

# IL CAFFÈ DIGITALE



LE COLAZIONI DEL 2017



# INDICE

---

## LA COLAZIONE DI MARZO

I rischi e le opportunità che attendono l'Economia Italiana nel 2017

Intervista a **Gregorio De Felice**, Head of Research and Chief Economist,  
**INTESA SANPAOLO**

## LA COLAZIONE DI APRILE

**MOLESKINE**: l'innovazione viaggia sul "taccuino"

Intervista ad **Arrigo Berni**, CEO, **MOLESKINE**

## LA COLAZIONE DI MAGGIO

Innovazione tecnologica e impatto sul mercato del lavoro: rischi ed opportunità

Intervista a **Carl Benedikt Frey**, **Oxford University**

## LA COLAZIONE DI GIUGNO

**BlockChain**, **Artificial Intelligence** e **BOT**: le nuove buzzword del mondo IT

Intervista a **Massimo Messina**, Head of Global ICT, **UniCredit**

## LA COLAZIONE DI LUGLIO

Obiettivi e priorità della **Digital & Innovation Strategy** di **Fastweb**

Intervista a **Marco Salvadori**, Responsabile Digital & Innovation, **Fastweb**

## LA COLAZIONE DI SETTEMBRE

Banche, crisi finanziarie e Proust: da dove ripartire per progettare le banche del futuro?

Intervista a **Marco Onado**, Professore Senior, **Università Bocconi**

## LA COLAZIONE DI OTTOBRE

Politiche industriali, competitività e la fabbrica intelligente

Intervista a **Fabrizio Onida**, Professore Emerito, **Università Bocconi**

## LA COLAZIONE DI NOVEMBRE

Un'infrastruttura abilitante la città dei dati: la visione di **A2A Smart City**

Intervista a **Marco Moretti**, Presidente, **A2A Smart City** e CIO, **A2A Group**

## LA COLAZIONE DI DICEMBRE

Verso un modello di fabbrica intelligente dove fisicità e digital si incontrano:  
l'esperienza del gruppo Carraro

Intervista a **Cristiano Grassi**, IT Business Application Manager,  
**Gruppo Carraro**

---

Articoli a cura di **Camilla Bellini**, Senior Research Analyst, **The Innovation Group**





## I RISCHI E LE OPPORTUNITÀ CHE ATTENDONO L'ECONOMIA ITALIANA NEL 2017

Intervista a **Gregorio De Felice**, HEAD OF RESEARCH AND CHIEF ECONOMIST, INTESA SANPAOLO

LA COLAZIONE DI  
MARZO

Questo mese abbiamo avuto la possibilità di approfondire con **GREGORIO DE FELICE – Head of Research and Chief Economist di Intesa Sanpaolo** – i rischi e le opportunità che attendono l'economia italiana nel 2017, approfondendo il ruolo di Industria 4.0 e dei distretti industriali nel processo di trasformazione del Paese.

Secondo De Felice, paradossalmente lo scenario 2017 presenta più rischi di natura politica che economica. I timori di una recessione americana e di una deflazione globale, che allarmavano i mercati ad inizio 2016, sono stati superati.

La crescita economica mondiale è in accelerazione, dal 3% dello scorso anno al 3,4%; alcuni importanti Paesi, come Brasile e Russia, sono usciti dalla recessione e il rimbalzo del prezzo del petrolio rafforza la domanda dei Paesi OPEC.

Le grandi incertezze sono tutte di natura politica: i rischi di misure protezionistiche da parte dell'Amministrazione Trump, il progressivo affermarsi di movimenti anti-establishment (di destra e di sinistra) in Europa, il fitto calendario di elezioni nel Vecchio Continente.

In Italia, la situazione politica presenta ulteriori elementi di complessità, anche a seguito della scissione all'interno del principale partito di centro-sinistra e, più in generale, a causa di una crescente frammentazione dell'offerta partitica provocata dalla prospettiva di un ritorno ad un sistema elettorale proporzionale.

Eventuali elezioni anticipate potrebbero avere effetti negativi sul rating dell'Italia e sul processo di realizzazione delle riforme.

Le previsioni di crescita del PIL italiano per il 2017 confermano la velocità di crociera intorno all'1% già registrata lo scorso anno.

E' tuttavia un ritmo ancora insufficiente per ridurre gli squilibri della nostra economia, a cominciare dall'elevata disoccupazione giovanile.

La previsione di crescita cumulata nel periodo 2016-2018, vede l'Italia conseguire un 3% di incremento del PIL, a fronte del 4,3% della Francia, del 4,8% della Germania e del 5% per l'intera Eurozona.

È inoltre da sottolineare che il mix della crescita italiana nel 2017 sarà diverso rispetto a quello dello scorso anno.

In particolare, torneranno ad avere un peso

importante le **esportazioni**, che nel 2016, pur avendo toccato dei record, risentivano ancora della debolezza della domanda estera (soprattutto da Russia, Brasile e Paesi OPEC).

I **consumi** potranno invece crescere ad un ritmo meno sostenuto rispetto al 2016, anche a causa del rallentamento dei trend positivi che recentemente hanno riguardato il tasso di disoccupazione.

La grande speranza (e incognita, al tempo stesso) restano infine gli **investimenti**, che hanno visto l'introduzione di forti incentivi da parte del Governo, ma su cui permane ancora cautela da parte delle imprese italiane.

Su questo ultimo punto, da un'indagine svolta da Intesa Sanpaolo, volta a comprendere le condizioni necessarie per favorire gli investimenti delle imprese italiane, è emerso come i principali ostacoli agli investimenti restino l'incertezza della domanda (interna ed estera) e l'eccesso di burocrazia; emergono invece, come fattori abilitanti, condizioni di credito favorevoli e la presenza di forti incentivi fiscali, come quelli previsti dal **Piano Industria 4.0**.

Questo Piano – prosegue De Felice – è una grande opportunità per il Paese, adattandosi in modo molto positivo ad una realtà come quella italiana, costituita in larga parte da piccole e medie imprese: la digitalizzazione riduce infatti l'importanza delle economie di scala e della dimensione d'impresa e rafforza i meccanismi di filiera, che restano un elemento cardine del nostro sistema produttivo.

D'altra parte, perché Industria 4.0 possa funzionare veramente, occorre affiancare all'iper-ammortamento e agli incentivi previsti altre leve.

Occorre investire di più nell'ambito dello sviluppo delle competenze e del capitale umano e inoltre per quanto riguarda le infrastrutture di connessione e la sicurezza informatica.

Per quanto riguarda il tema delle **competenze**, è ormai un dato di fatto che in Italia ci siano troppo pochi laureati in materie scientifiche, in ingegneria così come in informatica: il concetto stesso di numero chiuso nelle facoltà scientifiche è un controsenso, in un paese a forte vocazione manifatturiera.

Piuttosto, si potrebbe pensare ad un

sistema come quello francese, dove il primo anno è aperto a tutti, ma solo chi è in regola con una certa percentuale di esami può accedere a quelli successivi.

Sul tema delle infrastrutture e della **banda larga e ultralarga**, invece, rimane impensabile il fatto che, in un sistema in cui tutto si basa sul digitale come con Industria 4.0, le connessioni siano lente o che, addirittura, in alcune zone la connettività sia assente.

Lo stesso ragionamento vale per il tema della **sicurezza informatica**, benché siano le singole aziende che dovranno investire in questo ambito, e non il Governo: in una logica di interconnessione diffusa, il tema della sicurezza diventa imprescindibile per tutelare non solo la proprietà intellettuale, ma anche il funzionamento stesso dell'impresa.

In conclusione, è stato poi approfondito il tema dei **distretti industriali** e della loro "vocazione" digitale, anche in attesa della pubblicazione della nona edizione del Rapporto annuale sui distretti industriali della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo.

A questo riguardo – spiega De Felice – i distretti presentano un quadro abbastanza variegato dell'uso del digitale: da un lato, considerando i dati aggregati, emerge come i distretti siano nel complesso in ritardo rispetto alla diffusione dello Smart Manufacturing; dall'altro, ci sono dei settori e, soprattutto, alcuni distretti specifici (come il distretto della meccanica di Vicenza) in cui le aziende possono avere anche il 50% dei propri prodotti incentivabili con l'iper-ammortamento.

Resta però come nota negativa l'interazione tra ricerca, università e imprese: dal Rapporto emerge, infatti, come gran parte della ricerca delle imprese sia sviluppata internamente, o al più con altri attori della filiera, mentre pochissimi citano le università come partner d'innovazione.



## MOLESKINE L'INNOVAZIONE VIAGGIA SUL "TACCUINO"

Intervista ad Arrigo Berni, CEO di MOLESKINE

LA COLAZIONE DI  
APRILE

### **Che tipo di azienda è Moleskine? Come avete reagito all'avvento del digitale e alla diffusione di nuovi dispositivi come gli Smartphone e i Tablet?**

Moleskine è un'azienda che, a prescindere da quello che alcune persone possono pensare, non si limita a produrre e vendere taccuini. Questo è fondamentale per capire lo spirito con cui l'azienda opera e le sue strategie. Moleskine è prima di tutto un'azienda che ha l'obiettivo, al di là del prodotto in sé, di offrire alle persone strumenti per esprimere al meglio i propri processi creativi: in questo senso, il taccuino è uno di questi strumenti. Questo spiega perché di fronte alla diffusione di strumenti digitali, che hanno cominciato ad affiancare i prodotti analogici, l'azienda ha cominciato a guardare con curiosità, e non con timore, a questi oggetti, anche per capire come stesse cambiando il modo in cui il nostro pubblico gestiva ed esprimeva la propria creatività. È in questo modo, adottando un approccio aperto e di curiosità rispetto al cambiamento, che abbiamo individuato le modalità e le chiavi del successo che ci hanno permesso di continuare a portare valore al nostro pubblico, attraverso una serie di prodotti ibridi che collegano la nostra dimensione alle logiche del digitale.

### **Avete quindi lanciato una vera e propria linea di prodotti digitali?**

Sì, abbiamo lanciato una serie di prodotti ripensati proprio in chiave digitale, chiamata Moleskine Plus. Oggi, a cinque anni dal lancio del primo prodotto in collaborazione con Evernote, Moleskine Plus è diventata una linea di prodotti che ha come caratteristica comune la possibilità di trasferire i contenuti, in modo semplice e con standard qualitativi elevati, dalla carta ai supporti digitali (smartphone, tablet o PC). Il primo prodotto è stato il taccuino di Evernote, poi abbiamo lanciato un prodotto simile ma in collaborazione con Adobe, che permette di trasferire i contenuti dalla carta ai software di Adobe, come Illustrator, per poter continuare a lavorare senza interruzioni in digitale a ciò che è stato progettato su carta. L'ultimo prodotto invece, che è stato lanciato lo scorso anno, è lo Smart Writing Set, un kit che combina un taccuino e una penna: in particolare, la penna, che a tutti gli effetti ha l'aspetto di una penna, contiene una telecamera che consente di catturare in tempo reale ciò che viene scritto sulla carta e di trasferirlo su un'applicazione dedicata, installata su un dispositivo digitale.

### **Come cresce il mercato per questi prodotti? Ha avuto degli effetti sul vostro mercato tradizionale?**

Fortunatamente, Moleskine continua a registrare una crescita anche nel mercato dei suoi prodotti tradizionali. Ovviamente, il mercato di questi nuovi prodotti ibridi sta registrando dei tassi di crescita molto elevati, anche perché siamo ancora in una fase iniziale di diffusione sul mercato. A parte tutto, però, quello che più ci fa piacere è vedere che effettivamente Moleskine, con questa nuova linea di prodotti, sta andando incontro a delle esigenze reali del proprio pubblico, che stanno assumendo una connotazione significativa nel business e nel posizionamento di Moleskine: questo ci sta incoraggiando a proseguire in questo percorso, che ci porterà sia nella seconda metà del 2017 sia nel 2018 a sviluppare ulteriormente questa linea di prodotti.

### **Come ci ha ben descritto, Moleskine pensa ai propri prodotti come a delle piattaforme di supporto della creatività: esiste quindi anche una community che ruota attorno al vostro brand?**

Moleskine ritiene che il termine piattaforma sia particolarmente significativo per individuare il proprio mission statement: già dalla sua nascita possiamo infatti considerare il taccuino Moleskine come una piattaforma, non tanto come un insieme di pagine bianche e carta. Ciò che noi creiamo si rivolge quindi ad una community che percepisce Moleskine come parte di un ecosistema della creatività a cui lo stesso brand deve adattarsi ed evolvere con esso. Moleskine infatti ha sempre raccolto attorno al suo brand un certo tipo di persone, con un certo tipo di visione della vita e di stile di vita, orientato alla creatività. E negli anni Moleskine ha potuto intraprendere un percorso di trasformazione digitale proprio grazie a questa community e al legame stretto che ha sviluppato con essa.

### **Moleskine ha anche sviluppato un canale proprietario di eCommerce: quanto importante è per voi la vendita online e come si posiziona rispetto ai vostri canali tradizionali di vendita?**

Per noi lo sviluppo dell'eCommerce è importante: è un canale che cresce in modo significativo, sia per quanto riguarda il nostro canale proprietario sia attraverso le partnership con altri retailer online. Non ci sono dubbi infatti che, anche se con tassi diversi tra aree

geografiche, è un canale destinato a crescere. D'altra parte, dal momento che in generale Moleskine è ancora distante dal punto di saturazione del proprio pubblico potenziale, questo non toglie che ci siano spazi di crescita in entrambi i canali. Tenete conto infatti che anche il nostro canale fisico sta crescendo. Quello che si nota è che si sta sempre più superando la dicotomia tra fisico e digitale: l'idea che l'online avrebbe fatto sparire la dimensione fisica è ormai passata di moda. I consumatori non si pongono il problema del canale di acquisto, ma si stanno abituando a scegliere tra i canali sulla base delle proprie esigenze contestuali.

### **Recentemente a Milano è stato inaugurato il primo MoleskineCafè. Come si posiziona questa scelta rispetto alla strategia complessiva di Moleskine?**

Come già accennavo prima, le community di appassionati del nostro brand sono molto importanti e i MoleskineCafè sono stati pensati proprio per offrire loro uno spazio fisico nel quale ritrovarsi e vivere un'esperienza affine al proprio stile di vita e alle proprie aspettative rispetto al brand Moleskine: in questo senso, oltre all'esperienza sociale di incontro e scambio di idee, offriamo un ambiente ricco di stimoli visivi e creativi. L'obiettivo è quello di affiancare una dimensione fisica a quella che è stata l'intuizione del taccuino, ovvero alla possibilità di poter condividere ed esprimere se stessi.

### **L'offerta di Moleskine è cambiata molto negli ultimi anni. Anche l'azienda si è evoluta in questo senso?**

La crescita di Moleskine ha portato negli ultimi anni all'ingresso dell'azienda in nuovi Paesi e nuovi mercati, con la conseguente apertura di uffici anche negli Stati Uniti, in Germania e in Cina. Questo ha comportato quindi anche alla necessità di ripensare all'organizzazione e soprattutto ai sistemi IT e gestionali interni, in una logica più strutturata e in grado di gestire la complessità della crescita internazionale. È inoltre cresciuta molto l'attenzione agli aspetti di collaborazione anche all'interno dell'azienda, dando maggiore spazio agli open space per migliorare la circolazione delle idee e la cross-fertilizzazione delle funzioni, anche in una logica digitale. Con la nuova linea di prodotti ibridi, inoltre, abbiamo introdotto anche la figura del Digital Innovation Officer, con cui abbiamo cominciato a riflettere in maniera più strutturata sui temi del digitale e dell'innovazione.



## INNOVAZIONE TECNOLOGICA E IMPATTO SUL MERCATO DEL LAVORO: RISCHI ED OPPORTUNITÀ

Intervista a Carl Benedikt Frey, OXFORD UNIVERSITY

LA COLAZIONE DI  
MAGGIO

*L'innovazione tecnologica è destinata ad avere un impatto dirompente sul mercato del lavoro: ne aumenterà l'efficienza ma con molta probabilità ne sconvolgerà anche alcune dinamiche. Ne abbiamo discusso con Carl Benedikt Frey Co-Director dell'Oxford Martin Programme on Technology and Employment dell'Oxford Martin School, Oxford University.*

### Qual è la singolarità dell'imminente rivoluzione digitale e quali saranno i suoi principali effetti sulla società?

L'influenza della tecnologia sul lavoro è un tema che da sempre ha accompagnato l'umanità, l'unica differenza nel corso del tempo è il tipo di tecnologia oggetto di tale dibattito.

Fin dai tempi dell'antica Roma, l'imperatore Vespasiano cercava tecnologie agricole più efficienti per sfamare una popolazione in costante aumento, oggi invece la tecnologia si propone in sostituzione di alcune categorie di lavoro per renderne i processi più economici ed efficienti.

L'effetto più probabile di questa rivoluzione digitale sulla società è una polarizzazione sia su scala intra-nazionale (tra poveri e ricchi) che su scala internazionale (tra paesi più poveri e paesi più ricchi). Il grado del processo di sostituzione della tecnologia al lavoro, e quindi di polarizzazione, sarà inoltre differente tra le nazioni: paesi in via di sviluppo con una grande matrice manifatturiera e non automatizzata saranno maggiormente interessati rispetto a paesi con una economia fondata su servizi non altamente automatizzabili.

Il rischio di lavori rimpiazzati dall'automazione è del 77% per la Cina e del 48% per gli USA.

### Cosa ne pensa della proposta di Bill Gates di tassare i robot per attenuare l'impatto delle nuove tecnologie sul mercato del lavoro creando nuove risorse per il welfare?

Credo che sia una provocazione da parte di Bill Gates per attirare l'attenzione sulle ripercussioni della tecnologia sul mercato del lavoro.

Di sicuro tassare i robot non è una soluzione o una politica efficace alle problematiche poste da questa rivoluzione tecnologica.

L'automazione è finalizzata all'aumento

dell'efficienza di alcuni contesti produttivi, tassare i robot sarebbe così una imposta su fonti di produttività, al contrario sarebbe più ragionevole fare politiche volte a tassare processi improduttivi ed inefficienti.

### Quali sarebbero i lavori più soggetti ad essere rimpiazzati dall'automazione?

In numerosi lavori l'uomo detiene ancora un vantaggio comparato e competitivo. Questi sono lavori che richiedono abilità di percezione, interazione sociale e creatività. Le tecnologie attuali non sono ancora in grado di rimpiazzare queste caratteristiche umane, ed è ragionevole pensare che non siano in grado di farlo neanche in un futuro prossimo.

### Quali sono le influenze della sharing economy sulle dinamiche nel mercato del lavoro, ed in particolare quali sono gli effetti sulla disoccupazione e sui salari? Una regolamentazione dei prodotti della sharing economy porterebbe una competizione più sana ed ad un guadagno per la società?

La sharing economy si basa sull'utilizzo di asset privati, idealmente non produttivi, con finalità profittevoli. Il privato trae quindi profitto da un capitale che prima non produceva alcun guadagno, riuscendo a soddisfare una domanda non pienamente appagata dalle precedenti condizioni dell'offerta. In uno dei miei ultimi articoli ho analizzato gli effetti di Uber sugli autisti di

taxi nel mercato americano. Ho comprovato come Uber non abbia aumentato la disoccupazione nel mercato dei tassisti, ma ne abbia però ridotto i salari generando guadagni in termini di efficienza allocativa per la società. La regolamentazione dei servizi come Uber porterebbe quindi guadagni solo per le singole categorie di lavoratori in competizione con i prodotti della sharing economy, ma non per l'intera società.

### Infine una domanda sul futuro: alcuni studiosi hanno teorizzato la post-work society, una società in cui il lavoro umano sarà ridotto ai minimi termini, come estrema conseguenza di un mondo automatizzato. Crede che queste teorie siano fondate o che siano speculazioni fantascientifiche?

Credo sia uno scenario divertente e che sicuramente non si verificherà entro il nostro orizzonte di vita. Il principale ostacolo che questa rivoluzione digitale pone alla società è la sua riorganizzazione nel breve periodo, nel lungo, al contrario, ci saranno nuove opportunità di crescita (e lavoro) con professioni che oggi probabilmente neanche immaginiamo. In uno scenario di post-work society la società dovrebbe drasticamente ripensarsi: se il ruolo del lavoro nella società si riduce, l'uomo deve trovare altre modalità, ugualmente esaudienti, di impiego del proprio tempo.



BLOCKCHAIN, ARTIFICIAL INTELLIGENCE E BOT: LE NUOVE BUZZWORD DEL MONDO IT

Intervista a Massimo Messina, HEAD OF GLOBAL ICT, UNICREDIT



Questo mese abbiamo avuto la possibilità di approfondire con **MASSIMO MESSINA** i nuovi trend e le nuove evoluzioni tecnologiche che potrebbero trasformare le aziende e i settori (non solo quello finanziario) nei prossimi anni: **Blockchain, Artificial Intelligence e Bot** sono infatti le nuove buzzword del mondo IT che – proprio secondo Messina – sono ormai dei percorsi tracciati nel panorama tecnologico mondiale, su cui occorre però ora definire servizi a valore aggiunto e nuovi modelli di business.

Partendo proprio da uno dei temi caldi oggi per il settore Finance, quello della **Blockchain**, questa è indubbiamente una tecnologia che sta attraversando un periodo di forte hype, ma non per questo deve essere ritenuta meno interessante: consente infatti di creare nuove situazioni di disintermediazione degli scambi e delle relazioni tra attori diversi, introducendo elementi di novità in termini di certificazione e scambio. D'altra parte, uno dei grandi potenziali della blockchain resta legato alla possibilità di utilizzare questa tecnologia combinandola con altre, le cryptocurrencies, gli smart contract, l'IoT, ecc. È infatti dall'utilizzo combinato di queste nuove tecnologie che nasceranno nei prossimi anni dei veri servizi a valore aggiunto, nei settori più differenti. E, probabilmente, la nascita di questi nuovi servizi sarà il fattore vero che porterà ad un'accelerazione nella diffusione della tecnologia blockchain.

A questo riguardo, la recente similitudine proposta dall'HBR, che paragona la blockchain al ruolo infrastrutturale e fondativo del TCP/ IP in relazione ad Internet, è sicuramente un punto di vista con cui concordare, benché forse sia più l'HTML il termine di paragone più esatto. L'HTML ha infatti democratizzato una tecnologia al tempo accessibile solo ad un numero ristretto di persone, aprendo Internet all'uso e alla combinazione di un numero diverso di tecnologie: questo è lo stesso ruolo infrastrutturale che la blockchain rischia di avere nei prossimi anni nei confronti di tutto l'IT.

Un altro tema che indubbiamente sarà iper-esposto ad analisi e dibattiti nel 2017 è quello relativo all'artificial intelligence. Questo è un termine che d'altra parte suscita ricordi legati soprattutto all'automazione e alla robotica, al Giappone degli anni '90,

"limitando", o comunque specializzando, un insieme di tecnologie e di ambiti applicativi più ampi. A questo riguardo, sarebbe forse più consono adottare il termine **Augmented Intelligence**, legando i nuovi strumenti più avanzati di analisi dei dati a quel trend iniziato diversi anni fa con la comparsa di soluzioni di business analytics, che posero per la prima volta un accento forte sul tema della datification e dell'uso dei dati in azienda per supportare i processi di decision-making. Affrontando questi temi, l'accento dovrebbe essere posto infatti non tanto sul tema della sostituzione dell'uomo nello svolgimento di task specifiche, ma piuttosto sul tema dell'affiancamento della componente "artificiale" all'attività umana: l'augmented intelligence può amplificare la capacità intellettuale dell'uomo e supportare i suoi processi decisionali, riducendo i tempi di acquisizione, processazione e analisi dei dati e delle informazioni. Questo discorso ha cominciato a diffondersi proprio da quelle soluzioni di analytics di cui si accennava poco sopra, passando poi per il machine learning e il deep learning, arrivando infine a soluzioni più evolute e complesse come quelle relative al cognitive computing. Ad oggi molte applicazioni di queste tecnologie e di questi strumenti le troviamo già nei processi aziendali e negli oggetti di uso comune, benché a questo riguardo sarà fondamentale, per la loro evoluzione, comprendere come evolveranno le policy

relative alla privacy e all'uso dei dati raccolti da questi strumenti.

Infine, un altro tema di cui si sentirà discutere molto nel corso del 2017 è quello dei bot, considerati da molti le nuove app, ovvero i nuovi strumenti attraverso cui potremmo fruire dei servizi ora disponibili via applicazioni mobili. Partendo dal presupposto che quanto affermava Mark Zuckerberg alla scorsa edizione della F8 Developer Conference sia vero, ovvero che nessuno vuole installare una nuova app per ogni servizio, l'introduzione di nuovi strumenti che, partendo dal linguaggio naturale, possano semplificare la fruizione dei servizi oggi disponibili su smartphone e tablet è un'evoluzione indiscutibile. Resta d'altra parte la necessità, prima di vedere effettivamente diffondersi i bot, di definire nuovi modelli di business e nuovi ecosistemi in grado di supportare la loro adozione. Ad oggi, i marketplace delle applicazioni sono infatti una sorta di meccanismo di certificazione e di garanzia delle applicazioni stesse, di test della sicurezza e della qualità di quanto reso disponibile dagli sviluppatori: non esiste d'altra parte ancora nulla di paragonabile a questo ecosistema per i bot e, finché non cominceranno ad emergere in modo strutturato modelli di business paragonabili a quelli delle app, sarà difficile valutare appieno il potenziale e il ruolo di questa tecnologia.





### OBIETTIVI E PRIORITÀ DELLA DIGITAL & INNOVATION STRATEGY DI FASTWEB

Intervista a Marco Salvadori, RESPONSABILE DIGITAL & INNOVATION, FASTWEB

#### Quali sono gli obiettivi e le priorità della Digital & Innovation Strategy di Fastweb?

Quando sono arrivato in Fastweb a settembre 2014, l'obiettivo era quello di unire e dare forma a due grandi aree, quella Digital e quella Innovation. Per quel che riguarda l'area Digital, questa può essere intesa in diversi modi: in particolare, mi sono occupato dell'iniziativa Digital IQ, ossia di uno strumento di assessment e valutazione delle competenze e delle attitudini digitali, da usare internamente ed esternamente all'azienda. Con l'Università di Maastricht e di Milano-Bicocca, è stato costruito uno schema di valutazione basato sugli individui, sulla loro conoscenza e soprattutto sulle loro attitudini verso il digitale: non solo quanto una persona sa usare uno strumento digitale, ma soprattutto quanto dimostra di avere le attitudini necessarie in un contesto digitale. Questo metodo, una volta messo a punto, è stato applicato internamente e, successivamente, proposto ad altre aziende: questo strumento infatti ben si accompagna con i processi di riqualificazione delle risorse umane in corso in alcune aziende, che riconoscono come la trasformazione digitale non sia fatta solo di tecnologia, ma soprattutto di persone. Per quanto riguarda l'area Innovation, questa non riguarda solo la componente d'innovazione dell'offerta, del go-to-market, che d'altra parte è sempre stata fatta, ma soprattutto l'innovazione di prodotto. Abbiamo infatti cominciato a ragionare sulla possibilità di utilizzare la nostra infrastruttura per veicolare soluzioni software-based, che possono anche essere oggetto di offerte particolari su segmenti specifici attraverso il cloud applicativo.

#### Quali sono le iniziative che state sviluppando in quest'ambito?

Abbiamo sempre lavorato sulla connettività cercando di offrire la migliore connessione possibile, in termini non solo di velocità, ma anche di stabilità. Ma non solo. Il mercato oggi è saturo e per far fronte a questa situazione abbiamo sviluppato servizi ICT a valore aggiunto puntando su Cloud e servizi di Sicurezza gestita per il mondo Enterprise, che è il nostro mercato di riferimento e di cui siamo fornitori riconosciuti. Disponiamo infatti di un'infrastruttura Cloud, basata su Datacenter di ultima generazione tra cui quello Tier IV di Milano, certificato dall'UpTime Institute di New York che si sta arricchendo sempre di più di componenti

software. In particolare, abbiamo appena concluso il trial di un marketplace SaaS che verrà rilasciato commercialmente, con un primo catalogo di applicazioni, in autunno.

#### In che cosa è innovativo questo marketplace?

Ciò che è innovativo è il posizionamento, dal momento che, contrariamente a quanto fatto da altri competitor che inizialmente si sono rivolti alla fascia delle grandi aziende, Fastweb da subito ha scelto di rivolgersi alle imprese medio- piccole. Le applicazioni sono sviluppate da terze parti, soprattutto da software houses che sviluppano software professionali per le aziende italiane, ossia che sono aderenti alle normative italiane della contabilità, della gestione delle risorse umane, della logistica, ect. Il nostro marketplace offrirà la fruizione del software prevalentemente sulla nostra infrastruttura cloud, mentre le modalità di commerciali e di supporto dipenderanno dallo specifico ISV.

#### Il business model è quindi quello di un marketplace software?

Sì. In particolare avremo due tipi di offerta: le applicazioni degli ISV, con un catalogo iniziale di qualche decina di titoli, che sono appoggiati su nostro cloud ed evolveranno nel tempo; una selezione di software open source e stiamo stimolando i nostri business partner a creare template di personalizzazione e quindi gestire un business proprio che rafforza il nostro e loro posizionamento sui clienti finali.

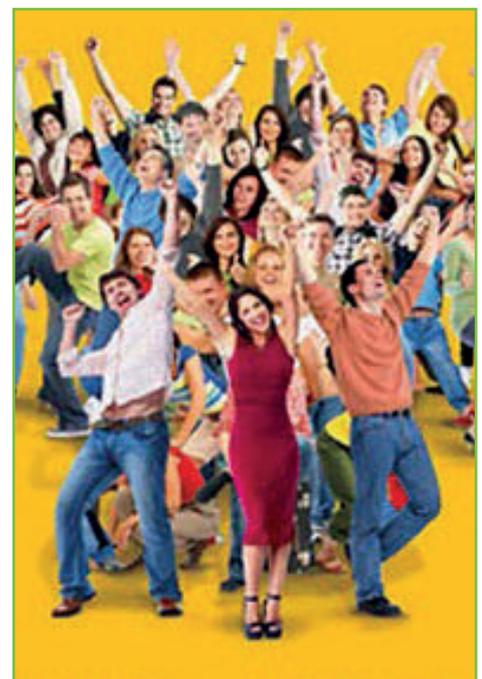
#### Qual è il piano evolutivo di questo progetto nel medio- lungo periodo?

Nel breve periodo l'obiettivo è avviare il marketplace B2B, dopo la sperimentazione pre-commerciale nei mesi scorsi. Poi puntiamo all'arricchimento del catalogo, anche con prodotti verticali per alcuni settori.

#### Secondo lei, quali sono le tecnologie che nei prossimi anni avranno un impatto significativo nella trasformazione del business di Fastweb?

A mio avviso, particolarmente significative sono tutte tecnologie software-based; in particolare, trovo disruptive soprattutto le strutture di archivi non SQL, non relazionali, tutto quello che è legato ai big data, così come alle logiche del cognitive learning e del machine learning. Come

queste tecnologie si possano applicare al business di Fastweb? Ad oggi non abbiamo degli use case già definiti, stiamo lavorando ad alcuni progetti, ad esempio nell'ambito dell'inbound customer service, ossia in processi altamente ripetitivi ormai abbastanza ottimizzati in termini di rapporto costo/ relazione. A questo proposito, abbiamo appena concluso una Request For Information su undici use case legati ai big data, incluso quello relativo allo smart inbound, o legati alla churn prevention, alla predictive maintenance, al lock- in prediction, etc. Sul tema big data stiamo lavorando anche con Swisscom, il nostro azionista: si è infatti appena conclusa una Call for Innovation che è stata organizzata anche in collaborazione con Proximus. Eravamo alla ricerca di proposte che avessero alla base un progetto praticabile di sviluppo di servizi per gli end user, aziende o individui, basati sui dati che noi Telco generiamo. A giugno si tiene il momento finale di premiazione: i vincitori vedranno la loro idea inserita nelle nostre soluzioni o offriremo loro degli accordi di reselling. In futuro abbiamo intenzione, come Fastweb, di ricorrere ancora a questo strumento – la call for innovation – per raccogliere idee e progetti per il nostro nuovo modem: questo modem consentirà infatti di eseguire applicazioni, al proprio interno, in una logica di App Store: non sarà solo un'innovazione di stile, ma anche di contenuti.





**BANCHE, CRISI FINANZIARIE E PROUST:  
DA DOVE RIPARTIRE PER PROGETTARE  
LE BANCHE DEL FUTURO?**

Intervista a Marco Onado, PROFESSORE SENIOR DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI

Se non lo facciamo subito, lunedì non avremo un'economia. Una frase tratta dal film di Curtis Hanson "To Big to Fail", con cui il presidente della FED post-fallimento di Lehman Brothers, Ben Bernanke, cerca di convincere il Congresso degli Stati Uniti ad intervenire nel salvataggio delle banche americane. Una frase che **Marco Onado, Professore Senior di Economia degli Intermediari finanziari dell'Università Bocconi**, riprende nel suo ultimo libro "Alla ricerca della banca perduta", edito da Il Mulino (2017). Una frase che il professore Onado richiama anche nel nostro recente incontro in preparazione al suo intervento al Banking Summit 2017, che The Innovation Group organizza il 21 e 22 settembre a Saint Vincent, durante il quale il professore presenterà il libro e parteciperà al dibattito sul futuro delle banche italiane.

Una frase che, d'altra parte, ben motiva e spiega la scelta di allora, ma quanto mai attuale nel caso italiano, di un intervento pubblico per sventare la minaccia di fallimento delle principali banche di investimento (e non), dal momento che, come spiega Onado, "non può esistere un'economia di mercato (o un sistema capitalistico, se si preferisce) senza le banche".

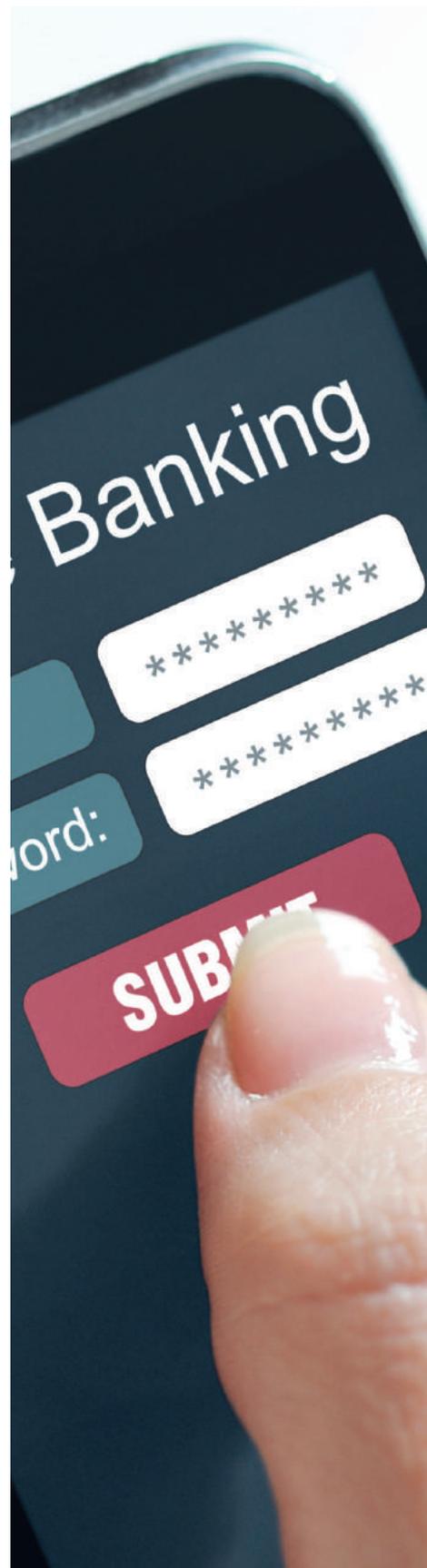
Il ruolo imprescindibile delle banche rispetto al sistema economico attuale dipende però non tanto dalla loro dimensione quantitativa, dall'ammontare del totale dell'attivo dei bilanci, che ha reso le grandi banche globali dei leviatani e che pure ha avuto (e continua ad avere) la sua rilevanza nelle scelte di intervento pubbliche; ma, piuttosto, nell'ingarbugliamento della vocazione stessa delle banche, che come più volte viene ribadito da Onado, sono passate dall'essere delle utility bank, ossia delle banche che assolvono funzioni di utilità pubblica come tipicamente sono le attività di intermediazione, a diventare delle casino bank, ossia delle banche dove la componente speculativa ha preso il sopravvento sulle altre attività: basti pensare che, come ben documenta Onado, a fine 2014 il volume delle posizioni in derivati delle banche europee ammontava a 360 trilioni di euro, mentre quello delle banche americane a 184 trilioni di dollari; numeri che, a prescindere dal modo in cui sono stati calcolati, danno evidenza del fatto che la dimensione delle attività speculative delle

banche occidentali è cresciuta addirittura di due ordini di grandezza superiori rispetto all'effettiva dimensione dei loro attivi di bilancio.

D'altra parte, il discorso sulle banche oggi nel contesto dell'economia globale è ben più complesso e articolato delle sole considerazioni qui riprese e che al contrario ben vengono tratteggiate nel libro di Onado, che si propone, richiamando già dal titolo Proust e la sua Recherche, di andare alla ricerca, nel suo passato e nel suo presente, del modello di banca perduto, quella banca forse più "utile" che la globalizzazione e la corsa all'innovazione finanziaria hanno collaborato a incrinare e a confondere.

Libro che d'altra parte resta (a mio avviso volutamente) distante dai temi del digitale e dell'innovazione tecnologica, che spesso al contrario vengono visti come gli strumenti di trasformazione e risanamento delle banche.

Onado sembra al contrario rendere esplicita una cosa: che il digitale serve, e questo non viene messo in discussione; ma serve ancora di più ritrovare l'identità e la vocazione delle banche per far sì che queste ritornino a sostenere e a guidare (e non a frenare, come oggi sembra accadere) l'economia globale.





## POLITICHE INDUSTRIALI, COMPETITIVITÀ E LA FABBRICA INTELLIGENTE

Intervista a Fabrizio Onida, PROFESSORE EMERITO DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI

LA COLAZIONE DI  
OTTOBRE

**Sul tema fabbrica intelligente è in uscita il libro del Prof. Onida "L'industria intelligente: Per una politica di specializzazione efficace", edito da Università Bocconi Editore**

### Politiche industriali e Industria 4.0: perché un libro sulla fabbrica intelligente?

L'antica e sofisticata tradizione di cultura meccanica ed elettromeccanica hanno da tempo posizionato l'Italia all'avanguardia nella divisione internazionale del lavoro nei diversi comparti della meccatronica (inclusa la robotistica), oggi ridisegnata per incorporare i rapidissimi avanzamenti tecnologici della manifattura additiva, manutenzione predittiva, interconnessione macchine-oggetti (IoT) tramite cloud computing e altro ancora. È dunque quanto mai opportuno diffondere il più possibile informazioni e sperimentazione sulla smart factory nel frammentato tessuto delle PMI manifatturiere, per mantenere alta la tensione verso l'innovazione tecnologica (e organizzativa, all'interno e all'esterno della fabbrica!) come fattore cruciale di competitività. Una cultura aggiornata e diffusa sulla fabbrica intelligente dovrebbe anche contribuire a una migliore comprensione del complesso nodo che collega l'automazione-robotistica a cambiamenti sul mercato del lavoro. In particolare, occorre rispondere con analisi empiriche documentate alle diffuse incertezze e paure circa lo spiazzamento radicale della manodopera da parte dei robot nei processi produttivi. La sostituzione di lavoro qualificato "intellettuale" con salari medio-alti a lavoro manuale a più basso salario è un processo complesso e inarrestabile, ricco di criticità, che proprio perciò va accompagnato da una corretta informazione e da esplicite politiche pubbliche e iniziative pubblico-private di formazione e riqualificazione professionale. Vanno evitate iniziative di facciata nel campo della formazione, che giovano alle burocrazie sponsorizzanti più che ai lavoratori.

### A suo avviso, quali sono gli aspetti positivi e quelli ancora migliorabili del Piano Nazionale Industria 4.0?

Tra gli aspetti positivi del Piano nazionale Industria 4.0 vi è innanzi tutto la rinuncia a estenuanti bandi ministeriali, tradizionalmente caratterizzati da procedure

arbitrarie come il click day, tempi lunghi e incerti di delibera ed erogazione dei benefici, rischi di corruzione. Gli incentivi fiscali automatici sono assai più trasparenti e inoltre, per definizione, concorrono a ridurre gli spazi per l'evasione fiscale, in quanto introducono una convenienza a fare emergere profitti tassabili e, come tali, una base imponibile commisurata al beneficio fiscale atteso. Un elemento positivo che sta emergendo nella versione del credito d'imposta nella legge di stabilità 2018 è l'estensione alle spese aziendali di formazione oltre le spese in R&S che incrementano il livello da un periodo precedente. Continua invece ad essere un limite significativo dell'impianto del Piano l'assenza di qualunque grande progetto di ricerca pre-competitiva incentivata dallo Stato su grandi temi (driver dello sviluppo) che ormai sono al centro della politica industriale dei grandi paesi, a cominciare dall'Europa (smart factories, smart cities, mobilità sostenibile, efficienza energetica, bio-farmaceutica, economia circolare ecc.). Anche l'annunciata cooperazione fra Confindustria e la consorella tedesca (BDI) non ha finora fatto proposte in tal senso,

benché la politica tedesca della HighTech Strategie e dei Future Projects sia nettamente marcata da iniziative di PPP (Public- Private- Partnership) in queste direzioni, coinvolgendo pesantemente rappresentanti imprenditoriali e studiosi responsabili di Università e centri di ricerca.

### Cosa serve realmente al Paese per rafforzare la competitività del proprio sistema manifatturiero? E che implicazioni ha per il Paese nel suo complesso?

Segnalerei almeno due direzioni di intervento pubblico mirate a rimuovere croniche debolezze del sistema produttivo sul versante dell'innovazione.

In primo luogo, un deciso impegno a coalizzare Miur e Mise nel rilanciare la vocazione del Cnr come struttura non accademica volta al trasferimento tecnologico (valorizzazione delle conoscenze, come preferiva dire l'ex-ministro e l'ex-presidente dello stesso Cnr Luigi Nicolais) dai centri di ricerca scientifica alle imprese.

La missione dei Digital Innovation Hub, appoggiati alle strutture territoriali di Confindustria per connettere le imprese innovative a pochi e qualificati Centri di Competenza, appare lodevole a priori ma quasi totalmente priva di strutture dotate di capitale umano specializzato sia pur lontanamente paragonabile ai

22.000 addetti della tedesca Fraunhofer Gesellschaft.

In secondo luogo, continuiamo ad essere un paese che partorisce decine di incubatori e parchi scientifici-tecnologici, tutti o quasi sottodimensionati e soprattutto privi di capillari rapporti con l'offerta di venture capital in Italia e altrove. Naturalmente questa

carenza rimanda allo strutturale sottosviluppo in Italia del mercato dei capitali non bancari e in particolare del mercato del venture capital.





## UN'INFRASTRUTTURA ABILITANTE LA CITTA' DEI DATI: LA VISIONE DI A2A SMART CITY

Intervista a Marco Moretti, Presidente di A2A Smart City e CIO di A2A Group

### Da A2A nasce A2A Smart City: come prende forma questa esperienza?

A2A Smart City è una start up, partita quasi da zero due anni fa, che riprende quanto già A2A stava facendo (e da sempre fa) nelle città e lo sviluppa verso un modello di "città digitale".

Così nasce A2A Smart City. Alla base di questa scelta ci sono due elementi fondamentali: da un lato, la consapevolezza che questo è un momento particolare, dove la crescita esponenziale del potenziale del digitale e le nuove tecnologie emergenti non solo stanno trasformando il mondo delle imprese, ma stanno radicalmente modificando anche la società e i nostri modi di vivere; dall'altro, A2A è un'azienda multiutility che storicamente ha costruito infrastrutture nelle città e da sempre è stata attenta all'innovazione. In altre parole, tutto nasce dalla commistione dello sviluppo tecnologico, oggi esponenziale, e del ruolo tradizionale delle utility nell'infrastrutturizzazione della città, ruolo che in passato riguardava tecnologie quali il teleriscaldamento o la fibra ottica e che oggi nasce dalla digitalizzazione della città tramite la convergenza di fibra ottica, reti di comunicazioni evolute, reti in banda stretta e IoT.

### L'infrastruttura che oggi A2A promuove nelle città è quindi una piattaforma abilitante la smart city, è qualcosa che sta alla base di nuovi servizi digitali

Precisamente. Oggi A2A Smart City offre la piattaforma abilitante, ma non costruisce i servizi verticali che si fondano su questa piattaforma e che andranno poi sul mercato libero. È una piattaforma che viene messa a disposizione di tutti, in modo paritetico, per creare la città digitale ed è questo un obiettivo importante, che a nostro avviso un'impresa di natura pubblica deve perseguire.

Cosa vuol dire per noi città digitale? La città digitale per me è la città dei dati: è come immaginare una nuvola di dati sopra la città, dati che vengono generati dalla città stessa. Siamo infatti convinti che i dati siano molto strategici per il futuro, che finiranno per valere quasi più degli asset stessi che li generano e quindi noi -attraverso questa infrastruttura abilitante - vogliamo consentire la raccolta del maggior numero possibile di dati dagli spazi urbani. A2A non accederà

ai dati di tutti: A2A ha accesso solo ai propri dati, quelli che vengono raccolti dalla telelettura del gas, dell'elettricità o dell'acqua, così come quelli generati dai cestini dell'immondizia dell'Amsa, su cui abbiamo disposto noi dei sensori; i dati di terzi, che vorranno utilizzare la nostra piattaforma, verranno consegnati solo a loro, senza che A2A ne abbia visibilità. In particolare, abbiamo sviluppato una tecnologia che permette ad A2A Smart City di avere il ruolo di "postino cieco" del dato: noi abbiamo il dato criptato, non abbiamo l'informazione; al contrario, sarà il fruitore della piattaforma, chi mi chiede di fornire il servizio, che avrà l'informazione.

### Quello che voi offrite quindi è la capacità di raccogliere e di distribuire/convogliare i dati all'interno della città. Come funziona nello specifico?

La smart city si distribuisce su quattro livelli, come ormai viene ampiamente riconosciuto dalla letteratura. La smart city è composta infatti dai sensori che ricevono i dati dalla città, da una piattaforma che legge i sensori, da una piattaforma che gestisce i dati e da un'interfaccia/app che viene data al cittadino: A2A Smart City, con la sua piattaforma, risolve il problema del secondo e del terzo livello. In altre parole, chiunque voglia usare questa piattaforma deve portare all'interno della città dei sensori, di qualsiasi tipologia, coerenti con il servizio che si vuole lanciare.

Ad esempio, se si vuole lanciare un servizio di mobilità, nell'ambito della sicurezza, del turismo, dell'ambiente occorre installare sensori IoT diversi, dei sensori di inquinamento, per l'allagamento o piuttosto dei sensori di presenza per le auto quando sono parcheggiate. Il concetto alla base di A2A Smart City è semplice: una volta installato un qualsiasi tipo di sensore, noi lo attiviamo, lo rendiamo IoT- ready e risolviamo il problema infrastrutturale, problema che chi vuole lanciare un servizio percepisce come un freno, come una "scocciatura". Per questo l'infrastruttura di A2A Smart City deve essere considerata abilitante.

### Questa infrastruttura può essere utilizzata anche dalle imprese in una logica B2B?

Certo, siamo partiti indubbiamente dai servizi al cittadino, il tema della smart city

rivolta ai cittadini è stato il primo e resta quello principale, ma abbiamo poi investito anche nello smart agrifood e nello smartland per cui abilitiamo ad esempio sensori nei campi e tra le viti, quindi un servizio rivolto tipicamente all'azienda B2B agricola.

Tra un mese lanceremo poi il filone legato ad industria 4.0: nelle città già coperte dalla nostra infrastruttura sarà possibile per le imprese installare della sensoristica nei magazzini, lungo la linea produttiva, nella fabbrica, nei macchinari, per poter monitorare delle informazioni utili per l'impresa.

### In tutto questo voi partecipate anche a E015, l'ecosistema digitale di cooperazione per lo sviluppo di applicazioni software integrate promosso da Regione Lombardia. Qual è il vostro ruolo rispetto a questo modello di condivisione di dati e di sviluppo di ecosistemi digitali?

La nostra idea è che l'infrastruttura di A2A Smart City si posizioni "in basso", in modo da raccogliere le informazioni dalle città, informazioni che vengono poi fornite agli utilizzatori del servizio oppure ad A2A stessa.

Sto personalmente lavorando con tutte le altre aziende della Regione Lombardia per cercare di capire in quali casi ed in che modo condividere le informazioni su E015. Sicuramente E015 è un buon modello, ma noi non abbiamo la possibilità di incrementare in modo consistente la sua "base dati", dal momento che, a parte quelli di A2A, noi non possiamo condividere dati di terzi; al contrario, è chi sviluppa servizi tramite la nostra infrastruttura che dovrebbe mettere a disposizione le proprie informazioni.

In questo momento, io sto aspettando che questo modello di E015 decolli in modo importante: la mia idea di implementare un'infrastruttura IoT- ready per le smart city dovrebbe fungere da acceleratore di E015 perché, se tutto quello che io prevedo si verificherà, con i trend esponenziali a cui accennavo prima, queste piattaforme abilitanti dovrebbero generare 100 mila informazioni al minuto nelle città lombarde, informazioni che potrebbero indubbiamente andare ad alimentare un modello come E015.

**A vostro avviso, gli stakeholder del territorio sono pronti ad abbracciare questi modelli e questo modo di pensare la smart city?**

**State registrando un aumento dell'interesse rispetto alla vostra infrastruttura e, più in generale, al concetto di ecosistema (o meglio, di fare sistema)?**

A2A Smart City ha già implementato l'infrastruttura di cui sto parlando e la sta utilizzando per i propri use case: questa infrastruttura la utilizziamo per la telelettura del gas, dell'elettricità e dell'acqua, per i cestini dell'Amsa.

Ed è a partire da questa base e da questo utilizzo che sono pronto a metterla a disposizione di chi la voglia utilizzare.

D'altra parte, a volte resto pessimista rispetto alla capacità del nostro Paese di reagire alla sfida del digitale e quindi, in qualche modo, di condividere la visione di smart city che A2A sta proponendo.

Dipende molto dalla cultura delle aziende e degli stakeholder territoriali.

Qui occorre aggiungere un punto: se si vuole finalmente "fare" innovazione digitale, occorre la volontà di innovare e di rischiare.

È chiaro che se io avessi adottato un atteggiamento conservativo, avrei finito per sviluppare un'infrastruttura solo per A2A, senza preoccuparmi di aggiungere quella tecnologia e raggiungere quella dimensione che, al contrario, rendono oggi la nostra piattaforma potenzialmente accessibile a

tutti i servizi della cittadinanza (e non solo). Ho fatto un passo in più, mi sto prendendo il rischio di farlo: d'altro canto, resto convinto che per fare innovazione occorra fare l'execution, fare le cose e non soltanto parlarne.





## VERSO UN MODELLO DI FABBRICA INTELLIGENTE DOVE FISICITÀ E DIGITAL SI INCONTRANO: L'ESPERIENZA DEL GRUPPO CARRARO

Intervista a **Cristiano Grassi**, IT Business Application Manager, Gruppo Carraro

LA COLAZIONE DI DICEMBRE

### Cosa significa affrontare un percorso di trasformazione digitale in un'azienda manifatturiera italiana con presenza internazionale come il Gruppo Carraro?

Il percorso di trasformazione digitale in Carraro è in un work-in-progress continuo, che si sta concretizzando in diverse fasi e in diversi progetti. Il primo di questi, ormai consolidato, ha riguardato la dematerializzazione e la standardizzazione dei processi, nell'ambito dell'amministrazione, della finanza e dei processi gestionali, e in modo molto profondo nella progettazione e produzione. In particolare, l'evoluzione della tecnologia e la diffusione in tutta l'azienda di un modo comune di lavorare ha permesso lo sviluppo di Design Center distribuiti in tutto il mondo, che fossero in grado di adottare un approccio "concurrent engineering" in modo efficace e ottimizzato rispetto ai cicli di progettazione dei prodotti. In particolare, proprio al fine di facilitare la comunicazione e la collaborazione tra i diversi centri, già ad inizi anni Duemila abbiamo cominciato ad introdurre in azienda strumenti digitali di collaborazione e condivisione: ormai sono già quindici anni che utilizziamo portali online accessibili dai nostri dipendenti e dai nostri partner in tutto il mondo per condividere progetti e informazioni.

### In questo percorso di trasformazione "a fasi" che ruolo ha avuto il Cloud Computing?

Occorre tenere presente che abbiamo iniziato questo processo di trasformazione digitale ben prima che l'offerta Cloud si consolidasse e divenisse mainstream nell'agenda di CIO e imprese in tutto il mondo. Per questo motivo – oltre che per la dimensione e le specifiche del progetto in questione – ai tempi (dal 1999) abbiamo scelto di investire in un'infrastruttura interna in una logica di Data Center distribuito con la possibilità di accedere alle medesime risorse sia che si lavorasse in Europa o nelle sedi più remote.

Se proprio vogliamo parlare di Cloud, quindi, si può dire che negli anni abbiamo sviluppato un nostro cloud privato. Se oggi abbia ancora senso adottare questo approccio? Forse no, ma sicuramente questa è oggi la nostra infrastruttura ed è a partire da questa che lavoreremo nei prossimi anni in una logica evolutiva.

### Ha parlato soprattutto di processi gestionali e di progettazione. Qual è invece il ruolo del digitale nel mondo produttivo di Carraro?

Nell'ambito della produzione e della fabbrica è da sempre critico introdurre sistemi complessi e innovazioni, sia per motivi di formazione delle risorse e per la naturale diffidenza al cambiamento, sia per una necessaria cautela nel modificare l'assetto dell'officina. Carraro, d'altra parte, ha iniziato fin da subito ad introdurre elementi di automazione anche nei suoi impianti produttivi, come ad esempio i sistemi MES. È ormai da 25 anni che lavoriamo sul tema dell'automazione in fabbrica e della interconnessione tra macchinari e processi. Negli anni abbiamo registrato una crescita nella dimensione e nell'estensione di questi sistemi: ora sono asset consolidati ed integrati nel sistema produttivo, che ci consentono di avere una maggiore visibilità dei processi e del funzionamento dei macchinari, oltre che tenere sotto controllo il livello qualitativo richiesto dai nostri clienti. Siamo ben consapevoli che questo non si possa ancora chiamare Internet of Things, e che il passo sia ancora lungo prima di arrivare ad un sistema che tratti i dati in una logica "aperta", di connessione a Internet e di integrazione con altre fonti esterne: d'altra parte, non possiamo ignorare che partiamo da una soluzione costruita negli anni e focalizzata sul nostro metodo produttivo. Crediamo comunque sia necessario dare il dovuto valore a questa profonda esperienza (soprattutto la competenza acquisita) con la

quale abbiamo costruito il nostro vantaggio competitivo.

### Quali sono gli sviluppi futuri e gli obiettivi che il Gruppo Carraro si prefigge nell'ambito del digitale?

Stiamo puntando a sviluppare un modello che potremmo definire di "realtà aumentata": non nel significato specifico che oggi viene attribuito a questa espressione, ma più in generale guardando ad un modello in cui fisicità e digitale interagiscono in modo naturale a bordo linea, e non solo. L'obiettivo che vogliamo raggiungere è infatti quello di catturare l'informazione che serve nel minor tempo possibile, soprattutto in un contesto – quello della produzione e della manifattura – sempre più orientato alla personalizzazione dei prodotti. In questo senso, il lavoro degli operatori diventa sempre più complesso e difficile, perché le task e le specifiche rischiano di cambiare continuamente, richiedendo un alto grado di adattabilità dei sistemi e delle competenze. In questo senso, vogliamo che la tecnologia e il digitale supportino i nostri dipendenti nell'operatività e nei processi decisionali, riducendo rischi, errori e ritardi e supportandoli nella "navigazione" attraverso istruzioni sempre più complesse. Di fronte alla crescente dispersione della specializzazione e alla frammentazione dei mercati globali, per noi il digitale può essere un utile strumento a supporto della forza lavoro: il digitale ci aiuta a cambiare il nostro modo di lavorare, verso un modello sempre più information-driven.





# IL CAFFÈ DIGITALE

Grazie per aver partecipato alle  
**Colazioni del Caffè Digitale 2017!**

INTESA  SANPAOLO

 MOLESKINE®



 UniCredit

**FASTWEB**  
un passo avanti

Bocconi

 a2a

 CARRARO

Vi aspettiamo a Gennaio con tanta innovazione e nuovi ospiti!

## BUONE FESTE A TUTTI!