

011  
111  
101  
100110  
11

FEBBRAIO 2020



# IL CAFFÈ DIGITALE



## DIGITALE E SOSTENIBILITÀ DEVONO ANDARE A BRACCETTO

### EDITORIALE

Una visione che va oltre la politica

### QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON...

Francesco CARAVERO, CIO, Miroglio

### NUMERI E MERCATI

Catch me (if you can): perché  
Netflix barcolla ma non molla

### CYBERSEC E DINTORNI

GDPR, un anno dopo



# Sommario

---

## L'EDITORIALE

**Una visione che va oltre la politica ..... 2**

Roberto Masiero

---

## IN PRIMO PIANO

**Digitale e Sostenibilità devono andare a braccetto ..... 6**

Ezio Viola

---

## NUMERI E MERCATI

**Catch me (if you can): perché Netflix barcolla ma non molla ..... 8**

Carmen Camarca

---

## LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

**Produttività Multifattoriale e Competitività ..... 10**

Vincenzo D'Appollonio

**La trasformazione rallenta, ma è solo questione di tempo ..... 12**

Valentina Bernocco

---

## CYBERSEC E DINTORNI

**Qual è la maturità delle aziende sul fronte del Cyber Risk Management ..... 14**

Elena Vaciago

**GDPR, un anno dopo ..... 17**

Chiara Zaccariotto

---

## SMART MANUFACTURING

**Oggetti e fabbriche connesse arriveranno, ma solo con gli skill ..... 19**

Emilio Mango

---

## VOCI DAL MERCATO

**Come sta cambiando la domanda di mobilità in Italia ..... 20**

Elena Vaciago

---



---

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



Francesco CAVARERO

CIO  
Miroglio

Miroglio Group



# L'EDITORIALE

## UNA VISIONE CHE VA OLTRE LA POLITICA

Roberto Masiero | Presidente, The Innovation Group

**I Ministro Paola Pisano ha presentato gli obiettivi che guideranno il suo dicastero, con l'ambizioso titolo di "Piano Nazionale dell'Innovazione 2025".**

Il titolo era ambizioso: parlare di un Piano Nazionale per l'innovazione addirittura al 2025 (un piano quinquennale di questi giorni? Un brivido, si affacciano rimembranze lontane del Gosplan sovietico...) è di per sé coraggioso. Parlarne in un momento in cui la stabilità del governo pare una sfida quotidiana è quasi temerario. E tuttavia il Ministro per l'Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione Paola Pisano ha accettato la sfida (chapeau). Il 17 dicembre scorso a Roma, dopo il saluto istituzionale del Presidente Conte, Luca Attias, al termine del suo percorso come Commissario Straordinario per l'Agenda Digitale, ha rivendicato il carattere irreversibile delle trasformazioni introdotte nel periodo del Team della Trasformazione Digitale. Paola Pisano ha riassunto invece le attività avviate nei primi tre mesi: apertura del recruiting per cento nuove posizioni, avvio di una cabina di regia con gli altri ministeri, promozione dell'AI Ethical Lab, impegno alla formazione con i partner di "Repubblica Digitale", avanzamenti sostanziali con Anpr e PagoPa. Ha quindi introdotto

il tema del futuro, prendendo il 2025 come riferimento. Tre le sfide: la digitalizzazione della società, l'innovazione del Paese, lo sviluppo della tecnologia etico e sostenibile. "Nel 2025 l'innovazione viene gestita come una manovra strutturale politica", ha affermato Pisano, prospettando un disegno integrato e un'azione sinergica delle imprese e del governo per vincere queste tre sfide. Il Ministro ha ampiamente sviluppato la visione utopica di un "Paese digitale realizzato" nel 2025, esaltando tutte le possibili sinergie positive necessarie per renderla possibile. Ha quindi descritto un percorso che dovrà essere ampiamente partecipato, con nove obiettivi e le prime venti azioni che sono state identificate. Alcune di queste sono state esemplificate: una sola identità digitale per ogni cittadino (veramente sono più di vent'anni che questo obiettivo è stato proposto, speriamo che sia la volta buona; d'altronde, se in India sono riusciti a fornire in pochi anni un'unica identità digitale a un miliardo di cittadini, forse entro il 2025 potremmo farcela anche noi); garantire il diritto a innovare, favorendo lo sviluppo delle tecnologie disruptive; trasformare i nostri borghi in luoghi di attrazione tecnologica; diffondere la biodiversità naturale; educare all'Intelligenza Artificiale; includere

“

Enrico Resmini, direttore del Fondo Nazionale per l'Innovazione, ha espresso l'esigenza di far compiere un salto al venture capital in Italia e di convincere le aziende ad aprirsi all'Open Innovation, facilitando la "fertilizzazione incrociata" fra startup e aziende

”

la popolazione over 65 (chi più soffre delle disuguaglianze sono gli anziani, che hanno difficoltà a raccogliere l'informazione in un momento in cui le edicole chiudono e l'informazione cartacea è sempre meno disponibile, quindi la proposta è portare i tablet agli anziani e aiutarli a usarli attraverso dei volontari). Attraverso quali fondi dovrebbero essere realizzati questi obiettivi? Enrico Resmini, direttore del Fondo Nazionale per l'Innovazione, ha espresso l'esigenza di far compiere un salto al venture capital in Italia e di convincere le aziende ad aprirsi all'Open Innovation, facilitando la "fertilizzazione incrociata" fra startup e aziende. Roberto Viola, direttore generale di Dg Connect, ha infine sottolineato la necessità di accelerare l'innovazione digitale in Italia come condizione per lo sviluppo complessivo dell'Europa, con le sue priorità per il cambiamento climatico (Green Deal) e la trasformazione digitale.

#### **Pregi e difetti del Piano Nazionale per l'innovazione**

Innanzitutto, non si tratta tecnicamente parlando di un vero e proprio Piano ma di una visione, di una prima definizione di obiettivi e di alcune indicazioni di metodo per raggiungerli. Non ci sono invece obiettivi quantitativi, tempi entro cui dovrebbero essere raggiunti e metriche con cui misurarli. Detto ciò, rispetto all'angustia di visione che caratterizzava la precedente amministrazione, siamo in un altro mondo: Paola Pisano ha avuto il coraggio di gettare il cuore oltre l'ostacolo, di disegnare una visione che sfida la precarietà del Governo in cui si colloca per delineare un sistema di obiettivi a medio-lungo termine con cui il Paese dovrà comunque misurarsi.

Un Piano richiede di effettuare scelte di priorità per utilizzare nel modo più efficace risorse comunque scarse. Nove obiettivi e venti azioni vanno bene per mobilitare gli animi ed esortare all'azione, ma sono troppi e soprattutto non si capisce quali investimenti richiedano e quali ritorni ci si attendano.

E allora probabilmente, invece di chiedere di aggiungere altre azioni, si tratta di scavare e di scegliere.

Poi, la prima priorità è quella di uscire dal vago in merito alle risorse, e innanzitutto capire quali mezzi finanziari siano richiesti, come potranno essere resi disponibili e in che tempi. Il Documento afferma che "L'attuazione della strategia si basa anche sull'utilizzo di diversi fondi di finanziamento, in particolare: fondi destinati all'innovazione nella manovra di bilancio; fondi non ancora impegnati, afferenti a programmi nazionali e europei (per esempio Fondi Pon, Pon gov, Fondi di Coesione); fondi già disponibili o di nuova programmazione grazie a una rinnovata collaborazione con il dipartimento della funzione pubblica". Benissimo: quanti, come e quando, specie parlando di una pianificazione a cinque anni, che dovrà impegnare presumibilmente anche altri successivi governi? Inoltre, nel documento praticamente non si parla di politiche industriali. L'innovazione digitale e la competitività internazionale del Paese possono essere trainate soltanto dal dinamismo del sistema delle imprese, e questo va favorito attraverso l'auspicio dell'integrazione. Abbiamo già imparato ad apprezzare l'ansia di inclusione con cui il Ministro Pisano intende rompere i silos e i centri di potere che finora hanno bloccato il processo di innovazione della Pubblica Amministrazione nel nostro Paese. Ma continuiamo a mettere in guardia contro il proliferare di comitati trasversali, nei quali l'innovazione rischia di sfarinarsi e riemergono i particolarismi e l'innovazione viene sempre più depotenziata. E poiché il Ministro crede fortemente nella sua visione, agisca con polso fermo come un vero "czar digitale", promuovendo l'integrazione ma non permettendo che la sua iniziativa rischi di sprofondare nella proliferazione dei comitati e dei tavoli di lavoro. E con questo, i nostri migliori auguri di buon lavoro al Ministro Paola Pisano e al suo team.

# QUESTO MESE ABBIAMO FATTO COLAZIONE CON

## Modelli e best practice per la diffusione di una cultura digitale



Intervista di Elena Vaciago a  
**Francesco Cavarero**  
CIO di Miroglio

**U**n percorso efficace di Innovazione Digitale deve essere oggi quello che passa attraverso una forte condivisione interna, tra funzioni di natura tecnologica, strategica e business, sulle iniziative da iniziare o da monitorare. Fondamentale è dotarsi di un disegno complessivo e di un'organizzazione specifica per governare il cambiamento, puntando a rimuovere ostacoli di natura culturale e organizzativa su questi temi. Affrontiamo questo tema, molto complesso e sfidante, con Francesco Cavarero, CIO di Miroglio.

**Quali sono i percorsi da seguire per incoraggiare l'Innovazione conservando però il controllo del cambiamento? Qual è la vostra esperienza?**

In Miroglio siamo convinti che l'innovazione o è un obiettivo comune o non è. La responsabilità non può essere demandata a funzioni dedicate o ai soli professionisti del digitale e dell'IT. D'altra parte, metodo e focalizzazione sono essenziali per farla decollare. Per questo, in termini di impostazione organizzativa ci siamo dotati di una iniziativa, il "Miroglio Innovation Program", che ha il mandato di tenere un occhio aperto sul mercato, sugli sviluppi in corso e sulle startup,

sia sul fronte dei trend tecnologici sia sui nuovi modelli di business. Il suo apporto, oltre che sui contenuti, riguarda tutta la parte metodologica e arriva anche a supportare la nascita di startup aziendali nel caso di progetti di innovazione particolarmente radicali.

Da un punto di vista organizzativo, il MIP siete al Tavolo dell'innovazione, con la presenza del Digital, dell'IT e delle funzioni apicali del business, dell'HR e dello Sviluppo Strategico: insieme abbiamo il mandato di stabilire periodicamente quali sono i filoni prioritari della nostra innovazione. Incrociando le tendenze del mercato con gli ambiti a cui il business riconosce valore strategico, si arriva a definire i macrotemi e di conseguenza gli ambiti delle varie iniziative. Alcune di queste sono di natura esplorativa (con un budget che per definizione deve essere limitato), e danno

quindi il via a iniziative veloci ed economiche all'inizio, il cui ritorno certo è l'esperienza.

In seconda battuta, ci si interroga sulla coerenza delle iniziative maggiori della società rispetto a questi trend innovativi. Tutto questo porta a una notevole condivisione interna, di funzioni di natura tecnologica, strategica e business, sulle iniziative da iniziare o da monitorare, puntando



sempre a rimuovere ostacoli di natura culturale e organizzativa su questi temi.

**Come avviene la diffusione dell'innovazione digitale dell'azienda? Questo modello funziona per la propagazione di una cultura digitale?**

Abbiamo alcune iniziative svolte regolarmente, con la partecipazione di altre funzioni, basata anche su canali digitali per condividere e suscitare dibattito su idee e trend. Ad esempio, utilizziamo molto il canale social interno Facebook Workplace, dove abbiamo un gruppo di innovazione. Grazie al contributo di altri colleghi, proponiamo spunti in linea con svariati interessi e considerazioni legate al nostro business.

Abbiamo poi svolto attività importanti anche a livello di "formazione informale", organizzando momenti in cui persone possono confrontarsi con questi temi, ad esempio i nostri "aperitivi formativi", che sono quasi sempre dedicati ai temi digitali. In questo modo, scegliendo orari consoni e un formato informale, si informano e coinvolgono le persone.

Abbiamo verificato che è anche importante come si accompagnano i colleghi nei progetti: abbiamo messo a punto una serie di best practice che si sono rivelate efficaci. Ad esempio, in progetti rilevanti, è per noi una prassi consolidata definire all'interno della popolazione degli utenti che vivranno il cambiamento, dei "Change Agent", figure che pur arrivando dall'interno delle organizzazioni, sono motivate e responsabilizzate per diventare un punto di riferimento per i colleghi durante il cambiamento. Il gruppo su Workplace funge da punto di incontro con gruppi specializzati, in cui gli Agent si mettono a disposizione per

rispondere a dubbi e domande dall'interno. È una soluzione che si è rivelata nel tempo molto efficace.

**Come state operando per ridurre la complessità dell'infrastruttura tecnologica, allo scopo di semplificare i processi, automatizzare e liberare le risorse da attività a minore valore aggiunto?**

Parlando del quadro generale dell'infrastruttura, fino a pochi mesi fa avevamo un assetto consueto, con un datacenter non di proprietà (esternalizzato sia per proprietà che per gestione). Fino a pochi mesi fa, quindi, la nostra situazione era quella dell'uso di private cloud gestito da outsourcer. Nell'ultimo anno però abbiamo fatto scelte diverse: avendo un importante progetto di introduzione del nuovo ERP SAP, è stata fatta una virata netta verso il public cloud per l'infrastruttura. Come conseguenza oggi disponiamo di un datacenter esteso con una consistente propaggine su Amazon AWS, che probabilmente, dopo un periodo di esperienza, diventerà il polo principale del nostro datacenter.

Questo cambiamento fa parte di idea più generale di forte omogeneizzazione dell'infrastruttura, da orientare sempre più verso standard di mercato, con una strategia cloud first che andremo a consolidare. Anche volta a ridurre i costi, anche se quest'ultima è solo una precondizione. La vera posta in gioco è il nuovo modo di lavorare che arriva con il cloud, in termini di continua predisposizione mentale a sfruttarne le opportunità in termini di servizi e architetture, che oggi solo i cloud provider principali hanno la forza di offrire.



Credit: Miroglio website

---

# IN PRIMO PIANO

---

## Digitale e Sostenibilità devono andare a braccetto



**Ezio Viola**

Managing Director, The Innovation Group

---

**D**opo Davos abbiamo visto la conversione anche della business community e delle elite mondiali ai temi della sostenibilità considerati elementi fondamentali del nuovo e prossimo modello di capitalismo degli stakeholder e come evoluzione del tradizionale (e tuttora dominante) capitalismo degli azionisti. In aggiunta, la nuova Commissione Europea ha recentemente presentato il Green New Deal, una delle iniziative strategiche con cui i governi dei paesi europei dovranno confrontarsi e (si spera) anche agire in modo coerente.

Se il rischio climatico si sia fortemente e definitivamente stabilito come una priorità dell'agenda del board delle aziende e dei policy maker lo capiremo dalle azioni concrete, ma sicuramente richiederà una forte leadership dall'alto sia politica che aziendale. Tra i numerosi fattori fondamentali c'è la necessità di dati affidabili sugli sforzi che aziende e governi stanno facendo e l'impatto che possono avere così come è necessaria più chiarezza per accelerare lo sviluppo di nuovi standard per supportare i mercati e i loro investimenti.

Oltre le nuove metriche è necessario un approccio più aperto e creativo ai problemi e incominciare a quantificare il costo che potrebbe comportare il non fare nulla per cambiare l'agenda delle priorità aziendali. Se "essere verdi" è "bello" e "buono", deve essere altrettanto chiaro che comporta costi e difficoltà:

infatti cambiare il modo in cui vengono creati o confezionati i prodotti, abbandonare pratiche consolidate da lungo tempo in favore di opzioni eco-friendly, sposare le pratiche di economia circolare, adottare nuove tecnologie per raggiungere target di sostenibilità sono attività che possono comportare alti costi e rischi. La tentazione, si spera solo inizialmente, di fare molto "greenwashing" sarà quasi inevitabile.

La sostenibilità deve diventare parte della strategia aziendale ed essere un fattore di trasformazione del business perché migliorare o minimizzare l'impatto negativo sull'ambiente a volte richiede scelte radicali e difficili: ridurre il numero di clienti, invitarli a consumare di meno e spingerli ad utilizzare prodotti a minor impatto ambientale sono azioni contrarie alle attuali logiche economiche.

L'unico modo per farlo è attraverso l'innovazione vera che serve per affrontare la sostenibilità in modo personalizzato per ogni azienda senza "copiare ricette" dal passato o da altri settori, sapendo riconoscere che molte soluzioni volte a migliorare l'ambiente possono arrivare dalla conoscenza che può essere prodotta all'esterno dell'organizzazione attraverso collaborazioni con clienti, fornitori o NGO.

Oggi per un'impresa sarebbe impossibile prescindere dall'adozione di comportamenti socialmente responsabili, una situazione a cui hanno contribuito diversi fattori, primo fra tutti

la "presa di parola" da parte del consumatore, un fenomeno reso possibile dalle nuove tecnologie, dall'avvento del web 2.0, dalla nascita delle piattaforme social che hanno reso i brand "trasparenti" agli occhi degli utenti. Se, dunque, l'innovazione tecnologica, con lo sviluppo delle piattaforme digitali, ha "imposto" alle aziende di adottare comportamenti sostenibili e socialmente responsabili (pena la perdita di clientela), dall'altro ha anche messo a disposizione una serie di strumenti innovativi in grado di facilitare e agevolare il percorso verso una produzione responsabile e sostenibile.

Senza le tecnologie digitali è difficile per le aziende diminuire l'impronta di carbonio o gli sprechi.

Senza capire in profondità la sostenibilità l'energia utilizzata dai computer può essere sprecata. Combinare l'esperienza del digitale e sostenibilità può

portare a grandi benefici. In termini pratici ci sono già molti casi d'uso in cui, ad esempio, l'AI può essere utilizzata per migliorare le attuali condizioni ambientali, tra cui l'ottimizzazione dei sistemi di previsioni dei consumi energetici, infrastrutture di carica demand –

response per i trasporti, sistemi di pianificazione urbana intelligente, previsioni del tempo accurate, trasparenza e monitoraggio della supply-chain e sourcing sostenibile di materie prime.

Tuttavia, perché un'azienda possa beneficiare al massimo di questa opportunità è bene che le pratiche sostenibili si estendano a tutti gli stakeholder della filiera produttiva e a tutte le fasi del ciclo di vita di un prodotto. L'economia circolare richiede, infatti, l'adozione di un approccio sistemico e l'applicazione delle tecnologie 4.0 a tutto il processo produttivo può permettere il ridisegno di prodotti, modelli di business e filiere logistiche in chiave sostenibile.

In modo particolare, l'applicazione degli strumenti tecnologici all'intera supply chain potrebbe creare valore in tre modi:

- Aumentando il tasso di utilizzo dei prodotti e quindi incrementandone l'efficienza.
- Estendendo la vita utile di prodotti.
- Recuperandone a fine ciclo di vita il valore.

Per le aziende diventa necessario innanzitutto ripensare e riprogettare l'intera supply chain attraverso l'implementazione di progettualità e attività in grado di raccogliere i prodotti a fine ciclo di vita, recuperarne il valore e reintrodurli nel mercato. Al riguardo si parla della cosiddetta green supply chain management

A questo proposito, per le aziende diventa necessario innanzitutto ripensare e riprogettare l'intera supply chain attraverso l'implementazione di progettualità e attività in grado di raccogliere i prodotti a fine ciclo di vita, recuperarne il valore e reintrodurli nel mercato. Al riguardo si parla della cosiddetta green supply chain management, espressione con cui si indica un nuovo approccio gestionale volto, appunto, a rendere minimo l'impatto ambientale di un prodotto o di un servizio lungo il suo ciclo di vita.

Tale approccio, in virtù della sua natura trasversale, coinvolge non soltanto l'azienda e ciò che si svolge al suo interno ma l'intero ecosistema di relazioni e attori che concorrono, insieme ad essa, alla creazione di valore e opportunità per tutta la società.

Oltre alla supply chain è, inoltre, necessario per le aziende un cambiamento radicale nell'attuale

modello di sviluppo economico, promuovendo un passaggio da economie basate sul possesso a economie incentrate sulla fruizione di un servizio.

È il cosiddetto fenomeno della "servitization", processo che si caratterizza per l'offerta di una soluzione integrata prodotto-servizio.

L'adozione di

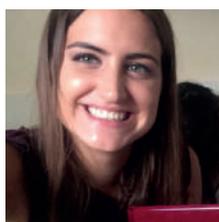
modelli basati sulla "servitizzazione" fa sì che il successo delle imprese non sia più determinato dalla massimizzazione del numero di unità produttive vendute ma dal numero di persone che usufruiscono del servizio: in questo modo l'operato aziendale fungerebbe dunque da best practice e permetterebbe l'accantonamento dell'approccio, oggi in larga parte ancora ampiamente utilizzato, del Prendere-Produrre-Buttare in favore di uno volto ad incentivare la progettazione di prodotti dal potenziale infinito utilizzo.

I principali esempi di questi cambiamenti in atto, di cui si dovrà incentivare sempre più l'utilizzo, sono le nuove modalità di consumo quali il pay per use e le nuove forme di economia condivisa e collaborativa.

Tecnologie digitali e sostenibilità costituiscono, dunque, un binomio imprescindibile che crea mutue sinergie in diversi campi e cercare il giusto bilanciamento tra le due sarà una delle sfide degli anni 20.

# NUMERI E MERCATI

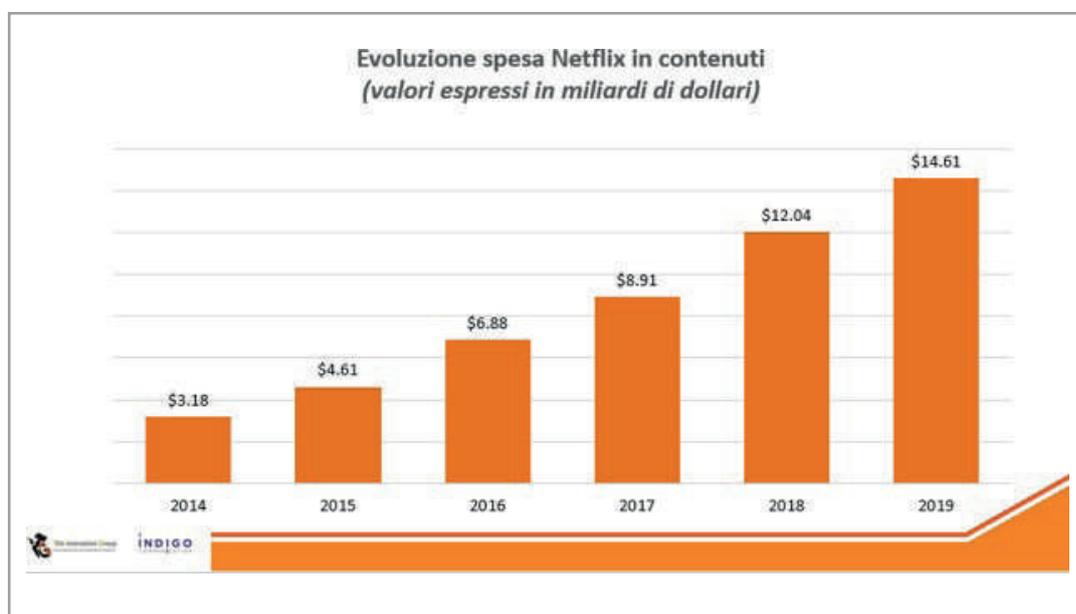
## Catch me (if you can): perché Netflix barcolla ma non molla



**Carmen Camarca**  
Analyst, The Innovation Group

**G**ia qualche tempo fa avevamo parlato del cambiamento (non privo di difficoltà) che sta impattando l'industria televisiva<sup>[1]</sup>. All'epoca la questione era come la TV tradizionale avrebbe dovuto far fronte alla concorrenza agguerrita dei nuovi colossi dello streaming (in particolare Netflix), molto apprezzati dagli utenti nonostante la capacità di comprenderne i desideri in maniera "pericolosa" (attraverso dettagliatissime analisi dei dati), una problematica che era stata affrontata dai diversi stakeholder concludendo partnership e accordi. In quell'occasione, quasi profeticamente, affermavamo di trovarci "in una delicata fase di transizione dove l'ambizione è quella di costruire servizi globali con la consapevolezza che vi riuscirà solo chi ha i contenuti di maggior qualità e le piattaforme di distribuzione

più sofisticate". È questa, infatti, la strategia che è stata sviluppata, in particolar modo, da Netflix che sta dedicando sempre maggiori investimenti ai propri contenuti, un piano adottato qualche anno fa e potenziato ulteriormente nell'ultimo periodo: nel 2018 la società ha speso 12 miliardi di dollari per produrre e creare contenuti, nel 2019 quasi 15, una cifra che, secondo la società BMO Capital Markets, salirà a 17,3 miliardi, un valore, come affermato da La Repubblica, pericolosamente vicino alle revenue.



Ad ogni modo la strategia dei contenuti sembra (almeno finora) quella giusta: non si dimentichi che quest'anno Netflix ha ricevuto 24 nomination agli Oscar e ha concluso il 2019 con 34 candidature ai Golden Globes (anche se poi ne ha vinti solo due), traguardi mai raggiunti prima da una piattaforma streaming. A ciò si aggiungano i soddisfacenti risultati del Q4 2019<sup>[2]</sup> in base ai quali, nell'ultimo trimestre del 2019, il colosso dello streaming ha riportato entrate pari a 5,47 miliardi di dollari (contro i 5,45 attesi) in aumento del 30% rispetto ai 4,2 miliardi dello stesso periodo dell'anno precedente. Bene anche gli utili netti, pari a 587 milioni rispetto ai 134 milioni dello stesso trimestre dello scorso anno e gli utili per azione, 1,30 dollari (contro i 52 centesimi stimati dagli analisti).

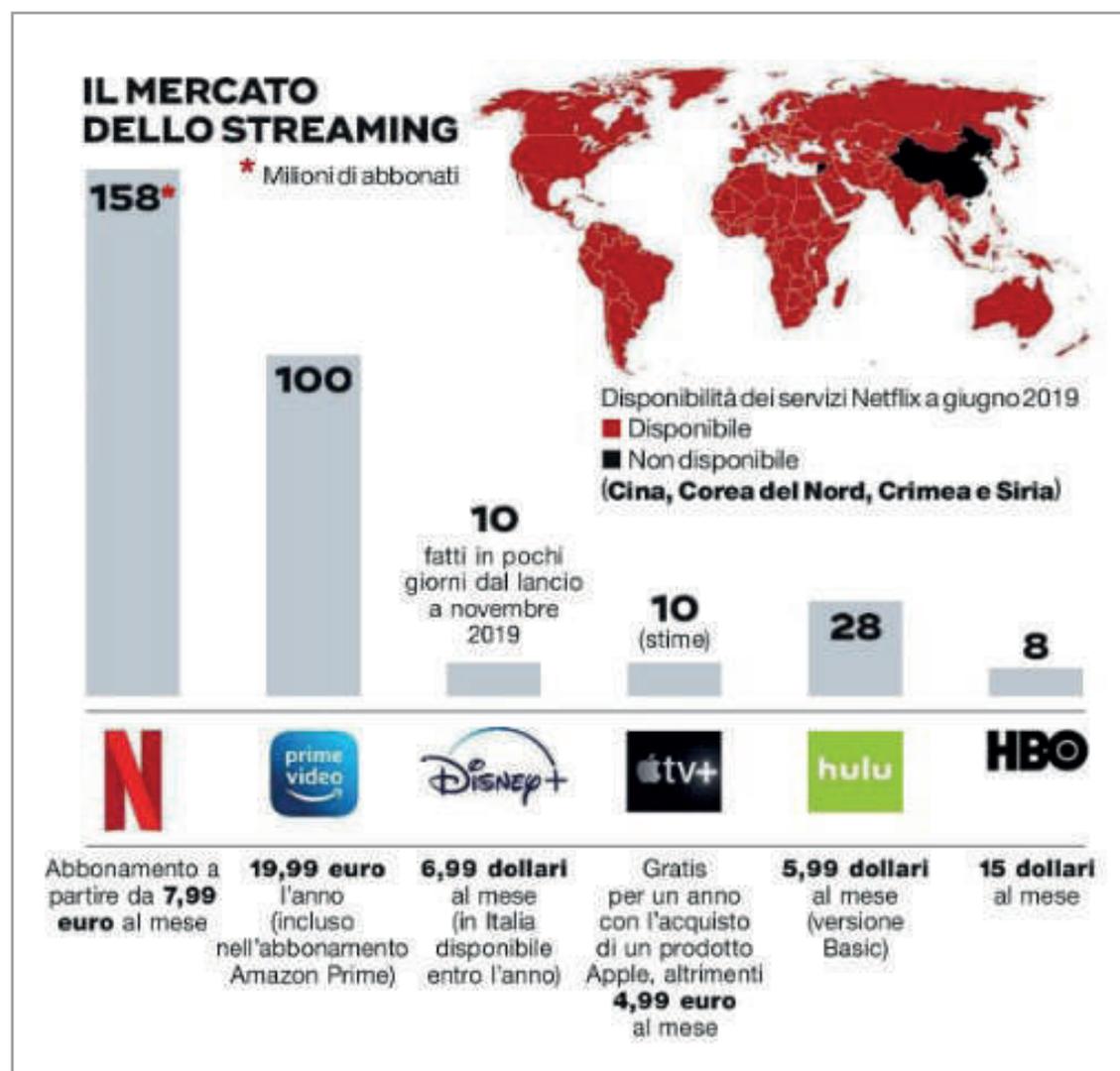
circa 423.000, meno degli oltre 600.000 attesi, complice anche l'arrivo sul mercato di Disney +, avvenuto lo scorso novembre). L'azienda si è, inoltre, mostrata cauta anche con riferimento ai pronostici per il trimestre in corso, periodo in cui Netflix ha annunciato di aspettarsi la conquista di altri 7 milioni di utenti (meno dei 7,82 indicati dagli analisti), prevedendo utili per azione di 1,66 dollari e fatturato di 5,73 miliardi (contro i 5,76 miliardi previsti).

Certo, la "streaming war" non è stata finora priva di effetti e probabilmente continuerà ad impattare sui bilanci di Netflix. Inoltre, Disney + (in grado di raggiungere, a pochi giorni dal suo debutto, 10 milioni di abbonati) ha annunciato che anticiperà di una settimana il suo ingresso in Europa, una novità che potrebbe influire sulla curva di crescita del numero di abbonati,

provocandone una battuta di arresto.

Ma Netflix ha dalla sua un "potere" enorme: gli utenti accettano di essere "sorvegliati" se questo poi si traduce in servizi user friendly e contenuti di successo, una verità ineluttabile che il colosso californiano sa bene, non a caso Ted Sarandos, Chief Content Officer di Netflix, qualche tempo fa affermava "Più contenuti, più gente che guarda. Più gente che guarda, più soldi che entrano. Più soldi che

entrano, più contenuti. Crescere è un destino".



In ogni caso, nonostante l'aumento complessivo degli abbonati sia stato superiore alle previsioni (negli ultimi tre mesi si sono aggiunti 8,76 milioni di utenti contro i 7,65 anticipati), il numero di abbonati USA, il principale mercato di riferimento per l'azienda, è diminuito (nei tre mesi considerati i nuovi utenti sono stati

[1] <https://www.theinnovationgroup.it/newsletter-hidden/la-nuova-delle-tv-battaglia-ad-armi-pari/?lang=it>

[2] [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2019/q4/FINAL-Q4-19-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/q4/FINAL-Q4-19-Shareholder-Letter.pdf)

# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

## Produttività Multifattoriale e Competitività



**Vincenzo D'Appollonio**  
Partner, The Innovation Group

Il Fondo Monetario Internazionale, aggiornando il suo Global Economic Outlook, presentato a Davos in occasione del World Economic Forum di gennaio, taglia ancora, rispetto allo scorso ottobre, le prospettive di crescita a livello globale, che salirà dal 2,9% del 2019 al 3,3% nel 2020 e al 3,4% nel 2021.

Una correzione al ribasso dello 0,1% per il 2019 e il 2020 e dello 0,2% per il 2021.

Le previsioni sull'Italia sono stabili, ma per l'anno che si è appena concluso la correzione è rivista in positivo nel nuovo rapporto: invece di crescita zero, come stimato a ottobre, il Fmi stima che il Pil italiano sia aumentato dello 0,2% nel 2019, contro un aumento dello 0,8% nel 2018, mentre le proiezioni indicano +0,5% per il 2020 e +0,7% nel 2021.

Dati che fanno comunque mantenere al nostro Paese l'ultimo posto per crescita nella Ue in entrambi gli anni, almeno nei confronti di Germania, Francia e Spagna.

Un modo per capire le ragioni di questa performance così deludente è quello dell'analisi della produttività, essendo quest'ultima correlata positivamente alla crescita.

La produttività viene scomposta nelle sue componenti principali: produttività del lavoro, produttività del capitale ed "energia del sistema", nota, in letteratura, come produttività multifattoriale.

L'Energia del Sistema misura il contributo alla crescita derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico, ed è stata individuata come la principale causa di ritardo rispetto alle imprese dei principali paesi europei.

IL FMI STIMA CHE IL  
PIL ITALIANO SIA  
AUMENTATO DELLO  
0,2% NEL 2019, CONTRO  
UN AUMENTO DELLO  
0,8% NEL 2018, MENTRE  
LE PROIEZIONI  
INDICANO +0,5% PER IL  
2020 E +0,7% NEL 2021

Migliorare la produttività e l'efficienza produttiva in un contesto economico di costante riduzione dei prezzi di vendita è essenziale per tutelare la competitività delle nostre aziende: oggi infatti le aziende devono affrontare mercati altamente competitivi in termini di velocità e dinamica del prezzo, con richieste sempre più frequenti di prodotti nuovi e/o personalizzati che generano crescenti complessità di gestione.

Questo fa sì che la domanda risulti più incerta e meno prevedibile rispetto a quanto avveniva in passato, comportando così una difficile stabilizzazione dei processi produttivi in termini di efficienza e di contenimento dei costi.

È chiaro che la competitività passa prima dalla definizione di una corretta strategia ma è poi necessario lavorare per ottimizzare i processi operativi e la flessibilità, entrambi elementi indispensabili nel contesto attuale. Queste metodologie organizzative sono indipendenti dal livello tecnologico presente in azienda, perché permettono di sfruttare al meglio le risorse produttive coinvolgendo anche e soprattutto il personale aziendale.

La strada della managerializzazione e dello sviluppo dell'Energia del Sistema, nelle sue declinazioni "dei Talenti, della Conoscenza, Digitali, Manageriali", va assolutamente perseguita per la crescita e il futuro delle imprese. L'innovazione tecnologica non è efficace se manca innovazione nei modelli di gestione operativa dell'Azienda.

Nelle nostre attività di consulenza direzionale per le PMI lombarde stiamo notando come le Piccole e Medie Imprese che hanno già investito in progetti di formazione interna del proprio personale aziendale per lo sviluppo del cosiddetto Management Collaborativo, cioè di "modelli partecipativi per il governo operativo dell'azienda", stiano oggi raccogliendo i primi frutti in termini di risultati di Business: non smetteremo mai di ribadire che la valorizzazione del capitale umano è il vero motore della competitività.

# PRODUCTIVITY



---

# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

---

La trasformazione rallenta,  
ma è solo questione di tempo



**Valentina Bernocco**  
Giornalista, Technopolis e IctBusiness

---

**N**el percorso di adozione del cloud ibrido molte aziende hanno fatto una temporanea marcia indietro, come svelato da un'indagine condotta da Vanson Bourne per Nutanix. Si vive una fase di "dincanto", senza però dimenticare gli obiettivi di medio termine.

Il cloud è ormai diventato un gigantesco contenitore, e non soltanto per i dati e per le applicazioni personali e aziendali di tutto il mondo. È un gigantesco contenitore di significati, perché a questa parola (più o meno variamente declinata: cloud pubblico o privato, ibrido, infrastrutturale, multi-cloud e via dicendo) corrispondono numerose realtà, spesso intrecciate fra loro. Dunque, quando parliamo di "nuvola" è forse opportuno restringere il campo. Ma c'è un dato di fondo, empiricamente dimostrato, che accomuna le diverse accezioni di questa parola: il cloud

agevola la trasformazione digitale, anzi talvolta ne è un indispensabile ingrediente. Nel nuovo decennio forse smetteremo di parlarne semplicemente perché ormai daremo il cloud per scontato e perché i confini tra ciò che sta "dentro" e ciò che sta "fuori" da questo grande contenitore diventeranno sempre più difficili da individuare. Fuori di metafora, possiamo dire che il cloud ibrido si imporrà per la maggioranza

**Nel nuovo decennio daremo il cloud per scontato e i confini tra ciò che sta "dentro" e "fuori" da questo grande contenitore diventeranno sempre più difficili da individuare. Fuori di metafora, possiamo dire che il cloud ibrido si imporrà per la maggioranza delle aziende come il modello architetturale preferenziale**

delle aziende come il modello architetturale preferenziale. Da anni le ricerche condotte da vendor e società di analisti sembrano suggerire questa evoluzione, e una nuova conferma giunge ora da Nutanix, società specializzata in sistemi iperconvergenti e appliance per l'archiviazione dei

dati. Vale la pena ricordare che per modello "ibrido" s'intende non il semplice utilizzo combinato di risorse interne alle aziende (sale macchine on-premise) e in cloud (pubblico o privato), quanto piuttosto la creazione di

ambienti integrati, protetti e gestiti in modo coerente e, ancor meglio, centralizzato.

Per l'indagine di Nutanix sono stati interpellati da Vanson Bourne nei mesi centrali del 2019 circa 2.650 responsabili IT di aziende sparse tra 24 nazioni di Europa, Nordamerica, America Latina, Africa e Asia. Ne è emerso che per ben l'85% degli intervistati il cloud ibrido rappresenta il modello operativo ideale per l'IT della propria azienda, nonché l'obiettivo di lungo termine. Poiché attualmente la maggior parte delle applicazioni "core" e critiche risiede ancora on-premise, questo significherebbe dover ulteriormente spostare sulla nuvola molti dati e processi aziendali. La bilancia, insomma, non ha ancora raggiunto l'ideale equilibrio. Ma c'è un ma, o forse più di uno. In media, nel 2018 le aziende del campione d'indagine avevano previsto per il 2019 una riduzione del 20% nell'utilizzo di data center interni, parallelamente allo spostamento di alcune applicazioni o dati sul cloud. E invece, contrariamente alle previsioni, l'anno scorso il ricorso all'on-premise è aumentato del 12,5% su scala globale (e del 14% nella regione Emea) e quasi tre aziende su dieci hanno riportato sui propri server una o più applicazioni in precedenza migrate sul cloud. Come si spiega? Molte aziende, suggerisce Nutanix, sono entrate in una "fase di disincanto", smettendo di vedere nella nuvola una miracolosa e onnicomprensiva risposta e realizzando, invece, quanto sia difficile scegliere la giusta tipologia di cloud e i giusti servizi nella miriade di quelli disponibili. Alcune aziende, inoltre, si sono rese conto di non essere pronte per la transizione, né dal punto di vista delle competenze né tecnicamente, davanti alla prospettiva di problemi di interoperabilità e difficoltà gestionali.

Tutto questo non significa che il cloud ibrido abbia deluso le aspettative, ma solo che ci vorrà più tempo. Per il 64% degli intervistati, la prima priorità aziendale per i prossimi cinque anni è la trasformazione digitale, e questo obiettivo rappresenta anche il più importante stimolo all'adozione del cloud. Ai fini della trasformazione, si guarda con particolare interesse all'Internet of Things e all'edge computing (applicazioni in cui le attività di calcolo si spostano alla "periferia" delle reti, negli oggetti connessi), al DevOps, a intelligenza artificiale e machine learning. E a queste applicazioni, incaricate di processare, ospitare e far viaggiare grandi quantità di dati, difficilmente potranno bastare le vecchie sale macchine aziendali: non a caso, il 71% degli intervistati progetta di trasferire nel cloud applicazioni esistenti e nuove entro il 2022. Nonostante gli ostacoli sulla via, la meta all'orizzonte è ben definita.



Molte aziende sono entrate in una "fase di disincanto", smettendo di vedere nella nuvola una miracolosa e onnicomprensiva risposta e realizzando, invece, quanto sia difficile scegliere la giusta tipologia di cloud e i giusti servizi nella miriade di quelli disponibili

---

# CYBERSEC E DINTORNI

---

## Qual è la maturità delle aziende sul fronte del Cyber Risk Management



**Elena Vaciago**

Associate Research Manager, The Innovation Group

---

**L**e continue notizie relative a data breach e blocchi dei sistemi come conseguenza di attacchi informatici dipingono una situazione sempre più grave con riferimento ai rischi cyber. I tentativi di attacco osservati dalle aziende italiane sono numerosi, la lista aumenta di anno in anno, e in un numero sempre maggiore di casi gli incidenti informatici comportano conseguenze gravi. Come emerge anche dalla Survey "Cyber Risk Management 2020", condotta da The Innovation Group tra dicembre 2019 e gennaio 2020 su un campione di 74 aziende, dei diversi settori e di diversa dimensione aziendale, le identità degli utenti e gli endpoint aziendali sono gli ambienti più colpiti, ma i problemi non si limitano al perimetro noto dell'azienda, perché anche il cloud e l'Internet degli oggetti sono oggi vulnerabili. L'indagine, che sarà resa pubblica in occasione del CYBERSECURITY SUMMIT 2020, il prossimo 26 marzo a Roma, punta a misurare il livello di maturità sui temi della Cybersecurity raggiunto dalle organizzazioni dei diversi settori nel nostro Paese.

Per affrontare queste sfide con successo, chi si occupa di Cybersecurity deve oggi richiede con urgenza un maggiore coinvolgimento del vertice aziendale. Il CEO/il top management, inoltre, devono valutare attentamente quali sono gli impatti più gravi di un eventuale incidente di cybersecurity, e fare il possibile per essere pronti ad affrontarli.

Obiettivo dell'indagine "Cyber Risk Management 2020" di TIG è stato quest'anno quello di analizzare aspetti come: quali sono state le minacce informatiche osservate nell'ultimo anno; come cambia il ruolo del CISO / Security Manager e della funzione di ICT Security; il programma per la Cybersecurity e sua efficacia; la Data Protection e adeguamento al GDPR; l'organizzazione, la misurazione e il Reporting della Cybersecurity al Top Management; la Sicurezza degli ambienti OT (IIoT, ICS, SCADA). Le risposte, confrontate con quelle fornite nell'indagine simile svolta a fine 2018, hanno evidenziato le principali tendenze nel mercato italiano della Cybersecurity.

Trova conferma il fatto che le minacce che quotidianamente le aziende devono affrontare sono numerose, e che soltanto l'8% delle aziende dichiara di non osservarne alcuna (una percentuale che era l'11% nel 2018, e che andrebbe ricondotta a una cattiva gestione dei rischi cyber piuttosto che a un'effettiva mancanza di minacce). Gli attacchi più spesso osservati dalle aziende sono il phishing, il malware, il ransomware, indicati rispettivamente dal 71%, 58% e 43% delle aziende, percentuali in crescita per le prime due categorie rispetto all'analogo risultato di 2 anni fa.

La classifica delle minacce, con qualche piccola variazione, non subisce grandi scostamenti (come mostra la figura successiva), come se in qualche modo il tema dei rischi cyber si fosse

stabilizzato e vedesse il ripresentarsi di pattern simili anno su anno. Un aspetto questo che dovrebbe aiutare chi è deputato alla risposta a queste minacce. Il risultato è però anche conseguenza del fatto che alcuni attacchi non solo sono maggiormente frequenti (phishing, malware), ma sono anche più facilmente osservabili. Il phishing è sicuramente un tipo di attacco massivo, ma essendo basato su comunicazioni via mail, è anche facile da scoprire. Invece, gli attacchi APT (che nel campione sono stati indicati da una minoranza di aziende), oltre ad essere più difficili da realizzare (più costosi e numericamente inferiori), sono svolti tenendo grande attenzione al passare inosservati, quindi è naturale che risultino numericamente di meno.

sostenibilità del business.

Una valutazione attenta deve poi considerare le statistiche su quelli che sono gli effetti più comuni degli attacchi informatici.

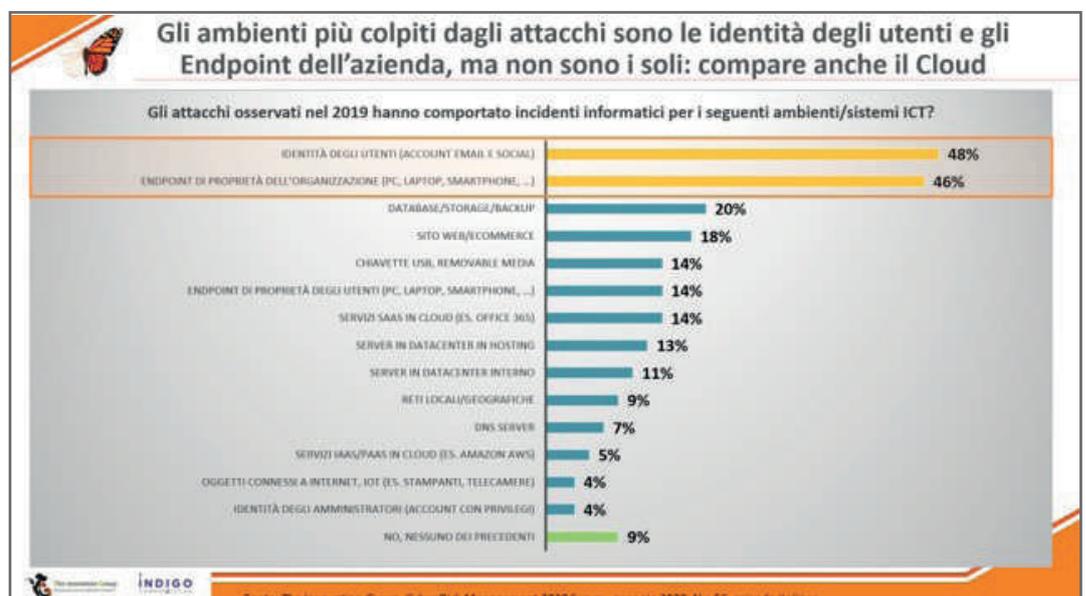
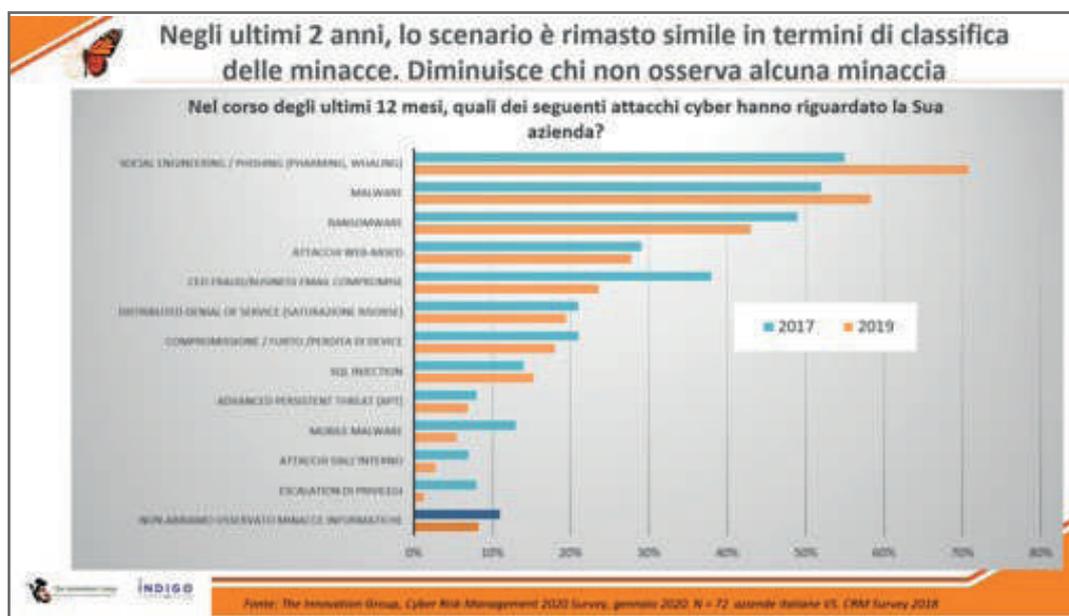
Nel giro di pochi anni, abbiamo assistito ad eventi, come la diffusione pandemica di WannaCry, o il ransomware, da Cryptolocker al più recente e temuto Ryuk (che si accompagna ad attacchi mirati con richieste di riscatto milionarie), in grado di mettere realmente in crisi grandi organizzazioni. Quali sono quindi i danni maggiori che si possono subire se non si presta attenzione a porre in atto tutte le misure di cybersecurity? Abbiamo chiesto alle aziende quali sono stati nel 2019 gli ambienti colpiti con maggiore frequenza. Come riporta la figura successiva, a subire compromissioni

sono in primis le identità degli utenti (account email o social che sono trafugati dal cyber crime), oltre che gli endpoint dell'azienda.

Va detto che parlare di account ed endpoint significa, oltre a notare che si tratta di ambienti molto esposti e molto collegati alla "debolezza umana", citare anche i vettori che, una volta colpiti, permettono agli attaccanti

Per capire quali possono essere le conseguenze di un attacco informatico andato a segno, i Responsabili aziendali dovrebbero partire dalla considerazione generale che oggi, gran parte degli attacchi osservati dalle aziende ha all'origine un intento criminale, volto a sottrarre informazioni critiche o a danneggiare direttamente l'azienda con una frode disegnata ad hoc. Predisporsi alla difesa è sempre di più un obbligo se si vuole far fronte alla possibilità di subire una di queste frodi, per preservare quindi la stessa

di raggiungere i propri obiettivi, ossia le informazioni critiche che si vogliono sottrarre / le identità che possono permettere di accedervi o di congegnare attacchi più sofisticati.



Se identità ed endpoint sono ambienti coinvolti in incidenti informatici per 1 azienda su 2, va osservato però che tra gli ambienti colpiti oggi figurano anche database e sistemi di backup (20% delle risposte), Sito web (18%), chiavette usb (14%).

E non ultimo, il cloud (sia SaaS, per il 14% dei rispondenti, sia IaaS/PaaS per il 5%). In aggiunta, un tema che in futuro potrà acquisire maggiore importanza, ad essere hackerati

avremo oggetti di varia tipologia connessi a Internet (ad esempio, stampanti, telecamere o altro). Qualcuno (il 4% dei rispondenti) si è già accorto di aver subito un attacco rivolto a questi device.

Non tutti gli attacchi informatici andati a segno hanno conseguenze gravi per le aziende. Nella

maggior parte dei casi (36% delle risposte) gli incidenti con conseguenze serie (in termini di perdita di dati o indisponibilità/danni a sistemi e servizi) sono stati in un numero compreso tra 1 e 10 nel corso del 2019.

Per il 51% delle aziende, non ci sono state conseguenze negative.

Analizzando nel dettaglio quali sono state le conseguenze tra chi ha avuto un impatto negativo da incidenti di cybersecurity, al primo posto (54% delle risposte) figurano i "leggeri disagi" per le persone.

Al secondo posto però (35% delle risposte) la situazione appare già più grave, in quanto il blocco ai sistemi ha determinato la completa impossibilità di lavoro per gli utenti.

Perdita di dati e mancata produttività delle persone

**Sempre più spesso le aziende decidono quindi di rivolgersi a chi può coprire, con una soluzione di tipo assicurativo, il rischio di incorrere in costi elevati per la perdita di dati (quindi oggi anche le multe salate arrivate con il GDPR) o l'arresto e l'indisponibilità dei sistemi ICT**

sono quindi gli impatti con conseguenze economiche rilevanti: quelli che le aziende devono temere di più.

Non è un caso che il Ransomware sia diventato un fenomeno così devastante: porta contemporaneamente ad entrambi gli effetti, crittografando i dati (in mancanza di backup si rischia quindi di perdere del tutto) e rendendo le macchine inutilizzabili.

Sempre più spesso le aziende decidono quindi di rivolgersi a chi può coprire, con una soluzione di tipo assicurativo, il rischio di incorrere in costi elevati per la perdita di dati (quindi oggi anche le multe salate arrivate con il GDPR) o l'arresto e l'indisponibilità dei sistemi ICT.

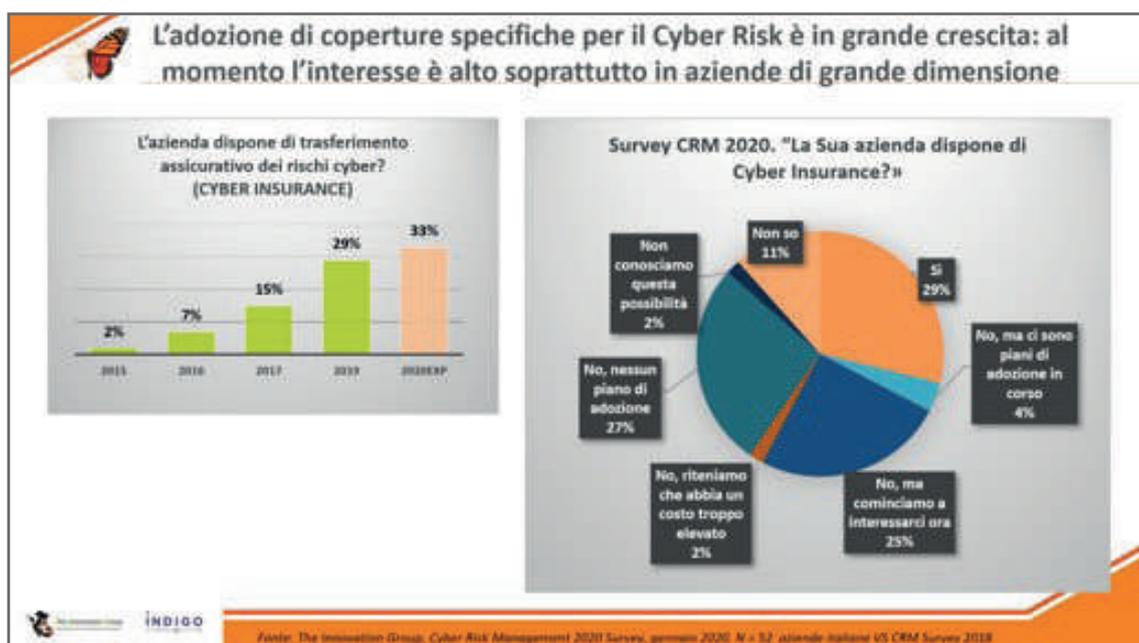
La quota di aziende che si è dotata di copertura cyber, o cyber insurance – sul campione

intervistato, composto prevalentemente da attori medio grandi, dei diversi settori – è in continua crescita.

Oggi siamo al 29%, con un ulteriore 4% di aziende che pianifica di acquistarla a breve, e un 25% che ha cominciato a interessarsi al tema.

Analizzando quali sono oggi le aziende che compongono la domanda di assicurazioni cyber, si osserva che in prevalenza si tratta di organizzazioni di medio grande dimensione.

I settori invece possono essere disparati.



---

# CYBERSEC E DINTORNI

---

## GDPR, un anno dopo



### Chiara Zaccariotto

Office Manager ANRA e Direttore Responsabile [www.anra.it](http://www.anra.it)

---

**A** 18 mesi dalla sua entrata in vigore, le imprese europee si sono adeguate al GDPR? Quanto è diffusa la figura del DPO, e in che misura collabora con le funzioni di risk management e audit? Le risposte arrivano da un'indagine di FERMA e ECIIA

Tra ottobre e dicembre dello scorso anno FERMA (Federazione Europea delle Associazioni di Risk e Insurance Manager) e ECIIA (Confederazione Europea degli Istituti di Audit) hanno sondato, tramite un'indagine rivolta alla propria rete, alcuni aspetti sull'attuazione del GDPR, a diversi mesi dalla sua entrata in vigore. E' emerso che già prima del maggio 2018 la maggior parte delle organizzazioni europee aveva compiuto notevoli sforzi di adeguamento. Va considerato, nell'interpretare questo dato, che l'indagine ha avuto come target aziende di medie e grandi dimensioni, sensibili alle tematiche di gestione del rischio e quindi ragionevolmente più proattive rispetto alle piccole realtà. Nel corso dei mesi successivi l'impegno è stato poi rivolto ad integrare i cambiamenti imposti dal GDPR nel quadro di governance preesistente, ed è su questo punto che le imprese chiedono attenzione ai regolatori in caso di prossime revisioni della norma. Tali aggiornamenti dovrebbero tenere conto dei quadri di governo societario più diffusi, come il Three Lines of Defence model, e considerare come la gestione dei rischi legati alla privacy viene già attuata. Alle autorità per

la protezione dei dati viene invece richiesta chiarezza, e soprattutto maggiore uniformità a livello europeo, nell'interpretare il regolamento, per evitare disparità di trattamento e conseguenti svantaggi nell'operare in alcuni paesi. Sul fronte interno, le aziende hanno riscontrato complessità nel mediare le spinte all'innovazione con i vincoli previsti dalla normativa e nel creare una cultura aziendale di gestione dei rischi legati ai dati. Manifestano inoltre preoccupazione per gli impatti di eventuali data breach e relative conseguenze reputazionali.

#### GDPR e DPO

Il Data Protection Officer è una figura presente nell'82% delle imprese del campione, e nella metà dei casi (49%) è stato scelto a livello europeo e agisce anche sulle filiali nazionali, talvolta in coordinamento con team locali. Nella maggior parte delle organizzazioni (89%) la carica è stata affidata ad una risorsa interna, di nuova introduzione (36%) o preesistente (53%), e in questi casi più frequentemente abbinata a mansioni di legal & compliance, a seguire IT, di Risk Management o Finance. In ogni caso, la persona scelta come DPO ha una profonda conoscenza dell'organizzazione e solitamente più di cinque anni di esperienza in essa. Le ragioni che hanno portato l'11% delle imprese ad avvalersi di un servizio esterno variano dalla mancanza di una figura interna con competenze



adatte all'idea che l'outsourcing garantisca una maggiore indipendenza, fino al non ritenere di necessitare di un DPO full time.

Che la figura sia interna o esterna, nell'86% delle casistiche collabora strettamente e si interfaccia con frequenza regolare con chi si occupa di risk management. Sono effettivamente figure con requisiti e affinità in comune, dalla necessità di conoscere a fondo i processi organizzativi a quella di strutturare un sistema di reporting al top management e di mantenere la confidenzialità sulle attività.

ALLA FINE DEL 2019,  
IL 91% DEI RISK  
MANAGER AVEVA  
IMPLEMENTATO  
MISURE PER PREVENIRE  
E GESTIRE LE  
VIOLAZIONI DELLA  
SICUREZZA DEI DATI

#### GDPR e RISK MANAGER

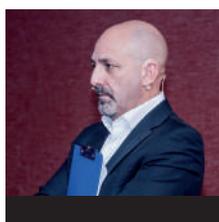
Per la maggior parte dei Risk Manager (76%) la privacy dei dati è già da tempo considerata nel processo di mappatura dei rischi, anche perché le problematiche relative alla sfera informatica sono da qualche anno al vertice delle classifiche dei rischi, e dunque il GDPR si è inserito in un contesto di sensibilità già sviluppata verso tali tematiche. Alla fine del 2019, il 91% dei Risk Manager aveva implementato misure per prevenire e gestire le violazioni della sicurezza dei dati, misure che prevedono ad esempio l'inclusione del risk assessment sulla privacy nei nuovi servizi e prodotti o la creazione di piani di continuità aziendale e di gestione delle crisi. Su cinque conseguenze correlate al rischio GDPR per le imprese, nelle quattro più preoccupanti rientrano il rischio reputazionale (47%), il rischio di conformità (42%), il rischio operativo (41%) e strategico (31%). Gli aspetti finanziari sono considerati un "rischio medio" nel 49% dei casi, con un impatto comunque minore rispetto ai precedenti.

---

# SMART MANUFACTURING

---

Oggetti e fabbriche connesse arriveranno,  
ma solo con gli skill



**Emilio Mango**

Amministratore Unico, Indigo Communication

---

**L**e ricerche mostrano come il gap di competenze sia ormai il freno maggiore alla diffusione delle fabbriche intelligenti. La scarsità di conoscenze fa più paura del costo dell'energia e dell'apparato legislativo e regolatorio.

La fabbrica intelligente, intesa non solo come luogo fisico ma come processo allargato che parte dal concepimento del prodotto e arriva al suo smaltimento passando per la manutenzione, è sicuramente uno dei trend chiave del 2019.

Anche in questo caso, come per altri fenomeni tecnologici, molti ostacoli alla diffusione delle soluzioni sono stati abbattuti grazie all'arrivo sul mercato di paradigmi e architetture sempre più diffusi, come il cloud, l'intelligenza artificiale, l'Iot (anche nella sua versione industriale liot), la realtà aumentata e tra poco anche il 5G.

Il progresso in questo ambito è andato così veloce che perfino la definizione di Industry 4.0 ora va stretta in molti contesti, dove si preferisce parlare genericamente di Smart Manufacturing o addirittura di Smart Connected Products, cioè oggetti in continuo dialogo con gli esseri umani, con le macchine e con altri oggetti.

Uno scenario che ha attirato l'uno verso l'altro due comparti da sempre limitrofi ma anche poco permeabili tra loro, come l'Information

Technology (It) e l'Operation Technology (Ot), con i principali protagonisti del primo mercato che nel corso del 2019 hanno fatto annunci a raffica in ambito manufacturing (parliamo di Oracle, Sap, Microsoft, Lenovo, Dell Technologies tra i tanti e in ordine sparso).

Si dà talmente per scontato che l'incrocio tra It e Ot rivoluzionerà sia le fabbriche sia la società stessa in cui viviamo, che il focus negli ultimi mesi si è spostato sul fattore umano, cioè sulla valutazione dell'impatto di queste tecnologie sul tessuto sociale, e in particolar modo sulla risposta di scuole e imprese alle nuove richieste di skill, talmente dinamica da risultare ormai difficile da prevedere anche nel medio periodo.

La sfida degli skill è stata il tema dell'ultimo World Manufacturing Forum, che ha avuto luogo a Cernobbio e che ha evidenziato, tra le tante cose, come proprio lo skill gap sia visto come il maggior impedimento agli investimenti in automazione (da oltre il 70% degli intervistati in una ricerca di European Investment Bank), più di fattori come la burocrazia, le leggi sul lavoro e il costo dell'energia.

.....  
Questo articolo è uscito anche sul numero 40 di Technopolis, periodico mensile edito da Indigo Communication Srl

---

# VOCI DAL MERCATO

---

## Come sta cambiando la domanda di mobilità in Italia



Intervista di Elena Vaciego a  
**Tina Martino**

**Head of Value Proposition and Offering di Octo Telematics**

---

**L**a digitalizzazione e la disponibilità di informazioni sempre più dettagliate che accompagnano i viaggi quotidiani delle persone, stanno facendo evolvere l'esperienza e le aspettative delle persone. In futuro avremo una mobilità più integrata, flessibile ed efficiente, sostenibile per l'ambiente.

Quali sono i trend che caratterizzano questo cambiamento e quali le evoluzioni da attendersi nel breve periodo?

Ne parliamo con Tina Martino, Head of Value Proposition and Offering di Octo Telematics.

**Quali sono le evoluzioni che dal suo punto di vista caratterizzano la domanda di Mobilità in Italia?**

Pur essendo ancora la domanda di trasporto in Italia molto polarizzata sull'utilizzo del mezzo privato, analisi recenti effettuate sullo stato della mobilità

hanno rilevato un'evoluzione delle esigenze del mercato verso nuove forme di mobilità collettiva.

Tali tendenze si caratterizzano sia per fascia d'età sia per zone e aree geografiche, e sono favorite dalle attitudini dei consumatori, sempre più interessati a servizi di mobilità, e da una maggiore disponibilità dell'offerta.

Lo scenario sta cambiando, non solo grazie all'introduzione di nuove tecnologie, ma anche per lo sviluppo di nuovi modelli operativi. Nuovi attori (come per esempio i car makers) affiancano attori già presenti nel settore della mobilità cogliendo l'opportunità di diversificare il loro posizionamento nella catena del valore.

Ripensare la mobilità per incrementare la relazione con il cliente e quindi la loyalty su un tempo più lungo permette di avere una maggiore conoscenza del proprio mercato, essenziale per la diversificazione dell'offerta in un contesto in cui è necessario tenere conto di tutti i fattori sociali che impattano la domanda.

Si afferma quindi il nuovo paradigma della Mobility as a Service (MaaS) che, lungi dall'essere solo l'esplicitazione di una soluzione tecnologica, è soprattutto l'espressione di nuovi modelli di Business capaci

di valorizzare nuove interazioni emergenti fra tutti gli operatori del mercato. I modelli MaaS sono in grado di disegnare soluzioni più adeguate e flessibili, rispetto alle caratteristiche dell'offerta di mobilità attuale, innestandole nel contesto urbano in modo coerente considerando i vincoli esistenti, quali il traffico, l'inquinamento, l'incidentalità, le scarse risorse



disponibili, che sono spesso fattori correlati nella città sovraffollate. Inoltre, questi modelli tendono a contribuire a quella che in Octo definiamo Zero Vision: riduzione degli incidenti, sensibilità per l'ambiente, eliminazione del traffico e, più in generale, miglioramento della qualità della vita.

Queste soluzioni di mobilità più "adattive" rispetto ai bisogni delle persone intercettano anche i bisogni di interlocutori delle amministrazioni pubbliche che devono collocare queste iniziative in un contesto più ampio e armonico di una città sostenibile, ovvero di una Smart City.

Le tecnologie e i nuovi modelli operativi consentono di percorrere nuove "vie", in affiancamento alla necessità di adeguamento delle infrastrutture e dei servizi pubblici, per una gestione delle risorse più efficace ed equilibrata in relazione alla dimensione delle città e soprattutto come risposta ad un bisogno primario legato alle attività umane che è quello di "spostarsi".

### **Secondo lei c'è, quindi, un maggiore interesse alla mobilità condivisa da parte di aziende che in qualche modo fungono da aggregatori di domanda?**

Sì, all'interno delle aziende si nota un sempre più forte interesse verso la condivisione dei veicoli (Vehicle Sharing), che diventa la prima risposta (e quella più immediata) per rendere più efficienti le flotte aziendali e migliorare l'accesso alle risorse. Inoltre, grazie alla disponibilità di veicoli connessi, la gestione di una flotta condivisa consente di migliorare il Total Cost of Ownership, grazie a tecnologie di predizione basate su analisi dei dati che, per esempio, favoriscono una proattiva manutenzione del veicolo e in definitiva una migliore organizzazione del lavoro e riduzione dei costi.

I confini tra l'adozione di soluzioni tipicamente rivolte al Business e la disponibilità delle stesse per il cittadino nei suoi interessi e bisogni personali, sono sempre meno netti e anche i sistemi intermodali che ottimizzano i percorsi pubblici e soluzioni di mobilità alternativa capaci di rispondere a bisogni più "su misura" sono una applicazione, in contesto differente, di soluzioni Business (si pensi per esempio alle piattaforme di mobility sharing).

### **Nei dati che si hanno a disposizione e relativi a come evolve l'esperienza di viaggio si possono rilevare delle indicazioni sulle preferenze del viaggiatore e, quindi, su una User Experience di successo?**

L'Italia risulta essere un paese estremamente sensibile alle esperienze digitali: si pensi per esempio che lo smartphone ha conquistato

tutte le fasce della popolazione diventando il catalizzatore delle connessioni personali, qualunque sia il caso di uso. Pertanto, la casa, la famiglia, il lavoro e il viaggio sono parte della stessa esperienza quotidiana, immersiva senza discontinuità. Ecco quindi che, per esempio l'uso di Digital Assistant, ovunque piuttosto che in auto, in Italia rappresenta una domanda frequente rispetto ad altri paesi europei che si aggiunge addirittura ad una richiesta di una ancor maggiore connessione del veicolo (per esempio il wi-fi in auto).

Le persone prediligono quindi soluzioni che abbiano facilitazioni di accesso in continuità, progettate in modo omogeneo, basandosi su un'integrazione dei servizi che facilitino i processi della vita reale (per esempio l'accesso a soluzioni di viaggio multimodale su cui ancora c'è un po' di strada da fare).

A questa analisi che emerge dal mercato consumer a proposito delle preferenze individuali, è interessante anche affiancare un'analisi sulla mobilità collettiva abilitata dai veicoli connessi e quindi completamente "data driven".

Vista la diffusione dei veicoli connessi in Italia, veri e propri sensori del movimento delle città, l'analisi dei flussi di dati consente già oggi di acquisire una prospettiva innovativa del fenomeno "time and location based", molto più affidabile dell'analisi condotte attraverso metodologie più tradizionali di ricerche di mercato attraverso interviste individuali, e applicabile su molti punti di osservazione: giorni della settimana a maggiore intensità di traffico e caratteristiche delle ore di punta, individuazione della mobilità sistematica e non (percorsi Home to Home), zone più soggette al traffico privato e più congestionate e anche le aree di sosta più frequenti e più lunghe dove per esempio si possono pianificare le installazioni di punti di ricarica per i veicoli elettrici o i parcheggi di sosta per la mobilità condivisa. Soluzioni queste che sono state utilizzate da Octo in risposta a richieste specifiche di Pubbliche Amministrazioni e società private.

### **Quanto l'evoluzione tecnologica delle piattaforme digitali e la loro integrazione può favorire un'ulteriore evoluzione della mobilità?**

Le piattaforme digitali sono il principale elemento abilitante dell'economia della condivisione (Sharing Economy) e della sharing mobility in particolare avendo, in alcuni casi, portato soluzioni già disponibili sul mercato da lungo tempo, ad un livello di usabilità che ne favorisce l'adozione più massiva e una maggiore disponibilità.

Sono infatti tecnologie abilitanti di un'offerta personalizzata verso diversi segmenti di





intermediazione fra il consumatore, che richiede semplicità nella esperienza d'uso, e l'integrazione di aree di servizio, su cui si disegna l'applicazione, generalmente disponibili sul mercato in modo frammentato.

Le piattaforme digitali ridefiniscono i processi della mobilità interpretando i nuovi modelli di business come valore conglomerato dell'interazione di componenti differenti: si pensi per esempio a come siano gestiti tutte le fasi di registrazione, di prenotazione, di rilascio del veicolo e il relativo pagamento nel car sharing, in modo semplice e immediato e su un numero di transazioni quotidiano elevatissimo.

Le operazioni e i livelli di servizio, la quantità di dati da gestire real time, la disponibilità delle informazioni a portata di mano e la governance del servizio con diversi stakeholder sono alcune delle caratteristiche che una piattaforma digitale deve consentire basandosi su una architettura capace di evolvere costantemente e capace di aggregare l'ecosistema dei partners che contribuiscono alla definizione del customer experience (per esempio relativamente alle transazioni economiche)

Per il consumatore generalmente il punto di maggiore e più frequente interazione con il mondo dei servizi è un'app per smartphone che abilita in modo sicuro le fasi di accesso e di costruzione della relazione con il fornitore di servizi. Il successo della User Experience è solo una parte di questa relazione che è invece affidata anche alla governance di tutti i processi operativi. Tali processi, per definizione, richiedono l'orchestrazione di una piattaforma tecnologica che implementi il workflow, che fornisca gli strumenti a tutti gli stakeholder coinvolti secondo il ruolo e le informazioni necessarie per l'erogazione del servizio stesso e che offra soluzioni sostenibili affinché i benefici siano distribuiti (anche e non solo a livello economico), a cittadini, dipendenti e aziende.

Per citare una best practice possiamo fare riferimento alla telematica assicurativa che rappresenta assolutamente un modello nell'evoluzione dell'offerta per le assicurazioni del settore auto poi estesa ad altri rami. Come Telematics Service Provider, Octo è stato un pioniere nella digitalizzazione dei processi assicurativi gestendo attraverso la propria piattaforma tutto il ciclo di prodotto tecnologico (dalla scatola nera, alla collezione e all'analisi dei dati) e tutto il ciclo assicurativo (per esempio il customer engagement, l'analisi e la ricostruzione degli incidenti, la gestione dei claim con l'obiettivo di riduzione dei tempi di liquidazione) con un vantaggio per il mercato, per le imprese e per gli assicurati, un risultato importante per il nostro Paese.







# IL CAFFÈ DIGITALE

## ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER MENSILE!

RICEVI GLI ARTICOLI  
DEGLI ANALISTI DI THE  
INNOVATION GROUP  
E RESTA AGGIORNATO  
SUI TEMI DEL MERCATO  
DIGITALE IN ITALIA!

QUESTO MESE ABBIAMO  
FATTO COLAZIONE CON...

**Miroglio** Group



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU  
[www.theinnovationgroup.it](http://www.theinnovationgroup.it)