

NOVEMBRE 2022



1101
1011
1111
111 101
100 110
110

IL CAFFÈ DIGITALE



THE NEXT BIG THING

ALLA RICERCA DELLE "NEXT BIG THINGS"

QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...

Patrick Coggi,
Direttore Generale
Banca del Ceresio

ICT
ECOSYSTEM

Ascoltiamo i dati: ci parlano
e fanno bene al business

G&B
SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità,
nelle aziende il ruolo
dei Cio è cruciale

IL TEAM DEL CAFFÈ DIGITALE



Roberto MASIERO
Presidente
Tfle Innovation Group



Ezio VIOLA
Co-founder
Tfle Innovation Group



Emilio MANGO
General Manager
Tfle Innovation Group



Elena VACIAGO
Associate Research Manager
Tfle Innovation Group



Roberto BONINO
Giornalista, Research and
Content Manager
Tfle Innovation Group



Valentina BERNOCCO
Web and Content Editor
Tfle Innovation Group



Loris FREZZATO
ICT Ecosystem



3

L'EDITORIALE

Alla ricerca delle
"next big things"

Ezio Viola



5

QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...

*Patrick Coggi,
Direttore
Generale Banca
del Ceresio*

Roberto Bonino



7

ICT ECOSYSTEM

Ascoltiamo i dati: ci parlano
e fanno bene al business

Loris Frezzato



9

DIRITTO ICT IN PILLOLE

L'Europa stimola la
sicurezza di reti
e dati con la Direttiva
NIS2

Valentina Frediani

11

MANUFACTURING

La Servitizzazione in aiuto alle imprese manifatturiere italiane

Elena Vaciago



14

G&B SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità, nelle aziende il ruolo dei Cio è cruciale

Valentina Bernocco



15

METAVERSO

Metaverso, molte opportunità per le aziende italiane

Elena Vaciago



Alla ricerca delle “next big things”

Ezio Viola, Co-Founder
Tfle Innovation Group



I recenti annunci di riduzione del personale da parte di Meta, Twitter e Amazon e di diverse altre aziende del settore digitale, piuttosto che il congelamento delle assunzioni da parte di giganti come Microsoft, Google, hanno posto all'attenzione di molti analisti e osservatori se ci troviamo davanti ad un rallentamento congiunturale della crescita o se qualcosa di più strutturale stia accadendo al settore e ai suoi grandi player. Ciò si accompagna, o ne è la conseguenza, una forte riduzione delle quotazioni che va dal 30% al 70% e che sta penalizzando la valutazione di molte delle aziende sul mercato finanziario. Questo avviene dopo la crescita tumultuosa durante i 2 anni di pandemia che ha portato anche ad un forte aumento di assunzioni e ha creato purtroppo le condizioni per radicali e veloci riduzioni di personale.

Come sempre il panorama non è uniforme tra le diverse realtà anche se la tempesta si è abbattuta su quasi tutto il settore. Ci sono casi, come Meta e Google, che probabilmente stanno soffrendo anche di un modello di business basato in gran parte su ricavi da pubblicità, che non cresce più come prima e che soffre di una maggiore concorrenza. Tutti i grandi player si stanno facendo concorrenza entrando su settori contigui ed è più forte la concorrenza di nuovi player. Basta citare Tik-Tok nei confronti di Facebook/Meta, che sta cercando di muoversi verso un nuovo modello di business basato sul metaverso come prossima “next big thing”, ma che finora è costata molti miliardi di dollari di investimento di cui ritorni sono ancora molto lontani.

Un altro caso eclatante, anche se diverso per molti aspetti, è Twitter che, dopo l'acquisizione da parte di Elon Musk, sta vivendo un periodo convulso per trovare una strada verso un modello di business consolidato e profittevole come social media basato sulla pubblicità. Inoltre, lo “stile manageriale e imprenditoriale” di Musk non sembra certamente di buon auspicio per le conseguenze che sta avendo sulla vita dell'azienda, per cui alcuni osservatori incominciano a pensare che Twitter possa essere una Waterloo per Musk.

D'altro canto occorre dire che, a fronte di questa batosta sui mercati, nessuno dei grandi player sta perdendo soldi, ma “semplicemente” le aspettative di crescita previste non sono più quelle del passato.

Come inesorabilmente capita, se non ci sono innovazioni radicali in vista che siano valutate realisticamente come le potenziali next big things, anche il settore digitale nei suoi segmenti più significativi incomincia a soffrire di una maturità strutturale.

La situazione contingente cade anche nel periodo dell'anno, in cui molti autorevoli analisti si prodigano nel fare le loro previsioni a breve e medio-lungo termine, nel contesto delle visioni su quali sono i principali trends tecnologici e di mercato per cercare di individuare quali potrebbero essere le “the next big things”. E' interessante,



quindi, fare qualche considerazione di sintesi su quali sono le tecnologie avanzate su cui molti convergono come potenziali.

Si evidenziano due prospettive: da un lato ci sono i trend che sono basati su tecnologie più consolidate e dall'altro quelle più nelle fasi early-stage di sviluppo, ma entrambe possono essere gli abilitatori di potenziali innovazioni radicali e scalabili.

Tra le prime si trovano le applicazioni avanzate di AI in cui tutte le capabilities di ML-Computer-vision-NLP sono dispiegate attraverso applicazioni adattative, la connettività avanzata (wireless, 5G/6G, LEO), le piattaforme di cloud-edge-computing platform. Queste tecnologie stanno generando non solo interesse ed investimenti, ma anche risultati misurabili della loro applicazioni in diversi settori di mercato, che li pongono potenzialmente nella fase iniziale di adozione mainstream e su larga scala.

Ci sono, in aggiunta, dei trend emergenti in fase iniziale di adozione come le immersive-technologies e il metaverso, il web3 e il quantum computing. Ci vorrà ancora del tempo per sviluppare, raffinare e commercializzare tutte le componenti tecnologiche e architetture sottostanti a questi trend. E' quindi ancora incerto quanto tempo sarà richiesto affinché queste tecnologie siano adottate in diversi settori e quali risultati misurabili si possano realizzare dal potenziale che essi esprimono.

E' ragionevole però pensare che cambiamenti ed evoluzioni tecnologiche accelereranno e si intensificheranno nei prossimi anni, così come avvenuto nei 3 decenni dall'inizio della rivoluzione di internet. Questi cambiamenti non solo possono mutare il panorama competitivo del settore digitale, ma anche avere un impatto più esteso e profondo

sulla società rimodellando mercati e settori ora separati. Basta infatti guardare a come l'innovazione tecnologica e il digitale stanno rimodellando alcuni macro settori della mobilità, dello spazio, della energia, della bioingegneria e della sostenibilità. Se guardiamo quindi a questi trend, l'elemento più impressionante è l'effetto dirompente che possono avere su diversi settori. I prossimi anni promettono, quindi, di essere un tempo in cui il progresso e i tempi di trasferimento di queste tecnologie dal laboratorio all'industria, sarà più rapido così come l'effetto di "innovazione combinatoria" tra le diverse tecnologie perchè sarà meno complesso realizzarlo.

L'obiettivo deve rimanere comunque quello di aumentare la produttività e la crescita economica, ma contemporaneamente far avanzare il livello e la qualità della vita dell'uomo non a discapito del pianeta.

Patrick Coggi, Direttore Generale Banca del Ceresio

Il supporto al cliente nell'innovazione di Banca del Ceresio

Roberto Bonino, Research and Content Manager
Tfle Innovation Group



**“
La digitalizzazione ci aiuta a migliorare i processi interni, consentendo di abbandonare progressivamente la componente legacy e migliorando gli strumenti collaborativi per condividere meglio le informazioni e rafforzare il lavoro in team**

Il territorio geograficamente ed economicamente più contiguo all'Italia è certamente quello della Svizzera Italiana. Vi operano molte realtà, impegnate in diversi ambiti, con un peso particolare per il finance, il manufacturing, i servizi e la sanità. In comune con il nostro territorio c'è senza dubbio una forte presenza di piccole e medie aziende, a fronte di un numero assai più contenuto di grandi organizzazioni. Molte di queste, poi, hanno rapporti diretti con l'Italia, per ragioni di business, condivisione di competenze e forza-lavoro o sedi.

Lo scenario appena descritto ha una ricaduta non dissimile sui processi di innovazione e trasformazione digitale, che le aziende della Svizzera Italiana hanno mediamente affrontato in modo diseguale, con alcuni casi di eccellenza, ma anche molte aziende che sono partite in modo estremamente cauto e legato a scelte decise da un management con atteggiamento tendenzialmente conservativo, come emerge da una recente ricerca qualitativa realizzata da The Innovation Group.



Fra le realtà con le idee più chiare e un percorso già piuttosto definito, troviamo Banca del Ceresio, da diverso tempo specializzata nell'offerta di servizi di gestione patrimoniale, consulenza finanziaria, intermediazione e custodia per clientela privata ed istituzionale. Abbiamo analizzato le strategie di trasformazione digitale con l'aiuto di Patrick Coggi, Direttore Generale dell'istituto.

Come si è strutturato fin qui il vostro cammino verso la trasformazione digitale?

Riteniamo che ogni evoluzione abbia senso se si pone al servizio del cliente. Dobbiamo tener presente che non siamo una transaction bank, ma ci concentriamo sul wealth management in un segmento di mercato molto alto e vogliamo proporre iniziative di interesse per il nostro mercato selezionato. Poniamo, innanzitutto, un accento particolare sugli aspetti analitici, allo scopo di fornire strumenti utili per comprendere l'andamento dei portafogli e crearsi, in prospettiva, report in autonomia. Sullo stesso solco, stiamo rafforzando la nostra presenza online anche per rendere più efficienti i processi di onboarding e di compliance. Aggiungiamo, poi, che facciamo parecchia ricerca nei nostri uffici di Londra, Milano e Lugano, ma questo lavoro viene ancora condiviso in modo talvolta inefficiente, per cui abbiamo

digitalizzato anche questi flussi facendo leva su uno strumento di Crm adattato alle nostre necessità.

Come ha reagito l'organizzazione ai cambiamenti fin qui effettuati?

La digitalizzazione ci aiuta a migliorare i processi interni, consentendo di abbandonare progressivamente la componente legacy e migliorando gli strumenti collaborativi per condividere meglio le informazioni e rafforzare il lavoro in team. Il percorso evolutivo è tuttora in corso e quindi lo è anche il processo di accettazione, ma per le esperienze fin qui concretizzate sembra che tutto sia stato recepito in modo molto positivo. Certamente c'è un peso rilevante da attribuire al change management, perché non è possibile introdurre cambiamenti importanti senza un adeguato processo di accompagnamento.

Quale ruolo attribuite al cloud in supporto ai processi di trasformazione?

Non ci interessa una migrazione a tutti i costi. Stiamo andando verso un'infrastruttura ibrida ed è nostra intenzione portare sul cloud solo ciò che effettivamente porta con sé un vantaggio oppure non consente alternative.

Va sottolineato che oggi la normativa svizzera non consente di allocare in cloud dati e identificazioni dei clienti, né sul territorio né tantomeno all'estero, a meno di non aver ottenuto una precisa autorizzazione. Questo rappresenta un enorme freno allo sviluppo del cloud nell'industria finanziaria del nostro Paese e anche per noi le possibili aperture non potranno che andare in direzione della modalità di tipo privato.

Qual è il ruolo dell'IT nelle strategie di innovazione?

In generale da noi c'è molta condivisione. A volte gli spunti arrivano dagli specialisti IT, a volte addirittura dalla proprietà, poiché i nostri azionisti sono particolarmente appassionati di tecnologia. In qualche caso, anche i clienti ci segnalano di aver utilizzato qualche soluzione che vorrebbero ritrovare anche fra le nostre soluzioni. Si tratta di uno scambio continuo e generato in modo naturale.

Come avete affrontato fin qui il tema della carenza di competenze in ambito digitale?

Abbiamo una certa propensione a cercare al nostro interno i talenti che ci servono anche in campo tecnologico. Facciamo parecchia formazione interna e va detto che le nostre persone reagiscono bene. Siamo una realtà con un turnover molto basso e forte radicamento sul territorio, per cui la volontà di accettare i cambiamenti è certamente molto alta.

Ascoltiamo i dati: ci parlano e fanno bene al business

Loris Frezzato, Channel Area Manager
Tfle Innovation Group

Una web conference gratuita organizzata da TIG illustra come l'analisi dei dati sia fondamentale sia nell'attività quotidiana di un'azienda, sia nella pianificazione del proprio business

Le business application rappresentano il valore di tutte le aziende, il vero cuore che le fa funzionare e le mette in contatto sia con i comparti interni, sia verso l'esterno, con i fornitori da un lato e i clienti dall'altro. Sono applicazioni quali l'ERP, o il CRM, le quali sempre di più riescono a ottimizzare le proprie performance grazie a un nutrimento speciale, fino a qualche anno fa escluso dalla propria dieta: i dati.

Dati che, metabolizzati grazie agli algoritmi e ai meccanismi di intelligenza artificiale, riescono a dare informazioni fondamentali, altrimenti perse, per il funzionamento ottimale dell'azienda in tutte le sue parti, da quelle amministrative a quelle produttive, potendo inoltre accedere a fonti esterne per poter avere un quadro il più completo possibile e dare, così, risposte più allineate con le necessità proprie e dei propri clienti.

Sono i concetti base delle aziende data driven, ossia quelle realtà che non ignorano o sottovalutano i vantaggi che possono arrivare dai dati, anche da quelli meno evidenti, i quali se processati, filtrati, contestualizzati, forniscono il loro

vero carburante per muoversi verso il futuro.

E proprio sui dati, e sull'esperienza di aziende che del data driven hanno fatto la propria strategia di mercato e di sviluppo futuro, che si è concentrato il confronto tra i partecipanti alla Web Conference "I dati parlano. Le aziende ascoltino", tappa del percorso Ecosystem dedicato partner fornitori di tecnologie IT, organizzata recentemente da TIG (The Innovation Group). Due ore durante le quali si è potuto avere un quadro generale su quanto le aziende italiane stanno investendo, attualmente o in previsione per i prossimi anni, sulla potenzialità dei dati, come si stanno predisponendo sia dal punto di vista infrastrutturale, sia da quello applicativo e sui progetti che si stanno sviluppando e che traggono valore sia dalla "spremitura" dei dati sia, importantissimo, dall'utilizzo (e condivisione) dei dati altrui, nell'ottica della formazione di un ecosistema di dati i cui detentori traggono reciprocamente valore l'uno dall'altro.

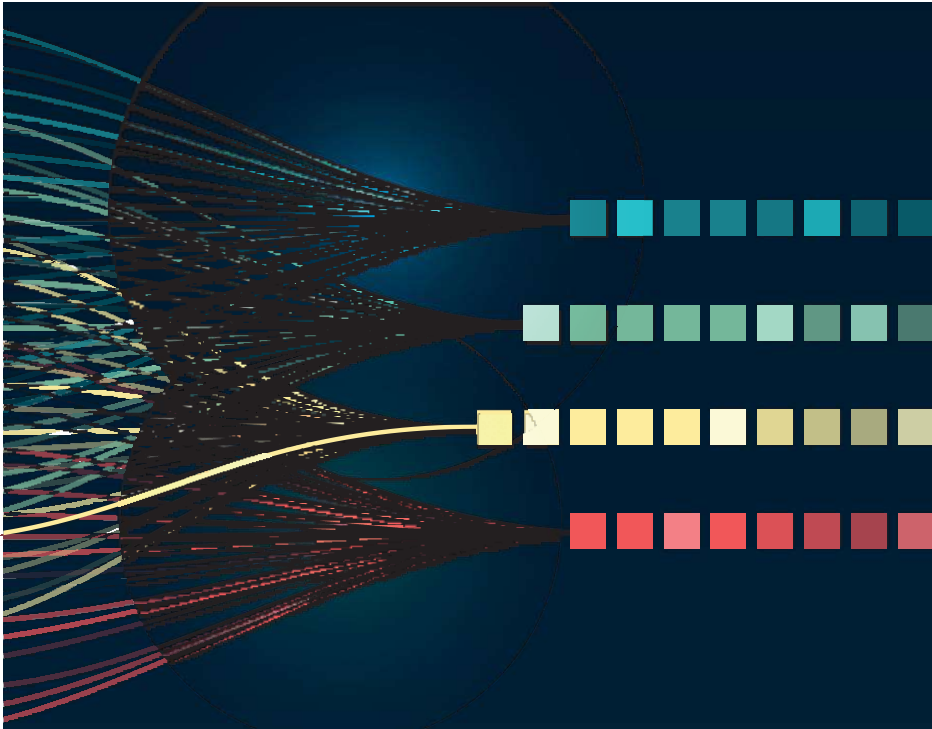
Un fenomeno, quello dei dati, che proprio TIG, grazie alla propria attività di ricerca e analisi, descrive

essere tra gli argomenti di primario interesse tra le aziende italiane, le quali pongono i dati al centro degli investimenti di quest'anno.

Tra i progetti digitali innovativi, infatti, la voce "Big Data" appare essere primaria per il 35% (su un panel di 213 aziende di medio/grandi dimensioni che sono state intervistate nel corso di un survey qualitativo agli inizi di quest'anno), al secondo posto per importanza, dopo l'innovazione nello sviluppo del software; l'Intelligenza Artificiale e le tecnologie di Machine Learning hanno tenuto occupato il 27% del campione (nel 2021 sono stati fatti, invece, progetti su AI per il 37% degli intervistati), mentre l'Advanced & Predictive Analytics è stato oggetto del 13% dei progetti 2022 (nel 2021 lo sono è stato per il 21%).

Il percorso verso lo status di data driven company procede a passi sostenuti.

Il 65% dichiara infatti che i dati rappresentano un asset fondamentale della propria azienda, il 43% pensa a un incremento dell'uso dei data lake nei prossimi anni, e il 31% degli intervistati si sente ormai pronto a lanciare innovazioni basate sui dati,



grazie anche al fatto di essere riusciti ad avere in azienda delle figure preposte alla data analysis (30%) ed essere riusciti a trasferire una cultura trasversale in azienda sull'importanza dei dati (24%).

Progetti Data Driven che vengono prevalentemente (57%) impiegati in ambito insight e reporting per migliorare il time to market; in advanced analytics per l'ottimizzazione delle attività di decision making (49%); predictive analytics (47%) e real time analytics per la rilevazione delle anomalie e degli errori e conseguente riduzione dei costi (38%).

Un lavoro che le aziende stanno portando avanti grazie alla consulenza e contributo di partner tecnologici e società di servizi IT (43%) i quali sono in grado di accompagnare i loro clienti nel processo di trasformazione digitale fin dalle prime fasi.

Progetti che ormai stanno iniziando a uscire dai confini stessi delle aziende, intraprendendo quella seconda fase che ne eleva il valore grazie alla condivisione del prezioso bagaglio dei dati.

“i confini dei diversi settori industriali

sono sempre più sfumati – ha commentato Maurizio Brioschi, business developer director & foresight manager di Cefriel -, e cresce la necessità di confrontarsi con i vicini di settore e che conoscono in altro modo i nostri clienti. Perché il valore dei dati non è intrinseco ad essi, ma diventa valore nel momento in cui permette di instaurare una relazione. Non basta più, infatti, spremere e conoscere il valore dei nostri dati, bisogna anche capire come scambiare dati con gli altri, al proprio interno, tra le aziende di uno stesso gruppo, nelle filiere, ma anche oltre”.

Serve quindi creare un luogo d'incontro basato su regole. Regole legal, organizzative, di processo, e tecnologiche. Tutto questo per la creazione di un ecosistema che può essere sia nel privato, sia nel pubblico o all'interno di una filiera di partner.

Un esempio di questi è il progetto E015, gestito da Regione Lombardia. È un ambiente in cui si può entrare in qualsiasi momento, ma per farlo bisogna sottoscrivere un contratto gratuito in cui si definiscono le regole sia per fare utilizzare i propri dati, sia per poter fruire dei dati degli

altri. Si tratta di un'iniziativa nata da Confindustria e Confcommercio in occasione dell'Expo 2015, e ha l'obiettivo di facilitare la nascita di relazioni digitali tra più interlocutori. A oggi sono circa 700 le aziende che si sono iscritte, ma l'importanza sono le relazioni digitali che si sono attivate, che a oggi sono circa 500.

“Un esempio concreto di relazione digitale è quello che si è attivato tra Malpensa Express di Trenord, la linea ferroviaria che collega la stazione di Cadorna di Milano con l'aeroporto di Malpensa, e la tabella degli orari degli aerei gestita da SEA – descrive Brioschi -. Bagagli di dati che possono essere fruiti da entrambe le parti. Da un lato le stazioni di Trenord avranno accesso, mostrandoli, alla situazione dei voli aerei in partenza da Malpensa aggiornata in tempo reale e, dall'altro, gli utenti di Malpensa potranno vedere i messaggi aggiornati delle situazioni dei treni da e per Malpensa o Milano, dai ritardi, agli orari effettivi e altre informazioni alle condizioni reali”.

La stessa cosa può valere per tantissimi altri soggetti iscritti, come tra le proloco e gli enti promotori delle zone turistiche lombarde e le disponibilità alberghiere locali o, ancora, estendere in maniera massiva le informazioni all'esterno, creando un vero e proprio ecosistema che funziona grazie all'interconnessione dei dati.

Un esempio potrebbe essere, sempre legato agli scali aeroportuali, la gestione dei carichi per gli aerei cargo, a partire dalla richiesta di accesso dei camion ai valichi d'accesso, all'allertamento dei magazzini in tempo, la gestione delle persone e gli strumenti adibiti al carico, inreconnessione con le compagnie aeree, come anche dogane e uffici di controllo sanitario e tanto altro ancora. In un sistema certamente complesso, ma interconnesso, che possa operare agevolandosi dei dati l'un l'altro scambiati.

L'Europa stimola la sicurezza di reti e dati con la Direttiva NIS2



Valentina Frediani, General Manager
Colin & Partners

La nuova direttiva, stimolata anche dai cambiamenti prodotti dalla pandemia, viene considerata, stando alle parole del relatore Bart Groothuis, “La migliore legislazione sulla sicurezza informatica che il Continente abbia mai visto, perché offre all’Europa una gestione proattiva degli incidenti informatici e orientata al servizio”

È stata approvata giovedì, dal Parlamento europeo con larga maggioranza, la direttiva NIS2 (Network and Information System Security). Si tratta di un necessario lavoro di aggiornamento di uno strumento già esistente (la direttiva NIS di prima generazione) che ha prodotto, anche in Italia, interventi normativi e, prima ancora, riflessioni strutturate sulla gestione della sicurezza in contesti digitali.

La nuova direttiva, stimolata anche dai cambiamenti prodotti dalla pandemia, viene considerata, stando alle parole del relatore Bart Groothuis, “La migliore legislazione sulla sicurezza informatica che il Continente abbia mai visto, perché offre all’Europa una gestione proattiva degli incidenti informatici e orientata al servizio”.

L'accrescersi delle problematiche relative alla cybersecurity, l'aumento degli attacchi ai sistemi informativi e delle minacce alla tutela dei dati, rendono necessarie reazioni coordinate e razionali tra gli stati membri per garantirne i cittadini.

Si tratta, come sempre nel caso delle direttive europee, di un impianto che ciascuno Stato dell'UE dovrà tradurre e recepire, tenendo presente l'obiettivo, ovvero creare una uniformità e una condivisione degli strumenti e delle procedure che consentano un lavoro organico e collaborativo all'interno dell'Unione.

I destinatari

Al momento, i principali destinatari sono i cosiddetti “settori essenziali” e “settori importanti”. Tra i primi rientrano senza dubbio: energia (dall'elettricità al gas, dal petrolio all'idrogeno), trasporti, banche e finanza, sanità, settore idrico, infrastrutture digitali (cloud, data center, gestione reti, ecc.), gestione servizi ICT, pubblica amministrazione e spazio. Tutti dovranno adeguarsi alle nuove disposizioni in materia di sicurezza.

Tra i settori considerati importanti sono citati i servizi postali, la gestione dei rifiuti, il settore alimentare, quello dei prodotti chimici e sanitari, la produzione di dispositivi medici, l'elettronica, la fabbricazione di macchinari e quella di veicoli a motore e, non ultimi, i fornitori di servizi digitali quali motori di ricerca o piattaforme di servizi di social network.

La difesa, stando allo spirito della normativa, non è meno importante dello stimolo che tale direttiva vuole offrire agli attori coinvolti affinché possano operare, con successo, la propria trasformazione digitale, cogliendone tutti i vantaggi economici e sociali e garantendo ai fruitori dei servizi pari giovamento da essi.

Responsabilità condivisa all'interno della supply chain, proattività, capacità di reagire in modo efficace e rapido, monitoraggio costante e condivisione delle informazioni su vulnerabilità e incidenti, sono i cardini che ispirano l'intervento europeo.

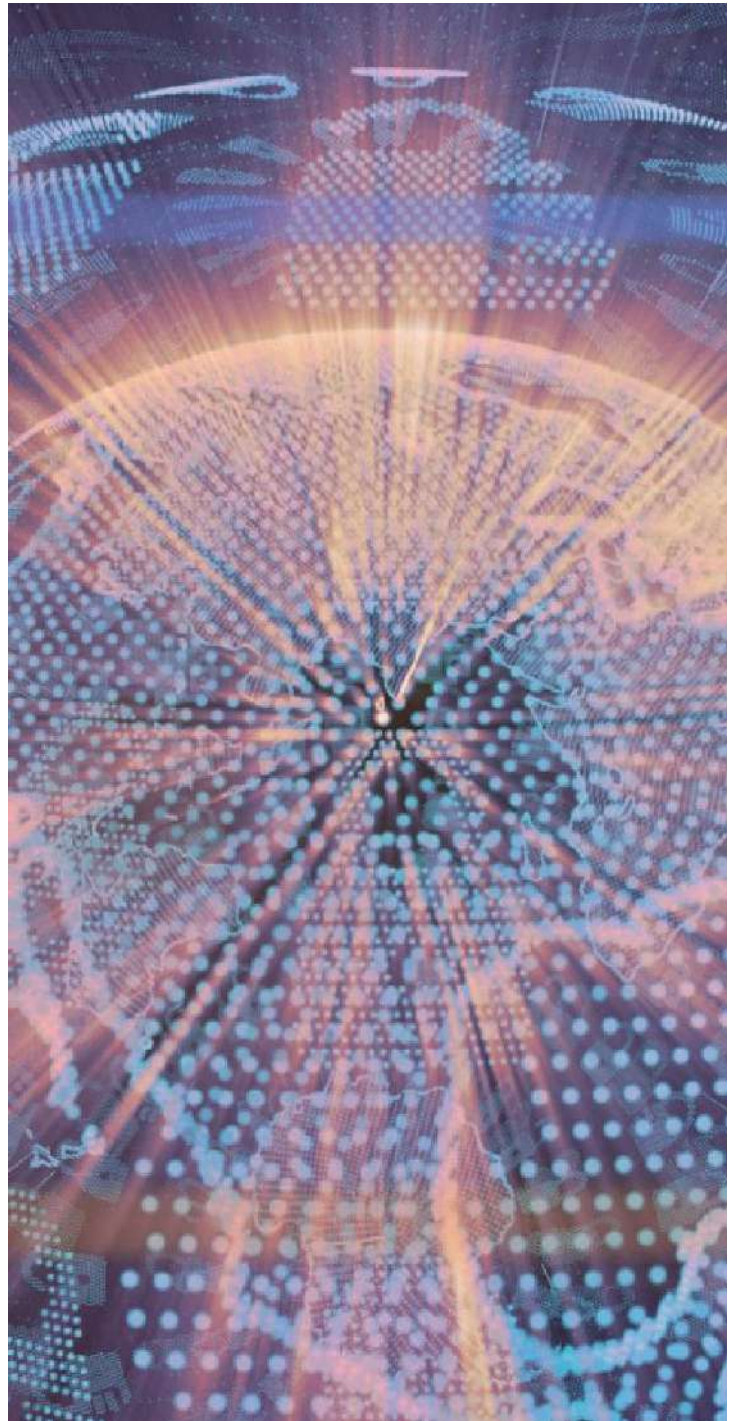
I capisaldi

In base alla Strategia nazionale per la cyber sicurezza, richiesta a ciascuno Stato membro – che comprenda obiettivi e priorità, nonché le risorse necessarie e una valutazione dei rischi – la direttiva punta l'attenzione su alcuni aspetti:

- l'individuazione di misure volte a garantire la preparazione e la risposta agli incidenti e il successivo recupero dagli stessi, inclusa la collaborazione tra i settori pubblico e privato;
- un elenco delle diverse autorità e dei diversi portatori di interessi coinvolti nell'attuazione della strategia nazionale per la cyber sicurezza;
- un quadro strategico per il rafforzamento del coordinamento tra le autorità competenti ai fini della condivisione delle informazioni sui rischi, le minacce e gli incidenti sia informatici che non informatici e dello svolgimento di compiti di vigilanza, se del caso;
- un piano, comprendente le misure necessarie, per aumentare il livello generale di consapevolezza dei cittadini in materia di cyber sicurezza.

Per le aziende e gli enti coinvolti, non solo medi e grandi, significa quindi introdurre la cyber sicurezza, a livello sistemico, nell'intera filiera dei prodotti o servizi proposti. Al di là degli obblighi normativi attuali o futuri, si tratta di un approccio corretto, utile e che non può prescindere da un aumento responsabile di consapevolezza e cultura rispetto al tema della cyber sicurezza.

La linea tracciata, che resta coerente rispetto agli interventi normativi europei degli ultimi anni, è quella di generare un ecosistema virtuoso che operi in continuità e coordinamento e che sia in grado di affrontare cambiamenti e innovazioni, non solo tecnologici ma anche inerenti modelli di business che potranno essere introdotti in futuro.



La Servitizzazione in aiuto alle imprese manifatturiere italiane

Elena Vaciago, Associate Research Manager

Tfle Innovation Group

C'è una tendenza molto generale che ha goduto negli ultimi anni del favore della digitalizzazione spinta di processi e prodotti: è quello che pone il cliente al centro, con la sua storia, i suoi requisiti, le sue preferenze. La chiave di successo per un cliente soddisfatto e fidelizzato è la cosiddetta "Servitization", un'evoluzione del modo di rispondere alle esigenze del mercato che passa dal set up di nuovi servizi. Si parla quindi di ideare servizi che possano essere on-top al prodotto o anche, sempre più spesso, sostitutivi dello stesso. In italiano, si usa anche il termine Servitizzazione (traduzione brutale dall'inglese servitization), a indicare appunto la trasformazione del modello di business delle aziende, che dalla produzione e vendita di beni fisici evolvono verso un'offerta e distribuzione di servizi.

Nel contesto attuale, macroeconomico, geopolitico e tecnologico, questa evoluzione è molto favorita. Abbiamo una crisi economica perdurante che impatta sulla capacità delle imprese di investire nello sviluppo di nuovi prodotti e nuove linee produttive, che negli ultimi due anni ha portato (con la pandemia e la guerra) a inceppamenti continui delle supply chain globali, a una shortage economy che ha avuto



impatti negativi sulle attuali capacità produttive. Da quando molti beni sono consegnati in ritardo (nell'automotive, colpito dalla penuria di chip, un'auto nuova è consegnata in alcuni casi 12 mesi dopo) la propensione alla "usership" sostituisce sempre di più quella alla "ownership". Lo stesso sta avvenendo con il progresso tecnologico avanzato, nell'informatica e nelle telecomunicazioni, per cui se il prodotto non è costantemente aggiornato, diventa rapidamente obsoleto.

Di evoluzioni e impatti della Servitizzazione nei diversi settori, e in particolare nel mondo manifatturiero italiano, si è parlato lo scorso 14 novembre nella conferenza organizzata da The Innovation Group, "SERVITIZATION REVOLUTION. L'impatto positivo della servitizzazione", con gli interventi di Carlo Alberto Carnevale Maffè, Docente di strategia d'Impresa ed Economia Aziendale di SDA Bocconi, Flavio Tonelli, Full Professor in Industrial Mechanical Plants, Digital Manufacturing, Industrial Sustainability di Università di Genova, Davide Rota, Country Manager di IFS Italia e Fabio Invernizzi Regional Sales Director, EMEA South di Boomi.

Quali sono le condizioni che stanno spingendo le imprese italiane alla Servitizzazione? Secondo Carlo Alberto Carnevale Maffè alcune tendenze vanno ricondotte alle stesse esigenze del mercato del lavoro. "Viviamo in un mondo in cui si progettano, a breve arriveranno sul mercato, piattaforme collaborative nel metaverso – ha spiegato Carlo Alberto Carnevale Maffè -. Le nuove generazioni pretendono di operare, con questi ambienti collaborativi, processi industriali disegnati in nuove modalità. In più, dopo la pandemia, la richiesta di smart working è sempre più elevata. Il problema è quindi disegnare un modello organizzativo innovativo, separare la presenza fisica da quella logica, lavorare in modo disaccoppiato da spazio – tempo. In questo senso, la Servitizzazione

diventa una condizione per fare business".

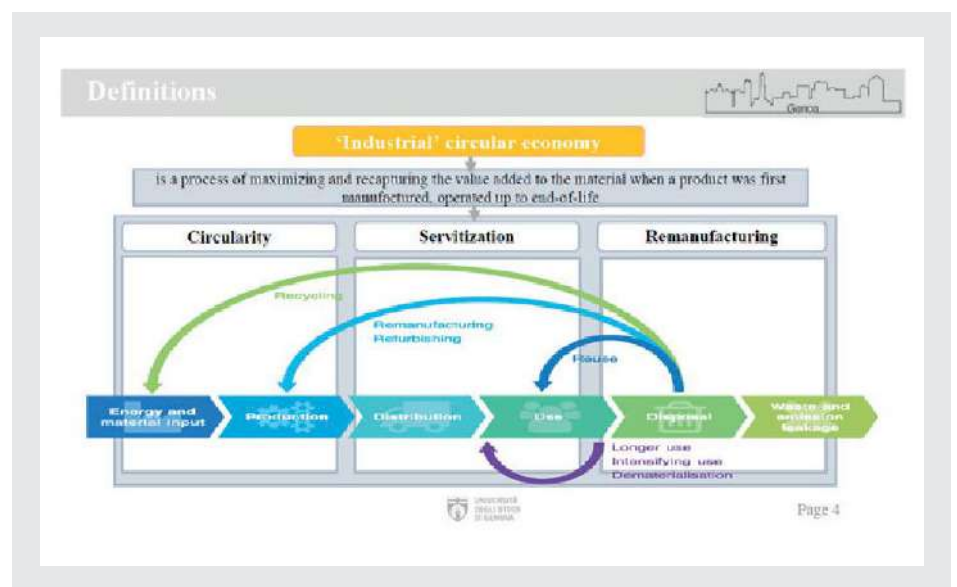
In Italia però abbiamo un problema di mancanza di candidati per molte offerte di lavoro. La difficoltà media di reperimento dei profili professionali è arrivata al 39% a giugno 2022. Considerando le funzioni tecniche, le difficoltà di reperimento di giovani arrivano al 42%, con punte di 75% per i profili professionali più critici, e il mondo industriale è tra quelli più in difficoltà ad attrarre capitale umano. "La Servitizzazione è un modello ad alta intensità di capitale umano, quindi per l'Italia, caratterizzata dai salari più bassi in Europa, potrebbe essere l'ideale – ha detto Carnevale Maffè -. Svilupparla in azienda sarà quindi un problema per le Risorse Umane e per il responsabile finanziario, e qui nascono i problemi: le HR sono la vera forza reazionaria nelle imprese, poco adatte culturalmente a concepire questa evoluzione".

I percorsi di digitalizzazione seguiti dalle imprese diventano abilitanti per nuovi modelli di Servitizzazione che stanno mostrando sempre di più la propria profittabilità nel medio lungo periodo. Va ricordato che i vantaggi di chi si sposta verso l'erogazione di servizi sono numerosi: quelli citati con prevalenza in letteratura sono la possibilità di fidelizzare i clienti, ad esempio con politiche di manutenzione predittiva e reattiva;

il migliore livello di competitività dell'impresa, che riesce a fornire il giusto servizio richiesto dal cliente senza compromessi su prezzo o qualità; la raccolta di informazioni che aiuta a costruire modelli innovativi di predicibilità del business.

"Una raccomandazione per tutti è aumentare la quota dei servizi sui ricavi, tenendo conto del fatto che questa trasformazione è anche una risposta intelligente al tema della riduzione dell'impatto ambientale, oltre che una risposta alle tendenze inflattive, tipicamente più elevate per i beni fisici che non per i servizi – ha concluso Carnevale Maffè -. Andrebbe sottolineato poi che i nuovi servizi non vanno rivolti solo al prodotto, ma a tutto quanto può essere utile per il cliente, ponendo sempre di più il cliente al centro. Nel mondo industriale, digitalizzazione e Servitizzazione innescano un'evoluzione dei modelli di business che porta a trasformare il perimetro organizzativo in modo da collegarlo più strettamente con le nuove catene del valore".

Gli impatti positivi della Servitizzazione e i trend di Circolarità, de-manifattura e sostenibilità nell'erogazione di prodotti e servizi, sono stati commentati da Fabio Tonelli, Full Professor di Università di Genova.



Guardando agli impatti della Servitizzazione, questa rende necessario ripensare i livelli decisionali strategici, tattici e operativi per affrontare le nuove sfide di eterogeneità e di sincronizzazione degli attori delle supply chain globali. Aumenta l'eterogeneità dei soggetti di filiera e quindi sorge l'esigenza di sincronizzazione di oggetti e soggetti diversi tra loro.

“Un sistema produttivo assorbe fattori come energia e materie prime, e distribuisce prodotti finiti che sono operati – ha spiegato Fabio Tonelli -. Con la Servitizzazione inizia la possibilità di dare in uso un prodotto, e quindi, se il produttore mantiene la proprietà, scatta la possibilità della manutenzione, di fare pay back e riutilizzare alla fine il prodotto ampliandone il ciclo produttivo. Si parla in questo caso di Re-manufacturing, un'attività che Xerox fa da 50 anni arrivando oggi a riciclare fino al 95% dei prodotti, che sono ritirati quando cambiano le esigenze dei clienti o quando la società decide di modificare i propri servizi.

Oggi nelle industrie che adottano questo paradigma, la produzione inizia da uno stadio di de-manifattura, e questo porta a modificare l'intero paradigma di produzione e consumo: i prodotti sono pensati per la “mantenibilità” nel lungo periodo, per abilitare i servizi che vi gireranno sopra, per la possibilità di riciclare i prodotti a fine ciclo, con un impatto netto positivo sull'ambiente riducendo gli input produttivi”.

In questa logica, chi detiene gli asset governa tutto il processo, ma nella pratica, ci sono molti soggetti diversi che interagiscono, non solo per l'intero ciclo di vita del singolo oggetto ma anche per tutti i cicli dei suoi componenti. I nuovi modelli di distribuzione sopra questi cicli di vita saranno quindi molteplici. “In generale, avremo incertezze e rischi che devono rimanere bassi per i clienti, e che saliranno invece per chi gestisce tutta la catena – ha aggiunto Tonelli



-. Per l'Europa recuperare quanto più possibile valore dalla base esistente di asset per creare ulteriore valore è un'opportunità da non perdere”.

Qual è un approccio vincente alla Servitizzazione? “Il nostro approccio per portare questi concetti ai clienti è quello di partire dalle loro condizioni reali, creare con loro un piano che garantirà il successo dell'iniziativa – ha detto Davide Rota, Country Manager di IFS Italia -. Definiamo come “Moment of service” tutto l'outcome dell'azienda messo in discussione. Puntiamo a garantire che l'iniziativa abbia il Roi corretto e dia l'outcome atteso. Come l'otteniamo? con la nostra piattaforma IFS Cloud, in cui abbiamo fatto confluire tutto il know-how maturato nel mondo manifatturiero, con soluzioni componibili, ogni modulo organizzato a microservizi”.

Secondo Fabio Invernizzi, Regional Sales Director, EMEA South di Boomi, prodotti sempre più intelligenti producono essi stessi grandi moli di dati, che permettono oggi di fare efficienza operativa e, nelle fasi successive, costruire servizi a valore aggiunto. Serve però legarli alle informazioni del business, il singolo dato da solo fa ben poco. “Abbiamo un cliente che produce macchine di movimentazione terra – ha detto Fabio Invernizzi -. Affitta i suoi macchinari

e fa pagare in base al numero di km percorsi o delle funzionalità utilizzate. Per sviluppare questi nuovi modelli di go-to-market e di pagamento basato sull'utilizzo è necessario ricevere tutti i dati dalla macchina”.

Volendo andare oltre, abbiamo un concetto più esteso di ecosistema: quando sono in grado di digitalizzare tutta la rete dei partner, fornitori, terze parti, clienti, potrà fornire servizi con un valore aggiunto ancora maggiore. Ottenere in questi casi un feedback costante dal cliente permette di modificare continuamente il servizio sulla base delle esigenze del mercato. Un concetto importante però è quello dell'interoperabilità: nel dialogo tra le macchine, servirà orchestrare i processi in modo che tutto l'ecosistema possa gestire in automatico un evento. “Dato e orchestrazione del dato sono le basi – ha detto Fabio Invernizzi -: per abilitare il tutto bisogna superare i vincoli dovuti ad ambienti IT frammentati e a silos. Entra in gioco quindi il concetto dell'integrazione applicativa e dei dati: devo ricorrere alla modernizzazione del middleware. Se sull'enterprise service bus si è molto investito in passato, oggi su piattaforme cloud sono reperibili strumenti più agili e nuovi, in logica di Integration platform as a service (iPaaS)”.

Sostenibilità, nelle aziende il ruolo dei Cio è cruciale

Valentina Bernocco, Web and Content Editor
Tfle Innovation Group



Qualsiasi strategia Esg destinata al successo non può fare a meno di dati completi, trasparenti, aggiornati

Le figure dei chief information officer sono pienamente coinvolte nel percorso di transizione ecologica e nelle sfide Esg aziendali.

Come poter diventare più sostenibili, più eque, etiche e inclusive, valutando bene tutti i rischi e le opportunità? Un numero crescente di aziende oggi si pone queste domande e cerca di trovarvi risposta definendo una strategia Esg (Environmental, Social and Governance) utile non solo per migliorare il benessere dei dipendenti ma anche per ottenere ritorni economici. In misura crescente, infatti, le imprese sostenibili ed etiche dimostrano di avere una marcia in più, rispetto alle altre, sia nella capacità di attrarre investimenti sia nel coinvolgere e fidelizzare la clientela. Uno studio internazionale di Pwc del 2021 ha evidenziato che l'80% dei consumatori (su oltre 5.000 intervistati) preferisce acquistare da aziende impegnate nella sostenibilità, e che il 76% smetterebbe di essere cliente di chi non rispetta l'ambiente o i propri dipendenti. Quanto all'Italia, l'ultima "Digital Business Transformation Survey" realizzata da The Innovation Group ci dice che il miglioramento della reputazione è il primo beneficio associato a una strategia di sostenibilità ambientale (72% del campione, composto da 213 imprese ed enti della Pubblica Amministrazione italiani). Altri vantaggi percepiti sono la possibilità di innovare o differenziare l'offerta (30%) e il miglioramento dei rapporti con gli stakeholder (25%).

Ma c'è un ostacolo da superare: per qualsiasi strategia Esg destinata al successo non può fare a meno di dati completi, trasparenti, aggiornati. Il tema dell'accesso e della visibilità sui dati è tanto dibattuto quanto ancora irrisolto, nonostante l'abbondanza di tecnologie oggi disponibili sul mercato, tra soluzioni di analytics, di Business Intelligence, di data integration, di elaborazione, archiviazione, backup. Proprio questa abbondanza, forse, è una delle fonti del problema: esistono troppi dati e troppe tecnologie fra cui dover scegliere, e molte aziende sono ostacolate dalla frammentazione delle fonti (i famigerati "silos" di dati), da difficoltà di accesso tempestivo e da una scarsa visibilità. Questo scenario generale riguarda anche, nello specifico, le strategie Esg.

Basti pensare alla sfida della misurazione e del monitoraggio delle emissioni inquinanti, che necessita di dati certi, completi e tracciabili. E se gli obiettivi di sostenibilità sono davvero ambiziosi, tutto questo lavoro deve applicarsi non solo ai dati dell'azienda ma anche alle attività dei suoi fornitori. Un calcolo dell'impatto ambientale davvero completo dovrebbe includere anche le emissioni Scope 3, cioè quelle prodotte in tutta la catena del valore di un prodotto o servizio (fornitura, produzione, logistica, trasporti, eccetera), e il lavoro ovviamente si complica. In sintesi, la transizione digitale non si può fare senza tecnologie e senza dati, ma nemmeno senza una strategia IT definita. Ecco, allora, che i chief information officer diventano attori non secondari della rivoluzione green.

L'importanza del loro ruolo, anche in Italia, è emersa chiaramente dai tavoli di lavoro del Cio Panel, evento organizzato lo scorso ottobre a Roma nell'ambito del Digital Italy Summit di The Innovation Group. I tavoli di lavoro hanno coinvolto una trentina di Cio e figure analoghe di ministeri, agenzie governative ed enti locali, nonché di imprese dei settori energia, trasporti, sanità, servizi e altri ambiti ancora: a più mani è stata realizzata una mappatura dei fenomeni da monitorare, delle priorità, dei rischi e delle opportunità legate ai specifici aspetti dell'universo Esg, e il tutto visto dalla prospettiva dei chief information officer. Un punto di vista prezioso, indispensabile anzi, di cui le aziende devono tenere conto non soltanto nei progetti di trasformazione digitale ma anche nella transizione verde.

Metaverso, molte opportunità per le aziende italiane

Elena Vaciago, Associate Research Manager

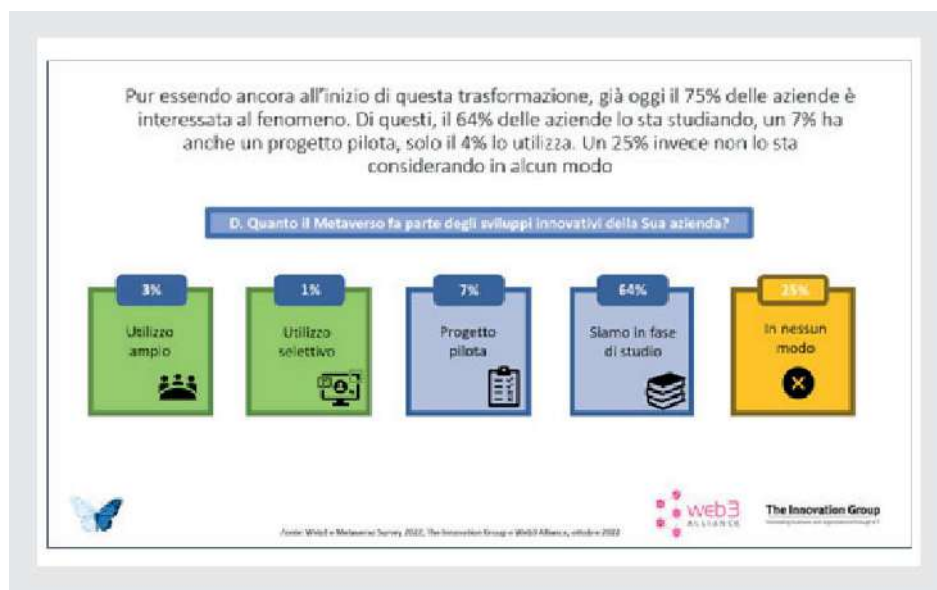
Tfle Innovation Group

Il Web3 cambierà il modo di comunicare, socializzare, interagire e collaborare. Per le aziende, si aprono nuove opportunità ma anche modifiche rilevanti ai modelli di business. In questo momento, analizzando la propensione delle aziende italiane a progettare iniziative concrete per il metaverso, si osserva la tendenza a considerare questi ambienti per gli aspetti ludici, la socialità e la possibilità di realizzare esperienze del tutto nuove, diverse dal reale.

È quanto emerge da una recente indagine, «Web3 e Metaverso Survey 2022», svolta da The Innovation Group e Web3 Alliance a settembre 2022 (su un campione di 142 aziende italiane dei diversi settori e di diversa dimensione).

I risultati dello studio mostrano un grande interesse di tutti per questi mondi virtuali: il 75% delle imprese (l'80% se consideriamo quelle medie e grandi) è infatti interessato già oggi al mondo rappresentato dal Web3, la nuova frontiera di Internet che

comprende Augmented reality (AR), Virtual reality (VR), Non Fungible Tokens (NFT), Blockchain, Intelligenza Artificiale, Metaverso. Va aggiunto però che al momento la maggior parte (il 64%) dichiara di essere in una fase di studio: solo il 4% fa seguire alla conoscenza progetti concreti di utilizzo. Il 7% ha invece un progetto pilota.



Siamo ancora all'inizio e il fenomeno è lontano dalla percezione quotidiana di tutti, ma secondo gli analisti il metaverso è fatto per restare e l'adozione crescerà velocemente: secondo Gartner, ad esempio, entro solo quattro anni il 25% della popolazione mondiale trascorrerà almeno un'ora al giorno negli universi digitali. Per le aziende è quindi arrivato quindi il momento di investire? quali saranno le opportunità offerte dai mondi virtuali e quali ancora gli

ostacoli, i rischi e le incertezze?

Nell'ultimo mese, alcuni hanno avuto l'impressione che potrebbe trattarsi di una moda passeggera. Questo soprattutto dopo che si è diffusa la notizia delle perdite di Mark Zuckerberg, che un anno fa aveva scommesso sul metaverso cambiando anche in Meta il nome di Facebook. La piattaforma Horizon Worlds, il metaverso di Zuckerberg, è infatti ben lontana dal raggiungere i 500mila utenti mensili prefissi e,

peggio ancora, gli utenti invece di stare più tempo sulla piattaforma, sono in calo. C'è da dire, come spiegazione dell'insuccesso di Zuckerberg, che la scelta di puntare su casi d'uso come socialità e collaborazione non è stata molto prudente, perché al momento il maggiore successo nel Web3 è legato al gaming.

A ben vedere, le esperienze Web3 già oggi sono numerose. Per i brand, la motivazione che spinge di più gli investimenti, in questo momento, è la Brand awareness. Se consideriamo alcuni settori apripista come il Fashion e il Lusso, l'avvio di campagne Web3 hanno avuto un ritorno planetario in termini di Brand Awareness e loyalty. Dalle risposte dell'indagine di TIG, emerge che le aziende intervistate che stanno già ora stanno mettendo in cantiere iniziative nel metaverso le rivolgono soprattutto a migliorare il posizionamento del brand; partecipare ad eventi digitali; avviare iniziative di collaborazione o smart working in mondi virtuali; creazione di prodotti digitali ad hoc; NFTs; creazione di un mondo virtuale privato.

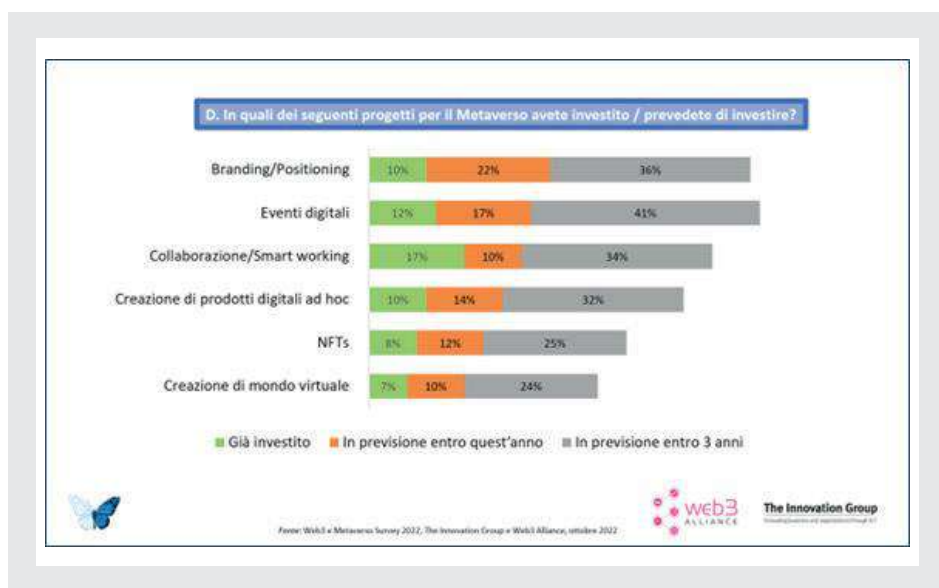
In termini di nuove opportunità per le aziende, si va dalla possibilità di creare valore per il business, fare ingresso in nuovi mercati; creare un'esperienza diversa per i clienti; fare leva su modelli di business che rispecchiano la socialità delle persone; avere l'occasione di partecipazione a ecosistemi innovativi.

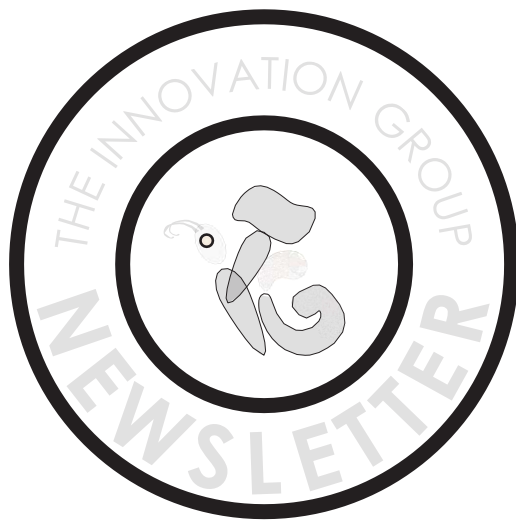
Cosa servirà per spingere anche i più scettici ad interessarsi a questi sviluppi? Sicuramente servirà ancora molto tempo prima che si possa parlare di adozione diffusa di questi ambienti da parte degli utenti finali. Almeno 3 anni in media. Infine, competenze diffuse, Partner specializzati e tecnologie adeguate determineranno il successo del percorso delle aziende verso il Web3.

Anche per chi si sta già interessando oggi, sono numerosi i freni che rendono difficile la scelta del Web3. Le tecnologie abilitanti (visori, esperienze immersive) devono essere ancora affinate, i contenuti esclusivi andranno sviluppati, la governance e le regole d'ingaggio sono ancora tutte da definire, mancano standard

di navigazione condivisi e i metaversi solo una molteplicità.

Tra chi comunque sta lavorando per cogliere le opportunità di questi ambienti, i risultati attesi dalla maggiore presenza futura nel metaverso saranno la possibilità di far parte di ecosistemi innovativi e aumentare la riconoscibilità del brand (citati rispettivamente dal 53% e 51% degli intervistati). Seguono: ampliare la clientela (49%), fidelizzarla (39%) e sviluppare nuove aree di offerta (34%). Solo una minoranza (21%) si aspetta di realizzare profitti.





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