sua pista di decollo e atterraggio.

Ispezioni del Garante: cosa sapere su gestione dati e responsabilità?



Valentina Frediani, General Manager
Colin & Partners

Come ogni anno, l'Autorità Garante per la Protezione dei dati personali, ha segnalato quali fossero i temi maggiormente coinvolti nel piano ispettivo del primo semestre 2022. Tra questi, suscita particolare attenzione quello che riguarda i soggetti coinvolti nella gestione dei dati. Dalla formalizzazione del loro ruolo alla preparazione specifica, guardando ai processi e ai flussi di dati che emergono all'interno del perimetro di dominio del titolare nonché rispetto ai rapporti con eventuali soggetti esterni.

In tale ottica, per imprese ed enti, vi sono alcuni strumenti da mantenere sempre aggiornati. Uno fra tutti l'organigramma privacy che permette, in caso di una verifica, di individuare con facilità e chiarezza quali siano stati i criteri adottati per l'assegnazione dei ruoli sotto il profilo privacy. Si tratta, quindi, di una sintesi immediata rispetto alle nomine e alle autorizzazioni che sono richieste in fase ispettiva.

All'interno di una nomina realizzata correttamente, devono essere specificate – nel dettaglio – le istruzioni a cui devono attenersi i soggetti destinatari. Esse proporzionate non soltanto alle

competenze ma anche all'incidenza che i soggetti nominati avranno sul trattamento dei dati stessi. Saranno quindi rese esplicite le misure organizzative inerenti alle mansioni svolte all'interno della struttura rispetto alla protezione del dato, le misure di sicurezza previste, e adottate, al fine di evitare violazioni di tali dati; verranno indicate anche eventuali figure connesse ai temi privacy e compliance che possono interagire con i nominati, ad esempio il Data Protection Officer.

Se una documentazione ben redatta è da considerarsi punto di partenza fondamentale, un controllo dell'Autorità non si limita alla sua sola analisi. Per essere certi che quanto descritto sia recepito in modo approfondito e, di conseguenza, messo in pratica con coerenza ed efficacia, un tema di particolare interesse che emerge durante le ispezioni è quello della formazione. Non basta un'attività superficiale che elenchi gli obblighi privacy, ma occorre un percorso che si adatti al core business rispetto al tema del trattamento dati. Questo implica che direzioni o settori operativi

differenti necessitano di percorsi di formazione e aggiornamento diversi fra loro.

Non solo i soggetti interni, tuttavia, ad operare sui dati. Il Regolamento Europeo per la protezione dei dati personali è chiaro al riguardo. Persone giuridiche e fisiche, che operino sui dati al di fuori del perimetro del titolare, devono garantire ugualmente la tutela. Ecco che contratti specifici o atti giuridici dedicati, devono regolare in modo formale questi rapporti, sotto il profilo privacy, definendo compiti e responsabilità di ciascun soggetto coinvolto.

Quali sono i possibili soggetti coinvolti? Si pensi alla gestione esterna dei sistemi informativi in cloud, a risorse che effettuano data entry o gestiscono banche dati in partnership o per conto del titolare per formazione, eventi o a fini marketing. In caso di ispezione occorre essere molto attenti a questi soggetti terzi. Il GDPR non si accontenta di una contrattualizzazione conforme, richiede anche di dimostrare i criteri di selezione del fornitore sotto il profilo della garanzia di tutela privacy e di effettuare il controllo come previsto dall'articolo 28.

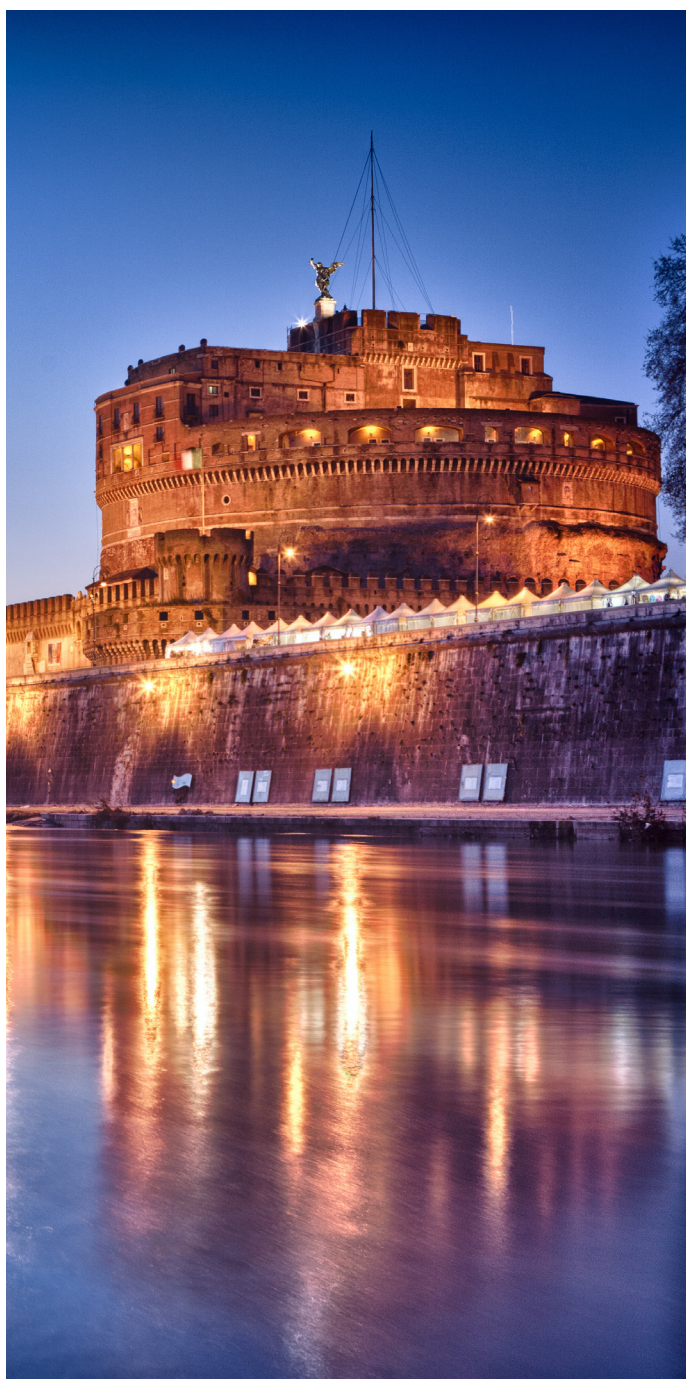
È su questo punto che imprese ed enti incontrano maggiori difficoltà e l'obbligo normativo rischia di essere disatteso con conseguenti sanzioni. Da un lato vi è la difficoltà, spesso oggettiva, di effettuare verifiche sui fornitori nominati appartenenti a realtà anche molto articolate; dall'altro una scarsa percezione della necessità di predisporre audit di conformità adeguati soggetti terzi estremamente diversi. La ratio dell'articolo 28 prevede invece una verticalizzazione del controllo che tenga conto base delle competenze del soggetto terzo.

Cosa accade, poi, se si omette l'audit? In questo caso di omissione si configurerebbe una responsabilità diretta del Titolare del trattamento. Per questo è importante che DPO e referenti privacy si occupino anche di sensibilizzare i titolari del trattamento rispetto a tale obbligo normativo per evitare sanzioni che vengono comminate in misura proporzionale al fatturato aziendale.



Transizione Ecologica, Innovazione Digitale e PNRR per lo sviluppo dell'economia del Lazio

Carmen Camarca, Analyst
The Innovation Group



C'è un forte legame tra le “twin transitions”, ovvero le due transizioni digitale ed ecologica, oggi più che mai necessarie. Ne abbiamo discusso con Roberta Lombardi, Assessora Transizione Ecologica e Trasformazione Digitale, Regione Lazio intervenuta al Lazio Digital Summit, organizzato a Roma lo scorso 29 marzo da The Innovation Group. Per Lombardi, infatti, la tecnologia digitale è l'infrastruttura abilitante che rende possibile la transizione ecologica in quanto in grado di raccogliere, elaborare, processare e fornire informazioni/dati utili ai membri delle comunità. «Il cuore della transizione ecologica – ha proseguito – è la transizione energetica, impulso potente su questo fronte: in quest'ambito un tassello fondamentale del passaggio ad un modello economico green è la capacità di interconnettere la produzione, il consumo e la redistribuzione di energia, un'attività che viene resa possibile soltanto grazie alla digitalizzazione». «La crisi climatica – ha concluso l'Assessora – ci ricorda che abbiamo spinto il nostro ecosistema molto lontano dal suo punto di equilibrio: produciamo e consumiamo in maniera molto più rapida rispetto ai tempi del processo di evoluzione e di rigenerazione delle risorse del nostro pianeta. Tornare al punto di equilibrio è l'obiettivo del processo di transizione ecologica: condizione necessaria perché ciò accada è il supporto della transizione digitale».

L'importanza della forte interconnessione tra le due dimensioni (digitale ed ecologica) è stata ben compresa all'interno della Regione Lazio, una consapevolezza assunta anche nell'ambito dell'agenda digitale e che si sta concretizzando nella partecipazione a numerosi progetti e attività inseriti all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (si pensi, ad esempio, all'istituzione di un gruppo tecnico interdisciplinare per effettuare la mappatura delle aree non idonee all'installazione degli impianti per energie

rinnovabili, alla pubblicazione di una manifestazione di interesse per la realizzazione del piano di transizione ecologica della Regione Lazio e alle attività nell'ambito del progetto dell'eolico offshore).

Questa forte attenzione alla doppia transizione (ecologica e digitale) deve essere ampliata anche al mondo imprenditoriale, potendo rappresentare un'importante occasione per un settore (quello produttivo ed imprenditoriale) che sta affrontando un momento particolarmente delicato. A discuterne è stato Angelo Camilli, Presidente, Unindustria Lazio secondo cui, oggi, la scarsità di energia e gas e la carenza delle materie prime (che stanno mettendo in difficoltà soprattutto il mondo manifatturiero) rendono prioritario prestare attenzione agli investimenti in rinnovabili e verso fonti di energia alternative. Si tratta di strategie che assumono rilievo soprattutto se si considera che all'interno della Regione Lazio (così come in Italia) il tessuto produttivo si caratterizza per la numerosa presenza di micro e piccole e medie imprese, soggetti caratterizzati ognuno da proprie caratteristiche in cui si può spingere l'innovazione (Alessandro Francolini, Amministratore Delegato, CICERO – Digital Innovation Hub Lazio).

Accanto al binomio digitalizzazione-transizione ecologica, all'interno del PNRR viene, altresì, prestata molta attenzione alla relazione tra digitalizzazione e tenuta sociale del sistema. Il tema è stato discusso da Daniele Leodori, Vice Presidente e Assessore Programmazione Economica e Bilancio, Regione Lazio secondo cui la relazione tra questi due ambiti dovrà diventare centrale nello sviluppo e nella programmazione delle agende istituzionali dei

prossimi anni, aspetti in relazione a cui l'Italia negli ultimi tre decenni si è mostrata piuttosto carente e per cui il PNRR apre numerose opportunità.

Se, dunque, il PNRR rappresenta un'importante occasione per promuovere lo sviluppo di un nuovo modello economico e raggiungere quello che l'Assessora Roberta Lombardi ha definito «un nuovo equilibrio» come creare le condizioni per far sì che tutti i destinatari del Piano possano beneficiare in maniera omogenea degli impatti positivi derivanti dall'applicazione delle sue misure? Il tema va affrontato soprattutto in relazione agli enti locali (soggetti attuatori e beneficiari di molti dei progetti e degli investimenti del Piano). Come fare, dunque, a far fluire le risorse del Piano alle amministrazioni perché poi le eroghino (in maniera efficiente) alle aziende? Ad affrontare la questione è stato Stefano Bigiotti, Consigliere delegato all'innovazione tecnologica, lavori pubblici, urbanistica e governo del territorio, ANCI Lazio e Sindaco di Valentano secondo cui oggi il PNRR consente agli enti locali di poter avviare un processo di trasformazione in maniera semplice e immediata. Per Bigiotti, inoltre, «rendere gli enti locali per la prima volta soggetti attuatori di fondi europei rappresenta un importante atto rivoluzionario». Per tali ragioni e per permettere all'interno degli enti locali un'allocazione efficiente dei progetti e delle risorse del PNRR, ANCI Lazio ha creato un osservatorio volto ad aiutare le amministrazioni locali nella gestione dei progetti del Piano, tenendo conto che in Italia si vanta un patrimonio di oltre 5.000 comuni che necessitano di un'importante azione di guida e supporto.



ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER MENSILE!

**Ricevi gli articoli degli analisti di
The Innovation Group e resta aggiornato
sui temi del mercato digitale in Italia!**



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it