

# API ECONOMY: Trasformare in business gli asset digitali

A cura di:  
Camilla Bellini, Senior Analyst  
Francesco Manca, Junior Analyst

2017

PROGRAM PARTNER



SPONSOR



## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE: DI COSA SI PARLA</b>	<b>5</b>
DEFINIZIONE	5
TASSONOMIA	6
MECCANISMI DI REVENUE	7
TREND DI MERCATO E ACQUISIZIONI	7
<b>AMBITI APPLICATIVI ED ECOSISTEMI DIGITALI</b>	<b>10</b>
RETAIL	10
TRAVEL & TRANSPORTATION	12
MEDIA & ENTERTAINMENT	14
BANKING	16
VERSO GLI ECOSISTEMI DIGITALI: IL CASO DI E015	17
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>19</b>



## INTRODUZIONE

La digital transformation, intesa come processo di ripensamento e di trasformazione, a partire dalle funzionalità e dalle potenzialità del digitale, delle tradizionali logiche di funzionamento e di relazione con i clienti delle imprese, ha alla propria base il concetto di apertura e di connessione: da un lato, l'apertura delle funzioni, delle singole attività e delle informazioni all'interno dell'azienda, nell'ottica di introdurre sinergie e sfruttare le interdipendenze esistenti nel perimetro aziendale; dall'altro, l'apertura delle imprese a relazioni e partnership con altre realtà consolidate, start up o sviluppatori, nell'ottica di ripensare il proprio posizionamento e il proprio vantaggio competitivo, anche in una logica di piattaforma e di ecosistema.

Uno degli strumenti che supportano le aziende in questo processo di apertura e integrazione sono le Application Programming Interface (API), delle "linee di codice" che abilitano e semplificano l'interazione tra sistemi e applicazioni. Questo bisogno di integrazione, soprattutto all'interno dei sistemi informativi aziendali, è presente da sempre all'interno dei dipartimenti IT, bisogno che tradizionalmente è stato soddisfatto attraverso altre tecnologie (es. SOA, Service- Oriented Architecture). D'altra parte, la diffusione negli ultimi anni del cloud, della mobility, dei social e dell'IoT ha portato alla necessità di implementare tecnologie che consentissero di integrare e di supportare la continua connessione e interattività delle nuove applicazioni e dei nuovi sistemi: è in questa logica che si sono diffuse le API, per supportare il bisogno di flessibilità e di integrazione consistente tra i nuovi paradigmi tecnologici e i sistemi interni delle aziende e per consentire, in una logica più diffusa, di aprire i propri dati e i propri asset anche a realtà, aziende o singoli sviluppatori, esterne all'azienda.

È quest'ultimo aspetto, quello dell'apertura dell'azienda a logiche nuove di collaborazione e relazione, ossia di Open Innovation, il vero motore principale della diffusione delle API e, di conseguenza, delle logiche di trasformazione digitale delle imprese: è infatti la possibilità di aprire anche a terzi i propri asset digitali - *in primis* i dati - che abilita nuovi modelli di business e nuove logiche competitive, che prescindono dai tradizionali meccanismi di funzionamento dei mercati. Si creano, infatti, nuovi modi di interazione tra imprese tradizionali e start up, tra developer e grandi aziende, per favorire la condivisione di idee e valorizzare al meglio il know-how di ciascun attore di questo nuovo sistema di relazioni.

Questo white paper si propone pertanto di fornire un'introduzione alle API come strumento a supporto dell'apertura delle aziende a nuove logiche di cooperazione e competizione (se non, in alcuni casi, come si vedrà più avanti, di vera e propria cooptation). Si vuole infatti fornire, affrontando il tema da un punto di vista funzionale e di business, un panorama del potenziale di utilizzo delle API, partendo spesso da casi d'uso e scenari internazionali, per cercare di mostrare anche alle aziende italiane il potenziale di questi strumenti nel quadro del processo più articolato della trasformazione digitale.

## APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE: DI COSA SI PARLA

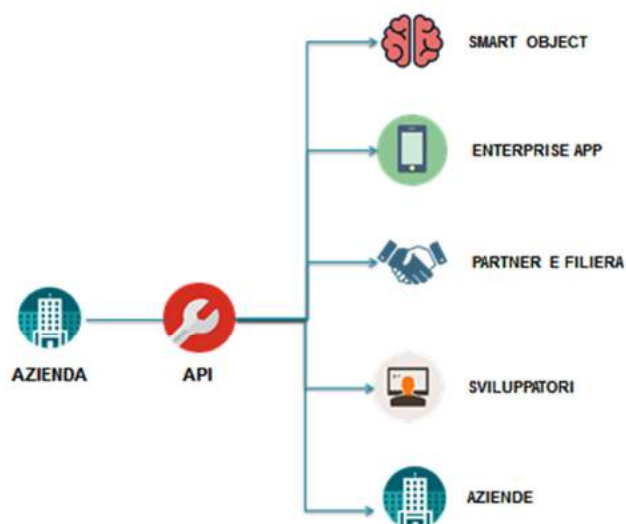
Le API sono al centro dei meccanismi di trasformazione digitale e di innovazione di molti settori ed imprese: stanno decretando il successo di aziende nuove e tradizionali, promuovendo modelli di business innovativi ed in linea con le nuove esigenze dei consumatori e dei partner. Le API consentono infatti di valorizzare gli asset digitali consolidati delle aziende tradizionali (anche là dove le architetture IT non si dimostrano agili e flessibili) e permettono alle nuove imprese di creare business innovativi a partire da funzionalità e servizi già disponibili (si pensi, ad esempio, a Uber<sup>1</sup>).

Le API, anche a fronte del fatto che oggi possono essere pubblicate e rese disponibili in modo consistente e sicuro, stanno diventando lo strumento abilitante la condivisione di dati e informazioni, là dove fino a pochi anni fa lo scambio avveniva per lo più in modo discontinuo. In questo ambito, la diffusione della tecnologia non solo ha facilitato l'interoperabilità di sistemi e applicazioni, ma ha anche supportato la diffusione di nuovi modelli di interazione tra l'azienda, le sue funzioni e i suoi partner.

### Definizione

Se dunque il vero valore non deriva più dalle applicazioni in sé, ma dalle interfacce di programmazione che consentono di automatizzare i processi aziendali e di aumentare la collaborazione interna ed esterna all'azienda, così come di creare nuovi servizi e nuovi modelli di business, diventa centrale la necessità di comprendere cosa significhi il termine API, non tanto da un punto di vista tecnologico, ma soprattutto in un'ottica funzionale.

FIGURA 1 - APRIRE L'AZIENDA CON LE API



<sup>1</sup> <https://developer.uber.com/>

A questo riguardo, le API possono essere definite come uno strumento flessibile ed efficiente per scambiare dati e condividere funzionalità: sono l'insieme di protocolli e di strumenti che consentono di creare ed integrare un'applicazione, che la connettono e le consentono di interagire con altri sistemi e applicazioni, che consentono alle imprese di aprire i sistemi informativi e rendere disponibili i dati e le funzionalità contenute al loro interno ad altri sistemi. Da questo punto di vista, le API sono dei "pezzi di codice" che applicazioni e sistemi possono richiamare per ricevere dati e informazioni ed integrarli al proprio interno; sono, in altre parole, gli "standard" attraverso i quali le aziende condividono dati e funzionalità al proprio interno, con i propri partner o con terzi, aziende o sviluppatori.

### Tassonomia

Esistono diverse tipologie di API, classificabili sulla base del tipo di utilizzo e dei loro destinatari. In generale, le API possono essere raggruppate in tre categorie: le API interne, le API verso i partner e le API pubbliche.

- **API interne**  
Abilitano l'integrazione e la condivisione tra i sistemi interni e le applicazioni dell'azienda; sono un'evoluzione, legata alle logiche della mobility e del Cloud, dei più tradizionali strumenti SOA, che consentono di gestire con maggiore flessibilità e rapidità le interazioni e le transazioni tra applicazioni e sistemi; l'utilizzo delle API interne consente di aumentare l'agilità e la flessibilità dei sistemi legacy, riducendo i costi di gestione dell'IT.
- **Partner API**  
Facilitano la comunicazione e la collaborazione tra le aziende e i propri partner, promuovendo l'espansione del canale e le attività di business development: aiutano ad entrare in nuovi canali e ad espandere la propria offerta nei mercati adiacenti; ad esempio, possono facilitare l'integrazione dell'offerta di un'azienda all'interno del canale dei partner, così come lo scambio di dati relativi all'inventario o al proprio portfolio ordini; sono accessibili solo su invito, per un gruppo selezionato di destinatari predefiniti.
- **Open API**  
Vengono rese disponibili a terzi, imprese e sviluppatori, non necessariamente già partner dell'azienda in questione, che le possono utilizzare ed integrare nelle proprie applicazioni e sistemi per sviluppare nuovi servizi a partire dalle funzionalità esposte; in questo modo, si genera un ecosistema che coinvolge l'impresa che pubblica le API, altre imprese in mercati adiacenti e gli sviluppatori che creano applicazioni a partire dalle funzionalità esposte. In generale, infatti, le Open API consentono di "esternalizzare" le dinamiche di innovazione rispetto ai propri servizi e alle proprie funzionalità, delegando a terzi lo sviluppo di nuove applicazioni: sono quelle che meglio si prestano alle logiche di Open Innovation e di apertura dell'azienda a nuovi modelli di business.

### *Meccanismi di revenue*

Le API possono diventare una fonte di guadagno per le aziende che le espongono o per gli sviluppatori/ aziende partner che le adottano: in altre parole, possono diventare degli strumenti attraverso i quali rendere accessibili e monetizzabili gli asset e le informazioni di un'impresa, creando valore aggiunto e nuove possibilità di business.

Esistono, d'altra parte, diverse modalità attraverso cui le API possono generare valore, sia per le imprese che le pubblicano sia per gli sviluppatori e i partner che le utilizzano e le integrano nelle proprie applicazioni. In particolare, di seguito sono stati individuati tre meccanismi di revenue che molte imprese oggi stanno adottando nella pubblicazioni di API, per i partner o pubbliche.

- **Brand awareness**

Le API possono essere rese pubbliche gratuitamente per aumentare la visibilità e la reputation di un brand, che può essere diffuso attraverso servizi e applicazioni di terzi; in questo caso, le revenue non derivano direttamente dall'esposizione delle API, ma indirettamente dalla maggiore visibilità del brand e da uno sviluppo del suo core business, che può di conseguenza tradursi in una crescita dei ricavi "tradizionali" dell'impresa.

- **D2E (Developer-to-Enterprise)**

In questo caso è lo sviluppatore che paga direttamente l'azienda per utilizzare le API che quest'ultima ha esposto; in alcuni casi, sono previste delle soglie di utilizzo al di sotto delle quali l'utilizzo delle API è gratuito (ad esempio, Google Maps permette l'utilizzo gratuito dei suoi servizi tramite API solo fino ad un certo livello di utilizzo) o delle restrizioni/ regole sulla base della tipologia di applicazioni/ siti (gratis o a pagamento, enterprise o pubblici) in cui viene inserita la funzionalità esposta.

- **E2E/ E2D (Enterprise-to-Enterprise/ Enterprise-to-Developer)**

Le imprese possono inoltre scegliere di remunerare le imprese partner o gli sviluppatori che utilizzano e integrano i loro servizi via API: in questo caso, le transazioni che vengono completate attraverso un'API prevedono il pagamento di una fee (tipicamente come percentuale del valore della transazione) da parte dell'azienda fornitrice del prodotto/ servizio.

Questi meccanismi di revenue stanno diventando delle fonti di ricavo sempre più consistenti per le aziende che le adottano, assumendo sempre più una connotazione di core business. Si pensi ad esempio al caso di Expedia, travel company americana il cui business si basa ormai per il 90% sulla pubblicazione di API, o a Salesforce, che genera metà dei propri ricavi attraverso le API<sup>2</sup>.

### *Trend di mercato e acquisizioni*

La rilevanza delle API e l'aumento della loro diffusione è oggi testimoniata sia dal crescente numero di API, soprattutto Open, disponibili per sviluppatori ed imprese, sia

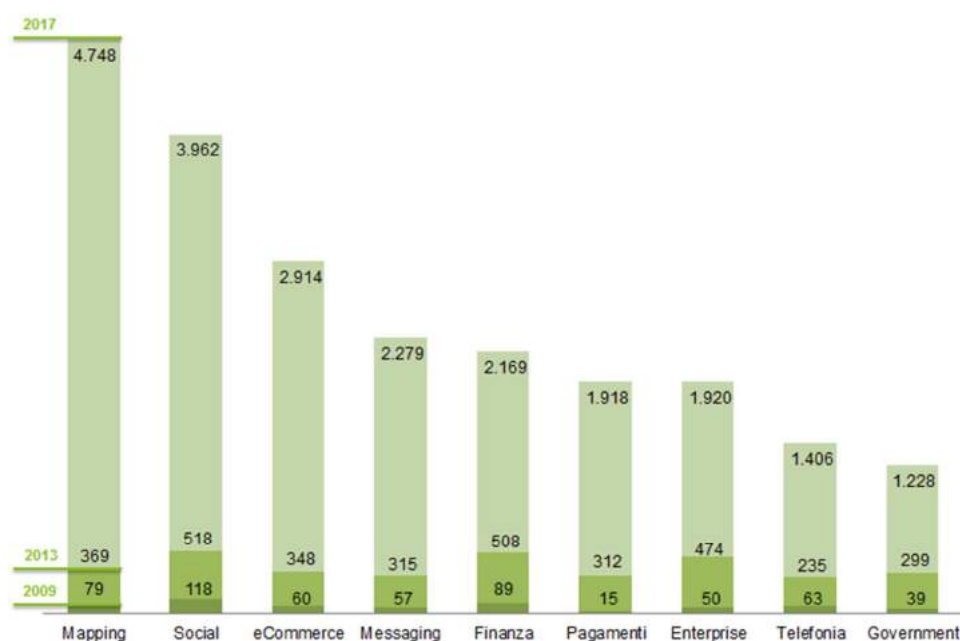
---

<sup>2</sup> <https://hbr.org/2015/01/the-strategic-value-of-apis>

dalle attività e dai trend di acquisizioni che stanno caratterizzando il mercato delle soluzioni e degli strumenti di pubblicazione e gestione delle API.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero il tema del numero crescente di API disponibili, in Figura 1 è evidente come nel complesso il numero di API disponibili<sup>3</sup> è cresciuto con dei tassi di crescita a tre cifre, per ciascuna delle principali categorie funzionali (Mappe, eCommerce, Social, ecc). In particolare, si noti come la categoria che è cresciuta maggiormente è quella relativa ai servizi di Mapping, che sono diventati sempre più funzionali allo sviluppo di applicazioni che utilizzano la geolocalizzazione per la personalizzazione e l'ottimizzazione dei servizi e delle informazioni forniti sulla base della posizione dell'utente.

FIGURA 2 - API E PRINCIPALI CATEGORIE FUNZIONALI



Fonte: rielaborazione dati programmableWeb

A fronte di questa crescente attenzione rivolta alle API, e al loro ruolo abilitante anche in relazione ad aspetti quali l'integrazione dei sistemi, la mobility e il cloud, così come l'IoT, negli ultimi anni si è assistito inoltre alla crescita delle attività di M&A che hanno riguardato soprattutto il mercato delle piattaforme per l'API Management. In particolare, dal 2015 ad oggi sono state effettuate alcune acquisizioni particolarmente significative da parte di vendor IT:

- **Tibco e Mashery (2015)**<sup>4</sup>

Con questa acquisizione, TIBCO ha ampliato la propria offerta di soluzioni per la gestione delle API, con l'obiettivo di supportare le aziende nel processo di

<sup>3</sup> In questo caso è stato usato come indicatore della disponibilità di API il numero di API registrate sul portale ProgrammableWeb, che dal 2005 si propone come il principale punto di riferimento online sul tema delle API [www.programmableweb.com/about](http://www.programmableweb.com/about)

<sup>4</sup> [www.tibco.com/press-releases/2015/tibco-software-acquire-api-management-leader-mashery](http://www.tibco.com/press-releases/2015/tibco-software-acquire-api-management-leader-mashery)  
[www.tibco.com/blog/2016/10/31/tibco-mashery-mamed-a-leader-in-gartners-magic-quadrant-for-full-lifecycle-api-management/](http://www.tibco.com/blog/2016/10/31/tibco-mashery-mamed-a-leader-in-gartners-magic-quadrant-for-full-lifecycle-api-management/)

trasformazione digitale dei propri clienti, sia nell'ottica di integrazione dei canali, sia di accelerazione dell'open innovation. Fondata nel 2006, Mashery è stata una dei pionieri nell'offerta di piattaforme per l'API Management; nel 2013 l'azienda era stata acquistata da Intel, che due anni dopo l'ha ceduta a TIBCO.

- **Red Hat e 3scale (2016)**<sup>5</sup>

A giugno 2016 Red Hat, azienda vendor di soluzioni open source, ha acquisito 3scale, azienda attiva nell'ambito delle soluzioni per l'API Management. Questa acquisizione ha rafforzato il ruolo abilitante di Red Hat nell'ambito dell'API Economy attraverso un'integrazione cloud semplificata e basata sui micro-servizi.

- **Google e Apigee (novembre 2016)**<sup>6</sup>

Apigee, società fondata nel 2004, è specializzata nella gestione delle API, semplificando la loro delivery e l'analisi legata alla loro pubblicazione e utilizzo. A fine 2016, Google ha annunciato l'acquisizione di questa società, con l'obiettivo di integrare e supportare l'offerta cloud di Google.

- **Oracle e Apiary (gennaio 2017)**<sup>7</sup>

Oracle ha recentemente acquisito Apiary, nell'ottica di integrare le competenze e il know-how legato all'integrazione tramite API di Apiary all'offerta Cloud di Oracle: aggiungere componenti d'offerta legate alle API diventa infatti sempre più necessario per fornire applicazioni e soluzioni cloud- based innovative.

Da questo quadro emerge dunque una crescente attenzione sia da parte del mondo dell'offerta sia di quello della domanda (che espone sempre più i propri asset tramite API) verso strumenti in grado di valorizzare i propri asset sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno, creando nuovo valore e nuove spinte allo sviluppo di nuove partnership e modelli di business.

---

<sup>5</sup> [www.redhat.com/it/about/press-releases/red-hat-acquire-api-management-leader-3scale](http://www.redhat.com/it/about/press-releases/red-hat-acquire-api-management-leader-3scale)

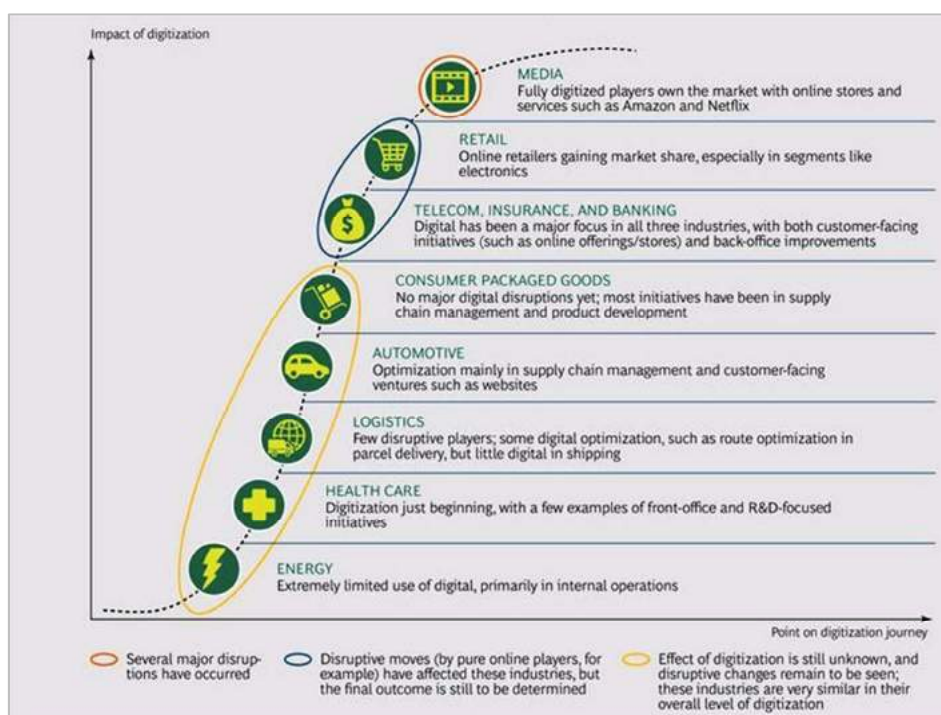
<sup>6</sup> <https://apigee.com/about/press-release/google-completes-acquisition-apigee-corporation>  
[www.cnbc.com/2016/09/08/apigee-to-be-acquired-by-google-in-625-million-all-cash-deal.html](http://www.cnbc.com/2016/09/08/apigee-to-be-acquired-by-google-in-625-million-all-cash-deal.html)

<sup>7</sup> [www.oracle.com/corporate/pressrelease/oracle-buys-apiary-011917.html](http://www.oracle.com/corporate/pressrelease/oracle-buys-apiary-011917.html)

## AMBITI APPLICATIVI ED ECOSISTEMI DIGITALI

Il processo di trasformazione digitale, di cui le API sono uno degli strumenti abilitanti, assume diverse velocità a seconda del settore in cui le aziende operano, della tipologia di prodotto/ servizio offerto e della tipologia di clienti. In particolare, una recente analisi di BCG ha messo in evidenza come, a livello globale, esista una sorta di curva della trasformazione digitale, che rappresenta appunto la velocità e gli impatti della digital transformation nei diversi settori, dove l'ambito più impattato risulta essere quello dei Media, seguito dai settori Retail, Telco e Finance.

FIGURA 3 – LA CURVA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE



Fonte: BCG analysis

Partendo dunque da questa curva della digitalizzazione, di seguito viene approfondito il ruolo delle API nei settori in cui la trasformazione digitale sta avendo gli impatti più significativi, analizzando per ciascun settore alcuni case study e best practice internazionali per mostrare i principali trend di adozione delle API in diversi ambiti applicativi.

### Retail

Oggi immediatezza e mobilità sono alcune delle principali esigenze della domanda nei confronti dell'esperienza d'acquisto e della loro relazione rispetto alle imprese che operano nel settore retail. In particolare, la diffusione negli ultimi anni dello shopping online, la crescente rilevanza dei dispositivi mobile come interfacce privilegiate dagli utenti e la nascita di pure digital player (ad esempio, Yoox, Amazon, ecc.) che hanno reso

più “affollato” lo scenario competitivo, hanno portato questo settore a riflettere sulla necessità di trasformare le proprie logiche di funzionamento in chiave digitale. In questo scenario, le API sono diventate uno degli strumenti abilitanti questa trasformazione, facilitando tra l’altro il continuo adattamento dell’offerta alle variazioni della domanda: le API diventano imprescindibili sia per necessità interne (come ad esempio il coordinamento di inventari sempre più complessi) sia per creare un’esperienza mobile e per implementare partnership con nuovi player online.

### **Argos - Sainsbury’s<sup>8</sup>**

A settembre 2016 Sainsbury’s, la terza catena di supermercati del Regno Unito, ha aggiunto al proprio portafoglio, tramite l’acquisizione del gruppo Home Retail, la società Argos, con l’obiettivo di diventare uno dei principali retailer in UK non solo in ambito alimentare, ma anche, tra gli altri, nell’abbigliamento e nei servizi finanziari. Argos ha iniziato la propria attività negli anni ’70, sviluppando nel tempo un’ampia rete di supermercati, che oggi conta 840 punti vendita<sup>9</sup>. A partire dal 2010, anche a fronte della competizione di attori attivi principalmente online, l’azienda ha deciso di rilanciare la propria immagine con un nuovo logo e un nuovo portale online facilmente accessibile, anche in una logica di eCommerce, ai propri clienti; a questo portale, Argos ha inoltre affiancato un’App, dalla quale è possibile accedere al catalogo dei prodotti offerti e acquistarli anche in mobilità. Argos ha implementato questi servizi avvalendosi di API, che le hanno consentito di creare una customer experience consistente attraverso i differenti canali di vendita, creando un’esperienza di acquisto integrata e continua. D’altra parte, benché queste API inizialmente siano state introdotte proprio a supporto del funzionamento delle applicazioni mobili, i risultati ottenuti e il crescente traffico sui canali digitali hanno portato l’azienda a valutare l’utilizzo di API anche per sviluppare altri canali, avvalendosi sia di community di sviluppatori aperte, sia di community chiuse. Nel complesso, questo percorso di trasformazione digitale, secondo le stime del retailer inglese, permetterà ad Argos di raggiungere entro il 2018 il target di vendita di £4,5 miliardi.

### **Macy’s<sup>10</sup>**

Macy’s, una delle grandi catene retail statunitensi che ad oggi conta più di 730 store fisici, ha continuato nei suoi 150 anni di storia ad innovarsi, rimanendo al passo con le esigenze e i bisogni dei propri clienti e del mercato. Per questo motivo, già nel ’98 l’azienda aveva scelto di lanciare il proprio website, trovandosi poi con l’avvento degli smartphone e la diffusione delle logiche di mobility a dovere ottimizzare e rilanciare i propri servizi online anche in mobilità: l’obiettivo infatti era quello di fornire una mobile experience al passo con le esigenze e le aspettative dei propri clienti, che consentisse a Macy’s di aumentare il proprio market share e di accrescere la brand awareness dell’azienda. A questo scopo, Macy’s voleva sviluppare un’applicazione mobile che fosse particolarmente attrattiva anche per i Millennials, integrandola con i social network e con funzioni ad elevato valore aggiunto, come ad esempio la ricerca per immagini o la

---

<sup>8</sup> [www.mashery.com/sites/default/files/Argos-Case-Study.pdf](http://www.mashery.com/sites/default/files/Argos-Case-Study.pdf)

<sup>9</sup> [www.argos.co.uk/static/StaticDisplay/includeName/AboutArgos.htm](http://www.argos.co.uk/static/StaticDisplay/includeName/AboutArgos.htm)

<sup>10</sup> [www.mashery.com/sites/default/files/fields/field\\_file\\_pdf/customer/SS-macys-web.pdf](http://www.mashery.com/sites/default/files/fields/field_file_pdf/customer/SS-macys-web.pdf)

possibilità di fornire raccomandazioni. D'altro canto, per fornire queste funzionalità in modo immediato e consistente per i clienti, Macy's si è dovuta avvalere di API, che hanno permesso agli sviluppatori interni all'azienda di creare prodotti adatti alle nuove esigenze dei clienti più giovani: ad esempio, come già si accennava poco sopra, hanno permesso di sviluppare funzionalità che rispondessero rapidamente agli input degli utenti, che oggi possono fotografare un vestito visto per strada e verificare se quell'abito è disponibile da Macy's, procedendo nel caso direttamente all'acquisto.

### **Amazon.com<sup>11</sup>**

Amazon.com, una delle maggiori aziende di ecommerce americane, ha negli ultimi anni raggiunto una posizione dominante nell'ambito delle vendite online, guadagnando market share e minacciando il posizionamento di retailer tradizionali, consolidati nella vendita attraverso store fisici. Al fine di mantenere la posizione dominante ormai acquisita nel mercato delle vendite online, Amazon ha adottato una strategia di rafforzamento delle partnership con altre realtà online: da un lato, Amazon offre l'opportunità ai partner di rendere accessibile il suo catalogo di prodotti e di consentirne l'acquisto diretto attraverso il loro sito/ applicazione, ampliando in questo modo il suo canale di distribuzione e diffondendo ulteriormente il proprio brand; dall'altro, i partner traggono profitto dall'accesso dei propri utenti al catalogo di Amazon, ottenendo una commissione su ciascun acquisto attraverso il proprio sito/ applicazione. Queste partnership tra Amazon e altre aziende online è possibile grazie alle Product Advertising API, delle API che regolano le logiche di visibilità e di rewarding del catalogo di Amazon via portali/ applicazioni di terzi.

I casi di Argos e di Macy's, così come quello di Amazon, mostrano come il mondo retail stia ormai trasformando, anche seguendo strategie diverse, per soddisfare le necessità e i nuovi bisogni del consumatore. In questo scenario, le API sono uno degli strumenti che consentono di raggiungere questo obiettivo e che hanno permesso alle imprese del settore di allinearsi alle esigenze della domanda, ottimizzando ad esempio la propria presenza online, anche in mobilità, e nell'ambito dell'eCommerce.

### *Travel & Transportation*

Negli ultimi anni il settore Travel and Transportation (T&T) si è servito degli strumenti digitali per migliorare la visibilità dei propri brand e la customer experience dei clienti: se le imprese del settore inizialmente hanno utilizzato i siti web per rendere visibile la propria offerta, ora invece stanno sviluppando progetti e soluzioni che consentano l'acquisto diretto, anche in mobilità, e di integrare informazioni provenienti da altre fonti, aggiornate in tempo reale, sviluppando nuovi modelli competitivi. A questo riguardo, le API sono uno degli strumenti fondamentali per modellare questo sviluppo dei servizi offerti dall'industria T&T: ad esempio, oggi molte imprese del settore possono aggiornare i viaggiatori, anche attraverso la propria mobile app, sui cambiamenti o sugli

---

<sup>11</sup> <https://web.archive.org/web/20170103011836/https://affiliate-program.amazon.com/gp/advertising/api/detail/main.html>

imprevisti legati ai servizi offerti, anche a causa di eventi esterni (traffico, eventi meteo, ecc.).

#### **Travel website (Expedia, Kayak e altri)**

Il settore T&T è un settore ad alta complementarietà dei servizi offerti, i cui driver (prezzi, tratte, location) sono standardizzati e quindi facilmente comparabili. La possibilità di comparazione, supportata dalla diffusione del digitale e dei suoi strumenti, ha portato alla nascita di nuove opportunità di business per nuove realtà che consentono agli utenti la comparazione delle offerte di acquisto basate su diversi parametri (prezzo, compagnia aerea, tempistiche, ecc.). Expedia e Kayak sono solo due esempi di queste realtà che usano i sistemi di prenotazione di compagnie aeree o di alberghi offrendo l'immediatezza della comparazione e della scelta e il coordinamento di servizi complementari (volti a creare pacchetti vacanze completi) al consumatore finale. Il business di queste realtà è spesso legato alla condivisione di API da parte delle imprese del settore, che permettono un confronto diretto e in tempo reale delle diverse offerte. I consumatori utilizzano sempre più questi servizi come punto di accesso all'offerta delle imprese del settore T&T: un'impresa che sceglie di non condividere i propri dati per rendere la propria offerta comparabile con quella di altri rischia così di perdere visibilità rispetto ai competitor e di vedere ridotto il proprio market share.

#### **Partnership EasyJet-Gatwick<sup>12</sup>**

Gli aeroporti sono luoghi che integrano diverse realtà e che richiedono quindi un'organizzazione sinergica di tutti gli attori coinvolti per offrire servizi integrati ai viaggiatori. Le API hanno aiutato a rendere maggiormente *customer-friendly* questi ambienti, concretizzando le partnership tra compagnie aeree, aeroporti e i servizi al loro interno, per migliorare l'esperienza dei viaggiatori, informandoli sulle attività aeroportuali e commerciali e proponendo servizi personalizzati sulla base delle preferenze e delle attività dei singoli. A questo riguardo, un esempio è la partnership tra EasyJet e l'aeroporto di Gatwick, dove EasyJet è la principale compagnia operante. EasyJet ha infatti lanciato una Mobile Host App che, tramite mappe e dati costantemente aggiornati, è in grado di offrire ai passeggeri soluzioni e proposte in base alle offerte funzionali e commerciali dell'aeroporto. D'altra parte, questa applicazione fa parte di un progetto più ampio di collaborazione tra l'aeroporto e le compagnie aeree: Gatwick Airport ha investito infatti in sistemi di integrazione di dati e piattaforme allo scopo di fornire informazioni rilevanti ed in tempo reale dei passeggeri alle compagnie; l'obiettivo è quello di ripensare in tempi brevi i propri sistemi legacy per consentire ai propri partner di adempiere totalmente alle necessità dei loro passeggeri. Il ripensamento di questi sistemi permetterà all'aeroporto di integrare informazioni nelle applicazioni delle compagnie aeree partner, così da instaurare una vera e propria comunicazione in tempo reale, in un'ottica futura di relazione many-to-many, per instaurare una rete globale che coinvolga le attività e i dati di diversi aeroporti e compagnie aeree.

---

<sup>12</sup> [www.futuretravelexperience.com/2015/05/true-value-data-sharing-collaboration-clear-see-gatwick-airport/](http://www.futuretravelexperience.com/2015/05/true-value-data-sharing-collaboration-clear-see-gatwick-airport/)

#### **Starwood Hotels & Resorts Worldwide<sup>13</sup>**

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, società specializzata nei servizi alberghieri e di leisure di fascia alta, attraverso l'uso di API ha potuto rinnovare la propria customer experience, fornendo immediatezza e possibilità di personalizzazione nelle procedure di prenotazione, senza aumentare i costi e i rischi operativi dell'azienda. Starwood Hotels & Resorts Worldwide ha infatti scelto di implementare un nuovo sistema di booking stringendo partnership con aziende che offrono servizi complementari sempre nell'ambito di servizi a fascia alta. Nello specifico, ha implementato collaborazioni con Delta Airlines e Uber, consentendo ai clienti di queste due compagnie di accedere direttamente alle prenotazioni della catena di hotel dai propri siti o applicazioni. Lo sviluppo di queste partnership è stato possibile grazie alle API, che hanno permesso ai partner di avere accesso ai dati e al sistema di booking, senza la necessità di un controllo diretto degli ordini e delle prenotazioni da parte dell'azienda. In particolare, queste collaborazioni hanno consentito a Starwood Hotels & Resorts Worldwide di presidiare anche mercati adiacenti al proprio core business, dove le aziende partner sono player riconosciuti, facendo leva sui loro brand e aumentando la customer experience dei propri clienti.

Il digitale in questo settore sta ridisegnando la natura e le relazioni dei suoi attori, che si trovano costretti ad adattarsi ad uno scenario più competitivo e dinamico rispetto al passato. In questo contesto, le API sono uno strumento che può facilitare lo sviluppo di applicazioni e la creazione di nuove opportunità di business. In particolare, i casi e le best practice internazionali hanno messo in evidenza come le API, all'interno di un contesto di trasformazione digitale, possano da un lato accrescere la visibilità e l'accessibilità dell'offerta di un'impresa, anche in una logica comparativa, attraverso diversi canali; dall'altro, supportare la creazione di relazioni tra diverse realtà operanti in uno stesso ambito, creando sinergie e valore aggiunto per l'organizzazione dell'intero sistema (si pensi ad esempio al caso citato poco sopra dell'aeroporto di Gatwick); infine, permettere all'azienda di aumentare la propria visibilità e ampliare la propria rete distributiva online, garantendole l'opportunità di accedere alla propria offerta da canali appartenenti anche a settori adiacenti.

#### **Media & Entertainment**

La diffusione del cloud computing, dei dispositivi mobili e dei social network sta rivoluzionando ormai da anni l'industria dei media e dell'intrattenimento. Questi settori, così come già quello dei trasporti e il retail, hanno cominciato ad indirizzare la loro offerta con riferimento sempre crescente alle aspettative, cambiate rispetto al passato, dei consumatori. L'esigenza di soddisfare la domanda in modi nuovi è data quindi dal cambiamento delle modalità di fruizione dei contenuti da parte del pubblico rispetto al passato: ad esempio, si usano sempre più dispositivi mobili in sostituzione o anche simultaneamente a quelli tradizionali (TV, radio ecc.). Nello specifico, le nuove esigenze del consumatore si possono identificare nell'immediatezza del consumo dei contenuti,

---

<sup>13</sup> [www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=F895104U31328J57](http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=F895104U31328J57)

anche on-demand, da diversi dispositivi e nella fruizione di più servizi contemporaneamente. I nuovi strumenti digitali e la diffusione di questi come canali preferenziali di informazione ed intrattenimento hanno modificato le modalità di relazione dei player tradizionali con la domanda, generando un nuovo scenario competitivo a cui questi devono adattarsi.

### **BBC Worldwide<sup>14</sup>**

BBC Worldwide, individuando le nuove esigenze della domanda e riconoscendo a nuovi player la capacità di rispondere a queste necessità, ha adottato una strategia di “avvicinamento” al consumatore, costruendo una piattaforma di distribuzione di contenuti digitali on-demand, chiamato BBC Store. La creazione di questo store digitale ha permesso a BBC di rendere commercializzabili contenuti e programmi prima non accessibili in modo sistematico (e a pagamento) dal pubblico. Nello specifico, BBC Worldwide ha messo a disposizione dell’utente, attraverso un’unica piattaforma, l’archivio storico e continuamente aggiornato di contenuti provenienti da vari canali BBC in tutto il mondo. L’ostacolo principale di BBC nel creare questa piattaforma è stato quello di far fronte ad una complessa architettura IT multi-tier, che utilizza diversi fornitori e diverse tecnologie per offrire video on-demand. Per mediare a questa situazione di scarsa interoperabilità dei sistemi, nell’ottica di fornire un’interfaccia unica di accesso all’archivio dei programmi, l’azienda ha deciso di ricorrere a della API interne che mediassero e gestissero l’accesso ai dati e migliorassero l’interoperabilità tra sistemi di back-end e il front-end (nel caso specifico, il BBC Store appunto). La creazione di questo store alimentato da API ha consentito a questo player tradizionale di avvicinarsi alle nuove logiche di consumo di contenuti, in modo “immediato” anche in mobilità, e di capitalizzare e monetizzare il proprio storico e i propri asset tradizionali.

### **London Theater Direct<sup>15</sup>**

Da sempre la vendita di biglietti per eventi e spettacoli ha dovuto sopperire alla difficoltà d’incontro tra domanda e offerta, avendo come risultato numerosi biglietti invenduti e l’elevata inefficienza del canale di vendita. Inoltre, la delega della vendita da parte dei teatri ad agenzie locali ha aumentato il raggio di azione di questi, ma allo stesso tempo ha aumentato l’inefficienza del sistema complessivo: la mancanza di coordinamento tra le diverse agenzie permetteva che ci fossero distributori sold-out impossibilitati a vendere ulteriori biglietti ed altri invece con ancora disponibilità di ticket; la scelta da parte del consumatore della quantità di biglietti acquistabili e della posizione all’interno dei teatri era inoltre vincolata alla disponibilità della singola agenzia. Per ovviare a questo problema, nel 2013 i teatri hanno deciso di aprire, tramite API, i propri sistemi di prenotazione e vendita di biglietti agli agenti di distribuzione. A partire da queste, London Theater Direct (LTD), distributore di biglietti per eventi, è riuscito quindi a ridurre le inefficienze del canale di vendita online, offrendo allo stesso tempo al consumatore una maggiore libertà di scelta rispetto al posto a sedere, sulla base della disponibilità effettiva di biglietti e non più della disponibilità del singolo rivenditore. Le API sono inoltre lo strumento che LTD ha usato per ampliare i propri canali di vendita: sfruttando l’alta domanda dei turisti a Londra per gli spettacoli teatrali, ha deciso di sfruttare nuove opportunità di partnership, ad esempio con hotel e compagnie aeree.

---

<sup>14</sup> <https://apigee.com/about/press-release/apigee-work-bbc-worldwide-bbc-store>

<sup>15</sup> [www.tibco.com/sites/default/files/resources/ss-london-theatre-direct\\_0.pdf](http://www.tibco.com/sites/default/files/resources/ss-london-theatre-direct_0.pdf)

### **The New York Times<sup>16</sup>**

L'avvento del internet ha trasformato e continua a trasformare in modo significativo il mondo dell'editoria e della produzione di contenuti: i contenuti online, spesso gratuiti e di immediata fruizione, sono percepiti come alternativa alle più tradizionali testate giornalistiche, a volte anche a discapito della qualità e della validità delle informazioni e delle notizie. In questo contesto, il New York Times, sfruttando le nuove logiche e gli strumenti digitali, è riuscito a ripensare il proprio ruolo online e a monetizzare i propri contenuti, anche attraverso la pubblicazione di API: l'obiettivo di questa strategia è quello di aumentare la visibilità online e in mobilità, secondo le regole e i criteri definiti dal quotidiano stesso, del NYT come content provider riconosciuto ed affidabile. Ad esempio, NYT è stato tra i primissimi ad offrire delle applicazioni per l'Apple Watch, ancora prima che l'orologio fosse disponibile nei negozi, e a favorire la distribuzione dei propri contenuti tramite Facebook o sull'Apple News, raggiungendo così anche nuovi target generazionali.

Le API nel settore Media e Entertainment possono collaborare alla realizzazione di nuove strategie di business, adattando la nuova offerta alle nuove dinamiche del mercato, aiutando a consolidare e ampliare i canali di vendita e a rafforzare logiche di brand awareness nel mondo digitale di aziende generalmente considerate lontane dalle logiche del digitale e dell'innovazione.

### **Banking**

Negli ultimi anni la diffusione del digitale e la conseguente trasformazione delle aspettative e dei bisogni dei clienti, nonché la nascita di nuove realtà e start up mirate al soddisfacimento di questi, stanno modificando le dinamiche e il posizionamento di player attivi nel settore bancario. Si parla infatti sempre più della minaccia delle Fintech, più agili e rapide nel cogliere i bisogni della domanda rispetto ai grandi gruppi bancari, e alla necessità di questi ultimi di trasformarsi ed adeguarsi ai cambiamenti per mantenere e consolidare la propria posizione sul mercato. Ad oggi, le strategie individuate dal mondo banking tradizionale per arginare le minacce dei nuovi player consistono nell'implementazione di processi di innovazione che garantiscano il recupero di efficienza, la semplificazione, l'immediatezza e la maggiore personalizzazione dei servizi, in un contesto dove anche nuove direttive regolamentari (es. PSD2) esigono un adattamento al digitale del mercato.

In questo contesto, è diventato centrale il concetto di Open Banking, che si fonda su alcuni pilastri fondamentali: l'utilizzo di API aperte che consentono agli sviluppatori di creare applicazioni e servizi innovativi, maggiori opzioni di trasparenza finanziaria per i titolari di conti che vanno da Open Data ai dati privati, e l'uso della tecnologia open source per realizzare questo. L'Open Banking è ormai diventato la baseline per l'innovazione del settore, le sue modalità di implementazione variano a seconda degli attori nel mercato, con l'obiettivo di offrire servizi innovativi che possano dare un valore aggiunto ai clienti rispetto ai competitor.

---

<sup>16</sup> <https://open.blogs.nytimes.com/2009/02/04/announcing-the-article-search-api/>

#### **BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria<sup>17</sup>**

BBVA, gruppo bancario multinazionale spagnolo che si distingue per la forte vocazione all'innovazione e all'open banking, ha recentemente aperto la sua Open Platform (chiamata BBVA API Market) per aziende e sviluppatori che intendono utilizzare le funzionalità di BBVA per creare nuovi servizi innovativi, coerenti con il programma di trasformazione digitale della banca. Attraverso la piattaforma, infatti, la banca espone le proprie API a sviluppatori che possono in questo modo partecipare al processo di innovazione dei servizi offerti dalla banca. La piattaforma, che è ancora ad uno stadio pilota, è accessibile solo su invito ad utenti in Spagna e Stati Uniti; inoltre, non sono ancora definite completamente le relazioni e le tipologie di partnership che potranno intercorrere tra i vari attori che si troveranno a gravitare attorno alla piattaforma di BBVA, elemento che d'altra parte deve essere definita prima di aprire la piattaforma ad altri Paesi e operatori.

BBVA non è d'altra parte l'unico istituto bancario ad avere annunciato negli ultimi anni il lancio di una strategia di Open Banking e la conseguente pubblicazioni di API volte a supportare tale strategia. Oltre il recente annuncio di Hellenic Bank<sup>18</sup>, negli anni si sono orientati alle logiche di Open API, tra gli altri, anche Standard Chartered Bank<sup>19</sup>, AXA Banque<sup>20</sup>, ING<sup>21</sup> e CitiGroup<sup>22</sup>. Nel contesto italiano, una delle banche che ha cominciato a fare alcuni passi nel percorso verso l'Open Banking è Unicredit, che recentemente ha messo a disposizione alcune API ai partecipanti dell'Appathon<sup>23</sup>, la competizione organizzata dal gruppo per sviluppatori, PMI Fintech e startup, per creare applicazioni mobili innovative a supporto della trasformazione digitale della banca.

#### *Verso gli ecosistemi digitali: il caso di E015*

Le API d'altra parte possono anche essere utilizzate in una logica più ampia di creazione di un ecosistema in cui gli attori che partecipano si relazionano secondo un modello di cooptation: l'obiettivo è infatti quello di collaborare, in una logica orizzontale, per creare nuovi mercati e nuovi scenari futuri di competizione (da qui, il termine cooptation, dall'unione di cooperation e competition). In questo senso, le API diventano lo standard comune di condivisione dei dati adottato da attori differenti, senza una precisa finalità di business predefinita: le imprese che vogliono partecipare all'ecosistema adottano un "linguaggio" comune, partecipano ad un tavolo di dialogo attraverso il quale è possibile fornire agli stessi operatori del tavolo, gli strumenti per creare applicazioni e soluzioni a valore aggiunto, che capitalizzino gli asset digitali messi a disposizione del tavolo. Questa logica di utilizzo delle API si discosta dai case study e

---

<sup>17</sup> [www.bbva.com/en/news/general/bbva-api-market-platform-financial-innovators/](http://www.bbva.com/en/news/general/bbva-api-market-platform-financial-innovators/)

<sup>18</sup> [www.bankingtech.com/755712/hellenic-bank-to-launch-open-apis/](http://www.bankingtech.com/755712/hellenic-bank-to-launch-open-apis/)

<sup>19</sup> [www.bankingtech.com/727781/standard-chartered-launches-open-banking-api-developer-portal/](http://www.bankingtech.com/727781/standard-chartered-launches-open-banking-api-developer-portal/)

<sup>20</sup> [www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=23540](http://www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=23540)

<sup>21</sup> [www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=24058](http://www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=24058)

<sup>22</sup> [www.citigroup.com/citi/news/2016/161110b.htm](http://www.citigroup.com/citi/news/2016/161110b.htm)

<sup>23</sup> [www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases/2016/unicredit-lancia-l-edizione-2016-dell-appathon.html](http://www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases/2016/unicredit-lancia-l-edizione-2016-dell-appathon.html)

dalle applicazioni fin qui presentati, dal momento che in questo caso non si tratta di un'azienda che decide di aprire secondo i propri bisogni e finalità i propri asset verso l'interno o l'esterno; al contrario, in questo caso sono un gruppo di imprese e organizzazioni che, insistendo su un ambito comune (come può essere ad esempio quello territoriale), decidono di assumere un "linguaggio" comune per favorire futuri sviluppi e collaborazioni innovative.

A questo riguardo, un esempio italiano di ecosistema digitale basato su API è quello di E015 Digital Ecosystem<sup>24</sup>, progetto coordinato da CEFRIEL e promosso dalle principali associazioni imprenditoriali italiane (Confindustria, Camera di Commercio di Milano, Confcommercio, Assolombarda e Unione del Commercio di Milano) in occasione di Expo 2015. In questo caso, l'ambito comune su cui insistevano gli attori coinvolti era proprio l'esposizione universale che si è tenuta a Milano: questo evento è diventato l'occasione per definire un linguaggio comune a cui le imprese e le organizzazioni coinvolte potevano aderire per dare la possibilità, in una logica di Open Innovation, di creare nuove applicazioni sinergiche rispetto agli asset e ai dati condivisi dai partner del progetto. A questo riguardo, una delle iniziative nate attraverso E015 è il caso di ExpolnCittà #MilanoaPlaceToBe, progetto di promozione dell'offerta di eventi lanciato dal Comune e della Camera di Commercio di Milano, che utilizza E015 per veicolare i propri contenuti e le proprie informazioni su siti e applicazioni di altri partner nell'ambito di E015, ad esempio sul portale L15 di Regione Lombardia o l'applicazione Infoblu sullo stato della mobilità.

Questo progetto, che parte da una logica di collaborazione da cui ripensare le logiche di relazione tra attori e organizzazioni, è sicuramente un modello di utilizzo delle API di ampio respiro, che non coinvolge la strategia di una singola azienda ma definisce le regole di collaborazioni tra un vero e proprio ecosistema.

---

<sup>24</sup> [www.e015.regione.lombardia.it/PE015/](http://www.e015.regione.lombardia.it/PE015/)

## CONCLUSIONE

Questo white paper vuole fornire una panoramica del potenziale dell'utilizzo delle API sia nel contesto generale sia all'interno di diversi settori e ambiti applicativi. A fronte della crescente rilevanza della trasformazione digitale rispetto alle dinamiche di funzionamento e alle strategie delle aziende tradizionali, le API intervengono come strumento in grado di favorire l'apertura e l'integrazione di dati, informazioni e funzionalità, sorpassando le logiche di verticalità che hanno caratterizzato nel passato i sistemi informativi e lo sviluppo di applicazioni in azienda. Le API infatti consentono di ripensare in una logica sinergica agli asset aziendali, nell'ottica di sfruttare al meglio la complementarità e le possibili interazioni esistenti tra diversi sistemi e applicazioni. Le API, inoltre, consentono di guardare con occhi nuovi al canale e a potenziali partnership con attori esterni, sviluppando in modo controllato e sicuro le integrazioni tra applicazioni e lo scambio di dati.

Le API dunque, pur nascendo come strumento "tecnico" per lo sviluppo software, assumono oggi in un contesto di digital transformation un ruolo che supera l'ambito puramente tecnologico e diventano un vero e proprio driver di business e innovazione: continuare, pertanto, a guardare a queste come ad un tool riservato al dipartimento IT minimizza il ruolo che queste possono avere nel disegnare le strategie e il posizionamento delle imprese sul mercato. Molti settori hanno incominciato infatti ad adottare questi strumenti non solo per rendere più efficienti e rapidi le relazioni e gli scambi tra sistemi e applicazioni, ma anche per disegnare nuove partnership con player di mercati adiacenti al proprio, ma sinergici, e per creare nuovi stream di ricavi, sempre più consistenti rispetto alle linee di prodotto/ servizio tradizionali.

Cominciare a ragionare in termini di API, ovvero adottando un approccio di integrazione e di collaborazione rispetto a servizi e funzionalità adiacenti e sinergiche, nonché nella logica di capitalizzazione e di specializzazione rispetto a specifiche funzionalità (ha senso sviluppare un proprio Google Maps quando è possibile integrare facilmente l'originale nelle proprie applicazioni?), diventa quindi un nuovo modo di intraprendere il processo di trasformazione digitale, creando nuovi modelli e nuove dinamiche di relazione anche all'interno di settori e mercati tradizionali.

The Innovation Group (TIG) è una società di servizi di consulenza direzionale, advisory e ricerca indipendente, specializzata nella innovazione del Business e dei processi aziendali attraverso l'utilizzo delle tecnologie ICT e digitali. Si rivolge ad aziende ed organizzazioni che desiderano sviluppare strategie di crescita attraverso programmi, iniziative e progetti di innovazione, di go-to-market, di produzione e gestione integrata della conoscenza interna ed esterna all'azienda tramite le tecnologie digitali.

The Innovation Group è formato da un Team con esperienze consolidate, sia a livello locale sia internazionale, si avvale del contributo di partnership strategiche con aziende e istituti internazionali che garantiscono un forte e continuo sviluppo di ricerca e di conoscenza dei mercati, delle tecnologie e delle migliori pratiche nei principali settori verticali. alle aziende e alle organizzazioni The Innovation Group si propone con un approccio pragmatico, volto ad affiancarle ed accompagnarle nella fase di realizzazione di piani strategici, per valorizzare le risorse e le capacità esistenti al proprio interno e prendere le decisioni più utili in tempi rapidi.

Tutte le informazioni/i contenuti presenti sono di proprietà esclusiva di The Innovation Group (TIG) e sono da riferirsi al momento della pubblicazione. Nessuna informazione o parte del report può essere copiata, modificata, ripubblicata, caricata, trasmessa, postata o distribuita in alcuna forma senza un permesso scritto da parte di TIG. L'uso non autorizzato delle informazioni / i contenuti della presente pubblicazione viola il copyright e comporta penalità per chi lo commette.

Copyright © 2017 The Innovation Group

