



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

ASSINTEL REPORT 2013



IL MERCATO DEL SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.



CONFCOMMERIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Rapporto realizzato da:

NEXTVALUE
INSIGHTS FOR YOUR BUSINESS



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

**ASSINTEL
REPORT
2013**

**IL MERCATO
DEL SOFTWARE E SERVIZI
IN ITALIA**

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.



CONFCOMMERIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Rapporto realizzato da:

NEXTVALUE
INSIGHTS FOR YOUR BUSINESS

Realizzazione del Rapporto, Grafica e Impaginazione
NEXTVALUE S.r.l.
Viale Bianca Maria, 18 - 20129 Milano - Italia
Tel. +39 02 89763767
www.nextvalue.it - info@nextvalue.it

©2013 NEXTVALUE

Il presente volume viene pubblicato con licenza Creative Commons - Attribuzione 3.0 Italia (CCBY 3.0 IT)



Tu sei libero di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera, di modificare quest'opera, di usare quest'opera per fini commerciali alle seguenti condizioni: Attribuzione — Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera. Prendendo atto che: Rinuncia — E' possibile rinunciare a qualunque delle condizioni sopra descritte se ottieni l'autorizzazione dal detentore dei diritti. Pubblico Dominio — Nel caso in cui l'opera o qualunque delle sue componenti siano nel pubblico dominio secondo la legge vigente, tale condizione non è in alcun modo modificata dalla licenza. Altri Diritti — La licenza non ha effetto in nessun modo sui seguenti diritti: Le eccezioni, libere utilizzazioni e le altre utilizzazioni consentite dalla legge sul diritto d'autore; I diritti morali dell'autore; Diritti che altre persone possono avere sia sull'opera stessa che su come l'opera viene utilizzata, come il diritto all'immagine o alla tutela dei dati personali. Nota — Ogni volta che usi o distribuisce quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza.

Questo è un riassunto in linguaggio accessibile a tutti del Codice Legale (la licenza integrale) è online all'indirizzo Internet <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>

Tutti i marchi depositati e i marchi di fabbrica citati nel presente documento sono dei rispettivi titolari.

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2013

Si ringrazia:



www.aastra.com



www.amadeus.com/it



www.chg-meridian.it



www.fondoest.it



www.ibm.com/it

"InfoCamere"

www.infocamere.it



www.ingenico.it



Prefazione di Carlo Sangalli

L'Innovazione, soprattutto in questo periodo di dura e profonda recessione, rappresenta un fattore di sopravvivenza, di competitività, e, in prospettiva, di crescita per le imprese e per il Paese. E deve, quindi, essere sostenuta con gli strumenti messi a disposizione dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

Rispetto alle performance innovative e alla capacità di sfruttare le opportunità offerte dalle novità tecnologiche, il nostro Paese nel suo complesso è, tuttavia, ancora un modesto innovatore: arranca e resta indietro rispetto ai principali competitor.

Eppure le eccellenze non ci mancano; abbiamo idee e progetti di grande qualità, espressioni di una creatività riconosciuta e ammirata a livello internazionale; abbiamo imprenditori pronti a cogliere e utilizzare i vantaggi dell'Innovazione. Quello che, però, ci manca è la "massa critica", un numero sufficiente di utilizzatori dell'Innovazione, in modo che il ritmo di adozione della novità diventi motore stesso di ulteriore crescita.

E' a questo obiettivo che dobbiamo tendere.

Da tempo Confcommercio promuove l'importanza e la necessità dell'Innovazione nell'ambito imprenditoriale, tramite il Premio Nazionale per l'Innovazione dei Servizi, la partecipazione ai Tavoli di Lavoro ministeriali, i progetti della Commissione Innovazione e Servizi, le attività di supporto alle imprese del terziario di mercato organizzate con le strutture associative territoriali, i manuali di business della collana "Le Bussole" che sono un utile strumento di supporto all'attività degli imprenditori, sia di quelli che già operano nel mercato sia di coloro che intendono entrarvi, per un'appropriata gestione e un'adeguata operatività delle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e dei trasporti.

Perché l'imprenditore che innova è anche quello che esce prima e meglio dalla crisi, e innovare oggi deve essere alla portata di tutti. Una nuova stagione di crescita non può, infatti, prescindere dall'Innovazione e dai servizi.

In questo senso, non faremo mancare il nostro sostegno e contributo alle azioni e ai programmi che il Governo porterà avanti sul tema.

Carlo Sangalli
Presidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia



Assintel è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e rappresenta le aziende che lavorano nell'ecosistema tecnologico e digitale.

Aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia, entro cui è punto di riferimento per tutti i temi e le iniziative che mirano a diffondere la cultura dell'Innovazione nel tessuto imprenditoriale locale e nazionale, mettendo in contatto Domanda e Offerta e stimolando un approccio empatico al mercato.

L'associazione interpreta, traduce e comunica le esigenze dell'ecosistema di partnership composto da operatori globali e locali che operano su tutto il territorio nazionale e nei diversi segmenti del mercato ICT: è un vero business network, capace di creare relazioni, sinergie e opportunità concrete per le aziende socie.

L'associato è al centro della mission di Assintel: dalle sue esigenze nascono i programmi, i servizi e gli eventi. Far parte di un'associazione di categoria è strumento fondamentale per consentire all'azienda di entrare in un network di imprese che hanno i medesimi obiettivi ed esigenze, di avere una posizione più forte sul mercato, di usufruire di canali privilegiati di accesso alle risorse e ai finanziamenti, di far sentire la propria voce sui tavoli di discussione più importanti del settore.

Cuore dell'offerta di Assintel è la gamma di servizi per l'azienda - attraverso la collaborazione delle strutture territoriali - e soprattutto lo sviluppo di iniziative strategiche per il mercato ICT. L'intensa attività eventistica, le ricerche e le analisi di scenario, gli incontri territoriali di networking, la presenza istituzionale a prestigiosi eventi e fiere di settore, i progetti in collaborazione con le Istituzioni, la formazione finanziata, le convenzioni, i gruppi di lavoro settoriali sono solo alcune delle iniziative che Assintel sviluppa per i propri associati.

Con la verticalizzazione AssintelDigitale dà voce e identità alle nuove imprese digitali della vasta area Web, Digital e Social Marketing & Communication, Automotive, Mobile.

Lettera di Giorgio Rapari



Care lettrici e cari lettori,

che cosa vogliamo fare?

Sì, proprio noi, aziende che facciamo Innovazione, che lavoriamo giornalmente e onestamente, che lottiamo contro i titani della burocrazia, della mancanza di credito, del cuneo fiscale, delle tasse infinite, dei disservizi, del digital divide, della vetusta cultura politica, dei muri di gomma?

Non siamo più nel tempo del dire ma in quello del fare, semplicemente perché non c'è più tempo. Le parole si sono sprecate, a fiumi. Parole utili, parole di analisi e di riflessione, parole di collaborazione e poi di sollecitazione, ma i tempi della politica sono evidentemente diversi da quelli del business.

E allora dobbiamo fare, affidandoci alle nostre forze.

Ecco perché l'Assintel Report diviene ancor più fondamentale, perché occorre che ognuno di noi abbia un sestante per navigare in un mare in tempesta, per giunta di notte.

La tempesta è quella di una crisi lunga di cui non si intravedono veri e sostenuti segnali d'uscita. Ed è quella di una grossa fetta di paesi che ne stanno uscendo, o addirittura che stanno correndo veloci verso un progresso digitale diffuso con numeri e volumi che fanno impressione, mentre noi restiamo qua.

Dobbiamo fare, dobbiamo correre.

Possiamo farlo da soli o possiamo farlo in gruppo, sapendo che sullo sfondo c'è una società globale sempre più interconnessa in cui è fondamentale creare networking. Noi crediamo nel progetto associativo, crediamo che l'unione faccia la forza, crediamo che è proprio in frangenti come questi che occorra fare squadra, aggregarci, lavorare insieme. Questa è la proposta di Assintel, questa è la sollecitazione al fare che lanciamo a tutti coloro che si muovono nel mondo dell'Innovazione.

Buona lettura e buon lavoro

*Giorgio Rapari
Presidente Assintel*



Fondata a Milano nel 2003, NEXTVALUE è una società indipendente leader di mercato nel fornire servizi di intelligence e di business alle aziende del sistema di offerta IT e New Media presenti sul territorio italiano. Imprenditori, manager e investitori sono i naturali interlocutori d'azienda che si rivolgono a noi per Insight puntuali sui trend IT e sui nuovi scenari competitivi, per identificare nuove opportunità di business, iniziare nuove relazioni e processi di acquisizione e fusione.

Il mercato IT è in continuo divenire dominato da “disruptive technologies” in grado di imporsi prepotentemente nelle vite dei consumatori e di riflesso nelle realtà di business, modificando in maniera dirompente gli equilibri preesistenti.

La consumerizzazione dell'IT è la manifestazione più evidente di come queste tecnologie siano considerate abilitanti nella vita di tutti i giorni entrando così di diritto anche nella sfera aziendale. Come diretta conseguenza gli input relativi a quali tecnologie implementare in azienda non arrivano soltanto dal dipartimento IT ma soprattutto dalle altre figure manageriali e professionali che ne sono in primo luogo fruitori.

In questo scenario i decisori aziendali sentono la necessità di rispondere alle esigenze del mercato attraverso competenze nuove, una maggiore flessibilità, agilità ed un sostanziale cambiamento del mindset della proprietà d'azienda.

NEXTVALUE si inserisce in questo contesto quale provider di contenuti di valore ai fini di promuovere le best practice nell'ambito della trasformazione dell'IT: l'Assintel Report e il programma NEXTVALUE INSIGHTS sono l'emblema. La nostra ricerca ha il valore aggiunto di raccogliere direttamente dai decisori delle aziende del Made in Italy informazioni puntuali sui trend emergenti quali Cloud Computing, Social Media, Big Data e Mobility, che vengono rielaborate sotto forma di report. I nostri Clienti, oltre un centinaio, ci riconoscono un approccio onesto, equilibrato, pragmatico e orientato ai risultati.

NEXTVALUE è dal 2010 promotore in Italia e research partner di CIONET.com, la prima business community internazionale riservata ai Chief Information Officer di aziende Top, che oggi conta oltre 4.000 aderenti in Europa di cui 531 in Italia. La community costituisce luogo d'incontro privilegiato per i CIO dove poter condividere esperienze, scambiare conoscenze, costruire relazioni. Il merito che va riconosciuto a CIONET è lo sforzo costante di aggiornamento sulle tematiche “in auge” del mondo IT grazie anche al coinvolgimento di partner internazionali del calibro di INSEAD oltre che partner locali altrettanto riconosciuti.

NEXTVALUE promuove anche una propria community di imprenditori e manager dell'IT e dei New Media, con oltre 20.000 partecipanti. Ulteriori informazioni sono disponibili visitando il sito www.nextvalue.it

PREFAZIONE

Sono ormai passati dieci anni da quando Nicholas Carr pubblicò sull'Harvard Business Review il suo famoso articolo "IT Doesn't Matter" in cui sosteneva che l'Information Technology non crea vantaggi strategici essendo, tutto sommato, una risorsa di tipo commodity, pertanto potenzialmente a disposizione di tutte le imprese.

Ciò che rende una risorsa veramente strategica, osservava Carr, non è la sua ubiquità, ma il fatto di essere scarsa. In altre parole, se tutte le imprese disponessero delle stesse Infrastrutture IT e delle stesse applicazioni software (oggi verrebbe da dire delle stesse Infrastrutture e piattaforme in Cloud e dello stesso Software as a Service), nessuna di esse potrebbe guadagnare un vantaggio competitivo sulle altre e, se ciò fosse vero, l'IT dovrebbe focalizzarsi solo su un'accurata gestione dei propri costi.

Se c'è una critica da fare a Carr è che la sua impostazione risente del vecchio modo di concepire l'IT, come strumento di automazione di lavoro e di processi, un lato dell'IT che non tiene certo conto del suo fondamentale apporto ai prodotti e ai servizi di oggi, alle forme di collaborazione, all'evoluzione degli stessi modelli di business.

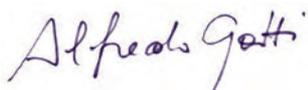
Certamente le imprese hanno la necessità di distinguere tra l'IT in versione commodity e l'IT che muove l'Innovazione e di colmare il solco che divide queste due prospettive. I benefici apportati dalla vecchia IT si vanno esaurendo, la nuova IT origina nuova differenziazione competitiva ed è un'incredibile creatrice di welfare.

Così, nonostante l'IT esista da decenni, paradossalmente siamo solo agli inizi di questa nuova vita. I prodotti ed i servizi digitali, siano essi puramente virtuali o frutto di trasformazioni nel mondo digitale, sono un esempio di creazione di un enorme valore aggiunto.

Nuove forme di collaborazione interna all'impresa o lungo la supply chain accrescono la produttività dei team e contribuiscono alla trasformazione dei modelli di business. Non solo si ottimizzano produzione ed operation, ma si eliminano gli intermediari, si inventano nuovi modi per monetizzare le preferenze dei clienti, si trasformano e sviluppano mercati secondari.

La commodizzazione dell'IT evocata da Carr insieme allo spettro di fatturati stagnanti e di margini sul filo del rasoio, non è certo lo stadio finale di questa nuova vita dell'IT. Chi è carente di immaginazione può continuare a pensare ad una IT connessa a efficienza e riduzione dei costi, ma per tutti gli stakeholder di questo Assintel Report è venuto decisamente il momento di creare, grazie all'IT, nuovi business digitali e/o di trasformare quelli esistenti in una nuova generazione di motori di revenue stream e di profitti.

L'Assintel Report può aiutare a indovinare le scelte, o, almeno, ci piace pensare di contribuire anche noi al crowdsourcing dell'Innovazione.



Managing Partner di NEXTVALUE

a.gatti@nextvalue.it



@gatti_alfredo

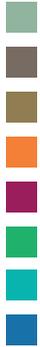


<http://www.linkedin.com/pub/alfredo-gatti/0/141/8b6>



nextvalue





SOMMARIO

EXECUTIVE SUMMARY	17
--------------------------	-----------

EXECUTIVE SUMMARY - ENGLISH VERSION	29
--	-----------

INFORMATION TECHNOLOGY: INNOVAZIONE E LAVORO IN UN MONDO IPERCONNESSO	37
--	-----------

IT, Innovazione, Competitività e posti di lavoro: una relazione complessa	38
--	----

I principali trend dell'IT nei prossimi dieci anni	39
--	----

Mobile Internet	41
-----------------	----

Le Tecnologie "social"	45
------------------------	----

Competere con Big Data e Business Analytics	47
---	----

L'Internet di "ogni" cosa	48
---------------------------	----

Ogni cosa "as a Service"	52
--------------------------	----

Automatizzare la Conoscenza	55
-----------------------------	----

I Robot avanzano	56
------------------	----

Il 3D Printing	57
----------------	----

L' «on-demand» e il Digital Marketing	60
---------------------------------------	----

Comprare e vendere in Rete	63
----------------------------	----

Economia Digitale: un'opportunità da 2,7 trilioni di dollari nel 2013	66
---	----

La trasformazione digitale coinvolge governi e programmi	70
--	----

Innovazione, start-up e trasformazione digitale in Italia	74
---	----

LO SCENARIO DEL MERCATO IT IN ITALIA NEL 2013	81
--	-----------

Il mercato IT	82
---------------	----

L'Hardware e i Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione	86
---	----

Il nuovo perimetro dell'Hardware	88
----------------------------------	----

Il Software	89
-------------	----

Il Software di Sistema	92
------------------------	----

Il Middleware	92
---------------	----

Il nuovo perimetro del Middleware	94
-----------------------------------	----

Il Software Applicativo	97
-------------------------	----

Il nuovo perimetro del Software Applicativo	102
---	-----

I Servizi IT	105
--------------	-----

Il nuovo perimetro dei Servizi IT	109
-----------------------------------	-----

Il Cloud Computing	110
--------------------	-----

Il nuovo perimetro dei Servizi di Cloud Computing	112
---	-----

La Spesa IT per settori di mercato	114
------------------------------------	-----

La Spesa IT nei principali segmenti di mercato	116
--	-----

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

121

Obiettivi e metodologia	122
L'evoluzione del ruolo del CIO	125
Le fonti di informazione del Direttore IT	128
Strategia e Budget IT	130
Budget IT e Innovazione	135
Budget IT per capitoli di Spesa	139

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE TOP E MEDIO GRANDI

149

Obiettivi e metodologia	150
L'evoluzione del ruolo del CIO	150
Le fonti di informazione del CIO	154
Strategia e Budget IT	156
Budget IT e Innovazione	159
Budget IT per capitoli di Spesa	165
L'analisi per segmento di mercato	177
Assicurazioni	179
Assicurazioni: Budget IT e Innovazione	180
Banche e Finanza	184
Banche e Finanza: Budget IT e Innovazione	186
Commercio, Distribuzione e Servizi	189
Commercio, Distribuzione e Servizi: Budget IT e Innovazione	192
Enti Locali	195
Enti Locali: Budget IT e Innovazione	197
Industria	200
Industria: Budget IT e Innovazione	203
Sanità	206
Sanità: Budget IT e Innovazione	208
Telecomunicazioni e Media	211
Telecomunicazioni e Media: Budget IT e Innovazione	213
Trasporti e Logistica	218
Trasporti e Logistica: Budget IT e Innovazione	220
Utility	222
Utility: Budget IT e Innovazione	223

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE MEDIE E PICCOLE

227

Obiettivi e metodologia	227
L'evoluzione del ruolo dell'IT Manager	229
Le fonti di informazione dell'IT Manager	232
Strategia e Budget IT	233



	Budget IT e Innovazione	236
	Budget IT per capitoli di Spesa	240
		
	LE STRATEGIE EMERGENTI	249
		
	L'Economia Digitale Made in Italy	249
	Il parbuckling dell'Agenda Digitale italiana	255
	Innovazione e crescita digitale delle imprese italiane	260
	La scelta obbligata delle società di IT: innovare	263
	Accelerare l'Innovazione	266
	LA PAROLA AI PROTAGONISTI	271

INDICE DELLE FIGURE



INFORMATION TECHNOLOGY: INNOVAZIONE E LAVORO IN UN MONDO IPERCONNESSO

FIGURA 1.1	Sistemi operativi mobile per market share: 2010-2016E	41
INFOGRAFICA 1.1	The State and Trends of Mobile Internet	43
INFOGRAFICA 1.2	From likes to buys	46
INFOGRAFICA 1.3	Big Profits from Big Data	49
FIGURA 1.2	Numero di sistemi intelligenti collegati a Internet Mobile nel 2016, esclusi Smartphone e PC	50
INFOGRAFICA 1.4	How the Internet of things is raising your IQ	51
INFOGRAFICA 1.5	Il Cloud Computing in Italia	53
INFOGRAFICA 1.6	3D Printing	59
INFOGRAFICA 1.7	Gartner Digital Marketing Transit Map	61
INFOGRAFICA 1.8	How big is Ecommerce	65
FIGURA 1.3	L'Economia Digitale nei Paesi del G20	68
FIGURA 1.4	Innovazione, start-up e trasformazione digitale in Italia	74

LO SCENARIO DEL MERCATO IT IN ITALIA NEL 2013

FIGURA 2.1	Il mercato italiano dell'IT	84
FIGURA 2.2	Il mercato italiano dell'IT: dinamiche di crescita	84
FIGURA 2.3	Il nuovo perimetro di spesa del mercato italiano dell'IT	85
FIGURA 2.4	Il nuovo perimetro dell'Hardware	89
FIGURA 2.5	Il mercato italiano del Software	90
FIGURA 2.6	Il mercato italiano del Software: dinamiche di crescita	90
FIGURA 2.7	Il nuovo perimetro del Software	91
FIGURA 2.8	Il mercato italiano del Middleware	97
FIGURA 2.9	Il mercato italiano del Software Applicativo	98
FIGURA 2.10	Il mercato italiano del Software Applicativo: dinamiche di crescita	98
FIGURA 2.11	Il nuovo perimetro del Software Applicativo	104
FIGURA 2.12	Il mercato italiano dei Servizi IT	106
FIGURA 2.13	Il mercato italiano dei Servizi IT: dinamiche di crescita	106
FIGURA 2.14	Il nuovo perimetro dei Servizi IT	110
FIGURA 2.15	Il mercato italiano del Cloud Computing	112
FIGURA 2.16	Il nuovo perimetro dei Servizi di Cloud Computing	113
TABELLA 2.1	Utenza Business: classi dimensionali d'impresa	114
FIGURA 2.17	Spesa IT per classe dimensionale del Cliente	115
FIGURA 2.18	Crescita del mercato IT per classe dimensionale del Cliente	117
TABELLA 2.2	Spesa IT per segmento di mercato	118
FIGURA 2.19	Dinamiche dei segmenti di mercato IT	119



LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

TABELLA 3.1	Panel: Classi Dimensionali d'impresa	123
FIGURA 3.1	Composizione del Panel per classe dimensionale	124
FIGURA 3.2	Composizione del Panel per settore produttivo	124
FIGURA 3.3	Il ruolo di CIO e IT Manager in azienda: evoluzione 2012-2015	126
TABELLA 3.2	CIO e IT Manager: classificazione per categoria	127
FIGURA 3.4	CIO e IT Manager classificazione per categoria	128
FIGURA 3.5	Principali fonti di informazione/cultura per CIO e IT Manager su tematiche di Innovazione	129
FIGURA 3.6	Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato	131
FIGURA 3.7	Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno	132
FIGURA 3.8	Variazione percentuale sul Budget IT Esterno	134
FIGURA 3.9	Variazione del Budget IT Esterno: andamento 2009-2013	134
FIGURA 3.10	Ripartizione del Budget IT Esterno per componenti di spesa	136
FIGURA 3.11	Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno	136
FIGURA 3.12	Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	138
FIGURA 3.13	Scelta del Fornitore di progetti di Innovazione	139
FIGURA 3.14	Ripartizione del Budget IT Esterno per voci di spesa	141
FIGURA 3.15	Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno	141
FIGURA 3.16	Ripartizione del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa	142
FIGURA 3.17	Ripartizione del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa	143
FIGURA 3.18	Ripartizione del Budget SERVIZI IT per voci di spesa	145
FIGURA 3.19	Ripartizione del Budget INFORMATION SECURITY MANAGEMENT per voci di spesa	147

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE TOP E MEDIO GRANDI

FIGURA 4.1	Composizione del Panel per classe dimensionale	151
FIGURA 4.2	Composizione del Panel per settore produttivo	151
FIGURA 4.3	Il ruolo del CIO e IT Director in azienda: evoluzione 2012-2015	153
FIGURA 4.4	CIO e IT Director: classificazione per categoria	154
FIGURA 4.5	Principali fonti di informazione/cultura per il CIO e IT Director su tematiche di Innovazione	155
FIGURA 4.6	Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato	157
FIGURA 4.7	Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno	158
FIGURA 4.8	Variazione percentuale sul Budget IT Esterno	159
FIGURA 4.9	Ripartizione del Budget IT Esterno per componenti di spesa	161
FIGURA 4.10	Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno	161
FIGURA 4.11	Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	163
FIGURA 4.12	Scelta del Fornitore di progetti di Innovazione	164
FIGURA 4.13	Ripartizione del Budget IT Esterno per voci di spesa	166
FIGURA 4.14	Variazione delle voci di spesa IT rispetto allo scorso anno	166
FIGURA 4.15	Ripartizione del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa	168
FIGURA 4.16	INFRASTRUTTURA IT: classificazione voci di spesa per destinazione di investimento	169

FIGURA 4.17	Ripartizione del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa	170	
FIGURA 4.18	SOFTWARE APPLICATIVO: classificazione voci di spesa per destinazione di investimento	171	
FIGURA 4.19	Ripartizione del Budget SERVIZI IT per voci di spesa	172	
FIGURA 4.20	SERVIZI IT: classificazione voci di spesa per destinazione di investimento	174	
FIGURA 4.21	Ripartizione del Budget INFORMATION SECURITY MANAGEMENT per voci di spesa	175	
FIGURA 4.22	INFORMATION SECURITY: classificazione voci di spesa per destinazione di investimento	176	
FIGURA 4.23	Destinazione della spesa IT per macro-capitolo di spesa e per segmento di mercato	178	
FIGURA 4.24	Assicurazioni: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	181	
FIGURA 4.25	Assicurazioni: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	182	
FIGURA 4.26	Assicurazioni: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	183	
FIGURA 4.27	Banche e Finanza: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	187	
FIGURA 4.28	Banche e Finanza: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	188	
FIGURA 4.29	Banche e Finanza: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	188	
FIGURA 4.30	Commercio, Distribuzione e Servizi: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	193	
FIGURA 4.31	Commercio, Distribuzione e Servizi: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	194	
FIGURA 4.32	Commercio, Distribuzione e Servizi: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	194	
FIGURA 4.33	Enti Locali: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	197	
FIGURA 4.34	Enti Locali: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	198	
FIGURA 4.35	Enti Locali: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	199	
FIGURA 4.36	Industria: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	203	
FIGURA 4.37	Industria: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	204	
FIGURA 4.38	Industria: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	205	
FIGURA 4.39	Sanità: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	209	
FIGURA 4.40	Sanità: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	210	
FIGURA 4.41	Sanità: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	210	
FIGURA 4.42	Telecomunicazioni e Media: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	215	
FIGURA 4.43	Telecomunicazioni e Media: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	216	
FIGURA 4.44	Telecomunicazioni e Media: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	217	
FIGURA 4.45	Trasporti e Logistica: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	220	
FIGURA 4.46	Trasporti e Logistica: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	221	
FIGURA 4.47	Trasporti e Logistica: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	221	
FIGURA 4.48	Utility: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	224	
FIGURA 4.49	Utility: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi	225	
FIGURA 4.50	Utility: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	225	

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE MEDIE E PICCOLE

	FIGURA 5.1	Composizione del Panel per classe dimensionale	229
	FIGURA 5.2	Il ruolo dell'IT Manager in azienda: evoluzione 2012-2015	230
	FIGURA 5.3	IT Manager: classificazione per categoria	231
	FIGURA 5.4	Principali fonti di informazione/cultura per l'IT Manager su tematiche di Innovazione	232
	FIGURA 5.5	Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato	234
	FIGURA 5.6	Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno	234
	FIGURA 5.7	Variazione percentuale sul Budget IT Esterno	235
	FIGURA 5.8	Ripartizione del Budget IT Esterno per componenti di spesa	237
	FIGURA 5.9	Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno	237
	FIGURA 5.10	Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014	239
	FIGURA 5.11	Scelta del Fornitore di progetti di Innovazione	240
	FIGURA 5.12	Ripartizione del Budget IT Esterno per voci di spesa	242
	FIGURA 5.13	Variazione delle voci di spesa IT rispetto allo scorso anno	242
	FIGURA 5.14	Ripartizione del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa	244
	FIGURA 5.15	Ripartizione del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa	244
	FIGURA 5.16	Ripartizione del Budget SERVIZI IT per voci di spesa	245
	FIGURA 5.17	Ripartizione del Budget INFORMATION SECURITY MANAGEMENT per voci di spesa	245

LE STRATEGIE EMERGENTI

	FIGURA 6.1	Italiani onnivori digitali	250
	FIGURA 6.2	Economia Digitale e Pil: composizione e dinamiche di crescita	252



EXECUTIVE SUMMARY

In uno scenario caratterizzato da instabilità economica e politica in Italia e da un lieve miglioramento dell'economia a livello globale, l'Innovazione sembra essere l'unico elemento che possa restituire ottimismo e speranza. L'Innovazione tecnologica costituisce, infatti, prerequisito per il sostegno alla crescita economica e per la lotta alla disoccupazione, specialmente quella giovanile.

Il Capitolo 1 del Report affronta il tema dell'*Innovazione* e delle *start-up*, a noi molto caro, passando in rassegna le tecnologie abilitanti in grado di trasformare i modelli di business preesistenti.

Le nuove tecnologie ci abituanano a una velocità senza precedenti, modificando mercato e modelli e premendo su sistemi avanzati di gestione e interpretazione di dati destrutturati prodotto di tecnologie *social* da cui non possiamo più prescindere. Questi stessi dati rielaborati sotto forma di informazioni e contenuti vengono utilizzati dal Digital Marketing per migliorare l'esperienza dei consumatori stravolgendo così i modelli di business.

La rapida trasformazione del commercio abilitata dall'IT, riduce le barriere di ingresso e apre nuove possibilità a un più ampio numero di imprese e di individui con un riflesso importante sugli ecosistemi del benessere, della salute, dell'istruzione e sull'intero settore pubblico, che possono trarne giovamento. Allo stesso modo le imprese possono fare molto di più con meno e dare la possibilità a più clienti di accedere a Servizi qualitativamente migliori.



Trattando di trasformazione dell'IT abbiamo dunque passato in rassegna i dieci trend che ci sono sembrati degni di nota: Mobile Internet, Social Media, Big Data, Internet of Things, Cloud Computing, Automazione della conoscenza, Robotica, il 3D Printing, Digital Marketing, e-Commerce ed Economia Digitale.

Parlando di Innovazione, infine, non potevamo non considerare l'universo delle start-up italiane caratterizzato da una forte ambizione alla crescita se consideriamo i 1.000 nuovi progetti ogni anno.

Dobbiamo comunque sottolineare una certa difficoltà da parte degli startupper a reperire finanziamenti a causa della limitata attrattività del nostro Paese nei confronti di investimenti di Capitale di Rischio, come evidenziato da un 11% di imprese che hanno deciso di costituirsi all'estero, principalmente negli Stati Uniti e in UK.

L'andamento della Spesa IT in Italia viene delineato nel Capitolo 2 dell'Assintel Report dove viene fornito il quadro delle voci che compongono la Spesa IT suddivisa per i macro comparti dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica, del Software e dei Servizi IT. All'interno di queste macro aree non stupisce l'inclusione di nuovi capitoli di spesa dovuti alla trasformazione in atto. Ci riferiamo in particolare alla Mobility, ai Big Data, all'Internet of Things, al Cloud Computing, etc..

La performance complessiva della Spesa IT prevista per il 2013 si attesta a 18.215 milioni di Euro, con una decrescita del -4% rispetto all'anno scorso.

Per la prima volta quest'anno, contemporaneamente al comparto dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica arretrano anche quelli del Software e dei Servizi IT. In controtendenza è solo il Cloud Computing con un tasso di crescita annuo del +43,2%.

A livello macro suddividiamo l'Hardware in due settori: tutto ciò che contribuisce alla formazione e costruzione di *Infrastrutture IT "on premises"*, concepite per erogare applicazioni e Servizi, e le *Appliances* o end-point, ovvero gli strumenti utilizzati da consumatori e personale aziendale, oggi sempre di più in mobilità.

Procedendo con ordine, l'intero primo settore dei sistemi e delle infrastrutture ha accusato una diminuzione generalizzata, con punte anche del -28% anno su anno per alcune delle sue principali componenti. Più variegato e molto positivamente impattato dalla trasformazione *mobile* il settore degli end-point. Già due anni fa avevamo incluso tra le nuove linee di prodotto quella dei *Tablet* e, successivamente, vi avevamo aggiunto gli *e-reader*. Insieme fanno registrare un balzo di crescita del +42%.

L'inserimento della voce "smartphone" stravolge la "morfologia" del comparto dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica e, ovviamente, lo fa



crescere significativamente se consideriamo gli oltre 28 milioni di smartphone presenti nel nostro mercato. L'altro apporto significativo è dovuto agli apparati e alle piattaforme di *Internet of Things* (IoT), che, inclusi sistemi di telesorveglianza e di telecontrollo ed esclusi ovviamente gli oggetti, raggiunge i 722 milioni di Euro.

Per completare il quadro a parità di perimetro con la situazione dello scorso anno rimane la situazione dell'Assistenza Tecnica e della Manutenzione dove si registra in chiusura 2013 un calo del -4,3% rispetto ad un anno fa per un valore di 563 milioni di Euro.

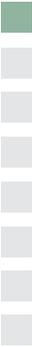
Per la prima volta quest'anno il Software a parità di perimetro scende a 4.145 milioni di Euro, -3,2% rispetto al 2012 a causa dell'effetto negativo dei minori investimenti nell'«esistente» in tutti e tre i settori del Software di Sistema, del Middleware e del Software Applicativo. Nel complesso settore del Digital Marketing abbiamo fatto rientrare anche l'articolato mondo delle App, in particolare quelle distribuite a pagamento dai vari App store. Tenuto conto di questi add-on i risultati del Software si attestano a 4.835 milioni di Euro.

Il Software di Sistema arretra del -4,3% rispetto al 2012 con un valore pari a 516 milioni di Euro riflettendo in modo negativo la generale situazione di sofferenza del mercato per l'acquisto di nuovi sistemi e della maturità raggiunta da linee di prodotto quali PC desktop, stampanti o server di classe low-end.

Il comparto del Software di Infrastruttura, o *Middleware*, subisce un rallentamento (-3,8%) con un valore di 1.410 milioni di Euro. A sostenere più o meno sulla linea di galleggiamento il Middleware sono soprattutto gli investimenti in progetti di consolidamento e virtualizzazione dei datacenter aziendali ed altre iniziative in fatto di migliore integrazione applicativa e dei dati, di più appropriata gestione della sicurezza dell'informazione e di miglioramento della collaborazione a livello di tutte le organizzazioni aziendali.

A parità di perimetro con il 2012 la domanda di Software Applicativo è in leggera flessione del -2,6%, attestandosi a 2.219 milioni di Euro a fine 2013.

On top al perimetro classico del Software Applicativo e delle intrinseche dinamiche di crescita delle componenti descritte determinate dalla digitalizzazione e dalla trasformazione dell'IT, evidenziamo una serie di voci particolarmente importanti per gli sviluppi futuri: esse sono le applicazioni di *Digital Marketing* e di "social" e-Commerce, le App, le applicazioni specifiche, derivanti dalle primissime esperienze di adozione dei *Big Data* e quella più corposa relativa alle applicazioni di *Internet of Things*. La nuova spesa complessiva per Software Applicativo diviene pari a 2.583 milioni di Euro.



A parità di perimetro con il 2012, l'intero comparto dei Servizi IT decresce quest'anno al ritmo di -4,3%, riprendendo e semmai peggiorando quel trend che lo ha caratterizzato negli ultimi dieci anni. Così il valore complessivo della spesa per Servizi IT nel 2013 raggiunge gli 8.482 milioni di Euro. Ad influire particolarmente su questi risultati sono la carenza di nuovi progetti, soprattutto nelle Piccole e Medie Imprese, la rinegoziazione di tutti i contratti a tariffe professionali al ribasso e, la *sostituzione* con Servizi commodity in aree applicative o attività ormai standardizzate e ampiamente ammortizzate.

Il Public Cloud Computing che rientra nelle voci della spesa IT, a parità di perimetro con lo scorso anno, nel 2013 cresce del +43,2% e raggiunge gli 848 milioni di Euro. Ci sembra invece utile inserire nel comparto della Spesa IT e alla voce Cloud Computing tutto ciò che rappresenta il Business Process as a Service che comprende ogni tipo di spesa per l'erogazione di Servizi di Business Process Outsourcing (BPO) in modalità Cloud, ovvero Servizi costruiti per un uso *multitenancy* e generalmente erogati mediante automatismi. Nel 2013 la spesa per i Servizi BPaaS in Italia è stimata in 960 milioni di Euro, in crescita del +22,4%. Allargando quindi il perimetro dei Servizi in Cloud Computing al BPaaS otteniamo un valore complessivo pari a 1.808 milioni di Euro.

In termini di dinamica complessiva dei segmenti di mercato, notiamo una generale tendenza al ribasso rispetto a un anno fa. Sembrano arrancare i segmenti della Pubblica Amministrazione, degli Enti Locali e della Sanità per le note ragioni di *spending review*. Molto più contenuti i decrementi di altri settori, come Assicurazioni, Banche, Telecomunicazioni e Media e Utility. Il segmento Consumer chiude in segno positivo (+1%) anche se subisce un rallentamento della crescita rispetto al +1,8% dell'anno scorso, risentendo dell'atteggiamento improntato alla cautela da parte dei consumatori, ma anche della diminuzione dei prezzi di determinati prodotti e Servizi.

La vista del mercato si fa ancora più granulare nel Capitolo 3, dove viene delineato il quadro della situazione della Domanda IT mediante il rilevamento della propensione agli investimenti IT delle imprese end-user nei 12 mesi che seguono la rilevazione, che quest'anno è stata effettuata in Giugno e Luglio. Nel suddetto capitolo proponiamo i risultati complessivi del Panel dei decisori delle 500 imprese, di cui 250 Top e Medio Grandi e 250 Medie e Piccole.

La prima parte del capitolo si sofferma sulla figura dell'IT Director capace di condurre il cambiamento in azienda, in uno scenario globale di elevata pressione competitiva in cui l'IT diviene un elemento di differenziazione. L'importanza della nuova figura alla guida dell'IT è proporzionale al riconoscimento della sua valenza strategica e

all'importanza di detenere una salda strategia IT che favorisca il business. La maggioranza assoluta delle aziende intervistate ritiene che l'IT rappresenti una infrastruttura di Servizi che abilitano il funzionamento dell'impresa e il cambiamento, sottendendo e permeando Processi, azioni e comportamenti. Il confronto tra IT e divisioni di business si fa costante, così come i confronti ed i benchmark tra le aziende dello stesso comparto sui temi dell'IT. A dimostrazione di ciò, negli ultimi tre anni le nostre statistiche mostrano in modo consistente che i CIO spendono molto del loro tempo anche in attività che vanno al di là della semplice gestione di Servizi IT.

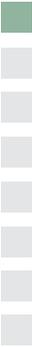
In uno scenario che evolve con sempre più informazioni disponibili online cambiano anche le fonti e le modalità con cui CIO e IT Manager si informano e sviluppano la loro conoscenza relativamente alle tecnologie e alle tematiche di Innovazione. Il canale di comunicazione predisposto dal Sistema d'Offerta rappresenta tuttora la principale fonte di riferimento, insieme alle testate specializzate online e offline. Tuttavia, il nostro Panel ritiene altrettanto valide tutte quelle opportunità di incontro, o di discussione anche online, in cui si possono mettere a fattor comune esperienze tra *peer*. Ci riferiamo in particolar modo a Community e Gruppi "chiusi" o a Blog e Forum di discussione.

Soffermandoci sulla quota di Budget destinata alla Spesa IT, osserviamo che oltre il 17% dei partecipanti al Panel dichiara che la propria organizzazione spende oltre il 3% del proprio fatturato in IT, con ben un 8% che ha a disposizione Budget superiori al 5% del fatturato della propria azienda. Al lato opposto le organizzazioni con Budget inferiori all'1% del fatturato rappresentano il 30% del Panel, ben 8 punti percentuali in più rispetto ad un anno fa.

Rispetto ai dati storici, osserviamo un se pur lieve spostamento di almeno 2 punti percentuali a favore del Budget Esterno, che interpretiamo come un accentuarsi dell'affidamento all'esterno di determinati Servizi, soprattutto commodity e di una più precisa evidenza del fenomeno del Cloud Computing nelle imprese del nostro Panel. Pertanto il trend appare favorevole al Sistema d'Offerta, ma rappresenta anche una sfida per gli operatori a differenziare meglio i loro Servizi.

Se consideriamo che il Budget IT Esterno viene ripartito per obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa, risulta interessante scoprire che il 20% dello stesso è dedicato a Nuovi Progetti e Innovazione con un aumento del 48% rispetto allo scorso anno. I progetti innovativi al centro dell'attenzione dei rispondenti sono progetti di Mobile Computing (64%). Tutti gli altri temi di Innovazione, a cominciare dagli *Analytics* di nuova generazione all'*Internet of Things*, dalla *Multicanalità*, al *Digital Marketing*, all'*e-Commerce*, al *Search* e al





dibattuto argomento dei *Big Data* ottengono percentuali di risposte comprese tra il 19% e il 27%.

La prospettiva dell'Innovazione apre notevoli opportunità di riconfigurazione anche al Sistema d'Offerta, non solo per l'opportunità offerta agli operatori tradizionali di cimentarsi nelle nuove aree progettuali, ma consentendo l'accesso sul mercato ai *new comer*. Nel 50% o poco meno dei casi il Direttore IT è propenso a far intervenire qualcun altro, magari favorendo anche situazioni di coesistenza e di possibile collaborazione con il fornitore abituale.

Il capitolo si chiude con l'indicazione della suddivisione percentuale del Budget IT Esterno per capitoli di Spesa. Il nostro Panel indica nel Software Applicativo la più importante voce di Spesa, con uno share del 32%, maggiore dell'investimento in Infrastruttura IT che si attesta al 28% e per i Servizi IT che raggiungono il 22%.

Nel Capitolo 4 analizziamo la propensione agli investimenti IT delle 250 imprese Top e Medio Grandi che hanno aderito al nostro Panel, protagoniste nello scenario economico italiano di sostanziale recessione andando in seguito ad approfondire gli specifici scenari di Industry.

Risponde alla nostra survey il Chief Information Officer (CIO) interlocutore chiave per rilevare l'importanza strategica dell'IT in azienda e per rispondere in modo pragmatico circa gli investimenti ed i progetti IT. Il CIO moderno diventa figura chiave per la sua capacità di relazione e interazione con gli altri C-level dell'organizzazione per dimostrare il reale ROI in termini economici e di Innovazione dell'investimento in IT al centro dell'interesse dello stesso Chief Digital Officer.

Il ruolo del CIO assume un significato diverso come dimostrato dalla allocazione del suo tempo in direzione di un minore impegno in attività di Gestione dei Servizi IT in favore della Gestione dei Processi di business dell'impresa e di Collaborazione con Clienti esterni e Partner. Questa tendenza diventa via via più marcata nelle proiezioni del 2015.

Per quanto concerne le fonti di aggiornamento, evidente risulta la preferenza di fonti indipendenti e business community di loro *peer* dove i partecipanti sono accuratamente selezionati e, sono dei colleghi che condividono le medesime problematiche. Convegni ed eventi riscuotono una certa adesione, anche se l'obiezione che ravvisiamo di frequente è la mancanza di tempo a disposizione.

Il Budget IT, supera il 3% del fatturato per oltre il 16% dei rispondenti, mentre oltre il 7% dei rispondenti ritiene che il proprio Budget IT complessivo lo superi del 5%.

Al lato opposto troviamo le organizzazioni (30%) con Budget inferiori all'1% del fatturato.



Proporzionalmente viene destinato un 12% in più al Budget Esterno sintomo del fatto che le Imprese Top e Medio Grandi da tempo abbiano meglio razionalizzato le proprie strutture IT e si affidino con maggior propensione a Servizi esterni. La quota destinata al Budget Esterno si riduce del 36% nei prossimi 12 mesi, ma questo share negativo si riduce in modo consistente rispetto ai valori indicati un anno fa dall'omologo Panel.

Il Budget Esterno viene destinato per il 58% per la Gestione dell'IT Esistente e per l'Adeguamento Tecnologico o Regolatorio. Il 21% del Budget è investito in Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'IT e in Nuovi Progetti a sostegno della Innovazione.

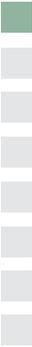
La nota positiva è che il 57% dei CIO riporta una crescita alla componente dedicata alla Innovazione. Più contenuto, ma pur sempre un 43%, la percentuale di coloro che vedono in crescita la componente del Budget destinata allo sviluppo.

Non sorprende che i progetti in Innovazione attengano ad aree quali il Mobile Computing (67%),

l'Internet of Things (16%), i Business Analytics (32%) di nuova generazione, con buona propensione in aree tuttora di grande sperimentazione, come la Multicanalità, il Digital Marketing, il Search e i Big Data. Come era prevedibile nella maggioranza dei casi la scelta ricade su provider abituali o già presenti. Ma la barriera di ingresso ad altri provider non è così elevata, visto che nell'altro 50% o poco meno dei casi il Direttore IT è propenso a far intervenire qualcun altro, magari favorendo anche situazioni di coesistenza e di possibile collaborazione con il fornitore abituale. In particolare l'area IoT propone ampie opportunità per nuovi fornitori alternativi.

Andando ad analizzare la Spesa IT per macro-capitoli appare evidente che il Software Applicativo risulti la voce più importante di Spesa con un valore pari al 34% suddiviso tra Sistemi Operazionali, di Industry, per il Content Management, Multicanalità e Human Resources. Seguono gli investimenti in Infrastruttura IT (28%) tra cui l'investimento nel Datacenter "on premises" rappresenta la voce più onerosa di Spesa, e quelli in Servizi IT (21%) le cui voci di Spesa che pesano di più sono rappresentate dai Servizi di System Integration seguiti dai Servizi di Application Management. Completa il quadro la voce Information Security Management, che raggiunge il 9% del totale e rimane molto importante con una suddivisione per aree di intervento tra la Network, Business Continuity e il sistema di Recovery.

In termini di dinamica complessiva dei segmenti di mercato notiamo che tutti i settori subiscono una flessione nel 2013, ma le imprese appartenenti a industry quali Assicurazioni, Banche e Commercio,



Distribuzione e Servizi si orientano maggiormente allo Sviluppo di Nuovi Progetti, mentre le imprese sempre delle Assicurazioni con altre appartenenti agli Enti Locali e ai Trasporti e alla Logistica si dimostrano maggiormente orientate all'estensione e alla trasformazione dell'IT Esistente.

Le Banche si confermano come il settore più importante in termini di volume di Spesa anche se in flessione del -2,1% annuo. A fine 2013, infatti, il suo volume complessivo raggiunge i 5.502 milioni di Euro. L'Industria si conferma il secondo settore in ordine di importanza con un volume di Spesa dell'intero comparto che raggiunge a fine 2013 i 3.456 milioni di Euro, in flessione del -4,7% "a parità di perimetro" con gli anni scorsi. Se consideriamo invece le nuove voci di Spesa il Budget IT Esterno ha un valore pari al 20% rispetto agli altri segmenti business. Segue il settore del Commercio Distribuzione e Servizi con un valore pari all'11% della Spesa IT totale secondo la nuova classificazione.

Nel Capitolo 5 proseguiamo l'analisi con le imprese di Medie e Piccole dimensioni del nostro Panel che, manifestano una eccezionale vitalità e dinamismo nell'aprirsi a nuovi mercati all'estero, nonostante le limitate capacità di investimento. Le loro esigenze sono sempre più assimilabili a quelle delle omologhe imprese più grandi in fatto di IT, ma la priorità è data a obiettivi essenziali e a iniziative tattiche che consentano di ottenere il massimo risultato con investimenti esigui. Prevale quindi una ricerca della "soluzione" affidata a un Sistema d'Offerta in grado di formulare proposte scalabili.

L'interlocutore oggetto di intervista in questo caso è l'IT Manager ovvero la figura che in queste organizzazioni regge le sorti dell'IT e che, in generale, ha più compiti esecutivi e di messa in opera delle soluzioni prescelte, rispetto allo *scope* molto più ampio di un CIO.

Coerentemente con la ricerca svolta sui CIO, abbiamo intervistato il nostro Panel sugli aspetti di cambiamento di ruolo, avendo come riferimento la allocazione del loro tempo. Il progressivo passaggio dell'impiego del tempo a favore di attività più orientate a Processi e clienti avviene più lentamente che per la categoria dei CIO. L'"ancora tecnologica" tende a trattenere gli IT Manager su attività di Gestione dei Servizi ICT. Il tempo dedicato alla Gestione dei Processi di business dell'impresa raggiungerà il 25% partendo dall'attuale 22% e risulta equivalente a quello indicato dai CIO, mentre la Collaborazione con Clienti esterni e Partner rimarrà poco al di sotto. Più ridotto il tempo dedicato alla Collaborazione con colleghi non-IT, che rimane ben 6 punti percentuali al di sotto di quel 29% indicato dai CIO.

Lo scenario delle fonti di informazione degli IT Manager presenta importanti differenze rispetto a quello dipinto dai CIO. CIO e IT

Manager attribuiscono più o meno la stessa importanza alla fonte *eventi e convegni promossi dai vendor* e alle *testate giornalistiche specializzate*, online e offline, così come a *incontri e confronti fra peer*. Praticamente inesistenti le business community per gli IT Manager, ritenute importanti solo nel 16% dei casi. Di un certo rilievo è *la frequentazione di eventi online, come Blog, Forum e Wiki, che gli IT Manager votano nel 39% dei casi, mentre i CIO solo nel 17%*.

In tema di Budget, oltre il 19% del Panel dispone di Budget superiori al 3% del turnover aziendale, 2 punti percentuali in più rispetto al Panel dei CIO. Metà di essi dispone addirittura di Budget superiori al 5% del fatturato aziendale. Al lato opposto le organizzazioni con Budget inferiori all'1% del fatturato sono il 30% e quelle con Budget inferiore al 2% sono pari al 36%.

Se consideriamo il Budget Esterno notiamo che è al di sotto di 5 punti percentuali rispetto a quanto dichiarato dai CIO. Il motivo va individuato nelle limitate capacità di Spesa e nella necessità di “far funzionare l'esistente” che spingono queste aziende ad affidarsi a provider esterni prevalentemente per lo sviluppo di soluzioni software e l'approvvigionamento di package, mentre il ricorso a Servizi di outsourcing è ancora limitato. Ciò che cambia è la numerosità di coloro che vedono diminuire il proprio Budget rispetto a coloro che lo vedono proporzionalmente aumentare. Questo “spread” è di ben 11 punti percentuali e fa pendere l'ago della bilancia dell'intero settore verso il segno meno, mentre è più positiva la situazione per le Imprese Top e Medio Grandi, in cui il differenziale è solo di 3 punti.

La Spesa esterna non discrezionale destinata alla *Gestione dell'IT Esistente* è di 2 punti superiore a quanto indicato dalle Imprese Top e Medio Grandi, così come quella per *l'Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, destinata a tenere aggiornati e ad adeguare Infrastruttura e Servizi ai cambiamenti regolatori e di legge. Il Budget destinato ad Innovazione e Nuovi Progetti è inferiore di almeno 3 punti. Come osservavamo in precedenza, questo non significa una minore attenzione “al nuovo”, ma una maggiore difficoltà a reperire Budget da dedicare all'Innovazione che costringe queste aziende a ripiegare su progetti più tattici e più a corto raggio. Le oscillazioni dei tassi di crescita annui sono meno ampie in queste imprese rispetto che nelle loro omologhe di grandi dimensioni, ma in questo caso, la notizia positiva è che la percentuale di coloro che dichiarano aumenti annui dei Budget per Nuovi Progetti e investimenti in Innovazione è di ben 13 punti superiore a quelli che dichiarano contenimenti. I Nuovi Progetti si riferiscono in particolar modo all'area del *Mobile Computing* e dell'*Internet of Things*. Analytics e Enterprise App non sembrano ancora suscitare particolare interesse.





Le Imprese di Media, Medio-Piccola e Piccola dimensione del Panel tendono a mantenere un atteggiamento più conservativo nei confronti dei loro usuali fornitori, fatta eccezione per l'area degli Analytics e del *Serach*, probabilmente per la carenza di skill presenti localmente e l'ancora carente copertura dei new comer sulle imprese di dimensioni più ridotte.

Il Capitolo si conclude con una osservazione di dettaglio dei capitoli di Spesa IT del Budget IT Esterno.

Il Panel attribuisce al Software Applicativo maggiore rilevanza relativa, con una percentuale del 30% di poco superiore a quanto viene valutato l'investimento in Infrastruttura IT. Gli investimenti in *Infrastruttura IT* hanno una tendenza a crescere nel 27% dei casi, mentre il *Software Applicativo* risulta crescere ma in misura contenuta. La stessa situazione la si può ritrovare nella componente dei Servizi IT, che però appaiono molto più contingentati rispetto a ciò che avviene nelle imprese più importanti. Infine vi è l'Information Security Management i cui Budget appaiono decisamente più stabili, con situazioni marginali di aumento e di diminuzione.

Con l'approfondimento dei risultati della nostra survey sulle Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole si conclude la parte analitica e quantitativa dell'Assintel Report 2013.

Il Capitolo 6 è dedicato al What's next ovvero alle strategie che attengono al miglioramento del valore dell'IT per le imprese e per il Sistema Paese. Ci riferiamo in particolar modo a tutte le tematiche che attengono alla Trasformazione Digitale con particolare riferimento alle iniziative proposte dall'Agenda Digitale Italiana volte a garantire produttività e posti di lavoro. Vi rimandiamo al capitolo 6 per l'approfondimento.

Il Capitolo 7, a conclusione dell'Assintel Report, riporta il punto di vista delle aziende del Sistema di Offerta riguardo alle tematiche affrontate nei capitoli del presente volume. Risponderanno infatti su argomenti quali *Innovazione* come componente strutturale del nostro Sistema Paese, *start-up* come declinazione della spinta al "nuovo", *Imprenditorialità*, calata nel contesto scolastico, come capacità da instillare nelle nuove leve la capacità di pensare fuori dagli schemi. In ultima battuta ciascuno degli intervistati presenterà un caso di successo sviluppato in aziende clienti.

In estrema sintesi ecco le tesi argomentate nell'Assintel Report 2013:

:: *Innovazione e start-up: lo scenario italiano*. Il campo di osservazione si stringe sull'Innovazione guidata dalle tecnologie emergenti con

- effetti sull'economia italiana e globale. Nel quadro d'insieme non viene tralasciato l'universo delle start-up.
- :: *Lo scenario del mercato IT in Italia nel 2013.* I numeri del mercato italiano. Le singole linee di offering analizzate puntualmente e le nuove voci di Spesa che arricchiscono il perimetro della Spesa IT.
 - :: *La domanda di Software e Servizi IT: il Panel dei 500.* L'analisi della domanda svolta su un Panel di 500 aziende end-user, di cui 250 Top e Medio Grandi e 250 Medio Piccole e Piccole. L'obiettivo è registrare la propensione delle imprese agli investimenti IT nei prossimi 12 mesi e il loro orientamento all'Innovazione. L'analisi è effettuata dando rilievo alla specificità di industry.
 - :: *La domanda di Software e Servizi IT: Aziende Top e Medio Grandi.* L'analisi della domanda mira a delineare la propensione agli investimenti IT nei prossimi 12 mesi e l'orientamento all'Innovazione delle 250 imprese Top e Medio Grandi facenti parte del nostro Panel. L'analisi propone un approfondimento sugli specifici scenari di industry.
 - :: *La domanda di Software e Servizi IT: Aziende Medio Piccole e Piccole.* L'analisi della domanda mira a delineare la propensione agli investimenti ICT nei prossimi 12 mesi e l'orientamento all'Innovazione delle 250 imprese Medio Piccole e Piccole facenti parte del nostro Panel. L'analisi evidenzia gli opportuni raffronti con le imprese a esse omologhe di grandi dimensioni.
 - :: *Le strategie emergenti.* Le strategie che attengono al miglioramento del valore dell'IT per le imprese e per il Sistema Paese.
 - :: *La parola ai protagonisti.* Il punto di vista di chi governa le aziende dell'offerta sul mercato e le prospettive dell'industry.





EXECUTIVE SUMMARY

english version

In a scenario dominated by economic and political turbulence in Italy, whilst globally we assist to a small improvement in the economic sphere, Innovation seems to be our lifeline. Technological Innovation, in fact, is the prerequisite for sustaining the economic growth and for fighting the unemployment, especially among young people.

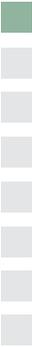
In Chapter 1 of this Report, we talk about Innovation and start-up describing the emerging technologies that transform business models.

New technologies, characterized by high speed, modify both the market, and business models that lever on systems for management and interpretation of non-structured data result of *social* technologies. This data are processed to obtain information and contents used by Digital Marketing to improve customer experience.

The rapid pace of change driven by new IT technologies reduces the entrance barriers and open to new possibilities for a bigger number of people and companies with a positive impact on many market segments: wealth, healthcare system, education and public administration. At the same time, companies can do much with less giving customers the possibility to have higher quality services.

Talking about IT transformation we have taken into consideration 10 trends worthy of our attention: Mobile Internet, Social media, Big Data, Internet of Things, Cloud Computing, Knowledge Automation, Robotics, 3D Printing, Digital Marketing, e-Commerce and Digital Economy.

In the end, considering Innovation, we could not avoid to mentioning the start-up universe in Italy characterized by a strong growth ambition if we consider 1,000 New Projects every year.



We should, anyway, highlight a certain difficulty perceived by startupper to obtain funds because of the scarce attractiveness of our country. For this reason, 11% of companies have decided to establish abroad, mainly in United States and in the UK.

The IT Spending trend in Italy is depicted in Chapter 2 of the Assintel Report where we talk about the items part of the IT Spending divided in macro areas such as Hardware and Technical Assistance, Software and IT Services. Within these macro areas is not surprising the inclusion of new spending chapters due to the IT transformation. We refer, particularly, to Mobility, Big Data, Internet of Things, Cloud Computing, etc...

The forecast of the total performance of IT Spending in 2013 is of 18,215 million euros with a decrease of -4.% compared to last year.

For the first time this year, decreases not only the value of Hardware and Technical Assistance, but also the value of Software and IT Services. In countertrend we find just Cloud Computing with an annual growth rate of +43.2%.

At a macro level we divide the Hardware into two sectors: all that contributes to the building of IT Infrastructures “on premises”, conceived to dispense applications and services, and the Appliances or end-points, that are tools used in mobility by consumers and employees.

Going in order, the first sector of Systems and Infrastructures has decreased with peaks of - 28% for many of its pivotal components. Varies more the end-point sector that has experienced the positive effects of the *Mobile* transformation. Two years ago we already included in the product range *Tablets* and *e-readers* that this year register a growth of +42%.

Hardware and Technical Assistance section changes in “morphology” by adding “smartphone” item. This sector grows consistently if we consider 28 million smartphones in our market. The other item that we add to it is represented by devices and platforms of the Internet of Things (IoT) that including remote control systems reaches 722 million euros.

To make a comparison year on year, what remains to be considered is Technical Assistance and Maintenance sector. By the end of 2013 we register a decrease of -4.3% in comparison to last year that corresponds to a value of 536 million euros.

For the first time this year, the Software sector decreases with a value of 4,145 million euros that is -3.2% less than 2012 due to a few investments in the “existing” IT in all the three sectors of System Software, Middleware and Application Software. In the Digital Marketing sector we include also the Apps, with particular reference to the paid ones distributed by App-stores. Considering the mentioned add-on, Software reaches 4,835 million euros.

System Software shrinks of -4.3% in comparison to 2012 with a value of 516 million euros reflecting the general negative situation of the market

and the maturity of certain product typologies such as PC desktop, printers or low-end class servers.

The Infrastructure Software, also known as Middleware, reduces its speed (-3.8%) and reaches 1,410 million euros. Investments for consolidation and virtualization projects of company datacenters and other initiatives aimed at improving data integration, information security, and collaboration of organisations seems to sustain this sector.

As for the same items considered last year for the calculation of the Application Software Demand, in 2013 Application Software Demand has slightly decreased of -2.6% reaching 2,219 million euros.

On top of the classical perimeter of the Application Software and of the growth dynamics of the mentioned components determined by the digitalization and the IT transformation we highlight a number of other components that can be of interest for future developments: Digital Marketing and social e-Commerce applications, Apps, those related to Big Data and Internet of Things. The new spending for Application Software is about 2,583 million euros.

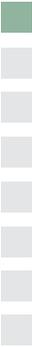
As for the same items considered in 2012 for the calculation of IT Services, the entire sector decreases of 4.3%. The total value for the IT Services in 2013 is of 8,482 million euros. These results are due to a lack of New Projects, particularly in Small and Medium companies, the renegotiation of contracts and the lower professional tariffs, and the substitution with services perceived as commodities.

The Public Cloud Computing which attains to the IT Spending, with reference to the same perimeter considered in 2012, grows in 2013 of +43.2% with a value of 848 million euros. This year we think that it is appropriate to add to IT Spending and Cloud Computing all that refers to the Business Process as a Service. This is composed by all the items for the supply of Business Process Outsourcing (BPO) Services built for multitenancy use. In 2013 the IT Spending for BPaaS in Italy is estimated of 960 million euros with a growth of +22.4%. Adding BPaaS to the perimeter of Cloud Computing Services we obtain a total value of 1,808 million euros.

Considering the whole market segments we notice a general decrease this year. The most penalized segments are Public Administration, Local Administrations and Healthcare System for reasons linked to the *spending review*. A lower decrease is registered in other sectors such as Insurance, Banking, Telecommunications and Media and Utility. The Consumer segment reduces its speed (+1%) because of a general prudence among consumers and a price cut for certain goods.

Market sight goes into depth in Chapter 3, where we portray the different sides of the IT Demand through the results that come from the survey conducted in July and August. The aim of the survey is to delineate





the IT investment inclination of end-user companies in a 12 month timespan. In this chapter we present the results of our Panel composed by decision makers of 500 companies, whose 250 are Top and Large organisations, whilst the remaining 250 are Small and Medium ones.

The first part of the chapter lingers on the IT Director able to drive change within his organization in a global scenario dominated by high competition, and where IT becomes a differentiation element. The importance of the IT Director role depends on the recognition of its strategic value for the business. Most of the companies consider IT as a service Infrastructure able to guarantee the wealth of the company and to drive change through a number of processes, actions and behaviors. The confrontation between IT and the other functions becomes routine as well as the comparison with same sector companies on IT topics. The changing role of the CIO is demonstrated by our statistics of the last three years that show that they spend a big part of their time working on activities that fall outside the management of IT Services.

In a fast changing environment where the available information are more and more present in huge quantities, Information sources change together with the way through which CIOs and IT Managers gain knowledge about new technologies and Innovation. The communication channels of vendors, the online and offline newspapers are the main Information sources. Gatherings, online discussions and occasions in which it is possible to share experiences with peers are also considered valuable information sources by interviewee. We refer particularly to Communities, closed Groups, Blogs and Forums.

With reference to the Budget allocated to the IT Spending, 17% of respondents asserts that it represents more than 3% of the company turnover, whereas 8% of the Panel states that it is more than 5% of the company turnover. On the opposite side, we find organisations (30%) that allocate 1% of their Budget to IT.

In comparison to what happened in the past, we notice an increase of 2% of the External Budget that we interpret as a willingness to rely on external suppliers for services and commodities as well as for Cloud Computing services.

As for the IT Budget, 20% of it is dedicated to New Projects and Innovation with an increase of 48% in comparison to last year. 64% of the innovative projects are Mobile Computing projects.

The Innovation perspective opens new opportunities not only to usual vendors that can work on new projects, but also to new comers. The IT Director is opened to the intervention of new suppliers (50%).

This chapter closes with the destination of the External IT Budget for chapters of the IT Spending. Application Software is the main item with a 32% share. Follows the IT Infrastructure with a 28%, than we have IT Services with 22%.



In chapter 4 we analyse the IT investment inclination of 250 Top and Large companies part of the Panel.

The interviewee is the Chief Information Officer (CIO) who has a pivotal role for his strategic nature within the company as decision maker for IT investments. He has a key role for his ability to show the ROI of the IT investment.

His role changes during years as showed by the allocation of his time to activities not strictly linked to the IT management. This trend becomes evident in 2015.

With reference to the Information sources, the CIOs prefers independent sources such as business communities of peers where they can share best practices and experiences with colleagues.

The IT Budget surpasses 3% of the turnover for more than 16% of respondents, whereas more than 7% of respondents assert that the IT Budget is more than 5%. On the opposite side we find organisations (30%) with IT Budgets that are less than 1% of the company turnover.

Proportionally Top and Large companies allocate 12% more to the External Budget as symptom of the fact that they have already rationalized their internal IT structures and that rely on external services. The quota for the External Budget reduces itself of 36% in the next 12 months, but the negative share is decreasing in comparison with last year.

58% of the External Budget goes to the Management of the Existing IT and for the Technological and Regulatory Adjustment. 21% of the Budget is allocated to the Development, Upgrade and Transformation of the IT and to New Projects that support Innovation. The positive thing is that 57% of CIOs talk about a growth in Innovation investments, and 43% of the Panel declares a growth in the Budget for Development projects.

Is not surprising the fact that Innovation projects attains to Mobile Computing (67%), Internet of Things (16%), new generation Business Analytics (32%), with a good orientation towards new areas such as Multichannel Marketing, Digital Marketing, Search and Big Data. As predictable most of the respondents refers to usual suppliers, but the entrance barriers is not that high if we consider that 50% of interviewee are inclined to new suppliers and favorable to coexistence and collaborations with the usual supplier. The IoT area proposes good opportunities for new comers.

Delving into the analysis of the IT Spending for macro chapters it is clear that the Application Software represents the main entry with 43% divided into Operational Services, Industry Services, Content Management Services, Multichannel and Human Resources Services. IT Infrastructure investment follows (28%) with the main entry represented by "on premises" Datacenters, then we find the investments in IT Services (21%) whose major items are System Integration and Application Management Services. To complete the picture we have the Information



Security Management that reaches 9% whose most important intervention areas are Network, Business Continuity and Recovery System.

In terms of overall segment dynamic, we notice a decline in 2013. Insurance, Banking and Trade, Distribution and Services invest in New Projects, whilst Public Administrations, Transport and Logistic invest more in the transformation of the Existing IT.

The Banking sector remains the most important one with reference to the spending volume, even if it has been registered a decrease of -2.1% respect to the previous year with a volume of 5,502 million euros. The manufacturing sector, remains the second one for importance, with an overall volume of 3,456 million euros by the end of 2013, resulting in a drop of -4.7%. If we add to this total the new spending items of the External IT Budget, the sector reaches 20% of the total business segments. Trade, Distribution and Services sectors follow with 11% of the overall IT Spending according to the new classification.

In Chapter 5 we continue the analysis taking into consideration Small and Medium companies of our Panel that seem to show a certain vitality and dynamism towards markets abroad even if they have access to limited assets. Their needs are the same ones of Top and Large organization, but they give priority to tactical initiatives that allow them to obtain the maximum result with small amounts of money. Thus, they prefer scalable “solutions”.

The interviewee is in this case the IT Manager that in these typology of organisations has mainly an executive role, respect to the *scope* that concern with the role of the CIO.

As for CIOs, we asked IT Managers about their changing role taking into account how they allocate their time during the day. Their involvement in activities more oriented to processes and clients occurs at a slower pace than for what happens with CIOs. They tend to be more involved in activities strictly linked to the Management of IT Services. The time spent for the Management of business processes will reach 25% in comparison to the current 22% as for what has been indicated by CIOs. The collaboration with Clients and Partners is inferior. Their involvement in activities with non-IT colleagues is 6 points less than what asserted by CIOs (29%).

The Information sources for IT Managers are significantly different from those used by CIOs. Both CIOs and IT Managers give the same importance to events promoted by vendors, online and offline newspapers as well as gatherings with peers. We have noticed a lack of business communities dedicated exclusively to IT Managers, considered an important source of Information for 16% of the Panel. Online events such as Blogs, Forums and Wikis are relevant for 39% of the IT Managers, in comparison to 17% of CIOs.



With reference to the Budget for the IT Spending, more than 19% of respondents asserts that it represents more than 3% of the company turnover, 2 points higher than what said by CIOs. Half of the Panel has budgets that surpass the 5% of the company turnover. On the opposite side organisations that allocate 1% of their Budget to IT represent 30% of the Panel, whereas those with IT Budget smaller than 2% of the company turnover represent 36% of respondents.

If we consider that the External IT Budget is 5 points lower than what asserted by CIOs. The reason lays on the limited possibilities that these organisations have to invest, and on the need to make the Existing IT work. Therefore, they rely on external providers for the development of software solutions and for the provisioning of packages, whereas the recourse to outsourcing services is still limited. What changes is the high number of interviewee that talk about a decrease of their Budget in comparison to those who talk about an increase. This “spread” reaches 11%. In Top and Large companies the spread reaches 3%.

The External IT Spending for the Management of the Existing IT is 2 points higher than what indicated by Top and Large companies, as well as for the Technological and Regulatory Adjustment. The Amount of Budget for Innovation and New Projects is 3 points lower. As we have already noticed, this does not mean a little attention to Innovation, but a difficulty to find Budget with the consequence of choosing to go for tactical solutions. The fluctuation of the annual growth rates is less wide than for Large companies. The positive news is that the percentage of respondents who states an increase in Budget for New Projects and Innovation is 13%, higher than who says that the Budget will be cut. The New Projects attain to Mobile Computing and Internet of Things areas. Analytics and Enterprise Apps do not seem to be of interest at the moment.

Small and Medium companies are more conservative when comes to suppliers, with the only exception of the Analytics and Search areas because of a lack of skills and the scarce presence of new comer.

This chapter closes with a detailed observation of the IT Spending Chapters of the External IT Budget.

30% of respondents give a huge importance to the Application Software, whilst the IT Infrastructure comes immediately after. IT Infrastructure investment tend to increase for 27% of the Panel, whereas the Application Software registers a slower increase. The same happens for IT Services. In the end, we have the Information Security Management whose Budget does not vary significantly.

With the in-depth analysis of the results of the survey of Small and Medium companies we conclude the analytical and quantitative part of the Assintel Report 2013.

Chapter 6 is dedicated to the illustration of the strategies, “What’s

next”, for the improvement of the IT value not just for companies, but also for the country. We refer to those topics linked to the Digital Transformation that attain to the initiatives proposed by the Italian Digital Agenda to create productivity and new jobs. We recommend you to read chapter 6 for detailed information.

Chapter 7, as the last chapter of the Assintel Report, proposes the points of view of the vendor companies interviewed on the topics we dealt with throughout this volume. They have been asked about themes such as Innovation as a structural element in our country, start-up as an impulse that drives to Innovation, Entrepreneurship, in the educational context, as the ability to teach students to think out of the box. All in all, each interviewee presents a business case developed for a client company.

In a nutshell the following are the topics of the Assintel Report 2013:

- :: *Innovation and start-up: the scenario in Italy.* The observation lens narrows down on Innovation led by new technologies with effects on the Italian and global economy. The picture is completed with the description of the start-up universe.
- :: *IT Market scenario in Italy for 2013.* Italian market numbers. The single offering lines analyzed in detail and the new spending entries added to the IT Spending perimeter.
- :: *The Software and IT Services Demand: The Panel of 500 companies.* The analysis of the demand made on a Panel of 500 end-user companies, whose 250 are Top and Large organisations, whilst the remaining 250 are Small and Medium ones. The aim of the survey is to delineate the IT investment inclination and the orientation towards Innovation of end-user companies in a 12 month period. The analysis considers the industry specificity.
- :: *The Software and IT Services Demand: Top and Large companies.* The analysis of the demand aims at delineating the IT investment inclination and the orientation towards Innovation of Top and Large organisations in a 12 month timespan. The analysis considers the industry specificity.
- :: *The Software and IT Services Demand: Small and Medium Companies.* The analysis of the demand aims at delineating the IT investment inclination and the orientation towards Innovation of Small and Medium organisations in a 12 month timespan. The analysis considers the industry specificity.
- :: *The emerging strategies.* The illustration of the strategies for the improvement of the IT value not just for companies, but also for the country.
- :: *The word of the protagonists.* The point of view of who manages vendor companies.



INFORMATION TECHNOLOGY: *Innovazione e Lavoro in un* **MONDO IPERCONNESSO**

Questa ottava edizione dell'Assintel Report vede la luce in un clima di grande incertezza sul futuro economico e politico del nostro Paese. Anche se a livello internazionale spunta un cauto ottimismo sul miglioramento dell'economia globale e sembra diminuire il rischio di un suo deragliamento senza precedenti le cui conseguenze appaiono oggi remote, tutti i Paesi stanno lottando per ritornare a più alti livelli di crescita.

In questo scenario l'*Innovazione* è il prerequisito per il sostegno alla crescita economica e per l'avvio di un nuovo ciclo di prosperità, così come la lotta per abbattere il tasso di disoccupazione, specialmente di quella giovanile.

Nella ripresa l'Information Technology può svolgere un ruolo fondamentale, sia a supporto della crescita, sia della creazione di nuovi posti di lavoro di qualità.

L'IT ed i programmi connessi di ricerca e di sviluppo non hanno mai attirato tanta attenzione: i suoi benefici sono oggi ampiamente riconosciuti ovunque, soprattutto quando imprese e governi vogliono migliorare la loro efficienza, ottimizzare la loro produzione di beni e servizi, liberare risorse a favore di investimenti più produttivi. All'IT viene soprattutto riconosciuto il merito di essere una costante forza di Innovazione, che può generare crescite economiche importanti e forme di lavoro ad elevato valore aggiunto.

Questa capacità è essenziale nell'attuale trasformazione che sta



avvenendo sul piano globale. La bolla di Internet è arrivata ed è passata, Paesi emergenti, come la Cina e l'India, stanno divenendo al tempo stesso i principali utilizzatori e provider di prodotti e servizi IT. Nella loro lotta per emergere dalla crisi finanziaria e ritornare a crescere le economie più sviluppate ricercano nuova competitività e fanno a gara con quelle emergenti per mettere in campo i talenti e le risorse migliori, mentre l'Informazione fluisce e si diffonde sempre più attraverso interconnessioni che oltrepassano i vari confini geografici e secondo modalità inimmaginabili prima di Internet. A questo punto sono gli stessi modelli di business e gli stessi posti di lavoro ad essere reinventati: piccole start-up evolvono rapidamente in grandi imprese, intere aree della società civile sono ripensate, come il sistema educativo, la salute, la sicurezza, la privacy.

Fin da quando Alan Smith propose la teoria del vantaggio assoluto che una nazione può conseguire nel produrre da sola un bene o un servizio, i governanti hanno cercato ad ogni costo di realizzare e preservare tale vantaggio nei settori chiave della loro economia. Oggi che molti prodotti e servizi sono *digitali*, la digitalizzazione stessa impone un gioco diverso, ma, come in precedenza, vincono coloro che investono in essa e rinnovano grazie ad essa, preservando caparbiamente il loro vantaggio competitivo.

IT, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ E POSTI DI LAVORO: UNA RELAZIONE COMPLESSA

L'adozione massiva di servizi digitali e interconnessi da parte di consumatori, imprese e Pubblica Amministrazione è molto più di un'onda che si abbatte con effetti isolati. Oggigiorno non si fa fatica a comprendere questa realtà, basta guardarsi intorno e nemmeno si ha difficoltà a comprendere il nesso tra Innovazione e creazione di nuovi posti di lavoro, al di là delle retoriche e delle dichiarazioni di comodo della classe politica.

Numerosi sono ormai gli studi strategici dedicati al tema. Ad esempio, Booz & Company ritiene che nel 2011 la *trasformazione digitale* ha contribuito con oltre 200 bilioni di \$ alla crescita del Pil mondiale, di fatto creando oltre 6 milioni di posti di lavoro in più. L'Unione Europea ritiene che un 10% in più nello score di digitalizzazione di un sistema-Paese equivale a +0,75% del suo Pil pro-capite e -1,02% del tasso di disoccupazione.

Naturalmente tutto ciò è particolarmente vero, aggiungiamo noi, se è prevista ed applicata nel Paese una *Agenda Digitale* che consenta investimenti su più anni e ne fruisca di ritorni misurabili con continuità.



In ogni caso gli effetti della digitalizzazione possono essere diversi da una geografia all'altra. È ragionevole ritenere che negli Stati Uniti e nella UE, per una serie di motivi, essa possa avere effetti più limitati sull'occupazione, perché alcuni ruoli a minor valore aggiunto sono rimpiazzati dalle tecnologie o perché queste stesse facilitano la delocalizzazione di attività in altri Paesi in cui il costo del lavoro è più a buon mercato. Non esiste quindi una formula unica con cui calcolare i benefici che si producono ovunque, ma è fuori questione che questi benefici ci sono, sono sostanziali e quantificabili.

L'IT con i suoi modelli, i suoi strumenti e servizi, esercita una grande forza di attrazione sui soggetti che vogliono reinventare se stessi, guadagnare competitività e accrescere la propria produttività. Su di un altro versante è la stessa IT ad esercitare una forte spinta e motivazione, grazie al proprio continuo e rapido progresso tecnologico. Ad esempio, la crescente disponibilità di tecnologie mette in grado i cittadini sia delle economie avanzate sia di quelle emergenti di accedere a una buona fetta del mondo digitale in egual misura. I progressi del Cloud Computing riducono i differenziali di competitività tra imprese grandi e piccole. I bassi gradini di ingresso nel mondo digitale solleticano la creatività e la voglia di provarci di un numero sempre maggiore di giovani imprenditori in tutto il pianeta.

Numerosi studi recenti mettono in luce come l'IT offra un ROI molto alto in tutti i settori produttivi e consenta di utilizzare al meglio le risorse naturali, finanziarie e umane di un ecosistema. Tra le varie equazioni cruciali che esprimono la trasformazione vi è lo sviluppo di nuove skill, così essenziali in una società basata sulla ricchezza dell'Informazione e sulla conoscenza.

A dispetto che l'IT stia diventando sempre più universale, la questione del suo accesso e dell'uso rimane importante a causa del *digital divide* tra i vari Paesi e all'interno dello stesso Paese e della differente capacità competitiva generata. Così elementi come gli aspetti regolatori, il grado di evoluzione e di disponibilità di infrastrutture, gli sforzi fatti dalle forze sociali, dai governi, dal sistema imprenditoriale, dagli individui, il grado di familiarità raggiunto dai consumatori, ecc. sono precisi indicatori di quanto l'IT impatti sulla situazione economica e sociale di un sistema-Paese e di quanto contribuisca a trasformarlo in una realtà più avanzata.

I PRINCIPALI TREND DELL'IT NEI PROSSIMI DIECI ANNI

L'Assintel Report ha sempre dato ampio spazio alla evoluzione delle principali tecnologie che trasformano la società ed il business, cercando di sorvolare sulle marketing hype del momento e riportando i trend di



medio e lungo periodo, i più importanti per prendere decisioni strategiche. Abbiamo perciò cercato di dare priorità ai processi di trasformazione che più creano impatto sugli investimenti del Sistema d’Offerta e sulle abitudini dei consumatori. Ciò che oggi è stupefacente è la velocità senza precedenti con cui questi progressi tecnologici modificano il mercato ed i modelli di business. Prendiamo qualche semplice esempio: la quantità di dati prodotta nel mondo raddoppia ogni 20 mesi, le persone connesse ad Internet sono ormai oltre 12 miliardi, i pagamenti effettuati da “mobile” superano la soglia del trilione di \$...

Mentre questi trend divengono “mainstream”, ecco apparirne altri, che avanzano ad un passo vertiginoso: le esigenze competitive di molte imprese premono sull’affermazione di sistemi avanzati di analisi e Big Data, rendendoli delle funzionalità *embedded* nelle attività quotidiane di manager e collaboratori, le tecnologie cosiddette *social* divengono un fattore chiave per far funzionare le strutture organizzative e per ingaggiare i clienti, ma anche i dipendenti, i fornitori e i partner.

Quale sarà il risultato di quei 3 miliardi di nuovi consumatori che dalle economie emergenti premono ai confini del modo digitale per entrarvi di diritto e magari divenirne presto nuovi attori?

Le tecnologie IT sottostanti continueranno quindi ad avere un effetto esplosivo sul commercio e sull’economia in genere, così come le nuove frontiere della *customer experience* e della integrazione tra mondo fisico e virtuale.

Uno dei compiti del Digital Marketing è proprio quello di usare informazioni e contenuti digitali per *aumentare* l’esperienza dei consumatori, proprio mentre cresce la Domanda di prodotti e servizi “liberi”, intuitivi e radicalmente diversi dagli attuali.

Non si tratta di automatizzare o copiare la realtà fisica, si tratta di inventare prodotti, servizi e processi che non esistono, si tratta di andare alla radice dell’*Innovazione*.

Questa rapida trasformazione del commercio abilitata dall’IT riduce le barriere di ingresso e apre nuove possibilità ad un più ampio numero di imprese e di individui, con un riflesso importante sugli ecosistemi del benessere, della salute, dell’istruzione e sull’intero settore pubblico, che possono trarne giovamento. Allo stesso modo le imprese possono fare molto di più con meno e dare la possibilità a più clienti di accedere a servizi qualitativamente migliori. Così abbracciare le tecnologie digitali in tutti i settori ha un’immensa importanza, anche perché può creare nuovi posti di lavoro e migliorare la qualità della vita ovunque.

Fra le tante opzioni a disposizione, abbiamo voluto insistere su dieci trend che ci sono sembrati i più importanti. Eccoli riportati qui di seguito.

Mobile Internet

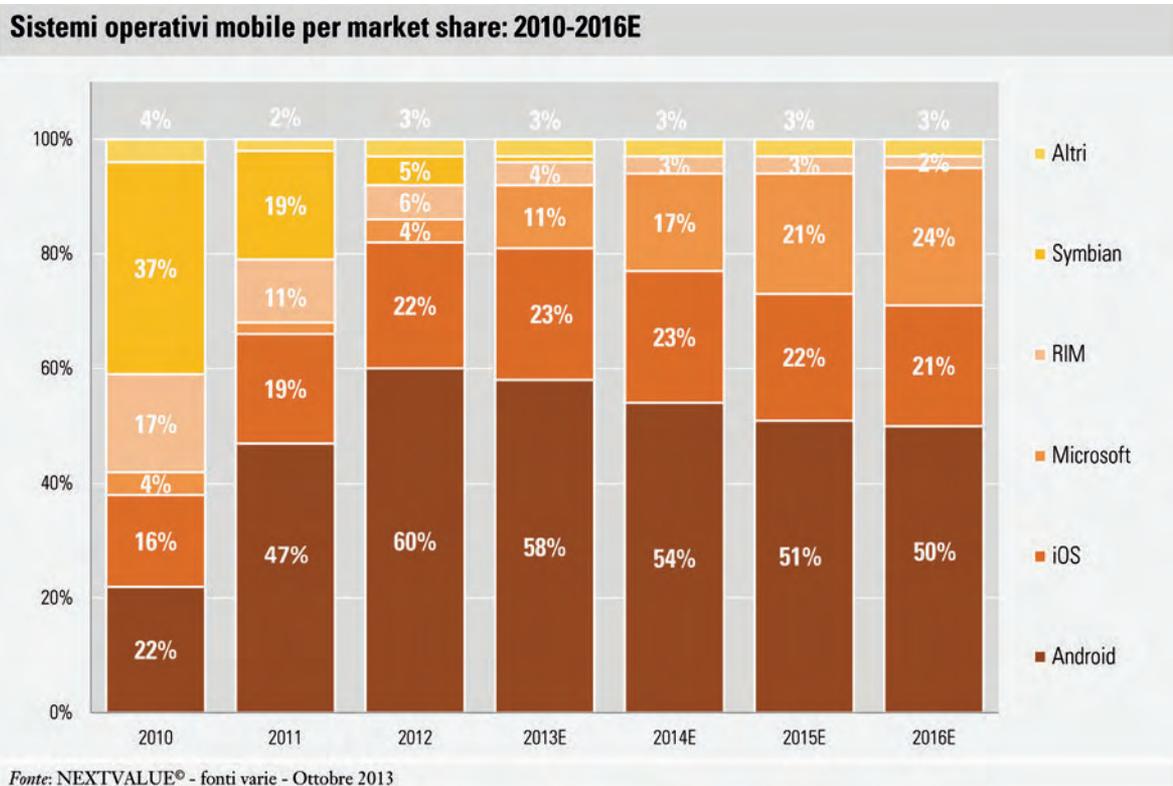
Con oltre 2,2 miliardi di persone che usano oggi smartphone e tablet, l'uso delle tecnologie di Internet Mobile appare come un fenomeno già maturo. La rapida ed entusiastica adozione di questi strumenti dimostra che l'Internet mobile è di gran lunga molto più di navigare online con un browser: ormai non vi è azione che non trovi una soluzione corrispondente in una *App* e su uno strumento mobile. In un lasso di tempo brevissimo le *App* sono entrate a far parte della vita di milioni di persone, le quali mostrano un attaccamento ai loro strumenti mobili più che a qualsiasi computer precedente.

Nonostante le apparenze l'Internet Mobile è ancora ben lontana dall'aver sviluppato appieno tutte le sue potenzialità. Non solo queste tecnologie non hanno esaurito la propria carica di trasformazione, ma vi è la concreta possibilità che altri 3 miliardi di persone divengano *mobile* nel giro di dieci anni, entrando a far parte del mondo *iperconnesso* e dell'economia digitale direttamente da questa strada.

L'Internet Mobile è entrata nella nostra vita sotto forma di schermi a risoluzione *ultra-high*, con le funzionalità *touch*, con le potenti



FIGURA 1.1





funzionalità *grafiche* e ogni genere di nuovo sensore o *tag*, addirittura con strumenti indossabili. Le nuove reti wireless 4G/LTE offrono agli utilizzatori dati a maggiore velocità e possibilità di passare senza discontinuità tra le reti di casa e quelle Wi-Fi dell'ufficio. Il software e le App offrono un ampio pacchetto di possibilità, che vanno dalla chiamata in voce, all'accesso e alla navigazione in Internet, ai giochi, al monitoraggio della propria salute, ai pagamenti, ai servizi in Cloud. Ma stiamo vivendo solo un assaggio del futuro "mobile" che ci aspetta e in modo naturale viviamo esperienze sempre più avanzate di interazione, mentre il Computing è ormai embedded in quasi tutto ciò che ci circonda.

In questo scenario sono almeno quattro le principali forze che ridefiniscono la Mobility: la convergenza, l'ubiquità, la trasparenza e la realtà estesa.

Lo strumento mobile che portano sempre con noi è il migliore esempio di convergenza. Ad esso sono ancorate le nostre identità digitali, è l'hub che centralizza servizi, informazioni, intrattenimento. Sempre connesso e sempre con noi, è lui a fare da facilitatore tra la nostra vita privata e professionale perché ormai è la nostra nuova macchina fotografica, l'orologio, l'agenda, la rubrica, il dizionario, il calcolatore, l'assistente personale, ma anche il termostato, la chiave della macchina, la libreria, la cartella medica, il libro di testo, il registratore di cassa, lo strumento di vendita, l'agente del servizio clienti.

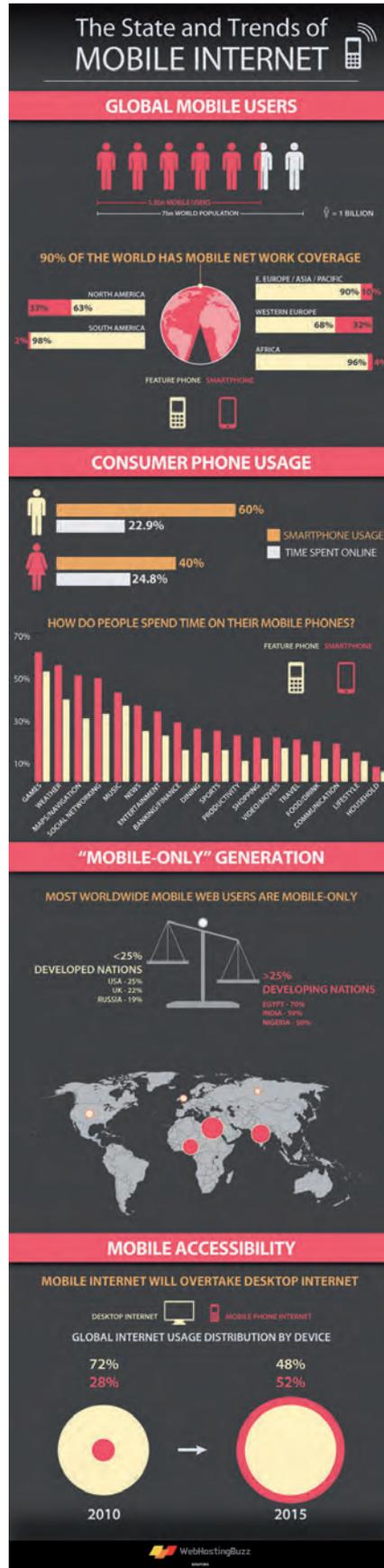
Non passerà molto tempo e sarà anche il nuovo dottore, il negoziante, l'insegnante, o, addirittura, ci permetterà di produrre oggetti personali, una volta collegato ad una stampante 3D. Probabilmente sarà anche la nostra nuova carta di identità digitale. Anche la nostra percezione dello strumento evolverà, dal ritenerlo un oggetto di elettronica ad un insieme unico di ampie e affascinanti modalità di impiego provenienti dalla convergenza di più sorgenti.

Virtualmente tutte le cose e tutti coloro con cui interagiranno saranno essi stessi più collegati, portando con sé sensori e altre tecnologie mobili che consentiranno una più elevata rintracciabilità e possibilità di interazione con gli oggetti fisici. Sarà il passaggio successivo ad una nuova ubiquità, che abiliterà una serie di innumerevoli nuovi servizi che si sincronizzeranno attraverso la prossimità degli oggetti. Immaginiamo un giornale che incominciamo a leggere sullo specchio del bagno, continuiamo ad ascoltarlo dal navigatore sull'auto ed infine appare sui nostri occhiali mentre saliamo in ascensore.

Anche l'interfaccia utente evolve: siamo già passati dal clic al touch-swipe, ma siamo ancora coscienti di dover interfacciare uno schermo. La voce, i gesti e i servizi location-based presto ci faranno dimenticare anche

INFOGRAFICA 1.1

1





questo e saranno loro stessi il nostro principale modo di interagire con ciò che ci circonda anche nel virtuale.

Un esempio di questa *trasparenza* degli oggetti è come prenderemo un volo nei prossimi anni. Oggi il passeggero deve sbloccare il proprio smartphone, aprire il calendar, trovare il proprio volo, copiarsi il codice di conferma, trovare e lanciare l'App relativa alla linea aerea, effettuare il check-in, confermare tutti i dettagli e finalmente rimanere nella App per mostrarla alla sicurezza e al gate di imbarco. Un domani l'operazione potrebbe essere molto più semplice e libera da tutte queste operazioni, grazie ai servizi location-based e alle nuove tecnologie di interazione: quando l'utente arriva in aeroporto, entro le tre ore dal volo, sul suo calendar, il suo boarding pass appare automaticamente sullo schermo ed è inviato automaticamente alla sicurezza, alla compagnia aerea e all'agente al gate, senza che lo smartphone debba essere estratto dalla tasca ...

Infine la *realtà estesa*. Le tecnologie di augmented reality travalicano il confine dei giochi e delle applicazioni militari e scientifiche ed entrano di diritto nelle applicazioni aziendali. Ciò che leggiamo, ascoltiamo o sentiamo può esserci fornito a seconda dei nostri gesti, di come ci stiamo muovendo o in relazione a ciò che stiamo dicendo, influenzato dal contesto e dal luogo in cui siamo, nella quantità di informazioni di cui abbiamo bisogno in quel momento e nel formato più appropriato alle circostanze. Stiamo definitivamente sviluppando un sesto senso, che non è più fantascienza ma piuttosto una estensione della realtà e che il business può sfruttare.

Nessuna organizzazione ormai può chiamarsi fuori dalla corsa alla Mobility. Certamente può essere critico per l'impresa rimanere focalizzata su tutte le aree di trasformazione contigue alla Mobility, ma è importante che mantenga una visione più in grande su come la Mobility cambierà il business e i processi di oggi e almeno non perda la capacità di gestire nuovi strumenti in sicurezza e di integrarli in nuove applicazioni aziendali.

La prospettiva di 3 miliardi di nuovi consumatori che entrano nella Digital Economy può rappresentare un'opportunità di crescita senza precedenti. Imprenditori delle economie in sviluppo hanno le stesse chance di competere su di un piano globale, ad esempio nell'e-Commerce e nuovi player possono trovare canali di sbocco in mercati che crescono rapidamente. I consumatori sia delle economie avanzate sia di quelle emergenti possono trarre sostanziali vantaggi dall'uso dell'Internet Mobile, mentre l'uso dell'Internet Mobile in sé può far progredire e migliorare la produttività di settori come la Sanità, la Pubblica Istruzione e altri servizi pubblici.



Al di là del fattore demografico, vi è poi il fatto che i consumatori spendono più tempo in Internet e man mano che il numero dei servizi e la loro qualità aumenta, essi stessi trainano ulteriore Domanda. Il download di App è aumentato del 150% nell'ultimo anno, mentre un buon numero di nuovi servizi mobili sono stati resi disponibili. I cosiddetti *Near-Field payment*, che utilizzano tecnologie di radiofrequenza per scambiare dati tra strumenti, sono cresciuti del 400% nell'ultimo anno e si prevede cresceranno di 20 volte da qui al 2016.

Il consumo di contenuti multimediali e di entertainment attraverso device mobili toglie clienti ai tradizionali broadcaster, mentre il tempo dedicato ai giochi online, all'e-mailing e al text messaging sugli smartphone è cresciuto del 200% negli ultimi quattro anni. Negli Stati Uniti si stima che oltre il 30% dell'attività di web browsing ed il 40% dell'uso dei Social Media avvenga ormai attraverso strumenti mobili. Il tempo speso online su strumenti mobili cresce del 25% anno su anno ed il traffico dati raggiunge il 15% dell'intero traffico Internet.

Questo veloce shift di attività e di consumo di contenuti sulla Internet Mobile è solo l'inizio di un trend di lungo periodo, in cui non solo gli strumenti di mobile Internet ma anche gli *oggetti* divengono parte integrante del nostro quotidiano e i nostri *personal assistant*, sempre più intelligenti, in grado di pianificare, rispondere, allertare e fornirci informazioni importanti ovunque ed in ogni momento.

Le Tecnologie "social"

I Social Media sono più di un fenomeno meramente consumistico: essi rendono coese molte organizzazioni e sempre più consentono loro il *reach*, ovvero la possibilità di andare molto oltre i confini naturali dell'organizzazione e raggiungere tutti i propri stakeholder. Ad esempio, la *co-creation* di prodotti e servizi può avvenire con la collaborazione di persone al di fuori dell'organizzazione e ingaggiate attraverso la matrice "social". Si può così estendere a dismisura la numerosità dei potenziali collaboratori. Molte sono ormai le organizzazioni che contano sull'aggregazione di risorse e competenze diverse ed esterne per ottenere un *problem solving* distribuito. Ad esempio, in campo farmaceutico, l'esperienza combinata di team di esperti esterni può battere qualsiasi analisi fondata sugli attuali metodi predittivi.

Alcuni studi recenti dimostrano che la ricerca di informazioni, anziché leggere e rispondere alle e-mail e collaborare in vario modo con i colleghi, conta per circa il 60% del tempo tipico dei *knowledge worker*. Secondo gli stessi studi la produttività potrebbe migliorare almeno di un 25% se venissero adottate tecnologie e pratiche "social".

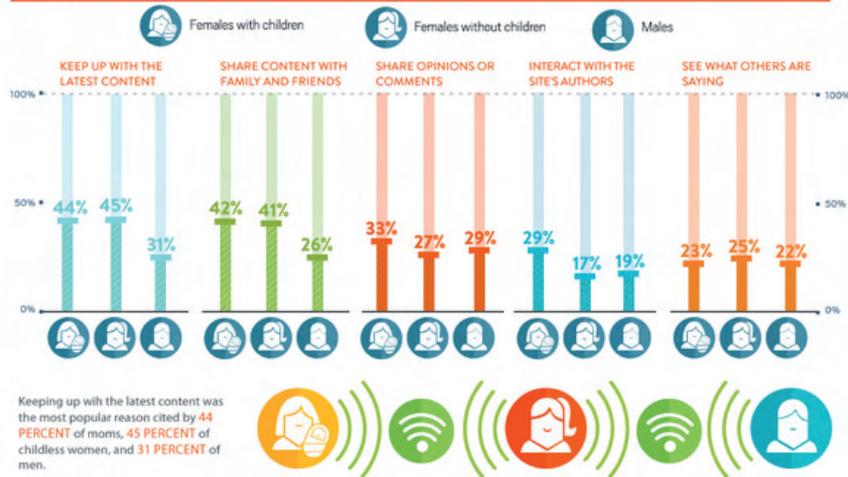
Per il momento vi sono molte imprese che hanno introdotto ormai da

INFOGRAFICA 1.2

FROM LIKES TO BUYS

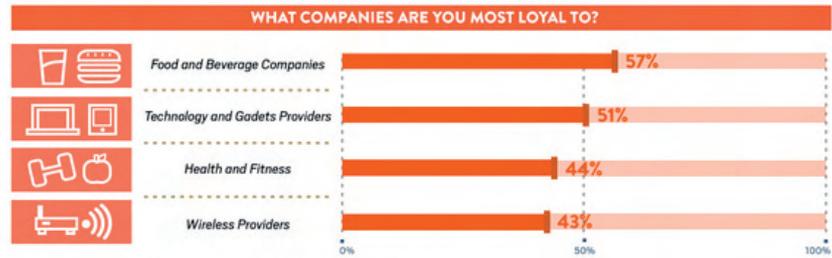
SHOPPERS ARE USING SOCIAL MEDIA TO FIND RELIABLE BRANDS

TOP REASONS U.S. SOCIAL MEDIA USERS FOLLOW BRANDS ON SOCIAL MEDIA BY GENDER



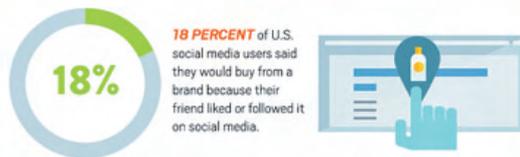
THE MOST LOYAL

A recent survey by ClickFox revealed the type of brands that elicit the most loyalty from the American consumer.

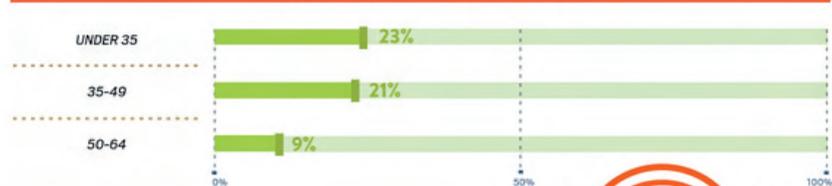


MEASURING THE INFLUENCE

A study by Ipsos OTX and Ipsos Global asked American social media users about their actions after seeing that a friend liked or followed a certain brand on Facebook or Twitter.



U.S. SOCIAL MEDIA USERS WHO WOULD BUY A BRAND BECAUSE A FRIEND LIKES OR FOLLOWS IT ON A SOCIAL NETWORK



Shoppers are connecting on *social media* for many reasons. Whether they are seeking to engage with a brand they are loyal to or finding out which brands their peers prefer, *social media has become a major influencer for many buyers.*



SOURCES: CLICKFOX.COM, EMARKETER.COM



tempo una policy di “zero e-mail”, almeno per le comunicazioni interne, sostituendo l’e-mail con chat o altri strumenti più interattivi e “social”.

Vi sono così organizzazioni che divengono più porose e capaci di trarre vantaggio da tutti gli stakeholder, siano essi clienti, collaboratori, partner o altri soggetti esterni, purché interessati. In questo modo si condivide maggiore conoscenza e creatività, si riducono i tempi di sviluppo e si risponde più velocemente alle azioni della concorrenza.

Ma investire per realizzare questi vantaggi non è ancora da tutti. Purtroppo per i *laggard*, gli aspetti social fanno sempre più parte dei prodotti e dei servizi stessi, di ogni comunicazione digitale, di ogni mercato e del sistema di business. Assistiamo ai positivi effetti del social in svariati settori, dall’Automotive, ai Media, al Retail, con molte imprese innovative che esplorano e sperimentano gli strumenti del mondo social, per mettere a punto e spingere sul mercato i prodotti ed i servizi migliori.

Competere con Big Data e Business Analytics

L’affermarsi dei Social Media, ma non solo a causa di essi, genera nuovi dati, strutturati e non, che sembra essenziale raccogliere ed interpretare con sistemi di analisi di nuova generazione per essere più competitivi.

Il volume dei dati prodotto dal social Web, dai sensori, dagli smartphone, ecc., raddoppia in meno di due anni e la potenza degli Analytics cresce fortunatamente anch’essa, mentre si riduce costantemente il loro costo. La visualizzazione dei dati, le comunicazioni wireless, le infrastrutture Cloud incrementano le possibilità di disporre di dati di valore e di fatto estendono la disponibilità di informazioni.

Grazie al moltiplicarsi esponenziale delle opportunità di contatto con clienti e consumatori, per la prima volta le imprese hanno la grande opportunità di creare prodotti e servizi ad hoc, personalizzati destinati a micro-segmenti di clienti e offerte sempre più mirate. Vi sono già operatori che offrono questi servizi di business, come Acxiom negli Stati Uniti, che offre profili di milioni di consumatori, con migliaia di dati raccolti e analizzati, provenienti da trilioni di transazioni commerciali. Sono già molte anche le organizzazioni di marketing che assemblano dati in tempo reale, monitorando blog, report, tweet per individuare, ad esempio, sottili cambiamenti del sentiment in relazione a cambiamenti di prodotto o di prezzo. Sempre più aziende si cimenteranno in questo tipo di esercizio e, per così dire, imiteranno gli sforzi pionieristici di Google o Amazon.com, che già usano con regolarità meccanismi di learning su vasta scala per migliorare il design e le esperienze dei loro clienti e, in definitiva, migliorare le loro performance di business.

Gli *Advanced Analytics* consentono ai sistemi stessi di riconoscere





coincidenze e ricorrenze nascoste in massivi flussi di dati o di documenti. Questa “intelligenza” consente di automatizzare a basso costo una infinita serie di operazioni, che servono a “conoscere” più informazioni in tempo reale, in buona sostanza a creare *sistemi previsionali*, applicabili alle performance aziendali, ai mercati, all’economia, ma anche alla salute di interi settori della popolazione.

A nostro avviso l’attuale difficoltà ad adottare su larga scala Big Data e Advanced Analytics deriva più da complessità organizzative che tecnologiche e da una mancanza di volontà delle organizzazioni ad accelerare su questi temi. Infatti il gap tra gli *early adopter* e tutti gli altri è in questo momento molto ampio, ma i leader stanno dimostrando che lo sviluppo di piani concernenti i Big Data è una priorità molto critica, se si vuole tenere il passo con il mercato. Come tutte le strategie, anche quella relativa ai dati richiede cambiamenti culturali ed organizzativi, l’adozione di strumenti di analisi e di visualizzazione veramente efficaci e direttamente utilizzati dai manager impegnati in prima linea e il reclutamento di specialisti in grado di mettere in campo anche un approccio creativo.

Dove debbano risiedere queste risorse nell’organizzazione, come e quali dati debbano essere reperiti all’esterno per essere fusi con le informazioni proprietarie, come instillare la nuova cultura “Data-Driven”, sono tutti punti aperti anche nell’agenda dei leader.

L’Internet di “ogni” cosa

Sensori e attuatori miniaturizzati proliferano a ritmi stupefacenti, tanto che il loro numero è destinato ad esplodere nel prossimo decennio dagli attuali 50 miliardi stimati ad oltre il trilione. Così sempre più “oggetti” saranno in rete, anche perché i loro costi crollano costantemente e la stessa Internet sarà un’altra cosa, sempre più pervasiva, con inimmaginabili potenzialità per l’invenzione di nuovi processi.

Già oggi un oggetto non più grande di un cellulare, può essere inserito in un pacco o in una confezione, munito di un sistema di global positioning, di sensori che monitorano temperatura, umidità, luce, pressione barometrica, parametri biologici o altri valori sensibili, che consente allo spedizioniere di offrire al proprio cliente, in ogni momento, non solo la posizione della merce spedita, ma anche le altre condizioni ambientali in cui essa si trova.

L’interpretazione di *rich-data* come questi, disponibili in tempo reale, consente di gestire le catene del valore complesse. Le possibilità che si aprono sono anche altre, connesse alla gestione, oltre che al monitoraggio, di processi complessi. In questi casi sono i sistemi stessi a

INFOGRAFICA 1.3

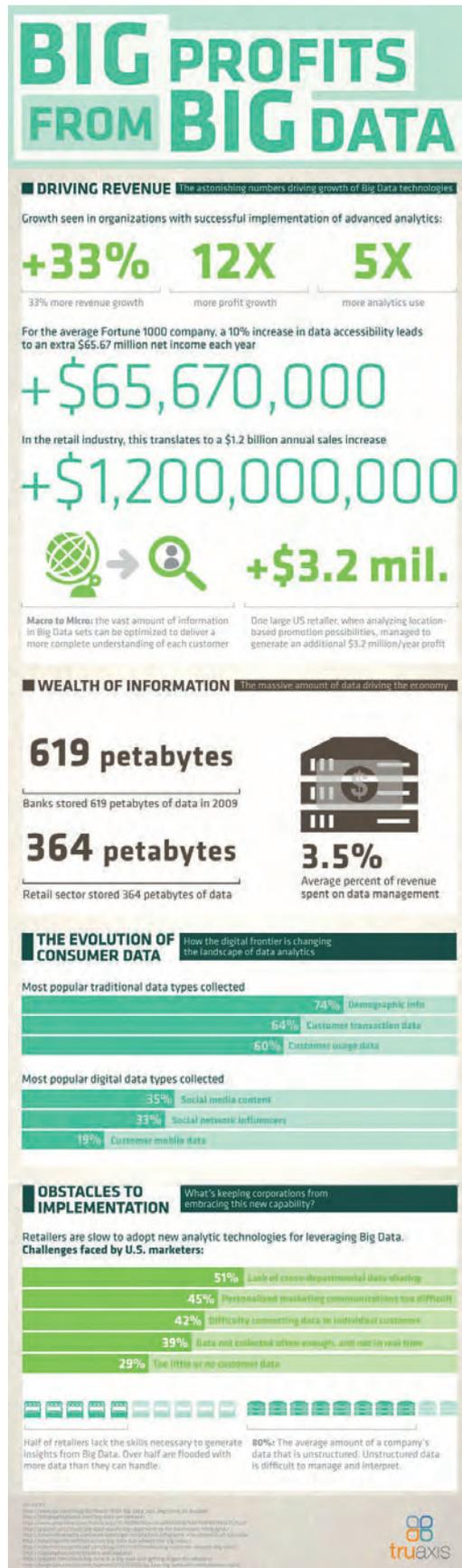
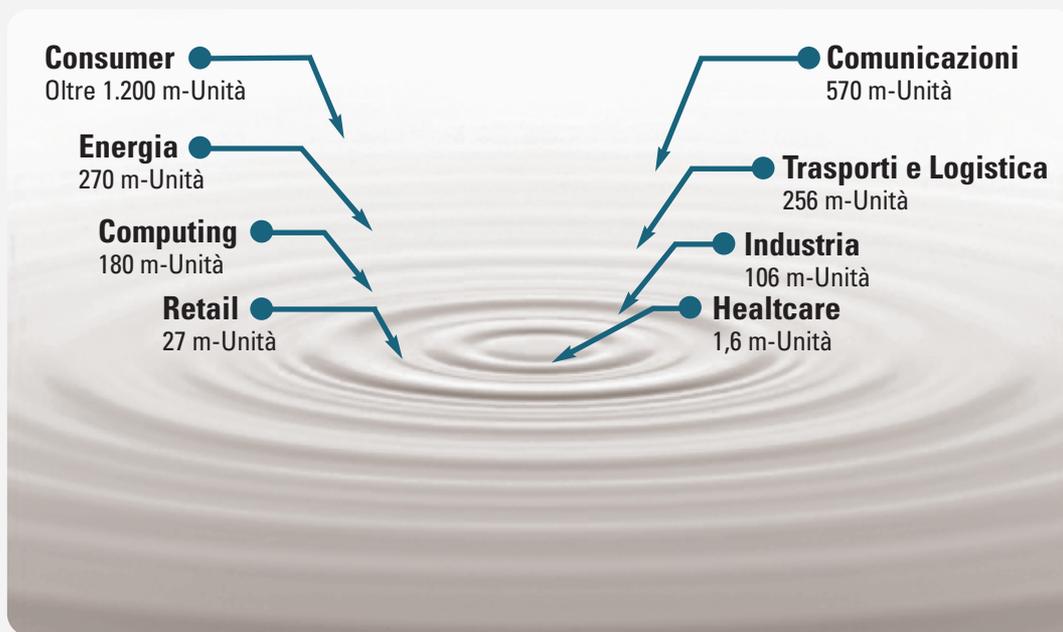


FIGURA 1.2

Numero di sistemi intelligenti collegati a Internet Mobile nel 2016, esclusi Smartphone e PC

Valori in Milioni di Euro



Fonte: NEXTVALUE® - Ottobre 2013

prendere decisioni in base ai dati riportati dai sensori. Esempi comuni potrebbero essere la riprogrammazione dei semafori in funzione delle condizioni del traffico o la conferma che le autoriparazioni avvenute in una centrale elettrica sono andate a buon fine.

Come sempre accade, le nuove tecnologie inducono anche nuovi comportamenti. Ad esempio, a ciascuno di noi potrebbe capitare di sottoporsi ad una cura e di dover accettare letteralmente di “indossare” strumenti che monitorino con continuità le nostre funzioni vitali o il ciclo del sonno. Questi stessi sensori potrebbero prendere l’iniziativa di fornire i dati direttamente ai medici curanti, i quali avrebbero nuove possibilità di intervento.

Secondo il McKinsey Global Institute, l'*Internet of Things (IoT)* può avere un impatto economico di oltre 6 trilioni di \$ l'anno nel prossimo decennio; tutto ciò diviene un paradigma tecnologico affascinante, che alimenta tante promesse e aspettative. Un mondo dove miliardi di oggetti diventano intelligenti, ovvero sono dotati di identità, possono essere localizzati, hanno capacità di interagire con l'ambiente circostante, di elaborare dati grazie a sistemi *embedded*, di comunicare con il mondo

INFOGRAFICA 1.4



HOW THE INTERNET OF THINGS IS RAISING YOUR IQ

CONNECTED HOME

Overnight changes in calendar automatically updates alarm clock and turns on coffee-machine timer.

Lights & temperature power down as you leave home.

Monitor & optimize energy consumption with smart meters & appliances.

CONNECTED CITY

Optimize parking resources, reduce pollution & street congestion via connected parking & billing systems.

Maximize resource utilization & plan for future parking locations with real-time analytics.

CONNECTED CAR

Find an open parking spot or electric charging station using maps.

Reserve a spot & pay with mobile wallet.

A connected world is enabled by convergence of Mobile, Big data and Cloud. A recent survey of 700-IT decision makers in the US, UK, Germany, China, India and Brazil presents the following insights...

There will be **24,000,000,000** connected devices by 2020.

82% Think Machine-to-Machine interaction enables businesses to respond to real-world events*

MOBILE BIG DATA CLOUD

Mobile devices will outnumber **HUMAN POPULATION** in 2013.

In 2013, **DATA VOLUME** will reach **4,000,000,000** terabytes.

In 2013, **90%** of consumer-connected devices will have access to some **PERSONAL CLOUD**.

66% think **BUSINESS & CONSUMER TECHNOLOGY** will converge in 3-5 years*.

65% think biggest challenge in M2M is managing & analyzing the resulting **REAL-TIME DATA****.

75% think **EMPLOYEES'** personal use of mobile devices & apps influences business's use of cloud.

89% think availability of **LTE & 4G** will be instrumental in M2M growth*.

By 2015, **35%** of mid-to-large organizations will adopt **IN-MEMORY** computing.

Cloud provides scalability & standardized interfaces to **CONNECT DATA** from sensors & machines.

65% think increased **WORKFORCE MOBILITY** is the #1 opportunity for M2M**.

85% think M2M is part of the natural evolution of the **"CONSUMERIZATION OF IT"** trend*.

RUN CONNECTED

Additional sources:

- GSMA
- Cisco Study Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017 - February 2013
- Gartner - "Emerging Technology Analysis: How Consumer Device Technologies Can Support Cloud Adoption" - March 2012
- Gartner Press Release: Gartner Says In-Memory Computing Is Rising Towards Mainstream Adoption - April 3, 2013
- Cisco 2013 State of the Cloud Report
- IDC - IDC Predictions 2013: Computing on the 3rd Platform



esterno via reti wireless che sono a loro volta interconnesse con Internet.

I possibili scenari prendono il nome di *Smart City*, *Smart Home*, *Smart Energy*, *Smart Environment*, *Smart Car*, *eHealth*, ecc.. Sono un terreno molto fertile per l'Innovazione e per far crescere start-up innovative di ogni tipo.

Realizzare a pieno questo potenziale non sarà facile. Per catturare tutto il valore delle applicazioni le organizzazioni dovranno dotarsi di sistemi e capacità che diano un significato all'immenso flusso di dati che provengono dagli oggetti. Di nuovo Big Data, Advanced Analytics e, soprattutto, una nuova generazione di *talenti*.

Unire il mondo fisico a quello digitale ha forti implicazioni sulla privacy, sulla sicurezza e, perfino, sul modo stesso in cui le imprese sono organizzate. Come ogni connessione dati, anche le connessioni che consentono alle macchine remote di prendere decisioni senza intervento umano sono soggette ad azioni di *hacking* da parte di criminali o terroristi. I dati raccolti per le cure mediche potrebbero essere oggetto di abusi e perfino i controllori, che useremo sempre di più nelle nostre case, potrebbero porre problemi in termini di privacy e di controllo non autorizzato sui comportamenti di noi privati cittadini.

Tutti questi issue andranno opportunamente indirizzati prima che la società ed il business cavalchino a pieno regime una opportunità che è forse la più grande tra quelle offerte dall'Innovazione tecnologica.

Ogni cosa "as a Service"

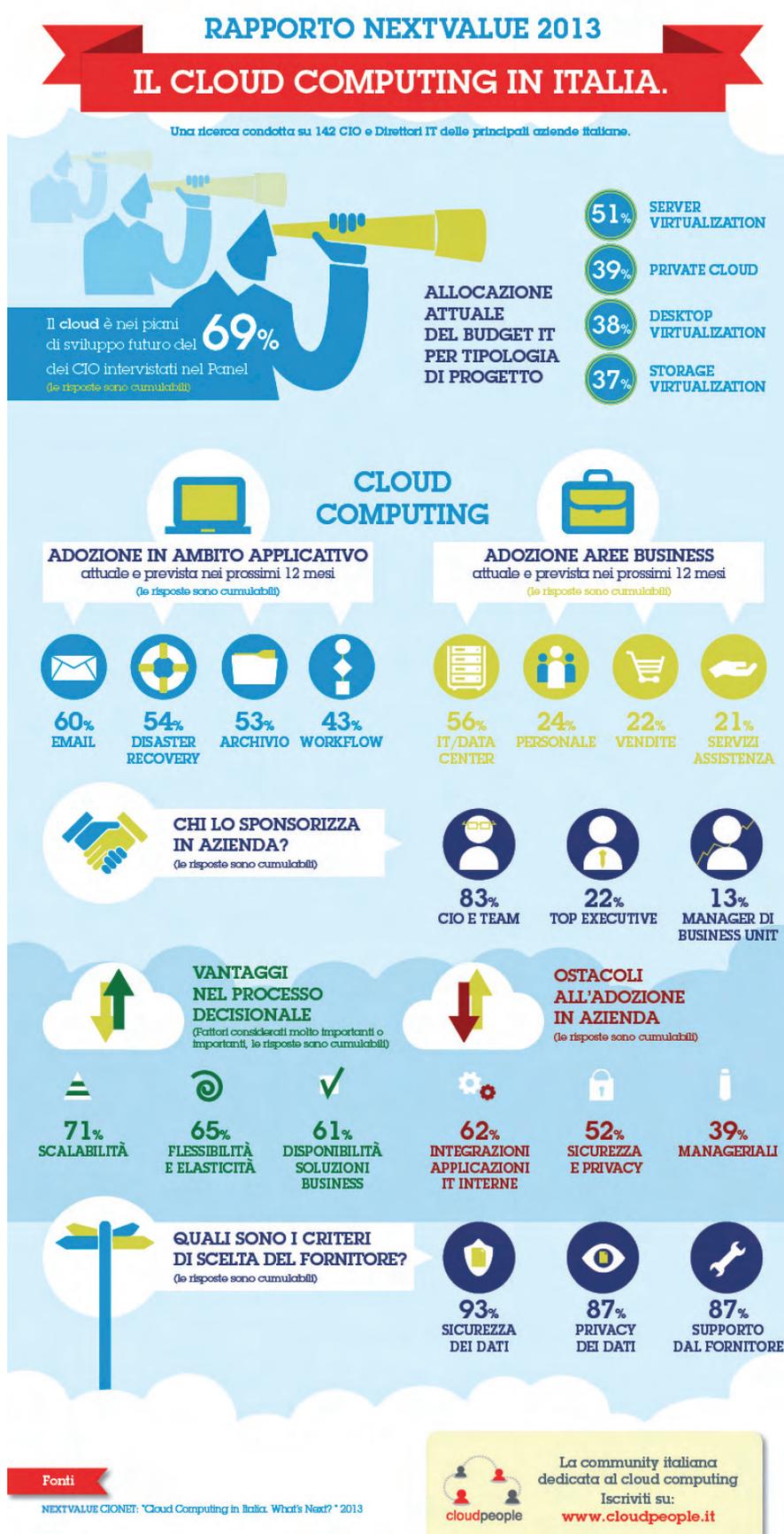
L'acquisto e la vendita di servizi che derivano da prodotti e servizi fisici è uno dei cambiamenti che sta guadagnando più rapidamente terreno. Ciò che attrae gli acquirenti è la possibilità di sostituire investimenti fatti in blocco in conto capitale con costi più flessibili e granulari; è questo il principio alla base dei servizi di *Cloud Computing*.

Al di là che del termine si sia abusato negli ultimi anni e sia addirittura divenuto una *buzzword*, il modello di business sottostante si sta diffondendo ben oltre l'IT. Molte realtà cercano di valorizzare e monetizzare i propri asset sottoutilizzati e di trasformarli in servizi aggiuntivi di cui possono beneficiare ancor più acquirenti. Contemporaneamente servizi online, basati su Cloud, alimentano modelli di lavoro a distanza. Ciò libera spazi ufficio che, a loro volta, vengono offerti online attraverso locazioni temporanee.

Nel mercato consumer si propone ormai di tutto in affitto, dai vestiti firmati, ai libri di testo universitari, ai mezzi di trasporto; l'utilizzo del servizio è monitorato da servizi IT sempre in Cloud, che provvedono anche alla fatturazione.

Nonostante se ne parli da tempo, l'impatto del Cloud Computing è

INFOGRAFICA 1.5





ancora però marginale e la gran parte delle organizzazioni ha ancora molto da scoprire circa il suo utilizzo e circa i vantaggi ottenibili dall'uso di risorse e in termini di flessibilità ed efficienza. Se ancora molto va compreso su ciò che può essere offerto come servizio per soddisfare le esigenze reali dei clienti, ci dobbiamo aspettare ancora molta *disruption* dai modelli di business prodotti dalla Cloud nel prossimo futuro.

Le tecnologie Cloud potenzialmente già consentono di offrire ogni sorta di applicazione o servizio IT attraverso Internet, perciò anche il grosso dell'odierno *Computing* è destinato ad essere prodotto in remoto ed erogato online, con forti riduzioni anche dello storage e della capacità di processing locali. È il risultato finale della *virtualizzazione* del datacenter. Già i servizi Internet più comuni sono erogati attraverso la Cloud, ottimi esempi sono il Search, i Social Media, gli streaming di media.

La Cloud abilita modelli di consumo *pay as you go*, come evocano gli acronimi Software as a Service e Infrastructure as a Service; entro il prossimo decennio molto di ciò che definiamo IT aziendale sarà un servizio in Cloud Computing e molti business useranno altre facility tutte provenienti dalla Cloud, come risorse per automatizzare i loro processi. Come abbiamo visto, è sempre la Cloud che abilita anche molte delle altre tecnologie a più forte impatto, come l'Internet Mobile, l'Internet of Things, i Big Data, l'Automazione del knowledge. La gran parte del valore aggiunto prodotto si esprime in termini di maggiore *flessibilità* e *produttività*.

Il Cloud Computing ha dunque implicazioni profonde sul business e sui consumatori e necessariamente sull'ordinamento legislativo e regolatorio. Mentre sempre più applicazioni e servizi verranno adottati in Cloud, i policy maker avranno il loro da fare per risolvere gli issue quali la proprietà dei dati e la privacy.

Sul piano competitivo gli stessi provider di servizi "public" potrebbero risentire di una nuova concorrenza portata loro dai grandi player di tecnologie IT o, addirittura, dai loro stessi clienti che decidessero di sviluppare proprie capacità Cloud. Ma il vantaggio per tutti i clienti è ovvio: sempre più flessibilità ed efficienza da nuovi servizi offerti a basso costo, mentre le organizzazioni più piccole o i nuovi business potranno approfittarne ancor più per far concorrenza alle grandi, anche sul piano globale.

L'aspetto consumer è il primo grande driver per la crescita dei servizi in Cloud Computing: i 3 miliardi di consumatori collegati ad Internet in mobilità, come abbiamo visto, sono destinati almeno a raddoppiare nei prossimi dieci anni. Essi tenderanno ad usare sempre più servizi, soluzioni e contenuti.



Analogamente le aziende stanno alacremenente rivedendo il proprio portfolio di applicazioni “Enterprise”, per rispondere ad una Domanda crescente, proveniente da tutti i reparti, di fare di più e più in fretta. In discussione vi è non solo la produttività dell’IT ma la sua stessa valenza strategica. Non si tratta quindi di badare ai soli costi, ma di avere a disposizione nuove applicazioni, nuovi servizi e infrastrutture in modo molto più efficace e rapido di quanto l’IT possa produrre “on premises”.

Nel frattempo mentre crescono le performance diminuiscono i costi dei servizi stessi. Già oggi si calcola che affittare l’equivalente delle prestazioni di un server nella Cloud costi 1/3 rispetto al suo acquisto e alla sua manutenzione nel tempo. Così, secondo il Global Cloud Index pubblicato da Cisco, nel 2019 più di 2/3 del traffico globale di datacenter potrebbe essere trasferito alla Cloud, oltre il doppio di quanto già avviene oggi.

La conseguenza è che la capacità della Network è un importante fattore critico per il Cloud Computing, in particolare la capacità delle terminazioni wireless che impattano i consumatori. Alcune parti della Network, in particolare quelle mobili, sono già al limite e lo squilibrio crescente tra la Domanda di banda e la capacità può divenire molto critico, man mano che i consumatori richiedono sempre più contenuti in alta definizione e il business ha a che fare con milioni di oggetti connessi.

E naturalmente, permangono anche riserve sulla sicurezza della Cloud da parte di consumatori e aziende. Molti consumatori continuano a preferire il proprio PC per archiviare i video e le foto, così come vi sono aziende che hanno seri dubbi nell’affidare a provider le proprie informazioni più sensibili, in particolare se nascono questioni di ownership dei dati o questi vengono conservati in location indefinite. Anche gli incidenti continuano, nonostante la generale percezione del miglioramento dell’affidabilità complessiva della Cloud. Per esempio Amazon Web Services ha sofferto di un fuori servizio il Natale scorso, con conseguenti disservizi per altri popolari servizi. Sulla strada del progresso gli incidenti sono sempre possibili ...

Automatizzare la Conoscenza

Negli ultimi tre decenni l’Information Technology ha assolto soprattutto il compito di automatizzare lavori fisici e compiti transazionali. Ora i progressi dei sistemi di analisi dei dati, la disponibilità di potenza di calcolo a basso costo, la capacità delle macchine e delle “interfacce” di apprendere, fanno sì che l’IT irrompa nel dominio di milioni di “lavoratori della conoscenza”, perché i computer sono ora in grado di fare lavori che credevamo potessero essere fatti solo dagli esseri umani. Ad esempio, essi possono eseguire comandi non strutturati,



rispondere a domande poste in linguaggio naturale, eventualmente dare suggerimenti, possono setacciare grandi quantità di informazioni e discernere ricorrenze e relazioni, possono imparare regole e concetti basati su esempi, o semplicemente analizzando dati e, attraverso interfacce avanzate e software di intelligenza artificiale, possono comprendere e interpretare il linguaggio umano, le nostre azioni e perfino le intenzioni. In breve, possono fare molto di quello che facciamo noi.

Lo sviluppo e la diffusione di computer con questi livelli di intelligenza può avere grandi ripercussioni su come è stato condotto finora il lavoro basato sulla conoscenza. Per prima cosa questi strumenti ampliano di molto le capacità stesse dei lavoratori della conoscenza, ad esempio permettendo loro di sottrarsi a fastidiosi lavori di routine. Ma possono anche sottrarre i posti di lavoro che automatizzano.

È già successo che l'automazione abbia spazzato via posti di lavoro, ad esempio nel manifatturiero o nel commercio, ma quando tocca al lavoro della conoscenza, l'impatto può essere anche meno diretto. Il lavoro della conoscenza può avere più aspetti e solo alcuni di questi possono essere automatizzati. Cosa più importante, quando una fascia di lavoro viene automatizzata si crea necessariamente una Domanda per ruoli a maggiore valore aggiunto e skill che sottendono a compiti normalmente più complessi, senza contare che le stesse tecnologie per essere utilizzate al meglio richiedono nuove capacità.

La trasformazione del lavoro della conoscenza porterà quindi benefici occupazionali ma, cosa ancor più importante, benefici sociali in svariati campi come, ad esempio, in quello della salute. Sfortunatamente potranno anche insorgere controindicazioni, soprattutto nel sistema scolastico, che dovrà in qualche modo essere modificato per tenere conto dello stesso cambiamento nell'apprendere e della forte necessità di intervenire sulla formazione degli attuali lavoratori.

Questo trend cambierà la natura del lavoro di moltissime persone, ma richiede uno sforzo di Innovazione enorme perché si possa realizzare in tutto il suo potenziale e, forse, anche misure per mitigare i rischi dell'insorgere di destabilizzazione connessa al cambiamento del sistema delle conoscenze e alla necessaria riallocazione delle risorse.

I Robot avanzano

Fino ad oggi abbiamo avuto una immagine prevalente di robot impegnati in ambienti industriali di solito in compiti difficili, altamente ripetitivi, pericolosi o impraticabili per gli esseri umani, come saldare, verniciare, maneggiare materiali pesanti o rischiosi. Ma la robotica sta facendo molti progressi, tanto che è sempre più plausibile e conveniente



sostituire il lavoro di uomini con quello di macchine in un numero crescente di applicazioni non solo manifatturiere, ma anche dei servizi e, grazie alla possibilità di aumentare le capacità umane, in settori particolari, come la chirurgia.

Tutto ciò è reso possibile dai progressi dell'intelligenza artificiale, ma anche dalle nuove capacità di visione delle macchine, dai progressi dei sistemi idraulici e dei motori, dai sensori e perfino dai nuovi materiali di cui essi sono fatti, alcuni dei quali simulano ormai anche le capacità tattili.

I robot non solo sono sempre più capaci di manipolare oggetti molto piccoli, come le parti di un circuito elettronico, ma anche di operare in ambienti caotici e di interagire con parti del lavoro svolte dagli uomini. Cosa più importante, mentre avvengono questi progressi tecnologici, il costo delle macchine diviene sempre più abbordabile.

La promessa della robotica è quella di un mondo in cui il lavoro fisico si riduce e lo *human augmentation* della macchina può portare a massicci incrementi di produttività e perfino a migliorare le condizioni di vita dell'umanità. Grazie a questi progressi, molti beni e servizi possono divenire più abbondanti e a minor costo, senza contare che intere fasce di popolazione, come i diversamente abili o gli anziani potranno usare protesi robotiche, ad esempio per migliorare la locomozione.

Questi progressi della robotica portano risultati positivi all'economia e all'intera società. Le imprese più innovative possono raggiungere ulteriori traguardi in termini di qualità, costi e time to market sui concorrenti. Più controversa è, invece, la questione della diffusione di robot nelle economie emergenti, dove la concorrenza di una massa lavoro a basso costo può ancora costituire una alternativa. Va da sé che anche in queste economie il miglioramento e l'innalzamento degli standard di vita contribuiranno sempre più all'avanzare dell'automazione. Viceversa la possibilità di affidare ai robot una miriade di nuovi compiti potrebbe suggerire a molte imprese che hanno delocalizzato la produzione in questi Paesi di riportare in patria, almeno in parte, questi investimenti.

Nelle stesse economie avanzate si possono creare nuovi posti di lavoro proprio connessi allo sviluppo, alla manutenzione e all'adattamento dei robot, ma è chiaro che andrà raggiunto un nuovo equilibrio per i posti di lavoro che la robotica continuerà a sottrarre, con evidenti effetti sulla riallocazione delle risorse umane e la loro destinazione a lavori di ordine più elevato.

Il 3D Printing

Additive Manufacturing (AM) è il nome più opportuno per descrivere tecnologie per costruire oggetti 3D aggiungendo strato dopo strato di



materiale, sia esso plastica, metallo, ceramica, vetro, carta, o ... cellule viventi, materiali che vengono usati in forma di polveri, filamenti, liquidi o fogli. Alcune tecniche consentono la produzione di oggetti in vario colore o con varie interconnessioni e snodi.

Prassi comune è rilevare il modello da un sistema CAD e fabbricarlo attraverso nuovi processi produttivi, il più famoso quello del *3D Printing*. In realtà il termine Additive Manufacturing accomuna più tecnologie, dal 3D Printing, al Rapid Prototyping (RP), al Direct Digital Manufacturing (DDM) e i campi di applicazione sono innumerevoli, dalla fabbricazione di componenti aerospaziali, alla componentistica per auto, alle protesi dentali, alla moda, ecc..

Concentrandoci sul 3D Printing, esistono diverse tecniche, quali il selective laser sintering, il direct metal laser sintering, il fused deposition modeling, la stereolithography e l'inkjet bioprinting, ciascuna delle quali offre vantaggi e controindicazioni, ma si tratta di tecniche in veloce evoluzione.

Tutto lascia presupporre che la prospettiva che le macchine possano direttamente stampare oggetti, come una stampante a getto di inchiostro può creare immagini su di un foglio di carta, ha ispirato visioni entusiastiche della nuova e prossima rivoluzione industriale. Gli osservatori più scettici segnalano che vi sono ancora molti limiti in queste tecnologie e le aree di adozione sono limitate.

Comunque sia, il 3D Printing ha effetti dirompenti su come gli oggetti possono essere progettati, prodotti, distribuiti e commercializzati, né dobbiamo trascurare gli effetti della sua adozione a livello consumer: per particolari prodotti questa tecnologia può trovare canali diversi di distribuzione e il prezzo dei modelli più semplici sta già scendendo sotto i 1.000 dollari, ovvero alcune applicazioni di 3D Printing sono già alla portata di molti e designer, architetti ed ingegneri usano già questi strumenti per i loro prototipi.

In realtà il prezzo medio di una printer per uso industriale va dai 75.000 \$ al milione di \$, mentre quello per uso consumer dai 30.000 \$ appunto ai 1.000 \$.

Altro fatto da tener presente è che “ogni cosa diviene un servizio” e già esistono centri per il printing 3D; Shapeways, ad esempio, ha già più di 8.000 punti al dettaglio, mentre Staples ha recentemente annunciato l'apertura di propri centri in Olanda e Belgio, oltre che in UK.

Al di là del numero di prodotti che aziende e consumatori possono al momento produrre, la possibilità di progettare e costruire da sé dei prodotti può ispirare nuovi modelli culturali ed innescare nuovi trend. Qualche analista ritiene che il 3D Printing possa essere l'analogo del Web nel prossimo futuro e originare nuovi ecosistemi di collaborazione.

INFOGRAFICA 1.6



3D PRINTING

is the future of manufacturing

Welcome to a 3.0 material world

1 The Third industrial Revolution



Once upon a time, Michelangelo took 4 years to sculpt David. Steam and one century later petroleum have set up a new deal for the industry. Most experts agree that 3D-Printing will do the same.

2 What is 3D printing ?



3D Printing is a process which enables the creation physical objects to be created from a 3D file. 3D Printing, also known as Additive Manufacturing builds objects layer by layer.

3 Manufacture in one click

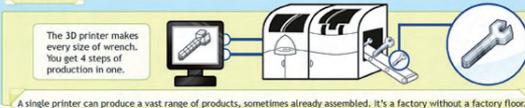
3D Printing eliminates the need for engineering + tooling used in traditional manufacturing.

Traditional manufacturing



Manufacturing processes combine different steps such as grinding, forging, molding, cutting, assembling for each product line.

3D Printing



The 3D printer makes every size of wrench. You get 4 steps of production in one.

A single printer can produce a vast range of products, sometimes already assembled. It's a factory without a factory floor.

4 The range of materials is exploding



Some of the printers, such as Objet' can print in over 100 materials.

5 What does it change for your VC or CEO?



6 New markets have access to manufacturing...

3D Printing brings manufacturing to new markets and disrupts the existing ones.



The market for additive manufacturing grew by 29.4% (CAGR) to \$ 1,714 billion in 2011. (source Wohlers report)

Brought to you by **sculpteo**

Sources:
<http://csc.com/3dprinting> <http://www.forrester.com> <http://www.objet.com>
<http://wohlersassociates.com> <http://www.mass-customization.de> <http://www.sculpteo.com>



In effetti, come nel complesso ecosistema esistente tra gli sviluppatori del Web, analoghi modelli di collaborazione si potrebbero sviluppare tra gli sviluppatori di oggetti fisici, che, grazie ad Internet, potrebbero raggiungere una audience ed un marketplace globale.

In tutto ciò cambierebbe anche il ruolo di molte aziende produttrici e, come abbiamo osservato a proposito della robotica, anche grazie al 3D Printing potrebbero essere incoraggiate a rivedere le proprie strutture organizzative e di distribuzione.

La problematica è poi tuttora intonsa per i vari policy makers.

L' «on-demand» e il Digital Marketing

Lo scopo del Digital Marketing è di rendere ogni singola esperienza dei consumatori una esperienza esclusiva. In un mondo dominato dall'«on-demand», i consumatori preferiscono i brand che hanno l'abilità di offrire interessanti e piacevoli esperienze personali e che riescono ad interagire con loro in tutte le occasioni possibili. Le imprese che intendono cogliere queste opportunità devono eccellere nell'ingaggiare i clienti e interagire con loro sulla base di interessi reali, nel raccogliere continuamente informazioni sul loro comportamento come singoli consumatori, in tutte le occasioni in cui essi possono venire in contatto con il brand, nello sviluppare nuovi processi e competenze e nuove forme di collaborazione tra le varie funzioni interne preposte ad offrire le esperienze migliori.

Il Digital Marketing entra in un territorio inesplorato, dove il consumatore ha un potere più ampio e crescente, che obbliga ad agire «on demand» e in modo puntuale ai desideri di ogni singolo cliente. Ciò è possibile se avviene un continuo e simbiotico scambio tra brand e cliente attraverso le nuove tecnologie disponibili.

Ad esempio, già oggi le diffuse tecnologie di *Search* consentono di rendere «ubiqua» l'informazione del prodotto offerto e attraverso i Social Media è possibile incoraggiare i consumatori a comparare, facendo loro condividere esperienze e valutare sulla base di interazioni che avvengono sempre di più sull'Internet Mobile. Quest'ultimo aggiunge alla dimensione dell'«ovunque», quella del «in ogni momento».

Tutto questo è ormai normalità e routine. Gli specialisti del marketing sanno come ottimizzare la posizione del brand sui motori di ricerca e le aziende investono molto per monitorare i canali social, nella speranza di creare ancor più positive esperienze attraverso questi media e incoraggiare i post favorevoli dei clienti che li vi incontrano il brand.

Ma non siamo che agli inizi. Il nuovo *push* del marketing fa leva sulla mobilità globale, su spazi Web meglio curati, sull'uso di tag o micro-



elementi, tra cui il prezzo. Risulta evidente che ogni azienda deve saper mobilitare tutte le funzioni, dalle vendite al marketing, dalla amministrazione al service e dominare le tecnologie più innovative per migliorare l'offerta di esperienza.

Oggi tutto questo non è ancora una practice diffusa in azienda. Se le interazioni con il cliente durante il proprio percorso decisionale si moltiplicano, l'uso di tecnologie e di practice deve divenire familiare anche nelle aziende ed il marketing stesso deve forse rivedere in toto la propria collaborazione con le altre funzioni aziendali.

Nei prossimi anni le esperienze dei consumatori saranno un mix di cose fisiche e realtà virtuali, che verranno proposte e integrate tra loro.

La maggior parte delle tecnologie su cui si fonda questo scenario sono già disponibili oggi. Ad esempio, quelle di *Near-Field Communication (NFC)*, sono già embedded nei chip degli smartphone e consentono scambi di dati con altri oggetti muniti di NFC tag. Il prezzo di questi tag è già al di sotto dei 15 centesimi di \$, in continua discesa, tanto che sarà conveniente per un numero sempre maggiore di imprese inserirli praticamente in ogni tipo di oggetto, generandone una espansione di massa a sostegno di esperienze interattive del tutto originali.

Le tecnologie dell'informazione, che operano dietro le quinte, possono già integrare i dati che sottendono ad ogni interazione e suggerire al consumatore informazioni utili per le proprie scelte, nonché proposte di nuove esperienze personali sicuramente eccezionali.

Come esempio, immaginiamo una *App* che il cliente può usare per la richiesta di concessione di un mutuo sulla casa: il cliente vede una casa in vendita che gli piace, la fotografa e, grazie alle tecnologie di riconoscimento dell'immagine e di location-based, la *App* riconosce di quale casa si tratta, fornisce il prezzo e le altre condizioni di vendita; infine accede alla situazione finanziaria del potenziale acquirente, ne determina l'affidabilità per una richiesta di mutuo e rilascia la pre-autorizzazione dalla propria banca. Tutto ciò non necessita della intermediazione di agenti immobiliari o broker finanziari e, soprattutto, può avvenire istantaneamente.

Questo esempio ci mostra come l'ambiente digitale può integrare vari tipi di "informazioni" già disponibili a diversi livelli, a costi relativamente bassi. La sfida per il Sistema d'Offerta è di guardare oltre, per poter interfacciarsi ed interagire con i clienti ripensando da zero a tutti gli aspetti di un processo, quelli relativi al prodotto, al suo packaging, al suo prezzo, al modo in cui viene consegnato.

In futuro la proposta di nuove esperienze si moltiplicherà a dismisura e si baserà sempre più sul *ritratto digitale* che ogni consumatore porta in

tasca con il proprio smartphone. Siamo noi ad arricchire continuamente il nostro ritratto digitale grazie alle esperienze che facciamo, ai nostri giudizi, alle nostre stesse “amicizie”. Volentieri lo metteremo a disposizione di quegli interlocutori che ci forniranno feedback, consigli, raccomandazioni e, soprattutto, servizi sempre più puntuali e ritagliati *solo* per noi.

Comprare e vendere in Rete

Dopo anni di shopping e di altri servizi online, clienti e consumatori si aspettano sempre più servizi personalizzati, facili da usare, intuitivi e gratuiti. La sfida dei provider è di offrire risultati immediati e trasparenza, mentre sicuramente l’offerta del concorrente più prossimo è *sempre una App avanti*, così come la sua capacità di consegnare prima.

Molti i provider che combattono nell’arena dei servizi *free* contro altri agguerriti concorrenti digitali. Quasi tutti finiscono per offrire servizi *freemium* per uscire dalle difficoltà di sostenere il proprio business.

Ma i clienti vorranno mai pagare per servizi di base abilitati dalle tecnologie, come, ad esempio per il Search?

La lista dei servizi *free* sembrerebbe allungarsi ogni giorno e non è affatto semplice inventarsi dei modelli di business alternativi sostenibili. Gli operatori di maggior successo sono coloro che possono fare fatturato da più lati della loro piattaforma d’offerta, ad esempio, quelli che possono raccogliere in modo libero informazioni che hanno rilevanza commerciale e, grazie ad una attività adiacente, possono rivenderle o usarle in servizi a pagamento. L’esempio più familiare a tutti è Google, che offre il proprio servizio di ricerca gratuitamente, mentre raccoglie fatturato dall’altro lato della piattaforma offrendo pubblicità e informazioni sul comportamento dei clienti.

Nel mondo dei servizi gratuiti la caccia alle idee che fanno più soldi è quindi aperta e sempre più imprese esplorano la possibilità di vendere a terzi informazioni o di creare nuovi servizi basati sulle informazioni scaricate.

Nel frattempo i consumatori si aspettano di essere un valore per le aziende e di essere trattati come individui. I servizi online stanno diventando sempre più gratuiti e sempre più App possono essere usate senza complicazioni o istruzioni. La Domanda per il “semplice e veloce” costringe a modificare l’offerta, così come avviene nel mondo fisico. Per esempio, i clienti potrebbero fotografare i propri assegni, depositarli con una App del loro smartphone e farli valere come crediti o pagamenti.

Uno scenario di gratificazione istantanea e di basse barriere di ingresso costringe le imprese a cercare modelli di business innovativi,



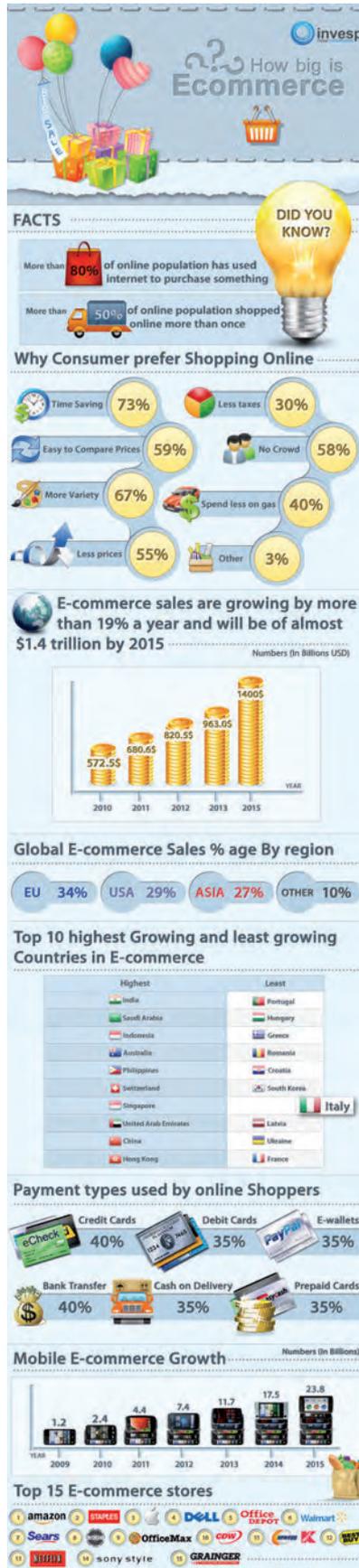


con più prodotti e servizi offerti a titolo gratuito o a costi inferiori, oppure ad offrirli a livello di massa, ma con personalizzazioni a livello dei singoli clienti. Questi approcci richiedono cambiamenti nei sistemi di back-end, capacità di raccogliere informazioni capillari, possibilità di sperimentazione nello sviluppo dei prodotti e servizi e, infine, certezza che il risultato finale sia semplice e perfino divertente da consumare.

Il successo di Internet Mobile ed il progresso delle tecnologie permettono di tagliare i costi e di semplificare le transazioni online, ma abbattano anche le barriere di ingresso lungo un ampio arco di attività economiche. Ormai potenti piattaforme tecnologiche abilitano forme di commercio *peer-to-peer* che rimpiazzano quelle tradizionali delle imprese e fanno nascere nuove forme di pagamento e di monetizzazione. I costi di ingresso sono scesi al punto che chiunque realizza un prodotto può teoricamente attingere ad un mercato globale di clienti mentre i network di pagamento mobile offrono così tanti servizi da andare molto oltre il supporto alle semplici transazioni finanziarie. Per esempio, essi possono offrire opzioni di pagamento e credenziali da utilizzare per transazioni con diversi operatori.

Questo trend diverrà ancor più forte nei prossimi dieci anni, quando solo 600 città, molte in economie emergenti, conterranno per i 2/3 dell'intera crescita dei consumatori mondiali e quindi del Pil. Una delle principali ragioni del loro rapido sviluppo sarà un intenso commercio online e infrastrutture tecnologiche e logistiche pensate proprio per questo.

INFOGRAFICA 1.8



ECONOMIA DIGITALE: UN'OPPORTUNITÀ DA 2,7 TRILIONI DI DOLLARI NEL 2013

Seguendo la stessa rotta già indicata da recenti studi pubblicati da eminenti istituti di ricerca, quali il *McKinsey Global Institute*, il *Boston Consulting Group*, l'*Economist Intelligence Unit* e usando i dati forniti dall'*Economic Co-operation and Development (OECD)* e da diverse Agenzie nazionali, abbiamo cercato di stimare il valore attuale dell'Economia Digitale nel gruppo dei Paesi del G20, rapportandola ad una percentuale del Pil complessivo, che, necessariamente, si basa sulle stime di chiusura di questo 2013.

Se fosse un Paese, l'*Economia Digitale* del gruppo dei G20 competerebbe per il 5° posto. Infatti stimiamo che il suo contributo all'economia complessiva dei Paesi del G20 sia pari al 4,7% del Pil nominale, per un valore di 2,7 trilioni di \$ già quest'anno.

Quel che più conta è che il suo tasso di crescita è superiore a quello di economie emergenti, come India e Cina e che ciò avviene anche nelle economie avanzate notoriamente in difficoltà. Non si può certo trascurare l'evidenza: l'Economia Digitale negli Stati Uniti contribuisce al Pil più del Governo Federale, in UK supera il valore di Costruzioni e Istruzione, in Cina è il sesto settore industriale. Alla base vi è un fenomeno tecnologico, quello dell'IT e della diffusione di Internet, che è difficile comprendere per crescita esponenziale e diffusione.

La legge di Gordon Moore ha cinquant'anni, ma anche gli informatici fanno ancora fatica ad immaginare 2,27 miliardi di transistor impacchettati nell'ultimo chip di Intel, partendo dalle poche migliaia del primo. Le progressioni geometriche, dopo poche decine di iterazioni, possono toccare i limiti dell'immaginazione e ricondurci a fenomeni non più controllabili. Anche per il Web è così e certamente vi sono rischi e minacce nella crescita di Internet, che magari politici e ruler non hanno ancora ben compreso, magari perché gli stessi governi non hanno ancora ben compreso qual è il loro ruolo.

A noi piace guardare al lato positivo e all'impatto economico di questa nuova economia, sicuramente alimentata da due fattori: più utenti e sempre più veloci. Una economia che dal 2010 è cresciuta a ritmi superiori all'8% nei Paesi del G20, alcuni dei quali puntano molto su un futuro digitale, con grandi investimenti in infrastrutture a banda larga, sulla Mobility, sull'ampliamento dell'accesso a servizi e contenuti, sugli smartphone e altri dispositivi mobili, sulla dimensione sempre più "social" del Web.

Il *Boston Consulting Group* monitora la quantità di infrastrutture disponibili, le spese per la pubblicità online e gli impegni di governo, di



imprese e di consumatori di 50 Paesi in Internet: vi sono evidenti e grandi differenze tra i Paesi presi in considerazione in rapporto alle loro performance e, soprattutto, al “consumo” di Internet.

Il consumo è il driver principale del Pil nella maggior parte dei Paesi, mentre gli investimenti, soprattutto in infrastrutture, hanno una parte importante nelle nazioni in crescita o che si trovano nelle prime fasi di sviluppo. Così la Cina si distingue per le enormi esportazioni relative a beni di consumo riconducibili a Internet e l'India per quelle di servizi. Anche la Corea del Sud e il Messico hanno sviluppato significativi settori di esportazione basati su Internet.

Tra i Paesi del G20, gli Stati Uniti traggono vantaggio da una economia digitale vibrante, mentre il Regno Unito è la nazione in assoluto più virtuosa che oggi trae i maggiori vantaggi, seguita dalla già citata Corea del Sud e dal Giappone.

Germania e Francia tendono ad avere un passo meno spedito e ad accumulare un certo divario, mentre il nostro Paese, per alcuni fattori, primo fra tutti l'ancor bassa propensione all'e-Commerce, può essere considerato oggi tra i “ritardatari”. Torneremo a descrivere in maniera più puntuale la nostra situazione nel successivo capitolo, quando ci occuperemo specificatamente dei risultati e dei trend relativi al mercato italiano.

In Figura 1.3 abbiamo riportato la nostra classifica dell'Economia Digitale nei Paesi del G20. I dati sono quelli aggiornati alle proiezioni a fine 2013. Alcune posizioni relative sono destinate a cambiare nei prossimi tre anni, in considerazione delle diverse dinamiche di crescita delle economie digitali dei singoli Paesi.

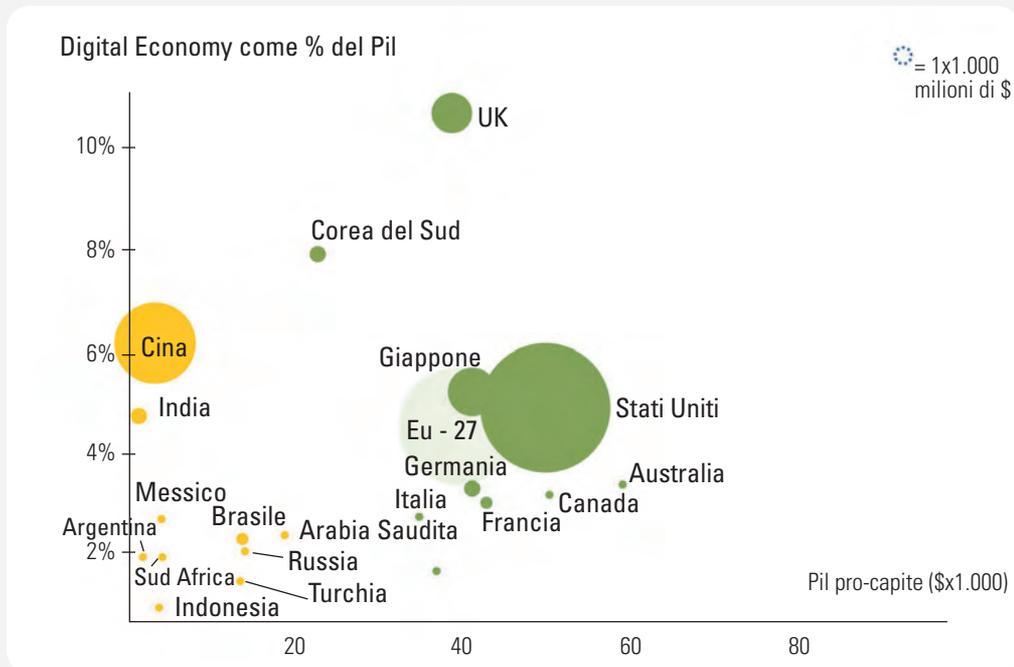
L'e-Commerce contribuisce in misura significativamente crescente in molti Paesi. Già oggi l'effetto è particolarmente evidente in UK, dove, grazie all'alta penetrazione di Internet, ad un sistema di delivery efficiente, ad una elevata liberalizzazione della concorrenza e ad un alto utilizzo dei pagamenti online, il Regno Unito di fatto è la nazione con più “commercianti digitali”.

Altre economie in Europa, non direttamente comprese nel G20, quali Danimarca, Svezia, Olanda e Norvegia, per citarne solo quattro, seguono UK in questo trend.

Ancora diversi ostacoli trattengono invece il resto della UE nel suo insieme dall'essere il più grande mercato unico dell'e-Commerce nel mondo. La stessa Commissione Europea intende recuperare il ritardo e rimuovere questi ostacoli, con l'obiettivo di raddoppiare il volume di e-Commerce entro il 2015.

Fino a questo punto ci siamo limitati a misurare l'Economia Digitale con le unità di misura dell'economia reale, ovvero attraverso la

FIGURA 1.3

L'Economia Digitale nei Paesi del G20

Fonte: NEXTVALUE® - Ottobre 2013 - da fonti OCSE, MGI, BDG, Economist BU e INSEAD

contribuzione al Prodotto Interno Lordo, ma il Pil cattura solo una parte dei risultati, quali appunto i volumi delle vendite online. Tutti i consumatori però sanno che prima di acquistare un prodotto è meglio fare qualche ricerca sul Web, anche se poi si finirà per acquistarlo ovunque. Questo comportamento classico, così importante per i risultati delle campagne di Web, prende il nome di *Research Online Purchase Offline* (ROPO) e si può misurare.

Come ci si può aspettare, il ROPO è un fattore di grande importanza nelle economie avanzate, ma è un po' ovunque che avviene la ricerca online su un'ampia gamma di prodotti prima dell'acquisto. Pertanto i fattori che influenzano l'e-Commerce e il ROPO sono molti, dai già citati ostacoli normativi, alla penetrazione di Internet, allo stato delle infrastrutture online, alla fiducia dei consumatori, all'uso di carte di credito e di sistemi di pagamento online, all'efficienza del sistema di consegna.

I volumi dei prodotti oggetto di ROPO sono superiori a quelli effettivamente acquistati online.

Anche la Mobility condiziona positivamente il ROPO: nello



shopping l'uso dello smartphone per identificare offerte, confrontare prodotti, avere pareri, ecc. sta divenendo una prassi. Così chiunque vende qualcosa ha a che fare con clienti dalle nuove abitudini e un sistema che diviene sempre più competitivo.

Per il commercio al dettaglio sembrano essere maturi i tempi per una trasformazione simile a quella già vista nel settore dei Media. Un'offerta multicanale in grado di catturare le vendite, ovunque si verifichino, diventerà una condizione ineluttabile per la maggior parte delle aziende.

Anche per la *pubblicità* le cose stanno cambiando. Nei Paesi con economie digitali più sviluppate, è già passata online dal 15% al 30% della spesa pubblicitaria. In UK la spesa pubblicitaria online ha superato la spesa pubblicitaria televisiva nel 2011 e oggi supera la spesa di tutte le altre categorie dei media messe assieme.

Il Web sta avendo un grande impatto anche su come le imprese fanno affari ed anche su come interagiscono l'una con l'altra. L'archiviazione dei dati basata sul Cloud Computing, i sistemi di gara e di appalto integrati, le "reti di imprese" facilitano la comunicazione all'interno e tra le organizzazioni in tempo reale, consentendo loro di affrontare meglio gli appalti e di superare i problemi di frammentazione.

Gli Stati Uniti ed il Giappone sono i leader mondiali nel *Business-to-Business*, ma la penetrazione si sta estendendo a tutti gli altri Paesi. Ad esempio la Corea del Sud si sta avvicinando a quel 50% del business, così come già è in Giappone.

Un nuovo elemento di misurazione dell'Economia è il *surplus del consumatore*.

Il surplus del consumatore fornisce una utile misurazione del valore economico attribuito ad un prodotto o ad un servizio dai suoi utilizzatori. Offre gli elementi per comprendere il valore aggiunto che i consumatori ritengono di ottenere con l'acquisto di beni al loro prezzo di mercato: maggiore è il surplus, maggiore sarà la differenza positiva tra il valore ed il costo.

Per gli operatori del settore un surplus elevato dovrebbe essere il segnale della presenza di una forte Domanda, e di un margine di manovra sufficiente ad assicurarsi maggiori profitti mediante lo sviluppo di modelli di business adeguati.

Il surplus del consumatore varia enormemente da Paese a Paese. Per esempio è di circa 360 dollari per persona in Turchia, circa 1.300 dollari in Sud Africa e in Brasile e oltre 4.500 dollari in Francia.

Nei primi dieci Paesi del G20 il surplus complessivo del consumatore vale oltre il 4,8% del Pil.

È interessante notare che in Paesi come la Francia e la Germania,



che hanno livelli relativamente bassi di Economia Digitale, il valore di Internet percepito dai consumatori è molto alto.

Inoltre, anche se le cifre del surplus del consumatore sono più basse in molti mercati in via di sviluppo, esse sono in realtà abbastanza elevate rispetto al basso reddito locale ed i cittadini di questi Paesi ottengono in media un beneficio relativamente maggiore dall'Economia Digitale.

Il surplus del consumatore dipende da più fattori, come la qualità del contenuto online, la facilità e la frequenza di accesso, gli utenti attivi. La demografia gioca un ruolo nell'ultimo fattore: in molti mercati, gli utenti più attivi in Internet sono i giovani e quelli over 55, le cui file si gonfiano con l'invecchiamento della popolazione.

Nel successivo capitolo prenderemo in considerazione come tutti questi fattori contribuiscono alla crescita della nostra Economia Digitale.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE COINVOLGE GOVERNI E PROGRAMMI

La trasformazione digitale ha un grande ruolo non solo nei settori privati, ma anche in quelli della Pubblica Amministrazione, della Sanità, dell'Istruzione, che da soli rappresentano circa 1/3 del Pil mondiale.

Questi settori hanno ritardi di efficienza e produttività perché sono più lenti nell'adozione di tecnologie innovative e, soprattutto, nel prendere in considerazione i vantaggi offerti dal Web, dai Big Data, dagli Analytics come driver di Innovazione.

Le stesse tecnologie potrebbero contribuire a ridurre sprechi e costi nascosti e a migliorare la qualità dei servizi in programmi di crescita a medio e lungo termine, senza contare i loro positivi riflessi sociali. L'India ha coinvolto 380 milioni di cittadini nel più grande progetto al mondo di identità biometrica per permettere trasferimenti cash, per un ammontare di oltre 50 miliardi di \$, alla popolazione più povera, evitando 6 miliardi di \$ di pagamenti fraudolenti. Fin dal 2011 il Governo degli Stati Uniti ha introdotto la "First Cloud Policy", da 80 miliardi di \$ l'anno, per l'utilizzo di modelli Cloud nei servizi federali, ritenendo così di risparmiare dal 20% al 30% sui costi degli stessi.

L'impiego delle tecnologie offre grandi miglioramenti nei sistemi di cura di malattie e di prevenzione. Nel Bangladesh, dove il 90% delle nascite avviene al di fuori di ospedali, un sistema mobile consente di chiamare un team di intervento, che oggi riesce ad essere presente nel 80% dei parti. In Cina un sistema di monitoraggio cardiovascolare permette di inviare i dati dalle zone rurali a un team di specialisti. Il Mount Sinai Hospital di New York usa smart tag per tracciare il flusso

di pazienti, delle cure e dei medicinali in tempo reale. Infine anche nel sistema scolastico, che rappresenta il 4,5% del Pil mondiale, la tecnologia sta cambiando le regole del gioco. E proprio di gioco si tratta: la *gamification* applicata alle forme di insegnamento permette di cambiare le esperienze di apprendimento degli studenti, adattandole alle caratteristiche personali. Smartphone e tablet stanno entrando in massa nelle aule per portavi contenuti personalizzati.

Nel considerare che le trasformazioni dell'economia e della società del prossimo futuro avranno una decisa "declinazione" digitale, l'Europa ha posto l'*Agenda Digitale* quale iniziativa faro nel contesto della propria Strategia Europea 2020 per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva.

Le azioni previste in "Agenda" mirano al superamento degli attuali ostacoli e al pieno dispiegamento del potenziale sociale ed economico dell'IT, condizione indispensabile per raggiungere gli obiettivi che l'Europa si è posta e ottenere il miglioramento della qualità della vita dei cittadini europei, rendendo più facile l'uscita da una crisi che ha messo in discussione i progressi finora conseguiti. L'Agenda riconosce come fondamentale l'apporto di tutti i livelli di governo per la realizzazione degli obiettivi. Dal livello europeo, a quello nazionale e regionale occorre compiere ogni sforzo di condivisione e governance e porre le basi per un preciso piano d'azione, nell'ambito del quale fare tesoro di economie di scala e sinergie di rete.

Pertanto il merito riconosciuto all'IT è che la sua presenza pervasiva può agire come moltiplicatore del Pil, contribuire in modo significativo allo sviluppo economico, al benessere e alla qualità della vita dei cittadini e alla crescita dell'occupazione.

Molti analisti stimano che questo impatto, già ampiamente positivo nelle principali economie mondiali, abbia molte potenzialità da dispiegare ancora. L'effetto cresce quante più imprese e organizzazioni, in particolar modo quelle tradizionali, sono messe in grado di beneficiare di una maggiore interconnessione e di attività supportate dalle tecnologie e quanti più cittadini hanno concreto accesso e familiarità con quanto offre il Web.

Per cui «L'Europa deve fare presto», come dice il martellante messaggio che la Commissioner EU per l'Agenda Digitale, Neelie Kroes ripete ad ogni suo intervento. Fare presto perché il settore IT può interpretare un ruolo preminente nel traghettare l'Europa fuori dal guado della crisi, in primo luogo spezzando la spirale incontrollata della disoccupazione giovanile.

Per questa ragione, negli ultimi mesi, l'Unione Europea ha messo in cantiere un imponente ventaglio di iniziative e politiche in relazione





agli obiettivi della “Strategia Europa 2020”. Impensabile realizzarle senza una diffusione capillare e un ammodernamento delle reti digitali, per cui il primo obiettivo è di risvegliare gli appetiti degli investitori attraverso un quadro regolamentare più stabile e propizio, che funga da catalizzatore e non da ostacolo. Da qui, ad esempio, l’emanazione di una corposa raccomandazione comunitaria per spingere gli investimenti in reti *Ngn*, per allineare i prezzi di unbundling in tutta l’Europa, imporre flessibilità sulle condizioni di prezzo applicabili per l’accesso proprio alle reti di nuova generazione.

L’offensiva regolamentare lanciata dalla Kroes è ancora più audace perché, dopo aver rilevato che la perdurante frammentazione su linee nazionali del settore telecom comporta 130 miliardi di Euro di risorse bloccate, la Commissione Europea ha cominciato a studiare un ambizioso pacchetto per varare in tempi celeri un *mercato unico del digitale* e ridare impulso agli investimenti, incoraggiando la concorrenza paneuropea e ritorni più stabili per i player.

Ulteriore tassello della strategia comunitaria è un giro di vite sugli sprechi e le inefficienze che ancora oggi erodono le diverse infrastrutture digitali. Perciò a Marzo di quest’anno è stato introdotto un regolamento europeo ad hoc che, secondo stime comunitarie, si traduce in un risparmio di 40-60 miliardi di Euro per il settore privato.

Che questo clima regolamentare sia favorevole e possa fare la differenza lo confermano una molteplicità di programmi e strumenti di finanziamento. Fino a poco tempo fa il più importante era il *Connecting Europe Facility (Cef)*, con 9,2 miliardi di Euro di fondi da destinare alla banda larga, prima che gli stati membri lo riducessero a 1 miliardo di Euro. Anche così resta comunque utilissimo per lo sviluppo di servizi digitali. Altri 71 miliardi di Euro sono da destinare entro il 2013 a investimenti strutturali correlati all’IT, che viene elevata a priorità strategica. Ciò significa che stati e regioni che usufruiscono dei fondi strutturali saranno obbligati a impiegare una parte in progetti per lo sviluppo della *banda larga* e di *servizi digitali*.

Nel quadro generale dei programmi di Innovazione la Commissione Europea, gli stati membri dell’EU e l’industria europea investiranno oltre 22 miliardi di Euro nei prossimi sette anni per favorire l’Innovazione nei settori che creano posti di lavoro specializzati.

Per il settore Elettronico nel suo complesso è previsto un Budget di quasi 5 miliardi di Euro. Infatti, grazie agli investimenti proposti dal prossimo programma *Orizzonte 2020*, saranno garantiti circa 10 miliardi di Euro da parte dell’Industria e quasi 4 miliardi di Euro da parte degli stati membri. Gli investimenti sono destinati a cinque partnership tra pubblico e privati: oltre a quello nell’elettronica, anche nei medicinali

innovativi, nell'Aeronautica, nelle Bioindustrie, e nelle celle a combustibile e idrogeno.

Quale esempio di partnership tra pubblico e privato viene riportata l'iniziativa tecnologica congiunta dedicata ai "Componenti e sistemi elettronici" (Ecsel), che intende promuovere le capacità di produzione dell'Europa in campo elettronico, condividendo le risorse di sviluppo, di progettazione e di produzione su scala europea per superare gli alti costi della ricerca e assicurare la velocità necessaria nel portare i prodotti al mercato. L'obiettivo è stimolare la Domanda mondiale di prodotti di elettronica, come semiconduttori e chip per computer, "Made in Europe".

Le iniziative tecnologiche congiunte sono aperte ad un'ampia gamma di imprese in tutta Europa, comprese le PMI e tutti i tipi di organismi di ricerca che possono fare Domanda di finanziamento. La Commissione ha sviluppato le nuove iniziative in stretta collaborazione con l'industria, che a sua volta si è impegnata a fornire un notevole supporto finanziario e ad abbattere l'eccessiva complessità.

Infine 100 milioni di Euro sono destinati al finanziamento della partnership fra pubblico e privato sull'*Internet del futuro*, ovvero la EU sovvenzionerà circa mille *start-up* e altre imprese altamente innovative per lo *sviluppo di App* e altri *servizi digitali* dedicati ai trasporti, alla salute, all'energia e ai media.

Sempre la Vice-presidente EU per l'Agenda Digitale sostiene che l'Europa ha bisogno di più Innovazione e di più Economia Digitale, a cominciare dalla creazione di un migliore ecosistema per le start-up e di un loro sostegno concreto.

I relativi fondi saranno erogati attraverso 20 consorzi, tra cui acceleratori d'impresa, piattaforme di crowdfunding, società di capitale di rischio, spazi di co-working, organismi di finanziamento regionali, associazioni di PMI e imprese tecnologiche. I consorzi vincitori saranno selezionati in base alle modalità con cui intendono massimizzare l'impatto economico dei fondi nell'ecosistema Internet.

I servizi e le applicazioni dovranno basarsi sulle nuove tecnologie sviluppate all'interno del programma di partnership tra pubblico e privato della Commissione Europea sull'Internet del futuro, che mira a rendere più intelligenti infrastrutture e processi aziendali attraverso una maggiore integrazione in Internet. Il programma si rivolge a diversi settori quali i Trasporti, la Salute, i Media, la Produzione intelligente e l'Energia e definisce possibili modelli aziendali innovativi per tali settori. Nel 2013 sono stati avviati cinque test su larga scala per convalidare in contesti d'uso reali le tecnologie sviluppate. Le piattaforme settoriali specifiche messe a punto da questi test saranno messe a disposizione di



PMI e imprenditori del Web per lo sviluppo di servizi e applicazioni.

Il finanziamento rientra nell'iniziativa della Commissione Start-up Europe, che punta a sostenere gli ecosistemi europei per l'imprenditoria, affinché le start-up tecnologiche nascano e rimangano in Europa.

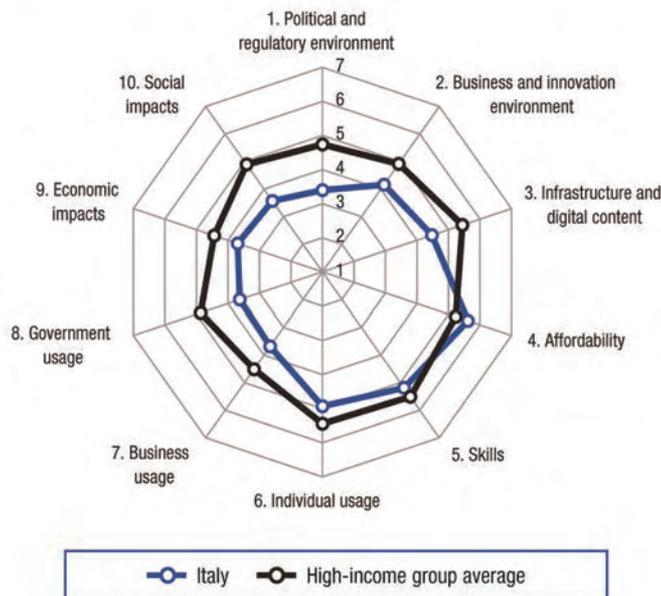
INNOVAZIONE, START-UP E TRASFORMAZIONE DIGITALE IN ITALIA

Nel ranking del *Global Competitiveness Index* del World Economic Forum, l'Italia perde altre posizioni rispetto allo scorso anno e si classifica complessivamente al 50° posto, anche dopo nazioni come Portogallo, Spagna, Repubblica Ceca e Turchia. Scendiamo quindi anche nel ranking delle nazioni europee soprattutto per le carenze e i non miglioramenti in aspetti di tipo normativo e istituzionale.

Come è noto nella classifica WEF sono presi in considerazione numerosi indicatori quali quelli relativi alla rigidità del mondo del lavoro, al sistema di tassazione, allo sviluppo dei mercati finanziari, ai

FIGURA 1.4

Innovazione, start-up e trasformazione digitale in Italia



Fonte: World Economic Forum® - *The Global Information Technology Report 2013*

livelli di corruzione e criminalità organizzata, alla percezione di insufficiente indipendenza del sistema giudiziario che scoraggia gli investitori.

Particolarmente pesante il nostro 69° posto in *Business and Innovation Environment*, in particolare per i valori di alcuni “pillar” che lo compongono. Ad esempio siamo al 121° posto per disponibilità di venture capital, al 134° per sistema di tassazione, al 121° per il procurement di tecnologie avanzate da parte della Pubblica Amministrazione.

Spulciando tra gli altri pillar che hanno attinenza con le problematiche IT, scopriamo che siamo al 51° posto per copertura della rete mobile, al 10° per numero di utenti mobili, al 45° per l’uso di Internet, al 39° per numero di PC delle famiglie, al 39° per sicurezza dei server, al 38° per sottoscrizioni ai servizi broadband mobili, al 24° per brevetti e applicazioni IT.

Fin qui sembra bene, ma poi ci classifichiamo all’87° posto per accessibilità ai contenuti digitali, al 71° per le tariffe dei servizi mobili, al 92° per la libera competizione nei servizi Internet, al 61° per l’uso dei Social Network, al 101° per il B-to-B, all’83° per il B-to-C, al 118° per importanza dell’IT nella visione del Governo, al 104° per assorbimento di tecnologie da parte delle aziende, al 130° per la promozione che lo Stato fa dell’IT, al 90° per l’impatto dell’IT su nuovi prodotti o servizi.

Rimandiamo volentieri per gli approfondimenti del caso al “The Global Information Technology Report 2013”, realizzato anche quest’anno dal World Economic Forum, dalla Cornell University e da INSEAD. Per quel che ci riguarda, dovendo riportare una fotografia precisa, approfondita e comparativa della situazione del nostro Paese, riteniamo che la fonte è fra le più autorevoli e qualificate, anche per le informazioni che ci provengono dalle relazioni dirette che NEXTVALUE intrattiene con l’e-Lab di INSEAD.

Ad ogni modo anche altre fonti ugualmente autorevoli suggeriscono che i nostri problemi, o meglio, le nostre opportunità, sono in aree ben precise, su cui varrebbe la pena di focalizzare la *nostra* Agenda Digitale, come sistema-Paese e come singole aziende e organizzazioni. Come è tradizione dell’Assintel Report terremo a fare alcune considerazioni in merito nel successivo capitolo 6.

In questo frangente ci interessa approfondire in particolare due punti: il rapporto con l’*Innovazione* nel nostro Paese e le *start-up*.

Sorprendentemente lo stesso report del WEF ci pone al 28° posto per *capacità di Innovazione*. Fare Innovazione, lo abbiamo ripetuto fino alla noia, significa anche investire in IT: l’impatto positivo delle tecnologie avviene per oltre l’85% nel nostro Paese in ambiti di business





tradizionali, per cui giudichiamo positivo che nel “Decreto del Fare” si siano varati finanziamenti e agevolazioni pubblici per le PMI che acquistano servizi e prodotti informatici: hardware, software e tecnologie digitali. Lo avevamo auspicato fin dalla prima edizione dell’Assintel Report e oggi, anche se ciò è il risultato di un emendamento approvato, le agevolazioni che valevano prima solo per “macchinari, impianti e attrezzature nuovi di fabbrica ad uso produttivo”, valgono per quelli informatici.

Questo traguardo ottenuto equivale a riconoscere l’importanza degli investimenti in IT per lo sviluppo del sistema produttivo italiano, anche se in questo caso i finanziamenti e i contributi a tasso agevolato sono riservati solo alle PMI e veicolati dalla gestione separata di Cassa Depositi e Prestiti attraverso una dotazione iniziale di 2,5 miliardi di Euro, incrementabili sino a 5 miliardi. Le PMI quindi potranno attivare linee di finanziamento a tasso agevolato, garantite per l’80% del loro ammontare dal Fondo di garanzia per le PMI, istituito con la legge 662/1996. Ciascuna PMI potrà ottenere, anche con più piani di finanziamento, sino a un massimo di 2 milioni di Euro e la misura, al momento, cesserà i suoi effetti il 31 dicembre del 2016.

Il Decreto del Fare pone anche l’Agenda Digitale italiana sotto il controllo di Palazzo Chigi, come perno di una nuova politica industriale e per riportare il digitale in testa alle priorità della politica e dei piani di governo. In questo contesto l’Agenzia per l’Italia digitale diventerà sempre più il braccio operativo ed esecutivo di tutto ciò che viene deciso a livello di governo e, almeno nelle intenzioni, senza nessun ridimensionamento, ma con una più chiara definizione delle sue funzioni e di ciò che è necessario per farla ripartire. Come è noto la nuova governance vede anche un incarico affidato ad un Tavolo permanente di saggi, presieduto da Francesco Caio, che ne mantiene la cabina di regia.

Per quanto riguarda i singoli progetti, i primi provvedimenti danno impulso al *domicilio digitale*. All’atto della richiesta della carta d’identità elettronica o del documento unificato, il cittadino potrà chiedere una casella di posta elettronica certificata. Invece sul fronte dell’*e-Health*, le Regioni e le Province autonome dovranno presentare il piano di progetto del *Fascicolo sanitario elettronico* all’Agenzia per l’Italia digitale entro il 31 dicembre 2013 e questo sarà istituito entro i 12 mesi successivi, previa valutazione ed approvazione della stessa Agenzia e del Ministro della Salute.

È stata inoltre prevista la liberalizzazione dell’accesso al Wi-Fi, come già avviene in molti Paesi europei, ma resta l’obbligo del provider di garantire la tracciabilità mediante l’identificativo del dispositivo



utilizzato. L'offerta per il pubblico sarà libera e non richiederà più l'identificazione personale dell'utilizzatore. Contestualmente verrà avviata la razionalizzazione dei Centri elaborazione dati e in questo senso la Fondazione Ugo Bordoni ha avviato il censimento dei datacenter, così come previsto dall'accordo firmato con la stessa Agenzia.

Stando a recenti dichiarazioni del Ministero delle Comunicazioni, l'Agenda Digitale italiana è già pronta, siamo sotto del 20% rispetto agli altri Paesi europei per la digitalizzazione delle strutture operative e avevamo 54 miliardi per la programmazione 2007-2013, di cui spesi solo 18. Ma per la prima volta abbiamo già impegnato il Budget rimanente e abbiamo i progetti prima dei fondi. Le Regioni stesse, che in passato sono andate avanti alla spicciolata, ora, in virtù della convenzione con il Ministero, possono ottenere più velocemente l'assenso per i loro bandi da parte dell'Europa.

Molti imprenditori italiani si augurerebbero anche solo di vedere presto i pagamenti dei debiti della PA online ...

Per quel che ci concerne ci auguriamo che l'allarme rosso scattato a luglio per l'Agenda Digitale rientri presto; i provvedimenti che abbiamo ricordato sono senz'altro incoraggianti.

L'Agenda Digitale deve essere una delle principali leve per lo sviluppo e la modernizzazione del Paese e deve consentire all'Italia di recuperare il gap che da anni la separa dalle nazioni più virtuose in materia di utilizzo di IT. Purtroppo, dopo annunci e conferenze stampa, l'Innovazione è rimasta frenata dalla burocrazia e sono impressionanti i ritardi accumulati nell'adozione dei provvedimenti attuativi.

Fin dall'inizio avevamo fatto notare che molte delle disposizioni non erano immediatamente operative, con il rischio che esse richiedessero l'adozione di decine di regolamenti e decreti attuativi, che dovevano essere emanati con scadenze ben definite. A distanza di un anno abbiamo almeno recuperato il senso di urgenza e di pragmatismo necessari. Il nostro impegno, anche personale, è perché tutto ciò non si traduca in "Innovazione all'italiana", ovvero codici e leggi che vengono emanati, ma che non divengono operativi finché non arrivano i decreti attuativi, che, se arrivano, lo fanno lentamente a causa di una burocrazia normativa ormai anacronistica e insostenibile.

Non vogliamo pensare che sia così. Il grave ritardo nell'attuazione dell'Agenda Digitale avrebbe conseguenze immediate e gravissime, le Pubbliche Amministrazioni non potrebbero completare la transizione dal cartaceo al digitale, i cittadini e le imprese non avrebbero a disposizione strumenti per un rapporto online con la PA, le imprese non potrebbero investire per la cronica incertezza su standard e regole tecniche.



Il Governo Letta ha dato importanti segnali di maggiore attenzione e convinzione sui temi dell’Innovazione digitale e noi crediamo che la fase di concreta implementazione sia finalmente iniziata. Per il momento, oltre ai provvedimenti ricordati sopra, l’impegno di Governo è di ripristinare i fondi del Piano Nazionale “Banda Larga”, per evitare ogni ulteriore rinvio nell’eliminazione del *digital divide* e di adottare misure straordinarie per il rilancio del settore editoriale e sostenerne l’occupazione.

Anche in questo caso gli occhi sono puntati sull’Innovazione tecnologica e il rifinanziamento del credito agevolato e gli incentivi fiscali per i contenuti digitali. Sono anche attese maggiori tutele per la salvaguardia dei contenuti professionali e del *diritto d’autore* e un intervento che favorisca un’intesa tra editori e motori di ricerca, allo scopo di trovare forme adeguate di remunerazione per l’utilizzo dei contenuti editoriali online. Peraltro non sono escluse iniziative legislative ad hoc per la disciplina del diritto d’autore su Internet, con lo scopo di porre così fine al continuo saccheggio di contenuti.

Ma veniamo alle *start-up*. Secondo la recente ricerca promossa dall’associazione Italia start-up, il 16,5% dei rispondenti se la sentirebbe di investire un “tesoretto” ereditato da un lontano zio d’America in una propria iniziativa imprenditoriale. Un altro 2,3% lo investirebbe nell’impresa di un amico. Tra le varie risposte queste due sono le più frequenti fra i giovani. Forse è poco per confortarci sulla reale vocazione all’imprenditorialità nel nostro Paese, ma accontentiamoci di questo per il momento. Perché le start-up siano attrattive e abbiano più probabilità di successo occorrono provvedimenti strutturali sul piano degli incentivi e del coinvestimento pubblico nel capitale di rischio, del Merger & Acquisition, del crowdfunding, della semplificazione delle normative e delle agevolazioni fiscali, dei programmi specifici territoriali o settoriali, della formazione imprenditoriale.

Su tutti questi temi dal 2012 ad oggi alcuni progressi, anche sul piano legislativo, sono avvenuti. L’ultimo in ordine di tempo è il “primo” atto normativo che regola il crowdfunding, un processo finanziario ed economico, importante per la competizione di una nazione, introdotto nel Regolamento della Consob e che è entrato in vigore a tutti gli effetti dal 27 Luglio scorso. Si tratta sicuramente di un primo passo importante per l’ecosistema italiano e per il mondo finanziario, che dovrebbe però essere ampliato per diventare davvero *crowd*, ovvero uno strumento per ogni risparmiatore e non solo per la cerchia ristretta dei finanziatori più o meno istituzionali.

Secondo una recente survey del Mind the Bridge e del CrESIT dell’Università degli Studi dell’Insubria, l’universo delle start-up italiane

è caratterizzato da marcata vocazione all'Innovazione e possiede forti ambizioni di crescita, in particolare, vi sarebbero tra gli 800 e i 1.000 nuovi progetti all'anno, per una consistenza complessiva compresa tra 4 e 8 mila start-up.

Sempre secondo la ricerca, il campo prevalente di operatività di questo tipo di imprese è rappresentato dal Web e dall'IT, che assorbono circa il 70% delle stesse. Le start-up già costituite sotto forma di impresa sono localizzate per il 52% al Nord e per il 21% al Centro Italia, con Milano e Roma che si confermano come i poli di maggiore attrazione. Importante, comunque, la percentuale dell'11% di imprese che hanno deciso di costituirsi all'estero, principalmente negli Stati Uniti e in UK. Questo fenomeno risulterebbe in crescita e, in qualche modo, è indice della limitata attrattività del nostro Paese nei confronti di investimenti importanti del Capitale di Rischio.

Sempre secondo lo studio, i founder sono mediamente 2 o 3, mentre i collaboratori in media 4 o 5. I neo imprenditori sono in maggioranza laureati, spesso in possesso di un Master o di un Dottorato di Ricerca. Quindi le start-up non si improvvisano dal nulla e richiedono conoscenze di alto livello ed esperienza: di fatto il 25% dei founder è alla seconda start-up, a testimonianza del fatto che essere imprenditore è un lavoro non facile e che si impara facendolo. Questa affermazione fatta da un università non può che confortarci.

Un altro aspetto importante riguarda i brevetti, con il 4% dei founder che dichiara di possedere almeno un brevetto. I due terzi dei brevetti complessivamente dichiarati hanno origini da founder con un Dottorato di Ricerca. In effetti la nascita della *business idea* avviene nella maggior parte dei casi proprio durante il percorso di studi o di ricerca nell'ambito di collaborazioni universitarie o con centri di ricerca. Il contesto "pubblico" è quindi fondamentale nella genesi delle start-up e i dati, in linea con altre ricerche, confermano anche l'importanza di una educazione alla imprenditorialità condotta a livello professionale e accademico, oltre che la criticità di investire nella ricerca e formazione universitaria se si vuole avere un ritorno in termini di nuove imprese innovative.

Dal punto di vista dell'accesso ai capitali, il *bootstrapping* è la forma più diffusa per reperire fondi, mentre contributi finanziari arrivano anche da *grant* di ricerca, Banche e Fondazioni e altre imprese. Il 16% ha reperito investimenti in equity da investitori, in prevalenza *business angel* e *seed funds* e solo una quota molto limitata, nell'ordine di poco più dell'1% ha avuto accesso a venture capital. Pertanto suona ovvio che il principale obiettivo, nel 69% dei casi, sia proprio la ricerca di capitali.

Sembrirebbe, però, che oltre la metà cercherebbero anche partner e





network in grado di aiutarle nello sviluppo strategico del proprio business e risorse umane altamente specializzate.

Di nuovo capitali e competenze sono gli ingredienti per dare ulteriore linfa anche a questo ecosistema, da cui non possiamo prescindere se realmente vogliamo riprendere a crescere.

* * *

In questo capitolo abbiamo rapidamente passato in rassegna i molteplici aspetti della trasformazione dell'IT e le ragioni per cui l'IT è così importante nell'ambito dell'economia e per il progresso dei singoli Paesi.

Nel prossimo ci focalizziamo sulla situazione dell'IT nel nostro Paese, fornendo, come d'abitudine, una analisi quantitativa e puntuale dei regimi di spesa e degli investimenti. Le stime riportate derivano dai risultati della nostra attività di ricerca sul campo durante tutto l'anno, dall'analisi delle performance degli operatori e, soprattutto, dai feedback di oltre 10.000 interviste a decisori e buyer di IT in Italia.



LO SCENARIO DEL MERCATO IT *in ITALIA nel 2013*

Nella prima parte di questo capitolo riportiamo, come da tradizione dell'Assintel Report, l'analisi quantitativa complessiva del mercato IT in Italia, mantenendo, ove possibile, la consueta rappresentazione della Spesa IT, suddivisa per i macro comparti dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica, del Software e dei Servizi IT. Ciò per comodità di raffronto con la situazione degli anni precedenti.

Come abbiamo già più volte sottolineato, è evidente che la trasformazione in atto modifica in valore e in significato anche le varie componenti di mercato provocando anche l'inclusione di altre appena emerse o finora rimaste al di fuori dei Budget dell'IT. Nella nostra analisi abbiamo quindi deciso di mostrare una situazione e trend dell'IT a "parità di perimetro" con quella degli anni precedenti e di aggiungere e specificamente descrivere i nuovi capitoli di Spesa, che assumono un valore significativo e di novità grazie alla Mobility, ai Big Data, all'Internet of Things, al Cloud Computing, etc.. Queste voci di Spesa sono opportunamente *aggiunte* a quelle dell'IT "a parità di perimetro" e determinano un significativo allargamento del mercato stesso.

Queste significative variazioni ci sono state segnalate e confermate anche dai decisori partecipanti ai nostri panel di ricerca come più congruenti con i loro stessi Budget. Di conseguenza riteniamo che la situazione che ne deriva sia sì più complessa rispetto al passato, ma certamente più puntuale e, per questo più interessante, per gli operatori ed addetti ai lavori dell'IT attenti ai nuovi fenomeni in corso e che hanno



la necessità di trovare nuovi punti di riferimento e di affidarsi su stime quantitative congruenti anche per fenomeni in crescita come le start-up che si affermano rapidamente.

La seconda parte del capitolo è dedicata ad un approfondimento dei vari comparti dell'Economia Digitale in Italia, quale conseguenza positiva e diretta della stessa azione che l'IT svolge.

Il nostro obiettivo è di proporre una vista attuale e moderna complessiva degli effetti dell'Information Technology nel nostro Paese e, pur nella necessità di farlo in forma essenziale, di dare la possibilità di riconnettere i numeri "macro" con i risultati molto più granulari che emergono dall'ampia ricerca sul campo dedicata alla Domanda IT e riportata nei tre capitoli più avanti.

Come nelle edizioni passate riportiamo le nostre stime proiettate alla chiusura di questo 2013, come sempre coscienti di prenderci dei rischi, ma altrettanto certi che qualsiasi ricerca deve basarsi su un presupposto di "confidenza" sulle proiezioni in avanti derivante dalle molteplici rilevazioni effettuate con continuità sul campo durante tutto un anno, grazie alla cortesia dei numerosi decisori che vi partecipano con tanto positivo spirito di collaborazione.

IL MERCATO IT

Le prospettive di crescita del mercato IT sono ormai saldamente ancorate ai fenomeni descritti nel Capitolo 1 che incidono quotidianamente sui progressi e sulla Innovazione del nostro Paese. Anzi proprio l'intensità della loro crescita e la loro prerogativa altamente "consumer" tendono a fonderli in un unico contesto, il che rende più complessa la loro interpretazione.

Tutto diventa "digitale", ma fermarsi a questo senza distinguere la quantità, l'intensità e la velocità di crescita della Domanda di soluzioni, prodotti e servizi e sulla loro specificità è sicuramente molto in voga, ma non aggiunge un granché ai fini della comprensione dei fenomeni e in relazione agli investimenti. Inoltre, non sempre "Innovazione" significa perseguire "nuove tecnologie e nuovi prodotti" a tutti i costi; molto spesso significa anche presidiare mercati *maturi* in modo nuovo e alternativo.

In questo contesto ci concentriamo esclusivamente sugli investimenti in Information Technology, anche se gli effetti dell'IT tendono a generare nuovi mercati o benefici in praticamente tutti i settori del business.

Gli effetti combinati della crisi economica e dell'accelerazione dell'evoluzione dell'IT hanno due risvolti rimarchevoli: minori



investimenti per mantenere e, a volte, far evolvere l'«esistente» e una parte più o meno consistente della Spesa IT complessiva concentrata sulle tecnologie più innovative e sui servizi di Cloud Computing per «cambiare» ed ampliare l'«esistente».

La Spesa IT “a parità di perimetro” con quella analizzata negli anni scorsi soffre particolarmente del primo effetto, quello della restrizione dei Budget. Il “perimetro” stesso va invece allargato per tenere meglio conto del secondo effetto.

Nel 2013 la Spesa IT “a parità di perimetro” si attesta a 18.215 milioni di Euro, con una decrescita del -4% rispetto all'anno scorso.

Il trend al ribasso, come mostra la Figura 2.1, si è accentuato nel corso degli ultimi anni, da quando cioè siamo passati dai 19.634 milioni di Euro del 2011 ai 18.978 milioni di Euro dell'anno scorso, fino ai volumi attuali. Ma la situazione si va facendo peggiore perché, per la prima volta quest'anno, contemporaneamente al comparto dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica arretrano anche quelli del Software e dei Servizi IT.

In controtendenza è solo il Cloud Computing, che, a parità di perimetro con gli anni scorsi, comprende i servizi PaaS, IaaS e SaaS, e complessivamente raggiunge gli 848 milioni di Euro, con un tasso di crescita annuo del +43,2%.

Mobility, Information Security Management, Big Data e Internet of Things, producono effetti positivi su tutte le voci di Spesa che compongono questa parte dell'IT “a parità di perimetro”, ma, in generale, il loro rialzo non riesce a controbilanciare i forti trend negativi delle componenti più tradizionali e “di sempre”. In altre parole, gli investimenti, ad esempio, in Advanced Analytics rafforzano le componenti Middleware e di Software Applicativo associate alla Business Intelligence e, in questo specifico caso, ne causano la controtendenza positiva.

Le singole situazioni di dettaglio verranno meglio proposte nei paragrafi successivi. Oltre a ciò, i cambiamenti ed i trend di adozione delle tecnologie fanno rientrare alcune voci di Spesa come “nuove” nel perimetro dell'IT. Fino all'anno scorso questi nuovi elementi di Spesa erano relativi a fenomeni nascenti e ancora del tutto trascurabili dal punto di vista quantitativo, oppure erano associati ad altri comparti. Da quest'anno queste voci assumono una loro specifica valenza perché sono particolarmente importanti per chi, ad esempio, si occupa di budgeting IT.

Un esempio per tutti è la voce *Smartphone*. Fino all'anno scorso era conteggiata nel comparto delle Appliances di Telecomunicazioni e fuori dal perimetro IT. Da quest'anno riteniamo che debba rientrare a pieno

FIGURA 2.1

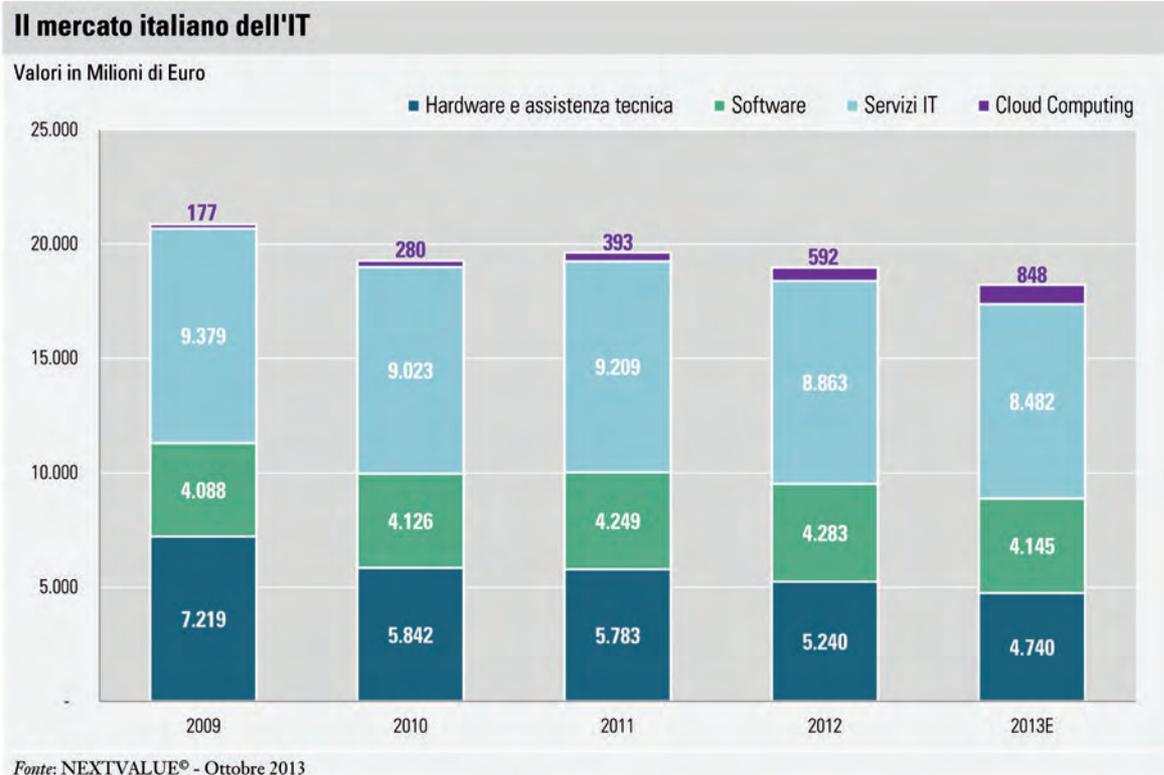


FIGURA 2.2

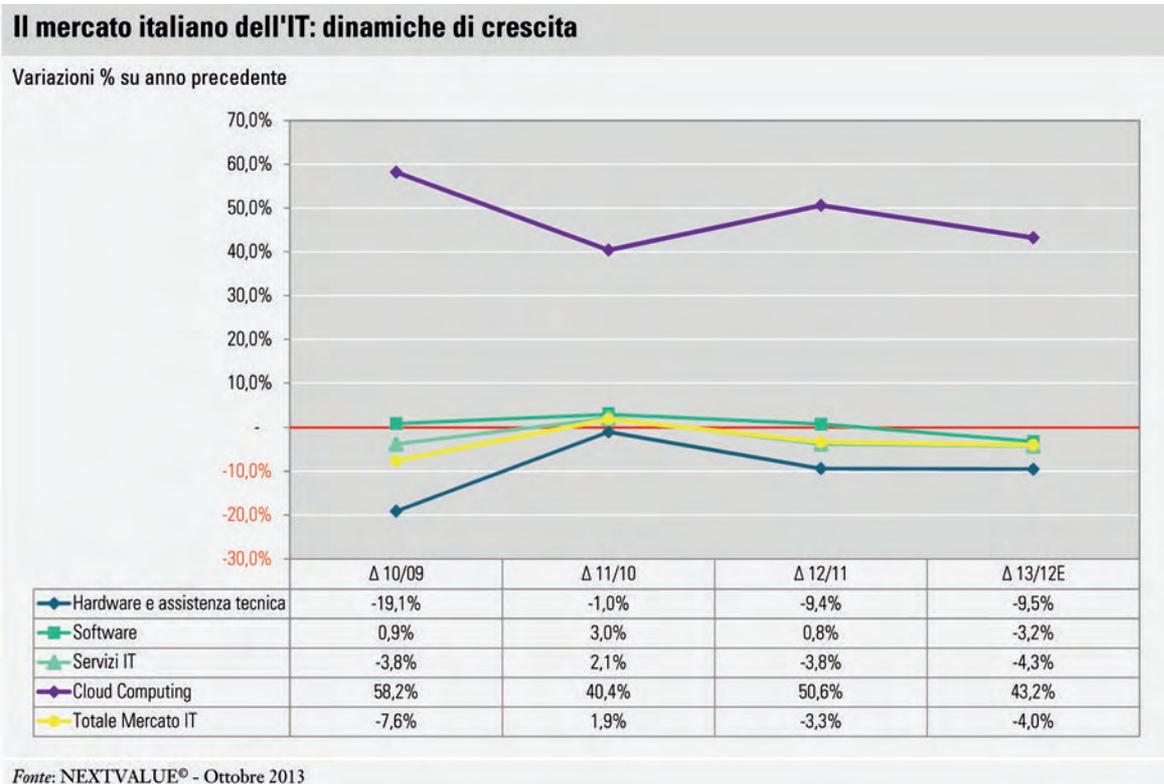
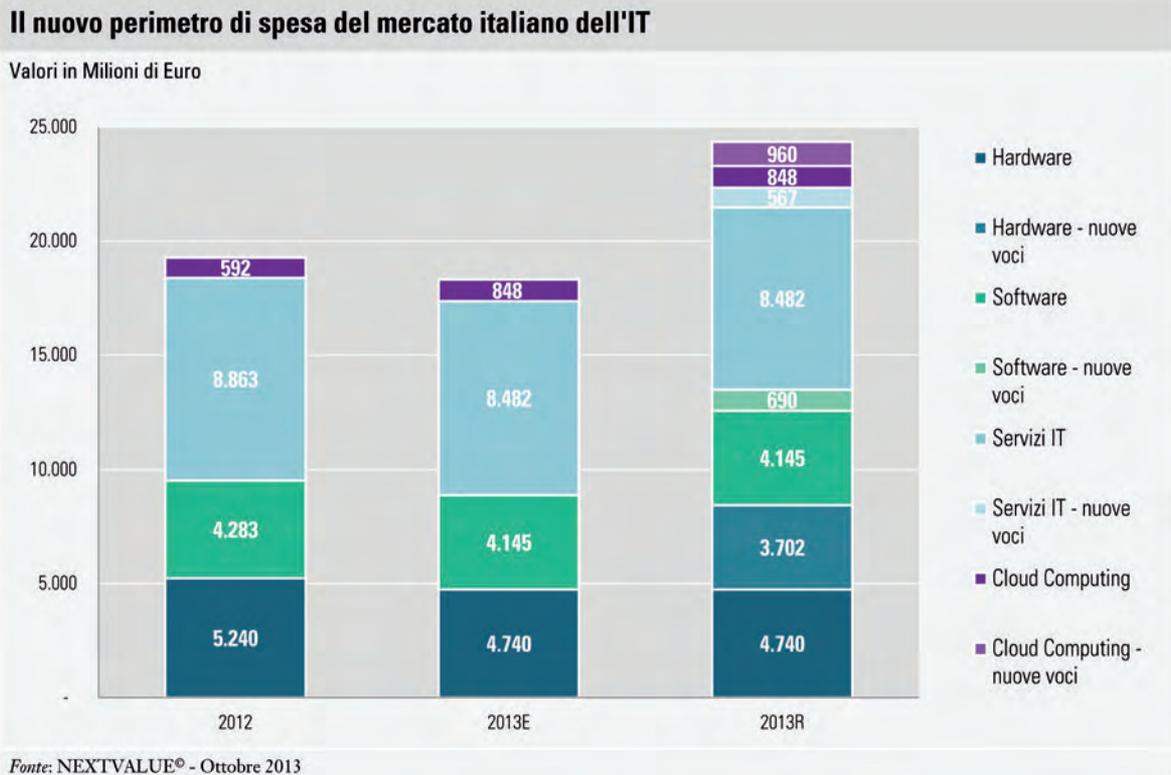


FIGURA 2.3



titolo, visto che lo strumento è sempre più frequentemente l'end-point che consente la fruizione di applicazioni e di servizi IT in ambito aziendale e privato ed il sostituto ideale del PC mobile e perfino del tablet, senza contare le implicazioni di practice come il Bring Your Own Device (BYOD) o del fatto che la classica chiamata sia sostituita da un servizio "Chat". L'inserimento della voce "" addirittura stravolge la "morfologia" del comparto dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica e, ovviamente, lo fa crescere significativamente.

Il *restatement* che proponiamo riguarda anche voci decisamente nuove, come i servizi di Business Process as a Service, offerti quindi in modalità Cloud Computing, o, come vedremo, gli elementi decisamente interessanti e relativi all'Internet of Things.

In virtù di queste modifiche il nuovo perimetro della Spesa IT del mercato italiano diventa quest'anno di 24.134 milioni di Euro, come mostrato in Figura 2.3 (2013R).

D'ora in poi questo sarà il valore che useremo per le segmentazioni di Industry o relative alla dimensione dell'impresa, ma prima di questi temi vediamo in dettaglio le componenti classiche di Spesa e i relativi "add-on".

L'HARDWARE E I SERVIZI DI ASSISTENZA TECNICA E MANUTENZIONE

A parità di perimetro con i dispositivi ed i sistemi compresi negli anni scorsi sotto la voce Hardware e Assistenza Tecnica, nel 2013 l'intero comparto raggiunge i 4.740 milioni di Euro, con una variazione negativa sull'anno precedente del -9,5%.

Continua e si accentua il trend di forte decrescita già sperimentata nel passato triennio ed è tutto l'Hardware, tranne qualche eccezione, a subire in maniera pesante gli effetti della diminuzione degli investimenti in conto capitale determinati dalla crisi economica e dall'altro quelli dell'affermarsi di servizi infrastrutturali e di piattaforma offerti in Cloud Computing, sui quali torneremo nel paragrafo ad essi dedicato.

A livello macro suddividiamo l'Hardware in due settori. Tutto ciò che contribuisce alla formazione e costruzione di *Infrastrutture IT "on premises"*, concepite per erogare applicazioni e servizi, e tutto ciò che sono *Appliances* o end-point, ovvero gli strumenti utilizzati da consumatori e personale aziendale, oggi sempre di più in mobilità, per fruire degli stessi.

Procedendo con ordine, l'intero primo settore dei sistemi e delle infrastrutture ha accusato una diminuzione generalizzata, con punte anche del -28% anno su anno per alcune delle sue principali componenti.

Rientrano nel perimetro importanti linee di prodotto che storicamente sono state le principali dell'IT, quali i sistemi *high-end*, i server *mid-range* e *low-range*, i dispositivi di *storage*, di *networking* e di *printing*.

Entrando nel particolare, i server del segmento high-end sono quelli che pur decrescendo, tengono meglio le posizioni, grazie alla disponibilità di nuovi modelli e upgrade anche nel segmento *mainframe*, che pur continuano a dimostrare una versatilità di impiego. Tutti questi sistemi si comportano ormai come risorse che possono essere fruite in modo dinamico e, in genere, rappresentano un vantaggioso compromesso per i consumi e la *governance*, anche quando siano avviati processi di consolidamento e virtualizzazione.

Nonostante la crescita esponenziale delle informazioni strutturate e non strutturate e la conseguente necessità di soluzioni di memorizzazione e gestione, l'hardware di storage continua nella sua prestazione da commodity, ovvero con una rilevante erosione dei prezzi e la sostituzione di tecnologie. Così la crescita in unità non riesce a sopperire al decremento dei volumi di Spesa che rimangono sostanzialmente in declino rispetto alle posizioni raggiunte nel 2012. Diverso è il comportamento delle soluzioni software correlate, che invece effettuano, come vedremo, un positivo balzo in avanti.

Nello stesso settore delle infrastrutture collochiamo anche



piattaforme specializzate, come POS ed ATM, che quest'anno sono particolarmente in sofferenza per gli evidenti motivi di contrazione degli investimenti dei segmenti Retail e Banche.

Nella nostra classificazione rimangono invece esclusi i sistemi di comunicazione aziendale tradizionali, come, ad esempio, i PBX, anche se spesso la responsabilità della loro gestione è in capo all'IT. In ogni caso da sempre queste linee le abbiamo considerate in altri ambiti, così come gli apparati specializzati utilizzati in ambito medicale.

Più variegato e molto positivamente impattato dalla trasformazione *mobile* il settore degli end-point. Già due anni fa avevamo incluso tra le nuove linee di prodotto quella dei *tablet* e, successivamente, vi avevamo aggiunto gli *e-reader*. Insieme fanno registrare un balzo di crescita del +42%.

Come già è avvenuto l'anno scorso, questa crescita impatta sui risultati del *PC notebook* e su quelli dei *netbook*, questi ultimi sostanzialmente scomparsi dal mercato. In particolare continua l'affermazione dei modelli *mini* dei tablet, il cui prezzo mediamente inferiore, incide però sulle crescite in valore. Altra caratteristica fondamentale è che le funzionalità del tablet sono indifferenti per un uso consumer e professionale, anche se il prodotto è tuttora prevalentemente apprezzato dal mercato consumer. Infine sempre più il tablet utilizza applicazioni già disponibili su ed è sempre più facile accedere attraverso di esso a contenuti digitali.

Nel mondo business i tablet trovano ormai applicazione in svariati ambiti, dal Fashion al Retail, alla classica applicazione per i promotori e per la tentata vendita. Rimossi molti aspetti di sicurezza e di protezione dell'informazione, molte aziende hanno introdotto policy più liberistiche riguardo all'uso dei tablet aziendali, trattandoli anche come oggetti per motivare il collaboratore. In alcuni di questi casi rimangono aperte problematiche circa i costi di roaming quando la connettività non sia limitata al solo Wi-Fi.

La spettacolare crescita in controtendenza dei tablet compensa solo parzialmente il sostanziale calo della Spesa per l'acquisto di PC desktop, PC notebook, stampanti ed altro hardware, che, fino all'anno scorso completavano il perimetro degli end-point. In questo perimetro, per nostra scelta, non rientrano end-point classici dell'elettronica di consumo, come le console per giochi, gli smart TV, gli smart set top box, telefoni cellulari, altri consumabili, ecc. Anche se indirizzabili da IP e oggettivamente utilizzabili da applicazioni IT preferiamo rimangano nel comparto d'origine.

Sempre per chiarezza, dai nostri conteggi relativi al comparto dell'Hardware rimangono esclusi tutti quegli apparati programmabili,



attuatori, sensori etc. che si configurano come elettronica industriale e che consentono di “aggiungere intelligenza” ad oggetti più complessi. Diverso il discorso per i prodotti software ed il software embedded che, laddove vi sia trasferimento o acquisto, sono conteggiati insieme agli eventuali servizi di sviluppo acquisiti all'esterno nei relativi comparti. Esempi eclatanti possono essere i software o i servizi relativi agli smart meter in ambito utility o le smart camera ormai così diffuse in ogni ambito.

Per completare il quadro a parità di perimetro con la situazione dello scorso anno rimane la situazione dell'Assistenza Tecnica e della Manutenzione. In chiusura 2013 il comparto si attesta sui 563 milioni di Euro, lasciando sul campo un -4,3% rispetto ad un anno fa.

Questo è il risultato dell'effetto combinato di calo dei “pezzi” venduti e di estensione dei periodi di garanzia, oltre che di una migliore affidabilità generale dell'Hardware. Il punto più a sfavore è comunque l'erosione delle tariffe degli interventi che obbliga gli operatori ad effettuare ulteriori sforzi di miglioramento di efficienza in un settore già particolarmente consolidato.

Il nuovo perimetro dell'Hardware

Fino a questo punto la nostra analisi si è svolta a “parità di perimetro” con il passato, ma la trasformazione dell'IT ci obbliga a riconsiderare l'attuale perimetro e ad includervi segmenti e linee di prodotto fino allo scorso anno di dimensione trascurabile o rimaste, per continuità e scelte passate, in altri settori.

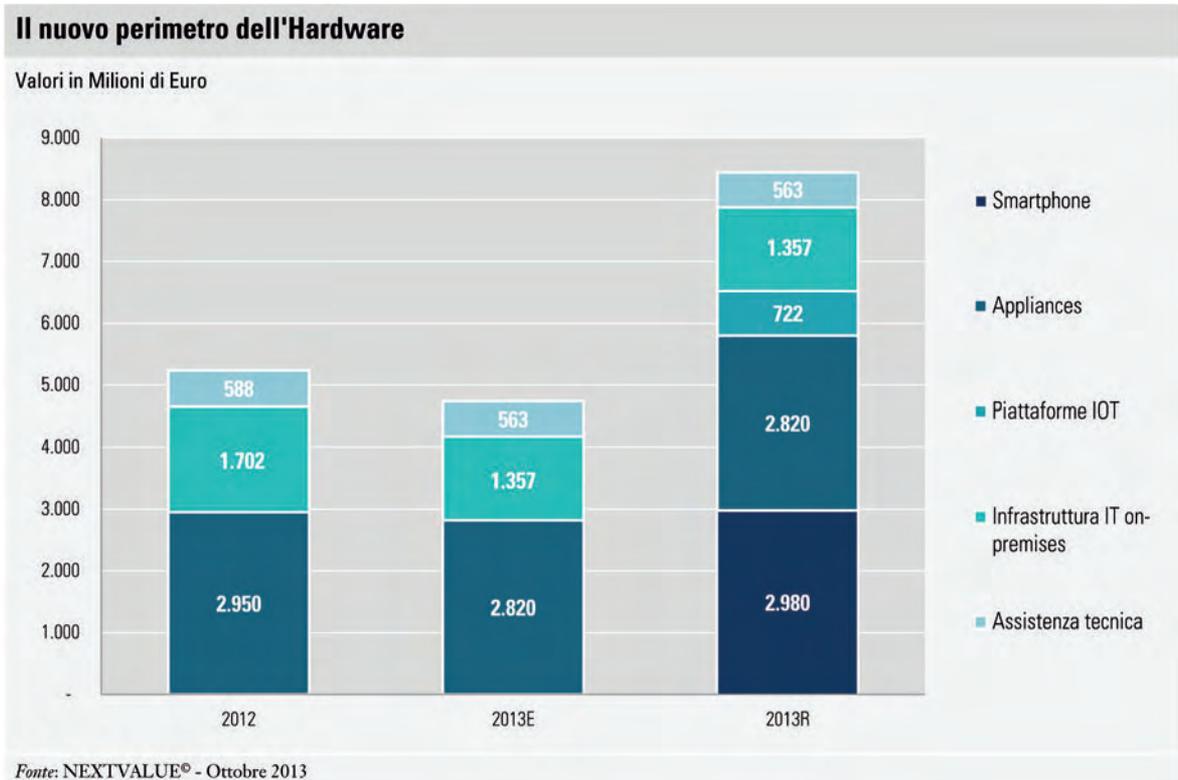
Il caso eclatante è quello degli *Smartphone*, che da quest'anno divengono IT, essendo ormai a pieno titolo gli end-point principali per la fruizione di applicazioni e servizi in mobilità.

Valutiamo in oltre 28 milioni gli presenti nel nostro mercato con un apporto in valore al comparto dell'Hardware.

L'altro apporto significativo è dovuto agli apparati ed alle piattaforme di *Internet of Things* (IoT), che, inclusi sistemi di telesorveglianza e di telecontrollo ed esclusi ovviamente gli oggetti, raggiunge i 722 milioni di Euro.

Infine, anche se in valore ancora trascurabile rispetto alle cifre precedenti, includiamo una nuova categoria di sistemi, ovvero i *sistemi ingegnerizzati* che integrano piattaforme hardware e componenti di software in un unico *box*, in modo da ottimizzare connessioni, scalabilità e performance. Essi svolgono compiti specializzati, classico quello di data base machine, per workload multipli o, addirittura, sono specializzati per supportare un unico tipo di workload. In termini di unità rappresentano ancora un numero decisamente limitato ed il loro apporto in termini di

FIGURA 2.4



valore lo abbiamo incluso nel totale dei server. Ciononostante non vi è dubbio che questi sistemi rappresentino un'interessante novità e interessanti building block della nuova generazione di datacenter.

In considerazione di questi apporti, l'intero comparto dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica raggiunge gli 8.442 milioni di Euro a fine 2013.

In Figura 2.4 sono presentati gli apporti delle singole componenti.

IL SOFTWARE

Per molto tempo il comparto del Software ha mantenuto le stesse posizioni. Pur risentendo delle difficoltà economiche, le imprese non hanno mai rinunciato a investimenti in questo settore che è un tipico sostegno ai processi di ammodernamento e di Innovazione. Per la prima volta quest'anno il software a parità di perimetro scende a 4.145 milioni di Euro, -3,2% rispetto al 2012 (Figura 2.5 e Figura 2.6).

L'effetto negativo dei minori investimenti nell'«esistente» si fa sentire in tutti e tre i settori del Software di Sistema, del Middleware e del Software Applicativo, pur in misura differente. Ancora moderato l'effetto di «sostituzione» imputabile alla componente SaaS del Cloud

FIGURA 2.5

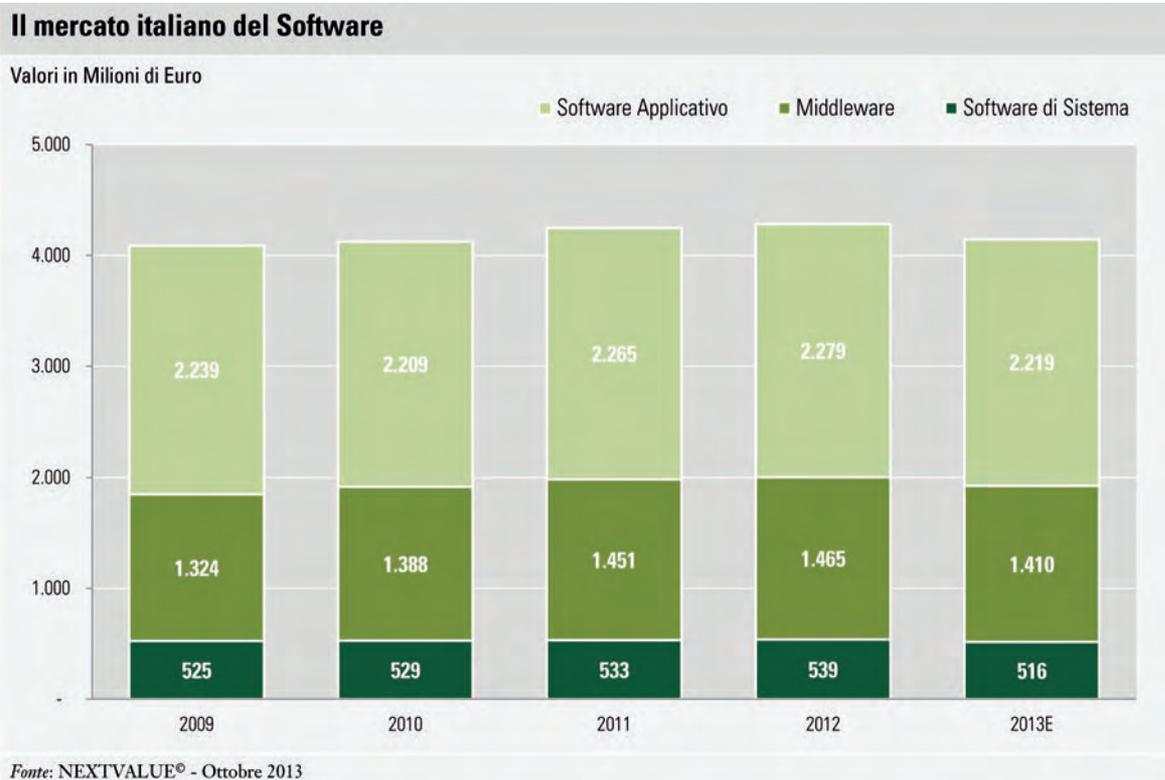


FIGURA 2.6

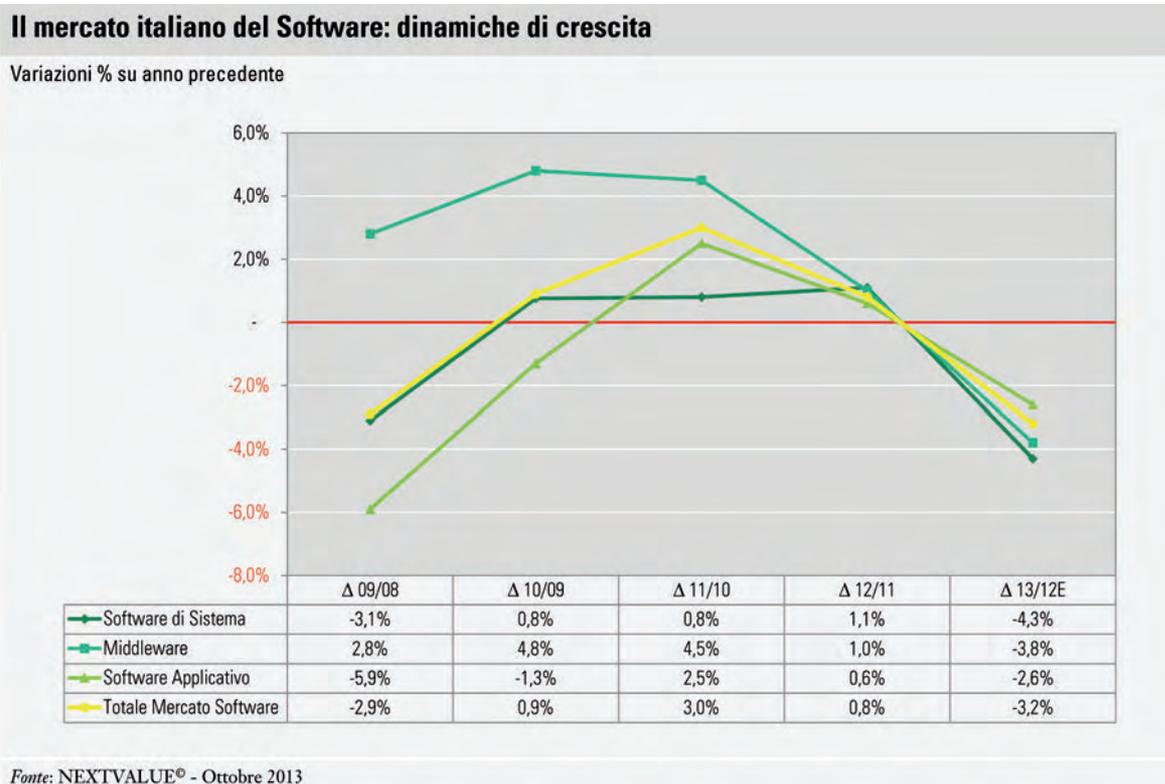
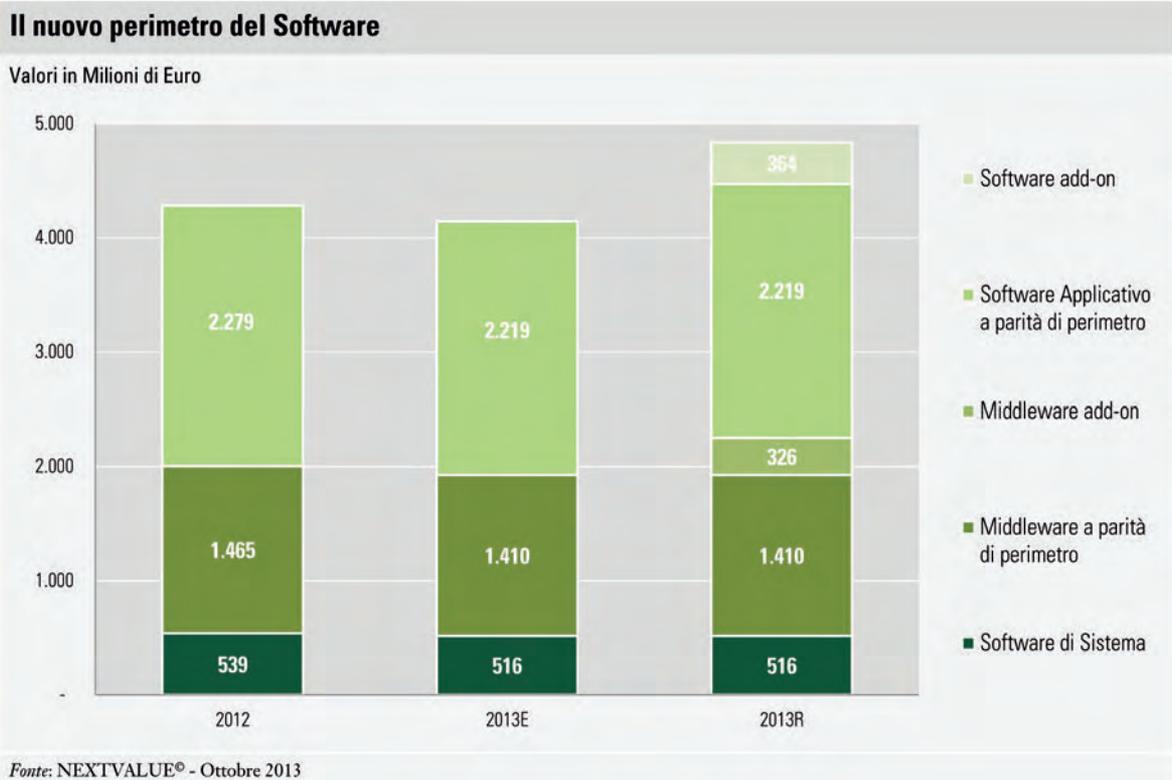


FIGURA 2.7



Computing, anche se in alcuni segmenti la penetrazione di questi servizi applicativi incomincia ad essere consistente.

Più promettenti gli apporti di aree finora “non a perimetro”. In particolare le aree dell’Internet of Things e del Digital Marketing incidono parecchio sul “nuovo” perimetro, seguite molto più da lontano da quella dei Big Data.

Nel complesso settore del Digital Marketing abbiamo fatto rientrare anche l’articolato mondo delle *App*, in particolare di quelle distribuite a pagamento dai vari App store. In questo caso, anche se il volume complessivo non è particolarmente elevato, perlomeno se confrontato con il numero di App in circolazione, vi è da sottolineare il quasi raddoppio di crescita anno su anno ed il fatto che le App rappresentano un inesauribile motivo di apertura di innumerevoli start-up.

Tenuto conto di questi add-on i risultati del Software sono quelli riportati in Figura 2.7, con un volume complessivo che si attesta a 4.835 milioni di Euro.



Il Software di Sistema

La Spesa per Software di Sistema è relativa agli acquisti di sistemi operativi, upgrade e tool effettuati separatamente dalle piattaforme. Non vi fanno parte i Software forniti direttamente con l'acquisto del sistema o come parti coperte da canoni di manutenzione e aggiornamento. Nella nostra accezione vengono inclusi anche i sistemi embedded, ovvero i sistemi operativi o di controllo a bordo di apparati quali ATM, POS o altro quando acquisiti come licenze d'uso a sé stanti.

Come l'Hardware, così anche il Software di Sistema riflette in modo negativo la generale situazione di sofferenza del mercato per l'acquisto di nuovi sistemi e della maturità raggiunta da linee di prodotto quali, in particolare, i PC desktop, le stampanti o i server di classe low-end. Viceversa questa situazione può divenire anche un'opportunità di upgrade del Software di Sistema, nel momento in cui apparati, giunti alla fine del loro ciclo di ammortamento, devono comunque essere tenuti in linea per via della impossibilità ad avviare nuovi investimenti. In questo contesto il Sistema d'Offerta ha ben recepito come queste esigenze vanno anche a legarsi con le traiettorie evolutive degli utilizzatori, quali la richiesta di abilitazione di funzionalità *mobile* e *social*, anziché di meccanismi di coesistenza dei building block tradizionali all'interno di architetture *Cloud*.

Perciò la Spesa è in buona parte trainata sia dalle necessità di aggiornamento dei sistemi di fascia alta e, più in generale, dalla necessità di abilitare una loro maggiore sicurezza e affidabilità di utilizzo in contesti rinnovati, e, contemporaneamente, dall'eterogeneo mondo degli endpoint, che devono evolvere verso una maggiore integrazione con servizi sempre più Cloud e improntati a nuove *customer experience*. In questo caso si richiedono importanti miglie e alla loro usabilità e alla loro capacità di condividere dati e informazioni, anche con start-up veloci.

I trend descritti sono già in corso da almeno un paio d'anni e rientrano nel perimetro consueto del Software di Sistema. La sola componente che fa eccezione è quella relativa ai sistemi integrati e alle nuove appliances e relativa a nuovi sistemi operativi che apportano benefici in termini di scalabilità, gestione e performance, componente ancora irrilevante ai nostri fini statistici.

Pertanto maturazione del mercato e opportunità si bilanciano e complessivamente il Software di Sistema raggiunge nel 2013 un valore pari a 516 milioni di Euro, diminuendo con un tasso annuo pari al -4,3%.

Il Middleware

A parità di perimetro con le analisi precedenti, il comparto del Software di Infrastruttura, o *Middleware*, mantiene una propria inerzia



che lo porterà a posizionarsi a fine 2013 su un valore di 1.410 milioni di Euro, con un rallentamento del -3,8% sui risultati del 2012.

A sostenere più o meno sulla linea di galleggiamento il Middleware sono soprattutto gli investimenti in progetti di consolidamento e virtualizzazione dei datacenter aziendali ed altre iniziative in fatto di migliore integrazione applicativa e dei dati, di più appropriata gestione della sicurezza dell'informazione e di miglioramento della collaborazione a livello di tutte le organizzazioni aziendali. Queste le linee evolutive "classiche" del Middleware, da un lato in una logica di ammodernamento e di miglioramento dell'efficienza del "Servizio IT" e, dall'altro, di azione propedeutica al passaggio al Cloud Computing.

L'avvio su più fronti di queste iniziative sottendono alla maggiore Domanda di piattaforme di IT Management, che abilitano una più efficace governance dell'utilizzo delle risorse IT.

La progressiva crescita delle soluzioni di virtualizzazione evolve dai più classici modelli che interessano le piattaforme a quelli che investono anche i desktop, fino a veri e propri modelli "on demand" e di Cloud Computing. La virtualizzazione invade il lato "end-point" e ingloba i dati, le applicazioni e gli strumenti presenti su di esso.

Il cambiamento che si viene così a generare apre nuovi spazi per strumenti di software e relativi servizi, modifica la stessa gestione integrata degli asset informatici e innesca nuovi processi di change management e di provisioning ed interventi significativi di cambiamento e di revisione delle relative modalità operative.

Non meno statica rispetto al corso di questi ultimi anni la componente associabile alla Gestione dello Storage e ai DBMS, in cui affondano le loro radici gli Analytics di Business Intelligence. Anche se trascuriamo per il momento i Big Data, sui quali torneremo tra poco, il valore di questa componente è stimato intorno ad un quarto del valore complessivo del comparto del Middleware.

Altre tradizionali componenti di Spesa Middleware sono quelle per le piattaforme di *Application Lifecycle Management (ALM)*, le piattaforme di *Service Management* e di *Gestione delle Conoscenze e dei Contenuti*, intese come le varie piattaforme di Unified Communication & Collaboration. In quest'ultimo ambito, la prospettiva strategica di molte organizzazioni passa dall'adozione di piattaforme real-time che consentono anche l'uso di informazioni relative alle *relazioni* esistenti o che si creano fra individui, a piattaforme software, sempre più sostituite anche da servizi in Cloud, che consentono ai collaboratori di comunicare in modo sicuro attraverso tipologie di reti differenti, di condividere dati e informazioni utili, agende, calendari, appuntamenti, etc... e di vederli integrati nelle abituali applicazioni di produttività personale.



Il tema si estende dall'utilizzo e dalla integrazione di nuovi end-point, all'abilitazione di servizi di e-mail, instant messaging e Web conferencing, fino alla sicurezza e alla protezione degli investimenti già effettuati. I maggiori player del settore mettono a disposizione una varietà di strumenti e architetture e, oltre ad essi, sono pur sempre disponibili prodotti e piattaforme opensource. In quest'area, dopo mesi di turbolenza e di acquisizioni e fusioni, l'offering sembra oggi stabilizzarsi.

Tutte queste tematiche non sono certamente nuove, soprattutto nelle imprese Top e Medio Grandi, ma sempre più riguardano un numero maggiore di imprese e una fascia di aziende più bassa.

Il nuovo perimetro del Middleware

I macro-trend evolutivi delle tecnologie IT e, in particolare la Consumerization, la Mobility, l'Internet of Things ed i Big Data con gli Analytics di nuova generazione danno un notevole impulso all'adozione di nuove componenti di Middleware, che da quest'anno estrapoliamo dal perimetro classico, dando loro l'evidente importanza in una prospettiva sempre più propedeutica all'adozione di servizi che verranno erogati in modalità Cloud Computing.

Molteplici ricerche in tema di Information Management mostrano come non solo la generica problematica della gestione, ma soprattutto quella della *gestione in sicurezza* dell'informazione, ricadono sempre di più nello "scope" dell'IT aziendale, anche in quelle entità dove si è compreso che il perimetro dell'Information Security Management è assai più ampio di quello IT e dove vi è un'organizzazione dedicata parallela all'IT. In questi casi la componente IT degli investimenti in Information Security Management è superiore alla media e può superare la soglia del 10% dell'intera Spesa IT esterna, per cui far riferimento alla sola Sicurezza IT classica è decisamente riduttivo. Rispetto alle problematiche ed ai trend in corso l'attenzione di CIO, di CISO e CSO è sempre più posta ad adottare un approccio sistemico, di *piattaforma*, piuttosto che a risolvere "solo" situazioni particolari di esposizione al rischio adottando strumenti e soluzioni specifiche, come avvenuto in passato.

Come abbiamo ampiamente mostrato nell'INSIGHT 2* che NEXTVALUE ha dedicato anche quest'anno alla problematica dell'Information Security Management, la Spesa in ambito sicurezza segue coerentemente le strategie aziendali. Queste, a loro volta, sono conseguenza di una maggiore sensibilizzazione alle problematiche della gestione del rischio da parte dei top manager. Meno compliance e più

* Per il download dei NEXTVALUE INSIGHTS vai al sito www.nextvalue.it



governance e risk management, dunque, ma anche tanta necessità di riportare in azienda le skill e le competenze più elevate.

A queste voci vanno ascritti nuovi investimenti in Information Security Management. Essi però rappresentano una naturale, anche se sostanziale, crescita (+6%) di capitoli di Spesa già inclusi nel perimetro del Middleware del 2012 e quindi già conteggiati nella dimensione di Spesa riportata in precedenza.

Nella voce Information Security Management rientra anche la componente “mobile” relativa alla Sicurezza IT.

Gli effetti della Mobility e, ancor più in generale, della IT Consumerization, danno luogo a nuove voci di Spesa di Middleware, le quali, fino all’anno scorso, erano in parte inserite in una voce “other” o del tutto ancora trascurabili. Da quest’anno vogliamo metterle in luce e darne una appropriata quantificazione.

Il trionfo di e tablet, anche come strumenti aziendali, ha ragion d’essere per il sostanziale miglioramento di produttività della forza lavoro che si può ottenere e per i vantaggi del rinvigorimento dell’azione sul mercato grazie a una migliore interazione con il cliente. Non a caso le imprese sono impegnate in *best effort* per gestire, conservare, collegare e proteggere i dispositivi mobili e, in prospettiva futura, per immaginare, costruire, distribuire e promuovere nuove applicazioni che colmino il divario con le richieste e le aspettative del cliente finale.

In tutti questi contesti di Mobility viene data priorità di investimento all’adozione di piattaforme di *Mobile Device Management (MDM)* che presidiano la gestione, la sicurezza, il provisioning, ecc. dell’infrastruttura mobile aziendale, anziché supportano la practice, ancora poco diffusa nel nostro mercato, del *Bring Your Own Device (BYOD)*.

Ma Mobility e IT Consumerization non esauriscono qui i loro effetti: vanno tenuti in considerazione altri aspetti, tra cui, ad esempio, gli strumenti più recenti per lo sviluppo di software di nuova generazione, come le *App*, anziché le relative *piattaforme* di distribuzione delle stesse.

Quel che più ci preme sottolineare sono anche le conseguenze di un nuovo principio fondante dell’Information Management. Sempre più a ciascuno di noi è associato un *profilo digitale*, comprensivo di più strumenti e di modalità di accesso a dati personali di lavoro, ma anche e, soprattutto, ad applicazioni, video, file, immagini, musica, ecc. che costituiscono un nostro corredo strettamente personale, associato alle nostre abitudini e attitudini *digitali*. Il punto caldo per le imprese è di allineare sempre meglio le proprie applicazioni e l’utilizzo delle informazioni di business alle modalità con cui il collaboratore agisce nella sua vita digitale privata, come consumatore. In altre parole anche la componente aziendale del singolo profilo digitale va memorizzata, aggiornata, sincronizzata, condivisa, ecc., in funzione degli scopi e della user experience.



Questi nuovi sviluppi correlati all'Information Management e alla mobilità degli individui, incidono su alcune linee di prodotto già incluse a perimetro adottato negli anni scorsi, ma costituiscono ulteriori semi che generano nuovi capitoli di Spesa dal rapido sviluppo nel prossimo futuro.

L'attuale contributo di tutte le componenti citate finora alla voce Middleware è di circa 180 milioni di Euro già quest'anno, i quali vanno quindi ad aggiungersi alla voce complessiva riportata in precedenza (Figura 2.8).

Sempre con riferimento a voci fuori perimetro, ancora di dimensioni marginali, ma comunque importanti da tenere in considerazione, l'apporto dei *Big Data* al Middleware è sostanzialmente attribuibile alla Spesa per strumenti e piattaforme di nuova generazione, che appunto consentono di trattare dati dai volumi elevati, caratterizzati da varietà estrema, da memorizzare ed analizzare in tempo reale e tipicamente dal valore più alto per il business.

Dimensione dello storage, varietà e natura dei dati e complessità dello strumento di analisi caratterizzano questa nuova linea di Middleware, che ha come sbocco finale la messa in opera di una infrastruttura che consente la coesistenza di differenti approcci all'analisi e all'interoperabilità.

Per il momento il valore complessivo di questi investimenti è modesto, valutato in un intorno di soli 18 milioni di Euro nel 2013, ma non abbiamo dubbi sulla sua rapida crescita autonoma già nei prossimi mesi.

Assai più rilevante è il contributo che già l'*Internet of Things* (IoT) dà al comparto del Middleware. Come abbiamo già ampiamente descritto nel precedente capitolo, un numero enormemente crescente di oggetti, tra sensori, webcam, altri apparati elettronici, ecc., grazie a connessioni ad Internet, sempre più spesso mobile, sono fonti di dati che attraverso specifiche elaborazioni ed interpretazioni divengono informazioni digitali.

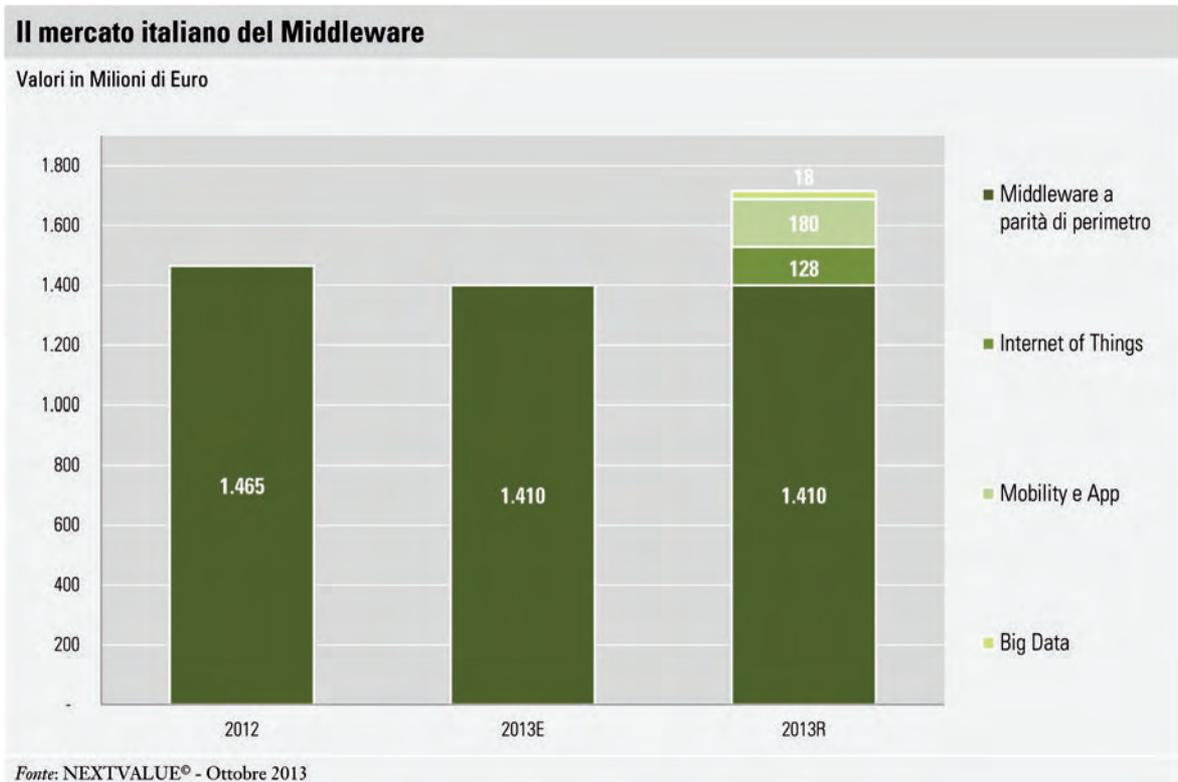
Sempre più si tratta di mettere in campo vere e proprie *Piattaforme di IoT*, che necessariamente sono composte da un loro specifico mix di Middleware e sempre più intersecano le altre componenti della Mobility, del Cloud Computing e dei Big Data.

Queste piattaforme consentono anche una opportuna gestione e governance di veri e propri "ecosistemi di oggetti" che, a loro volta, sono specifici di contesti industriali o economici, dai trasporti, alle utility, alla logistica, alle assicurazioni.

Il consistente volume di Middleware già generato quest'anno da IoT è stimato in 128 milioni di Euro, che vanno ad aggiungersi on top al perimetro tradizionale del comparto, come mostrato dalla Figura 2.8.

Il nuovo volume complessivo del Software di Middleware è pari a 1.736 milioni di Euro nel 2013.

FIGURA 2.8



Il Software Applicativo

A parità di perimetro con il 2012 la Domanda di Software Applicativo è in leggera flessione del -2,6%, attestandosi a 2.219 milioni di Euro a fine 2013 (Figura 2.9 e Figura 2.10).

Nessuno dei capitoli di Spesa dell'IT è più sostenuto del Software Applicativo dalle esigenze di rinnovamento, estensione e adeguamento di soluzioni già presenti e, in modo più selettivo, da investimenti in Innovazione. Naturalmente l'alternativa sempre più disponibile a quella classica di fruizione con l'acquisto di licenze d'uso e la sottoscrizione di contratti di manutenzione evolutiva e di upgrade è quella del fruire di servizi applicativi in modalità *Software as a Service (SaaS)* che conteggeremo nel comparto dei Servizi.

La modalità SaaS va quindi a discapito della Spesa classica per applicazioni, ma da sola non spiega la debolezza di un comparto che negli anni è comunque sempre cresciuto. A nostro avviso incidono il venir meno di investimenti diretti soprattutto da parte della clientela minore ed un generale contenimento dei prezzi.

FIGURA 2.9

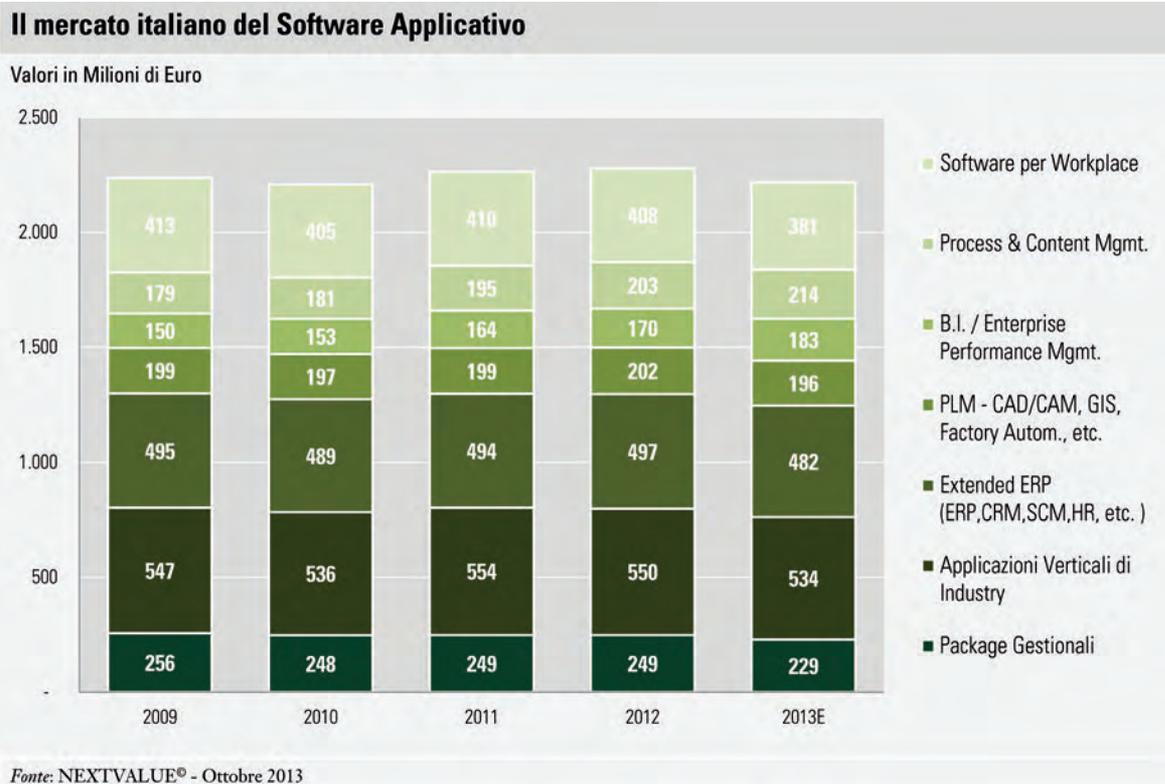
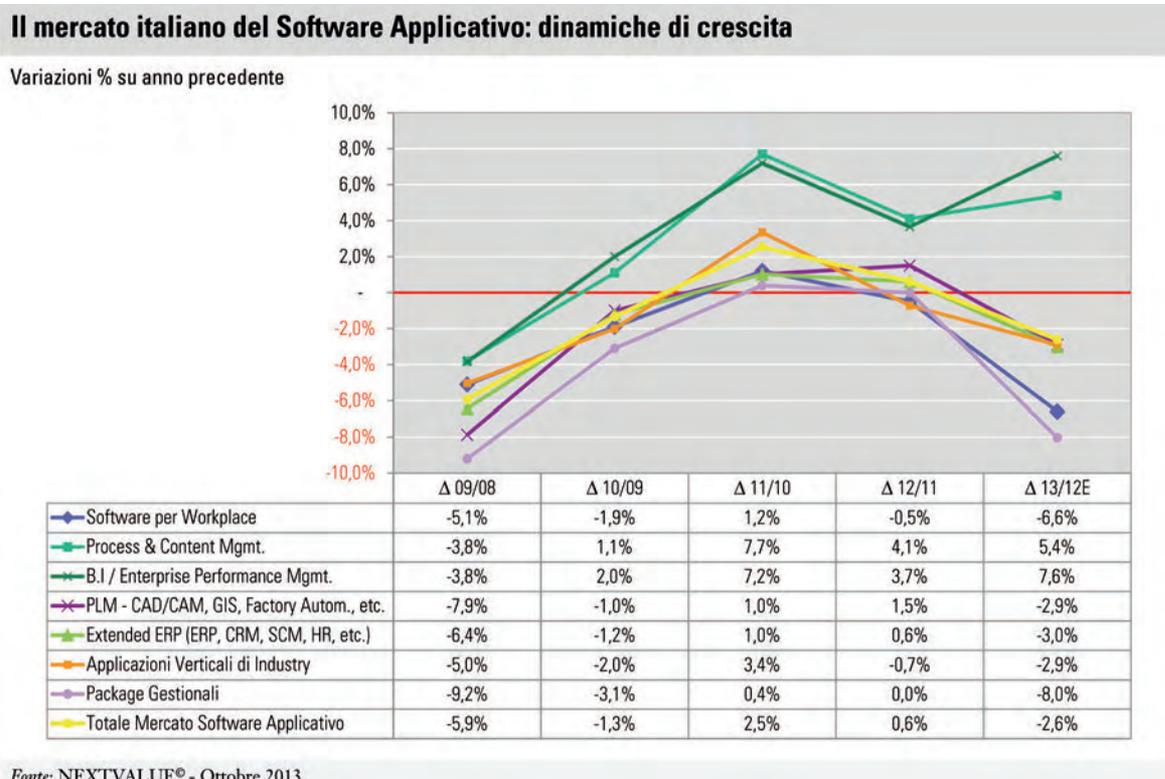


FIGURA 2.10





Tutto ciò premesso, analizziamo brevemente l'andamento delle macro-componenti, a cominciare da quella dell'*Extended ERP*.

Secondo un modello organizzativo ormai adottato sempre più negli ultimi anni anche da aziende di Media e Piccola dimensione, le soluzioni di *Extended ERP* supportano l'obiettivo di impresa aperta ai fornitori, ai partner commerciali ed ai clienti finali e favoriscono la possibilità di creare reti di impresa. Attraverso la gestione dei processi e l'ottimizzazione dei flussi di dati, esse tendono a risolvere la complessità della relazione tra le entità in gioco. Pertanto anche le soluzioni più tradizionali si stanno aprendo ai paradigmi del mondo "social" e di quello "mobile" e favoriscono sempre più la collaborazione e la condivisione di una intelligenza collettiva generata. Le moli di dati originati sono sempre più oggetto di analisi di *Business Intelligence*, sia tradizionali sia avanzate.

Nelle soluzioni di *Extended ERP* comprendiamo i classici sistemi di *Enterprise Resource Planning (ERP)*, sempre più estesi o verticalizzati nelle aree della gestione del prodotto, del procurement, della logistica, del marketing e vendita e, ovviamente, della gestione delle risorse umane. Vi rientrano anche le suite di *Supply Chain Management (SCM)*, *Customer Relationship Management (CRM)*, *Human Resources (HR)*, etc..

Gli *Extended ERP*, al netto della componente *SaaS*, hanno un andamento meno brillante che in passato, in relazione anche all'importanza di effettuare risparmi sulla parte esistente dell'IT, di razionalizzare e standardizzare tutta l'area delle *Operation*, in cui le aziende hanno ormai investito per anni. In parallelo le opportunità sono connesse con l'adeguamento in corso dell'installato all'evoluzione delle tecnologie, ad esempio per gli aspetti di mobilità e di presidio multicanale del cliente. Una attenzione continua è anche rivolta agli aspetti di *Innovazione di processo*, in particolare nelle aree specifiche delle vendite, del marketing e della *supply chain*.

L'equilibrio tra questi due trend opposti gioca leggermente a sfavore del volume di Spesa complessiva, che nel 2013 raggiunge i 482 milioni di Euro con un decremento del -3%. Su questo "saldo" incidono molto anche le revisioni al ribasso dei contratti di manutenzione evolutiva delle licenze in uso.

Parallelamente agli *Extended ERP*, che tipicamente mostrano un percorso di adozione che "scende" dalle Grandi Imprese verso le Medie e le Piccole, mantiene una enorme importanza nel nostro mercato il patrimonio di software rappresentato dai cosiddetti *Package Gestionali*. In questo caso il percorso di adozione va dall'utenza professionale, ad esempio commercialisti, notai, avvocati, architetti, ingegneri, ecc. fino alle Micro e Piccole Imprese. Nonostante la numerosità dei clienti il problema per molti ISV, soprattutto locali, è quello della sostenibilità



del business, visto che questo tipo di mercato si presta a logiche pesanti di sostituzione e concentrazione e che adeguare e rinnovare il proprio prodotto non significa di per sé garantirsi un mercato di sbocco sufficientemente ampio. Molte entità dell'offerta hanno cercato di risolvere questo problema di sopravvivenza estendendo la propria rete di partnership o divenendo a loro volta reseller di altri, in grado di offrire servizi di buon livello e verticalizzazioni per nicchie di mercato. Va da sé che questa strategia ha pagato solo nel momento in cui la nicchia o il segmento di mercato di elezione non ha a propria volta subito gli effetti deleteri di una crisi di settore.

A rimescolare ancor più le carte vi è anche la maggiore disponibilità di soluzioni offerte in modalità SaaS, che sono apprezzate in modo particolare dal mondo professionale, vista la familiarità crescente che ciascun individuo ha nei confronti di queste nuove modalità di erogazione di un servizio. Dal mondo professionale al mondo delle Micro Imprese il passo potrebbe sembrare breve e di fatto lo sta diventando, nonostante la forte capacità di presidio tuttora dimostrata dai tradizionali provider di IT su questo tipo di clientela.

Questo processo ormai affetto da elevata turbolenza fa sì che la Spesa complessiva destinata ai Package Gestionali valga 229 milioni di Euro nel 2013, in calo del - 8%.

Considerazioni analoghe a quelle dell'Extended ERP e, in parte, a quelle fatte per i Package Gestionali, valgono per il segmento dei *Package Verticali di Industry*, in lieve calo del -2,9% per un volume di Spesa pari a 534 milioni di Euro quest'anno.

Questo segmento comprende le soluzioni specifiche di settore merceologico e rappresenta un'area di investimento molto selettiva da parte delle aziende, si pensi, ad esempio, a ciò che avviene nelle Banche. Il mantenimento delle posizioni in ambiti Verticali di Industry è senz'altro un segnale forte della volontà di salvaguardare i propri processi di Innovazione a dispetto delle difficoltà economiche.

Completa il gruppo degli applicativi per i processi "core" dell'impresa il segmento del *Product Lifecycle Management (PLM)*, del software di progettazione e automazione e per i sistemi informativi geografici e territoriali. Il PLM ritrova nuovo slancio laddove la gestione delle risorse, dei processi e delle informazioni relative alle varie fasi del ciclo di vita di un prodotto o servizio necessitano di un approccio integrato e su un'organizzazione che è espressione di un processo collaborativo che coinvolge non solo i vari reparti dell'azienda ma anche quello dei suoi partner e dei suoi fornitori. Il mercato del PLM appare stabile e riconducibile ad un ricorso "esteso" all'integrazione di informazioni che provengono da più attori e legate a singoli item della storia di un



prodotto/servizio. Peraltro basti pensare all'importanza che può avere un sistema di PLM per una impresa che esporta ed installa macchinari più o meno complessi in tutto il mondo.

Importanza a sé rivestono i *Sistemi Informativi Geografici (GIS)*, peraltro l'area tra le menzionate finora che è più esposta al fenomeno della consumerizzazione e all'erosione di servizi SaaS contestuali. La gestione di dati *geospaziali* esula oggi dalla tradizionale attenzione rivolta loro dalle pubbliche amministrazioni locali e centrali, nel momento in cui sempre più imprese necessitano di sistemi per la conoscenza, l'organizzazione e lo sviluppo di propri servizi sul territorio e di geomarketing. Il Web ormai consente anche un'ampia gestione integrata di dati di tipo ambientale, economici e statistici e di quelli inerenti alla mobilità. Proprio la disponibilità e la ricchezza di questi contenuti ne incoraggia la fruizione in SaaS.

Quest'anno l'intero segmento si assesta su un volume di Spesa pari a 196 milioni di Euro, con una diminuzione annua pari al -2,9%.

Terzo per dimensioni di Spesa tra i segmenti di Software Applicativo è il *Software per Workplace*, il cui valore è stimato quest'anno in 381 milioni di Euro e quindi in calo del -6,6%, anche per gli effetti del veloce cambiamento delle applicazioni e dei servizi erogabili via Web.

Questo segmento raggruppa applicazioni eterogenee di produttività individuale e, soprattutto, grazie alle numerose infrastrutture Web-based disponibili, strumenti eterogenei che integrano funzioni di document sharing, process management, messaging, videoconferenza e di collaborazione in genere.

Nella eterogeneità del segmento il principale trend può essere individuato nel già citato ridisegno del desktop degli utilizzatori aziendali sempre più su modelli consumer. Il segmento non comprende, se non per una parte marginale e legata a vecchie edizioni e modalità di distribuzione, la componente Giochi, da noi inserita a tutti gli effetti nel business dei Contenuti Digitali.

Tra i segmenti in crescita il primo è quello della *Business Intelligence* e dell'*Enterprise Performance Management*, che raggiunge, grazie ad un balzo del +7,6% i 183 milioni di Euro a fine 2013.

A parità di perimetro escludiamo gli apporti dei Big Data, ma come già l'anno scorso, vi includiamo anche tutti i *Business Analytics* e gli strumenti e le applicazioni di nuova generazione, connessi al Web ed alle modalità di fruizione in mobilità.

In questo ambito anche le modalità di fruizione SaaS divengono concorrenziali agli investimenti sull'on-premises, ma BI ed EPM continuano a crescere anche nelle forme consuete di licenze d'uso, abilitati dalle esigenze del business e del marketing e, in parte minore,



dalle necessità di adeguamento tecnologico e alle esigenze di realizzare, ad esempio, più accurate analisi di rischio.

L'utilizzo e l'interpretazione di dati continua ad essere una delle esigenze più segnalate da imprese di ogni dimensione, che hanno la duplice necessità di analizzare i dati prodotti dai sistemi interni e, soprattutto, di comprendere i fenomeni che caratterizzano il mercato ed il sistema competitivo raccogliendo e confrontando informazioni che provengono dal mondo social e mobile. Pertanto accanto alle soluzioni di BI riconducibili ai tradizionali warehousing e sistemi di reporting di tipo operativo, è sempre più presente un'area evoluta, costituita da tecnologie e applicazioni di Business Analytics orientati anche alle *azioni predittive*.

Ulteriore segmento particolarmente vivace e in controtendenza è quello del *Process & Content Management*, con un +5,4% di tasso di crescita annuo e un volume di 214 milioni di Euro a fine 2013.

Accanto alle tradizionali esigenze di catturare, digitalizzare, gestire e condividere contenuti automatizzando i processi “document intensive” e di incanalare i contenuti stessi in sistemi di Workflow Management e di archiviazione e conservazione nel rispetto di norme e di Budget limitati, la Domanda tende a privilegiare soluzioni integrate che supportano sia le applicazioni base di content management, quali i servizi di library, i workflow, il search ed il record management, sia che abilitano la collaborazione tra team, la ricerca avanzata di informazioni, la protezione della proprietà intellettuale, l'accesso al patrimonio informativo aziendale da dispositivi mobili, la *omnicanalità*.

Sempre più soluzioni vengono offerte in modalità SaaS, quale valida alternativa alle classiche soluzioni on-premises.

Fin qui l'analisi a perimetro costante. Vediamo ora gli effetti delle nuove applicazioni.

Il nuovo perimetro del Software Applicativo

On top al perimetro classico del Software Applicativo e delle intrinseche dinamiche di crescita delle componenti descritte determinate dalla digitalizzazione e dalla trasformazione dell'IT, anche in questa occasione diamo evidenza ad una serie di voci che fino al 2012 erano abbastanza irrilevanti, ma che oggi rappresentano componenti particolarmente importanti per gli sviluppi futuri: esse sono le applicazioni di *Digital Marketing* e di “social” *e-Commerce*, le *App*, sempre più distribuite in maniera massiva, le applicazioni specifiche, derivanti dalle primissime esperienze di adozione dei *Big Data* e quella più corposa relativa alle applicazioni di *Internet of Things*.

Iniziamo proprio da quest'ultima componente, quella *IoT*, che in



termini di applicazioni si stabilizza su un volume di Spesa di 110 milioni di Euro. La Domanda è prevalentemente riconducibile ad applicazioni di raccolta e di analisi di dati in tempo reale, applicazioni di sicurezza fisica, telecontrollo e telesorveglianza, telediagnosi di impiantistica, ecc. Sempre più spesso a contribuire sono anche soluzioni di *smart building e living*, soluzioni di *infomobilità* e di controllo e diagnostica delle flotte, o applicazioni più complesse e strutturate, anche se nella maggioranza dei casi siamo ancora lontani dal realizzare infrastrutture autoconfiguranti ed interoperabili, dove oggetti sia fisici che virtuali acquisiscono identità e comportamento in relazione all'intero ecosistema.

Tuttavia i possibili cantieri di lavoro sono limitati solo dalla fantasia e dal buon senso, un terreno fertile anche per far crescere start-up innovative. *Smart City*, *Smart Home*, *Smart Energy*, *Smart Environment*, *Smart Car*, *eHealth* sono i termini che ormai ci sono familiari per definire gli ambiti applicativi e per ciascuno di essi sono già molti i progetti in corso.

Alcuni esempi semplici di sistemi Internet of Things sono sotto gli occhi di tutti: la black box dell'antifurto satellitare, che registra i dati sulle abitudini al volante e permette di adattare i premi assicurativi, o il sistema di video sorveglianza, che grazie ai sensori avvisa il padrone di casa in caso di emergenza.

Altri sono più futuristici, ma già funzionanti, come il parcheggio che invia una notifica all'automobilista quando si libera un posto o il monumento o il quadro che "parla" al turista. Uno degli ambiti che oggi catalizza maggiormente l'attenzione è quello delle Smart City. In questo caso la promessa dell'Internet of Things è quella di migliorare la vivibilità delle città, a vantaggio dei cittadini: meno costi e più rispetto dell'ambiente, Innovazione nella gestione dei sistemi di illuminazione e di riscaldamento, monitoraggio del territorio per prevenire catastrofi. Investire nelle tecnologie digitali significa infatti affrontare problemi gravi per le nostre città, di grande rilevanza sociale, quali inquinamento, traffico, dispersione energetica, invecchiamento della popolazione.

Ancora trascurabile è il valore attribuibile alle soluzioni di Big Data. Anche se l'avvio di sperimentazioni è già abbondantemente in corso, la concorrenza di servizi in SaaS e la valorizzazione di molte licenze come "trial" comportano che i risultati raggiunti siano ancora poco al di sopra della decina di milioni di Euro.

L'aspetto più evidente dell'IT Consumerization e del Mobile Internet è la nascita del *Digital Marketing*, le cui macro-attività spingono alla adozione di strumenti e soluzioni che solo parzialmente sono già compresi nei macro segmenti applicativi descritti in precedenza.

Una parte rilevante di soluzioni si lega alla definizione e realizzazione



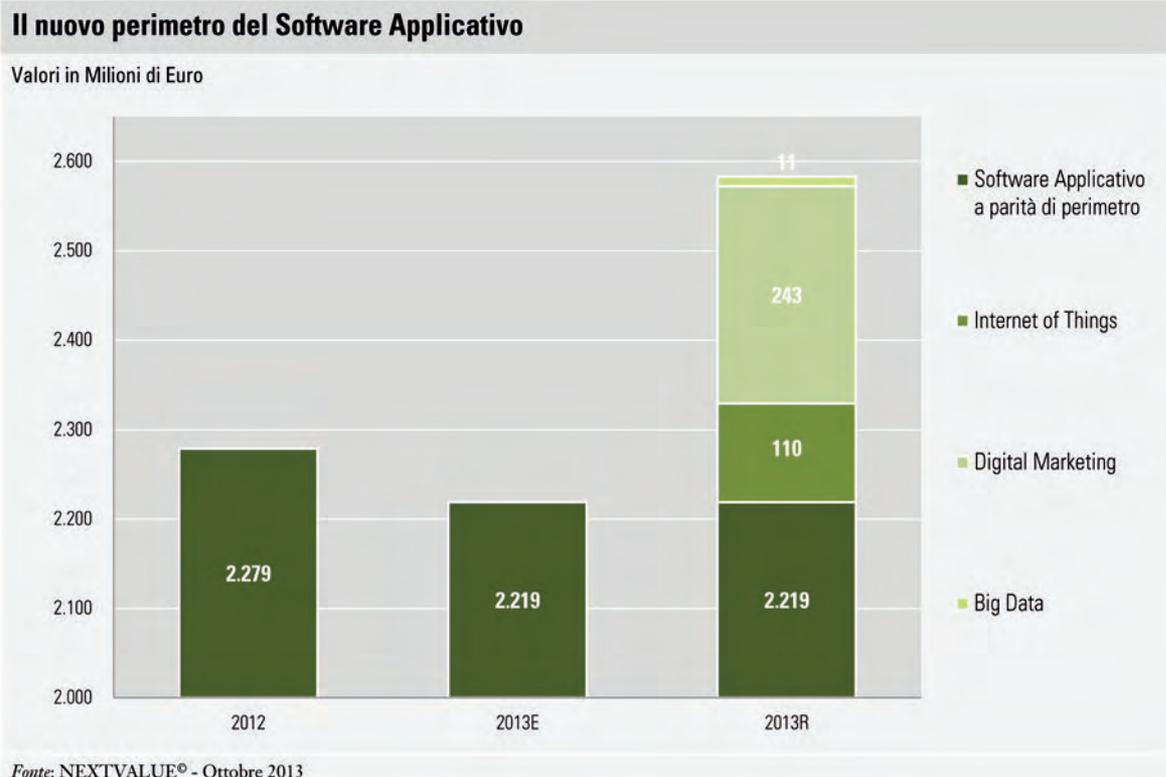
della *brand identity digitale* dell'impresa o dell'organizzazione, certamente alla pianificazione della comunicazione e alle *iniziative di marketing* sui vari canali, all'ottenimento di maggiore *visibilità* sui motori di ricerca, anziché la produzione e l'acquisto di *App*, o lo sviluppo di soluzioni digitali quali nuovi portali, siti di e-Commerce, business community, ecc., senza dimenticare la necessità di promuovere online tutti questi elementi fondanti in un'unica strategia digitale.

Dal punto di vista della Spesa per applicazioni in modalità non tradizionali, le voci del Digital Marketing danno origine ad un add-on di Spesa pari a 243 milioni di Euro, non compresi nei macro-segmenti applicativi descritti nel paragrafo precedente. Meno della metà di questo valore si riferisce all'acquisto di *App* a pagamento.

Inoltre l'ammontare dei servizi applicativi erogati in modalità SaaS per gli scopi di Digital Marketing superano di molto questo valore.

La nuova Spesa complessiva per Software Applicativo diviene pari a 2.583 milioni di Euro (Figura 2.11)

FIGURA 2.11



I SERVIZI IT



A parità di perimetro con il 2012, l'intero comparto dei Servizi IT decresce quest'anno al ritmo di -4,3%, riprendendo e semmai peggiorando quel trend che lo ha caratterizzato negli ultimi dieci anni. Così il valore complessivo della Spesa per Servizi IT nel 2013 raggiunge gli 8.482 milioni di Euro (Figura 2.1).

Ad influire particolarmente su questi risultati sono la carenza di nuovi progetti, soprattutto nelle Piccole e Medie Imprese, la rinegoziazione di tutti i contratti a tariffe professionali al ribasso e la *sostituzione* con servizi commodity in aree applicative o attività ormai standardizzate e ampiamente ammortizzate. In questi casi le imprese pongono molta attenzione ai possibili risparmi derivanti dalla razionalizzazione e dall'utilizzo di servizi gestiti dagli SLA molto chiari. Trattandosi di un versante del mercato decisamente maturo, l'offerta di risorse e servizi tende ad essere abbondante e la competizione a giocare sull'elemento prezzo.

Altro aspetto che incide sulla riduzione dei servizi è il ricorso ancor più marcato a servizi in Cloud Computing; descriveremo meglio questo trend nel paragrafo successivo.

Rimane invece decisamente aperto il tema dello shortage di risorse e skill nelle aree di Innovazione, dove mantengono buoni vantaggi quei provider che puntano decisamente alla focalizzazione ed alla specializzazione. Anche su questo tema torneremo negli approfondimenti del capitolo 6.

Passando invece ad esaminare rapidamente la situazione e le performance delle varie voci che compongono i Servizi IT "a parità di perimetro", le dinamiche interne agli stessi mostrano andamenti a velocità diverse, anche se poi a prevalere è quasi sempre il segno meno complessivo.

Tra i segmenti più rilevanti vi è quello dei *Servizi di Process Management*, che quest'anno si attesta sui 1.390 milioni di Euro e accentua con un drastico -10,3% il proprio calo ormai costante degli ultimi anni.

In questo ambito facciamo riferimento ad attività interamente prese in carico dal fornitore e che vanno da quelle a maggior valore aggiunto dell'Outsourcing di processo, come, ad esempio, l'intera gestione delle Human Resources dell'azienda, a quelle più ripetitive e tradizionali di *Data Capture, Input and Output Management, Service Management*. Le attività relative a questi processi possono anche non essere prettamente informatiche e coinvolgere direttamente il provider nella gestione stessa del processo e nel farsi carico di risorse e asset dell'azienda cliente.

Sull'andamento negativo di questi Servizi pesa il crollo di quelli di

FIGURA 2.12

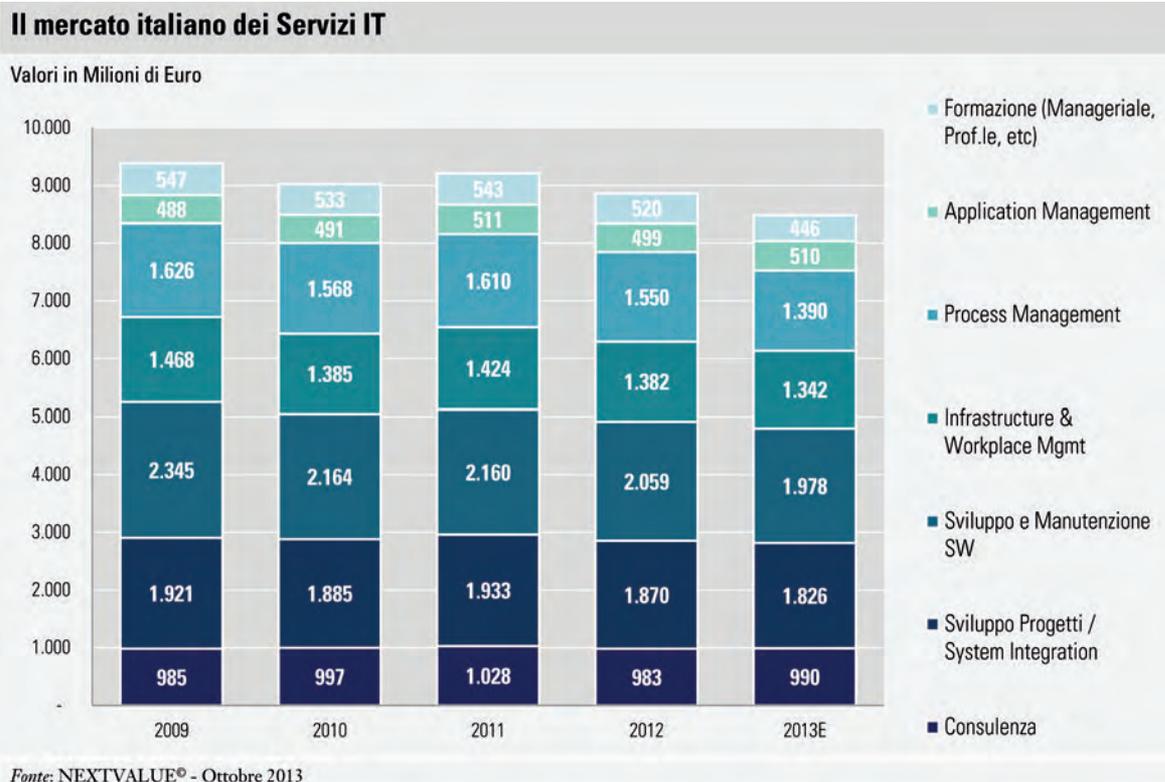
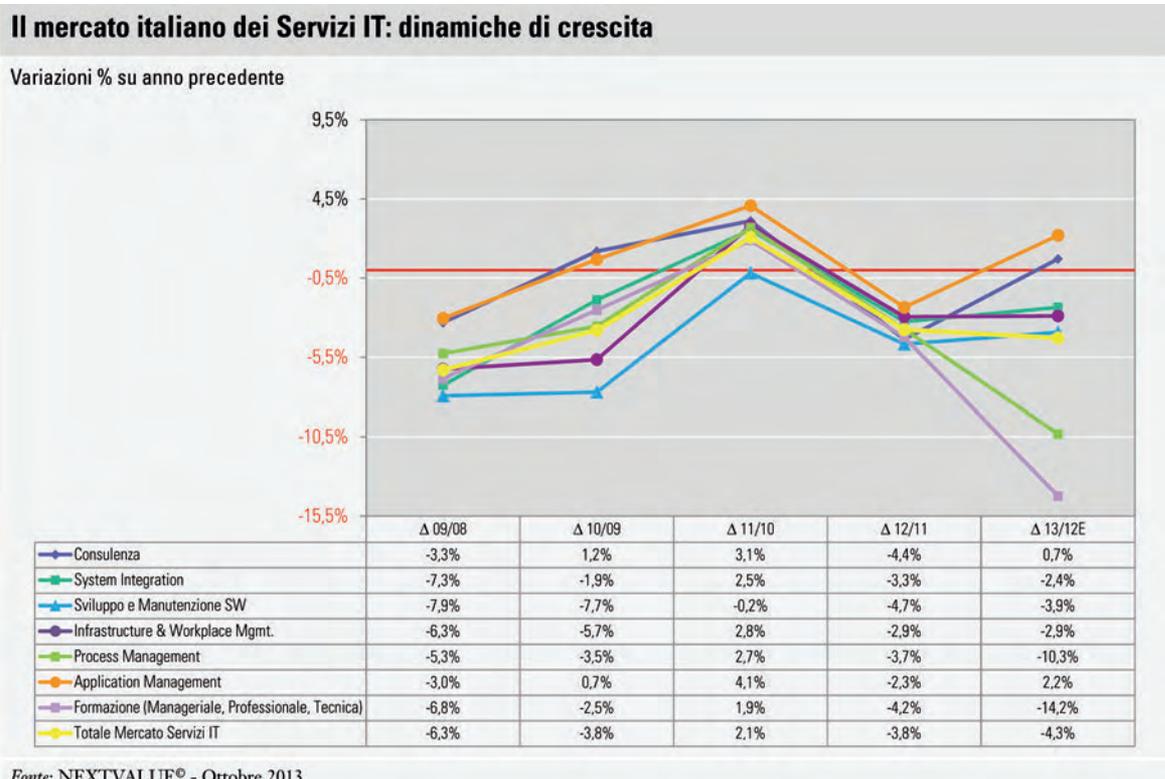


FIGURA 2.13





“elaborazione” tradizionali, che risentono della concorrenza di nuovi sistemi che, automatizzando i processi, consentono di svolgere le stesse attività in molto meno tempo.

In controtendenza positiva, invece, tutti i servizi di *Business Process Outsourcing (BPO)*, in particolare quelli dedicati ai processi di HR, Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione nelle imprese Medio Grandi.

In modo analogo evolve il segmento dei *Servizi di Infrastructure e Workplace Management*, che decresce in misura minore e pari al -2,9%, raggiungendo il valore di 1.342 milioni di Euro in questo 2013.

In questa voce vengono inclusi i servizi di Outsourcing di interesse infrastrutture o parti di esse e tutto ciò che riguarda i servizi “da remoto”, compresi quelli di *Hosting, Housing, Security Management e Network Management*. Il perimetro di questi servizi spesso si allarga a comprendere il supporto a processi di gestione della *Sicurezza* complessiva, di *Business Continuity* e di *Disaster Recovery*.

Alcuni di questi servizi soffrono in misura maggiore della crescente diffusione del Cloud Computing. La principale ragione per continuare a preferire i servizi di outsourcing infrastrutturale è stata finora il maggior controllo esercitabile dal cliente sul fornitore. I vantaggi in termini di aggiornamento delle tecnologie, miglior supporto a workload differenti o maggiore sicurezza complessiva, tendono a dissolversi in favore delle scelte Cloud.

Nonostante l’erosione delle tariffe professionali, i servizi di *Application Management* risultano in controtendenza positiva, tanto da raggiungere i 510 milioni di Euro, con una crescita del +2,2%.

In questa categoria comprendiamo l’offerta strutturata di servizi di *Manutenzione Correttiva ed Evolutiva* di applicativi, con l’eventuale presa in carico delle risorse dedicate del cliente da parte del fornitore secondo specifici e precisi Service Level Agreement (SLA). Uno dei vantaggi per l’azienda cliente è quello di alimentare un certo ricambio di risorse o di supplire alla mancanza di esse in aree applicative tradizionali. In questo caso è il fornitore ad ottimizzare competenze e skill eventualmente prendendo in carico applicativi simili da più clienti.

Questa maggiore flessibilità e convenienza rende più attraente questo modello rispetto al passato, tanto più che alcune politiche di pricing consentono di rendere maggiormente elastici i costi correlati alle attività. Normalmente lo SLA specifico prevede che i clienti possano specificare diversi livelli di intervento per le applicazioni, eventualmente in base all’importanza che le stesse hanno per l’impresa e concordare i costi correlati su piani almeno triennali.

Infine stimiamo che la Spesa per i *Servizi di Sviluppo Progetti e di System Integration* scenda nel 2013 a 1.826 milioni di Euro, ovvero del -2,4% e quella dei *Servizi Professionali di Sviluppo e Manutenzione Software*



sia anch'essa in calo del -3,9%, fino a toccare i 1.978 milioni di Euro.

Come nel caso dei Servizi Gestiti, anche quelli di *Sviluppo* e di *System Integration* erogati on-premises continuano nel loro rallentamento per lo più dovuto al calo delle tariffe e alle diverse capacità di Innovazione dei singoli segmenti di mercato. Pur rimanendo la situazione pesante, la buona notizia è che almeno un certo numero di Imprese Top e Medio Grandi ha rimesso in moto nuovi cicli di Innovazione, come meglio vedremo nei capitoli successivi dedicati all'analisi della ricerca sulla Domanda IT effettuata sul campo.

Brevemente i commenti sui *Servizi di Formazione* e di *Consulenza*.

Il segmento della Formazione si conferma in forte flessione, con un -14,2% rispetto ad un anno fa ed un valore pari a 446 milioni di Euro.

Venuta sempre meno l'esigenza di formazione IT su larga scala, resistono i programmi di certificazione delle risorse richiesti dai top provider a partner e organizzazioni clienti. Le aziende invece investono in modo selettivo, privilegiando programmi di formazione che sono bundled nei progetti o nelle soluzioni acquisite. In flessione rispetto al recente passato anche la componente di formazione manageriale, pur considerata un benefit prezioso in tempi di forte rischio del posto di lavoro per dirigenti e quadri.

Più in generale, il ruolo delle figure IT è sempre di più interdisciplinare e diviene chiave in un momento di profonda trasformazione delle imprese. Occorrono competenze tecnologiche, scientifiche, ingegneristiche, economiche, di marketing e "social", sempre più frequentemente miscelate fra loro, solo per produrre una *App*. Difficile pensare che figure professionali tecniche possano possedere spiccate capacità di comunicazione e di relazione, conoscenze di industry e di processo di business senza un adeguato piano formativo.

E che dire della carenza di una nuova generazione di business analyst o di esperti di Big Data se nessuna università o business school italiana al momento prevede di formare con corsi di laurea specifici.

Ancorché senza particolare vivacità il segmento dei *Servizi di Consulenza*, manageriale, organizzativa e di processo, mantiene le posizioni acquisite con un volume di Spesa di 990 milioni di Euro e una leggerissima crescita pari al +0,7%.

Nel quadro generale questo risultato è la conferma che migliora l'investimento nella parte più a valore del knowledge IT, quella legata alle problematiche di business e di processo, di governance e di gestione dell'IT come servizio strategico.

I servizi di managing consulting si riconnettono e spesso sono indistinguibili da altri servizi e soluzioni dell'IT, a cominciare dall'audit dei sistemi informativi, alla gestione degli stessi, al project management.

Pur con le dovute cautele questi servizi sono anche alla portata di organizzazioni medie e piccole in forme scalabili e a pacchetto. Piuttosto, legato al tema delle skill, sembrano essere ancora insufficienti le figure degli esperti dei processi IT stessi, degli architetti di infrastrutture a livello Enterprise, dei risk manager, di coloro che possono impostare e guidare strategie di Cloud Computing, Digital Marketing e di Big Data.

Il nuovo perimetro dei Servizi IT

Le voci “a perimetro” dei Servizi IT tengono già conto nelle loro dinamiche di crescita di molti effetti della trasformazione dell’IT. In questo caso molteplici attività innovative rimpiazzano via via quelle tradizionali, sia pure con un saldo mediamente ancora negativo in termini di volumi. Un esempio eclatante sono i servizi di sviluppo di *App* che vengono commissionati all’esterno dell’organizzazione: nella nostra classificazione questi servizi ricadono già nella voce *Servizi di Sviluppo Progetti e System Integration*.

A questo proposito, ribadiamo che la trasformazione in atto anche sul fronte dei Servizi è in forte accelerazione e le aziende dell’offerta farebbero bene a riesaminare sotto il profilo delle competenze e capacità messe in campo la reale congruità della propria offerta con le necessità della loro clientela.

Alcune componenti di Spesa per Servizi IT non rientrano invece nel perimetro fino ad oggi considerato.

La prima di esse è la forte componente di progettualità legata all’*Internet of Things*. L’ancor basso tasso di standardizzazione e di disponibilità di piattaforme software specifiche richiede un elevato intervento a sostegno della progettazione e dello sviluppo di progetti ad hoc per una Spesa complessiva che raggiunge i 310 milioni di Euro quest’anno.

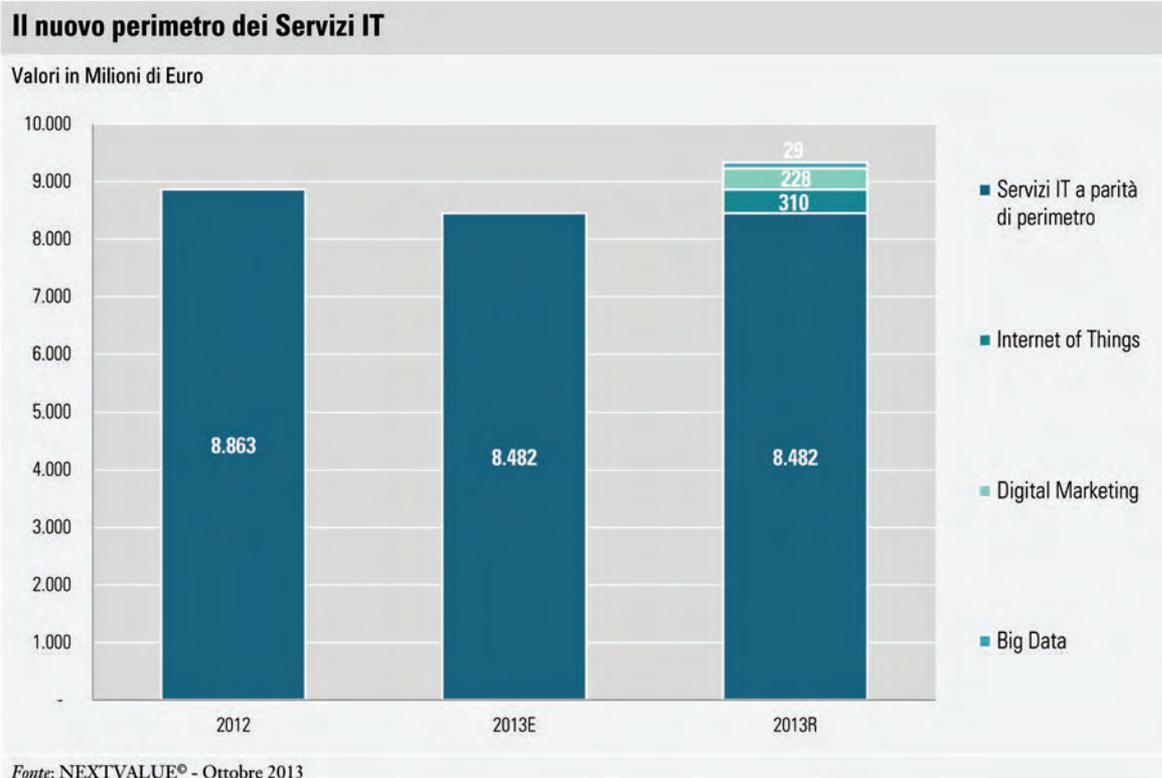
Molto vivace l’area del *Digital Marketing* che attiene a tutte le attività IT svolte anche da operatori non prettamente IT, come le Agenzie di Marketing o altri provider tipicamente di contenuti. Come abbiamo rilevato in occasione della definizione di questa voce nel comparto del Software le attività e le skill in gioco sono molte e si integrano con capacità decisamente più marketing e multimediali. Il volume stimato di questi servizi nel 2013 è pari a 228 milioni di Euro.

Infine nel conteggio rimangono esclusi circa 29 milioni di Euro da imputare alla voce servizi connessi a progetti di Big Data.

Complessivamente il “nuovo perimetro” dei Servizi IT si estende come mostrato in Figura 2.14 ed il volume del comparto dei Servizi IT raggiunge i 9.049 milioni di Euro complessivi.



FIGURA 2.14



IL CLOUD COMPUTING

Già nelle ultime due edizioni dell'Assintel Report abbiamo inserito, come voce separata dai Servizi IT classici, quella dei servizi di *Cloud Computing*, riportando volumi e trend delle tre componenti tecnologiche e applicative, ovvero *Infrastructure as a Service (IaaS)*, *Platform as a Service (PaaS)* e *Software as a Service (SaaS)*.

Il mercato del Cloud Computing è stato anche quest'anno oggetto di trattazione specifica sia nei nostri INSIGHTS sia con una Research Note dedicata all'analisi quantitativa di dettaglio del mercato, di cui riportiamo in questo paragrafo alcuni risultati in sintesi.

Anzitutto è opportuno specificare che ciò che è di nostro interesse ai fini della Spesa IT è la componente *Public* del Cloud Computing. Tutto il resto della Spesa per *Private Cloud* o forme *Hybrid* dello stesso, è già compreso nella evoluzione delle varie altre componenti dell'Hardware, del Software e dei Servizi IT, come parte della riconfigurazione delle stesse.

Inoltre, seguendo le definizioni adottate da altre società di ricerca internazionali, abbiamo segmentato le tre tradizionali componenti del Cloud Computing in voci di dettaglio per favorire così analisi più granulari.

In buona sostanza il *Public Cloud* fa riferimento a tutti quei servizi IT scalabili e elastici, acquisibili da provider esterni e basati sulle tecnologie Internet, che possono generare economie di scala grazie appunto alla loro flessibilità d'uso, alla condivisione di risorse e ai costi contenuti e "a consumo".

L'*Infrastructure as a Service (IaaS)* è l'offerta di servizi di computing, completata da quella di storage e di networking; la *Platform as a Service (PaaS)* fa riferimento all'offerta di servizi corrispondenti a layer di Middleware e di Data Base a supporto dei servizi applicativi e di Business Process Management; infine, il *Software as a Service (SaaS)* è l'erogazione di servizi applicativi da parte di provider che detengono i package ed eventualmente i dati, e gestiscono il servizio "da remoto", eventualmente anche con collaborazioni tra di loro.

A queste tre componenti ne dobbiamo aggiungere una quarta, quella del *Cloud Management and Security Services*, che comprende i servizi di gestione delle IT Operation e di Information Security Management erogati in modalità Cloud. Fino all'anno scorso questa componente era compresa nei servizi PaaS.

Riclassificando opportunamente quest'ultima componente, il quadro dei servizi di Cloud Computing "a parità di perimetro" diviene quello rappresentato in Figura 2.15.

Quindi, a parità di perimetro con lo scorso anno, il Public Cloud Computing nel 2013 cresce del +43,2% e raggiunge gli 848 milioni di Euro.

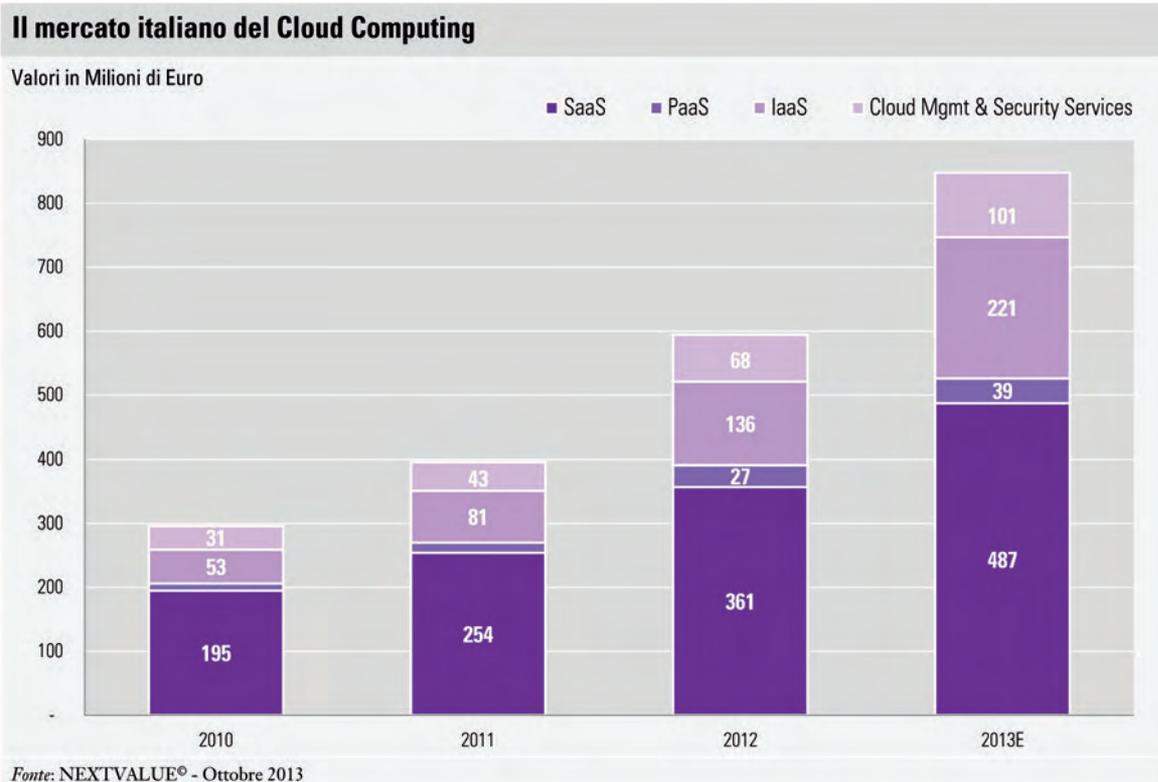
Il tasso aggregato di crescita si manterrà parecchio interessante anche per il prossimo triennio. Anche nel nostro mercato il Cloud Computing è entrato in una seconda fase di adozione in cui non sono solo gli *early adopter*, ma un numero sempre crescente di responsabili IT prende in considerazione questi servizi per risolvere i problemi di flessibilità e di realizzazione rapida di nuovi servizi applicativi.

Naturalmente la struttura così unica del nostro mercato e così sbilanciata nei confronti di Imprese Micro e Piccole dovrebbe costituire terreno ideale di adozione. In realtà non è ancora così e sono soprattutto le Imprese Top e Medio Grandi a imporne in questi anni quella dinamica positiva che risultati e tassi di crescita dimostrano. Soprattutto le Piccole Imprese sono ancora molto ingessate in modelli tradizionali, anche se l'attrattiva di determinati servizi in Cloud di tipo commodity incomincia a fare breccia. Si pensi ai servizi di e-mail o di condivisione di contenuti.

Purtroppo restano ancora fermi al palo interi segmenti di mercato, come la Pubblica Amministrazione.

Fortunatamente, dall'altro lato, le imprese italiane che competono sui mercati internazionali non hanno invece più alcun dubbio sui vantaggi e sulle opportunità offerte da questi potenti strumenti per trasformare e ammodernare la loro IT.

FIGURA 2.15



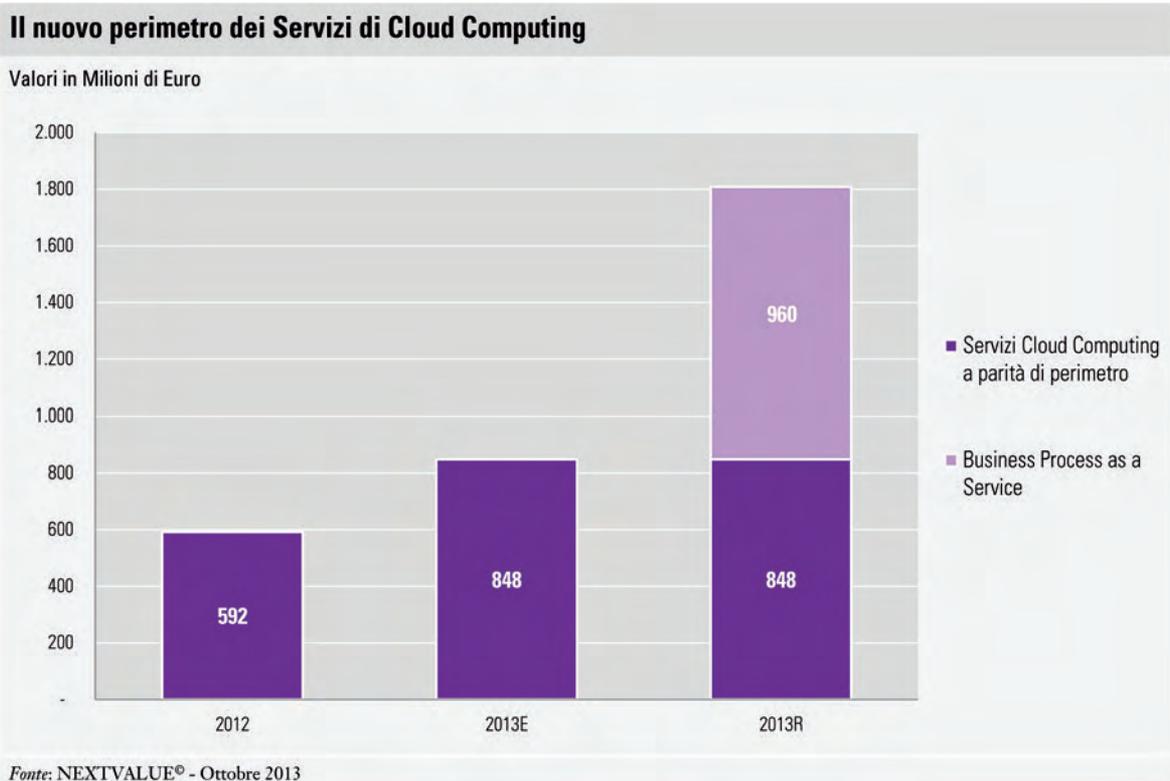
Il nuovo perimetro dei Servizi di Cloud Computing

Oltre ai Servizi di cui al paragrafo precedente, il Cloud Computing prevede almeno altre due importanti componenti: la prima è quella del *Cloud Advertising* e la seconda del *Business Process as a Service (BPaaS)*.

Il *Cloud Advertising* fa riferimento a quei servizi di business a supporto della selezione, transazione e fornitura di pubblicità e dati correlati ad essa, dove il contenuto della pubblicità ed il suo prezzo è, ad esempio, determinato al momento dell'accesso dell'utente finale, tipicamente attraverso meccanismi che confrontano le offerte degli "inserzionisti" con i numeri di impression man mano che divengono disponibili. Il *Search Engine Marketing (SEM)*, anziché altre varie forme di *Display Advertising* online, ad esempio quella molto popolare dei *banner*, sono i format maggiormente diffusi, ma gli stessi concetti si vanno estendendo ad altri canali e piattaforme, principalmente ai device mobili, ai video online, alle tv indirizzabili come all'out-of-home digital signage.

Stimiamo la Spesa per *Cloud Advertising* in Italia in 1.410 milioni di Euro nel 2013. Al di là della Spesa per tecnologie necessarie, consideriamo questa Spesa inserita in quella più generale dell'*online Advertising*, parte

FIGURA 2.16



importante dell'Economia Digitale e non direttamente del comparto IT.

Ci sembra invece utile inserire nel comparto della Spesa IT ed alla voce Cloud Computing tutto ciò che rappresenta il Business Process as a Service. Esso comprende ogni tipo di Spesa per l'erogazione di servizi di Business Process Outsourcing (BPO) in modalità Cloud, ovvero servizi costruiti per un uso *multitenancy* e generalmente erogati mediante automatismi, per cui laddove sia necessario un pool di risorse umane, queste non sono espressamente dedicate ad un singolo cliente.

Il modello di pricing di questi servizi è tipicamente "a consumo" o mediante la sottoscrizione di termini commerciali ad hoc come tutti i servizi Cloud, anche per i modelli BPaaS Internet e le tecnologie correlate sono un must.

Nel 2013 la Spesa per i servizi BPaaS in Italia è stimata in 960 milioni di Euro, in crescita del +22,4%.

Allargando quindi il perimetro dei Servizi in Cloud Computing al BPaaS otteniamo un valore complessivo pari a 1.808 milioni di Euro, come mostra la Figura 2.16

LA SPESA IT PER SETTORI DI MERCATO

Per declinare la Spesa IT per classi dimensionali di imprese facciamo riferimento, come prassi, alle definizioni predisposte per queste ultime dalla Comunità Europea. Pertanto la composizione della struttura del mercato è rappresentata dai settori delle *Imprese Top*, con un numero di dipendenti superiore a 500 e/o fatturato superiore a 250 milioni di Euro, dalle *Imprese Medio Grandi*, con un numero di dipendenti compreso tra 250 e 500 e/o fatturato compreso tra 100 e 250 milioni di Euro, le *Imprese Medie*, con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 250 e/o fatturato compreso tra 50 e 100 milioni di Euro, le *Imprese Medio Piccole*, con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 100 e/o fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di Euro, le *Imprese Piccole*, con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 50 e/o fatturato compreso tra 2 e 10 milioni di Euro e, finalmente, le *Imprese Micro*, con meno di 10 dipendenti e/o fatturato inferiore a 2 milioni di Euro.

Per comodità di lettura le definizioni ed i range sono sintetizzati in Tabella 2.1.

Spesso in questo Report facciamo riferimento da un lato alle Imprese Top e Medio Grandi e dall'altro a tutte le altre, escluse le Micro, in occasione di dati di performance, produttività e contributo al valore aggiunto del sistema-Paese. Come è noto il secondo gruppo è costituito da un numero elevatissimo di imprese, in generale con basso livello di competitività e capacità di Innovazione, anche perché le organizzazioni di questa fascia possono essere penalizzate dalle loro dimensioni e dalle minori capacità di investimento soprattutto in IT.

TABELLA 2.1

Utenza Business: classi dimensionali d'impresa	
Classe	Range
Imprese Top	> 500 Dipendenti ; > 250 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medio Grandi	250-500 Dipendenti ; 100-250 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medie	100-250 Dipendenti ; 50-100 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medio Piccole	50-100 Dipendenti ; 10-50 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Piccole	10-50 Dipendenti ; 2-10 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Micro	< 10 Dipendenti ; < 2 Milioni di Euro di Fatturato

Fonte: NEXTVALUE®

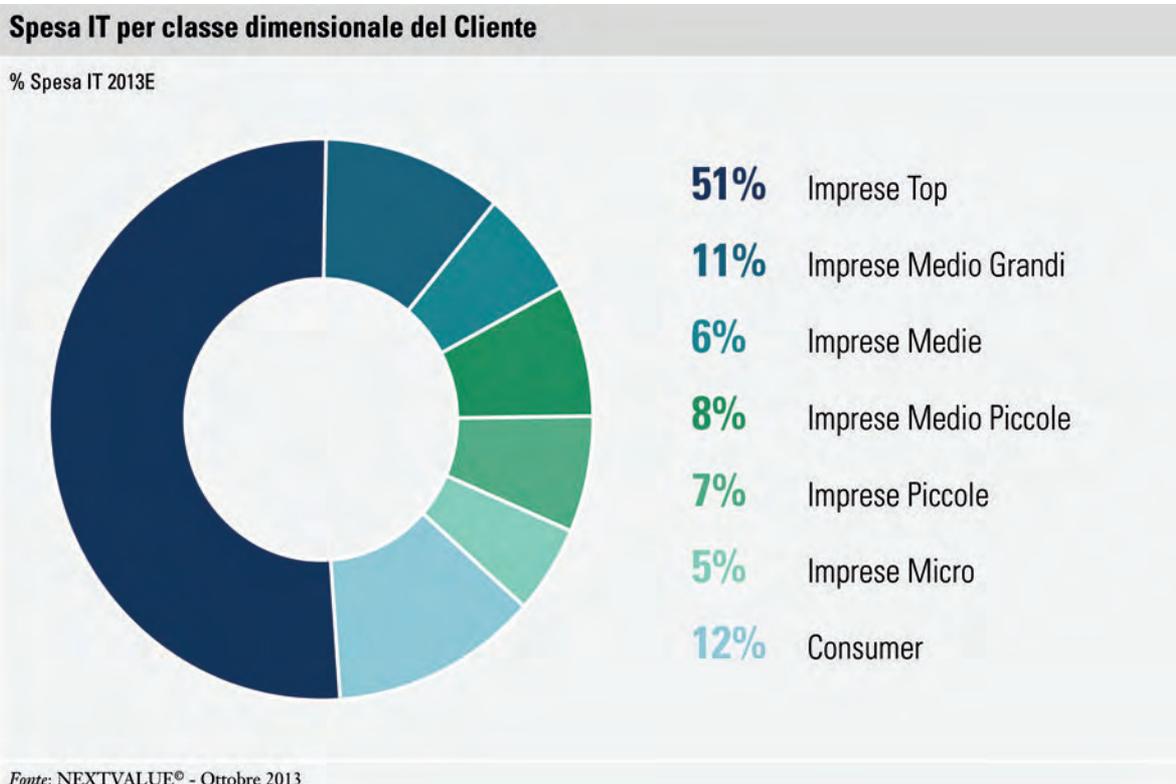
Al contrario, le statistiche dimostrano che le Top e le Medio Grandi si esprimono mediamente su livelli di performance e di competitività nettamente superiori e investono proporzionalmente di più anche in IT. Nei due gruppi si distinguono le Imprese del “Made in Italy” per capacità di crescita e vocazione a competere nei mercati globali. Naturalmente poi non mancano le eccezioni dall’uno e dall’altro lato.

Come sosteniamo da sempre, capacità di Innovazione e di giocare sul proprio mercato di riferimento si riflettono sulla capacità di Spesa IT fra le varie classi dimensionali e sull’andamento periodico delle stesse. Nella Figura 2.17 sono riportati i risultati complessivi a fine 2013.

A parità di struttura del mercato, proseguono i trend già messi in evidenza lo scorso anno, in particolare con una crescita della prevalenza degli investimenti delle Imprese Top e Medio Grandi a fronte di una contrazione del peso di Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole.

I circa mille grandi spender dell’IT valgono oltre il 51% della Spesa IT complessiva, mentre un altro 11% della stessa è concentrato nel gruppo di Imprese Medio Grandi, che rappresentano un settore di mercato piuttosto significativo per numerosità, dinamiche di crescita e propensione all’Innovazione.

FIGURA 2.17





Nella valutazione della ripartizione della Spesa IT abbiamo utilizzato il “nuovo” perimetro di cui si è fatta largamente descrizione in precedenza. In questo modo migliora anche lo *share* del settore Consumer, avendo incluso nel nuovo perimetro linee di prodotto come gli . Vi è peraltro da aggiungere che, nonostante la pesante contrazione dei consumi negli ultimi due anni, gli acquisti informatici di famiglie e consumatori si mantengono su un terreno comunque positivo, anche se la crescita è lieve.

Preoccupante è invece la contrazione degli altri settori, dalle Medie alle Piccole e Micro Imprese, in cui si accentua la contrazione complessiva dei Budget IT a discapito, in generale, dei nuovi progetti. Il peso relativo di questi settori diminuisce rispetto agli anni precedenti acuendo la difficoltà di presidio da parte degli operatori del sistema d’offerta.

Nel grafico della Figura 2.18 riportiamo l’andamento dei tassi di crescita degli ultimi tre anni per settore di mercato. Per comodità di raffronto il tasso relativo al 2013 è proposto “a parità di perimetro”.

Infine non ci stancheremo mai di raccomandare molta prudenza nella interpretazione di questi valori che si riferiscono a trend medi complessivi di settori che presentano numerosi sotto-segmenti e nicchie e una variegata presenza di opportunità connesse alla composizione dei vari gruppi di aziende all’interno di medesime classi dimensionali.

Nei successivi capitoli, grazie alla ricerca condotta sul campo, ci addentreremo nella descrizione di singole tendenze e peculiarità.

LA SPESA IT NEI PRINCIPALI SEGMENTI DI MERCATO

Le dinamiche evolutive della Spesa IT per i principali segmenti di mercato sono riportate nella Tabella 2.2. Se escludiamo il segmento Consumer la Spesa IT “a parità di perimetro” arretra in tutti i segmenti business, pur in modo differenziato. Come sempre si tratta di trend generalizzati, che non escludono positive controtendenze in specifici gruppi di aziende.

A parte il Consumer, ciò che accomuna tutti i segmenti è la loro tendenza al ribasso rispetto ad un anno fa e a “parità di perimetro”. Per le note ragioni di *spending review* soffrono particolarmente i segmenti della Pubblica Amministrazione, degli Enti Locali e della Sanità. Molto più contenuti i decrementi di altri settori, come Assicurazioni, Banche, Telecomunicazioni e Media e Utility.

Il contenimento degli investimenti si traduce in un moderato arretramento anche del segmento dei Trasporti e della Logistica, mentre i due grandi segmenti dell’Industria e del Commercio e Servizi, mostrano

FIGURA 2.18

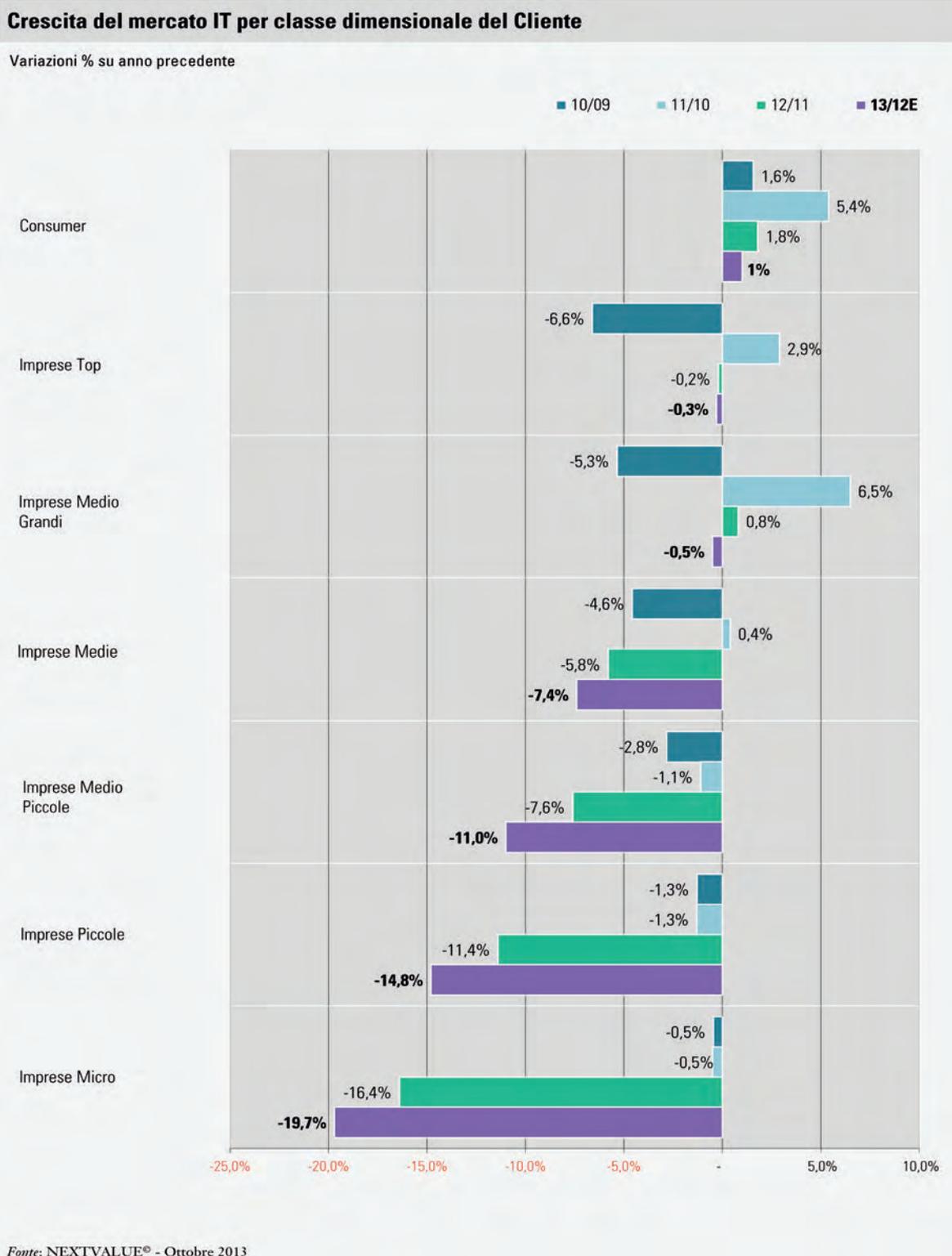


TABELLA 2.2

Spesa IT per segmento di mercato					
Valori in Milioni di Euro					
	2012	Δ% 12/11	2013E a parità di perimetro	Δ%	2013E nuovo perimetro
Assicurazioni	977	1,2%	964	-1,3%	1.210
Banche	4.476	-1,9%	4.380	-2,1%	5.502
Commercio, Distribuzione e Servizi	1.976	-4,5%	1.870	-5,4%	2.350
Enti Locali	744	-8%	659	-11,4%	828
Industria	3.628	-5,1%	3.456	-4,7%	4.340
Pubblica Amministrazione	1.256	-10,8%	1.116	-11,1%	1.402
Sanità	491	-5,8%	435	-11,4%	547
Telecomunicazioni e Media	2.343	1,3%	2.296	-2,0%	2.883
Trasporti e Logistica	934	-5,8%	889	-4,8%	1.117
Utility	797	-1,7%	780	-2,1%	979
Consumer	1.356	1,8%	1.370	1,0%	2.976
Totale	18.978	-3,2%	18.215	-4,0%	24.134

Fonte: NEXTVALUE® - Ottobre 2013

al loro interno situazioni di penalizzazione dovute alla recrudescenza dell'arretramento dei consumi e di numerosi segmenti della produzione industriale.

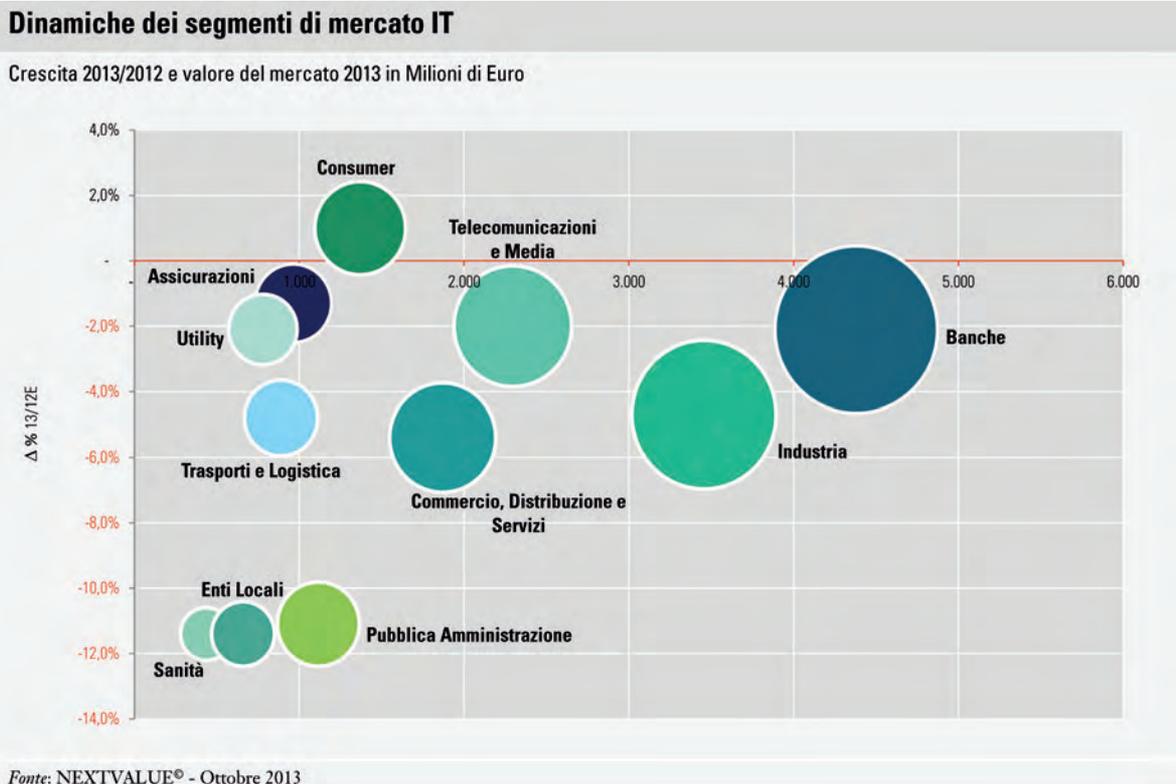
La Figura 2.19 propone visivamente le dinamiche dei vari segmenti di mercato. I tassi di crescita utilizzati sono quelli a “parità di perimetro” a favorire un confronto con l’analoga situazione di un anno. Le dimensioni delle bolle sono rapportate alla dimensione raggiunta dal segmento sempre a parità di perimetro.

Nel successivo Capitolo 4 forniremo una disamina più accurata della situazione per *Industry*.

In questo frangente proponiamo solo una breve disamina del segmento *Consumer* in quanto non oggetto della nostra ricerca.

Anche il segmento *Consumer* non è stato esente nel 2013 da un rallentamento della crescita. Se guardiamo i risultati a parità di perimetro il segmento cresce del +1% rispetto al +1,8% dell’anno scorso, risentendo dell’atteggiamento improntato alla cautela da parte dei consumatori, ma anche della diminuzione dei prezzi di determinati prodotti e servizi e la rapida trasformazione dei comportamenti dei

FIGURA 2.19



consumatori stessi, che obbliga i provider a introdurre modelli di pricing diversi.

Per esempio, fino all'anno scorso circa il 30% della spesa per PC era attribuibile al segmento Consumer. In effetti oltre l'80% della popolazione Italiana ha accesso ad Internet da casa attraverso un computer eventualmente condiviso nell'ambito familiare. Ma, secondo le nostre stime, sono oltre 34 milioni coloro che accedono ad Internet da mobile, o, anche da "mobile", utilizzando e tablet. Parte della buona performance del segmento la si deve quindi all'acquisto di sistemi e dispositivi di "ultima generazione", una ragione in più per includere nel nuovo perimetro dell'IT di quest'anno anche gli .

Nonostante il calo delle vendite di desktop e notebook a favore di tablet e , nel segmento Consumer tiene bene anche la componente Software, sostenuta dagli update e, soprattutto dalla componente *App*. Riguardo a quest'ultime recenti autorevoli statistiche ci dicono che la media avrebbe superato le 27 App installate per utente, di cui meno di 6 a pagamento e solo 8 utilizzate quotidianamente.

In compenso l'accesso alle App avviene in media 36 volte nell'arco



della giornata, mentre l'accesso al Web-browsing in mobility almeno 10 volte al giorno. In realtà App e siti "trasparenti" alla mobility riscuotono uguale popolarità da parte dei consumatori. Ovviamente le App sono preferite per accedere a social media e a giochi, operazioni che avvengono più di frequente, mentre l'accesso a siti progettati per un uso specifico da sono particolarmente apprezzati per la quantità dei contenuti che si possono fruire, per la ricerca delle informazioni, per le news, ecc. al di là della classica e-mail.

Inoltre il tradizionale mercato della telefonia viene pesantemente eroso dall'utilizzo sempre più comune di servizi di messaggistica via Web che convogliano voce e messaging.

La Rete è quindi oggetto di un utilizzo sempre più pervasivo e costante, con una sempre maggiore penetrazione dei device mobili che ne consentono l'accesso e la fruizione in ogni istante ed in ogni luogo. Oltre che la posta elettronica, la ricerca di informazioni, la lettura di news o il documentarsi sui temi di attualità o sui prodotti da acquistare e, oltre agli stessi acquisti online, il consumatore italiano è sempre più uguale a quello europeo nell'uso "attivo" del Web, nel condividere cioè contenuti e opinioni, nel muoversi nel mondo "social", nel prendere confidenza con le modalità di acquisto online, nel rapporto con la propria banca e con la Pubblica Amministrazione e tutte le altre tipologie di servizi.

È in atto un circolo virtuoso tra la crescente diffusione di e tablet e l'aumento dell'offerta di servizi digitali fruibili in mobilità.

L'esempio eclatante è quello dei giochi: oltre 15 milioni i *gamer* mobili, ormai più di quelli che giocano usando le console tradizionali. Tre su quattro di questi usano entrambe le modalità.



LA DOMANDA DI *Software e Servizi* IN ITALIA

L'obiettivo dell'Assintel Report è di interpretare i segnali del cambiamento ed i trend allo stato nascente e lungo la loro evoluzione, attraverso la puntuale osservazione delle dinamiche di mercato dell'Information Technology. Il nocciolo duro e la parte più importante è quindi il programma di ricerca che è parte del format ed è orientato all'approfondimento della Domanda mediante il rilevamento delle propensioni agli investimenti IT delle imprese end-user. Le informazioni così ricavate e contestualizzate nel contesto evolutivo delle tecnologie e dello scenario economico ci consentono di ricavare lo scenario di tendenza e di descriverlo nelle sue articolate componenti in modo approfondito e di misurarne cause ed effetti, nonché velocità dei trend.

La ricerca si arricchisce anche grazie alla profondità della stratificazione dei dati provenienti dall'osservazione sistematica effettuata durante gli anni e quindi consente anche confronti storici.

In questo modo consegniamo ai decisori e agli addetti ai lavori non solo feedback atti a confermare o a formare il loro *sentiment* sulla situazione di mercato, ma anche indicatori puntuali e di dettaglio che possano facilitare il processo decisionale.

Ai risultati della ricerca dedichiamo quest'anno il presente capitolo, che presenta i risultati complessivi del Panel dei decisori delle 500 imprese che partecipano annualmente ed i successivi due capitoli, dedicati rispettivamente all'analisi dei risultati relativi alle 250 imprese Top e Medio Grandi e di quelli relativi alle 250 imprese Medie e Piccole.



OBIETTIVI E METODOLOGIA

Come nelle precedenti edizioni, la ricerca sulla Domanda di Software e Servizi IT in Italia è stata condotta da NEXTVALUE nei mesi di Giugno e Luglio di questo 2013, e ha interessato un *Panel* di 500 decisori che, come in altre occasioni, con estrema proattività hanno accettato di rispondere ad un questionario standard proposto online e di rafforzare il loro contributo lasciando sul Web commenti, opinioni e valutazioni personali anziché fornendoceli attraverso dialoghi diretti.

A tutti loro va il nostro sentito *Grazie*, non solo per il tempo che ci hanno dedicato, ma anche per gli incoraggiamenti ed i preziosi suggerimenti.

Come si è detto, il Panel è stratificato anzitutto per *dimensione* di impresa e, nella metà delle organizzazioni più grandi, opportunamente per *Industry*, in modo da rappresentare l'universo delle imprese end-user che fruiscono di informatica con capacità di Spesa sufficientemente rilevante, distribuite geograficamente e nei diversi settori produttivi. Nella selezione del Panel e nella sua composizione abbiamo cercato di mantenere una corrispondenza tra mercati e profili con quelli tipicamente di interesse delle imprese associate ad Assintel.

Dovendo fare necessariamente delle rinunce, abbiamo escluso dal Panel le Micro imprese, con meno di 10 dipendenti e 2 milioni di Euro di fatturato e la Pubblica Amministrazione Centrale. La loro inclusione avrebbe sottratto omogeneità al Panel stesso. Ovviamente questi gruppi di aziende sono oggetto di ulteriori e specifiche iniziative anche di Assintel a cui si rimanda per gli approfondimenti del caso.

L'interlocutore prescelto è l'IT Director, quale figura chiave per rilevare feedback coerenti con gli argomenti del progetto e che, normalmente, rappresenta un ruolo *cross* a tutti i settori dell'azienda e che quindi è in grado di rispondere con maggiore puntualità anche sugli investimenti ed i progetti IT realizzati da altre funzioni.

Gli argomenti oggetto di approfondimento hanno riguardato le aree di investimento, il rapporto con l'evoluzione delle tecnologie e con i fornitori di riferimento. Vedremo meglio durante la presentazione dei risultati lo sviluppo dei singoli punti.

Le informazioni raccolte sono state opportunamente codificate ed elaborate ricavando distribuzioni di frequenza e misure di sintesi rappresentate da grafici a diagramma che forniscono una visualizzazione immediata dei risultati.

Teniamo a precisare che le distribuzioni percentuali riportate nel presente rapporto sono di tipo descrittivo, si riferiscono esclusivamente al comportamento degli intervistati e non implicano l'estensione della

misura dei fenomeni osservati all'intero universo di riferimento.

Nel segmentare il Panel per *dimensione* di impresa, facciamo riferimento alla disciplina comunitaria e ai criteri da essa indicati come convenzionali, riportati succintamente in Tabella 3.1.

Le Figure 3.1 e 3.2 mostrano rispettivamente la definitiva composizione del Panel per dimensione dell'impresa e la segmentazione per segmenti di mercato delle imprese Top e Medio Grandi.

Come si vede l'«emisfero» composto dalle *imprese Top* (27%) e dalle *Medio Grandi* (23%) è numericamente equivalente a quello che comprende le *imprese Medie e Piccole*. Questa rimodulazione ci consente di mettere a fuoco con sufficiente numerosità tutti i gruppi di imprese su cui gli operatori dell'Offerta IT, sia locali sia globali, concentrano oggi i maggiori sforzi. Nella scelta dei nominativi specifici di coloro che poi hanno partecipato al Panel è stata posta una specifica cura per includere, da un lato, i *big spender*, soprattutto rappresentati dai *best in class* delle singole Industry di appartenenza e, dall'altro lato, per includere tra le aziende a minore dimensione quelle segnalatesi in anni recenti per capacità di crescita e di Innovazione, insomma i *big spender* del futuro.

Nella composizione del Panel per Industry abbiamo mantenuto una coerenza tra il numero di partecipanti per segmento e la numerosità reale delle aziende negli stessi segmenti, in alcuni casi ampliando questo rapporto a favore del parametro "capacità di Spesa" come, ad esempio, è stato per Banche e Finanza.

Infine è doveroso ricordare che agli IT Director, siano essi Chief Information Officer, IT Manager o loro diretti superiori, è stata assicurata la massima riservatezza, per cui i dati raccolti e le interviste o i relativi commenti non sono divulgabili.

T A B E L L A 3 . 1

Panel: Classi Dimensionali d'impresa	
Classe	Range
Imprese Top	> 500 Dipendenti ; > 250 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medio Grandi	250-500 Dipendenti ; 100-250 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medie	100-250 Dipendenti ; 50-100 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medio Piccole	50-100 Dipendenti ; 10-50 Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Piccole	10-50 Dipendenti ; 2-10 Milioni di Euro di Fatturato

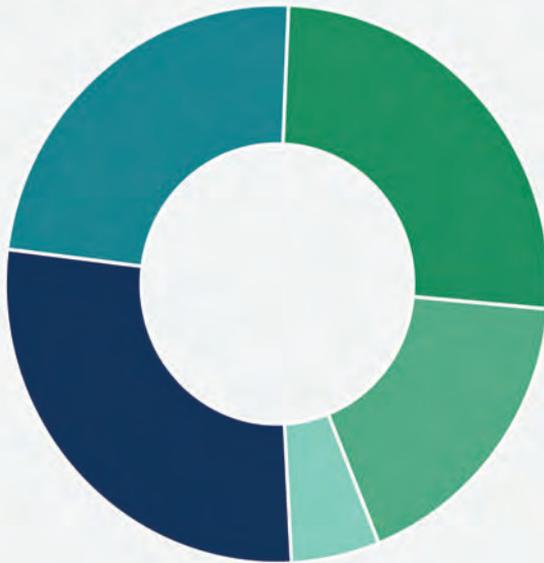
Fonte: NEXTVALUE®



FIGURA 3.1

Composizione del Panel per classe dimensionale

%, N. totale imprese del Panel = 500



27%	Imprese Top
23%	Imprese Medio Grandi
25%	Imprese Medie
17%	Imprese Medio Piccole
8%	Imprese Piccole

Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 3.2

Composizione del Panel per settore produttivo

%, N. totale imprese del Panel = 500



3%	Assicurazioni
8%	Banche e Finanza
21%	Commercio, Distribuzione e Servizi
11%	Enti Locali
34%	Industria
4%	Sanità
4%	Telecomunicazioni e Media
7%	Trasporti e Logistica
8%	Utility

Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CIO



L'efficienza operativa e la conseguente ottimizzazione dei costi è una costante nelle priorità delle imprese ed incide anche sulla scelta degli uomini chiamati a guidare l'IT. L'alta attenzione ai Budget e alle pratiche di allocazione razionale degli investimenti e delle risorse è ben presente nella sensibilità di tutti i manager.

In uno scenario globale di elevata pressione competitiva anche l'IT diviene un elemento di differenziazione e necessariamente viene anche rivalutata l'abilità del suo *leader* di condurre il cambiamento con la necessaria velocità.

Ottimizzare costi, organizzazione e governance dell'IT è solo una faccia della medaglia, necessariamente privilegiata da tante imprese soprattutto minori, ma non può di per sé garantire competitività nel medio e lungo termine, se l'IT non è in grado di assicurare il supporto al cambiamento, alle nuove strategie e ai processi o, ancor più, una costante soddisfazione del cliente finale.

È principalmente per questo motivo che molte organizzazioni, soprattutto di grande dimensione, operanti in contesti globali e ad elevata concorrenza, stanno favorendo il ricambio della figura del CIO, per l'imprescindibilità del ruolo con il processo di Innovazione.

Fino a poco tempo fa alcune statistiche proposte da autorevoli società di head hunting mostravano che il ruolo del CIO o, se si preferisce, del Direttore dei Sistemi Informativi, era uno di quelli più stabili dell'organizzazione aziendale. Oggi esistono ampi settori dove le cose non stanno più così e numerose imprese sono a caccia di esperti di processi e di business, piuttosto che di tecnologie, da inserire alla guida dell'IT.

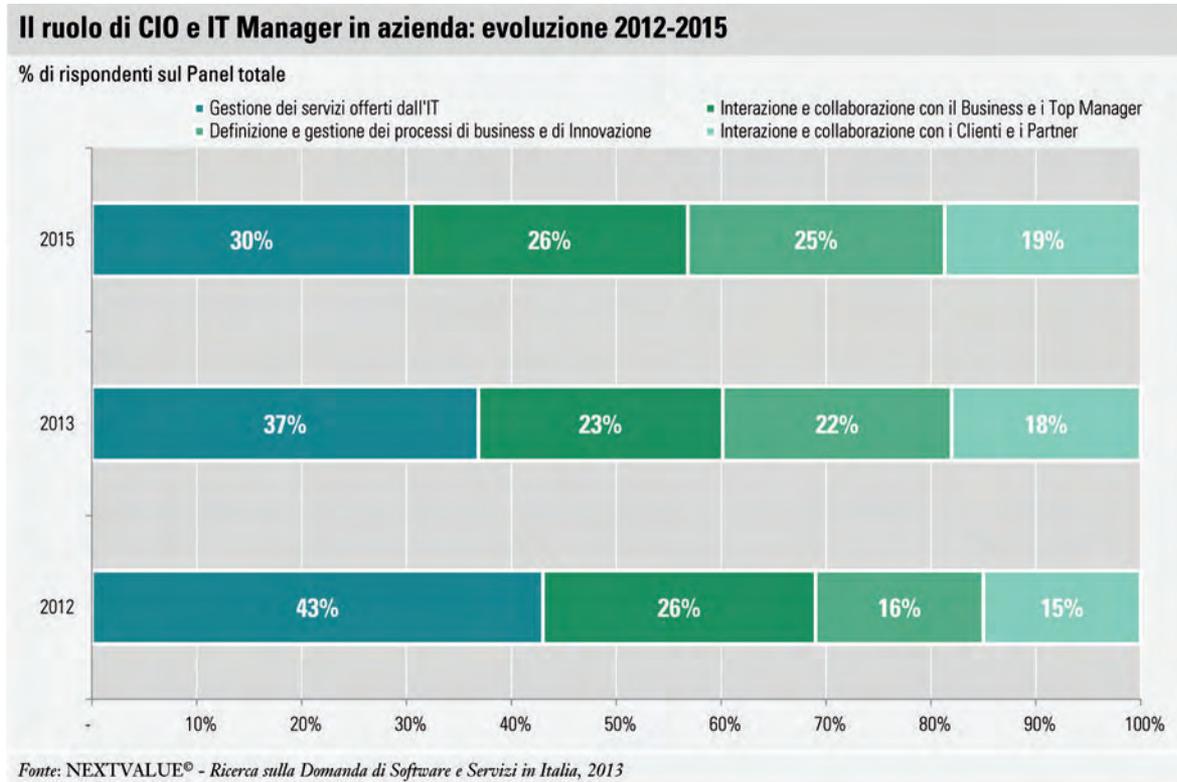
Gli esperti di tecnologie rimangono e divengono sempre più riporti diretti del CIO, paradossalmente proprio nel momento in cui le tecnologie divengono sempre meno prerogativa solo dell'IT e sono meglio comprese e assimilate da tutti gli altri manager dell'organizzazione. L'importanza della nuova figura alla guida dell'IT è proporzionale al riconoscimento della sua valenza strategica e all'importanza di detenere una solida strategia IT che favorisca il business.

Ciò che le imprese vogliono evitare è la disseminazione incontrollata di una IT "ombra", fatta propria da reparti come, ad esempio, il Marketing, perché chi guida l'IT non ha familiarità con i nuovi processi o ignora da sempre la dimensione del cliente finale.

Ai fini della nostra ricerca abbiamo quindi ritenuto importante partire proprio da questo punto della messa in discussione del ruolo del Direttore IT.

In modo coerente con quanto già fatto negli ultimi tre anni nella community dei CIO italiani e seguendo la stessa impostazione proposta

FIGURA 3.3



dall'eLab di INSEAD sul piano europeo, abbiamo condotto la nostra ricerca sul *Valore* che il CIO ed il suo reparto creano per il business. Questo è espresso da tutta una serie di risultati che spesso sono riportati nei profili personali di queste figure e da come essi spendono il loro *tempo*.

Negli ultimi tre anni le nostre statistiche mostrano in modo consistente che i CIO spendono molto del loro tempo anche in attività che vanno al di là della semplice gestione di Servizi IT e che generano quattro tipi di valore per il business: un tempo **A** dedicato a gestire e a innovare l'erogazione di Servizi IT, un tempo **B** dedicato a collaborare con i colleghi non dell'IT, un tempo **C** dedicato a gestire e ad innovare i processi di business e, infine, un tempo **D** dedicato a clienti e partner dell'impresa ai fini di migliorare e innovare i prodotti ed i Servizi.

La Figura 3.3 mostra come queste medie del tempo dedicato alle attività variano nel 2013 rispetto all'anno scorso e come i CIO prevedono evolveranno nel 2015.

Osserviamo un progressivo spostamento dell'impiego del tempo a favore di attività maggiormente orientate a dare risultati in ottica processi

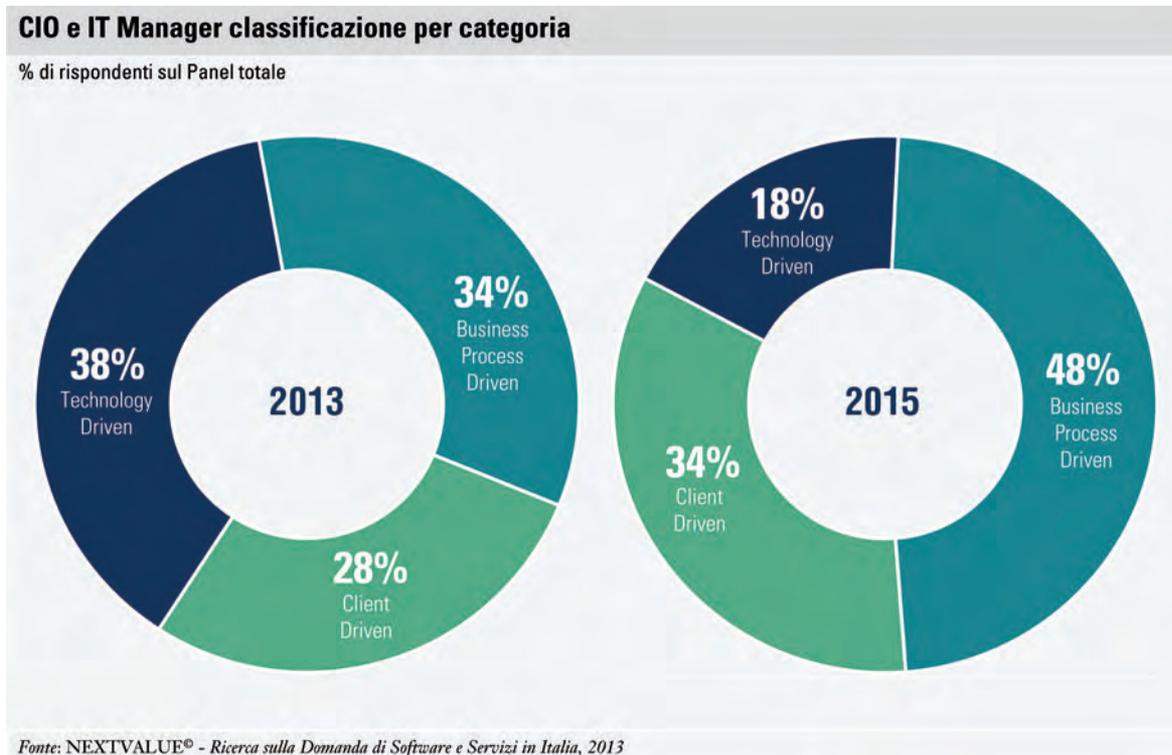
TABELLA 3.2

CIO e IT Manager: classificazione per categoria		
Categoria	Descrizione	Definizione in relazione alle quattro aree di attività
Technology-Driven	CIO e IT Manager che gestiscono primariamente l'organizzazione IT per assicurare che le infrastrutture e le applicazioni insieme ai Servizi ad esse correlati rispettino i costi desiderati ed il livello di servizio richiesto	se $C + D < 15\%$
Business Process-Driven	CIO e IT Manager che impiegano la maggior parte del loro tempo gestendo processi di business a livello Enterprise tra cui shared services, supply chain a livello globale, operations e customer experience	se $C + D \geq 15\%$ e $C > D$
Client-Driven	CIO e IT Manager che impiegano la maggior parte del loro tempo per incontrare clienti (esterni) e partner in quanto queste attività rientrano in processi di vendita, servizio alla clientela o sono funzionali a creare Innovazione	se $C + D \geq 15\%$ e $C \leq D$
Legenda: A. Tempo dedicato a gestire e a innovare l'erogazione di Servizi IT B. Tempo dedicato a collaborare con i colleghi non dell'IT C. Tempo dedicato a gestire e ad innovare i processi di business D. Tempo dedicato a clienti e partner dell'impresa ai fini di migliorare e innovare i prodotti ed i Servizi.		
Fonte: INSEAD - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013		

e clienti. Si trasforma l'IT e si trasforma, anche abbastanza velocemente, la tipologia di attività in cui si impegna il leader dell'IT aziendale. Così il tempo dedicato da CIO e IT Manager alle attività di *Gestione dei Servizi IT* in uno scenario evolutivo di corto raggio scenderanno dal 37% attuale al 30% ipotizzato nel 2015, essendo già passato da una riduzione di 6 punti percentuali nel solo ultimo anno. Ciò a favore del maggior tempo dedicato alla *Gestione dei processi di business dell'impresa*, che raggiunge il 25% dall'attuale 22% e di quello dedicato alla *Collaborazione con Clienti esterni e Partner*, che, in questo caso, migliora leggermente e passa dall'attuale 18% al 19% del 2015. Anche il tempo dedicato alla *Collaborazione con colleghi non-IT* migliora di 3 punti percentuali.

A partire dalle dichiarazioni dei nostri Direttori IT rispetto all'uso del loro tempo per ottenere valore per il business abbiamo applicato un semplice algoritmo, che mutuiamo da INSEAD, per ottenere una classificazione dei CIO e IT Manager che hanno partecipato al Panel secondo i tre archetipi riportati nelle definizioni della Tabella 3.2. La stessa tabella riporta anche l'algoritmo, dove A,B,C,D sono i raggruppamenti di attività descritti in precedenza.

FIGURA 3.4



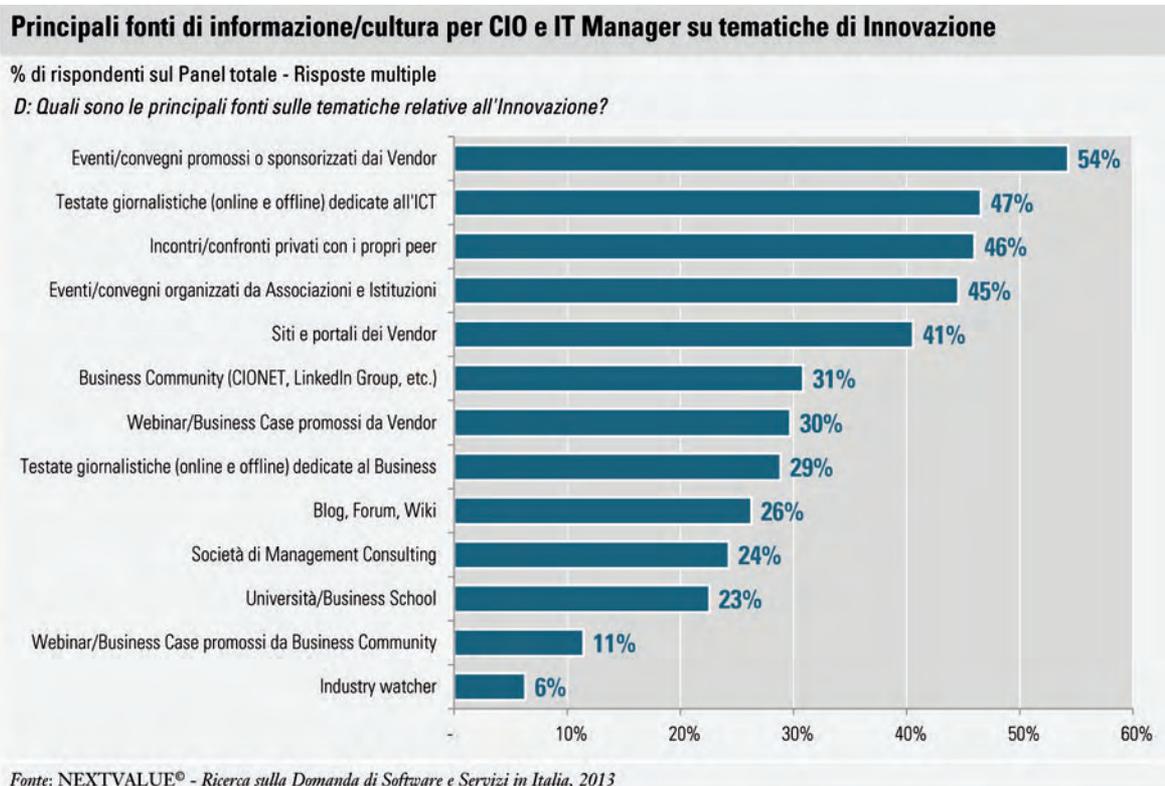
I grafici della Figura 3.4 ci mostrano come si dispongono e come evolveranno i CIO e gli IT Manager del Panel rispetto alle categorie dei *Technology-Driven*, cioè di coloro che si concentrano maggiormente sulla gestione dell'IT e sulla erogazione dei Servizi, dei *Business Process-Driven*, che più della media partecipano alla Innovazione di processi di business e dei *Client-Driven*, che più degli altri loro colleghi si dedicano alla comprensione dei bisogni dei clienti dell'azienda e collaborano con i partner.

LE FONTI DI INFORMAZIONE DEL DIRETTORE IT

In uno scenario che evolve con sempre più informazioni disponibili online cambiano anche le fonti e le modalità con cui CIO ed IT Manager si informano e sviluppano la propria conoscenza relativamente alle tecnologie ed alle tematiche di Innovazione.

La Figura 3.5 mostra i risultati della domanda posta al Panel che mette in evidenza l'importante ruolo oggi attribuito da CIO e IT Manager a fonti innovative di Informazione come Blog, Forum, Wiki,

FIGURA 3.5



Business Community e Webinar nello sviluppo della cultura personale di tali soggetti.

Il canale di comunicazione predisposto dal Sistema d'Offerta rappresenta tuttora la principale fonte di riferimento, insieme alle testate specializzate online e offline. Tuttavia, senza nulla togliere alla loro importanza, il nostro Panel ritiene altrettanto valide tutte quelle opportunità di incontro, o di discussione anche online, in cui si possono mettere a fattor comune esperienze di *peer*. CIO e IT Manager, pur continuando ad apprezzare la possibilità di aggiornamento offerta in modo tradizionale dai *vendor*, preferiscono sempre più anche fonti e modalità non convenzionali. Così gli *Incontri/confronti privati con propri peer*, ma anche con esperti indipendenti e autorevoli del settore, vengono percepiti come a maggior valore, così come non vengono trascurate fonti prettamente innovative, come la partecipazione a Community e Gruppi "chiusi" o a Blog e Forum di discussione di tendenza.



STRATEGIA E BUDGET IT

Il nostro obiettivo è ora di valutare la propensione delle imprese del Panel rispetto all'investimento IT e di dedurre una proiezione nel breve termine, ovvero nei prossimi 12 mesi, tenuto conto che la dimensione dell'organizzazione normalmente incide sulle modalità con cui vengono prese le decisioni in merito all'IT. Ad esempio, le organizzazioni possono avere a disposizione Budget annuali di riferimento che possono variare in funzione di extra-Budget o "tagli" che possono avvenire in corso d'opera. A queste decisioni concorre senz'altro il Direttore IT, ma sempre più spesso sono frutto di azioni concordate dal Management Team e secondo pratiche più o meno formalizzate di *Demand Management*. Nelle organizzazioni minori tutto questo avviene in modo più diretto e magari per intervento diretto dello stesso imprenditore.

Nell'affrontare il tema dei Budget in questo capitolo offriamo la vista di sintesi dell'intero Panel. Come avremo modo di constatare nei capitoli successivi esistono differenze sostanziali tra i risultati inerenti le imprese Top e Medio Grandi ed il gruppo delle Medie.

Tenuto conto di questa premessa, incominciamo con il prendere in considerazione quanto incide il Budget IT rispetto al turnover della impresa, ovviamente nella percezione dei partecipanti dell'intero Panel. Si tratta del Budget complessivo, ovvero di quanto l'organizzazione spende internamente per Infrastruttura, addetti e canoni e di quanto ha a disposizione per l'acquisto di Servizi esterni (Figura 3.6).

Oltre un 17% dei partecipanti al Panel dichiara che la propria organizzazione spende oltre il 3% del proprio fatturato in IT, con ben un 8% che ha a disposizione Budget superiori al 5% del fatturato della propria azienda. Considerata la composizione del Panel in termini di *dimensione* d'azienda si tratta di Budget importanti, che trovano giustificazione anche nel ruolo dell'IT, spesso da considerarsi *core business*, come avviene nei Servizi Finanziari. Come vedremo nelle due analisi per settore dimensionale proposte nei capitoli successivi, questo risultato è leggermente più attinente alle Medie imprese, dove i Budget sono maggiormente "polarizzati" agli estremi. Abbiamo comunque ragione di ritenere che esistano imprese che si staccano decisamente dalla maggioranza per l'importanza assegnata all'IT ed è importante segnalare che questo dato è superiore di almeno 3 punti percentuali rispetto alle rilevazioni effettuate su un Panel analogo un anno fa.

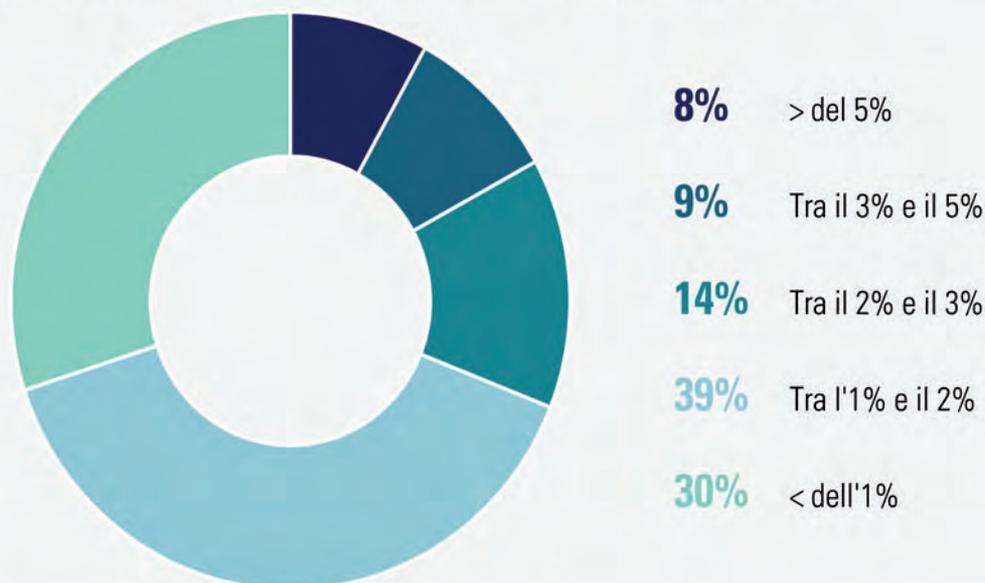
Al lato opposto le organizzazioni con Budget inferiori all'1% del fatturato rappresentano il 30% del Panel, ben 8 punti percentuali in più rispetto ad un anno fa.

Si può quindi dedurre che gli effetti della "crisi", come ampiamente

FIGURA 3.6

Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato

% di rispondenti sul Panel totale

*D: Qual è l'incidenza media attuale del Budget IT complessivo sul fatturato dell'azienda?**(disponibilità complessiva incluse le spese del personale, di gestione, gli investimenti e le spese di TLC)*

Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

previsto nell'Assintel Report dello scorso anno, accentuano la *polarizzazione* del Budget e una azione selettiva tra le aziende, tra quelle che possono e credono di dover *investire* in IT e quelle che ritengono di dover premere pragmaticamente sulla leva del *risparmio* anche per ciò che riguarda la Spesa IT.

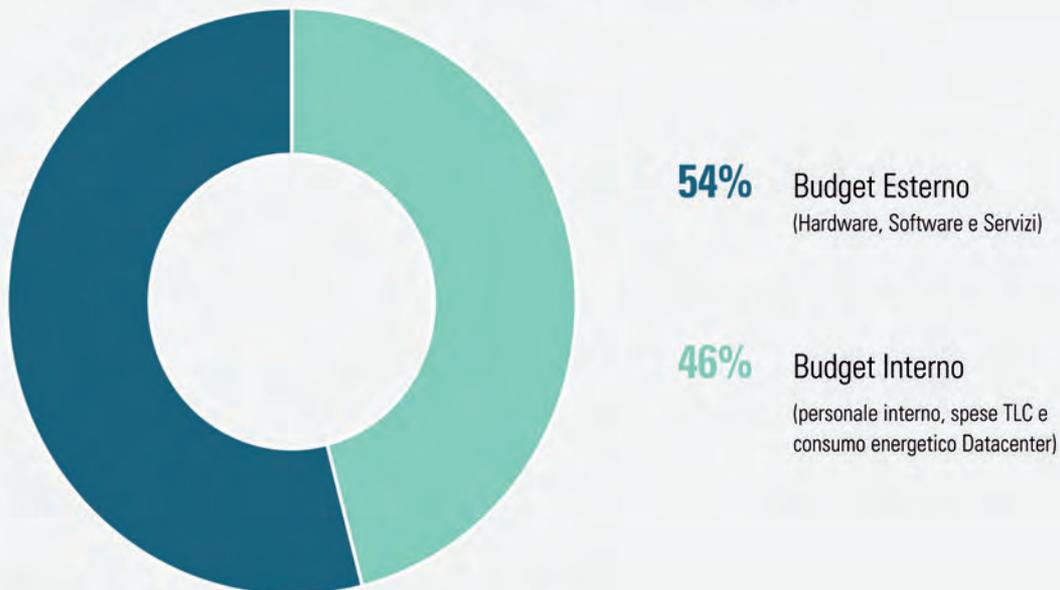
Piuttosto tutto il Panel è, esattamente come lo scorso anno, molto sbilanciato verso quote di Budget inferiori a quel 2% che statistiche a livello internazionale attribuiscono ad aziende globali che producono commodity. A questa osservazione generale occorre aggiungere che, laddove i partecipanti hanno lasciato i loro commenti, questi sottolineano una accresciuta difficoltà nella stessa esecuzione del processo di Budgeting, per l'accresciuta necessità di incentrare le scelte su relativamente poche voci e di giustificare gli investimenti attribuendo misurazioni dei ritorni attesi e dei reali vantaggi competitivi ottenibili, nella generale convinzione che tutte le risorse debbano essere allocate in modo più razionale e secondo criteri condivisi dal Management Team.

In teoria sono privilegiate le iniziative che hanno impatti rilevanti sul

FIGURA 3.7

Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno

% Media di investimento

D: Come è ripartito in percentuale il Budget della Direzione Sistemi Informativi per investimenti in IT Interno e Esterno?

Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

cambiamento e l'ottimizzazione dei processi cardine delle strategie aziendali, salvo il fatto che una successiva analisi bottom-up stabilirà quante attività potranno essere effettivamente svolte e quante destinate al funzionamento dell'Infrastruttura e alla sua manutenzione evolutiva. Come già facevamo notare in passato, forse la crisi ha avuto l'effetto positivo di accentuare la maturazione dei processi decisionali che riguardano anche l'IT, rendendoli più accurati e più condivisi.

Proprio su questo punto è in atto un cambiamento sostanziale. La maggioranza assoluta delle aziende intervistate ritiene che l'IT non sia una mera funzione accessoria, subordinata alle altre dell'azienda, ma rappresenti una infrastruttura di Servizi che abilitano il funzionamento dell'impresa ed il cambiamento, sottendendo e permeando processi, azioni e comportamenti.

Il confronto tra IT e divisioni di business si fa costante, così come i confronti ed i benchmark tra le aziende dello stesso comparto sui temi dell'IT.

Altro dato di base per comprendere come si modifica il "Servizio IT" in azienda è la ripartizione percentuale fra la Spesa IT *Interna*, per

quanto attiene a Infrastruttura, sviluppi, personale etc., e quella *Esterna*, per prodotti, soluzioni e Servizi acquisiti da provider (Figura 3.7).

Rispetto ai dati storici, osserviamo un se pur lieve spostamento di almeno 2 punti percentuali a favore del Budget Esterno. Con tutta la prudenza del caso, si potrebbe interpretare la cosa come un accentuarsi dell'affidamento all'esterno di determinati Servizi, soprattutto commodity e di una più precisa evidenza del fenomeno del Cloud Computing nelle imprese del nostro Panel. Pertanto il trend appare favorevole al Sistema d'Offerta, ma rappresenta anche una sfida per gli operatori a differenziare meglio i loro Servizi.

Fotografato il dato attuale, vediamo la variazione che il nostro Panel indica per i prossimi 12 mesi, in questo caso per la sola Spesa IT Esterna.

Come mostra la Figura 3.8, l'indicazione prevalente è ancora, in linea di massima, per una riduzione del Budget nel 36% dei casi; la prima buona notizia è che questo valore è però inferiore a quel 43% registrato lo scorso anno.

Aumentano anche di 4 punti percentuale le imprese che prevedono Budget in aumento, raggiungendo il 29% del totale.

La Figura 3.9 riporta gli andamenti relativi alle previsioni di aumento e diminuzione del Budget IT Esterno negli ultimi cinque anni di nostre rilevazioni. Come si può notare, dopo un acuirsi delle previsioni di diminuzione nel 2012 ed una situazione precedente pressoché di *standby*, quest'anno le imprese mostrano un atteggiamento ancora molto prudente e di "attesa" di una riconversione al sereno dello scenario economico di fondo. In alcuni dei commenti si fa presente che i Budget IT dovrebbero in qualche modo "anticipare" meglio gli scenari futuri, perché sono quelli che consentono all'impresa di passare all'azione, una volta che le condizioni esterne lo consentiranno. In altre parole l'Innovazione dovrebbe giocare d'anticipo.

Le imprese più forti o più lungimiranti stanno adottando una strategia di sviluppo anche attraverso l'IT fornendo ai responsabili aziendali gli strumenti, anche economici, utili per far ripartire la crescita; le altre corrono ai ripari, un po' seguendo l'impronta di austerità imposta a tutto il Paese, adottando come strategia quella dei tagli di Budget per risparmiare *a tutti i costi su tutti i costi*.



FIGURA 3.8

Variatione percentuale sul Budget IT Esterno

% di rispondenti sul Panel totale

D: Qual è la variazione prevista per la spesa IT Esterna rispetto allo scorso anno?

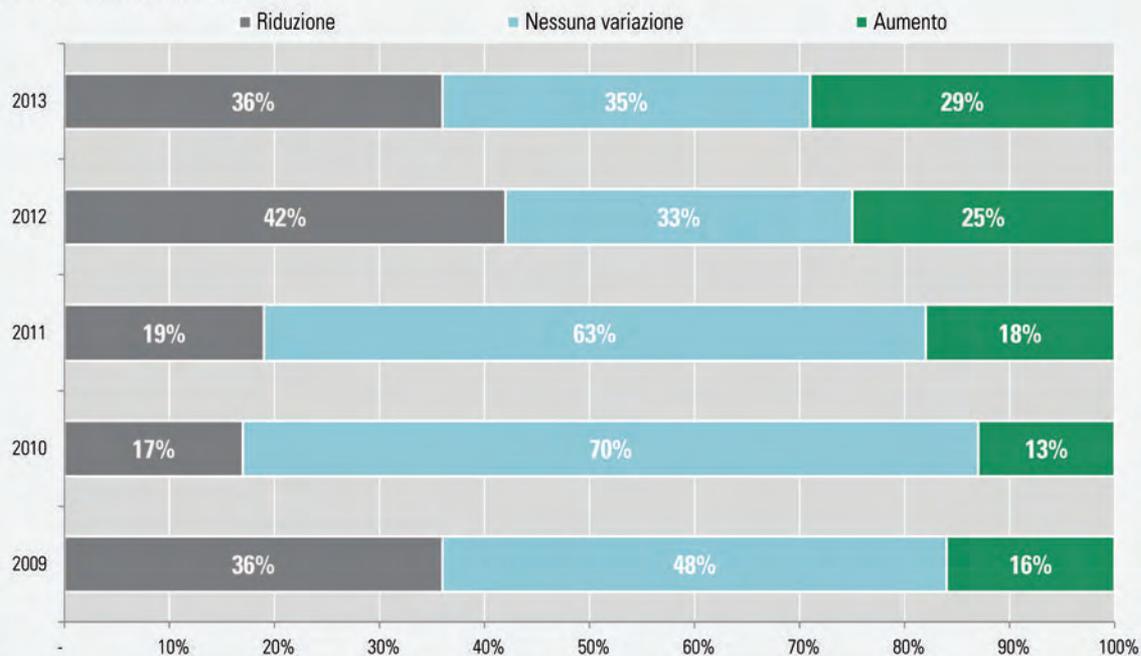
5%	Aumento oltre il 10%
8%	Aumento tra il 5% e il 10%
16%	Aumento sino al 5%
35%	Nessuna variazione
12%	Riduzione sino al 5%
13%	Riduzione tra il 5% e il 10%
11%	Riduzione oltre il 10%

Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 3.9

Variatione del Budget IT Esterno: andamento 2009-2013

% di rispondenti sul Panel totale



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

BUDGET IT E INNOVAZIONE



Approfondiamo ora la tematica di come viene utilizzato il Budget IT Esterno ai fini degli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa.

Il primo dato molto significativo è la destinazione del Budget per quattro finalità, quali la *Gestione dell'IT Esistente*, ovvero per il funzionamento e la manutenzione dell'attuale Infrastruttura tecnologica e dei Servizi attuali, *l'Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, per tenere aggiornati e adeguare Infrastruttura e Servizi ai cambiamenti regolatori e di legge, lo *Sviluppo, l'Ampliamento e la Trasformazione dell'Esistente*, per ampliare, potenziare, replicare e modernizzare ciò che già esiste ed, infine, i *Nuovi progetti e gli investimenti in Innovazione*.

La Figura 3.10 mostra le risposte medie del Panel.

Si tratta di una indicazione molto importante in quanto ci fornisce la quantità di Spesa “non discrezionale”, ovvero quel 59% che è la somma della Spesa prevista per le prime due destinazioni di scopo ed il rimanente 41% che rappresenta il totale della destinazione di sviluppo e Innovazione. In particolare è di rilievo quel 20% dell'intero Budget IT Esterno “puntato” sul fattore Innovazione.

Ci sembra di poter affermare senza tema di smentita che è valutazione condivisa da più Direttori IT che in questo periodo, che pur continua ad essere difficoltoso, l'eccellenza la si raggiunga superando il primo scoglio di preservare i risultati degli investimenti fatti in precedenza, essendo capaci di ricavare adeguate risorse per affrontare le esigenze di rinnovamento dell'azienda.

Il 20% medio di investimenti in *Nuovi progetti e Innovazione* è un benchmark di tutto rispetto e molto promettente per dare continuità e sviluppo al ruolo strategico che l'IT può svolgere all'interno e all'esterno dell'organizzazione e, soprattutto, un segnale forte che le imprese del nostro Panel stanno dando esecuzione a rinnovate strategie di Information Technology.

Una positiva conferma viene dalle risposte circa i tassi di crescita rispetto ad un anno fa delle quattro categorie di Spesa. Come mostra la Figura 3.11 la percentuale dei rispondenti del nostro Panel che ritiene che la Spesa discrezionale per *Nuovi progetti e Innovazione* sia cresciuta rispetto ad un anno fa è ben del 48% e si riducono al 33% del Panel coloro che ritengono di dover investire meno per la *Gestione dell'Esistente*. Di rilievo anche il 39% che ritiene di poter ampliare l'attuale perimetro per *Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente*.

In estrema sintesi questa ci sembra una valutazione pragmatica e positiva, basata su dati concreti e, certamente, lontana da quelle immagini negative o di arretratezza a cui spesso ci ha abituato un certo stereotipo di IT Manager. Ricordiamo che stiamo riferendoci a risposte ottenute

FIGURA 3.10

Ripartizione del Budget IT Esterno per componenti di spesa

% Media di investimento

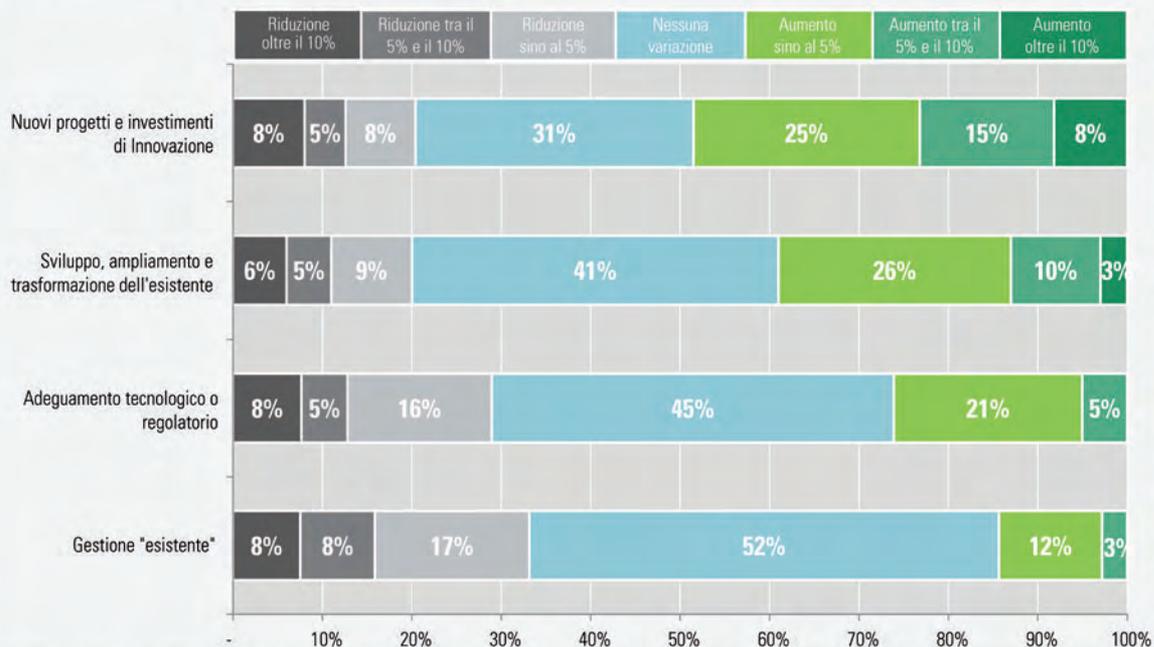
D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget IT Esterno per componenti di spesa?

Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 3.11

Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno

% di rispondenti sul Panel totale



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

da tutto il Panel e che quindi provengono da CIO e Direttori IT delle maggiori imprese italiane ma anche da imprese Medie e di dimensioni minori. Come scopriremo dagli approfondimenti dei capitoli successivi vi potranno essere scostamenti anche significativi sull'argomento *destinazione* per finalità del Budget IT Esterno.

Affrontiamo più in dettaglio l'argomento Innovazione attraverso le risposte relative a quali progetti sono già stati inseriti a portfolio nei prossimi 12 mesi, mostrate in Figura 3.12. Ovviamente si tratta di risposte multiple.

Senza sorprese e largamente in testa con il 64% delle risposte i progetti in ambito *Mobile Computing*.

Come ci hanno mostrato anche altre recenti survey svolte sullo specifico argomento da NEXTVALUE, anche nelle imprese italiane non si sta con le mani in mano di fronte alla esplosione di mobilità e sono parecchie le iniziative di *Mobility* a supporto del miglioramento della produttività della forza lavoro, della relazione con il cliente, del rinvigorismento dell'azione sul mercato. I CIO ed i loro staff sono impegnati nel produrre *best effort* per gestire, conservare, collegare e proteggere i dispositivi, per immaginare, costruire, distribuire e promuovere nuove applicazioni e per colmare il divario tra le richieste e le aspettative dell'utente finale: in tutti i contesti alla componente *Mobility* viene data priorità di investimento.

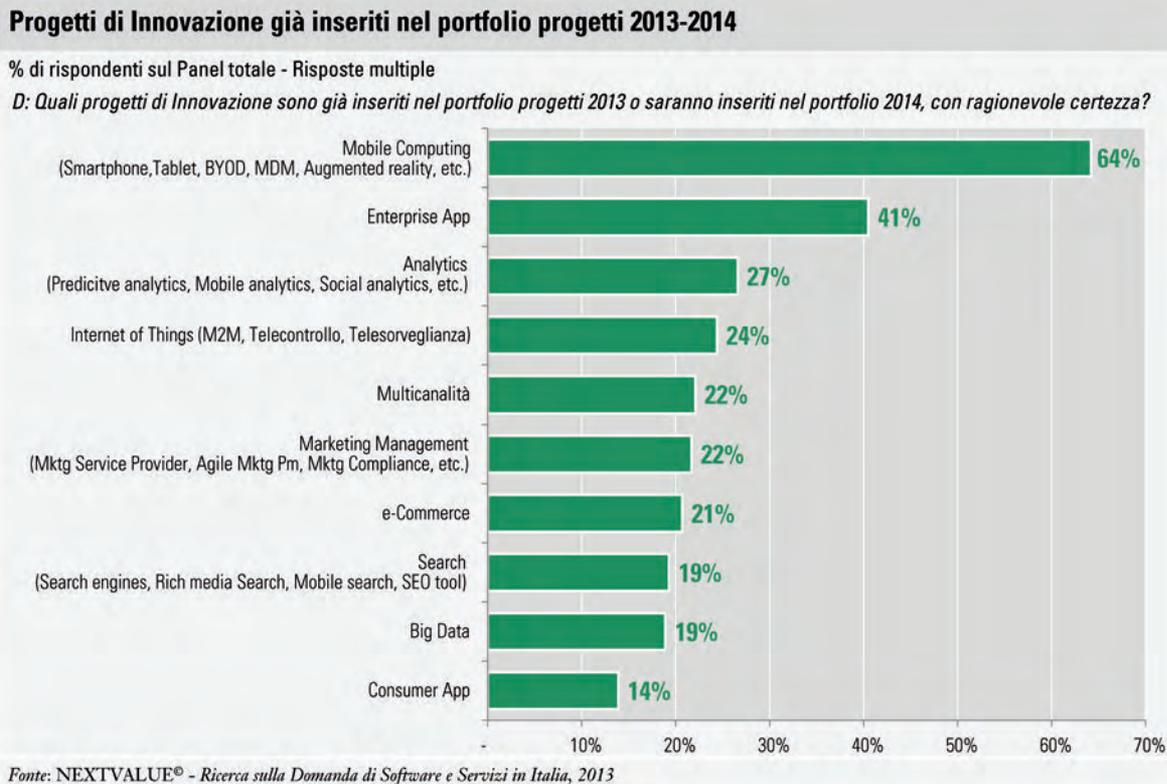
In corrispondenza delle iniziative relative alla *Mobility*, nasce una forte esigenza di sviluppare in modo consono la fruizione dei Servizi applicativi attraverso lo sviluppo di App. Il 41% di indicazioni si riferisce alla necessità di App di classe Enterprise, principalmente rivolte a costituire il nuovo front-end delle applicazioni di classe "Enterprise".

Del resto le App sono entrate a pieno titolo nella nostra vita privata, ci siamo facilmente abituati ad esse ed è in atto un circolo virtuoso rispetto alla loro crescita. Pertanto ci aspettiamo la stessa modalità di fruizione anche nella nostra vita lavorativa, tanto più che il confine tra vita privata e lavorativa è ormai molto labile. Il mondo Enterprise sta inseguendo e, a dispetto della diffusione degli strumenti mobili, è ancora poco attrezzato in termini di soluzioni mobili. Per questo l'IT aziendale è preso in un vortice di progetti e di realizzazioni mobile. Non desidera essere preso in contropiede su un terreno che, tutto sommato, non prevede nemmeno particolari difficoltà e sul quale è anche possibile "vincere facile". Basterebbe la promessa di una maggiore produttività dei collaboratori per giustificare tanti progetti, se non fosse che si deve fare i conti anche con il rischio di incrementare inopportuno i costi e con il rischio di lanciare troppe iniziative che sfuggono ad una governance complessiva e magari pongono problemi dal punto di vista della sicurezza dell'Informazione.

Tutti gli altri temi di Innovazione, a cominciare dagli *Analytics* di



FIGURA 3.12



nuova generazione all'*Internet of Things*, dalla *Multicanalità*, al *Digital Marketing*, all'*e-Commerce*, al *Search* e al dibattuto argomento dei *Big Data* ottengono percentuali di risposte comprese tra il 19% ed il 27%. Si tratta di risultati consistenti e molto positivi, tenendo conto che molte iniziative in queste aree sono ancora appannaggio solo di early adopter e non si dispone ancora di un numero consistente di business case, tale da confermare una solida esperienza. Quest'ultimo punto va ancor più a merito di un buon numero dei nostri Direttori IT che non si sottraggono alle sperimentazioni, come un CIO moderno deve saper fare.

A questo punto ci sembra anche opportuno riportare la valutazione dei Direttori IT del nostro Panel rispetto alle scelte del fornitore ritenuto più appropriato per affrontare i progetti di Innovazione. La Figura 3.13 mostra nel dettaglio gli orientamenti espressi dal Panel a proposito di ogni singola area di intervento.

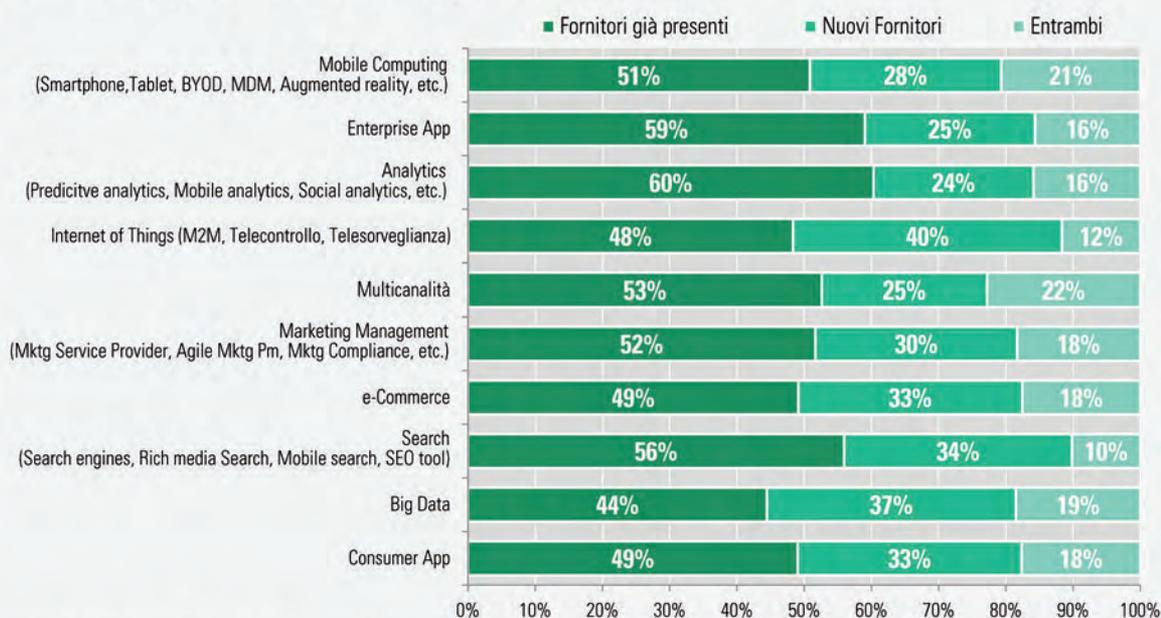
Come era prevedibile nella maggioranza dei casi la scelta ricade sul provider abituale o già presente. Questo operatore è premiato mediamente sopra il 50% nelle varie aree di intervento proposte, con valori intorno al 60% nel caso degli Analytics e dello sviluppo di App.

FIGURA 3.13

Scelta del Fornitore di progetti di Innovazione

% di rispondenti sul Panel totale - Risposte multiple

D: Affiderebbe i progetti di Innovazione a Fornitori già presenti in azienda o a nuovi Fornitori?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Ma la barriera di ingresso ad altri provider non è così elevata, visto che nell'altro 50% o poco meno dei casi il Direttore IT è propenso a far intervenire qualcun altro, magari favorendo anche situazioni di coesistenza e di possibile collaborazione con il fornitore abituale.

Insomma la prospettiva dell'Innovazione apre notevoli opportunità di riconfigurazione anche al Sistema d'Offerta, non solo per l'opportunità offerta agli operatori tradizionali di cimentarsi nelle nuove aree progettuali, ma soprattutto perché l'accesso a queste non è affatto precluso ai *new comer* allorché dispongano di competenze, risorse e reputazione adeguate.

Torneremo su questo punto nel Capitolo 6.

BUDGET IT PER CAPITOLI DI SPESA

A completamento dell'analisi, abbiamo effettuato un drill down per capitoli di Spesa IT in cui il Budget IT Esterno viene suddiviso.

Il primo riscontro del nostro Panel è relativo appunto alla suddivisione percentuale per macro-voce, ovvero quanto del Budget IT



Esterno è dedicato alle *Infrastrutture IT*, al *Software Applicativo*, ai *Servizi IT*, all'importante capitolo dell'*Information Security Management* e ad altre voci in particolare connesse con nuove aree di Innovazione e sperimentazione.

Il risultato complessivo è riportato in Figura 3.14.

Il nostro Panel indica nel Software Applicativo la più importante voce di Spesa, con uno share del 32%, maggiore dell'investimento in Infrastruttura IT che si attesta al 28% e per i Servizi IT che raggiungono il 22%.

Occorre spiegare che all'interno della voce Software Applicativo vengono compresi una parte dei Servizi per lo sviluppo della parte di applicazioni "fabbricate in casa" e non solo il puro costo di licenze e canoni di manutenzione evolutiva, perché nella maggior parte degli esercizi di Budgeting, i Responsabili IT utilizzano questa caratteristica suddivisione.

Non stupisca, invece, il 10% dedicato alla voce Information Security Management, che, come abbiamo visto anche in altre occasioni, assume una valenza molto importante nelle operazioni dell'IT, mentre lo stesso CIO è in moltissimi casi identificato come il responsabile in capo non solo all'IT Security ma anche di problematiche inerenti la Sicurezza che esulano dall'IT.

A maggior ragione è quindi interessante osservare come queste allocazioni di Budget siano variate nel corso di un anno. È quanto mostrano i diagrammi della Figura 3.15.

Il capitolo del Software Applicativo non solo è quello di dimensione più rilevante, ma è anche quello che mostra una dinamica più marcata in termini di spostamento relativo degli investimenti. Il 36% del nostro Panel rileva progressi di Budget in questo comparto, con un 12% che indica aumenti decisi, sicuramente più che fisiologici.

Anche il capitolo dei Servizi IT segue pressoché la stessa strada, mentre più stabili appaiono i comportamenti degli altri comparti, se non fosse che i maggiori risparmi sembrerebbero avvenire nelle Infrastrutture IT.

Discorso a parte merita l'Information Security Management. Dopo crescite particolarmente sensibili negli ultimi due anni, in molte organizzazioni del nostro Panel è per lo più in corso un mantenimento dello stesso livello dei Budget.

Entriamo ora nel merito di ciascun capitolo principale di Spesa per analizzarne i dettagli.

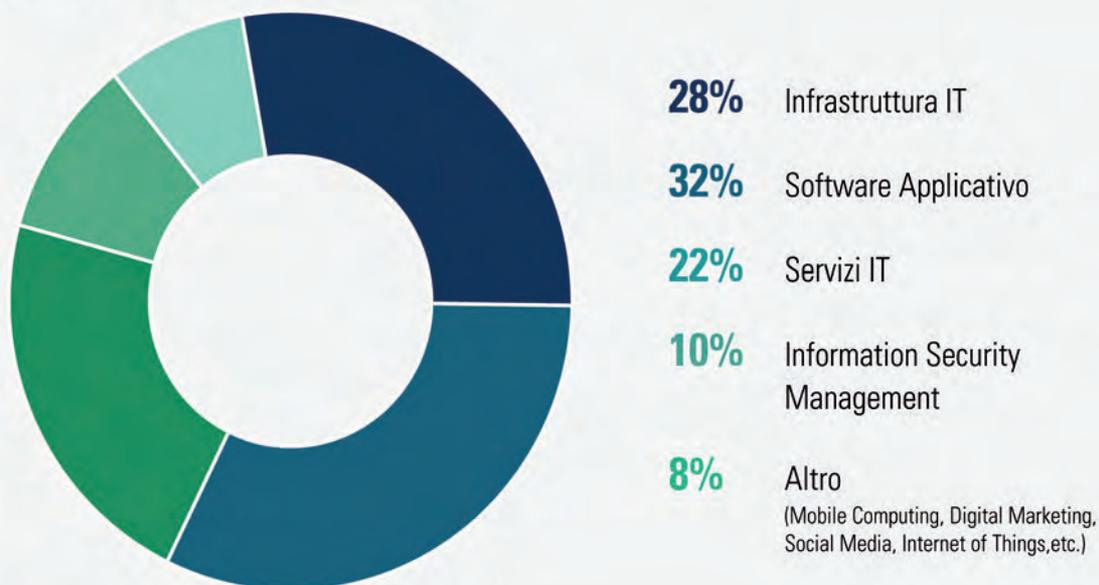
Nell'ambito delle *Infrastrutture IT* la voce principale è rappresentata dagli investimenti nel *Datacenter "on-premises"*, che da soli rappresentano il 40% del totale. Nella voce sono comprese non solo le voci di puro Hardware ma anche tutti gli investimenti di Middleware e in Servizi di Gestione e di Governance (Figura 3.16).

FIGURA 3.14

Ripartizione del Budget IT Esterno per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel totale

D: Come sono ripartiti in percentuale gli investimenti in IT?

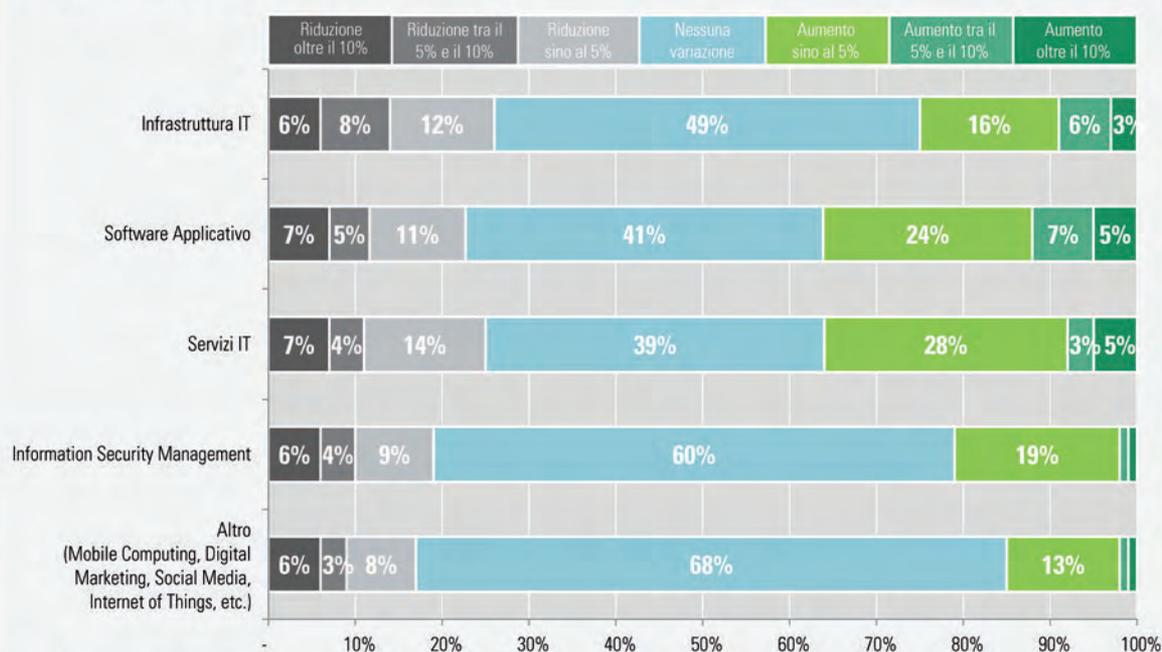


Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 3.15

Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno

% di rispondenti sul Panel totale



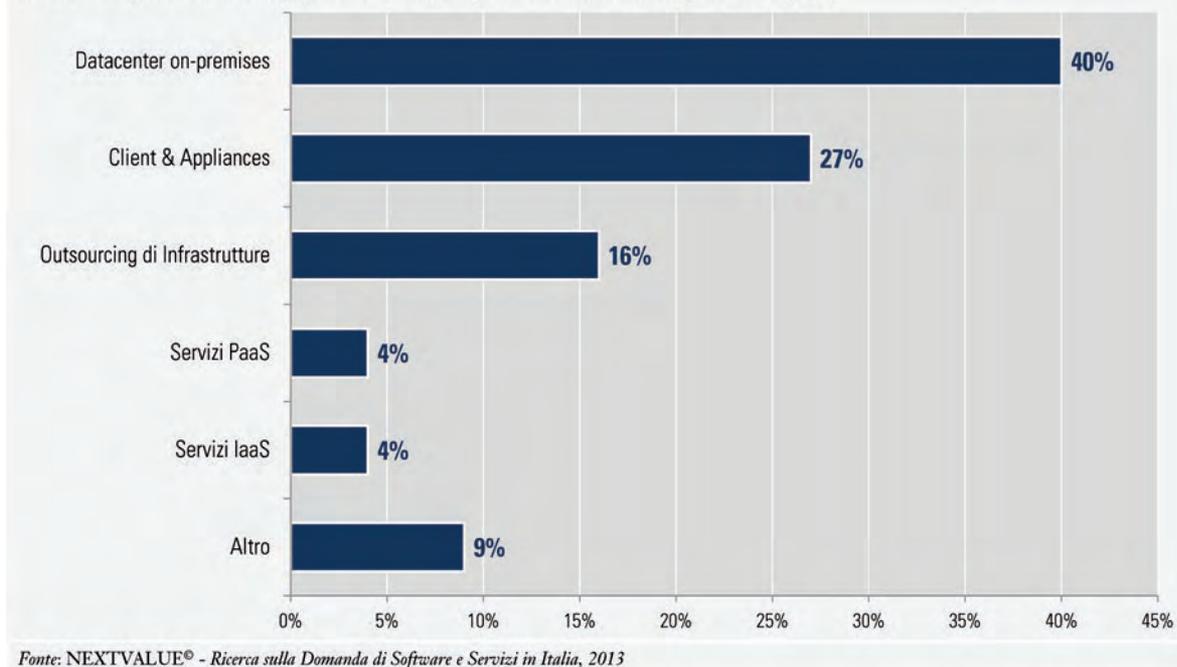
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 3.16

Ripartizione del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa

% Media di investimento

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa?



Il grosso delle Infrastrutture IT è composto poi dagli investimenti in *end-point* di varia natura che, come si può notare, non sono poi di scarsa entità, nonostante le varie formule di outsourcing e rental proposte dal Sistema d’Offerta.

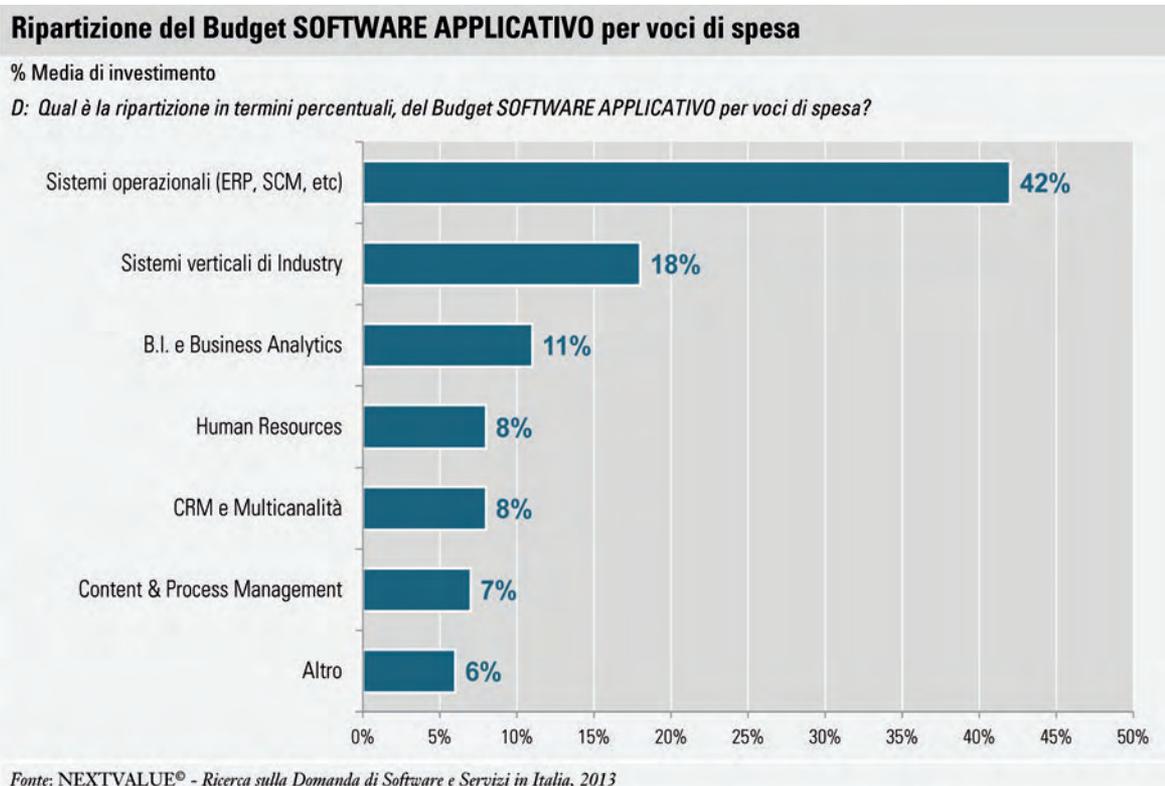
Proprio la voce *Outsourcing di Infrastrutture*, ma anche di micro-informatica rappresenta un 16% del totale nelle indicazioni complessive del nostro Panel.

Di particolare importanza l’identificazione di *Servizi IaaS* e *PaaS* all’8%, che conferma un piccolo ma significativo step verso il Cloud Computing nelle sue accezioni più di commodity. Ancor più significativo è che oltre il 50% del nostro Panel complessivo indichi questa voce come presente nel Budget 2013, indice non solo di sporadico ricorso a questi Servizi, magari per sperimentazione degli stessi, ma di vera e propria adozione per la soluzione di esigenze di storage e di computing.

Sempre a proposito di Cloud Computing la parte relativa agli investimenti in Private Cloud Computing è compresa nella voce Datacenter “on premises”.

Passando ad esaminare il capitolo di Spesa relativo al Software

FIGURA 3.17



Applicativo, mostrato in Figura 3.17, ben il 42% del Budget è assorbito dai sistemi operazionali e da quelle “Enterprise Application” che servono a far funzionare l’azienda. È interessante notare che il valore assunto da questa voce non si discosta molto nei sottogruppi del Panel, ovvero nelle imprese Top e Grandi e in quelle Medie e Piccole.

Possiamo solo dedurre che la dimensione dell’investimento è proporzionale alle necessità di ammodernamento, di copertura funzionale e di verticalizzazione della parte più rilevante del patrimonio applicativo aziendale.

Situazione analoga per i Sistemi verticali di Industry. In questo caso, per ovvi motivi, essi hanno una rilevanza maggiore per il settore delle imprese Top e Grandi. Si tratta, come è noto, di applicazioni di classe “Enterprise” in versioni specifiche per singole Industry o nicchie di mercato e che in parte possono sostituire i sistemi operazionali orizzontali a più mercati.

La dominanza dei sistemi operazionali non deve però trarre in inganno per quel che potrebbe essere interpretato come un’apparente conservatorismo negli investimenti applicativi dei Direttori IT. Una



buona parte delle prospettive di sviluppo e di Innovazione delle imprese è legato all'ammodernamento del parco installato e, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, allo sviluppo di interfacce utente più consone alla mobilità e ai nuovi interlocutori digitali.

A maggior ragione lo stesso discorso vale per le voci che seguono nella nostra classifica degli investimenti in Software Applicativo. Business Intelligence e Analytics, CRM e Multicanalità, Content Management sono voci di Spesa percentualmente inferiori ma estremamente rilevanti nel complesso delle iniziative di ammodernamento e Innovazione.

Infine, un ultimo commento sugli investimenti in sistemi a supporto delle Human Resource, che, in particolare in quest'ultimo anno, sembrano uscire dalla logica dei progetti "nice to have" per riguadagnare una importanza che sembrava perduta. Merito del Sistema d'Offerta che propone nuove suite aggiornate ai canoni del "social" Web, ma anche conseguenza di ragioni concrete che tendono a rivalutare il capitale umano e, in particolare, il lavoratore della conoscenza.

Una buona parte delle prospettive di sviluppo si giocano sulla diffusione di skill e conoscenze che abilitano le aziende end-user ad un utilizzo più efficace del patrimonio applicativo e l'accesso a fonti esterne che forniscono i servizi della *value chain* tecnologica.

In Figura 3.18 viene proposta la ripartizione del Budget dei Servizi IT.

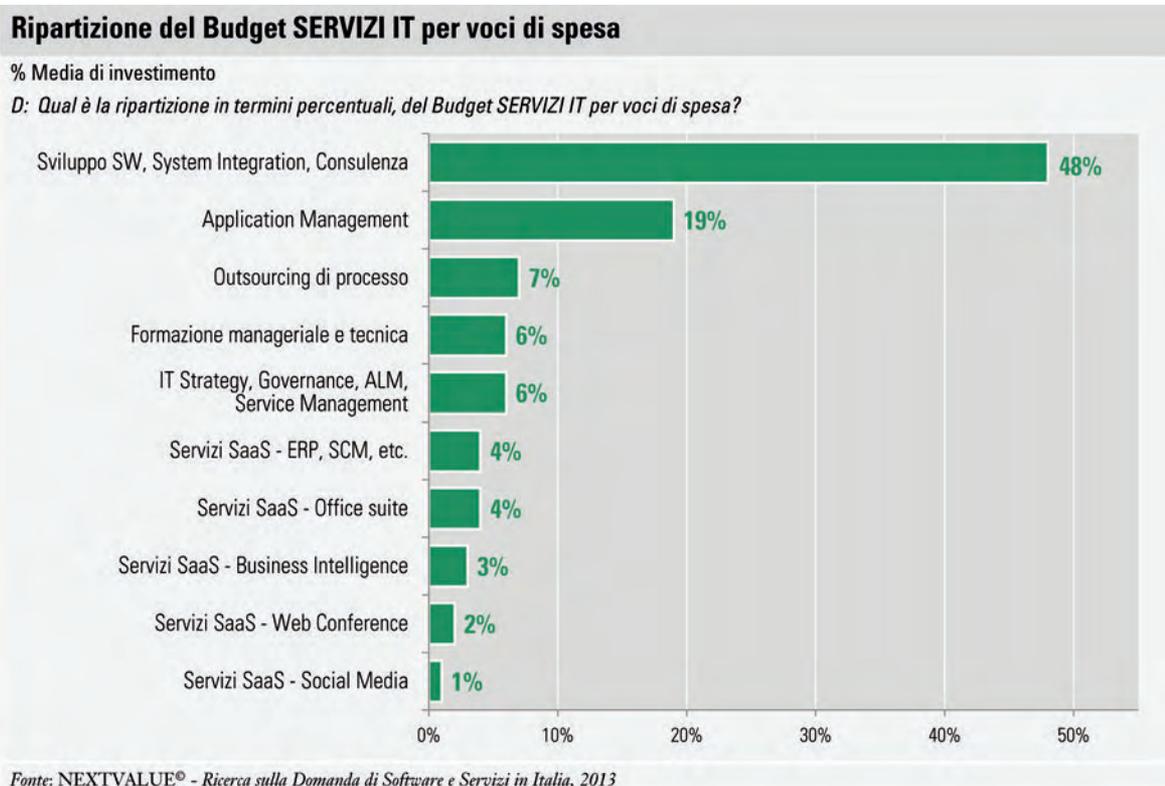
Come prevedibile, i Servizi di *Sviluppo Software*, *System Integration* e *Consulenza IT* raggiungono quasi il 50% della ripartizione del Budget. Si tratta di un insieme di Servizi variegato ma non così costante come potrebbe sembrare a prima vista. Mai come quest'anno i commenti sottolineano la ricerca di nuove skill e ruoli più consoni alle più volte citate aree di Innovazione dell'IT. Semmai, come abbiamo già sottolineato per il Software Applicativo, il problema è dal lato operatori, anch'essi sempre più pressati dall'esigenza di mantenere le posizioni di mercato e contemporaneamente investire per sviluppare competenze su nuove aree d'offerta.

Una riprova è anche quel 19% di ripartizione percentuale del Budget assegnato ai Servizi di *Application Management*. Già nel precedente Capitolo 2 abbiamo sottolineato l'importanza e l'incidenza di questi Servizi sulla gestione del portfolio applicativo rispetto all'obiettivo di razionalizzare la Spesa per il mantenimento di applicazioni operative presenti da tempo in azienda ed eventualmente che hanno esaurito il loro ciclo di vita.

Le imprese del nostro Panel si aspettano Servizi ben strutturati e SLA molto chiari in proposito, proposti da operatori specializzati che dispongano di metodologie e masse critiche necessarie.

Di pari passo con le due aree d'offerta precedenti i Servizi di

FIGURA 3.18



Application Lifecycle Management connessi alla “fabbricazione” di applicativi, in tutto o in parte, affidata all’esterno. Si tratta di una practice che decisamente ritrova nuovo fervore nell’ottica di esternalizzare i Servizi più “commodity”.

Gli stessi motivi guidano l’investimento in Servizi di *Outsourcing di Processo* e di *Service Management*.

Infine abbiamo lasciato per ultimo un punto che certamente non è l’ultimo in termini di importanza e, cioè, la percentuale di Budget Esterno assegnata ai *Servizi di Software as a Service*. Anche in questo caso intendiamo Servizi offerti da un provider esterno in modalità Cloud Computing.

Nella domanda rivolta ai partecipanti del Panel abbiamo proposto diversi raggruppamenti di Servizi, volendo approfondire quale aspetto del portfolio applicativo fosse in qualche modo più permeabile al SaaS, ma la prima risposta positiva è nel totale di questi Servizi, a cui viene assegnato almeno un 14% complessivo. Inoltre coloro che rispondono attribuendo una quota percentuale a questi Servizi superano il 65% dei partecipanti del Panel.

La questione, quindi, non è se i Servizi SaaS abbiano un seguito, ma



”quando” si affermeranno su più ampia scala. Non ci dispiace pensare che quest’anno un ulteriore e significativo passo avanti su questa strada sia stato compiuto dalle imprese italiane.

Entrando nel merito delle quattro categorie di Servizi proposti, il nostro Panel assegna valori uguali tra i Servizi inerenti la produttività personale e l’e-mail e quelli più inerenti alle altre applicazioni “Enterprise”, tra i quali sicuramente primeggiano quelli di CRM.

Vale la pena ricordare che stiamo osservando il valore relativo di un Budget, non la frequenza del servizio a cui esso si riferisce. In termini di frequenza i Servizi cosiddetti di “Office” sono decisamente già più affermati.

Incomincia ad essere interessante la presenza di Budget posti su Servizi di *Business Intelligence* e diviene significativo anche l’uso di strumenti di *Collaboration* ormai del tutto erogati via Internet.

L’avvio di programmi di Digital Marketing implica poi almeno delle serie sperimentazioni in ambito *Social Media* e *Analytics* rivolte a questo mondo.

Da ultimo la ripartizione dei Budget relativi all’*Information Security Management* che sono mostrati in Figura 3.19.

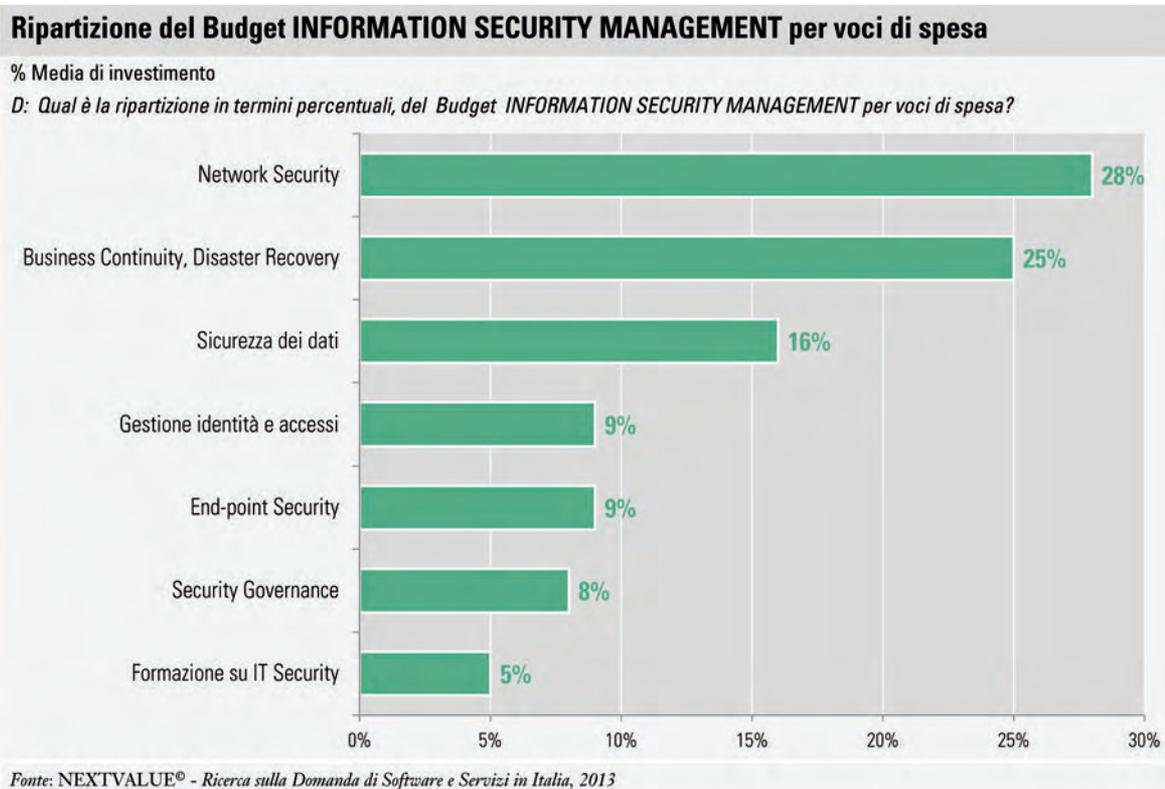
L’uso di dispositivi mobili di varia natura, l’accesso ai Social Media per obiettivi di business, i servizi di Cloud Computing e sempre di più anche l’esigenza di analizzare grandi moli di dati comportano anche nuovi rischi e la necessità di affrontare nuove problematiche di sicurezza, di compliance e di governance. Molti degli effetti non voluti di questa nuova esplorazione dell’Informazione sono già apparsi sugli schermi radar dei Chief Information Security Officer o dei CIO, se la responsabilità è di pertinenza di questi ultimi.

Ecco quindi che la *Network* rimane al centro degli investimenti più elevati, con il 28% della ripartizione del Budget Esterno complessivo dedicato alla IT Security, ma anche la *Sicurezza dei Dati*, con il 16% di ripartizione dello stesso Budget, assume una importanza relativa superiore.

Anche in questo caso non traggano in inganno le quote relativamente inferiori dedicate alla *Gestione dell’Identità e degli Accessi* e alla messa in *Sicurezza degli end-point*, che per frequenza dei Budget sono argomenti molto “caldi” e all’ordine del giorno del nostro Panel.

Laddove ancora non si sia intervenuti, i Budget assegnati a progetti di *Business Continuity* e *Disaster Recovery* assorbono una buona parte del Budget complessivo dedicato alla Sicurezza IT. La questione è se ancora vi siano molte entità non attrezzate in questi ambiti. A giudicare dai feedback dei nostri IT Director sembrerebbe ancora largamente così, soprattutto per la presenza di progetti solo da poco iniziati e,

FIGURA 3.19



probabilmente, rimandati nel recente passato per questioni di Budget.

Più in generale, come dimostrano anche i Budget assegnati alla *Governance* della Sicurezza ed alla *Formazione*, le imprese del nostro Panel sono impegnate nella esternalizzazione dei Servizi ripetitivi e a minor valore aggiunto e a mantenere saldamente al proprio interno le principali competenze, i ruoli di guida e gestione degli interventi sull'intera problematica. Da qui una forte esigenza di rivolgersi a partner in grado di impostare practice e framework di difesa complessivi, di erogare consulenza su problematiche di per sé complesse come il risk management o la stessa gestione della sicurezza dei dati e degli accessi.

L'oggetto della fornitura passa quindi velocemente dalla logica del prodotto o dello strumento ad una più progettuale e complessiva per quel che riguarda la problematica e, non è un caso, che anche tra i Servizi di sicurezza IT incomincino ad affacciarsi Servizi offerti in modalità SaaS.

L'approccio tradizionale alla Sicurezza IT è ormai collassato sotto l'azione delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di business e tra le contromisure da prendere velocemente vi è il coinvolgimento della prima linea di management per far sì che la Sicurezza dell'Informazione sia una



responsabilità condivisa e da tenere nella massima considerazione.

La questione della Sicurezza dell'Informazione è sempre di più nelle priorità del business in uno scenario in cui è il business stesso a subire un forte cambiamento. Nessuna organizzazione può ritenersi al 100% al sicuro da aggressioni, per cui è normale che tutte le organizzazioni investano risorse e tempo in modo significativo per accrescere le loro capacità di intercettazione e di pianificazione delle risposte agli attacchi. Il rischio cibernetico è sempre più anche un'idea fissa dei Numeri Uno in azienda, anche se la sensazione è che siano ancora in molti a confidare, forse troppo, nelle capacità di autodifesa o, peggio, nelle capacità dei partner di venire in soccorso in tempo reale.

* * *

Fino a questo punto abbiamo preso in esame risultati che attengono all'intero Panel. Nel prossimo capitolo approfondiremo la situazione inerente alle imprese Top e Medio Grandi e le peculiarità emerse nelle singole Industry, per poi riportare, nel capitolo 5 i risultati emersi relativi alle Medie e Piccole imprese.

Dall'osservazione del dato d'insieme buona parte dello sviluppo del mercato IT italiano si gioca sul perdurare di una carenza di progetti infrastrutturali di ampio respiro nel settore pubblico, ma anche sulla diffusione di Servizi, skill e conoscenze che abilitano le aziende end-user ad un utilizzo efficace della risorsa tecnologica e all'accesso a fonti esterne di servizi innovativi, come quelli offerti in Cloud Computing, anche se rileviamo un buon livello di vivacità della Domanda e concreti tentativi di reazione da parte del Sistema d'Offerta.

Probabilmente occorrerà uscire definitivamente dal tunnel della crisi per ritrovare un nuovo equilibrio tra i due sistemi e le risorse necessarie per superare l'attuale situazione di frammentarietà degli investimenti.

4

LA DOMANDA DI *Software e Servizi* *nelle imprese* **TOP E MEDIO GRANDI**

Il primo approfondimento che proponiamo nella edizione 2013 dell'Assintel Report è relativo alle 250 imprese Top e Medio Grandi che hanno aderito al nostro Panel in rappresentanza dei circa 1.100 Top Spender di IT per macro-segmento merceologico in Italia e delle circa 5.500 organizzazioni che li seguono subito dopo per dimensione. Abbiamo escluso, come già ricordato, le entità che rappresentano la Pubblica Amministrazione Centrale.

Queste imprese sono tra le artefici dell'economia italiana, che certamente non brilla in questo 2013 che rimane di sostanziale recessione, con consistente calo dei consumi e del reddito disponibile. Tra le aziende del nostro Panel vi sono molte di quelle "multinazionali" italiane che contribuiscono a migliorare l'unico indice in controtendenza, quello delle esportazioni. In un simile scenario anche gli investimenti stentano, ma, come vedremo, pur in questo clima di incertezze, queste aziende non interrompono i loro programmi di Innovazione anche in vista di tempi migliori.

In questo capitolo, dopo una presentazione di risultati trasversali che attengono a ogni impresa del Panel, approfondiamo gli specifici scenari di *Industry*, mettendo in luce gli elementi distintivi di ciascun macro-segmento di mercato.



OBIETTIVI E METODOLOGIA

Come già si è detto la sezione del Panel è stratificata anzitutto per *Dimensione* di impresa, Top e Medio Grandi e opportunamente per *Industry*, in modo da rappresentare l'universo delle imprese end-user che fruiscono di informatica con capacità di Spesa sufficientemente rilevante, distribuite nei diversi settori produttivi. Abbiamo escluso dal Panel le entità della Pubblica Amministrazione Centrale perché avrebbero sottratto omogeneità ai risultati. Teniamo in conto solo alcune imprese rappresentanti la parte manifatturiera della Difesa, che nelle nostre classificazioni sono incluse a pieno titolo nel segmento Industria.

L'interlocutore prescelto è il *Chief Information Officer (CIO)*, quale figura responsabile della strategia IT e del suo deployment e che normalmente fa parte della prima linea del management aziendale. Forse nessun ruolo aziendale si è meritato negli ultimi anni tanta rilevanza e profusione di indicazioni circa la sua evoluzione. Per i nostri scopi il CIO è l'interlocutore chiave per rilevare l'importanza strategica dell'IT in azienda e per rispondere in modo pragmatico circa gli investimenti ed i progetti IT e sui driver, anziché sugli ostacoli, che ne influenzano il roll out.

Per tener conto della diversità di ruolo e di ambito, rispetto ai loro omologhi IT Manager delle aziende di Media dimensione, ai CIO è stato sottoposto un questionario più articolato e più puntuale in relazione alla Industry di appartenenza.

La segmentazione del Panel per dimensione di aziende e per Industry è mostrata nelle Figure 4.1 e 4.2.

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CIO

Una delle cose che più caratterizza la figura del CIO moderno è la sua relazione e capacità di interazione con gli altri *C-level* dell'organizzazione. Il CIO è sempre più coinvolto nel meccanismo decisionale aziendale, ma rischia anche di venirne sommerso: proprio perché *owner* di ogni iniziativa IT che abbia risvolti sul business, egli viene incalzato dal Board, dalle Operation, dal Security Manager, dal direttore del Personale e, soprattutto negli ultimi tempi, dal Chief Marketing Officer o dal Chief Digital Officer.

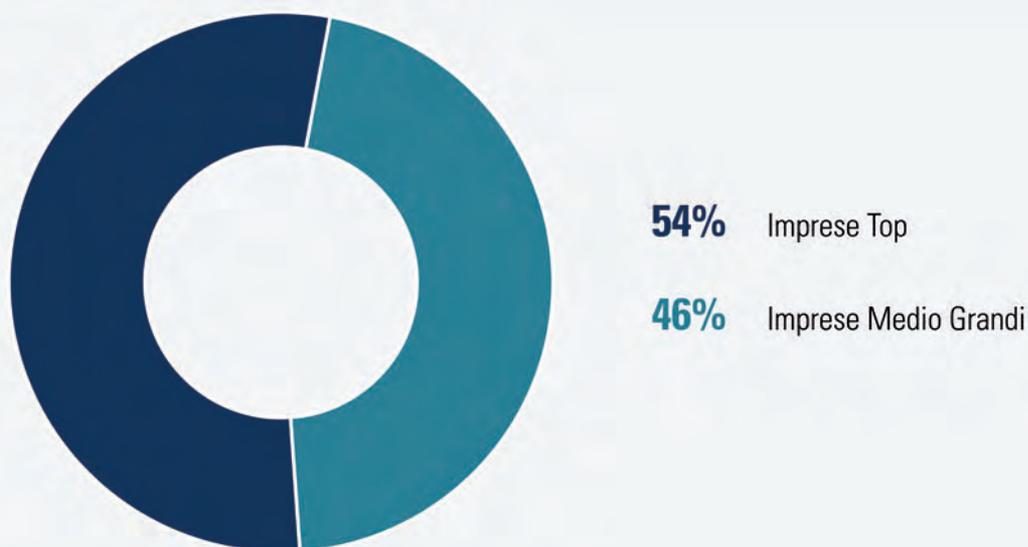
Molteplici interessi si aggregano intorno all'investimento in IT e sta al CIO dimostrare il reale ROI in termini economici e di Innovazione, al di là di garantire riduzioni di costi, maggiore agilità e flessibilità, tempestività ed efficacia nei confronti dei Clienti.

Quanto più ogni business diviene un Digital Business, tanto più il *Chief Digital Officer* diviene fra gli interlocutori principali del CIO. Spesso anche i tradizionali CMO sono impreparati al cambiamento

FIGURA 4.1

Composizione del Panel per classe dimensionale

% N. totale di imprese Top e Medio Grandi del Panel = 250

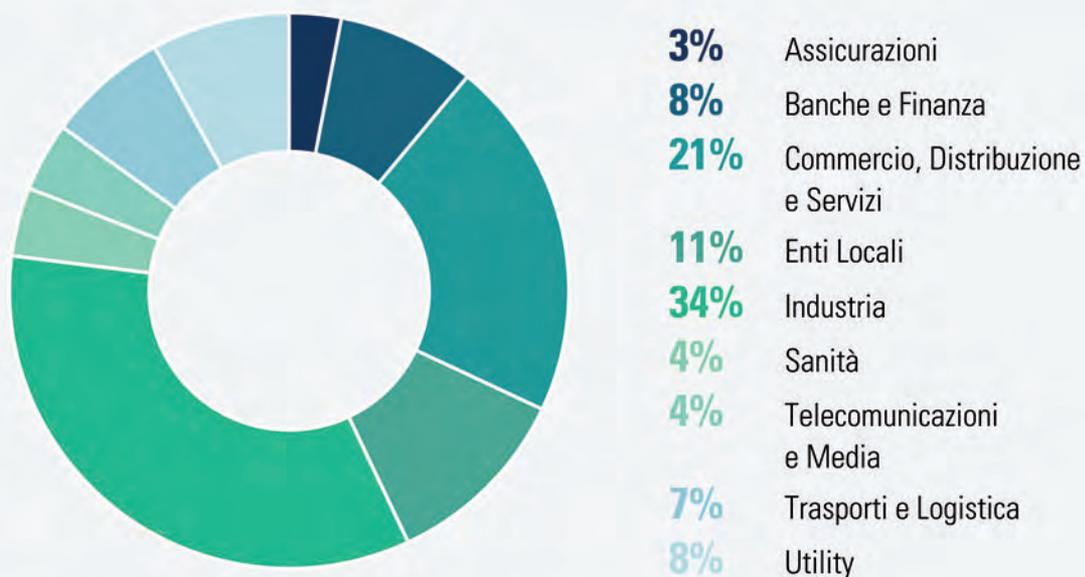


Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.2

Composizione del Panel per settore produttivo

% N. totale di imprese Top e Medio Grandi del Panel = 250



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



digitale per remore culturali o di approccio. Appaiono in azienda nuovi provider, tipicamente Agenzie Digitali a fronte di iniziative che spesso sono scollegate dal perimetro dell'IT ma che, invece, dovrebbero essere integrate. Nasce una forte esigenza di dialogo e di collaborazione tra due ambiti, quello del Marketing e dell'IT che spesso in passato hanno avuto contrasti o, semplicemente, si sono ignorati.

In fondo il CIO è anche un uomo d'ordine, è abituato all'uso di KPI e la nuova collaborazione può iniziare da qui, dall'introduzione di Analytics di nuova generazione, dalle analisi di redditività del prodotto/servizio, dal fatto che l'IT mette a disposizione dei Servizi Gestiti e dei Contenuti di pronto utilizzo da parte del Marketing.

Sull'altro fronte dei prodotti e dei servizi offerti dall'impresa, vi sono CIO che sono decisamente coinvolti nel processo di sviluppo e di Innovazione.

In fondo gli ingredienti ci sono tutti, dai sensori, agli oggetti intelligenti, ai sistemi di produzione intelligenti, alle soluzioni di monitoraggio e controllo, ai sistemi di analisi predittiva, ecc.

Forza lavoro interconnessa, R&D in crowdsourcing, "Industrial" Internet, analisi avanzata dei dati, hanno un impatto dirompente sul ruolo dell'IT e del suo leader.

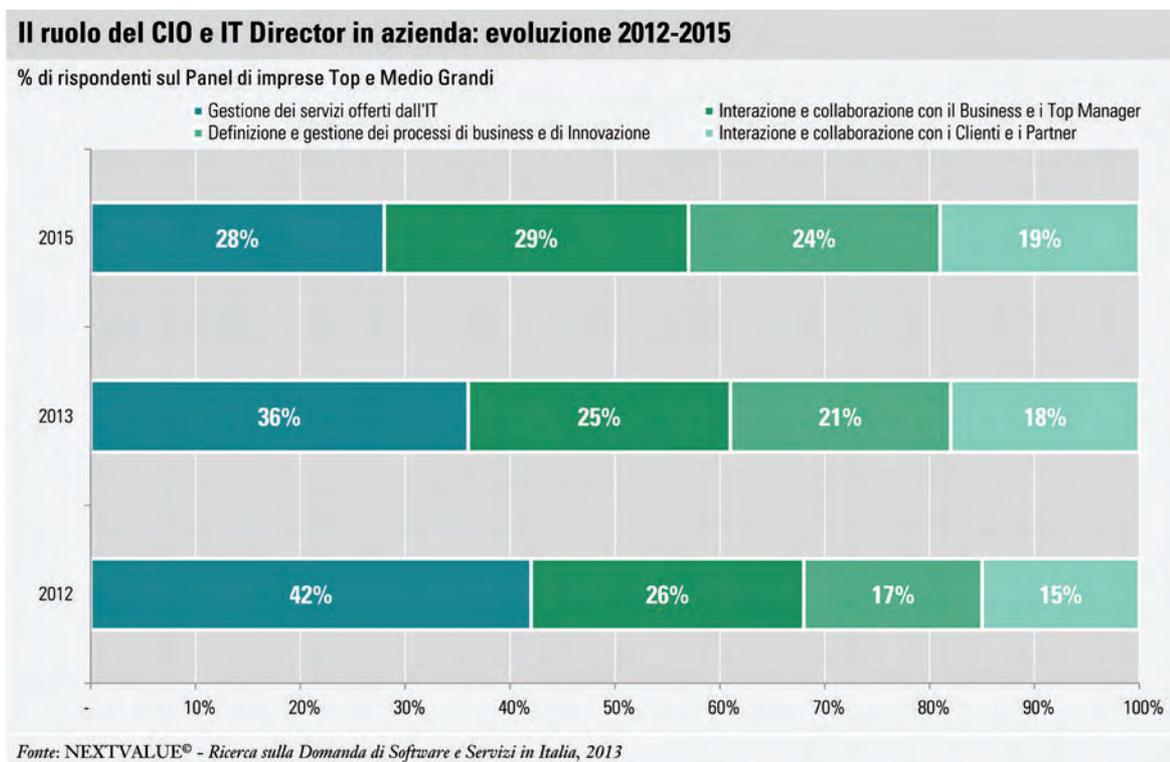
Per quel che concerne gli obiettivi del Report, abbiamo ritenuto di dover esplorare questa "messa in discussione" del ruolo del CIO in modo molto semplice e coerente con quanto già avviato negli ultimi tre anni nella community dei CIO italiani ed europei dall'eLab di INSEAD. Come già si è visto in termini più generali nel precedente capitolo, focalizziamo la nostra ricerca sulla misura del *Valore* che il CIO ed il suo reparto creano per il business. Il Valore si articola in molti risultati che spesso sono descritti nei *business case* promossi o condotti dal CIO e da come egli ritiene di allocare il proprio *tempo*.

Coerentemente con quanto descritto nell'esposizione del capitolo precedente, partiamo proprio dalle statistiche concernenti la variabile "tempo", ovvero le quattro categorizzazioni già usate in precedenza del tempo **A** dedicato a gestire e a innovare l'erogazione di servizi IT, del tempo **B** dedicato a collaborare con colleghi non dell'IT, del tempo **C** dedicato a gestire e ad innovare i processi di business e, infine, del tempo **D** dedicato a clienti e partner dell'impresa ai fini di migliorare e innovare i prodotti ed i servizi.

La Figura 4.3 mostra come il tempo dedicato viene in media dedicato dai CIO rispetto a queste tre categorie nell'anno in corso e come i CIO vedono evolvere la situazione nel 2015.

Il progressivo cambiamento in corso nell'impiego del tempo si accentua nelle proiezioni al 2015 nella medesima direzione di minore

FIGURA 4.3



impegno del CIO in attività di *Gestione dei Servizi IT* in favore della *Gestione dei processi di business dell'impresa* e di *Collaborazione con Clienti esterni e Partner*. Mentre la prima attività crolla di 8 punti percentuali nelle proiezioni da oggi al 2015, le altre due ne guadagnano 3 e 1 rispettivamente. I 4 punti che mancano sono appannaggio della *Collaborazione con i colleghi non-IT*.

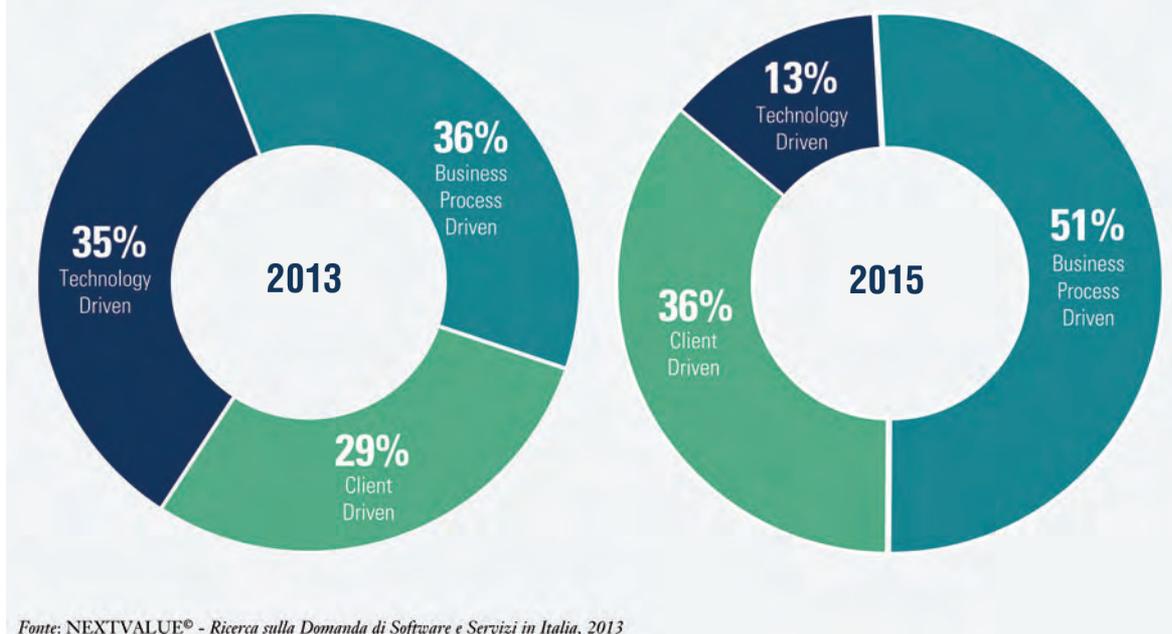
A partire da queste dichiarazioni dei CIO del nostro Panel relativamente all'uso del tempo per ottenere valore per il business applichiamo l'algoritmo che mutuiamo da INSEAD ed incaselliamo i CIO del Panel nei tre profili che li rappresentano maggiormente.

I risultati rappresentati in Figura 4.4 ci mostrano come si dispongono e come evolveranno i CIO del Panel rispetto alle categorie dei *Technology Driven*, cioè di coloro che si concentrano maggiormente sulla gestione dell'IT e sulla erogazione dei servizi, dei *Business Process-Driven*, che più della media partecipano alla Innovazione di processi di business e dei *Client-Driven*, che più degli altri loro colleghi si dedicano alla comprensione dei bisogni dei clienti dell'azienda e collaborano con i partner.

FIGURA 4.4

CIO e IT Director: classificazione per categoria

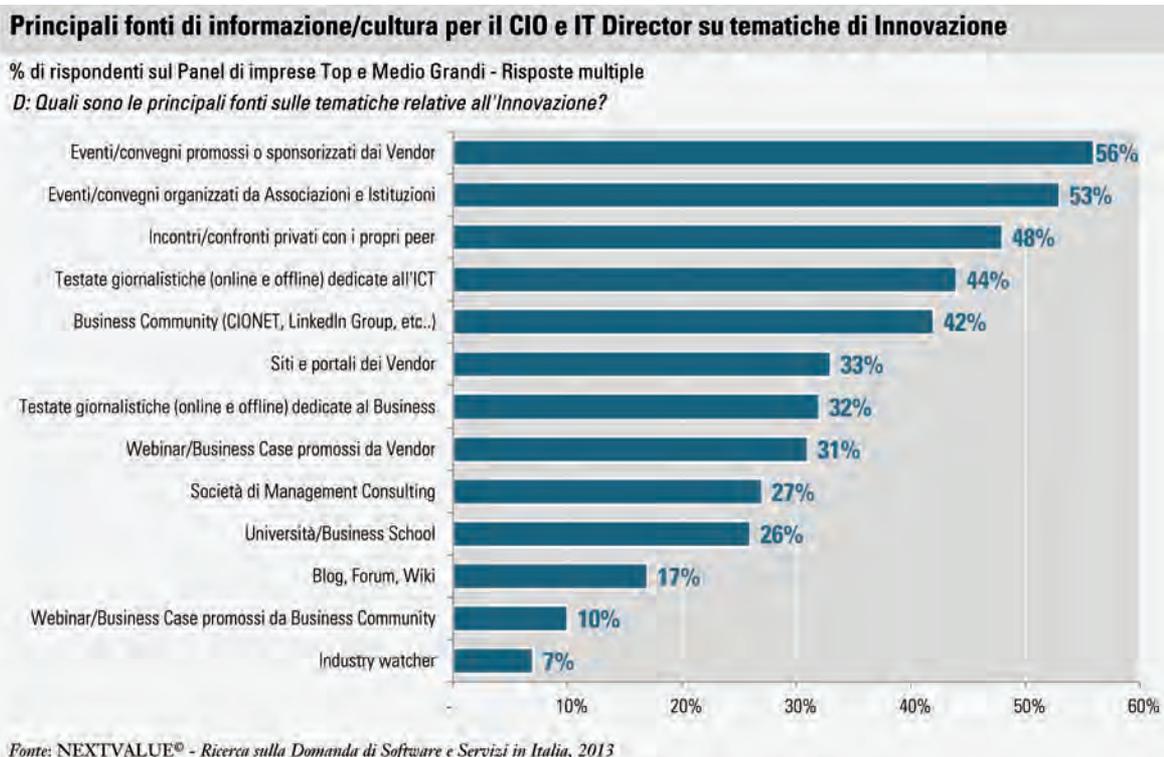
% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

**LE FONTI DI INFORMAZIONE DEL CIO**

Per tenersi aggiornati e sviluppare proprie opinioni in merito alle tematiche IT i CIO mostrano una netta preferenza per fonti indipendenti e *business community* di loro *peer*, come mostrano le risposte multiple riportate in Figura 4.5.

Convegni ed *eventi* riscuotono pur sempre un'alta preferenza rispetto ad altre fonti e occasioni di aggiornamento, anche se l'obiezione più frequente è la mancanza di tempo per parteciparvi (è frequente, infatti, la delega a propri riporti). Visto anche l'alto numero degli eventi sponsorizzati dai vendor, questi riscuotono la preferenza del 56% dei rispondenti, mentre in numero più alto della media generale del Panel sono coloro che preferiscono i convegni organizzati da Associazioni e Istituzioni, il 53% dei partecipanti. La preferenza per la convegnistica non significa una automatica partecipazione diretta agli eventi: come dimostrano alcuni commenti lasciati dai partecipanti del Panel, la partecipazione personale è ostacolata da fattori quali la mancanza di tempo e, soprattutto, è in funzione degli argomenti in agenda.

FIGURA 4.5



Da qui traggono origine due trend importanti: la preferenza per riunioni dove i partecipanti sono accuratamente selezionati e, oltre che essere degli “addetti ai lavori”, sono dei colleghi che condividono le medesime problematiche e obiettivi nelle loro rispettive aziende e una adesione più massiccia per la fonte online.

In Italia esistono numerose Associazioni, anche storiche, che raggruppano CIO e che hanno il merito di alimentare il dibattito. Il *What's next* sono le business community ed i gruppi online, come dimostrano le preferenze del 42% dei nostri partecipanti del Panel.

L'online, con *webinar* e incontri virtuali dedicati, raggiunge il 31% delle preferenze, quasi quanto i siti ed i portali degli stessi vendor, così come progrediscono fonti come le testate business, sia online che offline, probabilmente a sfavore delle testate specializzate in IT.

Rimangono ancorati nel loro ruolo sia *Consulenti* sia *Industry watcher*, mentre sembrerebbero guadagnare terreno *Università* e *Business school*.

A fronte di questa chiara indicazione espressa dai CIO ci permettiamo di osservare che in molte occasioni la comunicazione del Sistema d'Offerta risulta inadeguata perlomeno nei confronti dei CIO stessi e



troppo influenzata da obiettivi di lead generation che, in questi casi non funzionano per evidenti motivi quando la preferenza dovrebbe essere data all'obiettivo di instaurare una conoscenza diretta dell'interlocutore e una solida *relazione* con esso.

Come è risaputo anche il media Internet è “spietato”: si viene percepiti ed ascoltati se si ha qualcosa da dire e se si gode della necessaria *reputation* per poterlo dire e questo, fortunatamente, vale non solo per i CIO.

STRATEGIA E BUDGET IT

Iniziamo il nostro lungo viaggio tra le iniziative dei CIO partendo dalla propensione delle loro imprese di appartenenza ad investire in IT. Il primo argomento proposto è il tema dei Budget IT, della loro dinamica di crescita e, più avanti, della loro articolazione.

Perciò iniziamo con il prendere in considerazione quanto incide il Budget IT rispetto al turnover dell'impresa, ovviamente nella percezione dei partecipanti del Panel. Si tratta del Budget complessivo, ovvero di quanto l'organizzazione spende internamente per Infrastruttura, addetti e canoni e di quanto ha a disposizione per l'acquisto di servizi esterni di IT. Peraltro per quanto concerne l'argomento esistono benchmark internazionali che riguardano soprattutto le imprese Top e determinate Industry, ma è pur sempre molto interessante ascoltare il feedback diretto degli stessi CIO (Figura 4.6).

Come già abbiamo fatto notare nel capitolo precedente, le maggiori imprese hanno un impatto meno diretto sulla *polarizzazione* dei Budget IT in corso, ovviamente come conseguenza diretta della loro massa critica, delle loro performance e di come esse affrontano le conseguenze della situazione dell'economia.

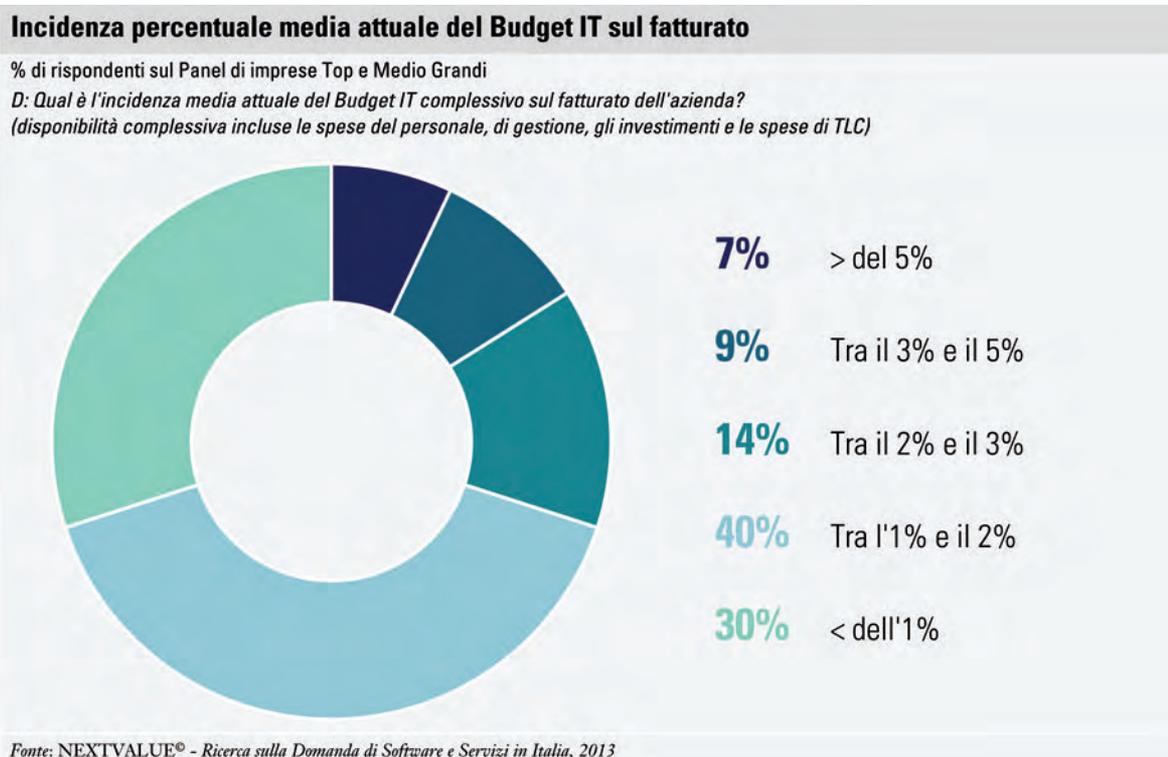
Come mostrano le statistiche internazionali, oltrepassare il 3% del fatturato con il Budget IT è per una grande impresa uno sforzo eccezionale: nel nostro caso oltre 16% dei rispondenti lo afferma, con ben il 7% che ritiene il proprio Budget complessivo oltrepassare il 5% del turnover aziendale. Come vedremo nel capitolo successivo sono quindi le Medie imprese a mostrare Budget maggiormente collocati percentualmente agli estremi inferiore e superiore.

Anche nel caso delle imprese Top e Medio Grandi abbiamo comunque una casistica superiore di imprese collocate in questo range superiore rispetto alle rilevazioni effettuate su un Panel analogo un anno fa.

Al lato opposto le organizzazioni con Budget inferiori all'1% del fatturato rappresentano il 30% del Panel e anche in questo caso sono percentualmente più numerose rispetto ad un anno fa.

Tutto ciò non fa che stabilizzare il trend avviatosi un paio di anni fa

FIGURA 4.6



e, ancor più, dilata le differenze fra le imprese, anche di quelle appartenenti allo stesso segmento di mercato, tra coloro che ritengono di dover *investire* maggiormente in IT per affrontare l'attuale situazione e la possibile prossima ripresa e coloro che ritengono di privilegiare un atteggiamento conservativo ed attendista.

La Figura 4.7 rappresenta il secondo fondamentale dato che ci permette di comprendere come si trasforma il "Servizio IT" aziendale, ovvero la ripartizione percentuale fra la Spesa IT *Interna*, per quanto attiene a infrastruttura, sviluppi, personale etc. e quella *Esterna*, per prodotti, soluzioni e servizi erogati da fornitori esterni.

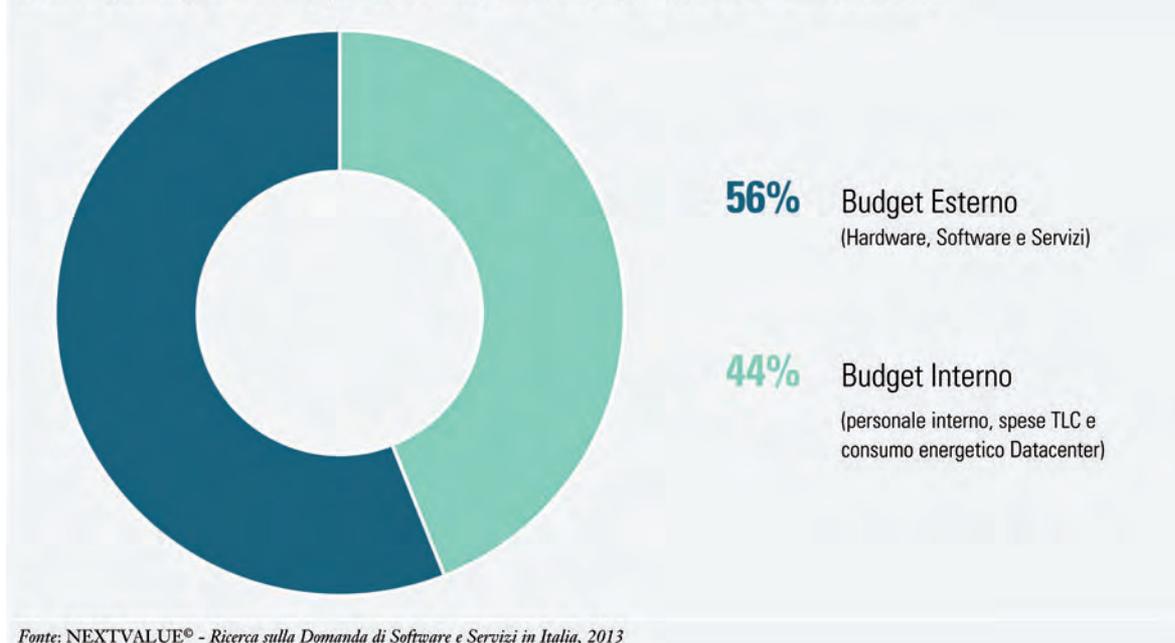
I 12 punti percentuali in più a favore del Budget Esterno dimostrano come le imprese Top e Medio Grandi da tempo abbiano meglio razionalizzato le proprie strutture IT e si affidino con maggior propensione a servizi esterni. Rispetto alle compagini di dimensione inferiore esse possono comunque meglio contare su organizzazioni dotate di competenze e masse critiche che consentono loro di gestire e controllare meglio il processo di esternalizzazione dei servizi e di selezione dei fornitori.

FIGURA 4.7

Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno

% Media di investimento sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Come è ripartito in percentuale il Budget della Direzione Sistemi Informativi per investimenti in IT Interno ed Esterno?



Il trend di esternalizzazione prosegue, sia pure lentamente ed è accentuato dall'avanzare di fenomeni come il Cloud Computing.

Proseguendo con le indicazioni fornite dai CIO, prendiamo in esame l'andamento del solo Budget IT Esterno nei prossimi 12 mesi. I dati sono mostrati in Figura 4.8.

L'indicazione prevalente è per una riduzione in valore assoluto del Budget in circa il 36% dei casi, ma anche in questo caso questo share negativo si riduce in modo consistente rispetto ai valori indicati un anno fa dall'omologo Panel.

A completare la buona notizia per il Sistema d'Offerta è che aumenta la percentuale delle imprese che prevedono aumenti del Budget IT Esterno, che raggiungono il 32% del totale.

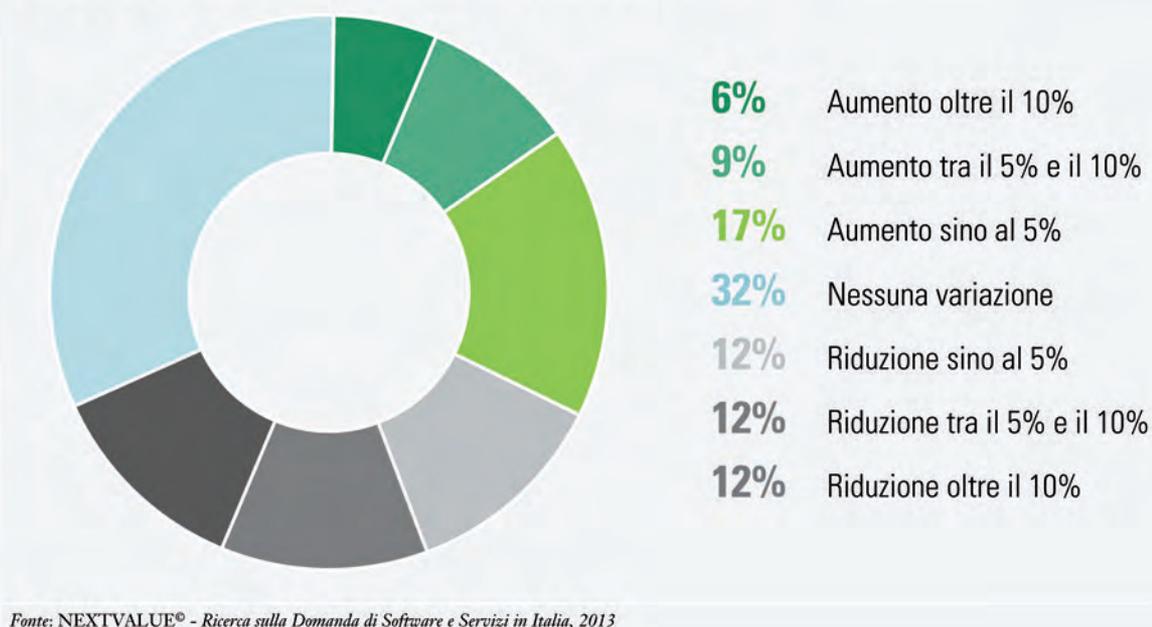
Questi dati ci indicano che la vera trasformazione dell'IT sta avvenendo in modo più consistente nelle imprese Top e Medio Grandi, come vedremo successivamente anche dai dati di dettaglio relativi alla allocazione dei Budget di Industry.

FIGURA 4.8

Variazione percentuale sul Budget IT Esterno

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Qual è la variazione prevista per la spesa IT Esterna rispetto allo scorso anno?

**BUDGET IT E INNOVAZIONE**

Dedichiamo il paragrafo all'importante tema dell'utilizzo del Budget IT Esterno ai fini degli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa.

La Figura 4.9 ne mostra la ripartizione percentuale per finalità principali della Spesa, ovvero per la *Gestione dell'IT Esistente*, per l'*Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, per lo *Sviluppo, l'Ampliamento e la Trasformazione dell'Esistente* e, infine, per i *Nuovi Progetti e gli Investimenti in Innovazione*, secondo le spiegazioni già fornite in precedenza.

Le imprese Top e Medio Grandi appaiono mediamente più virtuose nel contenere i costi "non discrezionali" ed inevitabili da dedicare complessivamente al mantenimento dell'*IT Esistente* e per il suo *Adeguamento Tecnologico* e di compliance con gli aspetti regolamentari e legislativi. Globalmente questa percentuale di Budget IT Esterno "inevitabile" raggiunge il 58% e si riduce, sia pur molto lentamente negli anni a favore degli investimenti in *Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'IT* e in *Nuovi Progetti* a sostegno della *Innovazione*, nel complesso il 21% del Budget.



Di rilievo è che entrambi i Budget dedicati al fattore *sviluppo* raggiungono il 21% del totale, valore superiore di almeno 2 punti percentuali dichiarati da altri comparti di imprese e tendenzialmente in crescita.

La virtuosità è insita nella capacità dell'organizzazione IT e del proprio leader di reperire risorse per l'Innovazione e lo sviluppo sottraendole alla Spesa corrente, migliorando nel contempo efficienza e prestazioni. Un gioco sottile, fatto spesso di equilibri precari, ma che funziona adeguatamente, senza contare che vi sono poi imprese che hanno decisamente imboccato la strada del cambiamento anche nell'IT, rivolgendosi a giovani CIO emergenti per formulare e condurre la nuova strategia IT.

Infine a questo livello di imprese il confronto non è solo con realtà omologhe nazionali, ma avviene su un piano globale, dove un tempo i colossi globali delle varie Industry erano gli unici a indicare la direzione e dove oggi, la trasformazione di Internet colloca in posizioni di leadership anche imprese outsider. Una ulteriore opportunità anche per le multinazionali Made in Italy.

Dall'analisi di dettaglio dei dati di crescita riportati dalle componenti del Budget IT Esterno negli ultimi 12 mesi e proposti in Figura 4.10 questi trend vengono assolutamente confermati.

Ben il 56% dei CIO riporta una crescita alla componente dedicata alla *Innovazione*, con un 10% che assegna una crescita molto significativa rispetto ai valori di un anno fa.

Più contenuto, ma pur sempre un 43%, la percentuale di coloro che vedono in crescita la componente del Budget destinata allo *Sviluppo*. Il primo valore è oltre 8 punti percentuali superiore alle medie dell'intero Panel ed il secondo ben 5 punti percentuali.

Sul lato opposto aumentano con decisione sia coloro che sono in grado di comprimere la Spesa assegnata all'*IT Esistente*, il 34%, sia coloro che controllano meglio il Budget di *Adeguamento Tecnologico e Regolatorio*, il 29%.

I due aspetti per una parte delle imprese non sono correlati e ciò, di fatto, è molto positivo.

Se analizziamo con maggiore dettaglio questo lato positivo dell'Information Technology in Italia, dobbiamo prendere in esame come l'Innovazione si declina nelle sue varie aree e quali sono i progetti già in corso o inseriti a portfolio per i prossimi 12 mesi. I risultati sono riportati nella Figura 4.11.

Nella Figura, che riporta le risposte multiple sulle preferenze dei nostri CIO, senza sorprese e largamente in testa si colloca l'ambito del Mobile Computing, con il 67% delle risposte, quindi 3 punti in più rispetto alla media del Panel complessivo.

FIGURA 4.9

Ripartizione del Budget IT Esterno per componenti di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget IT Esterno per componenti di spesa?

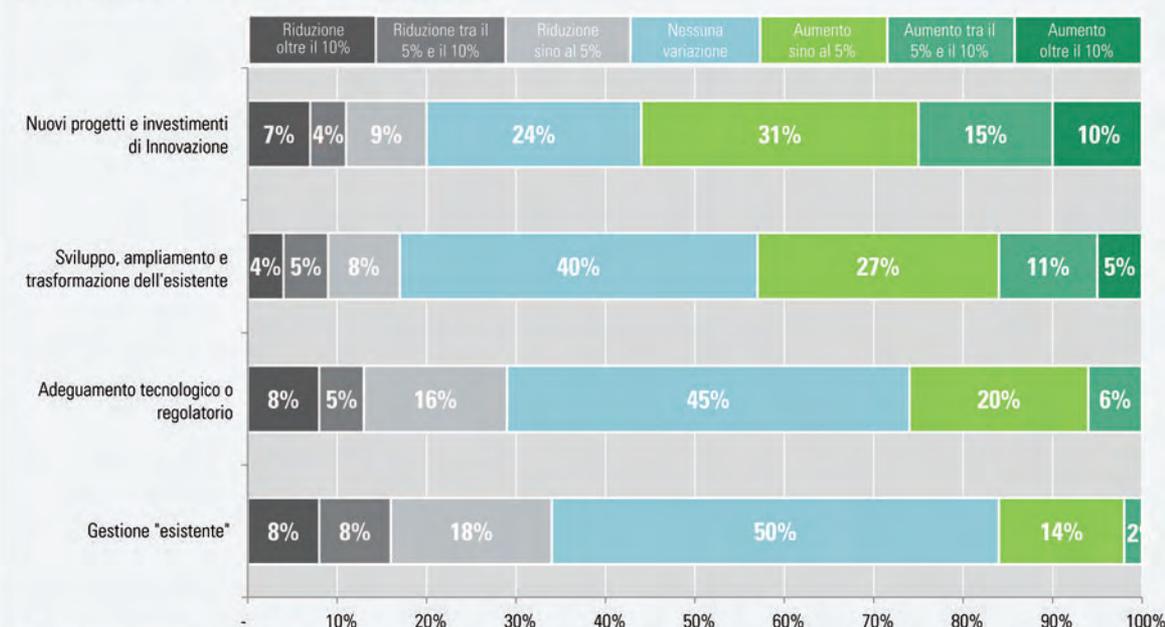


Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.10

Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



Come già osservavamo in precedenza, le applicazioni e le tecnologie all'avanguardia di Enterprise Mobility consentono di svolgere compiti, attività e processi in modo completamente differente dall'attuale, ma in attesa che questa fase di "mobile only" si concretizzi, gli attuali approcci propendono per un ammodernamento di soluzioni e di servizi esistenti, per esempio, anche solo permettendone una fruizione via *App*, come dimostra anche quel 49% di risposte relativo.

I CIO del nostro Panel suggeriscono cinque fronti da traguardare già oggi come trend dell'*Enterprise Mobility*.

Il primo è quello dell'*Hardware*: non vi può essere Mobility senza dispositivi personali di nuova generazione e abbiamo visto in quale forma si sta espandendo l'acquisto di smartphone e tablet.

Una seconda direzione è quella del *Device Management*, con policy e automatismi che permettano di controllare il fenomeno della Mobility ed il deployment degli strumenti.

Il terzo fronte è quello del Software. Ogni impresa ha una propria lunga software experience, ma, generalmente, in ambiti tradizionali. A questo punto occorrono strategie nuove nello sviluppo e nell'adozione delle applicazioni mobili. Anzitutto occorre evitare il proliferare inutile di App e scegliere tra *app-store* pubblici o proprietari.

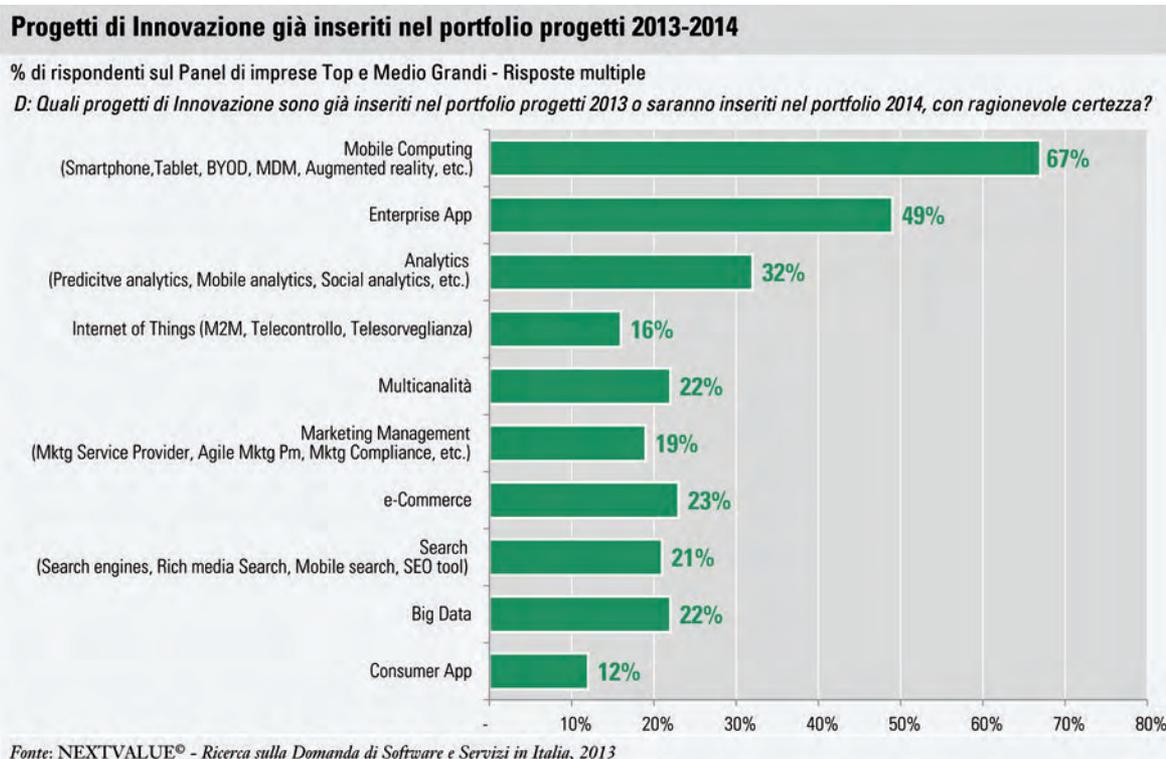
Il quarto aspetto è l'approccio alla collaborazione: la Mobility è un fattore critico di successo per migliorare la collaborazione e l'esempio classico è l'utilizzo di tablet e smartphone per web-conference in mobilità, moltiplicando in tal modo le occasioni di dialogo tra team e/o clienti.

Infine vi è il fronte più importante, quello del futuro: si possono cambiare radicalmente e in meglio i processi di business grazie alla Mobility.

La caratteristica comune a tutti questi trend è la velocità con cui essi progrediscono. Una analoga velocità di reazione è richiesta ai CIO nel correlare la Mobility ai fondamentali del business. In questa gara di velocità è molto tattico l'inseguimento alle *App* e a tutto ciò che esse rappresentano in termini di ammodernamento, fruibilità di soluzioni, servizi e contenuti e, soprattutto user-experience. La rincorsa vale per le App da utilizzare internamente all'organizzazione, da mettere a disposizione dei clienti e dei consumatori dell'azienda, da reperire in ambito store pubblici per migliorare l'azione personale dei collaboratori. In tema di App proliferano policy e filosofie di adozione molto variegata tra le imprese su cui avremo modo di tornare successivamente in questo Report.

Un po' tutte le altre aree di Innovazione sono ben rappresentate nel resto delle risposte, riscuotendo percentuali che vanno dal 16%

FIGURA 4.11



dell'*Internet of Things* al 32% dei *Business Analytics* di nuova generazione, con buona propensione in aree tuttora di grande sperimentazione, come la *Multicanalità*, il *Digital Marketing*, il *Search* e i *Big Data*. Sorprendentemente questi ultimi ottengono più o meno la stessa attenzione dell'e-Commerce, probabilmente anche perché sono l'argomento *cool* della comunicazione business di molti vendor.

In Figura 4.12 proponiamo la propensione dei CIO del nostro Panel alla scelta del fornitore nelle singole aree di Innovazione.

Come era prevedibile nella maggioranza dei casi la scelta ricade sul provider abituale o già presente. Questo operatore è premiato mediamente sopra il 50% nelle varie aree di intervento proposte, con valori intorno al 70% nel caso degli Analytics e al 60% nel caso dello sviluppo di App.

Ma la barriera di ingresso ad altri provider non è così elevata, visto che nell'altro 50% o poco meno dei casi il Direttore IT è propenso a far intervenire qualcun altro, magari favorendo anche situazioni di coesistenza e di possibile collaborazione con il fornitore abituale.

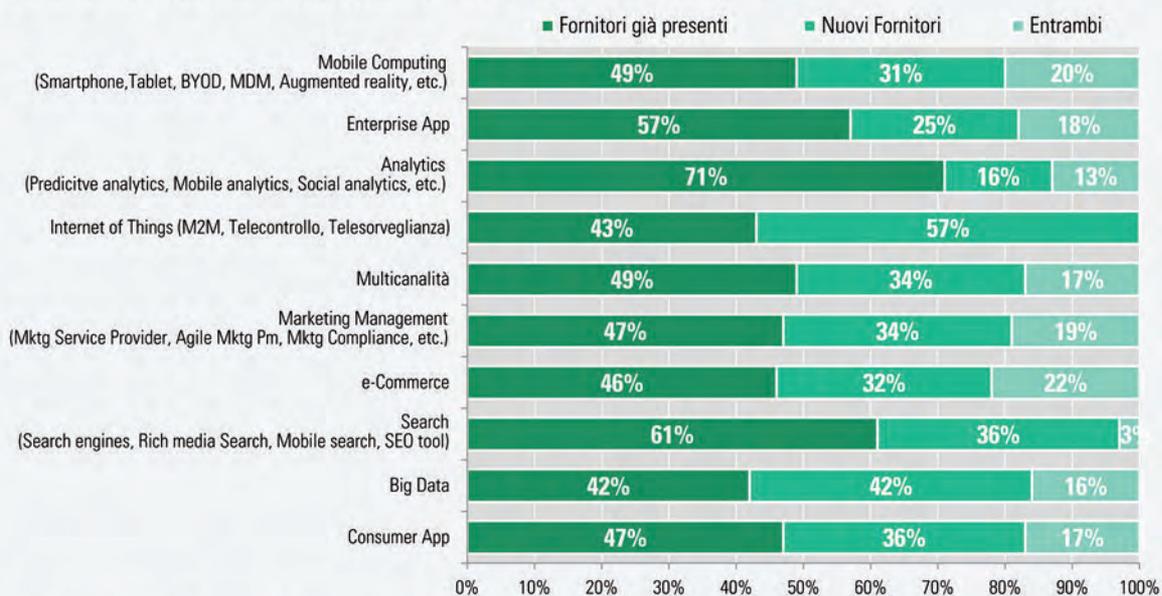
Come commento generale vale il fatto che le imprese Top e Medio

FIGURA 4.12

Scelta del Fornitore di progetti di Innovazione

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Affiderebbe i progetti di Innovazione a Fornitori già presenti in azienda o a nuovi Fornitori?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Grandi sono maggiormente disposte a prendere in considerazione provider alternativi in ciascuna area di intervento. A maggior ragione quindi valgono le considerazioni svolte in precedenza circa l'appiattimento del gradino di ingresso per i new comer e le capacità di difesa dei fornitori abituali di riferimento. Come si può vedere vi sono due importanti particolarità che emergono dal confronto con le medie generali del Panel: la prima riguarda gli Analytics, dove le scelte del fornitore di riferimento da parte delle nostre imprese appaiono già fatte e l'area IoT, che invece propone ampie opportunità per nuovi fornitori alternativi.

In tutti i casi la prospettiva dell'Innovazione apre buone opportunità di ricambio per il Sistema d'Offerta, purché competenze, risorse e reputazione dei provider siano all'altezza dei nuovi bisogni.

BUDGET IT PER CAPITOLI DI SPESA



A questo punto del nostro viaggio attraverso le allocazioni del Budget IT Esterno è doveroso chiedere come vengono effettuate le ripartizioni per macro-capitoli di Spesa, ovvero le percentuali di Budget assegnate alle *Infrastrutture IT*, al *Software Applicativo*, ai *Servizi IT*, all'importante capitolo dell'*Information Security Management* e ad altre voci a corollario delle aree di Innovazione e sperimentazione.

Il risultato è sintetizzato in Figura 4.13.

Ancor più che nelle medie generali, il *Software Applicativo* assorbe il 34% del Budget, risultando anche in questo caso la voce più importante di Spesa.

Seguono gli investimenti in *Infrastruttura IT*, che si attestano secondo le medie generali al 28% e quelli in *Servizi IT* che rimangono leggermente al di sotto, totalizzando il 21%.

Come già messo in evidenza, la voce *Software Applicativo* comprende in parte anche *Servizi* per lo Sviluppo delle applicazioni proprietarie, oltre all'insieme delle licenze, dei canoni di manutenzione e supporto e parte della manutenzione evolutiva del portfolio applicativo dell'organizzazione.

Completa il quadro la voce *Information Security Management*, che raggiunge il 9% del totale e rimane molto importante anche nell'esercizio di Budgeting delle maggiori imprese.

Proprio questa voce, oltre a quella dell'«Altro», è quella che rimane meno soggetta a variazioni rispetto ad un anno fa, come mostra la Figura 4.14. Interpretiamo questo fatto come conseguenza di crescite dello stesso Budget realizzate in anni precedenti e non certo in un venir meno dell'attenzione delle imprese alla problematica della Sicurezza IT. Del resto altre nostre ricerche, come l'INSIGHT 2013 sull'*Information Security Management*, mostrano che il Budget Esterno per l'*IT Security* è circa il 10% di quanto le imprese investono per affrontare la problematica complessiva della Sicurezza, anche fisica, della compliance, del rispetto della privacy e della gestione del rischio.

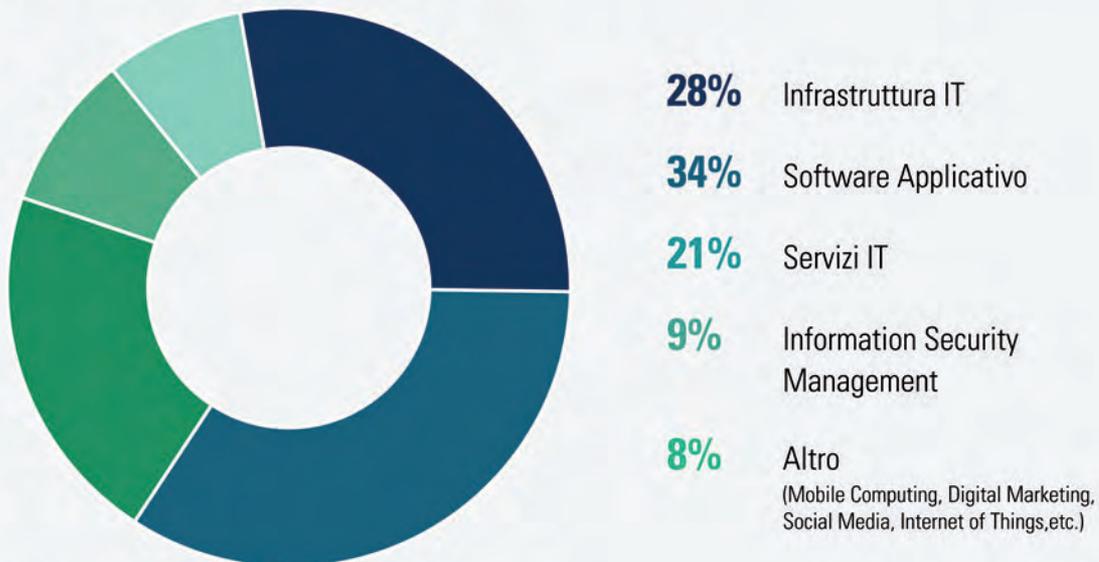
Come si osserva, il capitolo di Spesa del *Software Applicativo* non solo è quello di dimensione più rilevante, ma è anche quello che, insieme ai *Servizi IT*, mostra una dinamica più marcata: nel 42% dei casi subisce variazioni annue positive e decresce nel 25% dei casi. L'elasticità dell'investimento conferma la sua importanza agli effetti della crescita in Innovazione. Le altre voci tendono a seguire con priorità inferiori. Così i servizi crescono in misura ravvicinata nel 40% dei casi e decrescono nel 27% dei casi, mentre l'investimento in *Infrastruttura IT* rimane

FIGURA 4.13

Ripartizione del Budget IT Esterno per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Come sono ripartiti in percentuale gli investimenti in IT?

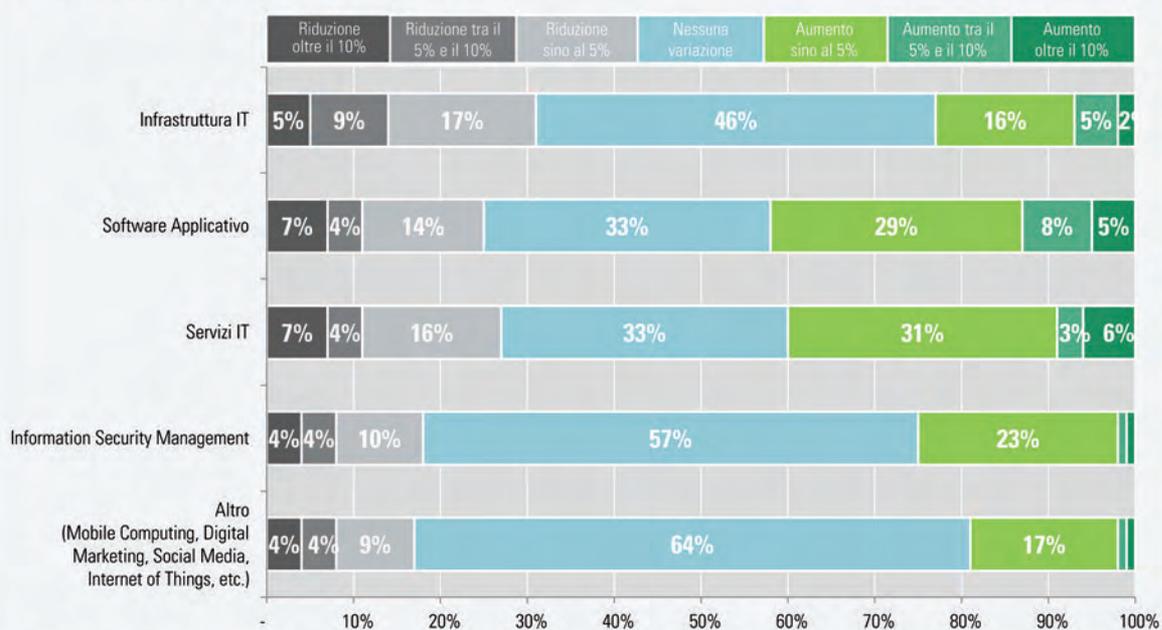


Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.14

Variazione delle voci di spesa IT rispetto allo scorso anno

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



tendenzialmente molto più stabile, e tende a calare più frequentemente, nel 31% dei casi.

Prendiamo ora in esame ciascun macro-capitolo di Spesa e vediamo meglio la sua composizione e dinamica. Rispetto alla trattazione generale e a quella che concerne le imprese di minore dimensione, abbiamo anche cercato di ottenere un dettaglio della destinazione di scopo di ogni singolo Budget, ovvero quanto del suo valore è destinato a «Sviluppo e Innovazione», «Ampliamento», «Adeguamento dell'Esistente» e «Mantenimento dell'Esistente».

Procediamo con ordine prendendo in esame dapprima il Budget dedicato all'*Infrastruttura IT*, come mostra la Figura 4.15.

Come nelle medie generali relative all'intero Panel delle 500 imprese, è l'investimento nel *Datacenter "on-premises"* quello più oneroso, rappresentando da solo il 40% del totale. Ricordiamo che in questa voce sono comprese non solo le voci di puro Hardware ma anche tutti gli investimenti di Middleware e in servizi di Gestione e di Governance.

L'altro significativo investimento è rappresentato da quel 27% pertinente alle Appliances, anch'esso perfettamente in linea con la media generale.

La voce Outsourcing di Infrastrutture è invece rilevante, anche per l'importanza che hanno questi servizi in presenza di ampi parchi installati di componenti infrastrutturali e di end-point.

I *Servizi IaaS* e *PaaS* insieme confermano il raggiungimento di quel significativo 8% che li fa uscire dalla voce "Altro", a conferma che una prima fase di adozione del Cloud Computing è conclusa e ci si avvia ad una fase 2. Ricordiamo che facciamo riferimento esclusivamente a servizi di "Public" Cloud, mentre i building block per il "Private" Cloud sono compresi nella voce Datacenter "on premises".

Come accennavamo in precedenza, per ogni singola voce di investimento abbiamo richiesto anche una associazione alla destinazione di scopo. Nel caso degli investimenti in *Infrastruttura IT* i risultati sono riportati in Figura 4.16, le risposte sono ovviamente multiple.

Dall'osservazione generale, come c'era da aspettarsi, la gran parte delle risorse economiche destinate all'*Infrastruttura IT* vanno a vantaggio della Gestione dell'Esistente e del suo Adeguamento, in proporzioni pressoché similari.

Anche i Servizi IaaS e PaaS servono allo scopo in proporzioni simili e subentrano in ampliamenti o upgrade di parti ormai commodity. Interessante osservare che i servizi di Outsourcing Tecnologico trovano spazio anche in occasione di estensioni e duplicazioni dell'*Infrastruttura* sostituendosi alle classiche modalità di *sourcing* dei sistemi. Per quanto riguarda il Budget dedicato al Software Applicativo esso è dettagliato in Figura 4.17.

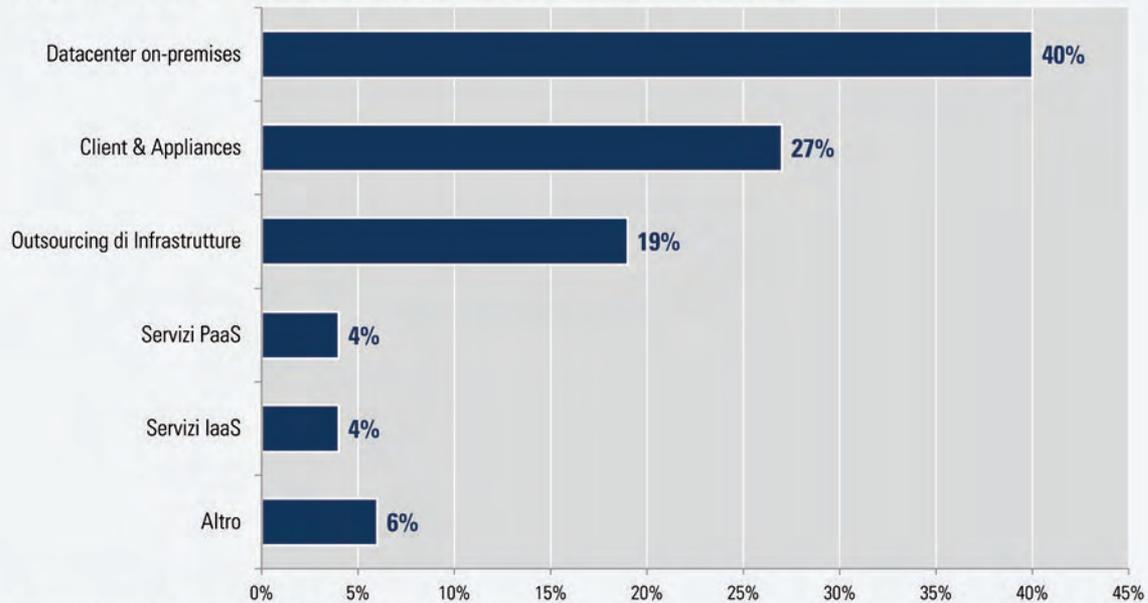
Anche in questo caso il 41% del Budget, cioè la maggioranza relativa,

FIGURA 4.15

Ripartizione del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

è assorbito dai *Sistemi Operazionali* che costituiscono il “core” delle Enterprise Application. Essi pongono la necessità di adeguamento e di estensione della copertura funzionale e, naturalmente di verticalizzazione.

Rimarchevole il 21% destinato ai Sistemi verticali di Industry per le ragioni ben note di specializzazione che determinate applicazioni richiedono in termini di corrispondenza con i singoli segmenti e nicchie di mercato.

A parte la *Business Intelligence* e gli *Analytics*, che raccolgono il 12% del totale, tutte le altre voci, dai sistemi per le *Human Resource* al CRM e *Multicanalità*, al *Content Management* rappresentano investimenti degni di nota.

Dall’analisi della Figura 4.18 emergono informazioni interessanti sulla destinazione per scopo degli stessi Budget.

Mentre per i sistemi Operazionali prevalgono le ragioni di Gestione e di Adeguamento, ma in buona parte sono anche oggetto di Ampliamento e Sviluppo, quelli in Sistemi verticali di Industry appaiono maggiormente rivolti a questi due ultimi obiettivi.

FIGURA 4.16

INFRASTRUTTURA IT: classificazione voci di spesa per destinazione di investimento

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



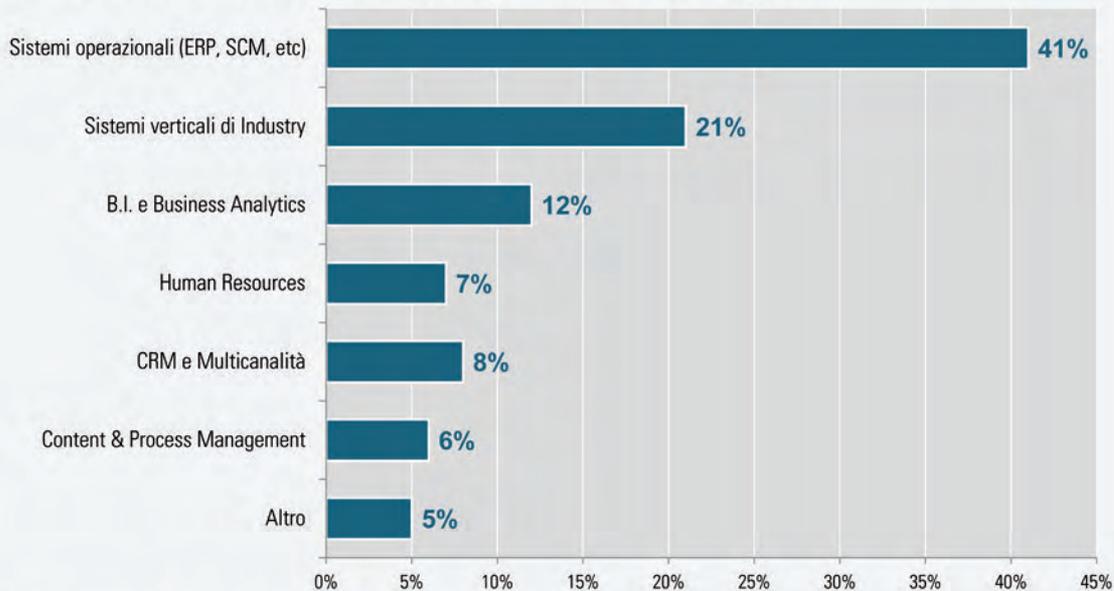
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.17

Ripartizione del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Così anche tutte le aree degli Analytics, del CRM e del Content Management sono molto più confacenti a progetti di sviluppo e di Innovazione e, nel loro complesso, rappresentano l'area del "nuovo" nell'IT aziendale.

Al contrario gli investimenti dedicati alle Human Resource appaiono come meno abilitati dall'Innovazione più per ragioni di gestione e razionalizzazione e, naturalmente, per il fatto che cambiano frequentemente le "regole".

La Figura 4.19 propone la ripartizione degli investimenti in Servizi IT.

Nonostante le ampie scelte di "buy" di applicazioni pacchettizzate i servizi di Sviluppo e di System Integration continuano a rappresentare, con il loro 47% del totale, quasi la metà dell'intero Budget. Ciò nonostante continua l'erosione delle relative tariffe professionali.

Molto consistente con le scelte di esternalizzare le Infrastrutture esistenti ed i servizi di adeguamento, vi è quella di dedicare all'Application Management almeno il 21% del Budget applicativo.

In questo contesto rimane però ancora bassa la quota destinata ai

FIGURA 4.18

SOFTWARE APPLICATIVO: classificazione voci di spesa per destinazione investimento

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



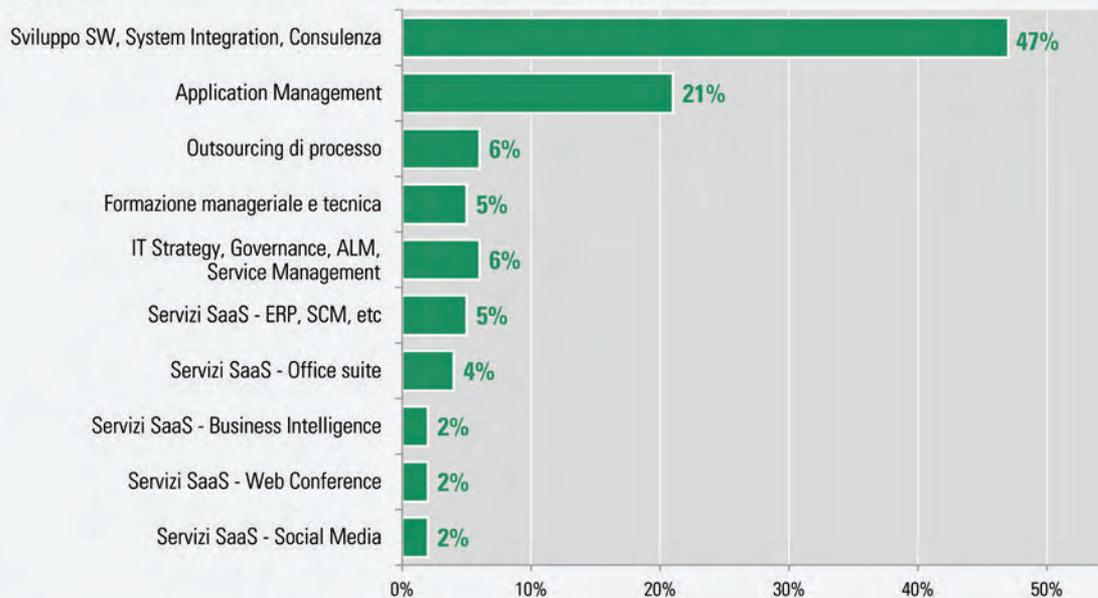
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.19

Ripartizione del Budget SERVIZI IT per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget SERVIZI IT per voci di spesa?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

servizi di *Outsourcing di Processo* e di *Service Management*, probabilmente una prassi che prenderà meglio piede con la maggiore confidenza di servizi offerti in logica di Cloud Computing.

Nella media generale, l'attenzione per Servizi quali *l'Application Lifecycle Management*, connessi ad un ruolo meno brillante di una IT che "fabbrica" le proprie soluzioni. Si tratta di vedere come questo insieme di strumenti e practice troverà nuova linfa anche come supporto allo sviluppo di software *embedded* che fa ormai parte dell'offerta di molte imprese all'interno dei prodotti offerti al mercato.

Pur piccoli non appaiono marginali gli investimenti in *Servizi di Governance* e di *Service Management* e nemmeno la porzione di Budget da dedicare alla *Formazione*, sia manageriale che tecnica.

Infine le risposte ad una serie di domande, che tendevano a proporre una suddivisione più precisa del Budget Esterno assegnato ai *Servizi di Software as a Service*, ci permettono di entrare meglio nella problematica di adozione di questi servizi.

Anzitutto il Budget assegnato al SaaS raggiunge nel suo complesso la media del 15% dell'intero Budget dei Servizi IT, interessando oltre il



70% delle imprese del Panel. Ciò conferma che le Grandi imprese italiane non sono da meno delle loro omologhe europee e, come si diceva già a proposito dei servizi IaaS e PaaS, il mercato italiano sta entrando in una fase 2 di adozione del Cloud Computing, quella in cui si passa dalla sperimentazione all'interesse e all'adozione da parte di una base più ampia di CIO che intendono ottenere migliori economie di scala e flessibilità.

Il punto di partenza nel percorso di affermazione del SaaS in questo tipo di imprese è la loro *readiness*. Sono pronti all'uso per sostituire e migliorare le prestazioni di parti commodity del sistema informativo senza introdurre particolari complessità e divengono essenziali laddove si intenda dare seguito a estensioni dell'esistente o a nuovi progetti, accorciando drammaticamente i tempi di rilascio dei Servizi. Alla nostra proposta che raggruppa in quattro categorie i servizi SaaS, il Panel delle imprese Top e Medio Grandi assegna valori più alti ai Servizi di CRM e a quelli inerenti la *Produttività Personale* e la *Collaborazione*. In cascata tutti gli altri che riguardano, in particolare, gli aspetti del *Digital Marketing* e della *Business Intelligence* e un po' tutti quelli connessi con il mondo dei *Social Media*.

Ragionando per destinazione di scopo delle componenti, il Budget dei Servizi IT, la Figura 4.20 ci offre molte opportune indicazioni.

Come è normale attendersi, i Servizi di Sviluppo e di System Integration si spalmano abbastanza uniformemente tra gli aspetti della gestione e evoluzione dell'«IT Esistente» e quelli della “estensione” e del “nuovo”, così come Application Management ed Outsourcing di processo servono molto di più ad esternalizzare applicazioni e processi ormai assestati o a fine corsa, anziché in alcuni casi a replicare sistemi esistenti.

Ma dalla osservazione dei risultati sembra che anche il punto di attacco degli stessi Servizi SaaS sia l'«IT Esistente», ovvero la sostituzione con essi di parti commodity o che comunque non meritano un rifacimento secondo logiche tradizionali, probabilmente per ragioni di costo e di time to market. Ovviamente i Servizi SaaS hanno anche un risvolto, messo in evidenza dal nostro Panel, su ciò che attiene alla Innovazione e allo sviluppo di nuovi progetti.

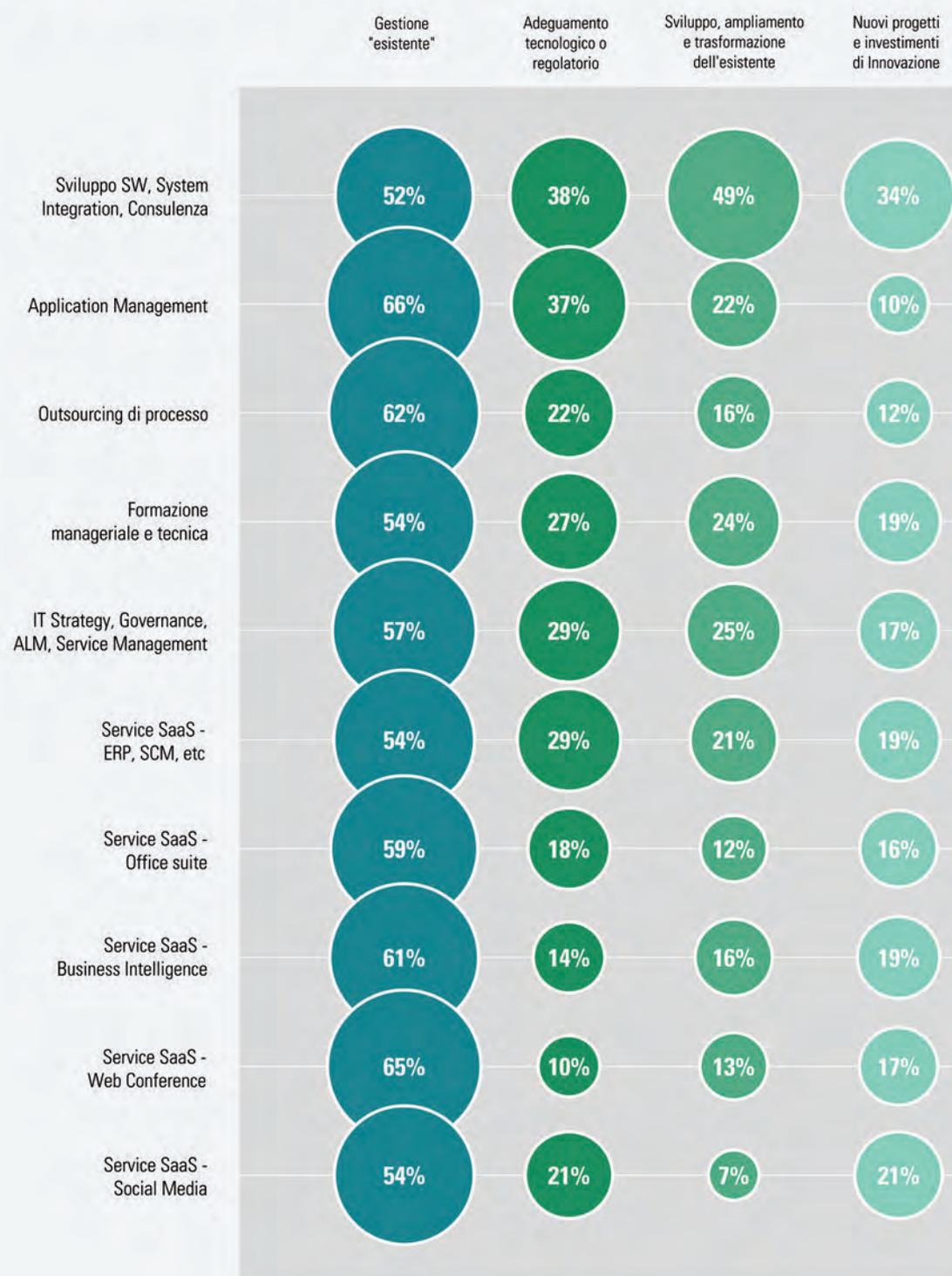
Da ultimo la ripartizione dei Budget IT relativi all'*Information Security Management*, riportati in Figura 4.21.

Le varie suddivisioni proposte si dispongono pressoché come nelle medie generali del Panel. Quel che più conta è che nelle imprese Top e Medio Grandi investimenti, organizzazione e practice dedicati a questa problematica sono molto più consolidati e strutturati. Ad esempio in molte strutture organizzative esistono le figure dei *Chief Information*

FIGURA 4.20

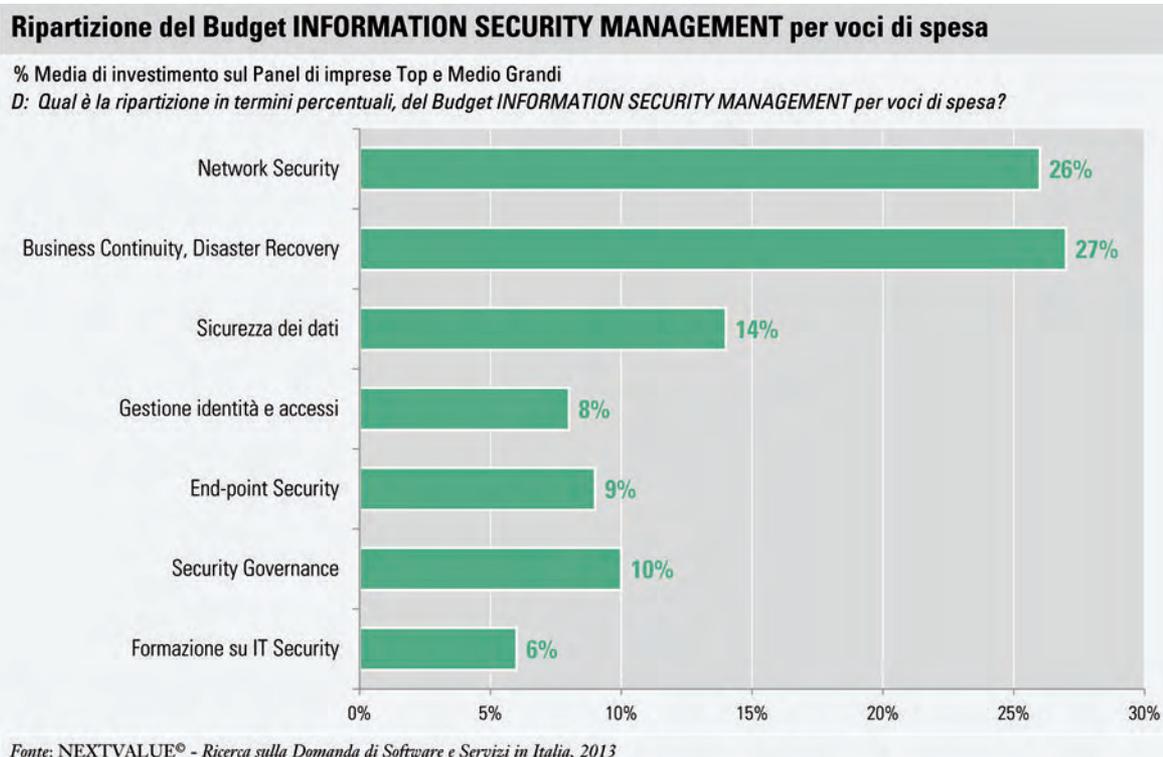
SERVIZI IT: Classificazione voci spesa per destinazione di investimento

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.21



Security Officer (CISO) o dei *Chief Security Officer (CSO)*. I due nomi vengono usati indifferentemente rispetto al profilo e al ruolo. In molti casi, specie nell'ambito di Banche, Assicurazioni e Telco queste figure sono allo stesso livello gerarchico del CIO ed hanno dei corrispondenti nell'organizzazione IT. Più normalmente riportano essi stessi al CIO, sollevandolo, per così dire, da buona parte delle incombenze e degli adempimenti.

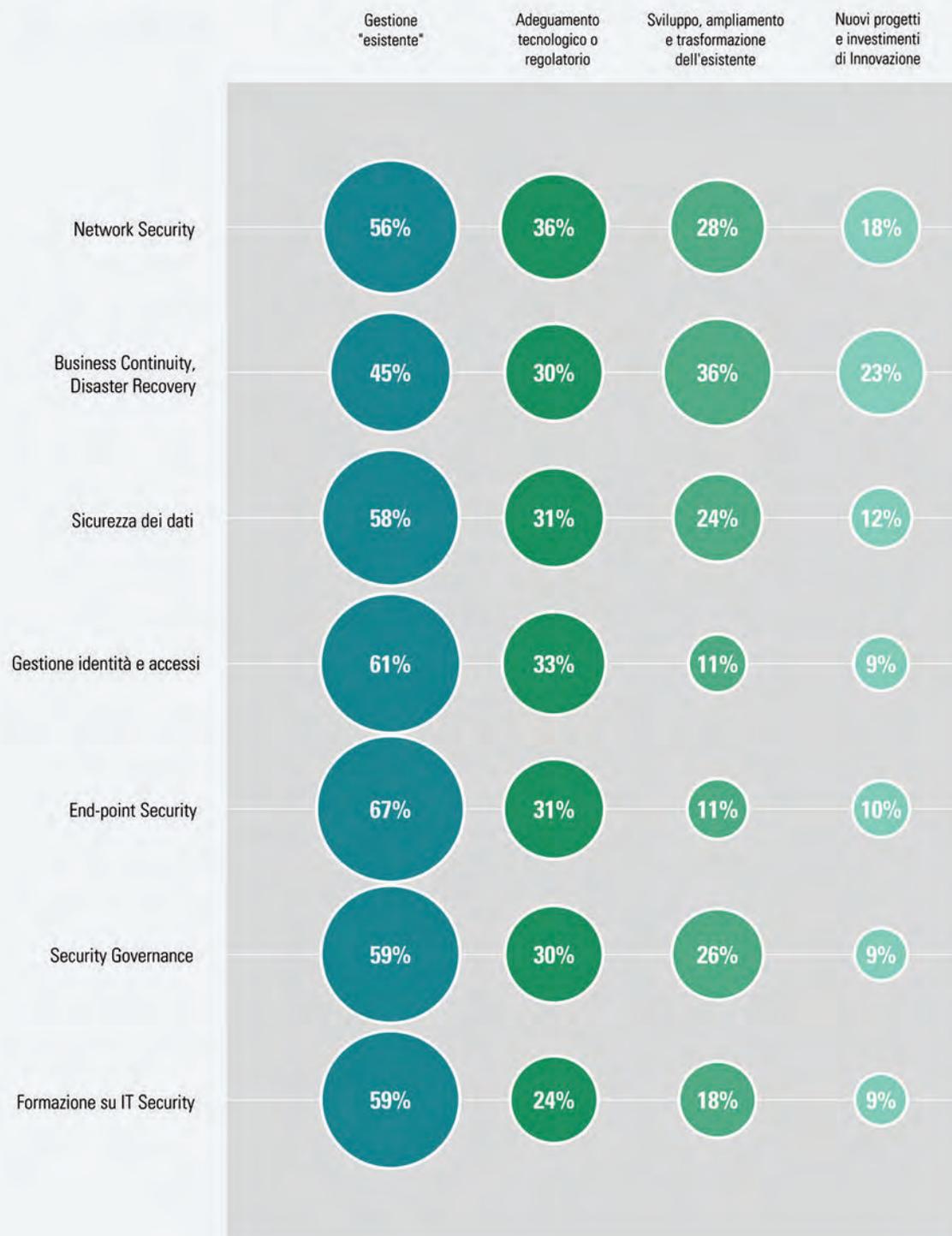
Tra le aree di intervento da noi proposte, la sicurezza della *Network* si classifica sempre ai primi posti, con il 26% della ripartizione del Budget IT Esterno complessivo dedicato alla IT Security, ma il problema maggiore che merita un investimento consistente e mediamente più elevato è tuttora la *Business Continuity* ed il sistema di *Recovery*, a cui viene attribuito un punto percentuale in più che alla *Network*. Anche in questo caso però occorre tener conto che la numerosità delle imprese che sono nella necessità di attribuire Budget così alti alla *Recovery* è inferiore rispetto a quelle che lo attribuiscono alla sicurezza della *Network*.

Per gli altri punti riteniamo possano essere esaustivi i commenti già annotati in precedenza a supporto dei risultati dell'intero Panel.

FIGURA 4.2.2

INFORMATION SECURITY: classificazione voci di spesa per destinazione investimento

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



Inseriamo invece la Figura 4.22 che ci mostra la destinazione per scopo dei singoli investimenti.

Anche in questo caso non sembrano esservi particolari scostamenti rispetto ad un comportamento atteso, se si esclude che una parte consistente dei rispondenti attribuisce valenza di *Nuovo Progetto e Innovazione* alla Business Continuity e al Disaster Recovery, probabilmente intendendo segnalare che vi sono nuovi progetti anche in quest'area e che essi, per dimensione e Budget, assumono una particolare valenza nella realizzazione della strategia IT della propria azienda.

L'ANALISI PER SEGMENTO DI MERCATO

Fin qui i risultati che attengono all'intero Panel delle imprese Top e Medio Grandi. Queste imprese però mostrano peculiarità specifiche in relazione alla loro appartenenza a specifici settori merceologici. Perciò ai CIO abbiamo posto alcune domande in più proprio per approfondire questi elementi caratterizzanti le macro-Industry tradizionalmente prese in considerazione dall'Assintel Report, tranne la *Pubblica Amministrazione Centrale* che non ha partecipato al Panel.

Come in precedenza, teniamo anche conto dei commenti lasciati dagli stessi CIO, perché contribuiscono ad approfondire le motivazioni di scelta.

La Figura 4.23 propone la scomposizione per Industry del quadro di insieme della Spesa IT per finalità.

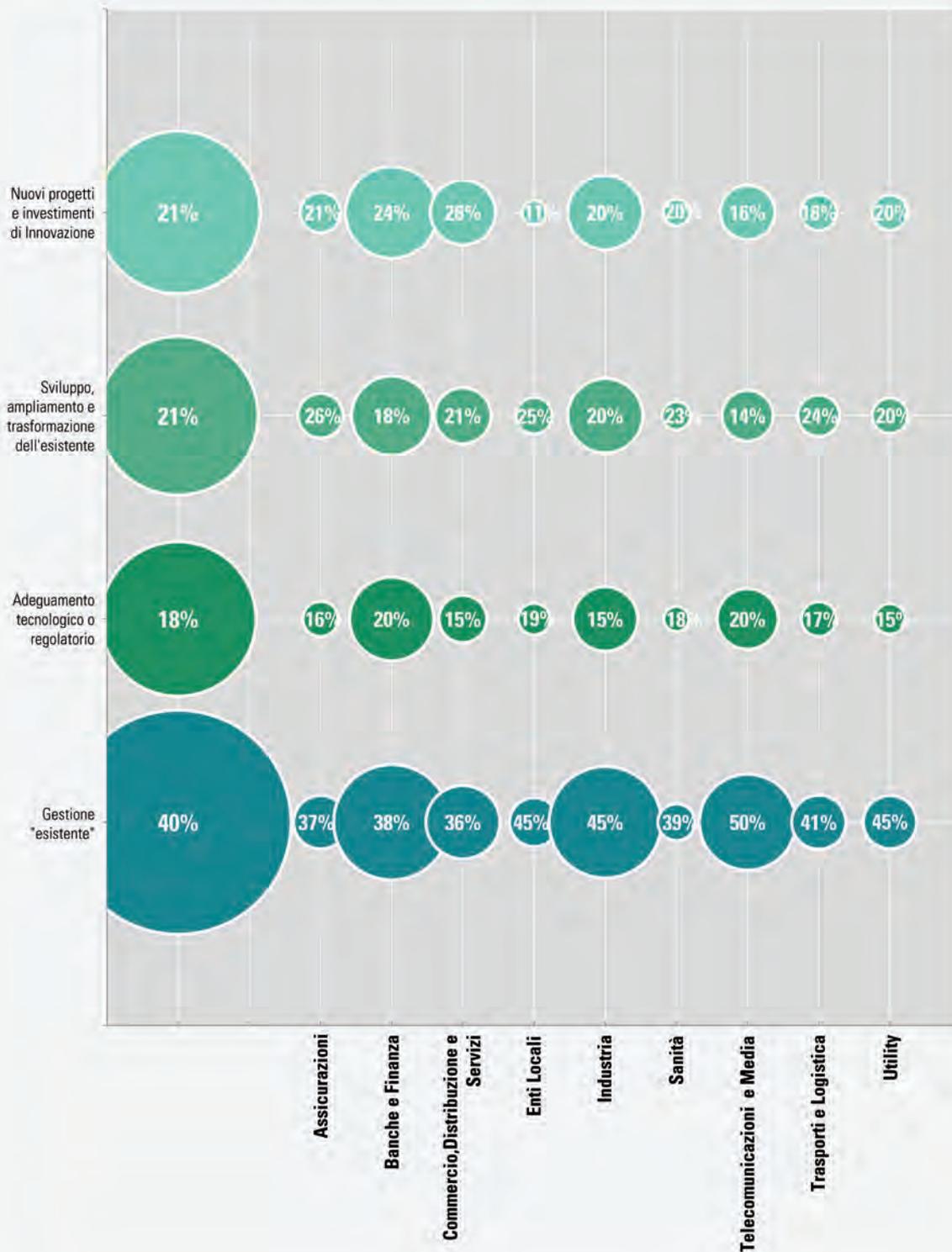
La dimensione delle bolle rappresentate in Figura 4.23 è proporzionale al volume complessivo della Spesa IT relativa ad ogni singola Industry, secondo il nuovo perimetro di Spesa definito nel capitolo 2. Come si osserva, le imprese del nostro Panel appartenenti a Industry quali Assicurazioni, Banche e Commercio, Distribuzione e Servizi sono quelle maggiormente orientate allo *Sviluppo di Nuovi Progetti*, mentre le imprese, sempre delle Assicurazioni, con altre appartenenti agli Enti Locali, ai Trasporti e alla Logistica sono quelle che si dimostrano maggiormente orientate all'estensione e alla trasformazione dell'IT Esistente.

A questo punto prendiamo in esame i risultati specifici inerenti ciascun segmento di mercato e cercheremo di trarre opportune indicazioni.

FIGURA 4.23

Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa e per segmento di mercato

% Spesa IT 2013



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

ASSICURAZIONI



L'Industry delle Assicurazioni in Italia fornisce un contributo significativo all'economia con una vasta gamma di servizi per la protezione dei rischi e, complessivamente, impiega circa 300 mila persone. L'Italia è al quarto posto in Europa e al settimo posto nel mondo per raccolta premi, con una quota di mercato pari al 3,5%.

Secondo i dati ANIA, l'incidenza dei premi danni e vita sul Pil è stata pari al 6,8% nel 2012 ed il trend è di lieve diminuzione, mentre il premio medio per abitante è pari a 1.812 euro, inferiore a quello registrato negli altri principali paesi industrializzati.

Alla fine del 2012 risultavano operanti 235 imprese di assicurazione, di cui 135 aventi sede legale in Italia e 100 rappresentanze di imprese estere, per la maggior parte (98) comunitarie.

L'81% delle polizze vendute nel settore "danni" viene venduto attraverso il canale delle agenzie, con una quota importante, pari a oltre il 23% dei premi di questo canale originata da broker. La quota di mercato degli agenti scende perciò a circa il 58%, mentre quella dei broker sfiora il 31%.

Il principale canale di distribuzione nel settore "vita" rimane il canale bancario, nonostante una contrazione in atto, mentre il secondo canale di vendita più utilizzato è rappresentato dai promotori finanziari, che originano oltre il 24% dei premi contabilizzati dal settore. Segue il canale degli agenti con una quota stabile pari al 16%, mentre sono meno utilizzati i canali di vendita diretta ed i broker.

Come conseguenza dell'andamento negativo dell'economia italiana, rispetto a cinque anni fa il reddito disponibile delle famiglie si è ridotto di quasi il 10% ed il tasso di disoccupazione è raddoppiato. Le Assicurazioni in Italia contribuiscono alla stabilità finanziaria del Paese, coprendo circa l'11% del debito pubblico italiano, uno stock che sfiora i 220 miliardi di Euro. La norma di legge che ha consentito di attutire l'impatto delle minusvalenze sui titoli governativi è stata di aiuto e, nonostante tutto, le compagnie hanno continuato a riconoscere redditività ai risparmi loro affidati.

Anche per questo, le gestioni separate delle imprese non hanno mai registrato apprezzabili deflussi e dallo scorso autunno la raccolta premi nel ramo vita ha ripreso a crescere su ritmi elevati dopo un biennio di contrazioni, registrando nei primi quattro mesi del 2013 un aumento del 22% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tutto ciò si è riflesso positivamente anche sulla redditività delle imprese che, dopo una perdita cumulata di 4,4 miliardi di Euro nel biennio 2010-2011, hanno registrato nello scorso esercizio un utile netto di 5,8 miliardi di Euro.

Al risultato complessivo ha contribuito l'utile dei rami *danni*, pari a 600 milioni, determinato dal calo del costo dei sinistri, conseguenza soprattutto della riduzione della circolazione dei veicoli.



Per ritornare a condizioni strutturali di redditività nel medio-lungo periodo, il settore ha iniziato operazioni di riorganizzazione societaria e interventi volti al contenimento dei costi, alla razionalizzazione delle strutture operative, all'aumento della qualità dei servizi e alla diversificazione dei canali di offerta.

Tenuto conto che le Assicurazioni italiane hanno l'esigenza di diversificare i propri attivi, esse potrebbero essere fonte di finanziamento di progetti in infrastrutture di interesse pubblico o di progetti di imprese. A tal proposito esse si attendono provvedimenti legislativi a favore delle garanzie ottenibili e sulla certezza della restituzione dei capitali. Secondo le Assicurazioni italiane, la presenza di requisiti patrimoniali troppo elevati nell'ambito di *Solvency II* renderebbe gli investimenti di questo tipo difficili, se non impossibili.

Altro tema di forte dibattito è il modello di *welfare* di riferimento, in grado di offrire coperture efficaci a protezione dei rischi demografici, sanitari, finanziari, ambientali che sono sempre più rilevanti. I modelli di altri Paesi dimostrano l'efficacia di un sistema di sicurezza sociale diversificato e fondato su più pilastri, che veda, oltre alla presenza essenziale dello Stato, un ruolo importante del settore privato e dello sviluppo della previdenza complementare.

Al di là di temi come il welfare, il settore è alle prese con una evidente necessità di ulteriore liberalizzazione e di riduzione dei livelli tariffari, oltre che con problemi tipici del mercato italiano, come la riduzione delle frodi, per le quali propone la presa di provvedimenti specifici.

Tutte queste condizioni generali influenzano gli investimenti di un segmento la cui Spesa IT complessiva nel 2013 raggiunge i 964 milioni di Euro con un tasso di crescita annuo di -1,3% a perimetro tradizionale, ma che sale a 1.210 milioni di Euro a nuovo perimetro.

La Spesa IT del segmento rappresenta il 6% del valore complessivo della Spesa IT per prodotti e servizi generata in Italia, emendato della componente Consumer.

Assicurazioni: Budget IT e Innovazione

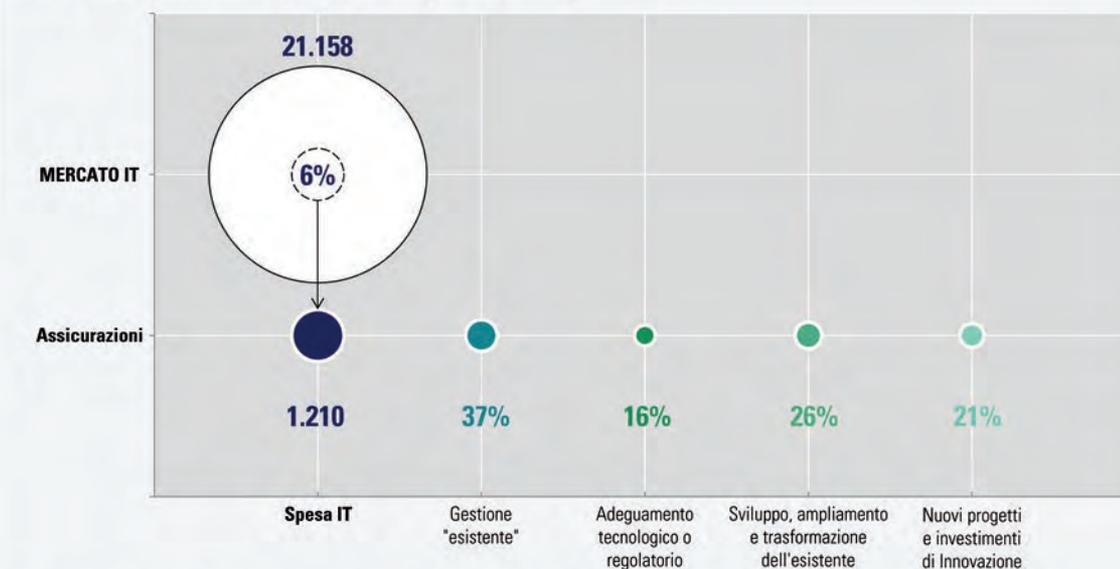
La Figura 4.24 riassume il valore del Budget IT Esterno dell'Industry rispetto al totale del mercato, a cui è stata tolta la componente Consumer. La stessa Figura declina le percentuali indicate dalle Compagnie Assicuratrici del Panel delle allocazioni per obiettivo.

Le imprese di Assicurazione del Panel risultano mediamente più virtuose della media nel contenimento dei Budget dedicati all'*Esistente* e molto più concentrate sullo *Sviluppo e la Trasformazione dell'Esistente*, a cui dedicano il 26% del Budget IT Esterno contro una media del 21%. Come la media, invece l'investimento destinato allo *Sviluppo di Nuovi Progetti e Innovazione*.

FIGURA 4.24

Assicurazioni: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa

Valori in %: macro-capitolo di spesa e quota Industry sul Totale Spesa IT
 Valori in Milioni di Euro: Totale Spesa IT e Totale Spesa IT di Industry



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Approfondiamo questi risultati analizzando la componente di processo che dà luogo a ricadute positive sui Budget IT, in altri termini, genera domanda interna di progetti. Al nostro Panel abbiamo somministrato una serie di *processi*, tendenzialmente tipici dell'Industry e abbiamo richiesto una votazione degli stessi in relazione alla loro influenza sull'Innovazione e, di conseguenza, sull'IT. I risultati sono riportati in Figura 4.25.

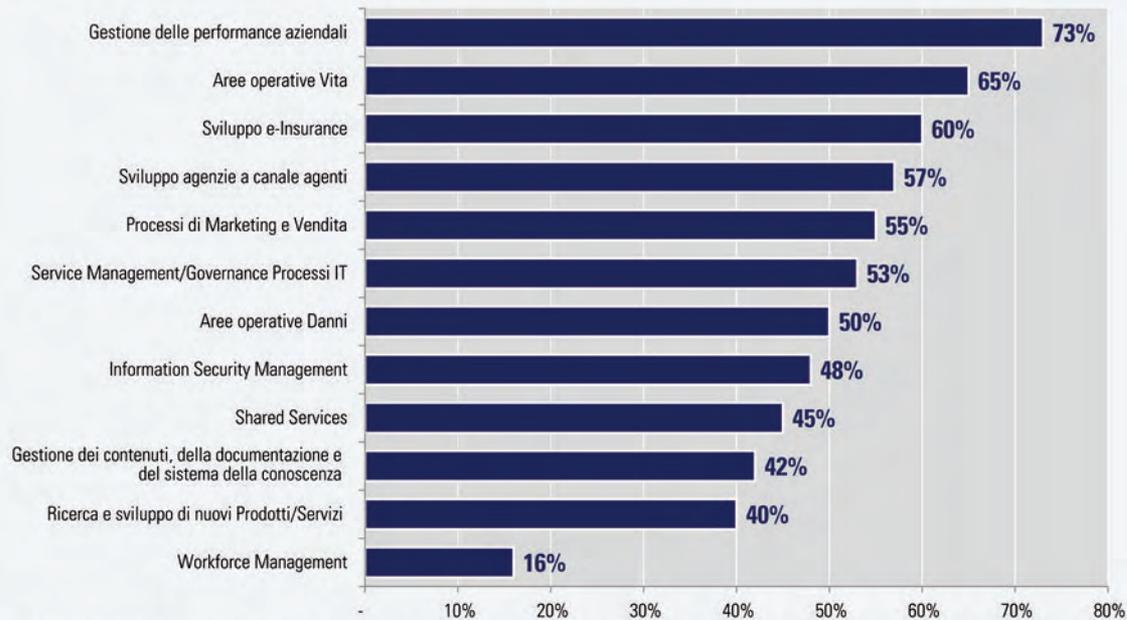
Coerentemente con le scelte già indicate in occasione dell'edizione dello scorso anno dell'Assintel Report, l'approfondimento dei processi aziendali mostra come l'area principale di sviluppo riguardi il miglioramento delle *Performance Aziendali e della Pianificazione Strategica, la Revisione dei Processi aziendali*, con oltre il 73% delle preferenze, seguita dalla gestione delle aree operative inerenti il *Ramo "Vita"*, anche in relazione all'adeguamento in corso delle normative.

A breve distanza, ma comunque ben differenziati tra loro, seguono lo *Sviluppo della e-Insurance*, ovvero la gestione elettronica dei servizi assicurativi, con il 60% delle indicazioni, lo sviluppo del *Canale delle Agenzie e degli Agenti*, con il 57%, insieme a *Marketing e Vendite*, con il 55%.

FIGURA 4.25

Assicurazioni: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Nel ranking delle indicazioni il *Service Management* e la *Governance IT* raggiunge il 53% e, così, per trovare preferenze per i *Processi Operativi* relativi al *Ramo "Danni"* occorre scendere al 7° posto.

L'*Information Security Management*, ovvero governance, gestione del rischio e della compliance, scende al 48% delle indicazioni, mentre un anno fa era indicato da oltre il 70% dei rispondenti.

Via via tutto il resto, con un buon miglioramento degli *Shared Services*.

Questi processi e la loro priorità per l'impresa, danno origine allo Sviluppo di Progetti di Innovazione, secondo le casistiche esposte in Figura 4.26. Ricordiamo che si tratta di progetti già avviati in questo 2013 o che verranno inseriti a portfolio nei prossimi 12 mesi e che quindi rivestono una caratteristica di grande attualità.

A parte la *Mobility*, la cui preminenza è comune ai risultati di tutte le Industry, le Assicurazioni del nostro Panel concentrano gli sforzi di Innovazione abilitati dall'IT sull'area *Marketing, Vendite* e, ovviamente, *Canale*.

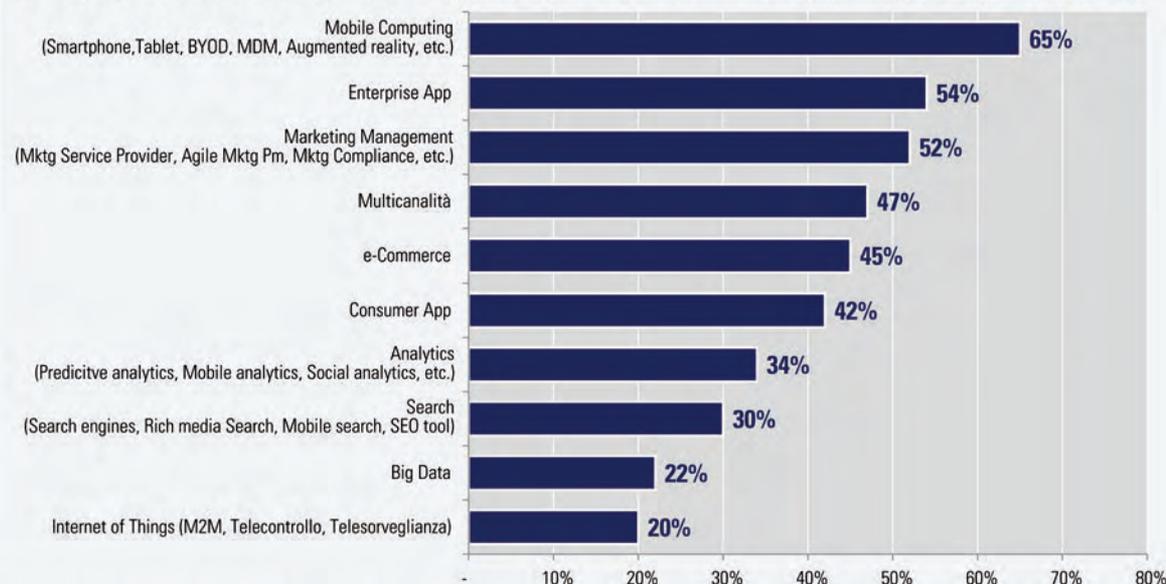
Lo stesso *e-Commerce* appare tuttora in evoluzione e, anzi, cresce nelle preferenze, fino a raggiungere il 45%, ma la scelta più popolare e, forse,

FIGURA 4.26

Assicurazioni: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

la più scontata è quella relativa alle App. Le *Enterprise App*, ovvero quelle che consentono di accedere a servizi applicativi interni alle organizzazioni, ma anche al canale di operare in modo più tempestivo ed in mobilità, crescono di interesse fino a raggiungere il 54% delle risposte. Le *Consumer App*, quelle messe a disposizione dei clienti, raggiungono il 42%. È evidente lo sforzo teso a rendere la fruizione di determinati servizi più gradevole o, almeno meno burocratica e complessa.

A maggior ragione inizia un ciclo positivo anche per gli *Analytics* di nuova generazione e per le azioni da intraprendere nell'area del *Social Web*.

Facile prevedere anche l'avvio di sperimentazioni e di progettualità anche nell'area dei *Big Data*, che in questo momento totalizzano già un buon 22% delle segnalazioni.

Più giustificato in questo segmento di mercato il percorso ancora allo stato iniziale dell'Internet delle Cose. Comunque applicazioni di nicchia, come, per esempio, quelle relative al monitoraggio dell'uso di un veicolo assicurato per modulare opportunamente il costo del servizio assicurativo sono cosa nota e pubblicizzata.



BANCHE E FINANZA

Nell'ultima analisi pubblicata prima che questo Report fosse chiuso, ABI giudica tuttora alti i rischi di un rallentamento internazionale e le prospettive dell'economia legate agli sviluppi della crisi europea, alla capacità di tenuta delle economie asiatiche e ai risultati del possibile accordo sul *fiscal cliff* americano. Segnali positivi comunque provengono dall'allentamento in Europa delle tensioni finanziarie sui titoli pubblici, grazie alle azioni della Bce e dei Paesi più a rischio. Per l'Italia ciò si traduce in una ulteriore contrazione del Pil e dell'andamento del ciclo economico, pur con una parziale riduzione dello spread e, cosa grave per il sistema bancario ma non solo per esso, con una redditività inferiore al costo del capitale.

Le condizioni per il recupero di redditività del sistema bancario sono connesse ad una ripresa della crescita dell'economia italiana, alla definizione di un quadro di regole nazionali ed europee, all'azione endogena dell'industria e dei servizi, alla riduzione dei costi. Sul quadro generale pesa il crollo del reddito disponibile e dei consumi delle famiglie, mentre emergono effetti preoccupanti nel mondo del lavoro.

Gli andamenti e le prospettive dell'industria bancaria continuano ad essere connesse al *funding*, principale veicolo di trasmissione della crisi sovrana all'attività delle Banche. Miglioramenti sono stati registrati nei differenziali di rendimento negli ultimi mesi, derivanti da una "raccolta" decisamente più positiva rispetto al livello degli impieghi. Tuttavia questi miglioramenti non sono sufficienti a rendere le banche italiane indipendenti dal finanziamento della Bce, soprattutto a causa del negativo andamento della raccolta sull'estero.

Anche gli "impieghi" ai residenti presentano una sostanziale stagnazione e le "sofferenze" in crescita, toccando un rapporto sofferenze su impieghi pari al 7,3. Il risultato è una impennata del rischio del credito con conseguente costrizione dei prestiti ed un'economia tenuta "frenata".

Il Return on Equity (Roe) dell'attività bancaria è previsto peggiorare nel 2014, risultando di poco superiore al 2%, mentre dovrebbe rimanere stazionario il margine di interesse, che interrompe la caduta degli ultimi anni.

La salvaguardia delle condizioni di redditività delle banche italiane passa, dunque, inevitabilmente per una attenta e serrata politica di *controllo* e di riduzione dei costi.

In questa fase giudicata ancora complessa per l'economia italiana e internazionale, le banche sono chiamate a trovare soluzioni organizzative e infrastrutturali sempre più innovative, per aumentare l'efficienza e la



varietà dei servizi offerti e per ridurre i costi. In questa prospettiva l'IT, la digitalizzazione e la *multicanalità integrata* sono leve fondamentali su cui puntare per razionalizzare attività e processi e, nello stesso tempo, ampliare l'offerta di prodotti e servizi sempre più evoluti e funzionali a imprese, famiglie e al settore pubblico.

Nel frattempo la diffusione di tablet e smartphone e dell'*Internet mobile* fanno da volano alla crescita dei pagamenti elettronici e allo sviluppo di altre soluzioni innovative. A questo proposito a Febbraio del prossimo anno verrà completata l'introduzione della normativa europea dei pagamenti in Euro, la SEPA e le banche italiane hanno già avviato il processo di adeguamento infrastrutturale, applicativo, contrattuale e commerciale, al punto che quasi tutti i gruppi bancari ritengono di poter anticipare la migrazione allo schema paneuropeo. I canali digitali, gli e-payment ed i mobile payment possono dare un forte impulso anche alla crescita del commercio elettronico. Le prospettive sono di un 20% delle transazioni esclusivamente concluse su Internet nel 2014.

In particolare già a livello europeo e italiano sono disponibili una serie di soluzioni innovative per il *pagamento elettronico* degli acquisti fatti sul Web, tra cui "MyBank", uno strumento che consente di fare i propri acquisti online tramite bonifico SEPA, reindirizzando direttamente il pagamento sul sito di home banking o sull'applicazione per smartphone e tablet della propria banca.

Secondo la fonte ABI, l'affermarsi dei nuovi canali di accesso ai servizi bancari, come Internet, smartphone, tablet e call center, sta trasformando radicalmente il tempo e lo spazio all'interno delle agenzie, liberando il personale di sportello dalle attività più semplici e ricorrenti.

Ogni anno i clienti delle banche effettuano oltre 500 milioni di visite allo sportello per avere informazioni sul proprio conto, effettuare transazioni, fare investimenti, chiedere mutui o finanziamenti e le banche dedicano oltre il 40% del tempo all'assistenza e alla consulenza, circa un terzo alle operazioni di routine e meno di un quinto al backoffice.

L'obiettivo di tutte le banche per i prossimi due anni è incrementare ulteriormente il tempo dedicato all'incontro con il cliente per offrirgli una consulenza e un'assistenza sempre più specializzate e personalizzate. Il 75% delle banche prevede già figure professionali che si muovano sul territorio per il contatto con i clienti. Per il 73% degli istituti più *consulenza* significa sviluppare nuovi spazi per incontrare e assistere i clienti. Infine il 40% delle banche sta realizzando la possibilità per il cliente di video-collegarsi col proprio consulente.

Di converso, il 75% dei clienti è già "multicanale". Lo sportello resta



un punto di riferimento importante per il 90% della clientela bancaria, che, però, utilizza sempre di più Internet e lo smartphone per accedere a servizi e informazioni. Perciò il cliente sceglie di volta in volta il canale più adatto, a seconda delle proprie esigenze e dei diversi momenti della giornata. Tra i canali preferiti, sempre più il *mobile banking*, ma anche gli sportelli automatici “intelligenti” non solo per prelevare e consultare l’estratto conto, ma anche per depositare assegni, contante e fare operazioni più complesse.

Grazie allo sviluppo della multicanalità, le occasioni di dialogo e interazione tra banche e clienti aumentano. Per cui i clienti usano lo sportello tradizionale soprattutto fino all’ora di pranzo, l’ATM evoluto è più frequentato soprattutto prima e dopo il lavoro, l’Internet banking durante le pause dal lavoro, oppure a casa (di sera o di notte) e, quanto al mobile, soprattutto a casa di sera, in viaggio, o quando ci si reca al lavoro.

Pertanto, per quanto riguarda i canali, la parola d’ordine è *integrazione*, sia attraverso l’ulteriore potenziamento dei servizi di *mobile* e Internet banking, sia tramite la realizzazione di nuove piattaforme e di sportelli automatici sempre più evoluti.

Sul fronte di una maggiore efficienza dei processi interni, gli investimenti sono finalizzati soprattutto a dematerializzare e a rendere più snelli ed efficienti processi e backoffice.

Come vedremo meglio, tra le priorità vi è la *Compliance* e i diversi aspetti della *Sicurezza*, in particolare quella dei canali. Sul fronte della compliance, gli investimenti maggiori riguardano l’allineamento ai requisiti di Basilea3, l’adeguamento alla disciplina contabile e fiscale e alla normativa antiriciclaggio, l’implementazione delle direttive europee *Psd* e *MiFid* e le attività di Business Continuity e Disaster Recovery.

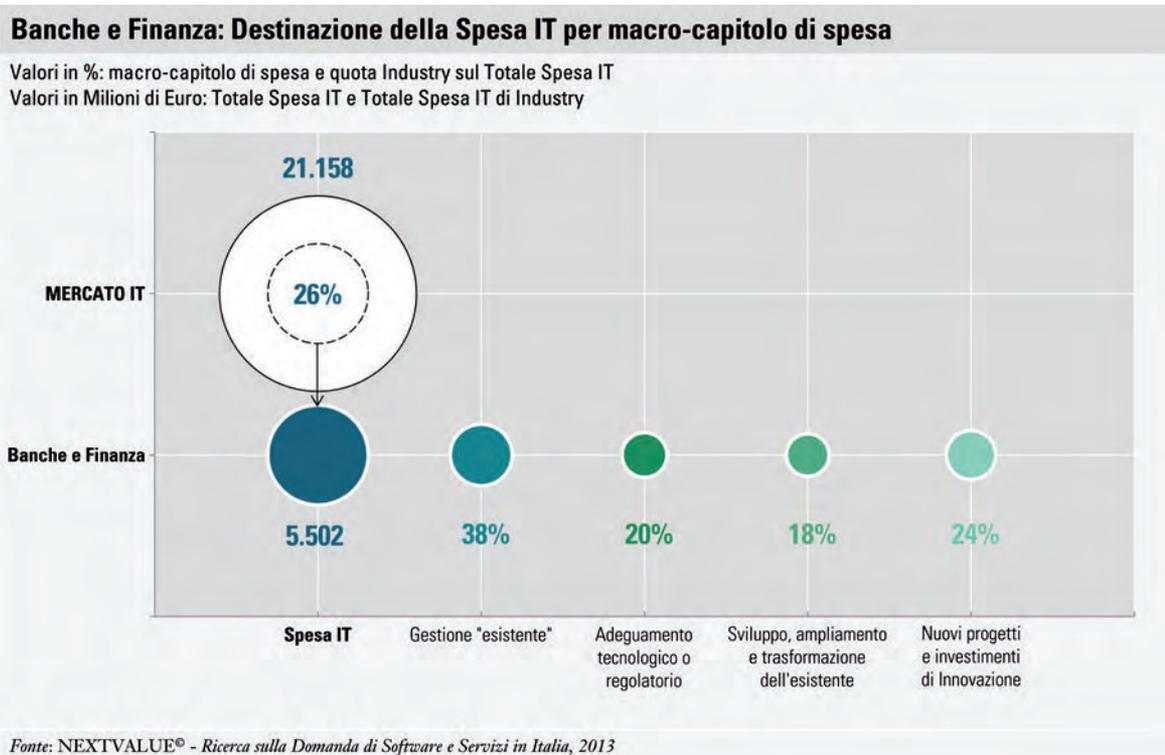
Per quanto riguarda le previsioni di Spesa IT di Industry, a fine 2013 il volume complessivo raggiunge i 5.502 milioni di Euro, ben il 26% dell’intera Spesa IT dei segmenti di business (emendato quindi della componente Consumer). A parità di perimetro la Spesa IT delle Banche è di 4.380, in diminuzione del -2,1% annuo.

Banche e Finanza: Budget IT e Innovazione

Gli stessi risultati complessivi di Banche e Finanza sono riportati in Figura 4.27, che indica come le Banche del Panel suddividono il loro Budget IT Esterno rispetto alla destinazione di scopo.

Come le Assicurazioni, anche le Banche che hanno partecipato al nostro Panel risultano mediamente più abili della media nel contenere i Budget dedicati alla *Gestione dell’Esistente* (38%), ma spendono di più in

FIGURA 4.27



Adeguamento Tecnologico e per la *Compliance* (20%), molto di meno per espandere l'IT Esistente (18%) e, fortunatamente molto di più nello *Sviluppo di Nuovi Progetti e in Innovazione* (ben il 24%).

Rapportata alla dimensione dell'Industry, quest'ultima è una cifra ragguardevole e rappresenta un trend positivo e stabile, già osservato anche l'anno scorso. Particolarmente interessante quindi l'importanza e la priorità dei processi di business nella percezione dei CIO: da essi dipenderanno i maggiori investimenti in IT.

Il ranking derivante dalle risposte del Panel è riportato in Figura 4.28.

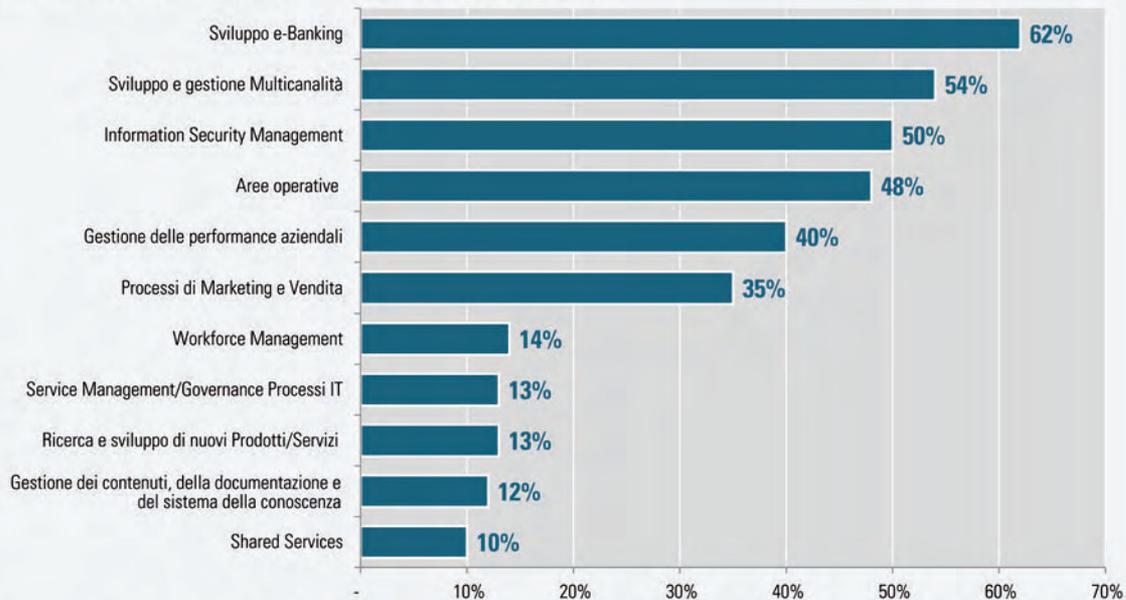
In primo piano i processi di *e-Banking*, o, più in generale, quelli che hanno a che vedere con una migliore organizzazione del servizio via Internet, che totalizzano il 62% delle segnalazioni e quelli di sviluppo della *Multicanalità*.

Gestione del Rischio, Privacy e Compliance hanno riflessi notevoli sulle problematiche di *Information Security Management* che, infatti, totalizzano il 50% dei voti.

FIGURA 4.28

Banche e Finanza: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.29

Banche e Finanza: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



Per i tanti motivi già descritti in precedenza, in prima fascia anche gli adeguamenti al backoffice e alle *aree operative*, che raggiungono il 48%, la *Gestione delle Performance* aziendali, con il 40% ed i processi di Marketing e Vendita, con il 35% delle risposte. In particolare questi ultimi risultavano al secondo posto nella rilevazione di un anno fa, segno evidente che molto è già stato fatto in quest'area specifica.

Il nostro Panel di Banche classifica con distacco tutti gli altri gruppi di processi, indicandoli come routine, o, comunque, meno destinati a produrre Innovazione, ma senz'altro oggetto di snellimento e ottimizzazione, quindi più in un'ottica di miglioramento del backoffice e di controllo dei costi generali. Non ci resta che vedere le preferenze del nostro Panel di Banche in termini di aree specifiche di progettualità IT dedicata all'Innovazione. I risultati sono mostrati dalla Figura 4.29.

La grossa sorpresa è che il nostro Panel colloca decisamente al primo posto l'area dei *Big Data*, con il 54% delle segnalazioni. Certamente è prematuro concludere che l'intera Industry precorra i tempi su questa strada, ma certamente esistono iniziative molto significative tra le banche del nostro Panel. Probabilmente da mettere in relazione con la presenza di progetti di Big Data anche la preferenza accordata all'intera area del *Search*, che raggiunge il 46%. Quest'area è connessa anche con gli sviluppi in ambito *Multicanalità* e *Social Web*.

Altra area decisamente inaspettata è quella relativa all'*Internet delle Cose* con ben il 49% delle segnalazioni.

Più attesi i riscontri del *Mobile Computing* (48%), dei *Business Analytics* (46%) e via via di tutte le altre aree.

Decisamente minore l'interesse per lo sviluppo di *App*, sia di carattere interno sia rivolte ai clienti, ma su questa scelta ancora vi sarà molto da riflettere nel breve termine.

COMMERCIO, DISTRIBUZIONE E SERVIZI

In questo macro-segmento comprendiamo sia gli operatori del Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio, tutti i segmenti Retail, food e non food, il Turismo e l'Ospitalità e gli altri Servizi in genere.

In una nota recente l'Ufficio Studi di Confcommercio definisce allarmante l'andamento della domanda interna nel nostro Paese e richiede una "terapia shock" di riduzione della pressione fiscale.

Ad allarmare, spiega la nota, è ancora l'andamento reale dei *consumi*, che nel secondo quarto 2013 sono scesi del -0,4% sul trimestre precedente, con un andamento tendenziale molto pesante del -3,3% su base annua.

Quand'anche ci fosse nell'ultimo trimestre di quest'anno un rafforzamento del contributo positivo della domanda estera netta,



esaltato statisticamente dalla sensibile flessione delle importazioni, si tratterebbe solo di una parziale compensazione della marcata riduzione della domanda per consumi e investimenti. Per modificare le tendenze recessive non basta puntare sui modesti miglioramenti delle aspettative di famiglie e imprese registrati nei mesi estivi. È necessaria una terapia shock, basata sulla riduzione della pressione fiscale sui redditi delle famiglie e sui fattori della produzione.

Secondo i dati Istat, il clima di fiducia dei consumatori è in lieve aumento. Ad Agosto l'indice è salito a 98,3 da 97,4 del mese di Luglio e migliorano sia il quadro personale (da 98,7 a 98,9) sia, soprattutto, quello economico (da 94,8 a 97,6). Anche le componenti che si riferiscono al quadro corrente e a quello futuro sono improntate al miglioramento, così come le previsioni sulla situazione economica del Paese, mentre peggiora il saldo relativo all'occupazione.

A Giugno 2013 l'indice destagionalizzato delle vendite al dettaglio diminuiva del -0,3% su base trimestrale, essendo in calo sia le vendite di prodotti alimentari sia quelle di prodotti non alimentari. Rispetto a Giugno 2012, l'indice grezzo del totale delle vendite segnava una flessione del -3%, sintesi di diminuzioni pari al -2,9% per le vendite di prodotti alimentari e al -3,1% per quelle di prodotti non alimentari.

Il confronto delle vendite per *forma distributiva* mostravano un calo sia per la Grande Distribuzione (-2,3%) sia per le imprese operanti su piccole superfici (-3,6%).

Il commercio al dettaglio italiano in sede fissa conta oltre 750 mila negozi, il 75% dei quali nel settore non alimentare. La Grande distribuzione conta oltre 59.000 punti vendita, di cui però meno del 3% opera su grandi superfici. Tale articolazione è chiaramente differenziata sul territorio.

L'offerta o "capacità ricettiva" rappresenta uno dei principali indicatori per valutare la dimensione del *settore turistico*. In Italia il numero di alberghi è di circa 34 mila, con oltre 2,2 milioni di posti letto ed il numero degli esercizi extra-alberghieri risulta di oltre 119 mila unità, con 2,5 milioni di posti letto.

Secondo Federalberghi salgono le presenze dei turisti negli alberghi italiani, grazie al marcato aumento della componente straniera, ma in netto calo è il giro d'affari nel 2013 e anche in netta diminuzione risultano gli occupati del settore. Il giro d'affari nel comparto dell'ospitalità è stimato in un -8%.

Secondo i dati di Banca d'Italia la bilancia dei pagamenti turistica ha presentato nel mese di Giugno 2013 un saldo netto positivo di 1.722 milioni di Euro, a fronte di uno di 1.648 milioni nello stesso mese



dell'anno precedente. Le spese dei viaggiatori stranieri in Italia, per 3.443 milioni, sono aumentate del +5,5%; quelle dei viaggiatori italiani all'estero, per 1.721 milioni, sono cresciute del +6,6%. Così nel periodo Gennaio-Giugno 2013, si è registrato un avanzo di 5.457 milioni di Euro, a fronte di uno di 5.093 milioni nello stesso periodo dell'anno precedente. Le spese dei viaggiatori stranieri in Italia, per 14.164 milioni, sono aumentate del +1,6%; quelle dei viaggiatori italiani all'estero, per 8.707 milioni, si sono ridotte del -1,7 per cento.

L'e-Commerce ed il suo sviluppo tra luci ed ombre nel nostro Paese hanno una forte rilevanza sulla trasformazione delle imprese di questo macro-segmento. Le luci sono relative soprattutto all'aumento sensibile del fatturato complessivo e di quello generato da dispositivi mobili, ma ancora qualche ombra rimane per l'atteggiamento di parte dei clienti ancora diffidenti verso i sistemi di pagamento online e timorosi circa l'effettiva consegna dei prodotti acquistati sul Web.

Come vedremo meglio nel capitolo 6 trattando il tema della Economia Digitale, i numeri sono più che discreti, ma ancora piccoli se rapportati a quelli europei. Stando alle rilevazioni di Ecommerce Europe, infatti, l'incremento annuale delle vendite via Web per il 2012 è stato nell'ordine del +22%, per un fatturato complessivo di oltre 305 miliardi di Euro.

Anche se i valori assoluti sono ancora molto limitati, il *mobile commerce* è in forte aumento e costringe a una frenetica rincorsa gli operatori dell'Industry.

A fronte di una buona dinamica di sviluppo, l'e-Commerce italiano risente però di consuetudini che non lo rendono ancora uno strumento di massa. Tra gli ostacoli vi è la diffidenza nei confronti della sicurezza dei sistemi di pagamento e anche la preoccupazione di non ricevere a casa il prodotto acquistato in Rete.

La Spesa IT "a parità di perimetro" di Commercio, Distribuzione e Servizi raggiunge nel 2013 i 1.870 milioni di Euro, con una pesante diminuzione del -5,4% su base annua. Secondo il "nuovo perimetro" il volume di Spesa si attesta invece a 2.350 milioni di Euro. Il comparto vale l'11% del Budget IT Esterno complessivo emendato della componente Consumer.

Commercio, Distribuzione e Servizi: Budget IT e Innovazione

La trattazione del tema Budget IT Esterno e Innovazione da parte del Panel ha dato i risultati riportati nei grafici che seguono, a cominciare da quelli della Figura 4.30.

Rispetto alle medie generali delle imprese Top e Medio Grandi (Figura 4.9), le imprese del Panel appartenenti a questa Industry risultano molto virtuose nel sottrarre Budget alle componenti dedicate all'*IT Esistente* per destinarli alle aree di *Sviluppo e Trasformazione* e di *Innovazione*. I punti percentuali in meno nelle spese non-discrezionali sono ben 4 per la Gestione dell'*Esistente* e 3 per l'area dell'*Adeguamento Tecnologico e Regolatorio*.

Nelle media la percentuale di Budget dedicata allo Sviluppo e Trasformazione, ma ben 7 punti sopra la media quella dedicata ai nuovi progetti. Crediamo che questo sia un importante e positivo indizio del rimettersi in movimento di un segmento rimasto molto statico negli anni passati. In uno scenario di generale contrazione del business è lecito aspettarsi una concentrazione delle aziende del segmento su tutto ciò che è rivolto al consumatore, tenuto conto che quest'ultimo è sempre più online e sempre più contattabile anche attraverso smartphone e tablet.

La Figura 4.31 riporta quei processi che il gruppo di imprese del nostro Panel identifica come originanti le maggiori ricadute sul Budget IT Esterno dedicato all'*Innovazione*.

Senza tentennamenti il nostro Panel identifica con il 68% delle risposte il *Miglioramento del Servizio al Cliente* e l'*e-Commerce* come il processo di business chiave per la propria attività di *Innovazione*.

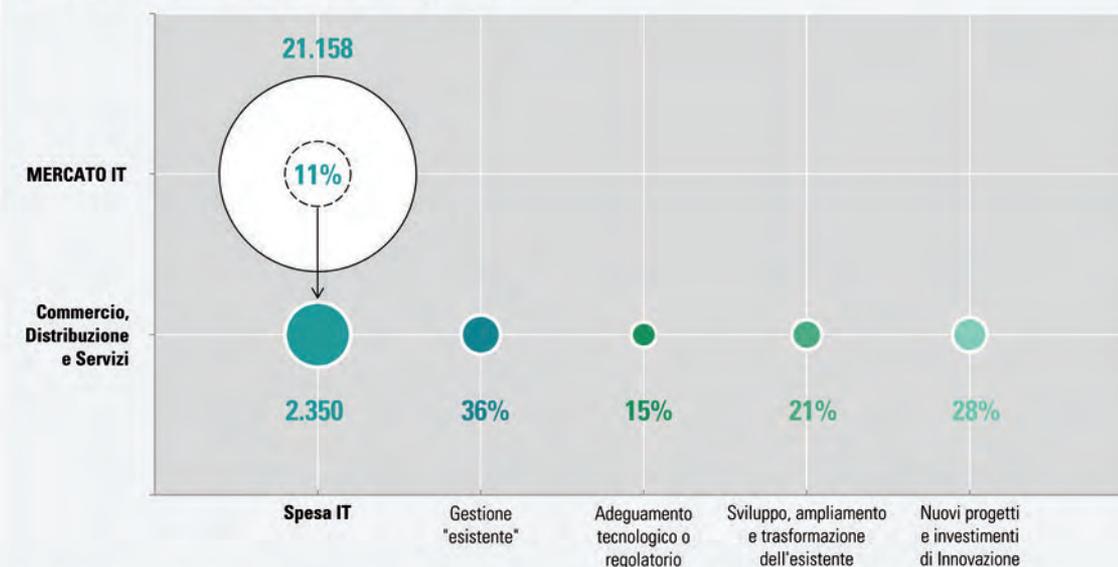
Tutti gli altri processi risultano abbastanza distanziati e ben separati nelle priorità assegnate. I *Processi di Marketing e Vendita* seguono distanziati e la loro posizione conferma la necessità di rivedere tutta la politica di gestione del consumatore e della sua fidelizzazione. Nelle rilevazioni di un anno fa erano rimasti in posizioni più arretrate.

L'area che si conferma invece prioritaria e al terzo posto è quella della *Gestione delle Performance Aziendali*, con il 44% delle risposte. Ciò a conferma dell'importanza assunta da tutte le soluzioni di Business Intelligence, soprattutto nelle declinazioni Web e di *Business Analytics* che permettono di estendere la visione del mercato, fino ad anticipare lo sviluppo degli eventi e l'effetto che potranno avere decisioni in futuro. Questi processi consentono anche di identificare schemi di comportamento dei consumatori e significative correlazioni tra le variabili, entro un complesso insieme di dati, strutturati e non strutturati,

FIGURA 4.30

Commercio, Distribuzione e Servizi: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa

Valori in %: macro-capitolo di spesa e quota Industry sul Totale Spesa IT
 Valori in Milioni di Euro: Totale Spesa IT e Totale Spesa IT di Industry



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

storici, attuali e potenziali, allo scopo di prevedere eventi futuri e valutare le opportunità offerte da diverse linee d'azione.

Miglioramento della *Logistica* e rinnovamento del *Punto Vendita* contribuiscono insieme ad un miglior servizio e ad una positiva *Customer Experience*, ma anche a migliorare l'efficienza. Da qui la loro posizione intermedia nella classifica dei processi.

Seguono via via tutti gli altri processi, a cominciare dal *Service Management*. Anch'esso risale posizioni rispetto a rilevazioni precedenti.

Il tutto dà origine a priorità diverse alle aree di investimento e di progettualità dell'IT ai fini di creare Innovazione, come riassume la Figura 4.32.

In questo caso sono proprio le *Enterprise App* a classificarsi meglio, con il 61% delle risposte e, ovviamente, a breve distanza segue l'argomento *Mobile Computing*. Naturalmente è crescita anche per le versioni *mobile* dei siti e, in generale, per rivedere il portale aziendale nella logica di migliorarne la fruibilità da parte dei clienti ma anche dall'interno dell'organizzazione. In un passato recente proprio l'area del

FIGURA 4.31

Commercio, Distribuzione e Servizi: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



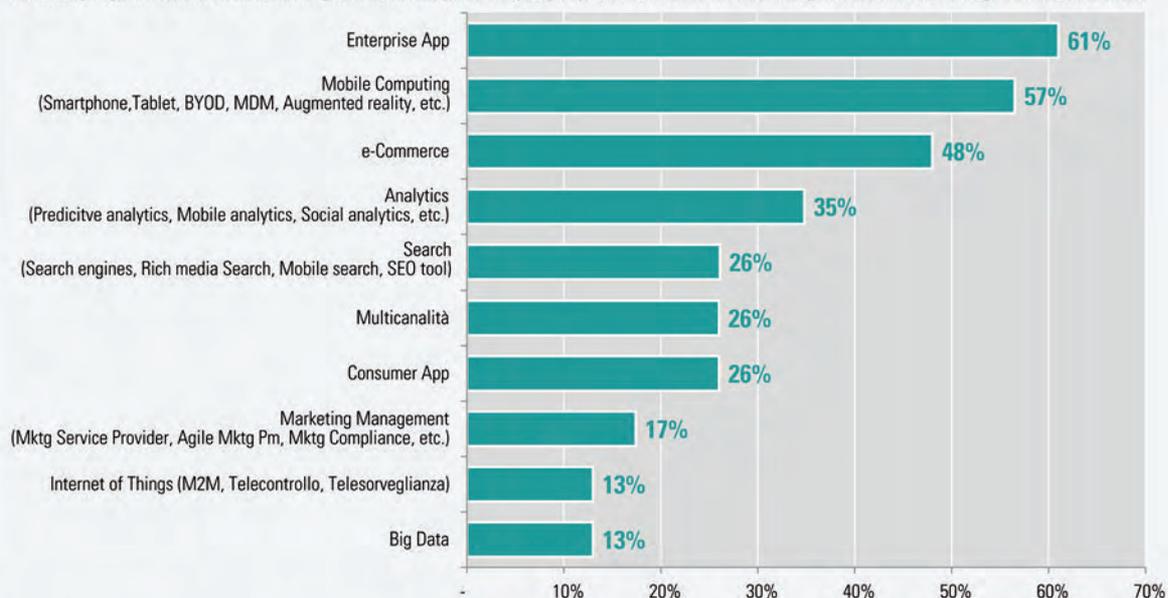
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.32

Commercio, Distribuzione e Servizi: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



Web Marketing ha avuto bassi riscontri in termini di soddisfazione rispetto ai risultati ottenuti. La responsabilità viene imputata alla insufficiente riorganizzazione dei processi interni ed alla carenza di interlocutori competenti e focalizzati, sia internamente sia esternamente all'azienda.

Sul fronte opposto il consumatore appare aggiornarsi in Rete con sempre maggiore frequenza, raccoglie informazioni sulle novità offerte dalle aziende, confronta i prezzi indipendentemente dal luogo, virtuale o fisico d'acquisto. Appare sorprendente come il consumatore stesso si adatti a "contattare" sempre più frequentemente le aziende per ricevere informazioni e aggiornamenti sui prodotti e servizi, promozioni o sconti, mentre viene assai meno "interpellato" dalle aziende stesse.

Soprattutto per queste ragioni l'area di sviluppo intermedia continua ad essere l'*e-Commerce*, con il 48% delle preferenze espresse dal Panel e, sempre per gli stessi motivi, si intensificano gli interventi nell'area dei Social Media e, più in generale, del *Search*, della *Multicanalità* e delle *Consumer App*, che raccolgono tutte il 26% dei consensi.

Rimane da segnalare che anche l'area dei *Business Analytics* fa notevoli progressi rispetto a posizioni di retroguardia mantenute fino ad un anno fa. Compaiono, sia pure in posizione di nicchia, alcuni progetti di *Big Data*.

Analoghe considerazioni valgono per la progettualità nell'ambito dell'*Internet of Things*.

ENTI LOCALI

Gli Enti locali dovrebbero essere uno tra i più importanti snodi dell'Agenda Digitale, a partire da quella per l'Europa. In effetti vi è un ampio consenso nel riconoscere il ruolo di primo piano che spetta alle amministrazioni locali nel far progredire gli obiettivi della strategia comunitaria per lo sviluppo del Digitale. Quest'impegno deve possedere un raggio d'azione trasversale e allargarsi a tutte le aree chiave dell'Agenda, dall'espansione delle reti di nuova generazione alla diffusione delle competenze digitali nella popolazione, passando per il miglioramento dei servizi di e-Government.

Certamente, proprio in campo digitale, molto è stato fatto negli ultimi anni a livello territoriale e le best practice non mancano a proposito di strategie digitali regionali e interregionali, imprenditoria digitale ed e-Government.

Recentemente il Trentino in Rete è stato un business case premiato in Europa: 850 chilometri di fibra già stesa sui 1000 previsti, 217 comuni connessi, anche i più remoti e perfino 55 rifugi ad oltre 3000 metri, 520 aree con Wi-Fi gratuito. Il risultato è che il Trentino è l'unica regione italiana dove il 99% della popolazione è coperta da una connessione ad



almeno 20 Mbps e almeno 1500 famiglie e 1600 aziende beneficiano del Ftth (Fiber to the home).

Il successo di iniziative come queste ha come presupposti che capacità e competenze dei provider, delle università e dei centri di ricerca trovino supporto ed integrazione nelle varie funzioni preposte all'avanzamento dell'Agenda Digitale in ambito locale e che le stesse procedano senza indugi nel rilascio di decreti attuativi e di bandi d'appalto.

Pur in tempi di ferrea spending review, non mancano una molteplicità di leve finanziarie che possono essere messe in campo. Da parte sua l'EU, per incoraggiare gli Enti Locali ad aumentare gli sforzi per raggiungere gli obiettivi posti dall'Agenda Digitale per l'Europa, ha già programmato nel periodo 2007-2013 circa 25 miliardi di Euro per progetti nel campo dell'IT; 14 miliardi sono stati erogati attraverso il canale del Fondo europeo di Sviluppo Regionale e del Fondo di Coesione e vi sarebbero già 21mila progetti locali finanziati in questo modo, principalmente nel campo dell'accesso alla banda larga e dei servizi ai cittadini e alle Piccole e Medie imprese. È previsto un ulteriore step di programmazione per il 2014-2020, con un rafforzamento degli stanziamenti ed un modello innovativo per l'implementazione e la gestione dei progetti.

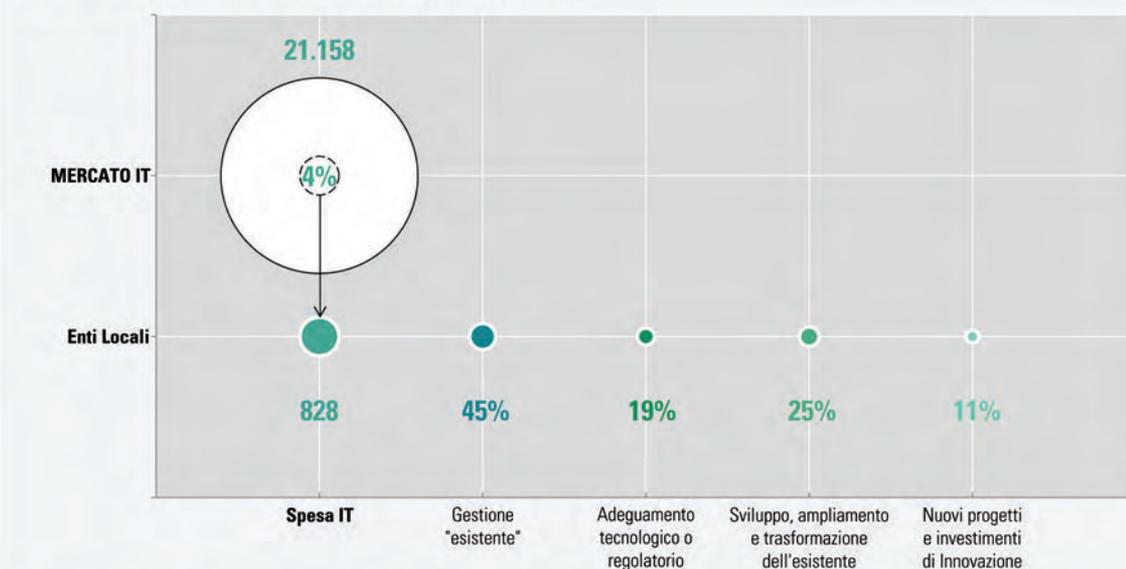
Se guardiamo solo in casa nostra, il mercato rappresentato dagli Enti Locali è stato per anni tipicamente anticiclico, ma inesorabilmente ha sperimentato una costante erosione dei Budget complessivi, affidati nella maggior parte dei casi alle cosiddette società *in-house*, che, finora, a parte rare occasioni, non si sono dimostrate particolarmente efficienti nella loro gestione. È pur vero che Lombardia, Triveneto, Emilia Romagna e lo stesso Trentino hanno affrontato seriamente l'obiettivo della razionalizzazione dell'IT in un positivo tentativo di consolidamento e di ammodernamento. Fortunatamente la spinta all'Innovazione non si arresta con la spending review, ma le amministrazioni locali sembrano mancare di quei presupposti che invece hanno fatto del progetto del Trentino un "caso di studio" di successo.

In attesa che anche molte altre amministrazioni locali passino dai casi di studio agli interventi concreti, la Spesa IT Esterna del segmento Enti Locali crolla del -11,4% e a "parità di perimetro" raggiunge i 659 milioni di Euro. Il Budget IT di "nuovo perimetro" sale a 828 milioni di Euro, il 4% dell'ammontare complessivo di tutto il mercato, esclusa la componente Consumer.

FIGURA 4.33

Enti Locali: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa

Valori in %: macro-capitolo di spesa e quota Industry sul Totale Spesa IT
 Valori in Milioni di Euro: Totale Spesa IT e Totale Spesa IT di Industry



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Enti Locali: Budget IT e Innovazione

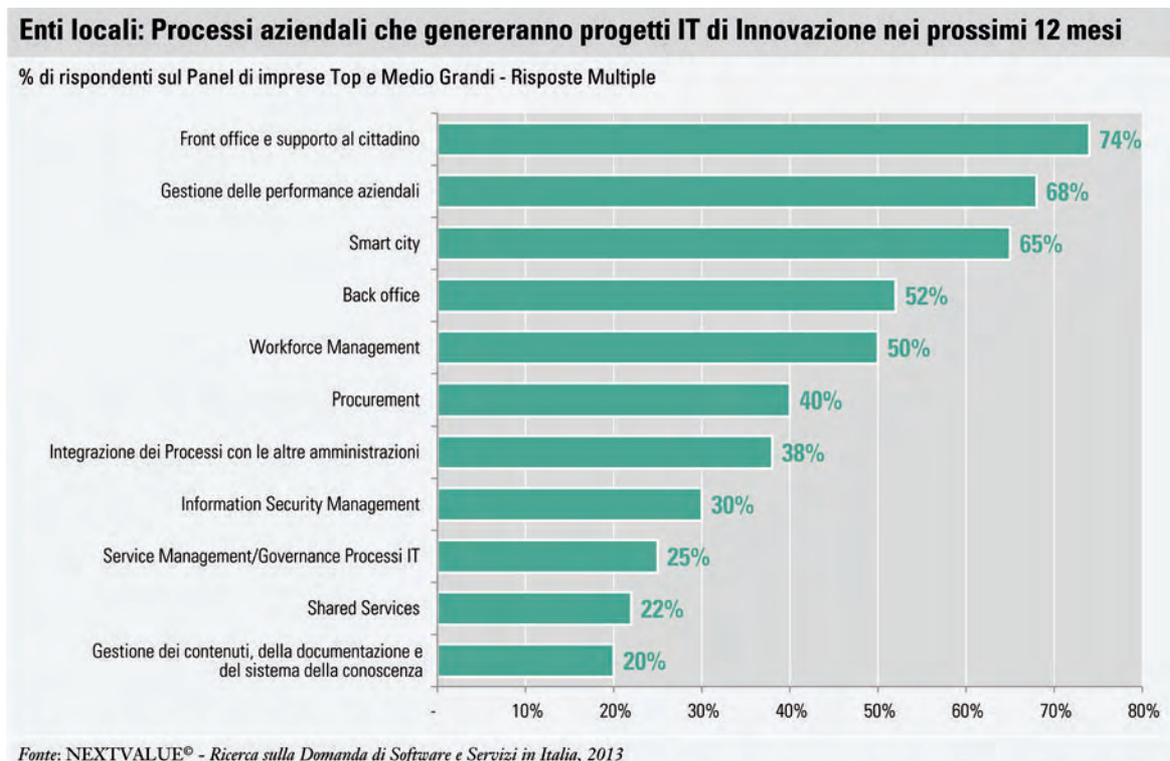
Iniziamo, come sempre, il nostro approfondimento riguardante gli Enti Locali con la destinazione di scopo del Budget IT Esterno dichiarata dalle imprese del Panel appartenenti a questa Industry. La Figura 4.33 ne riporta la sintesi.

Rispetto alle medie complessive del Panel delle imprese Top e Medio Grandi, gli Enti Locali sono decisamente concentrati sulla Gestione dell'Esistente, con il 45% dell'intero Budget. Situazione comprensibile in un regime di forte compressione dei Budget, ma non condivisibile, perché per una serie di ragioni la maggior parte dei nostri Enti Locali non ha ancora perfezionato quel circolo virtuoso di standardizzazione, consolidamento e virtualizzazione che, invece, la maggior parte dell'industria privata è riuscita a fare in questi anni, pur in presenza di riduzioni consistenti di Budget.

È pur vero che gli stessi Enti destinano proporzionalmente di più allo *Sviluppo* e alla *Trasformazione dell'Esistente* (25%), ma il risultato più desolante è l'11% destinato a *Nuovi Progetti*.

Per uscire da questa situazione occorrono provvedimenti strutturali, come in parte si è cominciato a fare, e soprattutto un maggiore coraggio

FIGURA 4.34



nell'aprire all'apporto delle aziende private, rimuovendo l'ingessatura prodotta dal sistema delle società *in-house*.

Infatti l'adozione di tecnologie come il Cloud potrebbero cambiare le regole del gioco, per esempio facilitando l'utilizzo e la condivisione di servizi applicativi comuni fruibili in SaaS. Ma da altre nostre ricerche risulta che il Cloud è un concetto paradossalmente "remoto" nelle strategie IT di molti Enti principali.

Se così è, attendiamo fiduciosi le linee guida che l'Agenda Digitale italiana vorrà imporre e i prossimi sviluppi in ambito *opendata*. Questi ultimi sono asset che, una volta messi a disposizione anche di soggetti esterni, non possono che accelerare il processo di Innovazione complessivo del sistema-Paese.

Per i nostri scopi attuali approfondiamo l'analisi proponendo in Figura 4.34 i processi che maggiormente dovrebbero generare occasioni di Innovazione.

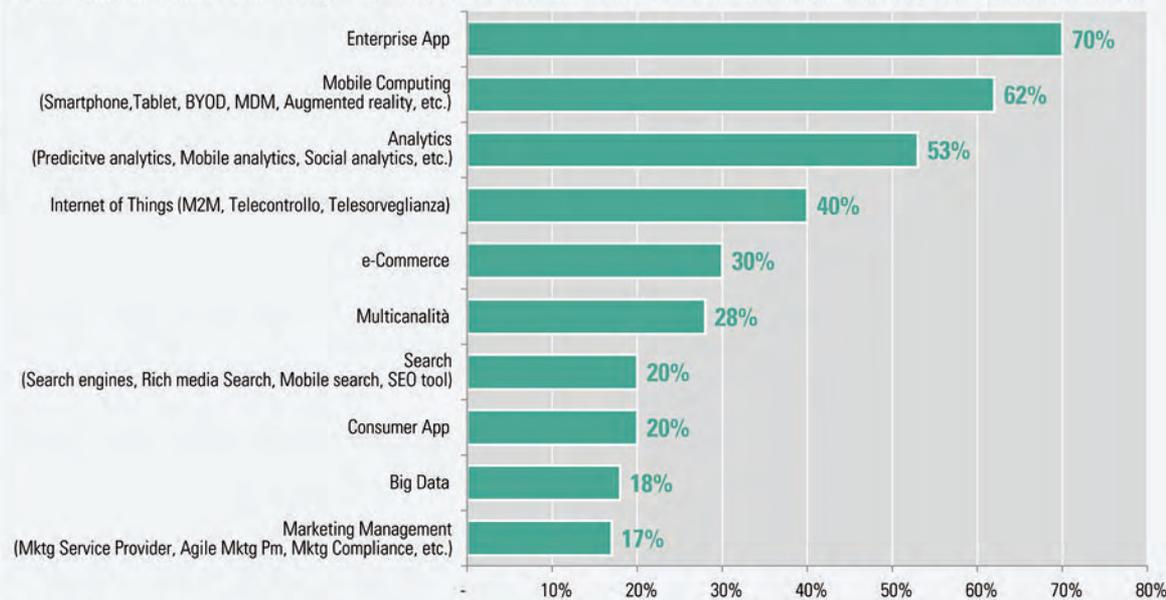
Al primo posto si classificano il *Front End* per un miglior servizio al cittadino con il 74% delle preferenze e la *Gestione delle Performance Aziendali*, con il 68%. Non crediamo che la cosa sia casuale: occorre meglio misurare la miglior efficienza prodotta e individuare meglio i reali

FIGURA 4.35

Enti Locali: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

bisogni. Anche se molta parte delle risorse è destinata all'estensione dei servizi e al loro adeguamento ai programmi di e-Governance e al cambiamento normativo, nell'ambito dei progetti di Innovazione uno degli obiettivi importanti è porre le basi per le cosiddette *smart city*. In fondo l'esempio del Trentino, ma anche di molte altre regioni e città è un esempio di come si debba partire dalle fondamenta, dalla presenza di infrastrutture di banda larga o da servizi Wi-Fi gratuiti.

Negli ultimi anni le amministrazioni hanno dato prova di incominciare a rispondere a questi problemi di ampio respiro, attraverso nuove forme organizzative e ricercando nuove strategie di servizio e nuove competenze. Hanno anche iniziato a comparare tra di loro le performance dei vari comparti e dei dipendenti e ad individuare veri *benchmark*. In corso d'opera il continuo impegno al miglioramento dell'*efficienza* e della *qualità del servizio* impone grande attenzione alla trasformazione dei processi ed alle tecnologie che li abilitano, mentre la limitazione nelle disponibilità di investimento richiederebbe alle amministrazioni, una maggior ricerca di partnership e di servizi condivisi.

Intorno a questi capisaldi si sono stabiliti alcuni "casi di business che potrebbero consentire la fornitura di servizi comuni a più Enti e così



liberare ulteriori risorse per connettere i flussi informativi e le basi dati delle varie amministrazioni e dei diversi livelli di governo.

La Figura 4.35 propone il ranking dei Progetti di Innovazione già a portfolio o previsti nel 2014.

Lo sviluppo di *Enterprise App* è certamente il modo più veloce e funzionale per migliorare il front-end con il cittadino ed infatti raccoglie il 70% delle menzioni del nostro Panel, seguito dal 62% raggiunto dal *Mobile Computing*, un'altra area dove è relativamente "facile" ottenere risultati nel breve.

Più complicato ci sembra adottare *Analytics* ma è importante quella priorità assegnata al tema che supera abbondantemente la metà delle risposte, proprio per le ragioni che dicevamo poc'anzi.

L'Internet of Things rimane una aspirazione condivisa da molti, ma, probabilmente richiede orizzonti temporali più ampi. Ciononostante il 40% del nostro Panel cita progetti che rientrano in questa tipologia e sicuramente è un fatto molto importante.

Le altre voci si dispongono pressoché in modo analogo a ciò che abbiamo rilevato in altre Industry. Forse ci saremmo attesi una maggiore attenzione per progetti nel *Search* e, più in generale, nel mondo del *social Web*, ma questa è una aspirazione troppo da "cittadini".

INDUSTRIA

Più manifatturiero uguale più alta crescita. Non tutti sono d'accordo con questa parola d'ordine ma lo sviluppo industriale è quello che ha trainato di più il Paese finora e ha determinato molte delle politiche economiche. Da qualche anno anche l'inserimento nei mercati globali, essendo il sistema industriale ed economico mondiale diventato multipolare, è diventato un fatto indispensabile per ottenere vantaggi comparati.

L'Italia rimane la settima potenza industriale, ma la sua base produttiva è attualmente messa a rischio dalla profondità e dalla durata del calo della Domanda.

A metà 2013 l'Industria Manifatturiera italiana è stata in condizioni molto critiche dopo che due violente recessioni hanno determinato una caduta profonda e prolungata dei livelli di attività tali da mettere a repentaglio decine di migliaia di imprese. Se nel primo trimestre dell'anno in corso il Pil è stato inferiore dell'8,6% al picco pre-crisi, la produzione industriale è stata quasi del 25% al di sotto, con diversi settori che registravano flessioni anche molto superiori.

La recessione ha innescato due cicli viziosi: la caduta dell'export prima ed il crollo della Domanda interna in seguito, quando le vendite



all'estero sono tornate a espandersi. Così i comparti con una maggiore vocazione alle esportazioni hanno risentito meno, ma comunque in misura significativa, degli effetti del più recente cedimento della Domanda finale domestica. Alcuni studi calcolano che la crisi ha causato la distruzione di oltre il 15% del potenziale manifatturiero italiano, con una punta del 40% negli autoveicoli e cali di almeno un quinto in 14 settori su 22. Il livello della *produttività* è rimasto invariato e, nonostante la riduzione dei volumi prodotti, il gap negativo con i principali Paesi concorrenti permane molto ampio o addirittura si è ulteriormente allargato. Anche il costo del lavoro ha continuato a salire e perciò si è ampliata la perdita di *competitività*.

Per difendere le vendite, a fronte di costi unitari in salita, le aziende hanno sacrificato i margini e si è gonfiato il fabbisogno finanziario, sebbene siano stati fatti forti tagli agli investimenti. Perciò il credit-crunch minaccia la sopravvivenza di un numero sempre più vasto di imprese.

Fortunatamente molte aziende durante la crisi hanno difeso l'occupazione per trattenere le competenze indispensabili a reggere la concorrenza sui mercati internazionali, verso i quali viene orientata una quota sempre più ampia del fatturato.

L'orientamento del fatturato verso l'export è stato sicuramente accentuato dal forte indebolimento della Domanda interna. Nello scenario multipolare globale negli ultimi due decenni, il peso dei Paesi Emergenti sulla produzione manifatturiera è salito vertiginosamente, fino a conquistarne il 42,2%, mentre quello dei Paesi Avanzati è sceso da tre quarti a meno della metà.

L'Italia ha avuto l'andamento peggiore in termini reali, anche se a prezzi e cambi correnti, mantiene ancora la settima posizione nella graduatoria globale dell'output industriale, seconda in Europa alla sola Germania, che vanta però una quota quasi doppia.

Le economie avanzate detengono, tuttavia, un livello di industrializzazione misurato sulla produzione manifatturiera pro-capite, che è multiplo di quello degli emergenti più importanti: l'italiano è pari a sei volte quello cinese.

La differenza tra chi è riuscito a decollare e chi invece è rimasto indietro consiste nell'ampiezza del know-how accumulato nel tempo e nelle politiche economiche destinate a valorizzare tale sapere.

L'Italia si comporta bene nell'affrontare la complessità economica, allo stesso livello di score americano e francese, sia nella difesa della diversificazione settoriale, sia nella forte mobilità delle sue esportazioni tra mercati.

I mesi estivi di questo 2013 hanno portato nuove conferme di



rafforzamento della crescita globale. Ciò è il risultato di due tendenze opposte. Nei paesi avanzati gli indicatori di attività manifatturiera e di fiducia suggeriscono che la ripresa degli Stati Uniti e del Giappone proseguirà solida e che la recessione in Europa sia finita. Nelle economie emergenti invece si evidenzia un rallentamento, in particolare in quelle più esposte ai movimenti di capitali esteri.

L'Italia è al punto di svolta. I dati non sono ancora incoraggianti ma non rendono meno difficili le sfide della politica economica. Il recupero parte da un punto così basso e l'emergenza occupazionale è così estesa da esigere misure incisive per il rilancio della competitività, senza rimettere in discussione gli equilibri nei conti pubblici.

Su questo quadro economico in miglioramento e sulle scelte che i governi e le banche centrali sono chiamati a compiere, grava l'elevata incertezza politica da cui possono scaturire rischi sistemici che non possono essere incorporati nei nostri sistemi previsionali.

La fonte Istat ci riporta che a Luglio l'indice destagionalizzato della produzione industriale è diminuito del -1,1% rispetto al mese di Giugno. Nella media del trimestre Maggio-Luglio l'indice ha registrato una flessione del -0,5% rispetto al trimestre precedente.

A Luglio 2013 l'indice è diminuito in termini tendenziali del -4,3% e nella media dei primi sette mesi dell'anno la produzione è scesa del -4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

A Luglio 2013 l'indice destagionalizzato registra una variazione congiunturale positiva del +1,7% nel solo comparto dell'Energia. Segnano invece variazioni negative i raggruppamenti dei Beni Strumentali, con -3,1%, dei Beni Intermedi, con -1,1% e in misura minore, dei Beni di Consumo, con -0,3%.

Nell'ambito dell'Industria Manifatturiera, gli unici incrementi congiunturali si sono registrati per i settori delle Industrie Tessili, Abbigliamento, Pelli e Accessori, con +4,4% e della Fabbricazione di Coke e Prodotti Petroliferi Raffinati, con +2,2%.

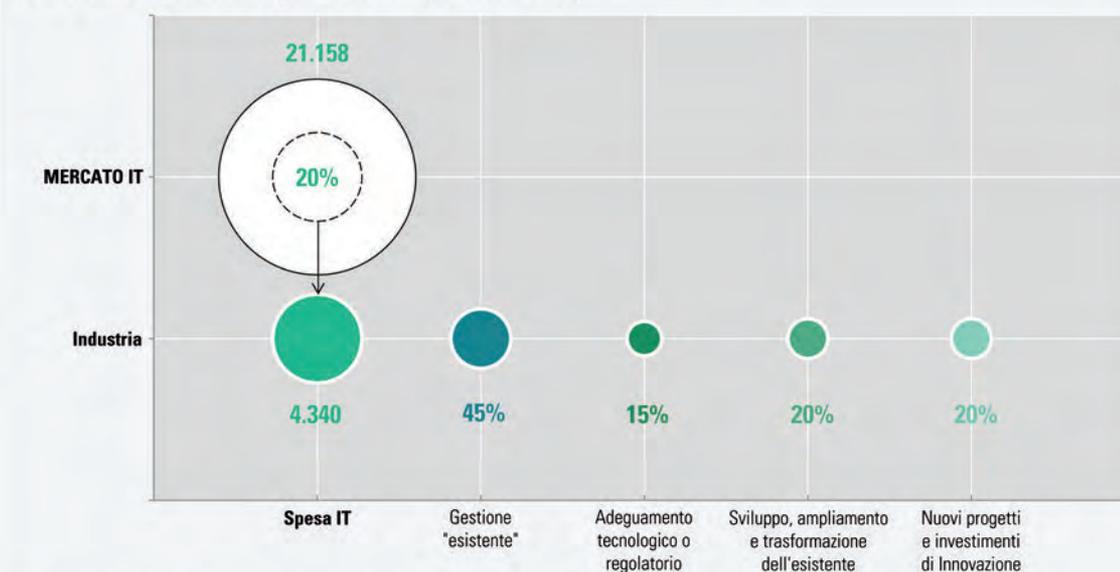
Gli indici corretti per gli effetti di calendario registrano, a Luglio 2013, diminuzioni tendenziali in tutti i raggruppamenti principali di industrie. Calano in modo significativo l'Energia del -7,1% e i Beni Strumentali del -6,6%, mentre registrano una flessione più contenuta i Beni di Consumo, con -3,7% e i Beni Intermedi, con -2,1%.

Per quanto riguarda le dinamiche tendenziali dei settori di attività economica, a Luglio 2013 l'unico comparto in crescita è quello delle Industrie Tessili, Abbigliamento, Pelli e Accessori, con +2,3%. Le diminuzioni maggiori si registrano per i settori dell'Industria del Legno, della Carta e Stampa, con ben -11,1%, della Fabbricazione di Coke e Prodotti Petroliferi Raffinati, del -10,6% e della Fabbricazione di Mezzi di Trasporto, con -8,4%.

FIGURA 4.36

Industria: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa

Valori in %: macro-capitolo di spesa e quota Industry sul Totale Spesa IT
 Valori in Milioni di Euro: Totale Spesa IT e Totale Spesa IT di Industry



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

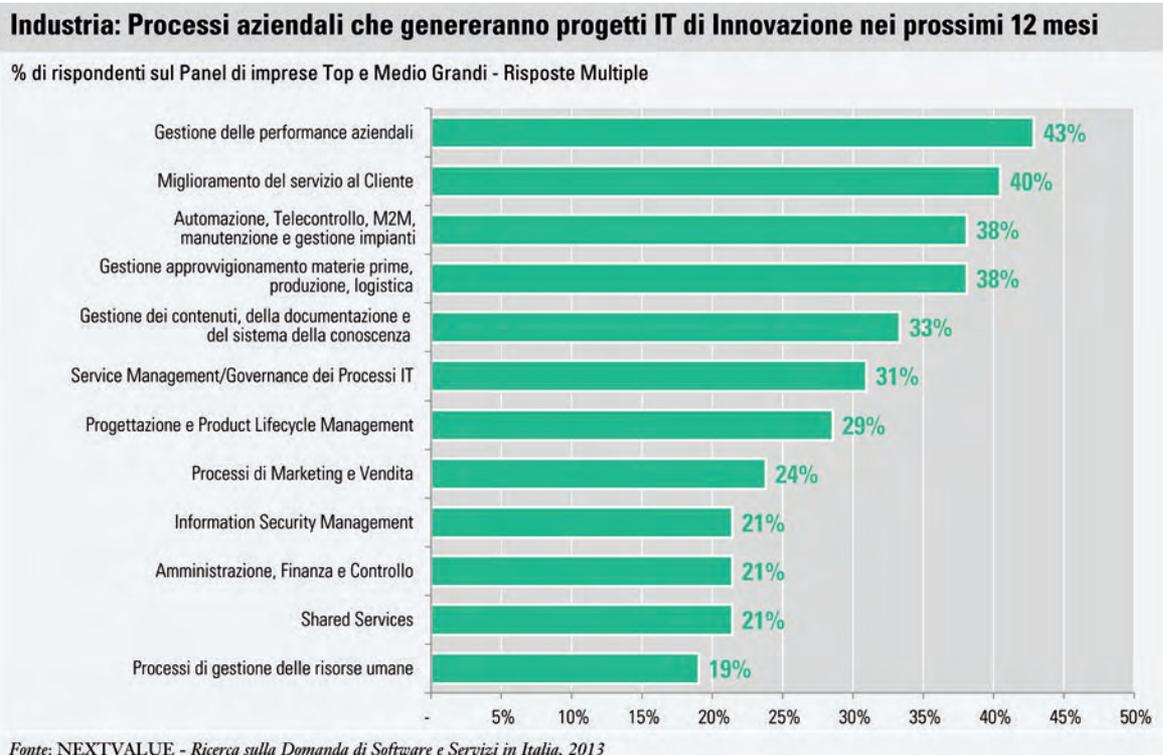
Il quadro congiunturale ci porta a prevedere che la Spesa IT 2013 dell'intero comparto dell'Industria raggiungerà, "a parità di perimetro" con gli anni scorsi, 3.456 milioni di Euro, in flessione del -4,7%. Il Budget IT Esterno del "nuovo perimetro" si attesta sui 4.340 milioni di Euro complessivi, che equivalgono al 20% dell'intero Budget IT dedicato dai segmenti business, esclusa la componente Consumer.

Industria: Budget IT e Innovazione

La Figura 4.36 riporta l'indicazione complessiva del Budget IT Esterno e, come di consueto, ciò che le aziende del nostro Panel appartenenti al segmento Industria prevedono come percentuali di allocazione secondo gli obiettivi di destinazione.

Come si può notare l'allocazione del Budget tende a polarizzarsi verso gli estremi, con il 45% dedicato alla *Gestione dell'Esistente* ed il 20% dedicato sia alla *Evoluzione dell'Esistente* che ai *Nuovi Progetti e Innovazione*. In generale l'intero comparto dell'Industria Manifatturiera tende mediamente a mantenere un comprensibile atteggiamento più conservativo rispetto ad altri segmenti, un trend che si conferma anche quest'anno pur con qualche segnale di miglioramento e di maggior propensione "al nuovo".

FIGURA 4.37



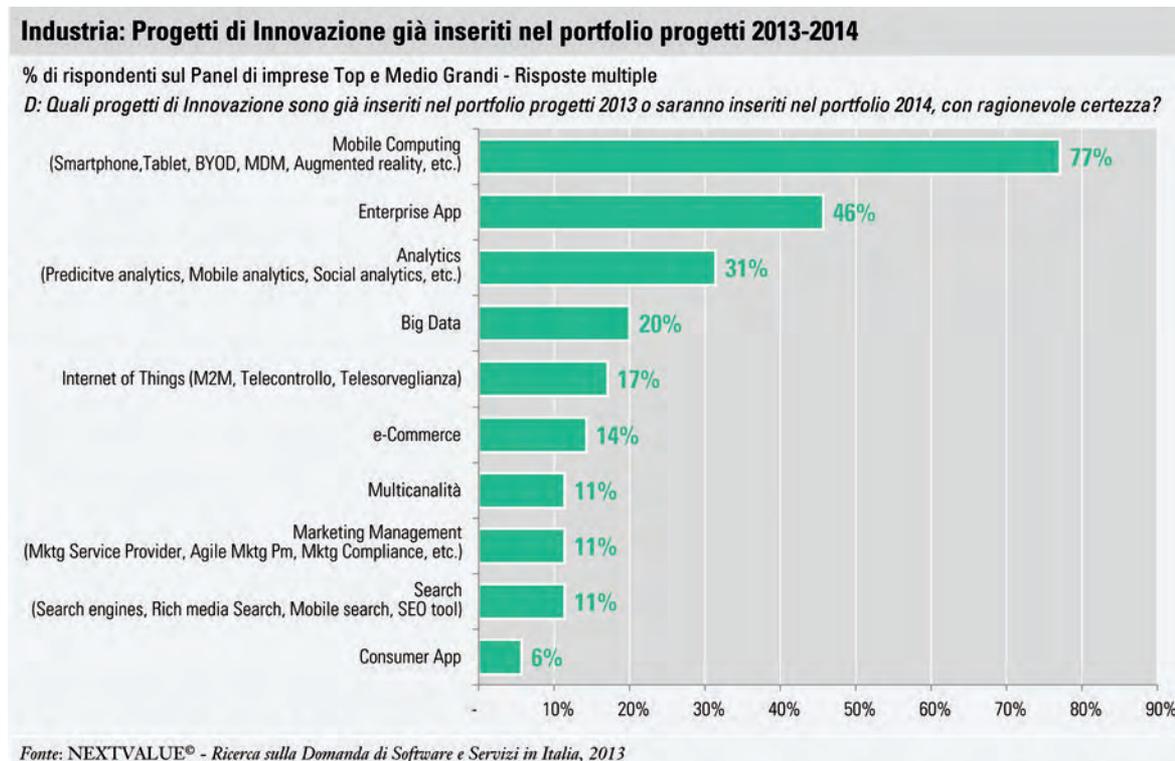
La propensione ad una maggiore Innovazione si esplica in segmenti particolarmente interessanti della Produzione di Prodotti di Largo Consumo, incluso l’Alimentare e la Moda, ma anche in altri segmenti della Meccanica, dell’Aerospaziale, della Difesa e dell’Auto, dove sempre più IT si trova *embedded* negli stessi prodotti.

Risultano minori anche le esigenze di *Adeguamento Tecnologico* e di *Compliance* di questa Industry, rispetto alle medie generali di tutto il settore delle imprese Top e Medio Grandi.

Il fatto che la Spesa IT del segmento rappresenti il 20% del valore complessivo della Spesa IT per prodotti e servizi generata in Italia, Consumer escluso, incide profondamente sull’andamento dell’intero mercato.

Rispetto alla media dell’intero Panel, anche le risposte alla domanda sui Processi di Business, in Figura 4.37, sono maggiormente distribuite. Una leggera preferenza è accordata alla *Gestione delle Performance*, con il 43% delle risposte e al *Miglioramento del Servizio al Cliente*, con il 40%, ma non distante da questi processi si classificano processi tipici della filiera manifatturiera, come l’*Automazione* o la *Logistica* e

FIGURA 4.38



l'Approvvigionamento, entrambi al 38% delle preferenze indicate.

In una seconda fascia di priorità tra i processi che nel corso dei prossimi 12 mesi saranno maggiormente forieri di investimenti IT, passano la *Gestione dei Contenuti* e del *Sistema delle Conoscenze*, il *Service Management* e la ricerca di una migliore *Governance* della stessa IT, la *Progettazione* ed il *Product Lifecycle Management*, tutte problematiche che hanno in comune un'ampia gamma di possibili interventi dal punto di vista del *Change Management*.

Passando al dettaglio dei *Progetti di Innovazione* già a portfolio o da inserire nei prossimi 12 mesi, la Figura 4.38 mostra una situazione molto ben delineata, con l'ambito del *Mobile Computing* che, con il 77% delle preferenze, distanzia tutte le altre aree.

Si tratta di intervenire in modo tattico e veloce in un'area che, come abbiamo già più volte commentato, garantisce ritorni a breve. Non a caso le *Enterprise App* si classificano subito dopo, con il 46% delle preferenze. Le due aree sono evidentemente connesse. Rispetto a queste due problematiche, capitoli a sé sono rappresentati dai risvolti delle pratiche di *Bring Your Own Device (BYOD)*, dall'upgrade delle piattaforme di



Mobile Device Management (MDM) e dagli aspetti riconducibili al ciclo di *Sviluppo delle App* e della loro messa a disposizione attraverso *Enterprise Application Store* sia privati che offerti da System Integrator o altri provider.

Al terzo posto nel ranking dei progetti di Innovazione, quelli inerenti l'uso di *Business Analytics* di nuova generazione, che si staccano dal resto delle voci e raggiungono un buon 31% delle preferenze, confermandoci un trend che si era già manifestato nel corso degli ultimi tre anni.

Il fatto che tutte le altre voci ricevano mediamente minori adesioni non viene da noi interpretato come una mancanza di attenzione, ma come indice di una posizione variegata che le imprese del Panel prendono di fronte alle priorità definite dal Business. Probabilmente solo i *Big Data* compaiono tra i progetti di Innovazione, mentre tutte le altre aree proposte al Panel hanno ricadute anche in *Progetti di evoluzione* o di *Gestione dell'esistente*.

SANITÀ

Secondo i dati pubblicati dall'Istat, la Spesa sanitaria pubblica, ovvero quanto viene destinato per soddisfare il bisogno di salute dei cittadini in termini di prestazioni sanitarie, inclusi i servizi amministrativi, gli interessi passivi, le imposte e tasse, i premi di assicurazione e le contribuzioni diverse, è di circa 112 miliardi di Euro, oltre il 7% del Pil e 1.842 Euro annui per abitante.

La situazione che la sanità italiana si trova ad affrontare dipende dal difficile contesto nazionale ed internazionale di crisi economico-finanziaria: il settore sta subendo un ridimensionamento delle risorse a disposizione sia in termini di finanziamento, sia di strutture. In particolare, per il settore sanitario è prevista una forte riduzione in termini finanziari e il proseguimento dei tagli nel numero dei posti letto ospedalieri, che a regime dovrebbe attestarsi a 3,7 posti letto ogni mille abitanti, di cui lo 0,7 riservato alla riabilitazione e alla lungodegenza.

Nei prossimi due anni si assisterà quindi a una riduzione di circa 20 mila posti letto, conseguita esclusivamente attraverso la chiusura di unità operative complesse, che interesserà le strutture del Servizio Sanitario Nazionale per circa 7 mila posti letto, ossia un taglio di almeno il 40% nel servizio pubblico.

A questa tendenza si aggiunge la revisione dello standard di riferimento per l'attività di ricovero ospedaliero, passato da 180 a 160 ricoveri ogni mille abitanti, di cui il 25% fa riferimento ai ricoveri diurni.

Il Sistema Sanitario Nazionale è tuttora caratterizzato da una serie di



fattori strutturali correlati che creano effetti negativi sia sulla qualità che sul costo dei servizi. Tra i principali fattori strutturali vi è una limitata capacità di soddisfare la domanda di servizi sanitari, con risorse finanziarie interamente destinate all'erogazione ordinaria dei servizi, investimenti destinati al miglioramento estremamente limitati ed elevata difficoltà ad ottimizzare e far evolvere gli attuali modelli verso modelli più efficaci ed efficienti. La continua crescita della Spesa Sanitaria Regionale, affrontata finora con diverse iniziative, spesso frammentate e scarsamente efficaci, abbinata al forte sbilanciamento tra domanda e offerta di servizi, rendono sempre più urgente un rapido rinnovamento strutturale verso modelli più virtuosi.

In questo scenario il miglioramento delle prestazioni passa dall'ottimizzazione dell'impiego delle risorse ospedaliere e dei percorsi di cura, attraverso una migliore gestione dei *flussi informativi*, l'introduzione di modelli operativi innovativi, una progressiva e migliore articolazione "sul territorio" e "di prossimità" al cittadino, in grado di costituire un'alternativa efficace alla ospedalizzazione per la gestione delle cure primarie, la costituzione di un network di soggetti specializzati in grado di offrire servizi articolati e qualitativamente elevati.

I fattori chiave di questo percorso evolutivo sono gli investimenti in tecnologie per garantire disponibilità, qualità e integrità dei dati lungo tutti gli step di erogazione delle prestazioni sanitarie, per raccogliere e analizzare informazioni circa ogni interazione tra cittadino/paziente e le diverse componenti del Sistema Sanitario, per assicurare una stretta collaborazione fra i diversi soggetti a livello distrettuale, locale e regionale, per garantire la continuità nei percorsi di cura e la qualità dei servizi offerti.

Si rende quindi necessaria una *architettura IT* che risponda a requisiti di modularità, economicità, semplicità ed efficacia d'uso per l'utente, basata sull'integrazione di componenti infrastrutturali di base, ovvero banda larga, datacenter e piattaforme applicative.

L'IT può sostenere questi obiettivi con l'introduzione di una Piattaforma di Servizi per la Sanità Elettronica (*eHealth*). La Piattaforma, agendo come collettore di tutti gli attori che interagiscono a vario titolo con il Sistema Sanitario, si posiziona come *broker* di eventi sanitari in grado di garantire l'integrazione dei dati, l'allineamento in real-time e l'interoperabilità evoluta tra i diversi attori pubblici e privati, nel rispetto degli standard di settore quali l'IBSE, "Infrastruttura di Base della Sanità Elettronica" definita dal "Tavolo permanente per la Sanità Elettronica" e HL7 "Health Level 7", principale standard di comunicazione della Sanità Elettronica a livello sia internazionale che italiano. Sulla



piattaforma si innestano *servizi verticali*, che realizzano funzionalità a supporto di specifici ambiti di operatività del Sistema Sanitario e rappresentano la componente “core”, attraverso cui si indirizzano i principali obiettivi di Innovazione e *servizi trasversali*, che realizzano funzionalità di natura più tecnologica, fondamentali per garantire la sicurezza dei dati, l’interoperabilità delle funzioni e l’accessibilità dei servizi stessi.

Esempi di servizi verticali sono il SovraCUP centralizzato di prenotazione delle prestazioni, l’Electronic Health Record ed il Fascicolo Sanitario Elettronico, che integra informazioni sugli eventi sanitari del cittadino, il Cruscotto Direzionale e di Gestione Flussi contabili e di bilancio, il servizio di archiviazione delle BIO-immagini, quello Epidemiologico, il Decision Support System Clinico, il servizio di Telemedicina, l’e-Prescribing per gestire il ciclo di prescrizione-erogazione delle prescrizioni di farmaci e prestazioni sanitarie, l’Education per gli operatori sanitari e per i cittadini, le Virtual Community rivolte ai cittadini.

Tra i servizi principali della Piattaforma di Interoperabilità l’integrazione dei dati, il loro allineamento real-time, l’interoperabilità tra diversi soggetti pubblici e privati, la privacy e la sicurezza dell’informazione.

Nel 2013 la Spesa IT del segmento della Sanità, pubblica e privata, “a parità di perimetro” raggiunge i 435 milioni di Euro, con un consistente calo del -11,4% sullo scorso anno. Lo stesso Budget IT Esterno, calcolato per il “nuovo perimetro”, si attesta a 547 milioni di Euro complessivi, che equivalgono al 3% dell’intero Budget dei segmenti business, esclusa la componente Consumer.

Sanità: Budget IT e Innovazione

Le percentuali di allocazione del Budget IT Esterno indicate dalle imprese della Sanità appartenenti al nostro Panel sono riportate in Figura 4.39. Le suddette organizzazioni appartengono sia alla Sanità Pubblica che a quella Privata.

La *Gestione dell’Esistente* e l’*Adeguamento Tecnologico e Regolatorio* si dispongono in linea con la media delle indicazioni di tutte le Industry, mentre più alto di 2 punti percentuali risulta lo *Sviluppo e la Trasformazione dell’Esistente*, a riprova della necessità di operare interventi irrinunciabili per adeguare ed integrare i sistemi esistenti.

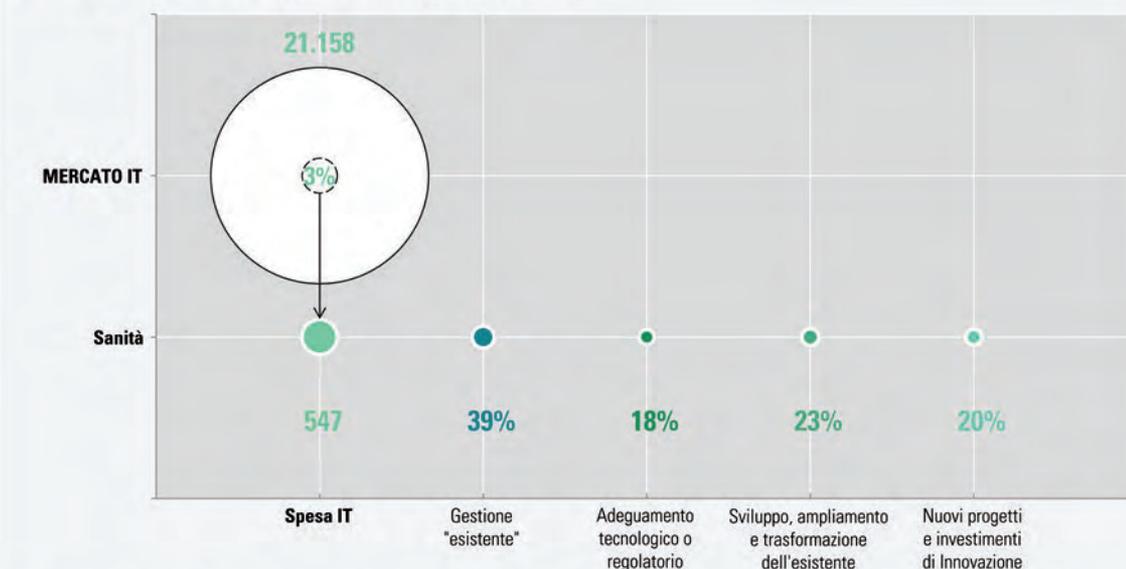
Un punto sotto la media generale, la percentuale di Budget per *Nuovi Progetti* e Innovazione, in questo caso forse per la necessità di rimandare nuove iniziative per questioni di Budget.

Anche la Sanità è stata per alcuni anni un mercato anticiclico: oggi

FIGURA 4.39

Sanità: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa

Valori in %: macro-capitolo di spesa e quota Industry sul Totale Spesa IT
 Valori in Milioni di Euro: Totale Spesa IT e Totale Spesa IT di Industry



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

soffre di una forte riduzione dei Budget in conseguenza delle politiche di drastico contenimento dei costi in corso, senza che in molti casi si sia ancora avviato quel ricorso allo sviluppo dell'Infrastruttura IT che invece sarebbe indispensabile.

Del resto le priorità rispetto ai processi di Innovazione che generano investimenti in IT sono chiaramente mostrate dagli stessi partecipanti al Panel, come mostrato in Figura 4.40. Nelle priorità indicate vi è una perfetta corrispondenza con quanto riassunto in apertura di questo paragrafo in riferimento a progetti "verticali" e "trasversali" necessari a trasformare e a razionalizzare il funzionamento dell'intero Sistema Sanitario Nazionale.

Non solo da parte dei Direttori IT vi è una chiara consapevolezza circa "le cose da fare", ma anche condivisione della loro importanza e delle priorità, come dimostrano le elevate percentuali di risposte.

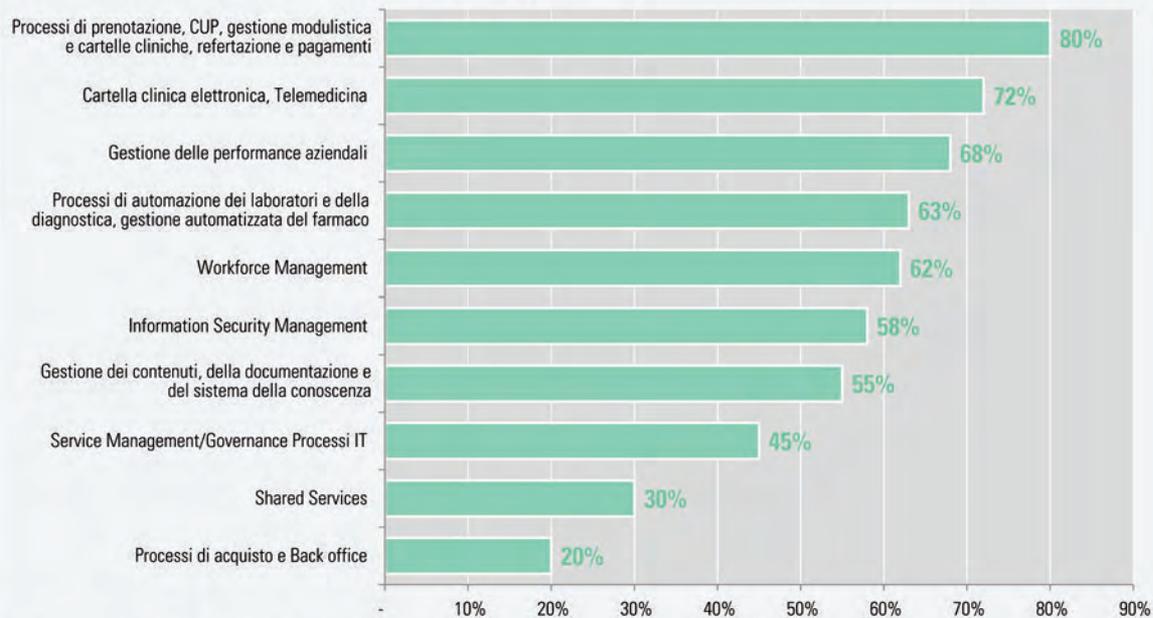
Infine in Figura 4.41 sono mostrati gli orientamenti in fatto di *Progetti di Innovazione*.

Mobile Computing e *Enterprise App* si equivalgono al primo posto delle indicazioni del nostro Panel. In comune hanno ovviamente molto e,

FIGURA 4.40

Sanità: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



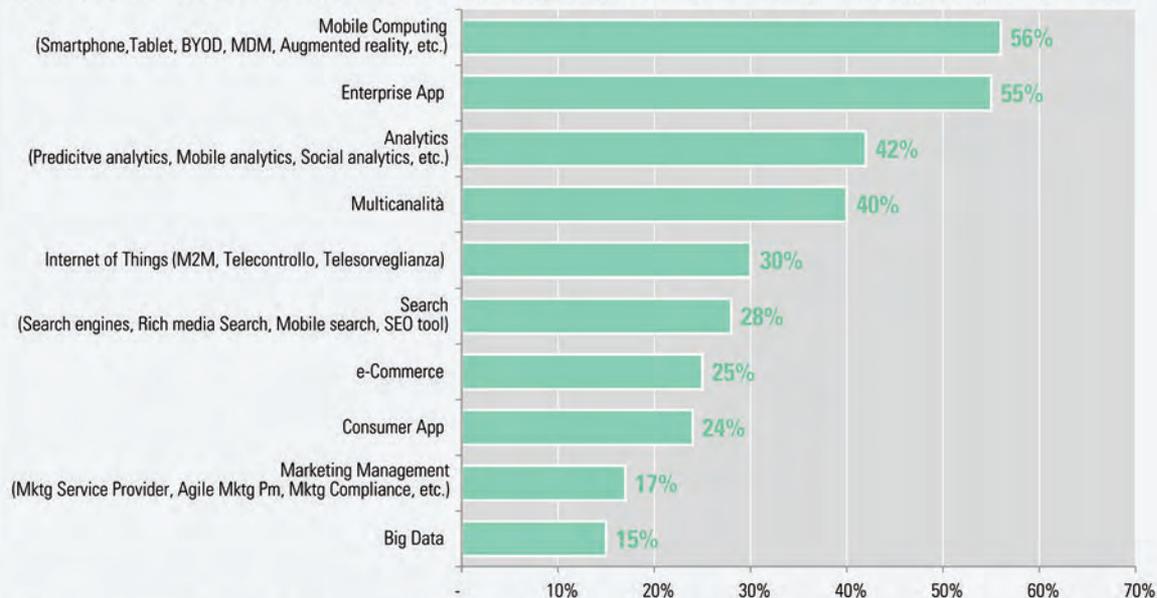
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.41

Sanità: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

soprattutto, gli interventi di questo tipo consentono di produrre risultati veloci.

Più staccati, ma ugualmente importanti, risultano i processi di analisi dei dati, gli *Analytics* e la *Multicanalità*. Come si è più volte sottolineato è importante per il segmento lavorare sulla qualità e la disponibilità dell'informazione in diversi ambiti, dal managing reporting alla cartella clinica e operare per migliorare il rapporto diretto con il cittadino/paziente.

Molto puntuale anche il riferimento a progetti di *Internet of Things* e di *Search* che riguardano un numero crescente di imprese, pur rimanendo nella nicchia dell'early adoption.

TELECOMUNICAZIONI E MEDIA

Il pacchetto EU sul mercato unico delle Telecomunicazioni è stato adottato formalmente lo scorso 11 settembre dopo una lunga gestazione. Fortemente voluto da Neelie Kroes, titolare europeo dell'Agenda Digitale, prevede l'abbattimento del roaming e dei sovracosti sulle chiamate internazionali, un ecosistema di regole più favorevoli agli investimenti e l'attesissima instaurazione a livello comunitario del principio della *net neutrality*, a cui va ad aggiungersi un autentico "salto quantico" nell'armonizzazione paneuropea dei diritti dei consumatori e dell'assegnazione dello spettro.

Accolto come la riforma più ambiziosa del mercato delle telecomunicazioni, mai affrontata dall'Unione Europea, contiene grandi notizie per il futuro del *mobile* e di *Internet* in Europa e dovrebbe ridare slancio al settore delle Telecom, ovvero incoraggiare lo sviluppo sostenibile di tutti gli altri settori.

Nel "vecchio" continente alcuni dei maggiori operatori hanno elevati livelli di debito che nel caso, ad esempio, di Telecom Italia può arrivare a tre volte la capitalizzazione di borsa, o a oltre 30 miliardi di Euro, come nel caso di Telefonica. In termini reali il settore ha ridotto il proprio reddito del -2,2% nel 2011 e del -1,1% nel 2012, la capitalizzazione di Borsa è scesa del -2,2% dal 2011, il tasso di investimento netto degli ex-monopolisti è "virtualmente zero", con una distanza che si accresce rispetto ai concorrenti. Gli investimenti nel wireless sono metà di quelli di Usa e Canada dal 2002.

L'obiettivo del piano EU è di provare a cancellare, attraverso un mix d'incentivi e obblighi regolamentari, la persistente frammentazione su base nazionale del mercato europeo delle Telecomunicazioni, che è all'origine delle malconce performance economiche e dei ritardi d'Innovazione accumulati rispetto a Stati Uniti e Asia.





Tra le misure più significative preannunciate, figura innanzitutto la creazione di un regime unico di autorizzazioni per gli operatori, per agevolare l'espansione delle loro attività su altri mercati europei. Segue una riduzione nel numero dei “mercati rilevanti” e regole più uniformi per l'accesso alle reti possedute da altri operatori. Tutte queste misure fanno perno su una significativa semplificazione nella giungla di regole e regolamenti dei differenti mercati, cosicché gli operatori non dovrebbero più essere soggetti alle incoerenze delle regole nazionali.

Altrettanto rilevante è l'ulteriore giro di vite sul *roaming* per arrivare a tariffe da mercato unico. A partire dal 1 Luglio 2014 sarà soppresso per legge il *fee* pagato dagli utenti che ricevono chiamate all'estero all'interno della Comunità Europea e nel contempo gli operatori mobili saranno incoraggiati a formare alleanze transazionali per offrire ai propri clienti piani tariffari paneuropei, mentre, come già previsto dall'ultimo regolamento sul roaming, entrano definitivamente in scena gli obblighi sul *decoupling*, il meccanismo attraverso il quale il consumatore potrà avvalersi di fornitori di roaming internazionale diversi da quelli selezionati dal proprio operatore mobile.

Per ciò che concerne la *net neutrality*, viene creato un meccanismo di tutela legale a livello europeo. Tutti in Europa devono avere accesso pieno e libero a Internet, per cui il pacchetto sul mercato unico proibirà a tutti gli effetti agli operatori di rete di bloccare o restringere il traffico. Resta aperta la possibilità di erogare “servizi speciali”, in pratica “prioritari”, fin tanto che questa pratica non interferisca con la velocità di connessione promessa al consumatore. Il regolamento introduce poi una serie di nuovi obblighi di trasparenza sui contratti, predisponendo un netto rafforzamento dei diritti dei consumatori in caso di risoluzione anticipata dei contratti stessi.

Infine, la Commissione esige più coordinamento sulle tempistiche e modalità di assegnazione delle licenze per assicurare lo sviluppo del 4G e del Wi-Fi. L'impresa non è semplice, considerate le resistenze degli stati membri.

Mentre Parlamento europeo e stati membri si accingono alla disamina legislativa del piano, il cambiamento dello scenario competitivo subisce una accelerazione, con grandi manovre che riguardano anche gli operatori in Italia: Vivendi, il gruppo francese attivo nel Telco e Media, ha dato il via alla separazione delle attività, Vodafone si separa da Verizon Wireless, Microsoft perfeziona l'operazione con Nokia, si allunga dal Pacifico agli Stati Uniti la lista dei “pretendenti” di Telecom Italia, America Movil fa bottino con Kpn, ecc..

Il riassetto globale del contesto competitivo in ambito Telco e Media ha all'origine una accelerazione del processo di convergenza digitale e



delle infrastrutture di rete, dal momento che reti telefoniche, via cavo, reti satellitari, televisione digitale terrestre, ecc., possono veicolare, in modo sempre crescente, una pluralità di servizi, tra loro in una certa misura anche sovrapponibili.

La produzione e il consumo dei servizi, dall'accesso a Internet a quelli televisivi e radiofonici, nonché di quelli editoriali, sono tuttora oggetto di profonda trasformazione in virtù della digitalizzazione. Di conseguenza il settore assume una configurazione sempre più in senso multi-rete e multi-servizio, in cui un ruolo centrale è svolto da nuovi soggetti che, ad esempio, non detengono le reti e le infrastrutture tradizionali. Costoro stanno contribuendo allo sviluppo di un nuovo business, basato sulla crescente pervasività e sulla evoluzione del Web. Le grandi Internet company quali Yahoo, Google, YouTube, eBay, Skype, Facebook, LinkedIn, Twitter, ecc., rappresentano casi paradigmatici.

Sul versante della Domanda, i Clienti beneficiano di nuovi strumenti per soddisfare i bisogni di comunicazione e di informazione attraverso la disponibilità di diversi mezzi di accesso, fruizione e scambio delle informazioni. Gli stessi clienti ormai consumano una pluralità di servizi corrispondendo un unico prezzo ed il mercato ha introdotto piani tariffari che valorizzano in un unico importo la fornitura di determinate quantità di servizi e contenuti. Ad esempio, nel settore editoriale è comune l'offerta di abbonamenti che consentono di scaricare il prodotto editoriale online e di ricevere la copia stampata.

Questa convergenza *commerciale* sembra destinata ad intensificarsi nel prossimo futuro, come conseguenza della convergenza tecnologica ed il tutto preme su un utilizzo più intenso dell'IT.

La Spesa IT del segmento Telecomunicazioni e Media in Italia a fine 2013 raggiunge, "a parità di perimetro" con gli anni precedenti, i 2.296 milioni di Euro, in lieve decrescita del -2%. Il valore secondo il "nuovo perimetro" è invece di 2.883 milioni di Euro, ovvero il 14% dell'intero Budget dei segmenti business, esclusa la componente Consumer.

Telecomunicazioni e Media: Budget IT e Innovazione

Nella determinazione di questo andamento giocano senz'altro un ruolo determinante gli elevati livelli di competizione e di regolamentazioni che gravitano attorno al comparto. Nonostante ciò la propensione all'uso dei Budget IT per *Nuovi Progetti e Innovazione* si mantiene, come appare dalla Figura 4.42, di ben 5 punti percentuali al di sotto delle medie complessive del Panel delle imprese Top e Medio Grandi.

Anche lo *Sviluppo e la Trasformazione dell'Esistente* si mantengono 7



punti sotto la media, segno evidente di una rinnovata compressione dei Budget e di un trend ben riconoscibile negli ultimi due anni. Del resto la crisi dei consumi continua a mordere il portafoglio degli Italiani, e colpisce pesantemente le casse degli operatori di Telecomunicazione e degli editori. Gli italiani spendono meno nel comparto telecomunicazioni, giornali, libri e prodotti audiovisivi. Secondo i dati Istat il segmento resta in crisi e nel secondo trimestre del 2013 il fatturato del comparto registra una diminuzione del -2,5% su base annua, con cali diffusi che colpiscono in particolare l'informazione e la comunicazione, con un -7,1% e dove le telecomunicazioni segnano la flessione maggiore con un -9,8%, seguite dall'editoria e audiovisivi, in flessione del -9%.

Come indicano le imprese del segmento che hanno partecipato al nostro Panel, la maggior parte del Budget IT Esterno è per la *Gestione dell'Esistente*, ben il 50%, 10 punti oltre le medie e, come ci si può aspettare, è superiore anche la percentuale del Budget destinata agli indispensabili *Adeguamenti Tecnologici e Regolatori*.

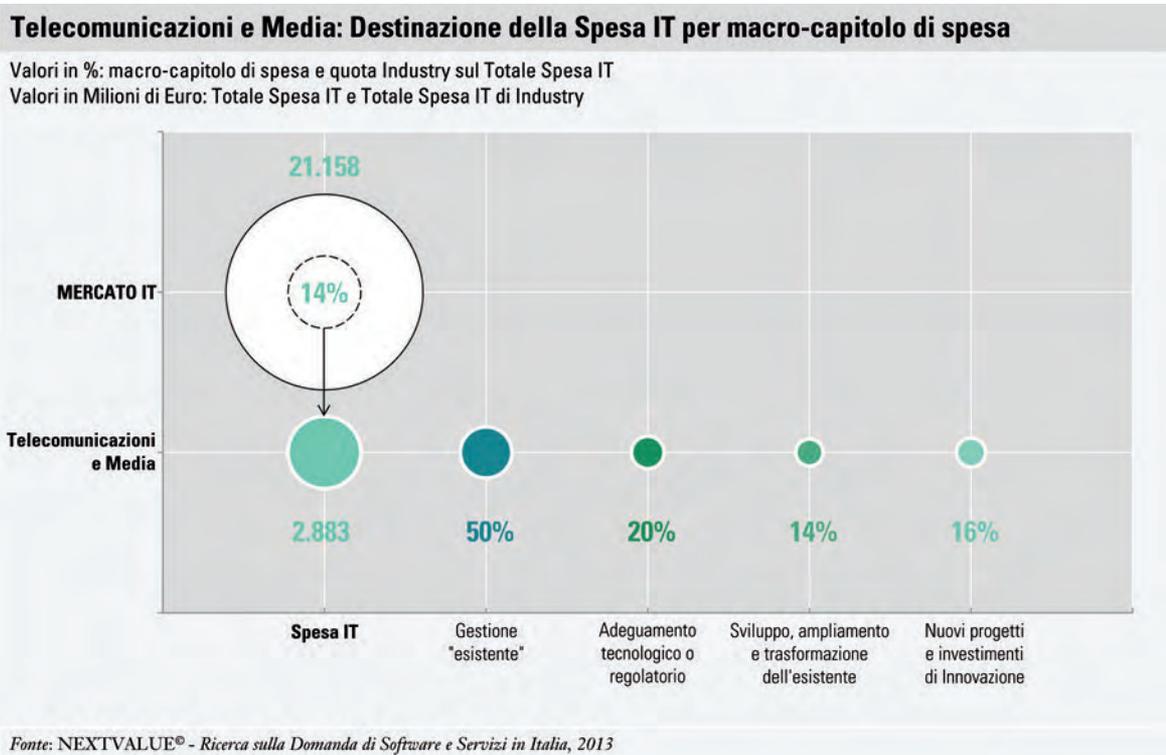
L'intera Spesa IT del segmento soffre particolarmente, dopo anni di crescita e di intensità degli investimenti.

Rispetto ai processi aziendali che generano progetti IT di Innovazione, il nostro Panel privilegia l'area della fidelizzazione del cliente e quindi assegna ben un 75% di preferenze a quei processi orientati al *Miglioramento della Relazione con il Cliente* e a supporto di *Marketing e Vendite*, come riporta la Figura 4.43.

Cinque punti in meno vanno alla migliore *Gestione delle Performance Aziendali*. In fondo Telecomunicazioni e Media sono accomunati dal dover investire sempre di più pur continuando ad abbassare i prezzi di prodotti e servizi, che divengono inevitabilmente commodity, e ad operare con vincoli normativi e regolamentari sempre più stretti. Il gioco "si è fatto duro" e per i provider si tratta di mantenere un continuo difficile equilibrio tra volumi e miglioramento delle performance. Ormai è il modello strutturale a non reggere: sul fronte Telecomunicazioni è ormai chiaro che la gestione e la modernizzazione dell'infrastruttura di rete non può avvenire senza il sussidio dell'intervento pubblico, mentre tutti gli altri servizi e contenuti richiedono un accordo con i cosiddetti Over the Top globali. Altrettanto nell'editoria: progetti ambiziosi di accorpamento di software e contenuti digitali non reggono se gestiti con modelli decisamente tradizionali e generano disastri nel conto economico.

Comunque, per tornare ai processi che generano Innovazione, il nostro Panel suggerisce al terzo posto proprio la migliore *Gestione dei*

FIGURA 4.42



Contenuti, della Documentazione e del Sistema della Conoscenza e, subito dopo, lo Sviluppo di nuovi Prodotti e Servizi.

L'interesse per tutti gli altri processi, dal *Fulfillment*, alla *Gestione della Rete*, all'*Information Security Management* e via via tutti gli altri che abbiamo proposto, rimane elevata e superiore alle medie generali delle imprese Top e Medio Grandi, segnale importante di una IT aziendale molto attenta a intervenire nel Demand Management aziendale in modo proattivo.

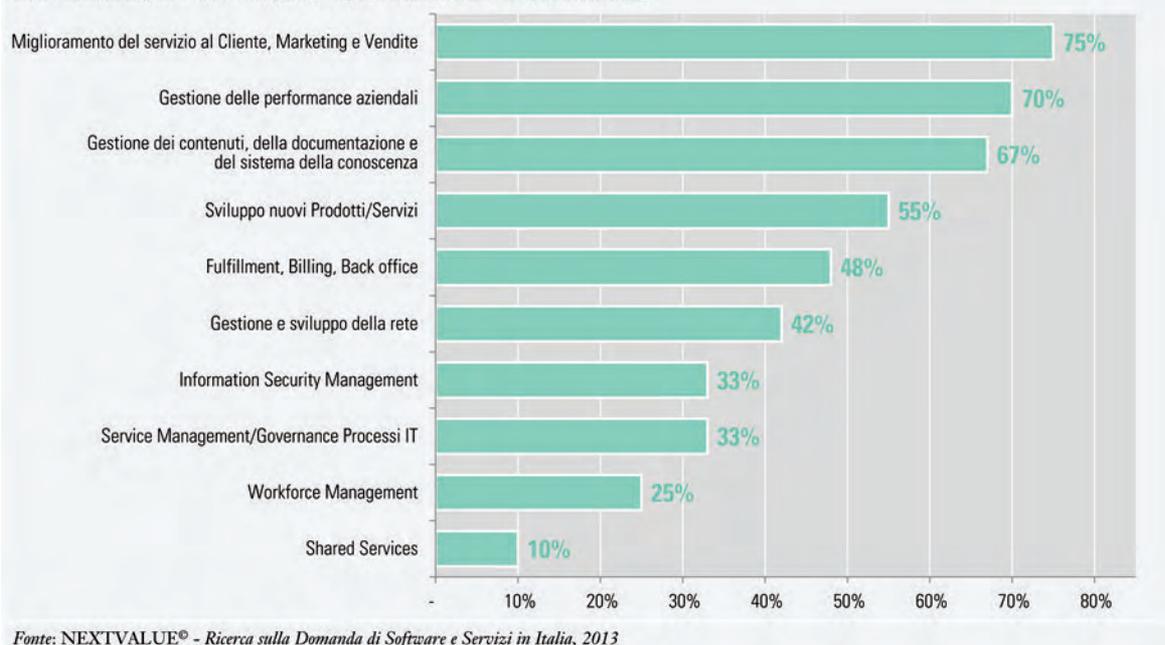
Entrando nel merito dei progetti IT già in portfolio o candidati ad esserlo per realizzare l'azione di Innovazione, il nostro Panel è esplicitamente in favore dello sviluppo di Enterprise App. Siano esse per uso interno, e, soprattutto, per essere messe a disposizione di clienti e consumatori, le App sono "core business" e, come mostrato in Figura 4.44, raggiungono il 60% delle indicazioni.

Il nostro Panel assegna praticamente le stesse priorità a ben cinque tipologie di progetti a portfolio, ovvero a quelli di *Mobile Computing*, decisamente scontati con però "solo" il 50% delle preferenze, a quelli di

FIGURA 4.43

Telecomunicazioni e Media: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



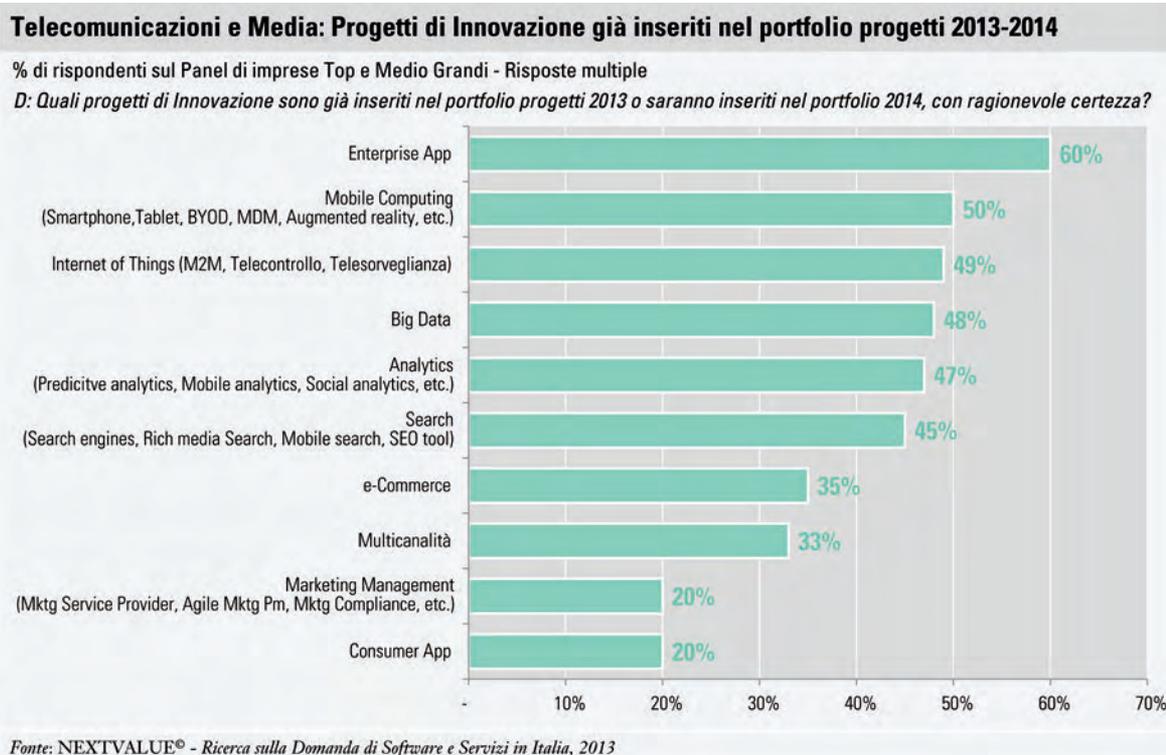
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

Internet of Things, che totalizzano il 49% e che afferiscono evidentemente ai Telco, ai *Big Data*, che seguono distanziati solo di 1 punto percentuale, agli *Analytics* che raggiungono quota 47% ed, infine, al *Search* e al mondo dei Social Media, che raggiunge il 45%.

Tutte queste aree di intervento ai fini dell'Innovazione raggiungono punteggi importanti e spesso superiori alle medie complessive del Panel delle imprese Top e Medio Grandi, il che dimostra come l'Industry delle Telecomunicazioni e dei Media sia parecchio "avanti" nella sperimentazione e adozione dei nuovi percorsi di Innovazione offerti dall'IT. Purtroppo per le imprese di questo comparto i Budget non sono percentualmente altrettanto adeguati.

In un contesto in cui i modelli di business finora utilizzati, ad esempio, dagli editori devono cambiare per cogliere le opportunità offerte dal *Digitale*, quelle che fino ad oggi sono state le due principali fonti di ricavo, diffusione e raccolta pubblicitaria, sono ormai messe in forte discussione dalla fisiologica riduzione del numero di copie cartacee vendute e dall'aumento del tempo speso dai lettori sui media digitali, che attraggono sempre di più gli investimenti pubblicitari.

FIGURA 4.44



Il Digitale rappresenta in definitiva una scelta obbligata per il settore, tuttavia esso stenta a goderne in tempi rapidi dei vantaggi. Contenuto, contenitore e lettore sono parte di una piattaforma unica, dove l'editore può cercare di recuperare il ruolo centrale che aveva un tempo e dove la conoscenza del cliente/lettore diventa elemento primario per costruire e adattare opportunamente il contenuto editoriale, integrandolo con nuove componenti di servizio che completano l'esperienza di fruizione.

Per poter fare tutto questo è fondamentale riuscire a fare un buon uso degli Analytics per una raccolta ed un utilizzo sapiente dei molteplici dati rilasciati dai clienti e ad abilitare i nuovi canali distributivi. I Media sono ad un punto di svolta: con l'affermarsi del Digitale hanno la possibilità di conoscere il proprio lettore in maniera più approfondita e di stabilire con lui una relazione che va al di là della semplice compravendita del singolo prodotto. A determinare vinti e vincitori dunque sarà la capacità di riconoscere e gestire i propri lettori lungo tutto il loro ciclo di vita, attraverso canali fisici e digitali.

Il modello operativo che permetterà la gestione di questa nuova



complessità è una novità importante per molte realtà editoriali di oggi. Coloro che avranno la possibilità di investire nelle competenze e infrastrutture necessarie per l'integrazione di editoria tradizionale e digitale, non solo potranno godere di una fonte addizionale di ricavi ma, attraverso le loro piattaforme, potranno fungere da "fornitori" anche per un insieme più piccolo di realtà editoriali. Questi acquisteranno le risorse necessarie a rendere il prodotto editoriale appetibile, senza tuttavia perdere le loro caratteristiche distintive. Questo scenario permetterà l'apertura a nuovi modelli di collaborazione e alleanze.

TRASPORTI E LOGISTICA

Una mobilità intelligente è pilastro fondamentale delle smart city del futuro. La condizione necessaria è che servano tecnologie che consentano di comunicare dati sui flussi di traffico, interagire con i veicoli in uno scambio continuo di informazioni, chiamare in caso di emergenza, sanzionare le violazioni al codice della strada e informare gli utenti/automobilisti delle condizioni della viabilità.

Un trasporto pubblico locale, facile e affidabile, deve offrire informazioni alle fermate o nelle stazioni, biglietti acquistabili con lo smartphone e monitorare costantemente le performance di servizio.

Un livello di sicurezza stradale più elevato si basa su semafori intelligenti, tutor, monitoraggio del trasporto di merci pericolose e aree sicure dove far sostare i camion. Il tutto dovrebbe fare leva su una piattaforma logistica nazionale, unica e interconnessa con i maggiori nodi di scambio e con le flotte di automezzi.

Infine occorrerebbe accelerare lo sviluppo delle "connected car", auto intelligenti in grado di diventare sensori in movimento. Il tutto accompagnato dalla revisione dell'architettura nazionale dei Sistemi di Trasporto Intelligente, più ricerca e sviluppo per il settore e la creazione di un database sui benefici portati ai cittadini e alla pubblica amministrazione dall'introduzione delle nuove tecnologie.

L'Italia può vantare alcuni casi di eccellenza nelle tecnologie legate ai trasporti, ma molta strada resta da fare: l'Europa chiedeva entro il mese di Agosto scorso un Piano nazionale per i Sistemi di Trasporto Intelligenti, ad oggi non ancora pronto. Invece la mobilità intelligente potrebbe dare una spinta all'economia e a molte imprese del settore. Qualche passo è stato compiuto, ma molto resta ancora da fare per trasformare effettivamente gli spostamenti di merci e persone in *smart mobility*.

L'applicazione di un piano quinquennale potrebbe portare all'aumento di capacità delle infrastrutture esistenti, al raddoppio del fatturato del settore, a un significativo aumento occupazionale di alta specializzazione e ad un miglioramento generale delle condizioni di vita



dei cittadini, grazie alla riduzione delle emissioni inquinanti, efficienza del sistema dei trasporti e maggiore sicurezza.

Le azioni che rivoluzionerebbero il modo di muoversi degli italiani e la logistica del nostro Paese richiederebbero investimenti molto ridotti rispetto a quelli per la costruzione di nuove infrastrutture, con un tasso di ritorno molto più rapido.

Non mancano le iniziative in questa direzione. Ad esempio, da Luglio gli operatori affidabili e certificati dall'Agenzia delle Dogane possono beneficiare dello sdoganamento telematico in export non stop H24 in procedura domiciliata, ovvero presso i propri magazzini. Si tratta, evidentemente, di un segnale molto apprezzato dalle imprese e coerente con le procedure just in time dei traffici internazionali. Il provvedimento contribuisce in modo significativo a ridurre il gap sui tempi di sdoganamento che abbiamo con le dogane del Nord Europa. La concessione dell'operatività H24 ai soggetti certificati Aeo dovrebbe costituire una prima tappa per arrivare ad aprire lo sdoganamento non stop anche ad altre realtà, come ad esempio nei porti e negli aeroporti dove le aree sono costantemente sotto controllo doganale.

La stessa Assintel, in collaborazione con Assosoftware e Confraspporto, sta lavorando al "nuovo" Sistri, ovvero alla piattaforma elettronica per la tracciabilità dei rifiuti, la cui caratteristica principale è l'apertura alla collaborazione tra gli organi istituzionali, i tecnici, gli operatori e le imprese che lo utilizzeranno.

I sistemi di trasporto e di logistica rappresentano asset essenziali per la competitività del sistema-Paese ed esiste una forte correlazione e criticità tra la pianificazione dei sistemi di trasporto e logistica e la più generale pianificazione dell'uso del territorio e le future *smart city*. Già lo stesso riequilibrio del sistema interno dei trasporti e l'apertura dei cosiddetti corridoi europei permetterebbero di produrre competitività, tanto più che il sistema dei trasporti italiano ha raggiunto un elevato livello di saturazione, con un forte squilibrio verso la gomma, che raccoglie circa il 90% delle merci in circolazione.

Questo comporta alti costi economici che incidono sulla competitività del sistema produttivo e alti costi sociali ed ambientali che incidono sulla qualità della vita della popolazione.

Questi aspetti sono di prioritario interesse per l'Italia che da sempre soffre di una perifericità rispetto al cuore dell'Europa anche conseguente a carenze del sistema logistico e delle infrastrutture di trasporto.

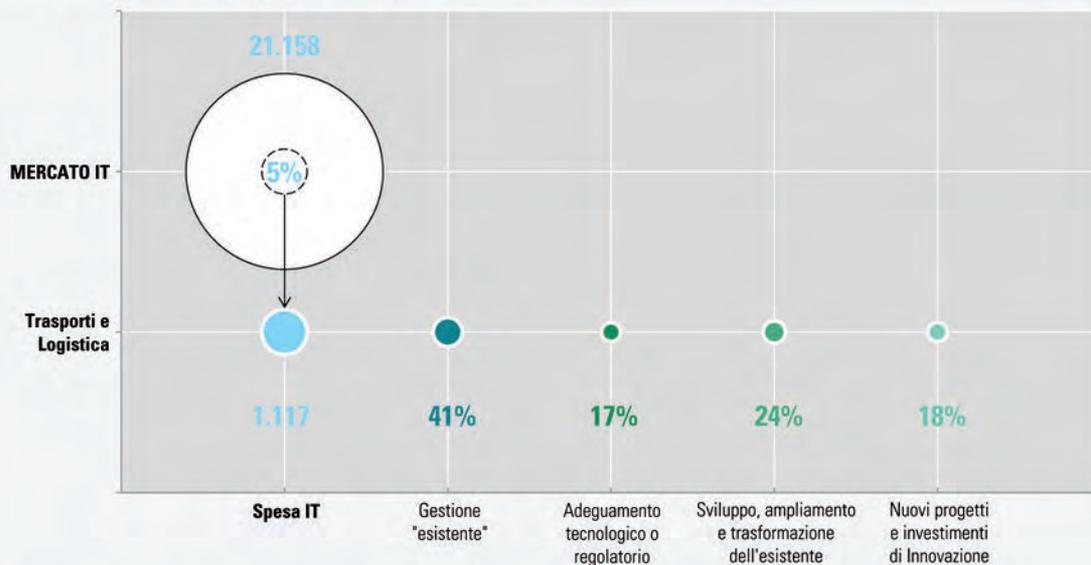
Appare chiaro come l'IT possa essere un fattore critico di successo sia per l'azione del governo, sia per quella dei numerosi stakeholder coinvolti.

La Spesa IT complessiva del segmento Trasporti e Logistica "a parità di perimetro" si attesta a 889 milioni di Euro a fine 2013, mostrando una diminuzione annua del -4,8%. Il valore calcolato tenendo conto del

FIGURA 4.45

Trasporti e Logistica: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa

Valori in %: macro-capitolo di spesa e quota Industry sul Totale Spesa IT
 Valori in Milioni di Euro: Totale Spesa IT e Totale Spesa IT di Industry



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

nuovo perimetro è invece di 1.117 milioni di Euro, ovvero il 5% della Spesa IT dei segmenti business.

Trasporti e Logistica: Budget IT e Innovazione

Le indicazioni circa l'allocazione del Budget IT Esterno delle imprese di Trasporto e Logistica del nostro Panel, privilegiano l'attività di *Sviluppo e Trasformazione dell'Esistente*, mentre rimangono 3 punti percentuali sotto la media generale in fatto di *Nuovi Progetti e Innovazione* (Figura 4.45).

Questo trend prudenziale è dovuto alle condizioni attuali del mercato che certamente non consentono investimenti particolarmente rilevanti.

Tra i processi aziendali che generano Innovazione nel breve periodo, le imprese sono ancora particolarmente alle prese con la razionalizzazione dei flussi documentali e la gestione in genere dei contenuti (Figura 4.46).

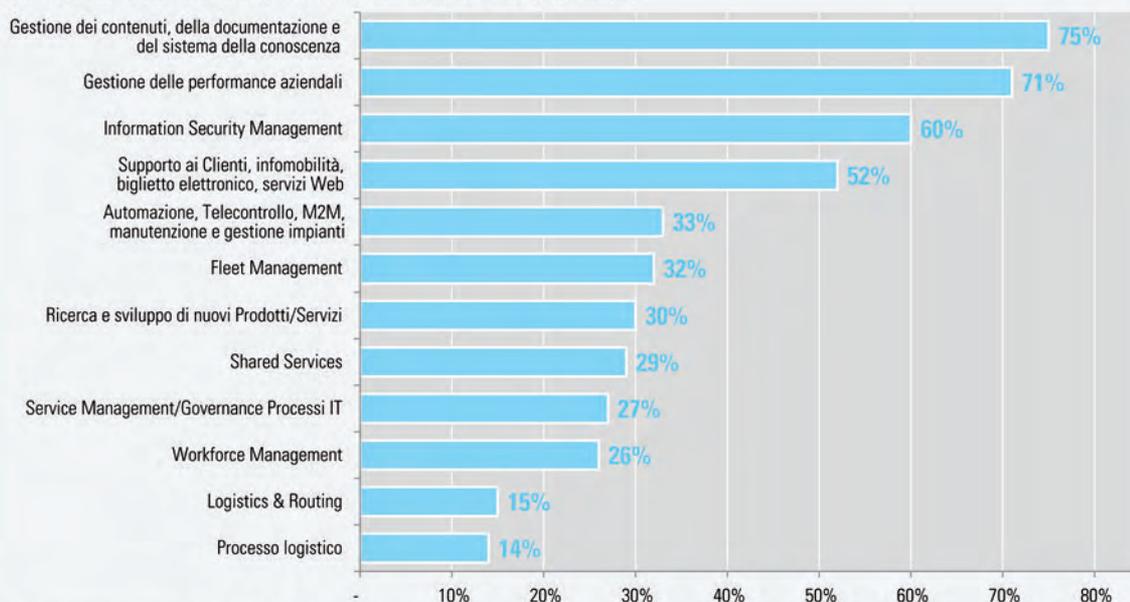
Al secondo posto, ma in posizione decisamente vicina sono le problematiche inerenti la *Gestione delle Performance Aziendali* con il 71% delle indicazioni, mentre guadagna decisamente terreno tutta l'area dell'*Information Security Management*, che con il 60% raggiunge una posizione decisamente più prioritaria rispetto a rilevazioni precedenti.

L'area del *Supporto al Cliente* e, in particolare, quella dei *Servizi erogati*

FIGURA 4.46

Trasporti e Logistica: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



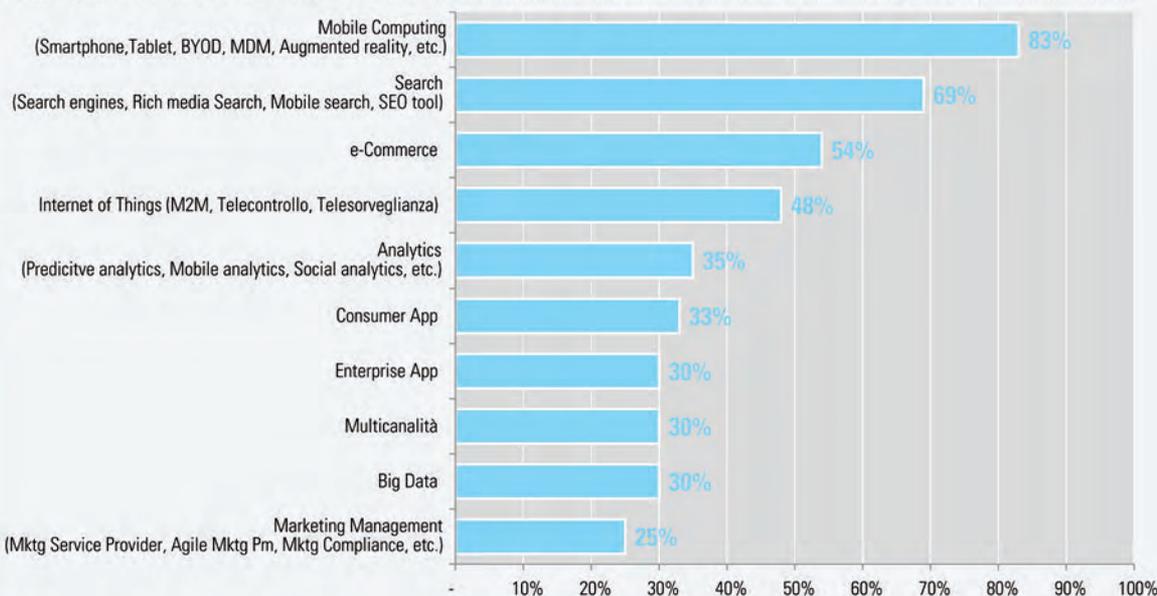
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.47

Trasporti e Logistica: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



via Web rimane decisamente di primo piano, così come era l'anno scorso.

Gli altri processi sono più inerenti alle attività caratteristiche del segmento e mantengono un elevato livello di interesse.

Nel dettaglio delle aree di Innovazione e dei progetti già adottati o in procinto di essere lanciati spicca la problematica del Mobile Computing (Figura 4.47), che raggiunge ben l'83% delle citazioni. Connessa e, comunque, non particolarmente distanziata, quella delle iniziative legate al *Search* e, in generale allo sviluppo nel Web.

Opportunamente anche nuovi progetti di *e-Commerce* sono presenti in oltre la metà delle imprese del Panel e molto interessante è l'abbrivio preso dalle iniziative di Internet of Things. In questa casistica rientrano iniziative atte a migliorare il trasporto pubblico locale, di gestione integrata del traffico e di infomobility, ma anche progetti connessi con la gestione delle flotte e inerenti la sicurezza ed il controllo.

Le nuove tecnologie divengono una componente strategica per il segmento e per guadagnare in competitività. Il segmento in sé appare già oggi molto ricco di soluzioni innovative, senza contare che le imprese Top del comparto, in funzione del Patto per l'Ambiente a suo tempo sottoscritto, devono operare per ridurre le emissioni e incrementare l'uso di energie rinnovabili.

UTILITY

Le Multiutility e le Utility del nostro Paese mostrano una crescita dei ricavi che mediamente è del +20%, ma anche una riduzione degli utili del -22% e un incremento dell'indebitamento pari a +52%. Tuttavia rimangono competitive grazie al loro modello organizzativo flessibile e adattabile alle esigenze del mercato.

A livello europeo i grandi gruppi che operano nel campo dell'energia ottengono risultati migliori, con fatturato che sale mediamente del +22%, utili del +3% e debito del +4%. Nel 2012 questi gruppi sono stati in grado di investire la cifra record di 35 miliardi di Euro, puntando ad una crescita sui mercati internazionali, in particolare in America Latina e Asia, nei settori del gas e dell'efficienza energetica e facendo investimenti sempre più selettivi nelle energie rinnovabili, soprattutto in grandi parchi eolici e nel fotovoltaico.

Come conseguenza diretta di processi di liberalizzazione, il mercato dell'Energia e delle Utility è stato caratterizzato negli ultimi anni da cambiamenti profondi e sottoposto a notevoli pressioni competitive. Oggi sembra entrare in una nuova fase dove la necessità di competere con offerte articolate e flessibili è sempre più forte e dove la dimensione



conta quando il primo obiettivo è di espandere il bacino d'utenza anche oltre i confini nazionali. Da sempre il segmento è caratterizzato da notevoli investimenti e da una forte attenzione all'Innovazione dei servizi, alle modalità di erogazione e alle tecnologie utilizzate.

Sulla spinta delle evoluzioni normative, del progressivo orientamento verso le fonti energetiche rinnovabili e di una sempre maggiore competizione, gli operatori del mercato dell'Energy & Utility hanno intrapreso iniziative di Innovazione dei processi e delle tecnologie, soprattutto nell'area della distribuzione dell'energia elettrica e del gas. In particolare, le società di distribuzione italiane hanno oggi tutte adottato o stanno adottando tecnologie di gestione remota dei contatori e rappresentano una best practice alla quale gli operatori dei mercati europei si stanno adeguando, sostenuti da significativi piani di investimento.

L'Authority italiana per l'energia ha investito per estendere il servizio di *Smart Metering* a tutte le reti di distribuzione e ai distributori locali. Nel finanziare questo investimento, l'Authority ha inoltre stabilito degli obblighi per tutte le Utility italiane in merito ai requisiti funzionali e ai principi da rispettare. Nel mercato del Gas, l'Authority sta introducendo la lettura automatica dei contatori usando una tecnologia dedicata e standard.

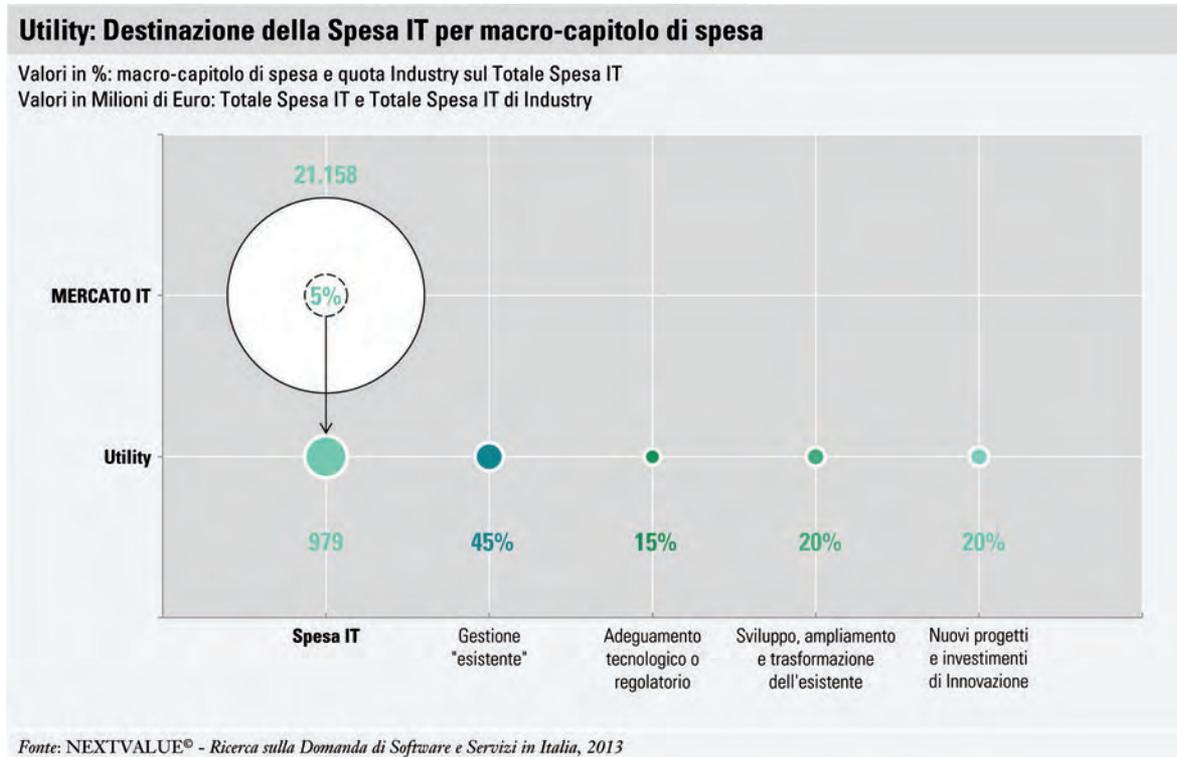
Il segmento opera secondo propri processi specifici, quali quello di metering o di previsione della domanda al fine di ottimizzare il portfolio e definire i prezzi. Agli operatori dell'Offerta IT è richiesta la capacità di implementare sistemi specializzati a supporto di questi processi, in modo estensivo ed usando soluzioni d'avanguardia. Esempi sono le soluzioni in ambito Customer Relationship Management e di Billing, Meter Data Management, di commercializzazione e gestione dell'energia, di risk management, ecc. ma anche di Internet of Things, di sviluppo e supporto tecnico per la progettazione di interfacce, test di integrazione.

Nel 2013 la Spesa IT del segmento Utility in Italia, "a parità di perimetro" con gli anni precedenti, raggiunge i 780 milioni di Euro, con una decrescita del -2,1%. A "nuovo perimetro" la Spesa IT complessiva raggiunge i 979 milioni di Euro, equivalenti al 5% dell'intera Spesa IT delle imprese italiane, escluso il segmento Consumer.

Utility: Budget IT ed Innovazione

Anche per le imprese del nostro Panel appartenenti alle Utility sono tempi di prudenza: il 45% del Budget IT esterno, vale a dire 5 punti in più delle medie generali, è dedicato alla *Gestione dell'Esistente*, mentre il resto più o meno si allinea alle medie generali, se si escludono i 3 punti in meno

FIGURA 4.48



della percentuale del Budget dedicato *all'Adeguamento Tecnologico e alla Compliance* (Figura 4.48).

Trattandosi di un segmento di mercato molto attento all'impiego di nuove tecnologie riteniamo che molte iniziative siano già state intraprese nei mesi passati ed ora si protraggano nel tempo. Se da un lato i maggiori investimenti delle imprese sono finalizzati alla crescita dimensionale e all'ampliamento del bacino d'utenza, dall'altro una crescente attenzione viene rivolta anche all'organizzazione con l'obiettivo di ottimizzare i costi e di massimizzare la creazione del valore, anche perché la maggior parte delle principali imprese del settore è quotata in borsa; in questo senso gli sforzi principali si concentrano sul raggiungimento dell'efficienza della struttura organizzativa e degli impianti produttivi e distributivi.

La mappatura dei processi che, secondo il nostro Panel, generano Innovazione è fornita in Figura 4.49. Da essa appare chiara la necessità di investire negli impianti, con il 63% dei partecipanti al Panel che mette al primo posto *l'Automazione, il Telecontrollo*, ecc., e il 53% che indica i processi di *Approvvigionamento e Produzione*.

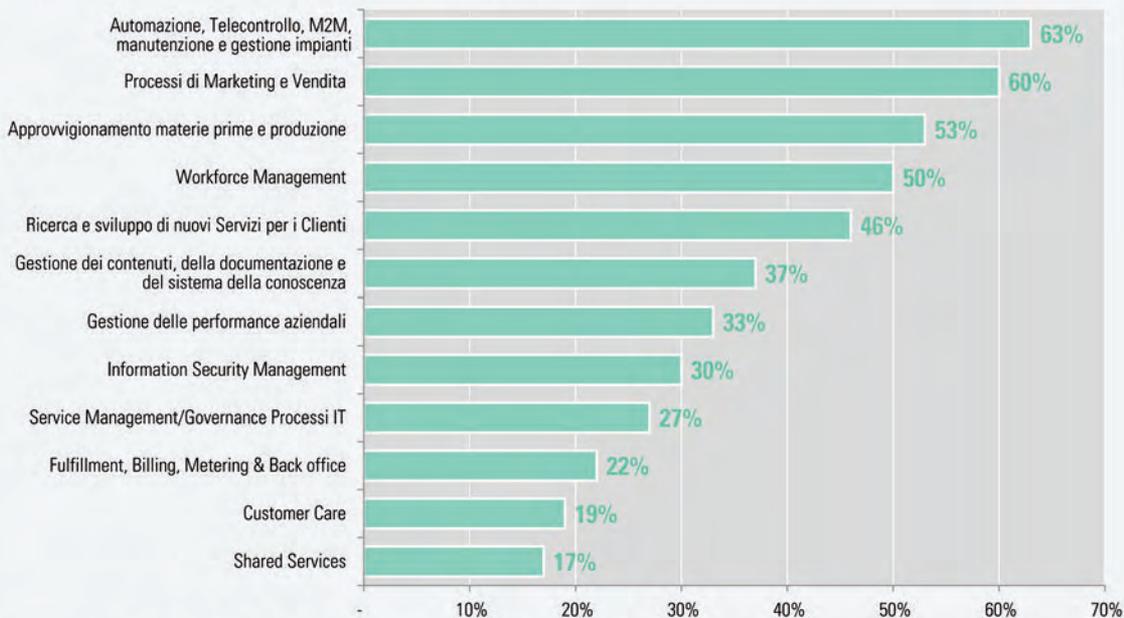
Altrettanto importante è il versante dei Clienti, dove i processi di *Marketing e Vendita* vengono indicati come fonte di Innovazione dal 60% dei partecipanti.

Infine si dispongono in modo decrescente tutti gli altri processi, che ugualmente assumono importanza, a cominciare da quel 50% raccolto

FIGURA 4.49

Utility: Processi aziendali che genereranno progetti IT di Innovazione nei prossimi 12 mesi

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte Multiple



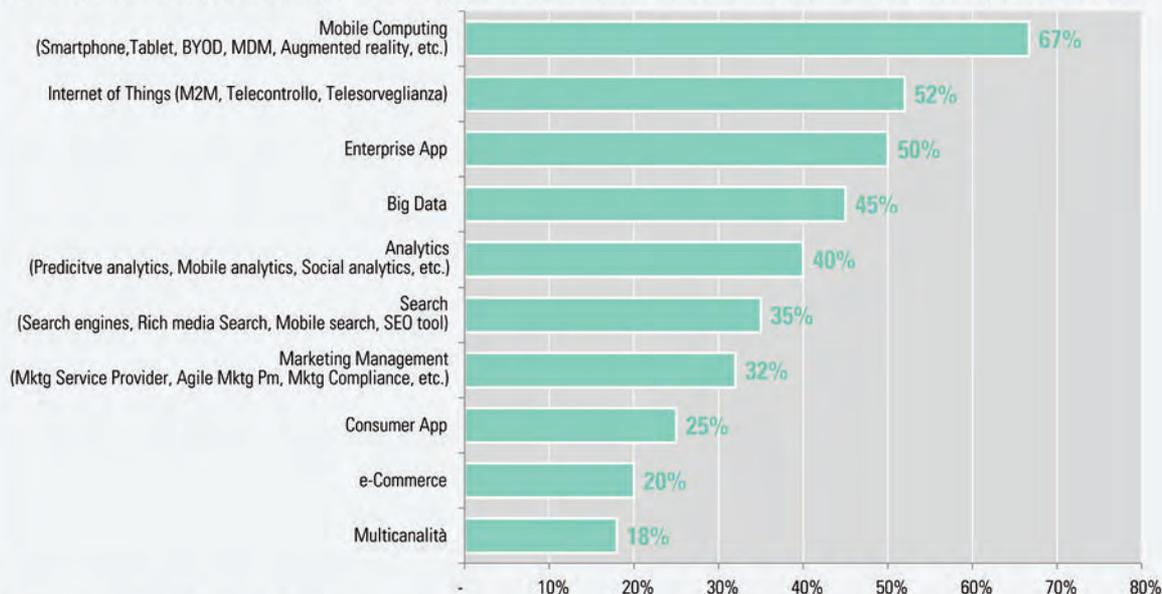
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 4.50

Utility: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2013-2014

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2013 o saranno inseriti nel portfolio 2014, con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



dai processi di gestione della *Workforce*.

Da qui le indicazioni sui progetti di Innovazione a portfolio del nostro Panel, riportati secondo le priorità indicate in Figura 4.50.

Il *Mobile Computing* raccoglie il massimo dei consensi, essendo queste tipologie di progetti indicati dal 67% dei partecipanti, ma, subito a seguire, per l'importanza delle infrastrutture e degli impianti, vengono gli investimenti in *Internet of Things*, le *Enterprise App* e, coerentemente i *Big Data*.

Indicazioni analoghe ci erano già state fornite in precedenti survey, in quel caso con un miglior piazzamento nella classifica dell'adozione di progetti correlati all'uso di *Business Analytics*, al *Content Management* e all'azione sui *Social Media*. Anche in questa circostanza riteniamo che molti di questi progetti siano ormai on-going o, comunque, non rappresentino una novità assoluta.



LA DOMANDA DI *Software e Servizi* *nelle imprese* **MEDIE E PICCOLE**

Il *Made in Italy* dimostra una eccezionale vitalità e performance anche nel settore delle Medie e Piccole imprese, sebbene queste, in linea di principio, soffrano di maggiori difficoltà a causa della crisi rispetto alle imprese di dimensioni maggiori. Ma gli ostacoli posti dall'economia sembrano originare una sorta di selezione all'interno dell'intero sistema produttivo, commerciale e dei servizi italiano e, sempre più frequentemente, la linea di demarcazione tra l'eccellenza e la normalità è rappresentata dalla capacità dell'impresa di vendere all'estero e dalla sperimentazione e Innovazione in campi anche tradizionali o a media complessità tecnologica, quali l'impiantistica, la generazione di energie alternative, alcuni comparti della chimica e della farmaceutica.

Diversi osservatori riconoscono come fattore di eccellenza delle imprese minori il loro dinamismo e la loro capacità di penetrare in mercati esteri. In effetti da almeno cinque anni a questa parte, un numero crescente di imprese ha scelto di ricercare nuovi mercati all'estero, in molti casi anche come reazione ad un mercato interno sempre più stagnante, perpetrando così la lunga tradizione che in precedenza ha visto protagoniste aziende ora "Top" del Made in Italy, che hanno varcato nei decenni passati i confini nazionali spesso con modalità "fai da te".

OBIETTIVI E METODOLOGIA

Con questa nostra prospezione su un numero limitato, ma pur



importante, di imprese abbiamo inteso approfondire gli argomenti connessi con gli investimenti di Information Technology e la relazione con le aree di Innovazione proprio nel gruppo di queste eccellenti.

Come abbiamo visto nel Capitolo 2, i settori di mercato delle imprese Medie e Piccole assorbono quote di Spesa IT relativamente inferiori rispetto alle imprese Top e Medio Grandi e secondo dinamiche più negative. La combinazione tra massa critica ed esigenza di contenere i costi comporta una riduzione della capacità di investimento, anche per gli effetti che lo stesso potrebbe avere direttamente in conto economico.

Tutto ciò non si traduce automaticamente in una minore capacità di Innovazione, ma la priorità viene assegnata a obiettivi essenziali e a iniziative tattiche che consentono di ottenere il massimo dei risultati. Per cui queste organizzazioni hanno sempre di più le stesse esigenze delle omologhe imprese più grandi in fatto di IT, ma devono soddisfarle con investimenti, struttura organizzativa e risorse interne decisamente inferiori.

Prevale quindi una ricerca della “soluzione” affidata ad un Sistema d’Offerta in grado sì di formulare proposte scalabili e personalizzate e di farsi carico in larga misura della complessità, ma che in genere non garantisce il top dell’evoluzione tecnologica e, soprattutto, fa incorrere nel rischio di una “dipendenza” dal fornitore che sul lungo termine potrebbe risultare negativo.

In termini di numerosità le Medie imprese Italiane sono oltre 7.200, mentre il settore delle Medio-Piccole supera le 20.000. Condurre survey su questo target e, a maggior ragione su quello delle Piccole e delle Micro assai più numerose, non è certamente agevole proprio per il loro numero, l’ampia dispersione geografica e la variegata specializzazione di mercato.

Per gli scopi che ci siamo posti per la realizzazione dell’Assintel Report abbiamo scelto di delimitare il nostro Panel e di concentrarlo sulla fascia più alta dei settori delle Medie e Medio-Piccole imprese.

Al variare del perimetro del Panel non cambiano gli argomenti oggetto della survey, che rimangono quelli visti nei due capitoli precedenti.

Una considerazione va invece aggiunta sul ruolo dell’interlocutore oggetto di intervista. Si tratta per lo più di IT Manager, ovvero di quella figura che in queste organizzazioni regge le sorti dell’IT e che, in generale, ha più compiti esecutivi e di messa in opera delle soluzioni prescelte, rispetto allo *scope* molto più ampio di un CIO. In molti casi la persona intervistata è il Direttore Finanza e Controllo che, come tale, ha migliore visibilità e potere decisionale sui Budget IT.

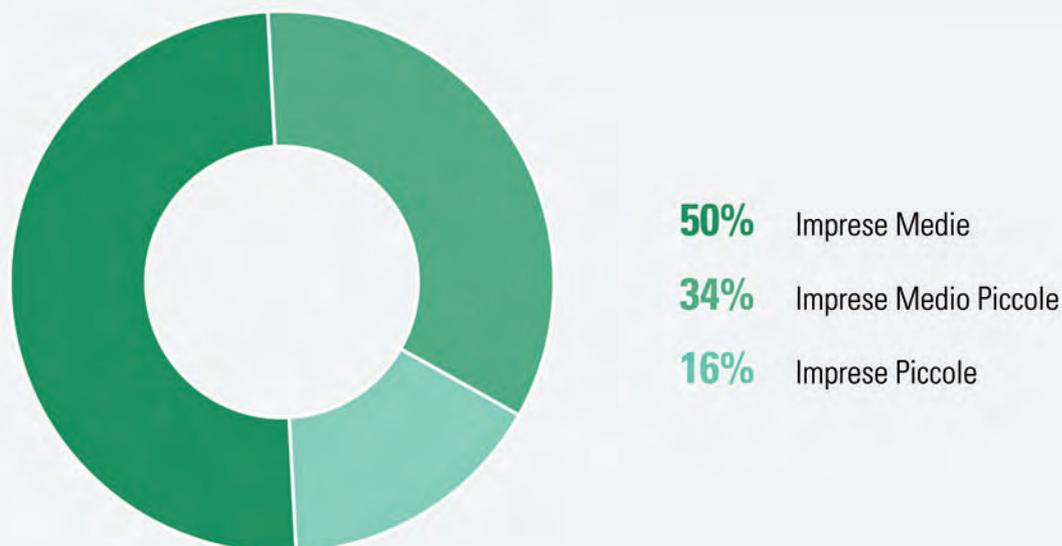
Il Panel delle imprese Medie, Medio-Piccole e Piccole è stratificato come indicato in Figura 5.1.

Come si può osservare nella scelta del Panel abbiamo privilegiato la

FIGURA 5.1

Composizione del Panel per classe dimensionale

%, N. totale di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole del Panel = 250



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

parte alta del mercato e, nell'interesse del Report, abbiano selezionato arbitrariamente quel tipo di aziende che più danno garanzia di appartenere a quel Made in Italy a cui abbiamo fatto riferimento poc'anzi.

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DELL'IT MANAGER

Nel profilo della maggior parte degli IT Manager prevale l'aspetto di "uomo d'ordine", con spiccate competenze tecnologiche e di gestione operativa, rispetto ai colleghi di organizzazioni di dimensione più grande. Ciò perché nella media, le imprese di appartenenza sono alla costante ricerca di ottimizzazione dei costi e della macchina organizzativa.

Se l'eccellenza operativa è il principale obiettivo aziendale, ciò non preclude che, su base selettiva, non si possano intraprendere iniziative mirate a conquistare vantaggi competitivi. Queste devono essere sostenute dall'IT e spesso vedono gli stessi imprenditori coinvolti direttamente nel processo di realizzazione. La stessa internazionalizzazione dell'impresa pone rilevanti problematiche di allargamento e ammodernamento del sistema informativo e la ricerca di nuovi provider locali o globali. Gli IT Manager abituati ad operare nel perimetro locale devono saper affrontare questa prospettiva.

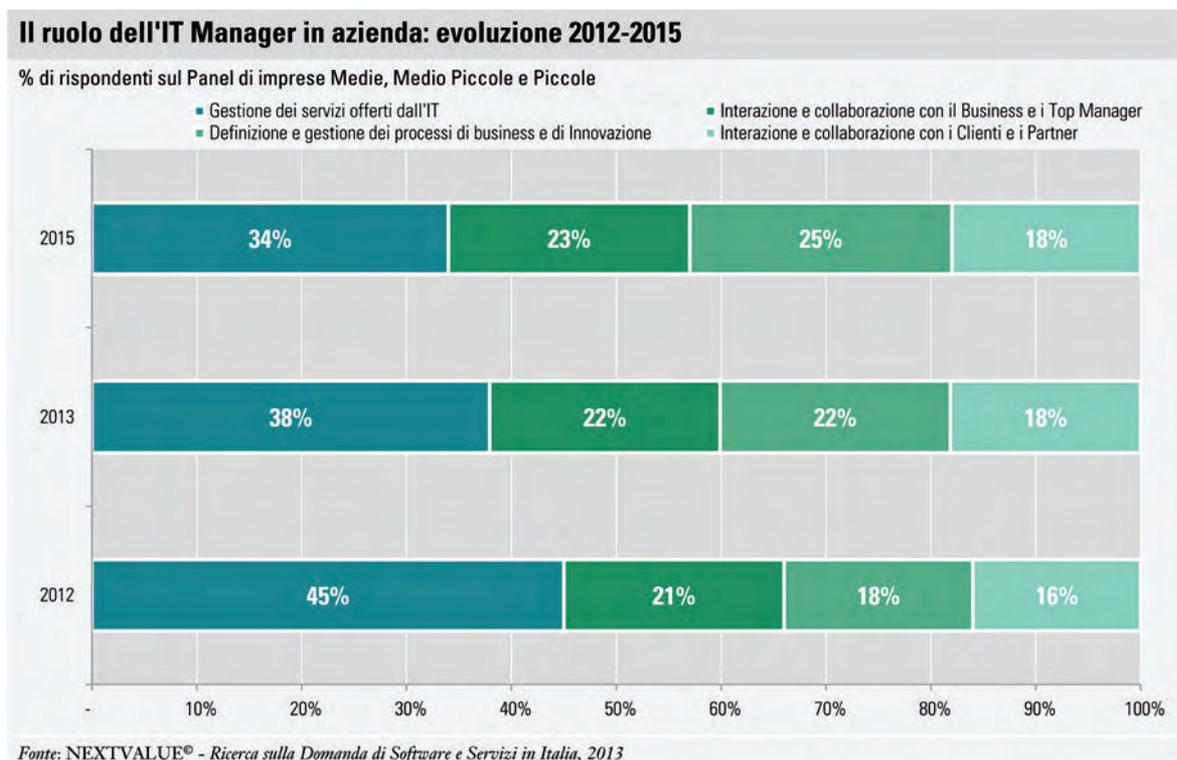
In questi casi e in quelli simili la figura dell'IT Manager tende ad assomigliare sempre di più a quella di un CIO, probabilmente con più funzioni accentrate su se stessa e non delegabili in altro modo, visti i limiti dell'organizzazione. Una responsabilità "consulenziale" maggiore è delegata ai provider di riferimento.

Va da sé che in questi casi il Direttore dei Sistemi Informativi si deve maggiormente esporre e mettere in gioco rispetto al recente passato e, quindi, trasformarsi velocemente.

Coerentemente con la ricerca svolta sui CIO, abbiamo sondato il nostro Panel su questi aspetti di cambiamento di ruolo, a partire dalla allocazione del tempo secondo le ormai note categorie, che, per comodità riportiamo: un tempo **A** dedicato a gestire e a innovare l'erogazione di Servizi IT, un tempo **B** dedicato a collaborare con colleghi non dell'IT, un tempo **C** dedicato a gestire e ad innovare i processi di business e, infine, un tempo **D** dedicato a clienti e partner dell'impresa ai fini di migliorare e innovare i prodotti ed i servizi.

La Figura 5.2 mostra come queste medie del tempo dedicato alle attività variano nel 2013 rispetto all'anno scorso e ciò che gli IT Manager prevedono tra due anni.

FIGURA 5.2



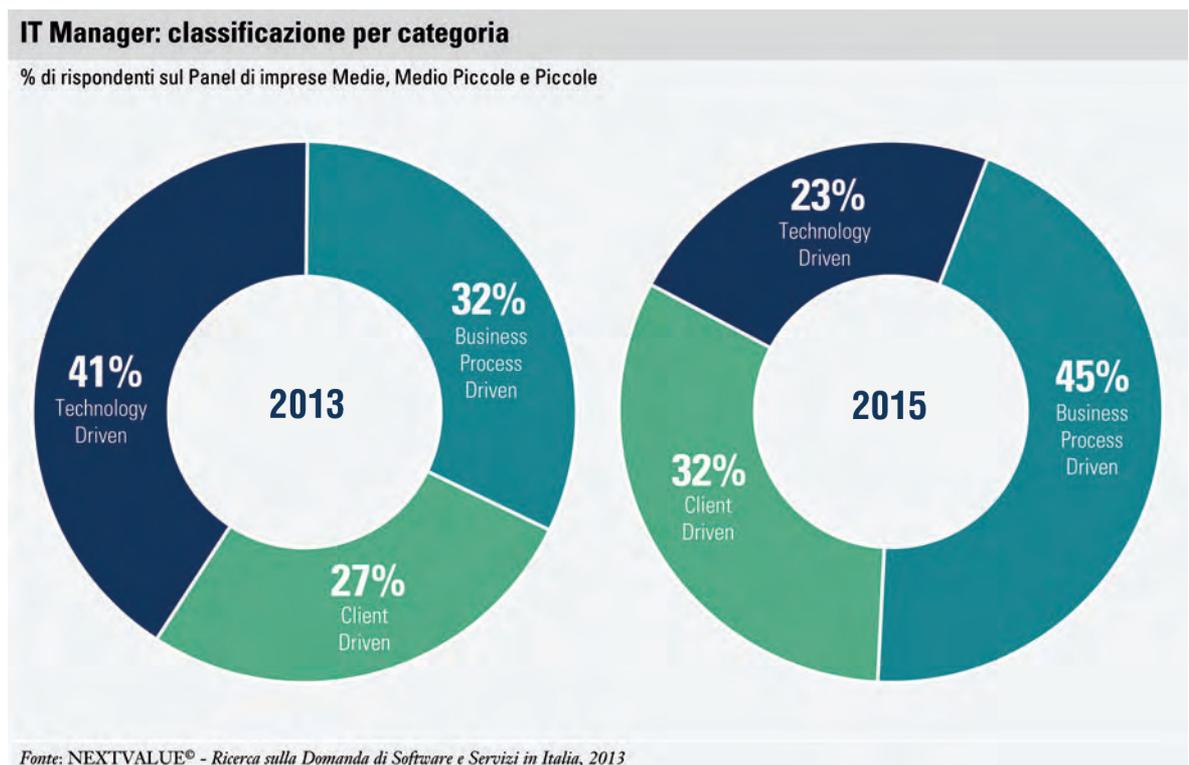


In questo frangente il progressivo passaggio dell'impiego del tempo a favore di attività più orientate a processi e clienti avviene più lentamente che per la categoria dei CIO. L'«ancora tecnologica» tende a trattenere gli IT Manager su attività di *Gestione dei servizi IT*, che nei prossimi due anni assorbiranno comunque il 34% rispetto al 38% attuale, ben 6 punti percentuale in più rispetto a quanto suggerito dai CIO. Naturalmente si riproporzionano di conseguenza anche le altre allocazioni percentuali: il tempo dedicato alla *Gestione dei processi di business dell'impresa* raggiungerà il 25% partendo dall'attuale 22% e risulta equivalente a quello indicato dai CIO, mentre la *Collaborazione con Clienti esterni e Partner* rimarrà poco al di sotto. Più ridotto il tempo dedicato alla *Collaborazione con colleghi non-IT*, che migliora solo di un punto nel biennio ma rimane ben 6 punti percentuali al di sotto di quel 29% indicato dai CIO. In fondo l'organizzazione dell'azienda è normalmente meno articolata.

Partendo da questi risultati e applicando il nostro algoritmo classifichiamo gli IT Manager secondo i tre ruoli consueti dell'IT Manager *Technology-Driven*, *Business Process-Driven* e *Client-Driven*.

I grafici della Figura 5.3 mostrano come si dispongono e come evolveranno gli IT Manager del Panel rispetto alle categorie definite.

FIGURA 5.3



LE FONTI DI INFORMAZIONE DELL'IT MANAGER

Lo scenario delle fonti di informazione degli IT Manager presenta importanti differenze rispetto a quello dipinto dai CIO. La Figura 5.4 mette in evidenza l'importanza attribuita a ciascuna fonte.

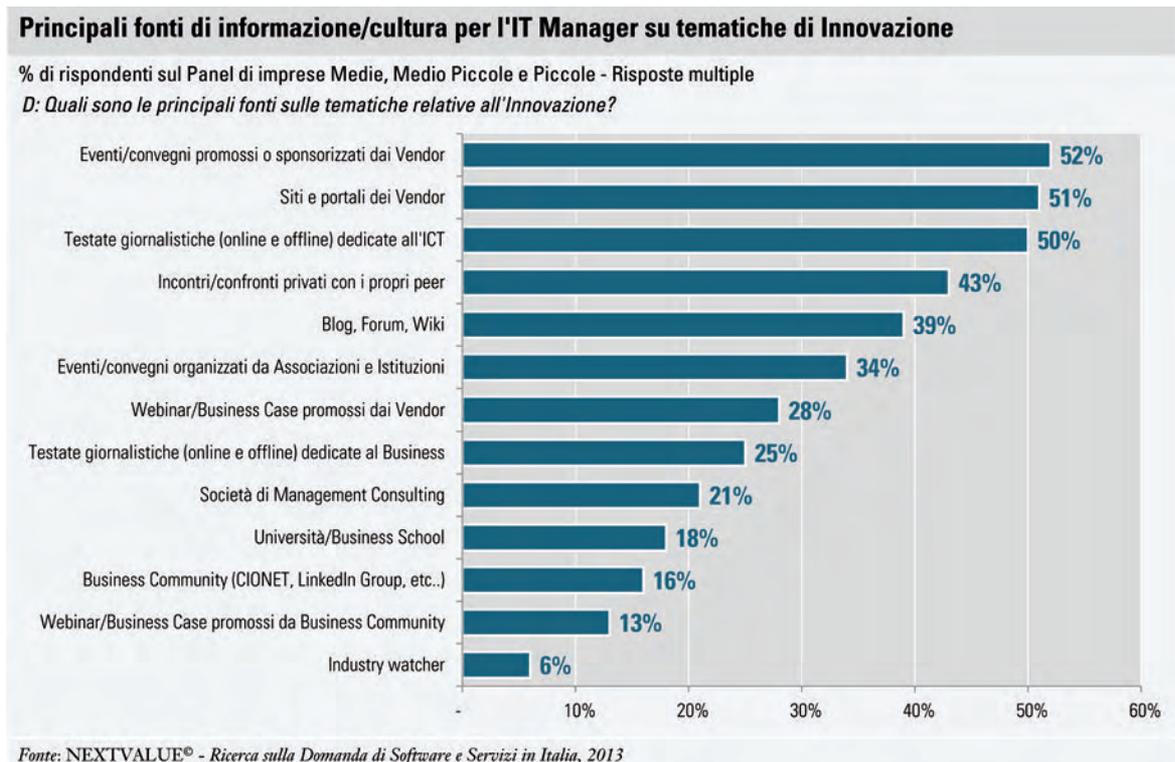
Anzitutto vediamo che le fonti a cui è attribuita maggiore importanza non si differenziano molto nell'attribuzione data da entrambi i gruppi. CIO e IT Manager attribuiscono più o meno la stessa importanza alla fonte *Eventi e convegni promossi dai Vendor* e alle *Testate giornalistiche specializzate*, online e offline, così come a *Incontri e confronti fra peer*.

Sempre sullo stesso piano, vengono messe fonti quali le *Società di Management Consulting* e gli *Industry Watcher*, anziché *Webinar e Business case promossi dai Vendor* e da *Community di Industry* e la *stampa business*.

I feedback divergono molto quando in gioco vi siano le business community online e offline e le associazioni di categoria. Così, mentre i CIO trovano riscontri positivi nella partecipazione a *eventi e convegni* organizzati da associazioni e istituzioni (52% delle risposte), gli IT Manager li trovano meno utili come fonte di informazione e confronto. In questo caso le risposte totalizzano solo il 34%.

Situazione reciproca per i *Siti e portali dei Vendor*: 51% di voti da parte

FIGURA 5.4



degli IT Manager e 33% da parte dei CIO. Praticamente inesistenti le business community per gli IT Manager, che ne riscontrano una importanza solo nel 16% dei casi, mentre i riscontri dei CIO salgono al 42%.

Da queste risposte si potrebbe dedurre che gli IT Manager hanno minori punti di riferimento rispetto ai CIO, se non nell'azione dei vendor e certamente meno associazioni o community rivolte al loro specifico ruolo. La riprova è la maggiore frequentazione di eventi online, come *Blog, Forum e Wiki*, che gli IT Manager votano nel 39% dei casi, mentre i CIO solo nel 17%.

STRATEGIA E BUDGET IT

Come nei precedenti capitoli, analizziamo i feedback del Panel delle imprese Medie, Medio-Piccole e Piccole rispetto alle tematiche di Innovazione e incominciamo con il prendere in considerazione l'incidenza del Budget IT complessivo rispetto al turnover della impresa nella percezione di coloro che rispondono.

La situazione è mostrata in Figura 5.5 e non differisce di molto da quanto riportato dai CIO delle imprese Top e Medio Grandi. Da notare, però che oltre il 19% del Panel afferma di disporre di Budget superiori al 3% del turnover aziendale, 2 punti percentuali in più rispetto al Panel dei CIO. Oltre la metà dispone addirittura di Budget superiori al 5% del fatturato aziendale.

In termini assoluti si tratta comunque di cifre molto più ridotte che nelle imprese di dimensioni maggiori, ma è comunque rilevante che faccia parte del nostro Panel un buon numero di organizzazioni che spende ben oltre la media, vista la selezione da noi effettuata.

Al lato opposto le organizzazioni con Budget IT inferiori all'1% del fatturato, pari al 30% e quelle con Budget IT inferiore al 2%, pari al 36%. Anche in questo caso è ragionevole porre l'accento sul fenomeno della *polarizzazione* del Budget IT a cui abbiamo fatto menzione nei capitoli precedenti, anche se per queste classi di imprese esso risulta leggermente meno accentuato.

Semmai la presenza di oltre il 66% di imprese con Budget IT inferiore al 2%, ci fa rilevare che queste organizzazioni dispongano di capacità di Spesa molto limitata in valori assoluti. Ad onor del vero è consuetudine di molte Medie e Piccole imprese operare, magari occasionalmente con extra-Budget in presenza di progetti irrinunciabili, per poi rientrare nella normalità dei Budget per alcuni anni successivi. La nostra rilevazione tiene conto di questo fatto, che in parte giustifica la presenza di quel 9% di imprese che quest'anno dichiara un Budget IT superiore al 5%.

Contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare per la supposta



FIGURA 5.5

Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Qual è l'incidenza media attuale del Budget IT complessivo sul fatturato dell'azienda?

(disponibilità complessiva incluse le spese del personale, di gestione, gli investimenti e le spese di TLC)



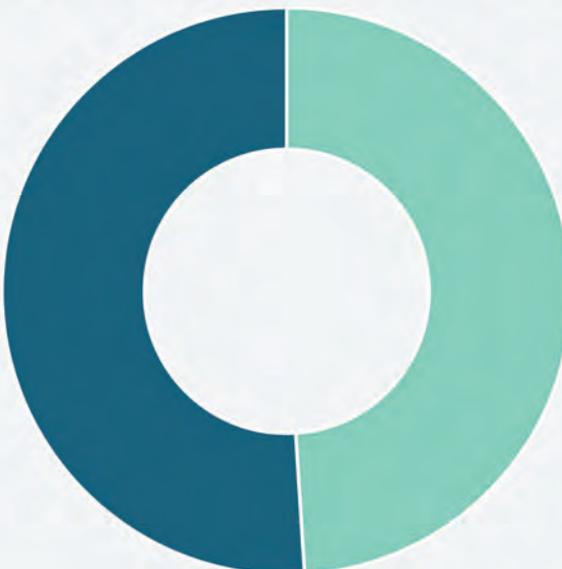
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 5.6

Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno

% Media di investimento sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Come è ripartito in percentuale il Budget della Direzione Sistemi Informativi per investimenti in IT Interno ed Esterno?



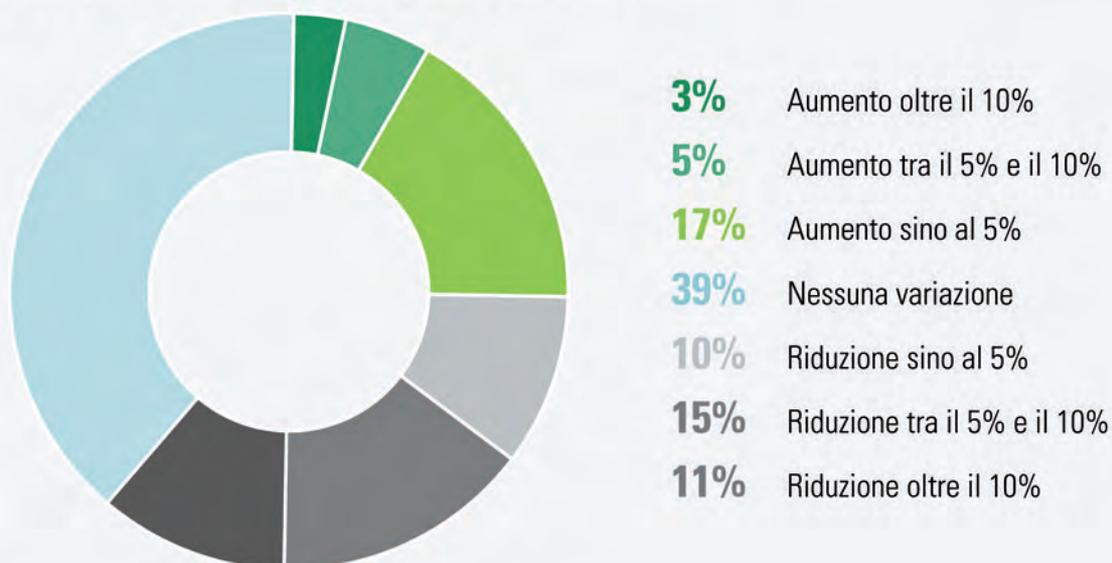
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 5.7

Variatione percentuale sul Budget IT Esterno

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Qual è la variazione prevista per la spesa IT Esterna rispetto allo scorso anno?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

spiccata tendenza di questo tipo di imprese ad affidarsi a provider esterni, la differenza tra Budget “interno” e “esterno” è sostanzialmente in equilibrio.

La situazione è mostrata in Figura 5.6.

Il Budget Esterno è 5 punti percentuali al di sotto di quello dichiarato dai CIO. Evidentemente, sempre in ragione delle limitate capacità di Spesa e della necessità di “far funzionare l’esistente”, queste aziende si affidano a provider esterni prevalentemente per lo sviluppo di soluzioni software e l’approvvigionamento di package, mentre il ricorso a servizi di outsourcing è ancora limitato. Lo stesso Application Management è svolto spesso da risorse interne.

Riferendoci alle crescite annue del solo Budget IT Esterno, queste hanno subito variazioni durante l’ultimo anno come riportato in Figura 5.7.

I tassi di crescita e le loro ripartizioni rispetto al Panel seguono i trend espressi negli ultimi tre anni, segno, da un lato, che le difficoltà di mercato acquiscono gli atteggiamenti di prudenza. Fortunatamente, però, non mancano le imprese in controtendenza, che affilano le armi in vista di una prossima possibile ripresa o, quantomeno, si preparano a convivere con una situazione che è divenuta cronicamente più difficile.

Solo il 25% del nostro Panel di IT Manager dichiara una qualche crescita di Budget in questo 2013. Sono ben il 7% in meno rispetto ai



CIO ed alle imprese di dimensione maggiore. Di converso, lo status quo di nessuna variazione è più esteso, al 39% contro un 32% dei CIO, e chi ha subito una riduzione è in percentuale uguale all'altra metà del Panel complessivo e cioè il 36%.

Ciò che cambia è appunto la numerosità di coloro che vedono diminuire il proprio Budget IT, rispetto a coloro che lo vedono proporzionalmente aumentare. Questo “spread” è di ben 11 punti percentuali e fa pendere l'ago della bilancia dell'intero settore verso il segno meno, mentre è più positiva la situazione per le imprese Top e Medio Grandi, in cui il differenziale è solo di 4 punti.

BUDGET IT E INNOVAZIONE

In Figura 5.8 abbiamo riportato la ripartizione del Budget IT Esterno ai fini degli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione delle imprese Medie, Medio-Piccole e Piccole.

Pur non essendovi grandi differenze, la Spesa Esterna non discrezionale destinata alla *Gestione dell'IT Esistente*, ovvero per il funzionamento e la manutenzione dell'attuale Infrastruttura tecnologica e dei Servizi, è di 2 punti superiore a quanto indicato dalle imprese Top e Medio Grandi, così come quella per l'*Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, destinata a tenere aggiornati e ad adeguare Infrastruttura e Servizi ai cambiamenti regolatori e di legge. Come osservavamo in precedenza, il peso relativo dovuto alla componente “conservativa” dell'IT, a salvaguardia dell'investimento fatto e protratto nel tempo, è mediamente superiore in questo settore.

Ovviamente la situazione si ribalta per ciò che concerne lo *Sviluppo, l'Ampliamento e la Trasformazione dell'Esistente*, ovvero l'ammontare di Budget dedicato ad ampliare, potenziare, replicare e modernizzare ciò che già esiste e i *Nuovi Progetti e gli Investimenti in Innovazione*. Pressoché analogo il primo Budget, ma inferiore di almeno 3 punti percentuali quello destinato alla Innovazione o a Nuovi Progetti.

Questo non significa una minore attenzione “al nuovo”, ma una maggiore difficoltà a reperire Budget da dedicare all'Innovazione nella stessa misura delle sorelle più grandi. Per questo motivo anche i progetti sono più tattici, più a corto raggio e, ovviamente, meno numerosi.

Giudichiamo comunque molto positivo questo 38% di Budget medio complessivamente dedicato alla trasformazione e alla Innovazione da parte delle imprese del nostro Panel. Smentisce, se mai ce ne fosse stato bisogno, quello stereotipo che vorrebbe anche queste imprese poco attente e reattive nei confronti dell'IT. Lo ripetiamo, siamo in un comparto, quello del Made in Italy, dove rimanere al palo con l'automazione ed il sistema informativo vuole spesso dire non raggiungere gli obiettivi di crescita e di penetrazione del mercato.

Come riporta la Figura 5.9, le oscillazioni dei tassi di crescita annui

FIGURA 5.8

Ripartizione del Budget IT Esterno per componenti di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget IT Esterno per componenti di spesa?

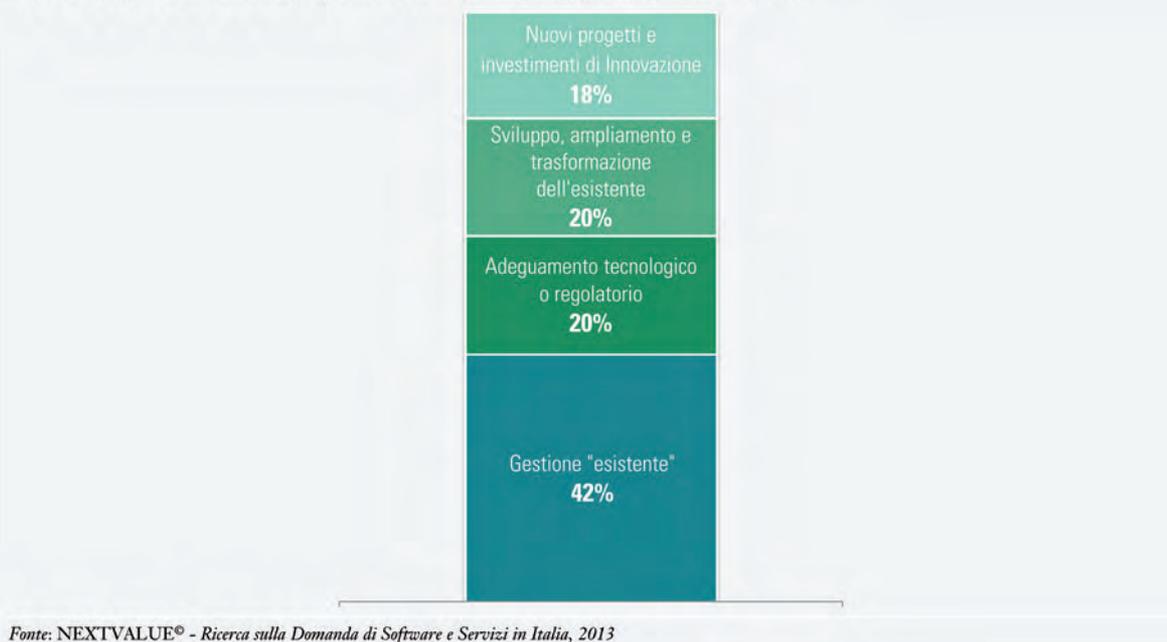


FIGURA 5.9

Variazione delle componenti di spesa IT rispetto allo scorso anno

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole



sono meno ampie in queste imprese rispetto alle loro omologhe maggiori. Anche in questo caso, la notizia positiva è che la percentuale di coloro che dichiarano aumenti annui dei Budget per *Nuovi Progetti e investimenti in Innovazione* è di ben 13 punti superiore a quelli che dichiarano contenimenti. Analogamente per il Budget destinato allo *Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente*, dove gli IT Manager che dichiarano crescite sono il 6% in più.

Stando così le cose ci aspettiamo una graduale ripresa degli investimenti nel breve periodo da parte delle imprese del nostro Panel.

L'istantanea dei progetti di Innovazione già inseriti a Budget nei prossimi 12 mesi è quella mostrata in Figura 5.10.

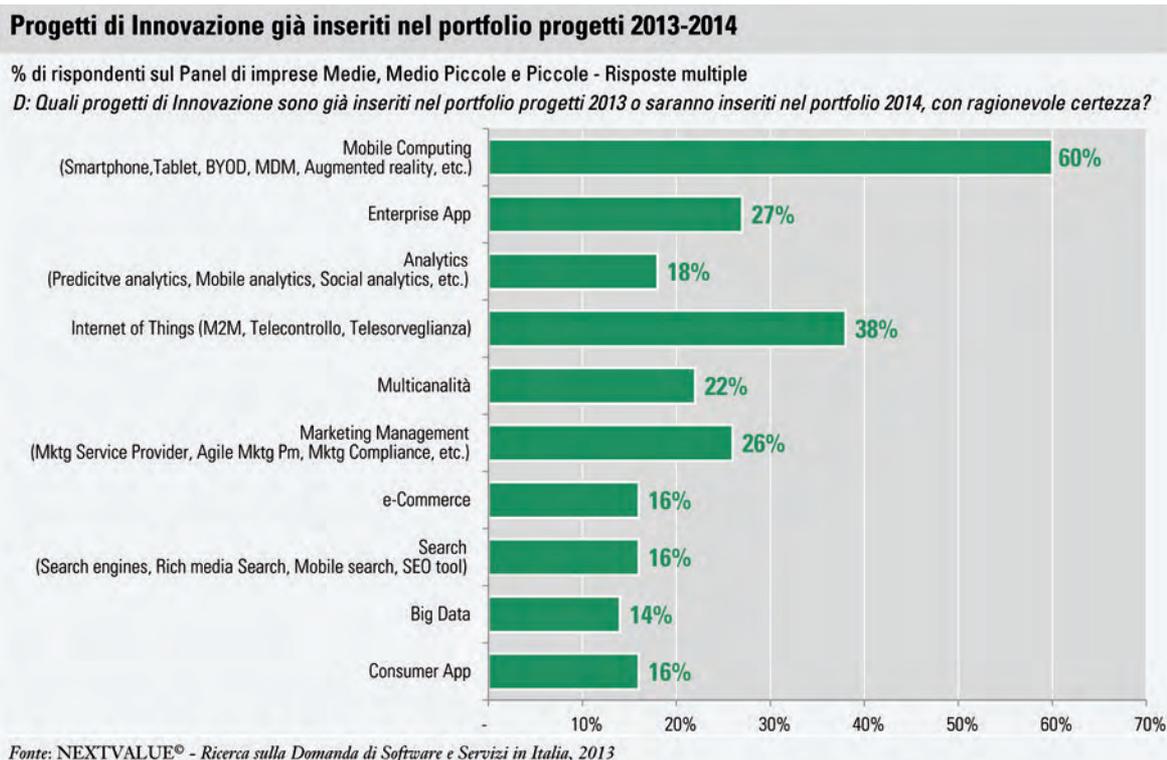
Anche in questo caso al top ritroviamo l'area del *Mobile Computing*, con grande distacco da tutte le altre. È evidente che l'argomento caldo della Mobility investe ogni tipo di azienda e, come più volte ripetuto, i progetti e gli investimenti in questo ambito possono essere efficaci e, nello stesso tempo, limitati nella portata e nell'impegno richiesto ed improntati al *best effort*.

Rispetto alla situazione riportata dai CIO, l'Innovazione nelle imprese Medie, Medio-Piccole e Piccole si declina diversamente in altre voci. Ad esempio, una differenza rimarchevole la ritroviamo nell'*Internet of Things*, che, in questo caso, riscuote il 38% dei voti. Senza dubbio gli IT Manager del Panel danno una interpretazione ampia al concetto, sottolineando il fatto che per loro rientrano in questa problematica interventi in area telecontrollo, telesorveglianza e, in larga parte, automazione e ammodernamento degli shopfloor di produzione. In questo tipo di aziende queste problematiche ormai da tempo tendono a rientrare nelle responsabilità dei Direttori IT.

Altra differenza importante è negli *Analytics*, soprattutto di nuova generazione, che ancora sembrerebbero non rappresentare un argomento così pressante in questo settore di imprese, anche se la risposta sui *Big Data*, lascia presupporre un maggior interesse. Forse anche l'interpretazione dei Big Data è ancora molto lasca e suggerisce una necessità di approfondimento in proposito, che per ragioni di spazio non è stato possibile fare in questa occasione.

La problematica delle *App* non sembra ancora esplosa in questo settore, almeno quella delle *Enterprise App*. Come si intravede dalle risposte si fa però largamente ricorso ad App disponibili nel mondo consumer, ovvero ad App sviluppate dall'impresa per i propri consumatori. Corre l'obbligo di segnalare che solo da quest'anno l'argomento App appare in modo massivo nelle imprese maggiori e questo lascia presupporre una sua estensione nei settori sottostanti in tempi molto brevi.

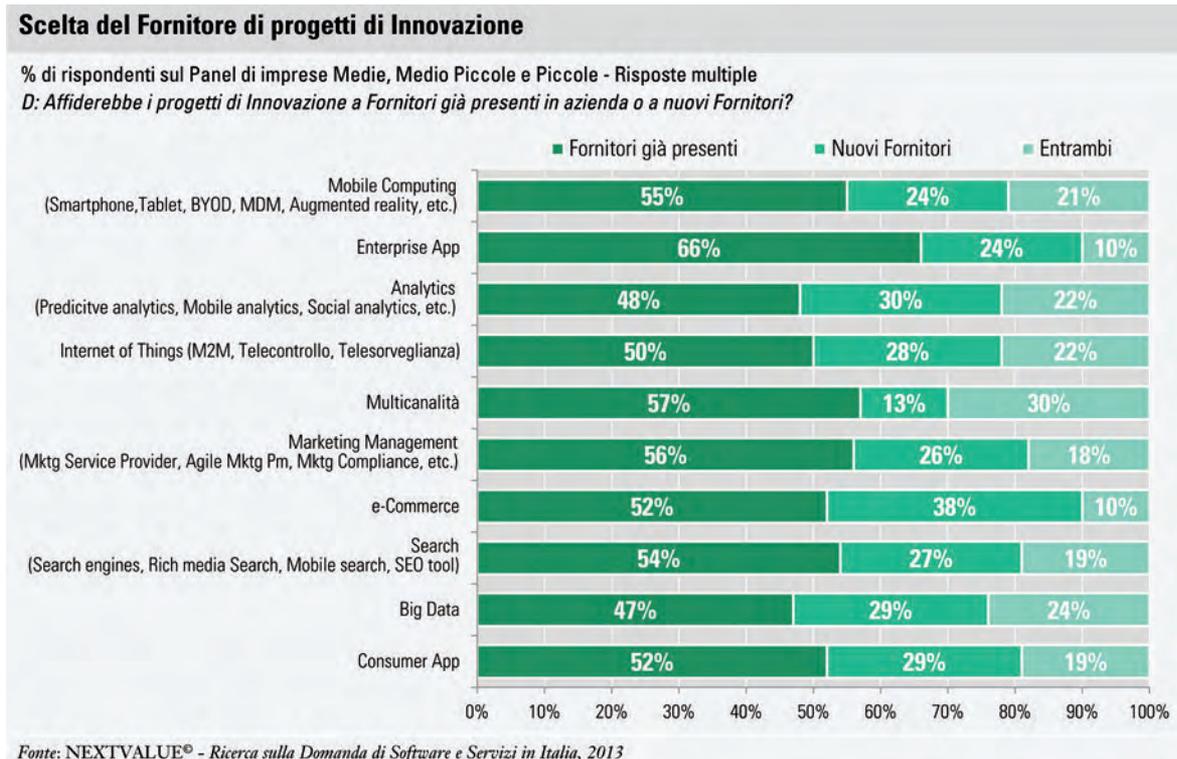
FIGURA 5.10



Se il problema delle Enterprise App non è il più assillante, rimangono mediamente calde le applicazioni per il *Marketing*, per presidiare la *Multicanalità* e per l'utilizzo del *Social Web* e del contenuto via Web.

Infine tocca all'argomento "scelta del fornitore". Come mostra la Figura 5.11, le imprese di Medio, Medio-Piccola e Piccola dimensione del Panel tendono a mantenere un atteggiamento più conservativo e ad essere maggiormente fidelizzate dai loro usuali fornitori di riferimento. Le risposte pertinenti alle varie aree di intervento di coloro che ammettono e preferiscono un fornitore alternativo sono mediamente al di sotto di vari punti percentuale, rispetto ai risultati corrispondenti mostrati dai CIO. Solo in due casi vengono tenuti atteggiamenti opposti. Il primo si riferisce agli *Analytics*, dove solo nel 30% dei casi le imprese minori sono disposte a cercare all'esterno del gruppo di fornitori abituali, mentre per il settore delle Medie la percentuale sale al 52%. In questo caso verrebbe da dire che le scelte di fondo, nel caso delle imprese maggiori, sono recenti ma già state fatte, mentre il campo è abbondantemente libero per i nuovi entranti che vogliono indirizzare il settore intermedio delle imprese italiane. Peraltro abbiamo già osservato

FIGURA 5.11



come questa problematica sia meno percepita come prioritaria dalle imprese del medesimo settore.

L'altra eccezione è relativa all'area del *Search* per il cui approvvigionamento e sviluppo il settore dimostra un maggiore interesse ed anche una spiccata propensione per fornitori alternativi, probabilmente anche per la carenza di skill presenti localmente e l'ancora carente copertura dei new comer sulle imprese di dimensione più ridotta.

Comunque anche su questa dimensione d'impresa la prospettiva dell'Innovazione apre notevoli opportunità per il Sistema d'Offerta, con nuovi progetti che potrebbero essere appannaggio non solo degli operatori già presenti presso le aziende, ma anche di tutta una nuova generazione di provider.

BUDGET IT PER CAPITOLI DI SPESA

Concludiamo l'analisi del settore imprese di Medio, Medio-Piccola e Piccola dimensione osservando più in dettaglio i capitoli di Spesa del Budget IT Esterno secondo la classificazione tradizionale.

La picture di sintesi è riportata in Figura 5.12.



Osserviamo subito che la ripartizione percentuale del Budget IT ricalca quella delle imprese più grandi, con piccole varianti relative all'investimento in *Software Applicativo*, inferiore di 4 punti percentuali e di quello per *Information Security Management*, che invece prevale di 2 punti. In questo secondo caso è anche presumibile che vi sia stato un certo ritardo nel predisporre iniziative sostenute da corposi investimenti. Anche le nuove aree di Innovazione guadagnano 1 punto percentuale nel confronto, a parità di perimetro.

Analogamente a quanto già rilevato in precedenza, il nostro Panel attribuisce al *Software Applicativo* maggiore rilevanza relativa, con una percentuale del 30% di poco superiore a quanto viene valutato l'investimento in Infrastruttura IT. Anche qui ricordiamo che, per come è stata posta la Domanda, rientrano nella voce Software Applicativo anche una parte dei Servizi per lo Sviluppo di Applicazioni.

In Figura 5.13 proponiamo invece come sono variare le voci di Budget descritte in precedenza in quest'ultimo anno. Anche in questo frangente, come già rilevato in precedenza a proposito del Budget complessivo, l'oscillazione tra riduzione e aumenti riportata dagli IT Manager è più smorzata rispetto a quanto espresso dai CIO.

Entrando nel dettaglio, gli investimenti in *Infrastruttura IT* hanno una tendenza a crescere nel 27% dei casi, non certo un valore eclatante, ma certamente positivo nella generale riduzione degli investimenti infrastrutturali. È chiara l'intenzione di molte imprese di recuperare almeno in parte ammodernando piccoli comparti risultati obsoleti negli ultimi anni, grazie all'allungamento dei tempi di ammortamento.

Sempre nel confronto con le imprese maggiori, il *Software Applicativo* risulta crescere ma in misura contenuta. Anche in questo caso, però, le imprese con Budget in crescita, il 30% del Panel, sono molte di più rispetto a quelle con allocazioni in diminuzione.

La stessa situazione si ritrova nella componente dei *Servizi IT*, che però appaiono molto più contingentati rispetto a ciò che avviene nelle imprese più importanti.

Infine vi è l'*Information Security Management* i cui Budget appaiono decisamente più stabili, con situazioni marginali di aumento e di diminuzione. Prevalgono anzi di poco i casi di diminuzione.

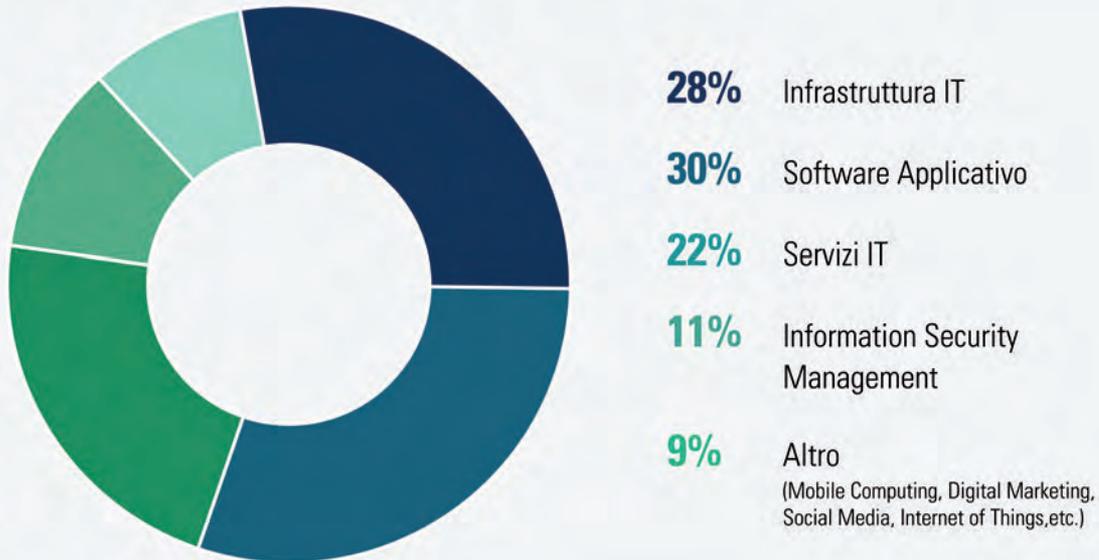
Per cercare di capire meglio, entriamo nella composizione dei Budget di ogni singola macro allocazione di Spesa ed iniziamo dalla scomposizione di quella delle *Infrastrutture IT*, riportata in Figura 5.14.

La voce principale è ovviamente quella dedicata agli investimenti in *Datacenter "On Premises"*, che raccoglie lo stesso 40% del totale delle imprese maggiori, così come quella dedicata agli *end-point* ed alle *Appliance* di vario genere che raggiunge il 27%.

FIGURA 5.12

Ripartizione del Budget IT Esterno per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole
 D: Come sono ripartiti in percentuale gli investimenti in IT?

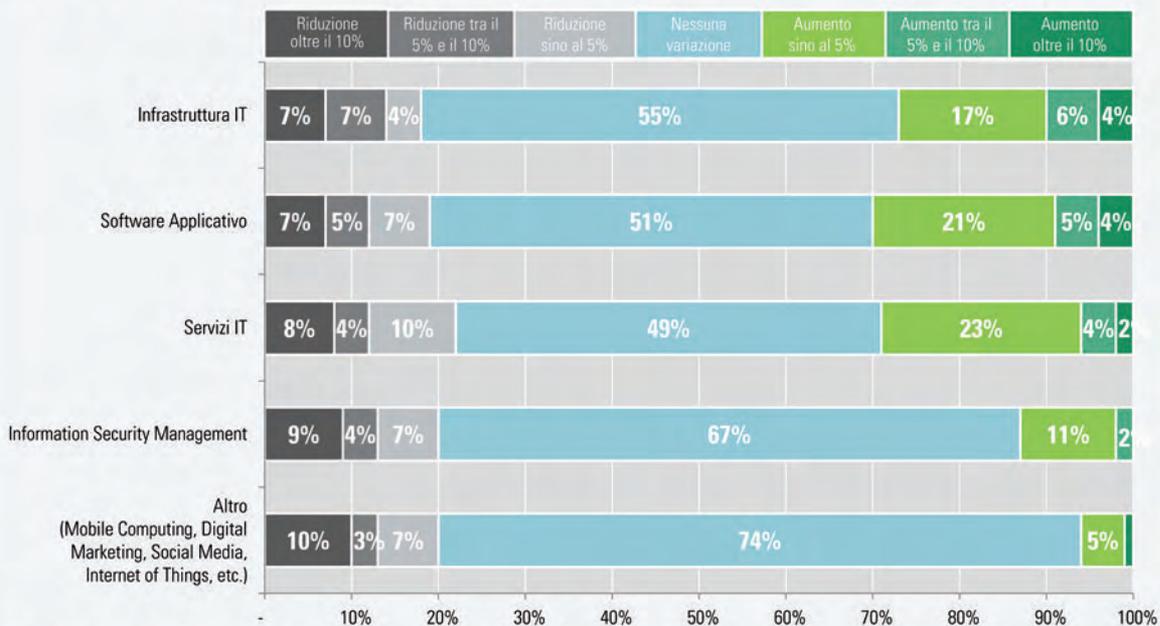


Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 5.13

Variazione delle voci di spesa IT rispetto allo scorso anno

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013



Come era prevedibile, invece, la voce *Outsourcing di Infrastrutture* risulta essere leggermente inferiore, raggiungendo il 16% nelle aziende intermedie, rispetto al 19% di quelle maggiori. Potremmo anzi arguire che le imprese del settore in esame hanno guadagnato terreno in questi ultimi tre anni sul fronte dell'Outsourcing tecnologico.

Rincorsa breve per quel che riguarda i servizi *IaaS* e *PaaS* che raggiungono entrambi lo stesso 4% delle imprese maggiori, a dimostrazione del fatto che non esiste una vera differenza agli effetti del Cloud Computing infrastrutturale tra i due settori.

Proseguendo con l'esame dei dettagli del capitolo di Spesa relativo al *Software Applicativo*, otteniamo i risultati di Figura 5.15.

Ben il 43% del Budget è assorbito dai *Sistemi Operazionali* più o meno orizzontali e che servono a far funzionare l'azienda.

La differenza più evidente è invece rappresentata dalla percentuale raggiunta dalle *Applicazioni verticali di Industry* (13% contro il 21% delle imprese maggiori).

Se si esclude una Spesa inferiore di 4 punti percentuali per le applicazioni dedicate allo *Human Resource*, non vi sono particolari differenze per tutte le altre voci di Spesa, con quanto già emerso per il settore delle imprese più grandi, a dimostrazione di un livellamento decisamente in atto.

Proseguendo nella nostra conoscenza più da vicino dei Budget, apriamo ora l'importante capitolo dei *Servizi IT*. La situazione è riportata in Figura 5.16.

La quantità di Servizi di *Sviluppo Software*, di *System Integration* e *Consulenza* è come sempre la voce più importante e assolutamente in linea con il resto del mercato.

Ad essa segue l'investimento in *Application Management* che, però non supera il 15% del Budget dei Servizi, rimanendo lontano 6 punti percentuali dalla quota raggiunta dalle imprese più grandi.

Buona la quota destinata all'*Outsourcing di Processo*, con una buona adesione anche in termini di numerosità da parte delle aziende, così come rimangono sopra la media i Budget dedicati alla *Formazione manageriale e tecnica*, alla *Governance dell'IT*, all'*Application Lifecycle Management* e al *Service Management*.

Un'unica osservazione sulla Formazione, che rappresenta tuttora un elemento molto importante non solo per disporre di nuove capacità e competenze, ma anche per motivare il personale dell'IT aziendale.

Se si vuole, la sorpresa positiva è nei servizi *SaaS*, i cui Budget si allineano a quelli delle imprese maggiori, a riprova del fatto che il Cloud Computing è entrato in una nuova fase di adozione che riguarda un numero sempre più numeroso di aziende, a partire dalla "cuspide" della piramide che rappresenta la struttura del mercato.

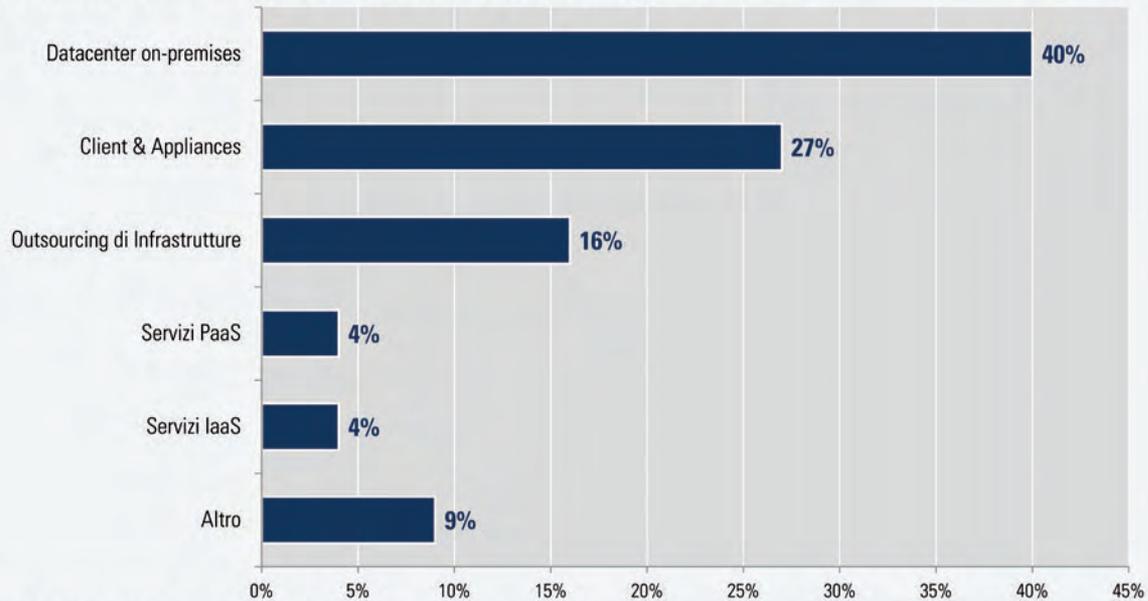
Tra i nodi del Cloud italiano è se esso abbia più presa nelle Piccole e

FIGURA 5.14

Ripartizione del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget INFRASTRUTTURA IT per voci di spesa?



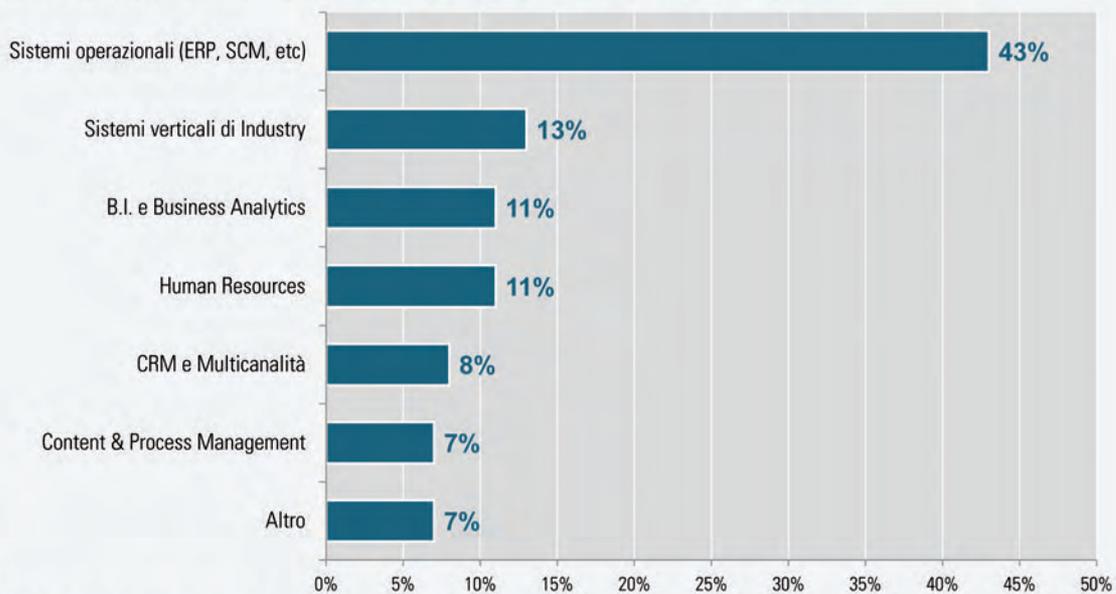
Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 5.15

Ripartizione del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa

% Media di investimento sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Qual è la ripartizione in termini percentuali, del Budget SOFTWARE APPLICATIVO per voci di spesa?



Fonte: NEXTVALUE® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2013

FIGURA 5.16

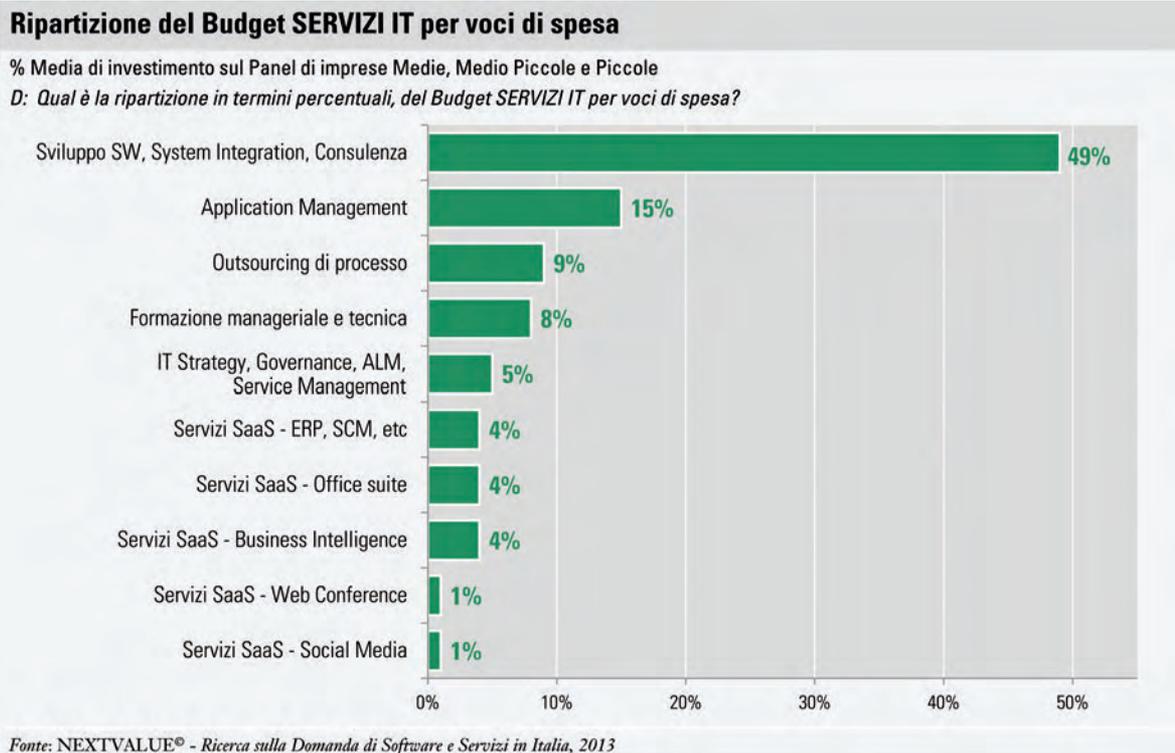
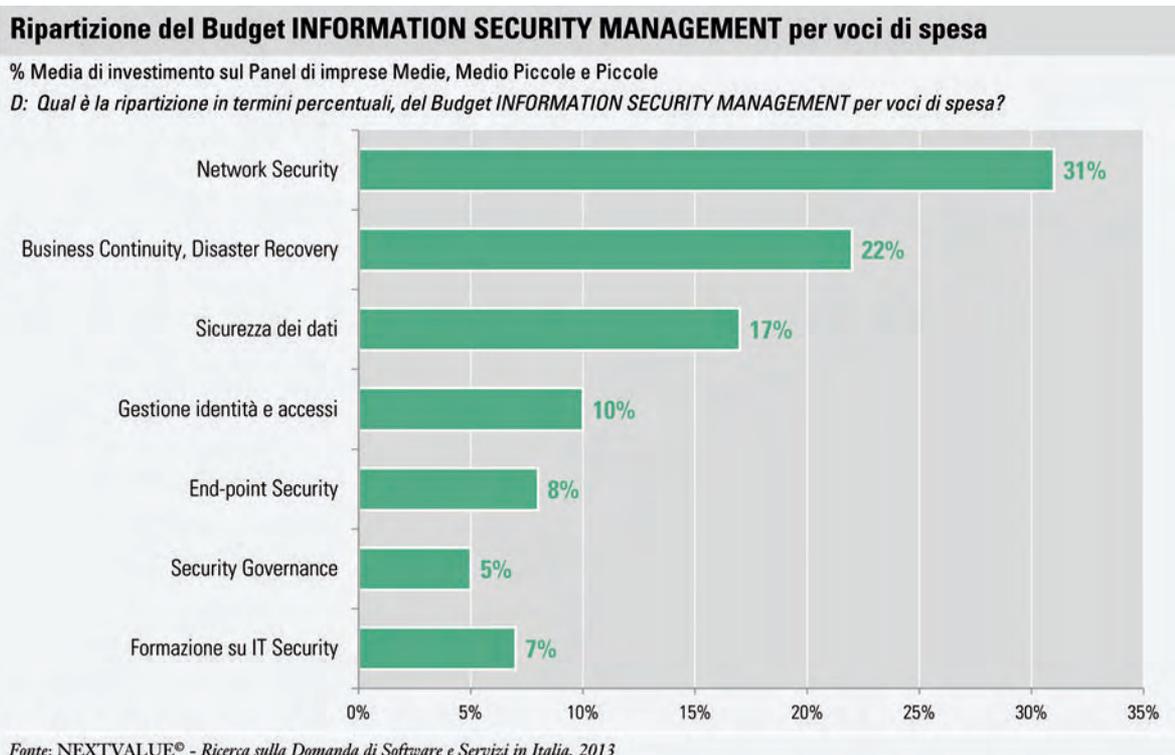


FIGURA 5.17





Medie imprese o in altri settori. I cinque anni di nostro INSIGHT sul tema mostrano un processo di adozione che parte dai due estremi del mercato, dal lato Top e dal mondo dei Professionisti e non senza ostacoli penetra in aziende Piccole e Medie.

La disponibilità di Servizi SaaS di tipo commodity aiuta nella adozione, ma il vero nocciolo della questione è la disponibilità di applicativi verticali e di nicchia in grado di portare un reale valore aggiunto rispetto alle soluzioni software tradizionali. Probabilmente questi servizi applicativi non potranno competere con le infinite funzionalità e verticalizzazioni che caratterizzano oggi l'offering tradizionale e occorrerà che i clienti si adattino a fruire di funzionalità decisamente più standard. Ma il tremendo vantaggio di SaaS è nel modello “a consumo”, nell'automatismo dell'aggiornamento, nella flessibilità che consente.

Da ultimo la ripartizione dei Budget relativi all'*Information Security Management*, mostrati in Figura 5.17 e che non crediamo ponga particolari difficoltà interpretative.

L'attenzione è ancora molto concentrata sulla *Sicurezza della Network*, che risucchia il 31% del Budget e sulla *Sicurezza dei Dati*, che è pari al 17%. Una quota inferiore rispetto alle aziende più importanti è destinata alla *Business Continuity e ai Recovery System*.

Meno affrontato il tema della *Governance* della Sicurezza IT e decisamente interessante il Budget allocato alla *Formazione* specifica.

* * *

Con l'approfondimento dei risultati della nostra survey sulle imprese Medie, Medio-Piccole e Piccole abbiamo concluso la parte analitica e quantitativa dell'Assintel Report e, probabilmente, anche la parte più interessante per coloro che desiderano disporre di “numeri” di mercato per confermare o prendere decisioni. Ovviamente il formato del Report e la necessità di essere concisi non ci consentono di pubblicare in questa sede tutti gli incroci dei dati raccolti o un secondo livello di dettaglio che, comunque, sono disponibili presso NEXTVALUE.

Il nostro *take away* dopo questo lungo escursus tra numeri e grafici della ricerca di quest'anno è che le imprese del nostro Panel hanno ben compreso il messaggio che proviene dall'odierna trasformazione dell'IT.

Le imprese italiane, come quelle nel mondo, hanno passato gli ultimi 25 anni cercando di eliminare tutto ciò che non è essenziale per il business, a riconcentrarsi su quanto è “core” e ad esternalizzare tutto il resto. In questa corsa alla semplificazione qualcuno ha relegato l'IT a “tenere le luci accese”, ma senza l'IT la visione del business sarebbe veramente cieca, soprattutto oggi che ogni business diviene un *digital business*.

La lezione è tutta qui: a differenza di larghi strati della Pubblica Amministrazione e delle “in-house” regionali, le imprese che vivono di competizione non solo devono “tenere la luce accesa”, ma devono adeguarsi e continuare a innovare anche attraverso la leva dell’IT.

Quelle del nostro Panel, pur con limiti e condizionamenti lo stanno facendo ed i Chief Information Officer ed i Direttori IT, che ci hanno così ben supportato nella nostra survey, dimostrano che potrebbero insegnare molto anche alla Pubblica Amministrazione.

A loro di nuovo “grazie”, anche come cittadini di questa Nazione.



6

LE STRATEGIE EMERGENTI

Non c'è una ricetta universalmente valida per realizzare appieno i benefici della trasformazione digitale. La formula cambia da stato a stato e da mercato a mercato, ma, nessun dubbio, i benefici *ci sono* e vanno conquistati con lungimiranza e caparbia.

Per i Governi la lezione dovrebbe essere ormai chiara: dopo aver posto le fondamenta della rete broadband e assicurato a tutti l'accesso, sta ai singoli Paesi scegliere su come differenziarsi e dotarsi di capacità distintive nel mondo digitale. In questo gioco tutti i Governi hanno un ruolo importante: possono operare delle scelte per trarre il massimo vantaggio competitivo per il loro sistema-Paese, per creare produttività e posti di lavoro attraverso una loro Agenda Digitale.

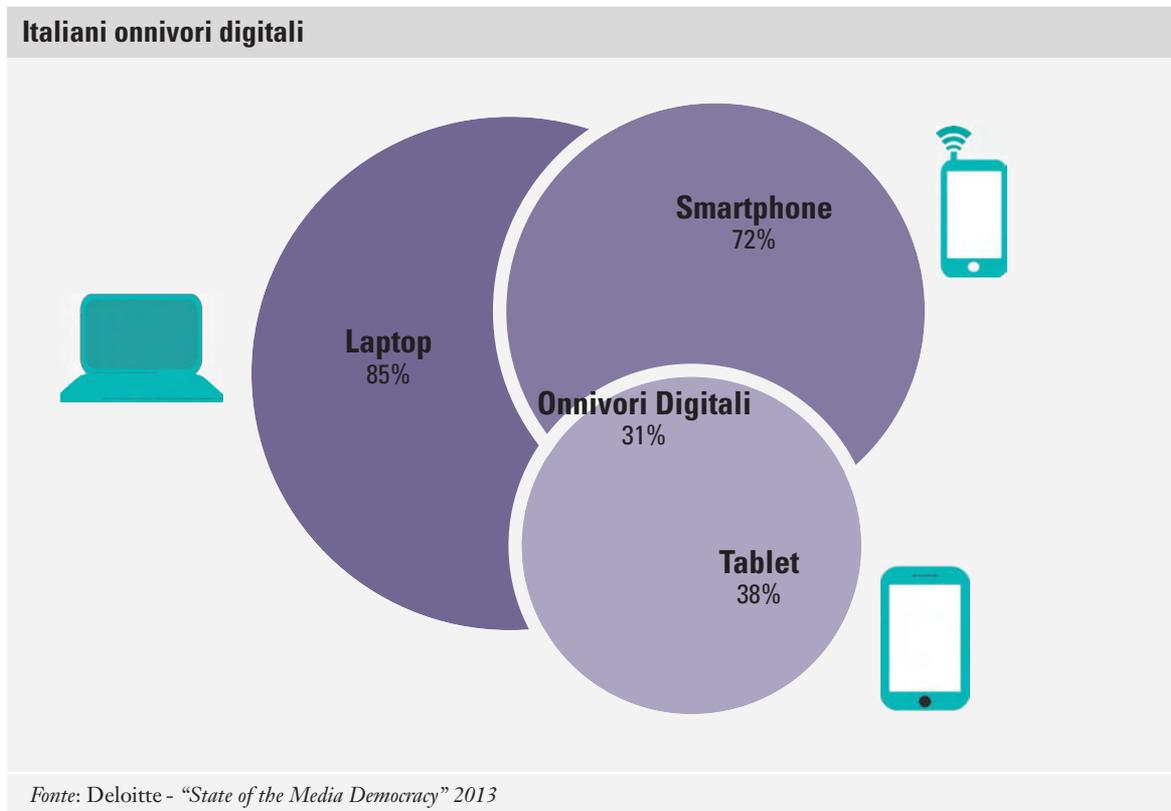
Politici, imprenditori, uomini della finanza, tutti noi, di fatto siamo coinvolti con ruoli diversi direttamente nello sviluppo del digitale o semplicemente nel facilitarlo, ma occorre che non perdiamo di vista il nostro ruolo ed il nostro obiettivo e indossiamo gli occhiali giusti per non sbagliare nelle scelte.

Noi non pretendiamo di possedere gli occhiali giusti, ma tentiamo di tenere accesa una piccola luce per illuminare le scelte.

L'ECONOMIA DIGITALE MADE IN ITALY

Se alla base di ogni sistema economico vi sono dei consumatori, quelli italiani sono sempre più online e sempre di più degli *omnivori digitali*. La survey "State of the Media Democracy", condotta su 10 Paesi e pubblicata a luglio da Deloitte, è stata condotta su un campione di 2mila

FIGURA 6.1



persone con età compresa tra i 14 e i 75 anni, corrispondente per l'Italia a circa 47 milioni di persone. Il 31% del campione possiede contemporaneamente un tablet, uno smartphone e un PC, un risultato che ci pone tra i massimi utilizzatori di questi strumenti al mondo, al di sopra di Paesi come USA (26%), UK (25%) e Germania (22%).

Gli italiani vogliono essere sempre "connessi" e interagire con la Rete. Infatti, altro dato che emerge dalla ricerca è che Internet è il mezzo di entertainment preferito dal 58% del campione, più della TV che si ferma al 51% delle preferenze, e del libro, cartaceo e/o e-book, al 36%.

Altro dato interessante è quello relativo al *second screen*: oltre il 70% degli intervistati in Italia ha dichiarato di compiere altre azioni mentre guarda la televisione, percentuale che sale tra i consumatori più giovani. Mentre guardano la TV, gli italiani navigano sul Web (26%), leggono la propria e-mail (22%), oppure controllano i Social Media (20%). La convergenza con i Social Media amplifica la voracità del consumatore che affianca molteplici comportamenti tra i quali si nota la progressiva affermazione dei due schermi: con tablet e smartphone si interagisce con



quanto si sta vedendo e nel frattempo si commenta e si posta sui Social Media per condividere la propria esperienza.

Non solo, ma guardare il proprio programma preferito “live” in TV è ormai un’abitudine in ribasso; meglio fruire di contenuti via Web o con modalità di programmazione flessibile, quali la catch up TV o similari, che consentono di vedere la programmazione recente o parte di essa on demand. Il consumatore costruisce il palinsesto e sceglie quali contenuti vedere e in quale momento, per cui gli operatori hanno iniziato a distribuire i contenuti in modalità *over-the-top* via Internet.

Curiosamente la metà del campione sarebbe disposto a pagare un prezzo maggiore per avere una velocità di connessione più elevata ed il 67% sarebbe propenso a utilizzare maggiormente Internet e i relativi contenuti online se avesse a disposizione una connessione più rapida. Forse non tutti sanno che negli Stati Uniti 1/3 del traffico Internet alle otto di sera è generato da Netflix!

Ma torniamo all’Economia Digitale: ogni economia è misurata dal Pil e, come abbiamo mostrato nel Capitolo 1 con le dimensioni e le crescite delle Economie Digitali dei Paesi del G20, anche se non agevolmente, si può calcolare il Pil prodotto dal *Digitale*. Come abbiamo visto, la gran parte del *Pil Digitale* nei Paesi avanzati dipende per oltre il 50% dai consumi, dal retail online, dai contenuti online, all’advertising online e, in misura minore dagli investimenti privati e pubblici in Infrastrutture e dalle quote di esportazioni nette.

Se tenessimo conto di tutte queste componenti, il *Pil Digitale* nel nostro Paese equivarrebbe al 3,1% del Pil complessivo a fine 2013, il che non ci pone certo tra i Paesi di “prima fascia”. Infatti la media dei Paesi del G20 è 4,7% e quella dell’EU-27 è di 4,9%.

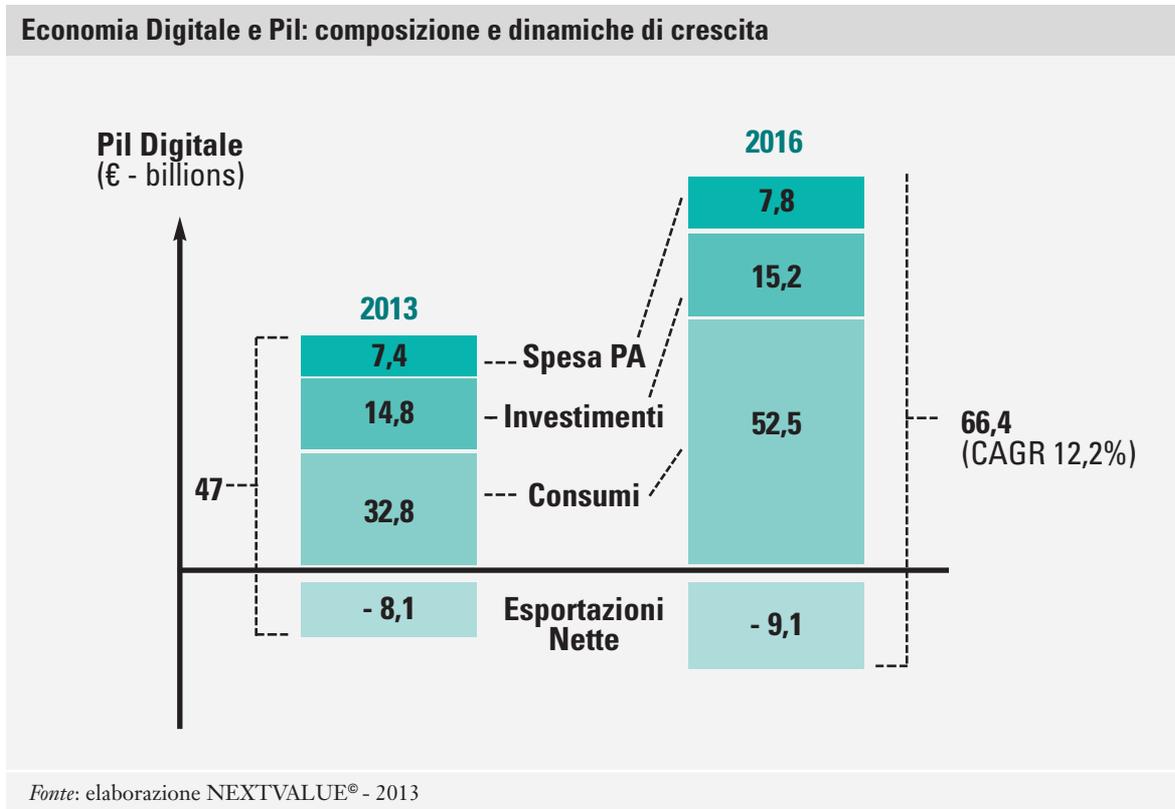
Di fatto siamo *onnivori digitali* ma ancora poco *e-Consumer* rispetto alla propensione all’uso dell’e-Commerce di altri Paesi europei.

La Figura 6.2 mostra l’attuale composizione e dinamica di crescita di quella che è la componente del Pil contribuita dall’Economia Digitale.

Nella proiezione al 2016 la componente relativa ai Consumi rimane quella più corposa e determina molta della crescita composta nel triennio. Secondo le nostre proiezioni, se non avvengono particolari cambiamenti o investimenti proprio nel settore del cosiddetto e-Retail il nostro Pil Digitale crescerà più lentamente rispetto a quello di altri Paesi e nel 2016 raggiungerà solo il 3,5% dell’intero Pil nazionale.

Attualmente la componente di vendite online in Italia è una percentuale che raggiunge il 5,4% dell’intero volume della distribuzione al dettaglio. L’e-Commerce nel nostro Paese è in crescita del +18% rispetto ad un anno fa ed i numeri di fatturato sono più che discreti, in un intorno dei 12 miliardi di Euro. Naturalmente la componente di

FIGURA 6.2



Mobile Commerce è in forte aumento, oltre il +160% anche se il giro d'affari è ancora limitato a circa mezzo miliardo di Euro.

Questi numeri potrebbero soddisfarci, se non fosse che siamo ancora al di sotto delle medie europee. Stando a statistiche recenti, gli incrementi in Europa sono nell'ordine del +22%, per un fatturato complessivo di oltre 305 miliardi di Euro. L'Europa è il primo mercato mondiale per l'e-Commerce, davanti agli Stati Uniti con 280 miliardi di Euro e all'Asia-Pacific che raggiunge i 220 miliardi di Euro.

Facciamo però notare una componente molto positiva: quella relativa agli acquisti dall'estero registra un incremento del +23% per un valore sopra i due miliardi di Euro. Di questi circa il 55% sono ovviamente sviluppati dal Turismo e per il 31% dall'Abbigliamento.

Tornando ai numeri complessivi i settori con comparti che segnano in assoluto la percentuale di crescita maggiore in termini di giro d'affari sono, oltre all'Abbigliamento, che sale del +27%, l'Informatica e il Grocery, con incrementi del +24% e del +18%.

Sempre più persone acquistano online: sono già 13 milioni gli italiani



che preferiscono usare il Web non solo per oggetti costosi o introvabili o per l'usato, ma anche per beni di largo consumo e per la spesa del supermercato. Per acquistare online, gli italiani si affidano soprattutto alle catene di supermercati e negozi (75%), ma anche ai grandi marchi (69%). Il passaparola pubblicizza questi canali tra amici, parenti e colleghi e una parte importante arriva anche dai link su Internet, così come dai media tradizionali, radio, TV, giornali e riviste. Eppure la maggior parte di chi acquista non ritiene di aver sviluppato particolari competenze per navigare e acquistare su Internet. È evidente quale sarebbe il potenziale se un numero maggiore di persone fosse pienamente informato circa la possibilità di fare acquisti online di prodotti di largo consumo.

Quello che piace degli acquisti sul Web è il risparmio di tempo, la consegna a casa, il non dover trovare un parcheggio e il non dover sottostare ai vincoli d'orario dei negozi. Anche il risparmio è una componente fondamentale, così come la possibilità di avere una maggiore scelta e assortimento di prodotti.

Gli ostacoli sono il "disagio della smaterializzazione", soprattutto quando si parla di acquistare alimenti senza essere certi della loro qualità. Inoltre per fare la spesa online bisogna avere le idee chiare e non si dovrebbe pagare un sovrapprezzo per la consegna a casa.

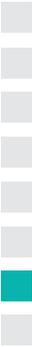
A questo punto ci si domanda perché l'e-Commerce italiano, che dimostra con questi risultati di "funzionare", non potrebbe funzionare meglio. Al di là dei gap infrastrutturali che limitano le stesse performance di Internet, crediamo vi siano due aree in cui occorrerebbe intervenire in modo più mirato.

La prima è la diffusione dei pagamenti online "sicuri", maggiormente promossi e resi convenienti anche dal sistema bancario.

La seconda ha a che vedere con una maggiore convinzione e *trust* proprio da parte degli operatori dell'Offerta nell'uso delle modalità di e-Commerce. Proprio il successo del Turismo 2.0 ha dimostrato che comunque il consumatore disintermedia il vecchio sistema quando questo non offre più un particolare valore aggiunto. Allora proprio i commercianti, aiutati dalla loro Associazione, dovrebbero prendere la leadership del commercio online e sfruttare il *momentum* per rivitalizzare le vendite.

In attesa che ciò accada, riprendiamo la disamina su altri elementi dell'Economia Digitale in Italia.

La *Pubblicità sul Web* vede l'Italia al quinto posto in Europa, con un valore di mercato di circa 1,4 miliardi di Euro, secondo il rapporto AdEx Benchmark realizzato per Iab Europe. Video e mobile sono gli ambiti di maggiore ascesa. Tra i principali driver della crescita, la costante



migrazione degli investimenti in advertising su Internet, che rispecchia l'evoluzione dell'intero settore Media, ma anche la varietà e flessibilità dell'online, particolarmente efficace in contesti in rapida evoluzione, caratterizzati dall'adozione di nuove tecnologie e dispositivi, e dai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori.

Il rapporto analizza il mercato della pubblicità online suddividendolo in tre settori: Display, Classified and Directory, e Paid-for-Search, che maggiormente rappresentano lo scenario di riferimento.

Il mercato del *Display Advertising* utilizza spazi a pagamento all'interno di un contenuto di interesse dell'utente in cui promuovere un prodotto/servizio. Questo settore vale circa il 32% del mercato e a favorirne la crescita è soprattutto l'aumento della fruizione dei video online e su mobile. Questo settore è quello più "tradizionale" e solitamente le statistiche di audience, le misurazioni dei risultati, l'automazione e la semplificazione nel campo degli acquisti degli spazi pubblicitari online sono più affidabili e conosciute.

Il valore di mercato di *Classified and Directory*, il mercato degli annunci economici e delle inserzioni, vale circa un 24% del totale e la crescita è incoraggiata da una significativa redistribuzione degli investimenti sui Classified online. Inoltre un costante consolidamento del settore ha portato a un aumento nel numero di siti Classified, rendendoli più interessanti per gli investitori.

Il *Paid-For-Search*, pubblicità mirata e pagata nei risultati di ricerca, vale poco meno della metà del mercato e sono in crescita, in particolare, gli investimenti da parte di piccoli inserzionisti.

Le previsioni per l'online Advertising rimangono positive. In un mercato, come quello della pubblicità, in contrazione Internet si conferma un medium privilegiato, oltretutto in grado di influenzare profondamente i modelli di consumo. L'Italia, partita dietro i principali Paesi Europei, fa registrare il primato del video online.

Agli investimenti dei privati per lo sviluppo della loro trasformazione digitale abbiamo dato largamente spazio nei capitoli precedenti. Sulla Spesa della P.A. torneremo nel successivo paragrafo.

Fin qui per parlare di Pil Digitale, ma per completare il quadro della Economia Digitale, dobbiamo quantomeno valutare anche la componente del *Research online Purchase offline (ROPO)*.

Il ROPO esprime tutte le potenzialità del Web anche se non misura un business reale ma indica la mole di prodotti e servizi che i consumatori di ogni parte del mondo ricercano e prendono in considerazione via Web prima di acquistarli in un altro modo. In tutte le parti del mondo il ROPO è una cifra che supera i volumi dell'e-Commerce ma con differenze fra i Paesi sviluppati e quelli emergenti. Ad esempio negli Stati



Uniti il ROPO è appena superiore al doppio dei volumi dell'e-Commerce, mentre in Paesi come la Turchia è 20 volte di più. La relazione tra ROPO e e-Commerce è influenzata dalla diffusione di quest'ultimo, sulla quale, come abbiamo visto, incidono fattori quali lo stato dell'Infrastruttura online, la penetrazione di Internet, la confidenza dei consumatori nei pagamenti attraverso carte di credito, ecc..

Se dovessimo considerare il ROPO una componente effettiva del Pil Digitale questo comporterebbe l'aumento di oltre 3 punti percentuali al contributo fornito dal Pil Digitale al Pil Reale nei Paesi del G20.

Secondo le nostre stime il ROPO in Italia vale intorno ai 51 milioni di Euro nel 2013, con un tasso percentuale di crescita nel prossimo triennio del +11,1%. Una cifra considerevole che dovrebbe far riflettere sull'influenza del Web sui consumatori.

IL PARBUCKLING DELL'AGENDA DIGITALE ITALIANA

Se da una parte c'è stato "allarme rosso" circa i ritardi della Agenda Digitale italiana, come abbiamo ricordato nel Capitolo 1, dall'altro le cose sembrano prendere un migliore abbrivio. Fino ad ora quella che dovrebbe essere la principale azione per la modernizzazione del Paese, secondo i più, procede con il freno tirato a causa della burocrazia e degli impressionanti ritardi accumulati dal Governo nell'adozione dei provvedimenti attuativi. In tanti avevano, a suo tempo, fatto notare che la maggior parte delle disposizioni dell'Agenda non poteva essere immediatamente operativa perché richiedeva l'adozione di decine di regolamenti e di decreti attuativi da emanare secondo scadenze ben definite e che il ritardo accumulato nell'adozione di questi provvedimenti avrebbe impedito di fatto il raggiungimento degli obiettivi.

Le conseguenze immediate sono state per le Pubbliche Amministrazioni il mancato completamento della transizione dal cartaceo al digitale, per i cittadini e le imprese la carenza di strumenti online per dialogare con la P.A., e in molti casi l'impossibilità di effettuare pagamenti online e, ancora per gli Enti e le imprese, l'impossibilità di investire, o l'aver avuto una buona scusa per non farlo, in considerazione della cronica incertezza su standard e regole tecniche.

Nell'ambito delle cose realizzabili, la prima è l'avvio dell'organizzazione definita nel "decreto del fare" con a capo un "Mister Agenda Digitale", come lo ha definito il Presidente Letta nel suo famoso tweet. Il "Mister", Francesco Caio, è partito "part time", cosa che non sarebbe strana in questo Paese in cui proliferano i contratti di lavoro atipici, ma un po' incomprensibile in Europa, visto che non prevediamo un ruolo full time per chi dovrebbe fare da cerniera tra Governo e



Se fosse “solo” un problema tecnico ci aspetteremmo tempi brevissimi per l’operazione di razionalizzazione e consolidamento. Ma l’aspetto di cui si parla meno è che la frammentazione è a livello di Governance e delle stesse funzioni IT nei vari livelli della Pubblica Amministrazione, ovvero comuni, province, regioni, ministeri, agenzie territoriali, istituti previdenziali, comprensori scolastici, tribunali, collegi, confederazioni, federazioni, consigli, ordini professionali, fondazioni, consorzi. Come mette in luce una recente ricerca della LUISS Business School e di HSPI in ciascuno degli oltre 20.000 enti, che costituiscono la P.A. italiana, sono presenti una o più unità organizzative che si occupano, a vario titolo, della gestione dei sistemi informativi. L’elevata frammentazione delle funzioni IT e la mancanza di un modello di Governance condiviso e centralizzato determina eterogeneità di processi, dispersione e scarsità di competenze, attribuzione di responsabilità non adeguate e mancanza di meccanismi di coordinamento.

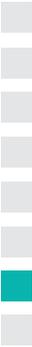
La drastica riduzione dei “Ced” appare un obiettivo che può produrre enormi benefici e non solo risparmi. Infatti induce un processo di standardizzazione dei servizi offerti e contribuisce all’ottenimento di risultati anche con il ricorso al “riuso”.

Il processo di razionalizzazione non sarà facile da attuare, soprattutto entro tempi brevi. Mancano anche alcune condizioni necessarie: una Infrastruttura a banda larga che consenta di far funzionare il tutto come una Cloud. Probabilmente, si sottovaluta la resistenza al cambiamento dei vari “enti” che di solito, come le corporazioni, si oppongono a ogni Innovazione.

Lo step sulle Infrastrutture è propedeutico agli *open data*. Una volta consolidate le Infrastrutture dovrebbe essere più semplice “aprire” i sistemi informativi pubblici e trasformarli in servizi più accessibili e utili a cittadini e imprese. Scopercchiare la pentola dei dati potrebbe farci scoprire minestre ribollite: la qualità dei dati che la P.A. deve mettere a disposizione secondo regole standard deve essere elevata e poi gli stessi devono essere messi a disposizione dei privati in modalità *machine-readable*. Va da sé che il patrimonio informativo pubblico è una grande ricchezza ed è l’occasione per le imprese private del settore IT di sviluppare nuovi servizi. Questa è un’area che può imprimere una forte crescita all’IT e può essere fonte di nuova occupazione anche per nuovi talenti. Sarà poi necessario creare un catalogo dei servizi digitali di semplice reperibilità e facile accesso. Ma anche di questo ne parleremo nella futura edizione dell’Assintel Report.

Per ora l’Agenda Digitale italiana coincide con i progetti abilitanti la P.A. *digitale*.

L’*anagrafe nazionale* centralizzerà le circa 8.100 anagrafi non interoperabili che oggi sono gestite dai comuni. La piattaforma unica è



stata commissionata dal Ministero dell'Interno a Sogei ed i comuni resteranno proprietari dei dati.

Il cittadino sarà dotato di una *identità digitale*, che dovrà rispondere a precisi standard internazionali e, in questo senso, Agid sta collaborando con gli organismi tecnici della Commissione Europea per definire criteri condivisi.

Per la *fatturazione elettronica* e i *pagamenti elettronici* da e verso la P.A. gli operatori stanno lavorando alla realizzazione di un sistema di back end unico. Il front end è costituito dagli sportelli postali, bancari e di tutti gli enti incassatori. Il sistema è attualmente in fase di test presso il Ministero della Giustizia.

A noi piacerebbero alcuni passi più coraggiosi. In Europa esistono già esempi di *G-Cloud*, come, ad esempio, in UK. Forse andrebbero approfonditi e clonati superando i limiti che queste esperienze hanno messo in evidenza.

Anzitutto una G-Cloud potrebbe risolvere in modo nativo i problemi di Business Continuity e di Information Security che molte amministrazioni continuano a manifestare, peraltro con un notevole risparmio di risorse e maggiore affidabilità, ma ciò che ci insegna proprio il business case del G-Cloud Store del Governo inglese, è che il percorso verso il G-Cloud non richiede un intervento esclusivamente tecnologico, ma deve affrontare in modo efficace i temi della governance, dei processi e dell'organizzazione, delle competenze.

La via del Cloud, come dimostrano anche le esperienze delle imprese private, non può ridursi semplicemente al raggiungimento di un obiettivo economico. Da questo punto di vista la roadmap deve massimizzare l'uso degli asset esistenti e far sì che la practice del "riuso" diventi la base della nuova organizzazione. Il G-Cloud non deve condurre a una centralizzazione del processo decisionale, ma basarsi sulla massima condivisione di quanto a livello periferico può costituire un valore. Diviene la "federazione" delle competenze e delle specializzazioni tra diversi domini, territori, enti, ecc., che collaborano per una migliore valorizzazione delle esperienze presenti.

Perché ciò avvenga, occorrono best practice e processi di riuso ben definiti e condivisi. I processi operativi diventano infatti la base fondamentale su cui poter avviare percorsi di riorganizzazione e di adattamento delle singole amministrazioni e dell'intera comunità. Solo così per ciascuna amministrazione è possibile comprendere quanto sia acquisibile dagli asset riusabili e mettere a fattor comune le proprie eccellenze.

Con il G-Cloud si evidenzia la necessità di un forte sviluppo delle competenze IT che nella P.A. si concentrano nell'area infrastrutturale e



architetturale, in quella tecnico-applicativa e della interoperabilità, in quella delle competenze funzionali e organizzative.

Forse all'Agenda Digitale italiana manca anche un capitolo: quello della *cultura*. Al contrario questo capitolo lo si ritrova in Agende di altri Paesi. La stessa Commissione Europea si è impegnata a valutare le modalità per consentire ai bilanci pubblici nazionali di deviare temporaneamente dagli obiettivi di medio termine per finanziare, sotto specifiche condizioni, progetti di investimento per la cultura e per l'ambiente.

L'Industry della cultura prende oggi un deciso indirizzo digitale e gli stessi temi della cultura potrebbero dare slancio e attuazione all'Agenda Digitale italiana a partire dal *diritto d'autore*. L'emanazione del regolamento in materia da parte dell'Agcom avviene con tempi biblici rispetto alla velocità con cui avvengono le trasformazioni digitali e accumuliamo ritardo su un tema che è alla base della creazione di un mercato legale dei contenuti culturali e dello sviluppo delle politiche necessarie.

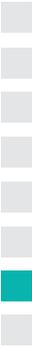
La Francia ha approvato leggi che hanno come obiettivo la rivitalizzazione dell'editoria digitale, attraverso forme nuove di gestione dei diritti d'autore e dei contributi pubblici alla digitalizzazione, in forma di credito agevolato e supporto logistico organizzativo, il tutto per stimolare gli investimenti privati nel settore in un quadro di mercato ben definito.

In UK il tema della gestione delle informazioni sui diritti d'autore è stato di recente affrontato con il *Copyright Hub*, uno strumento Web per facilitare la gestione dei diritti negli ambiti più diversi e l'incontro tra domanda e offerta per l'utilizzo e il riuso di contenuti protetti dal diritto d'autore.

In un Paese in cui a tutti non sembra vero di esercitare il proprio diritto di critica ed evidenziare, a volte in modo compiaciuto, i gap "degli altri", a noi sembra importante incoraggiare l'azione in corso e spingere perché si faccia comunque e a ogni costo.

La buona notizia, anzi l'ottima notizia, è che le risorse, una volta tanto, non mancano. La maggior parte dei fondi necessari arriverà da Horizon 2020 e si tratta di 30 miliardi che l'Unione Europea destinerà all'Italia. Se il problema diventa come spenderli, come è stato con il Piano per la Società dell'Informazione 2007-2013, il Paese rimarrà definitivamente indietro. In quel caso la EU ci aveva destinato circa 58 miliardi, dei quali ne sono stati spesi solo 18.

Regioni, Ministero per la Coesione Territoriale e Mise stanno studiando una pianificazione "anti-spreco". Forse varrebbe la pena, anche, di migliorare il procurement e la partnership tra pubblico e



privato per trovare le risorse per fare Innovazione e coinvolgere le imprese, come quelle associate ad Assintel, dislocate sul territorio.

Ma, per favore, questa volta spendete tutti i soldi!

INNOVAZIONE E CRESCITA DIGITALE DELLE IMPRESE ITALIANE

Al fine di cogliere le massime potenzialità di una “crescita digitale”, il progressivo aumento dell’adozione della tecnologia da parte della P.A. e dei consumatori si deve coniugare con la creazione “in loco” di Innovazione e di valore aggiunto da parte delle *Imprese* in tutti i segmenti di mercato. Anche le imprese, mediante attività innovative di ricerca e sviluppo, di Digital Marketing e di e-Commerce e, più in generale, attraverso un migliore utilizzo delle tecnologie IT, possono ambire ad elevare le proprie potenzialità di crescita, nel contesto delle loro specializzazioni.

Tutte le tecnologie emergenti che abbiamo analizzato lungo tutto questo Report determinano nuovi comportamenti ed esperienze dei clienti. Per imprese e organizzazioni non è mai troppo presto per prepararsi a essi.

Il problema è che l’accelerazione delle tecnologie digitali costringe le imprese a soddisfare nuove e più precise esigenze dei consumatori: in un mondo che è sempre più “on demand”, questi ultimi giudicano i brand dalla capacità di fornire esperienze di rilievo, di interagire con loro “ovunque” e di offrire più elevati livelli di valore.

Pertanto, per le imprese *essere digitali* significa eccellere nell’interagire con i clienti in svariati modi, disporre di molti più dati e più viste del loro comportamento nelle occasioni di contatto e di relazione con il brand, sviluppare nuovi processi e competenze in modo trasversale alle tradizionali funzioni aziendali.

Tutto ciò è il *Digital Marketing*, molto più che una nuova disciplina di Marketing; infatti stiamo entrando in un nuovo e sconosciuto territorio, dove la “legge” è il vasto e crescente potere del consumatore e dove l’offerta di esperienza con il brand non solo è “always on”, ma è “sempre pertinente e rilevante”, per rispondere al desiderio del consumatore di essere riconosciuto come “persona”. È la fine del *mass marketing*.

Ad alimentare in continuazione questo trend è la perfetta simbiosi tra evoluzione tecnologica e aspirazioni dei consumatori. Le tecnologie di *Search*, a cui spesso abbiamo fatto riferimento nella ricerca associata a questo Report, rendono l’informazione di prodotto ubiqua, i *Social Media* incoraggiano i consumatori a condividere l’informazione, a giudicarla e votarla, secondo le esperienze fatte da ognuno, gli *strumenti mobili* permettono di farlo “ovunque”.



Tutto questo sta diventando la “normalità”; molte imprese sanno come “farsi trovare” dalle ricerche dei clienti, sanno come far dilagare i propri messaggi, come monitorare le attività sui Social Media, come creare positive esperienze che i loro clienti condivideranno con altri. Vi sono sistemi per fare in modo che i consumatori postino recensioni favorevoli e parlino del loro rapporto con il brand. Ma siamo solo agli inizi e gli sviluppi del mobile, degli spazi online, dei tag dell’Internet of Things negli oggetti, dei Big Data faranno il resto. I consumatori saranno presto in grado di cercare per immagini, voci, gesti, di venire in contatto con altri quando scatteranno una fotografia o eseguiranno una transazione, e potranno perfino scoprire un’opportunità attraverso strumenti che “aumentano” la realtà presente nel loro campo visivo.

Una cosa è sicura: l’esperienza fatta con il brand diviene più intensa e precisa, il che conta per i due terzi nelle motivazioni all’acquisto, il resto lo fa il prezzo.

Come prepararsi a tutto ciò dovrebbe essere nei punti delle Agende Digitali di tutte le imprese e, a maggior ragione, al primo posto anche in quelle delle Società di Software e Servizi IT.

Ma andiamo con ordine e analizziamo la situazione delle aziende end-user.

Data la loro maggiore agilità ci si potrebbe aspettare che le Medie e Piccole imprese, a lungo celebrate come motore di crescita di questo Paese, possano meglio cogliere le potenzialità del Web per rinnovare se stesse. Certamente in molte lo hanno fatto e il Web ha contribuito a trasformarle assicurando continuità e crescita di ricavi e di occupazione. Ma un numero sorprendente di Medie e Piccole imprese italiane non ha proprio fatto nulla o si è mosso in Rete con logiche da “così fan tutte”, rinunciando a priori a coglierne le opportunità.

Le nostre prospezioni ci fanno ritenere che la danza nel Digital Marketing, così come in altre aree di Innovazione, è più frequentemente condotta dalle imprese di maggiore dimensione, ma, in realtà, ogni organizzazione di business, grande o piccola, ha bisogno di “diventare digitale” e di farlo velocemente.

Al top sono quindi le imprese che, grazie al Web e alla digitalizzazione, crescono più di altre che non fanno nulla. Non disponiamo di statistiche italiane, ma ricerche internazionali stimano crescite medie superiori al 22% delle imprese “Web intensive” rispetto alle altre, cioè le imprese che hanno integrato il Web nella loro attività quotidiana e si muovono online in modo aggressivo, in particolare in attività quali l’ottimizzazione per i motori di ricerca, il social networking, la gestione degli acquisti, la ricerca online di risorse e skill, il *crowdsourcing*. Sia nelle economie sviluppate sia in quelle in via di sviluppo, queste imprese hanno una clientela nazionale e internazionale



due volte più ampia delle altre, che normalmente si muovono solo a livello locale.

Ma quali sono le “leve” competitive che dispiegano vantaggi nell’uso del Web?

La prima è senz’altro la *Presenza Globale*, il Web abilita a muoversi in un territorio senza confini, 24 ore su 24, a competere con società molto più grandi, ad accedere a mercati che prima erano fuori portata.

La seconda leva è il *Digital Marketing*, che assicura un’audience maggiore, consente ritorni misurabili, produce informazioni importanti sui consumatori e sulle loro preferenze, consente di inviare messaggi pubblicitari e offerte mirate alla persona.

La terza leva è la migliore possibilità di *Interazione con i Clienti*. I Social Media permettono alle imprese di dialogare in tempo reale con i clienti, non solo per aumentare le vendite, ma anche per fidelizzarli e creare, affinare e migliorare prodotti e servizi.

La quarta leva è il *Cloud Computing*. Le imprese che sfruttano il Cloud Computing possono accedere a strumenti spesso sofisticati e migliorare una vasta gamma di funzioni, tra cui la gestione delle relazioni con i clienti, la gestione delle informazioni, i pagamenti, ecc.. L’impresa può crescere rapidamente senza richiedere grandi investimenti e costose infrastrutture.

La quinta leva è la *Gestione dei Talenti*. È più facile e veloce reperire ed assumere personale, meno costoso, si può accedere al mercato globale del talento.

Tra queste la leva più potente è quella della *migliore interazione* con il cliente, che si ottiene sfruttando appieno la natura partecipativa dell’Internet di oggi. Oltre i due terzi delle imprese che usano intensamente il Web, si sono già attivate per soddisfare le richieste dei propri clienti nei Social Media.

Naturalmente vi sono anche barriere che impediscono, soprattutto alle Medie e Piccole imprese, di impegnarsi a fondo nell’uso di queste leve. Esse hanno a che vedere con la mancanza di capacità e risorse, infrastrutture carenti, un contesto economico sfavorevole.

La maggior parte di queste barriere può essere superata grazie all’impegno delle stesse imprese, ma è anche il sistema-Paese che può fare la differenza, così come lo sono le questioni legislative e regolamentari. Si tratta di aree in cui i Governi possono avere un ruolo fondamentale e prendere la leadership di programmi che generano crescita economica e creazione di posti di lavoro.

Il futuro corre dritto verso di noi: Internet cambierà nei prossimi cinque anni ancor più di quanto non abbia fatto nei suoi primi 25 anni di vita. Avrà più utenti, in particolare nei mercati in via di sviluppo, più



utenti *mobili*, più utenti che utilizzano contemporaneamente più dispositivi e “oggetti” durante il giorno e molte più persone saranno impegnate nei Social Media più partecipativi.

Internet ha il potere di remunerare, ma anche di sopraffare. Per le imprese, in particolare, è necessario fare delle scelte. Esse possono raccogliere la sfida del “nuovo” guidato dal Web e trarre vantaggio da funzionalità ampliate e da tassi di crescita più elevati, o possono decidere di seguire le orme di alcune imprese dell'intrattenimento e dell'editoria che hanno scelto di mantenere modelli di business obsoleti per troppo tempo e ora pagano il nuovo ambiente competitivo che si è rimodellato tutto intorno a loro.

Per chi vuole pensare in grande, abbracciare il cambiamento, muoversi velocemente, organizzarsi in modo diverso: questo è il momento per cercare di raccogliere nel breve i frutti della distruzione creativa di Internet.

LA SCELTA OBBLIGATA DELLE SOCIETÀ DI IT: INNOVARE

Più volte ci chiedono se “possiamo ancora farcela e come si può fare per tornare all'età dell'oro dell'IT”, quella dei margini e delle tante opportunità di mercato. La domanda pone drammaticamente in luce la incapacità di adeguarsi, da un lato a un mercato sempre più maturo e, dall'altro, di vedere il futuro.

Il marajà della favola remunerava volentieri con dei chicchi di riso il suo fedele servitore: ogniqualvolta questo avesse servito il suo signore in modo egregio, avrebbe avuto diritto a un numero doppio dei chicchi di riso posti la volta prima in una casella della scacchiera. Purtroppo il marajà aveva sottovalutato due cose: che il servitore era bravo, coerente e ambizioso e che la scacchiera ha sì solo 64 caselle, ma raddoppiando ogni volta la posta precedente, già alla 32esima la montagna dei chicchi di riso avrebbe superato l'Everest e creato quantomeno qualche problema logistico.

Il gioco di Internet è così, si può venire sommersi da tonnellate di successi ma, a ogni casella, occorre fare la scelta giusta per meritarsi il raddoppio del premio.

Purtroppo per i giocatori, non vi sono molti punti di riferimento o analogie con il passato, il che rende il “gioco” ancor più attraente. Ma procediamo con ordine e, come sempre, cerchiamo di cogliere i tanti punti positivi.

Come abbiamo visto dalla nostra ricerca, l'IT aziendale richiede investimenti ancora rilevanti “non opzionali”, per il solo *Mantenimento dell'Esistente* e per l'*Adeguamento Tecnologico e di Compliance*. Come ci ha



d'Offerta si reinventi con caparbia e continuità, non riesce a farlo con la necessaria *velocità*, così come richiederebbe la Domanda: tutte le macro-aree di trasformazione dell'IT che abbiamo riportato in questo Report, a partire dal Capitolo 1, rappresentano una formidabile opportunità di sviluppo e richiedono un'iniziativa *veloce*, finché tutti i fenomeni di trasformazione dell'IT avvengano più velocemente che in passato.

Naturalmente tra *laggard* e *company to watch* si interpongono i "grandi", i *Top System Integrator* ma anche gli *Over the Top* e, tra i primi gruppi e i secondi, si instaurano intrecci e relazioni che trasformano l'ecosistema complessivo. Qualcuno si domanderà se non esista più un gruppo intermedio di imprese che rimangono comunque al riparo e in acque più tranquille. Se ci sono, la trasformazione dell'IT è così rapida che rischiano di diventare *laggard* in poco tempo, a meno di un guizzo di Innovazione che le mantenga tra le *company to watch*.

Ma c'è di più, perché la forza di fenomeni come il Digital Marketing, i Social Media e la Mobility è prorompente e sconvolge ecosistemi contigui a quello dell'IT e quest'ultimo li attrae con la forza delle tecnologie. Pensiamo all'ecosistema delle Agenzie di Marketing, convertite al Web dalla loro natura di "medium", passate rapidamente alle campagne online per i loro clienti, attratte dai crescenti Budget della pubblicità online. Oggi questi soggetti sono diventati *onnivori* di Information Technology: più frammentati dei loro *peer* dell'IT, certamente più abituati al cambiamento, questi operatori ricercano nuove e complete competenze IT, perché non sviluppano solo App, ma si occupano in toto di programmi di customer relationship, di analisi dei clienti e di risultati di campagne di Marketing, di azioni nei Social Media, per i loro committenti.

La forza che fa sì che questi due comparti dell'Offerta si avvicinino e si integrino è quella stessa che spinge le imprese finali a formare programmi comuni tra IT e Marketing e a insediare figure di Chief Digital Officer e di CIO che divengono Chief Digital & Information Officer: nelle imprese l'esperienza offerta al cliente non ammette più barriere organizzative e "integrazione" tra IT e Marketing è una delle nuove parole d'ordine.

Se i due mondi si cercano nascono nuove opportunità di *merge* di competenze così preziose oggi per affrontare i percorsi di Innovazione. Chi meglio delle "agenzie" conosce i canali digitali, possiede risorse e skill per definire la *customer experience*, è capace di "vendere" se stesso e promuoversi sul mercato? E chi meglio delle imprese IT conosce l'Industry del cliente, i processi di business, le tecnologie abilitanti e sa operare in modo sistemico?

La ricerca di skill che si completano a vicenda è un vasto nuovo



campo d'azione, dove si possono conquistare vantaggi competitivi.

Qualcuno obietterà che il nuovo ecosistema si affolla ancor di più e non tarderà a consolidarsi. Certamente è così, ma oggi può dispiegare nuova energia con la forza incredibile del mix di competenze che una larga parte del mercato richiede: tecnologie e capacità per creare e sviluppare esperienze innovative per i clienti, con anche un po' di *gaming* nella ricetta.

Per alcune o molte società IT, questa potrebbe essere la mossa giusta per saltare nella casella adiacente e guadagnarsi il raddoppio della posta in gioco.

Per alcune o molte altre, la mossa potrebbe essere quella di guardare ai player dell'automazione e del telecontrollo e votarsi insieme all'Internet of Things.

Per altre ancora, quella di lavorare con i big player per assicurare loro quelle "deliverable" sui clienti che tuttora mancano in aree così vaste di opportunità che si chiamano Cloud Computing, Big Data, 3D Printing, ecc..

Ma occorre innovare a ogni costo?

La risposta di Marc Andreessen, inventore di Mosaic, fondatore di Netscape, Ning, Loudcloud, oggi venture capitalist, è:

"The output of normal companies is their product: cars, shoes, life insurance. The output of technologies companies is: innovation. Whatever they are selling today, they will be selling something different in five years. If they stop innovating, they die".

La nostra, più corta, è che occorre accelerare l'Innovazione.

ACCELERARE L'INNOVAZIONE

Se Marc Andressen ha ragione, occorre accelerare il processo di Innovazione e come si *produce* Innovazione. Un modo semplice è di offrire a tutti quelli che hanno una idea la possibilità di divenire imprenditori formando una *start-up*. Il processo *industriale* per farlo su larga scala è usare gli *incubatori*.

Fortunatamente il via a questo processo sembrerebbe dato e la svolta è iniziata.

A livello globale il fenomeno delle start-up è trainato dall'enorme disponibilità di liquidità sui mercati finanziari, paradossalmente proprio a causa della crisi economica e delle cadute del Pil dei vari Paesi. Il rischio di "bolla" finanziaria è quindi sempre in agguato, soprattutto nel comparto tecnologico. Fino ad ora le start-up internazionali di successo hanno guadagnato molto di più dalla loro stessa quotazione in borsa o dal fatto di essere state acquisite da qualche altra azienda, piuttosto che dai



clienti. Il che rafforza l'immagine che le start-up possano essere un'opzione di investimento, al pari di qualsiasi titolo ad alta crescita e alto rischio, con la contropartita che a guidare il business plan spesso sono più logiche di corporate finance che di carattere industriale.

Secondo autorevoli esperti di venture capital, come Anand Sanwal, fondatore di CB Insights, Ashlee Vance di Bloomberg Businessweek o Matthew Cowan, co-fondatore di Bridgescale Partners i venture capitalist oggi scommetterebbero sempre meno sui *Social Media* negli Usa. Essi rastrellerebbero solo il 2% del capitale di rischio destinato alle imprese incentrate su Internet, un crollo rispetto al picco del 2011 quando i Social Media si aggiudicarono il 21% dei finanziamenti, con una raccolta complessiva di circa 3,8 miliardi di Dollari. In alternativa i venture capitalist in questo momento preferiscono puntare su Big Data e Cloud, anche se i volumi di finanziamenti in gioco non hanno confronti con quelli profusi nel "social" Web.

Per qualcuno questo è un indizio di "saturazione" e certamente l'inizio di nuovi sbocchi.

In casa nostra non esiste questo "bel" problema. Finora il sistema delle start-up è malamente vissuto su modelli "fai da te". Il risultato è che numerose start-up non sono decollate, spesso anche per l'impreparazione manageriale dei loro creatori, ma soprattutto a causa di un sistema inesistente di venture capital, che sicuramente non le ha favorite e tantomeno promosse nel mondo.

Aprire una start-up, soprattutto nel comparto tecnologico, significa ormai competere a livello globale: da qualche parte nel mondo qualcuno ha già avuto l'idea, vi sta lavorando e, magari, è nella condizione di emergere prima, perché il sistema glielo consente. Le barriere all'«emersione» sono elevate ovunque e, a maggior ragione, con poche risorse economiche, scarsa capacità di Marketing e pochi clienti non si va da nessuna parte. Inoltre, occorre che ce lo diciamo: il baricentro decisionale è sempre di più altrove, perché nel comparto tecnologico frequentemente sono i leader globali a guidare il gioco. Essi continuano a investire cifre consistenti del loro cash flow in ricerca e brevetti e, ovviamente, in start-up interessanti, spesso anche solo per toglierle dal mercato. Il problema è quindi, anche, come arrivare a questi centri decisionali, giacché questi leader nel nostro Paese sono presenti solo con organizzazioni commerciali.

I problemi rimangono, tanti, ma nel frattempo prendiamo atto che finalmente una svolta in parte c'è stata anche nel nostro Paese, grazie al Decreto Crescita 2.0. Adesso va costruita una politica industriale in grado di rimettere in moto la domanda di beni e servizi qualificati e rivitalizzare gli investimenti delle grandi imprese italiane, sia pubbliche che private.



diventare imprenditori, oltre, naturalmente, a facilitare la quotazione delle società ad alto tasso di crescita e gli investimenti nelle start-up. Lo Start-up Europe Leaders Club è un gruppo indipendente di imprenditori europei dell'Hi-Tech. Vi fanno parte alcuni noti personaggi della nuova Economia Digitale europea, come Daniel Ek di Spotify, Kaj Hed di Rovio e Reshma Sohoni di Seedcamp. Neanche a farlo apposta è stato messo insieme dalla Vice-Presidente della Commissione Europea, Neelie Kroes, perché agisca da steering committee per tutte le decisioni e le iniziative che riguardano l'imprenditoria e l'Economia Digitale.

A Marzo il gruppo è stato invitato a produrre un manifesto per la crescita economica che oggi contiene 22 raccomandazioni (<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/leaders-club#start-up-manifesto>).

I cinque macro-temi riguardano la *Formazione*, l'*Accesso al Talento*, l'*Accesso al Capitale*, la *Protezione dei Dati e della Privacy*, la *Thought Leadership*.

Riguardo alla *Formazione*, per esempio, il Club raccomanda di aggiornare gli insegnanti sull'utilizzo dell'IT a scuola, di formare gli alunni all'uso del computer e prepararli anche a diventare imprenditori.

Il tema è strettamente legato a quello dell'*Accesso al Talento* e il manifesto chiede di rendere più agevole l'incontro tra domanda e offerta di lavoro qualificato e di creare un programma per riportare in Europa i nostri cervelli migliori.

Il documento fa appello a un maggior apporto di venture capital per le start-up, chiedendo all'EU agevolazioni fiscali per chi investe, ma anche una facilitazione alla quotazione in Borsa delle aziende e la creazione di un nuovo tipo di società cross-europea, la *E-Corp*, per le imprese che vogliono internazionalizzarsi, perché si eviti loro di dover creare filiali nei diversi Paesi europei avendo a che fare con regole diverse.

Il manifesto chiede ancora un aggiornamento delle norme sulla *Protezione dei Dati*, indicando che occorrerebbe rendere pubblici tutti i dati conservati dalle Pubbliche Amministrazioni, in nome di una maggiore trasparenza e per favorire i servizi di Cloud Computing, ed eliminare l'obbligo per le aziende di tenere i server con i dati nello stesso Paese in cui operano e a cui quei dati si riferiscono.

Per quel che riguarda la *Thought leadership*, il manifesto invita a ridefinire il concetto di successo, celebrando i migliori imprenditori d'Europa e proponendo di nominare in ogni Paese dell'EU un Chief Digital Officer, un "Champion del Digitale", che promuova i benefici della digitalizzazione delle imprese e dell'Innovazione, affinché penetri in ogni mercato e settore dell'economia. Un *Digital European Forum* permetterebbe di condividere le best practice a livello europeo.



Il progetto è stato formulato dal Club insieme al Founders Forum di Londra, un gruppo che riunisce imprenditori, CEO e investitori internazionali dei comparti tecnologici e dei Media. L'idea del manifesto è che, ottenendo supporto pubblico alle misure indicate, si arrivi a creare un documento “operativo”, con azioni da mettere in pratica, in concomitanza con la serie di incontri chiave previsti da Ottobre di quest'anno a Bruxelles, in cui verranno stabilite le priorità d'azione per gli organismi dell'EU.

Le condizioni dell'economia europea restano critiche, ma l'economia trainata da Internet può raddrizzare i trend negativi, creare nuovi posti di lavoro e nuove competenze insieme alla speranza di un futuro migliore. Come abbiamo ricordato nel paragrafo dedicato all'Economia Digitale, il *Pil Digitale* può crescere mediamente dell'8% nei prossimi tre anni nei Paesi del G20 e occorre agire perché vengano eliminati in Europa, ma anche in Italia, gli ostacoli che rischiano di minare il progresso dell'Economia Digitale.

Dobbiamo dotarci di policy adeguate, ma, soprattutto, avere l'*ambizione* di riuscire, partendo dalla consapevolezza che oggi il nostro Paese non crea nuove imprese a elevato potenziale di crescita come in altre parti del mondo e non sta producendo imprenditori che ripongano *fiducia* nelle condizioni offerte loro dal sistema.

A noi piace aderire alla visione dello Start-up Europe Leaders Club, rimanere imprenditori, di quelli che credono nell'Innovazione e che il posto di lavoro non lo creino più le grandi imprese o gli enti pubblici. A noi piace coltivare l'imprenditorialità, a tutti i livelli, anche tramite un radicale apporto al cambiamento della mentalità prevalente che ci circonda, perché crediamo che questo sia il presupposto della crescita che ci attende in futuro.

Questa è la nostra *scelta*.

Che la condividiate o meno votatelo sul nostro sito (www.nextvalue.it), magari ricordando anche che “non sono le qualità che assicurano il successo, ma sono le scelte”, lo dice Albus Silente nella saga di Harry Potter.



LA PAROLA *ai* **PROTAGONISTI**

La presentazione dell'Assintel Report è al culmine di un processo di analisi e di raccolta di idee e di preziosi contributi che continua per tutto un anno, contribuendo a ravvivare la community di business dell'IT ed il dibattito tra i suoi innumerevoli stakeholder, siano essi imprenditori, manager o semplici utilizzatori dell'IT. Al lavoro di sintesi forniscono un validissimo contributo i Numeri Uno di rimarchevoli realtà che operano nel nostro mercato; essi hanno accettato di buon grado di esprimere l'opinione che si sono fatti dal loro punto di osservazione privilegiato su alcuni argomenti suggeriti da NEXTVALUE. I vari punti di vista sono riportati qui di seguito ed in qualche modo estendono e completano la disanima dei punti "caldi" trattati nel Report e testimoniano il fondamentale contributo di alcune delle aziende dell'offerta allo sviluppo ed alla affermazione dell'Information Technology nel nostro Paese.

Gli interventi che seguono sono a cura di:

LUCIANO CAVAZZANA - Presidente e Amministratore Delegato di Ingenico Italia

NICOLA CINIERO - Presidente e Amministratore Delegato IBM Italia

MARCO GALLO - Vice President Sales Italy di CHG-Meridian Italia

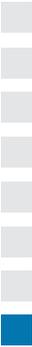
FRANCESCO PASQUALINI - Managing Director di Aastra Italia

TOMMASO VINCENZETTI - Direttore Marketing di Amadeus Italia

VALERIO ZAPPALÀ - Direttore Generale di InfoCamere

Perfettamente allineati ai principi che rendono il Report uno strumento concreto e fruibile, i nostri Numeri Uno hanno anche preferito raccontarci la proposizione di valore delle rispettive organizzazioni attraverso casi di successo che abbiamo riportato a completamento delle interviste. Questa formula raccoglie un ampio consenso da parte di chi fruisce o propone soluzioni IT nella prospettiva di un migliore allineamento al business.

Cogliamo ancora questa occasione per ringraziare tutti gli intervenuti per la loro disponibilità, sensibilità e cortesia.



LUCIANO CAVAZZANA

PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI INGENICO ITALIA

Le norme del secondo Decreto Crescita (Dl. Crescita 2.0) puntano, in modo ambizioso, a fare del nostro Paese un luogo nel quale l'innovazione rappresenti un fattore strutturale di crescita sostenibile e di rafforzamento della competitività delle imprese. Quali sono le trasformazioni che le Società di Software e Servizi IT devono attuare per sostenere questo trend e continuare ad essere di successo in un mercato che cambia tanto rapidamente?

Formazione, innovazione, mettersi in discussione relativamente ai progetti/servizi che si possono e si intendono svolgere.

In un mercato in cambiamento le risorse umane delle Società devono essere continuamente aggiornate per poter rispondere con soluzioni e proposte efficaci alle nuove sollecitazioni, operando anche da consulenti per i propri clienti che rischiano di essere un po' disorientati: le trasformazioni principali sono soprattutto di mentalità più che tecnologiche. La Società deve essere pronta a rischiare la proposizione di nuove offerte e di nuovi servizi dotandosi delle necessarie infrastrutture e cercando in tutti i modi di essere un "precursore" e un "benchmark" per il mercato.

Nel settore in cui la nostra Azienda opera, quello dei sistemi per i pagamenti elettronici, c'è un grande fermento sia per le nuove direttive del Decreto Crescita 2.0 che impongono a tutti i professionisti la possibilità di accettare pagamenti anche con carta di credito o di debito, sia per le nuove regole che dovrebbero imporre dei tetti al valore complessivo delle commissioni chieste al merchant. Queste norme potranno consentire una crescita del settore, ma creano anche le premesse per l'ingresso di nuovi operatori, più "piccoli e leggeri" delle attuali grandi banche.

In questo scenario la nostra strategia è stata, ed è tuttora, quella di dominare le nuove tecnologie, disegnare una nostra soluzione e proporla ai clienti tradizionali, potendo contare sulla loro consolidata fiducia e sulla nostra capacità di delivery e servizi, in grado di supportarli per tutto il ciclo di vita del prodotto e della soluzione.

Le raccomandazioni dell'Unione Europea, recepite dal Programma Nazionale di Riforma, individuano nelle start-up una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia. Con il Dl. Crescita 2.0, per la prima volta, nell'ordinamento del nostro Paese, è stata introdotta la definizione di impresa innovativa (start-up).

Dal Suo punto di osservazione, quali capacità sono indispensabili per raggiungere il successo come Imprenditore oggi?



Know-how, coraggio e strategie a medio-lungo termine. Questi sono tre elementi chiave per un Imprenditore che voglia consolidare la propria Società e guardare al futuro da una buona e solida base.

Il Know-how è fondamentale: non ci si può più improvvisare, non c'è più spazio per gli "avventurieri". In Italia, ma anche e soprattutto se le nostre Aziende vogliono aprirsi ai mercati mondiali, esse devono fare leva su una consolidata professionalità, riconosciuta e sviluppata in anni di lavoro e dare valore alla propria specializzazione in un mercato che, troppo spesso, si limita a premiare il "lower price every day".

Il coraggio. Il coraggio di mettersi sempre in gioco e di guardare sempre un po' più in là. I mercati stanno cambiando velocemente e nulla è più sicuro. Una posizione consolidata oggi può essere a rischio domani e, anzi, è già a rischio nel momento in cui l'Imprenditore pensa di avere raggiunto i propri obiettivi.

Le strategie a medio e lungo termine sono da pianificare e perseguire con costanza, senza farsi attrarre da facili guadagni o da risultati a breve, ma anche senza condizionamenti dovuti a eventuali scarsi risultati. La prospettiva deve essere sempre di ampio respiro, così gli investimenti, le ristrutturazioni, il nuovo personale, devono avere il tempo di "consolidarsi" e dare buoni frutti al momento giusto.

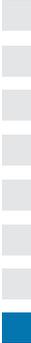
È d'accordo con Cameron Herold secondo il quale la scuola dovrebbe educare i ragazzi alla "Imprenditorialità", non tanto per rendere tutti i ragazzi imprenditori, ma per dare loro stimoli, farli uscire dagli schemi e aiutare coloro che manifestano l'indole a intraprendere la strada dell'imprenditore?

Certamente. L'indole imprenditoriale è, in generale, la condizione necessaria per potere avere successo nella vita, ma deve essere declinata in una sua accezione più ampia rispetto al tradizionale concetto di "manager" o "gestore delle proprie cose".

Ai giovani, vorrei che passasse un messaggio che non li obblighi a pensare necessariamente ad un futuro di successo, ma piuttosto ad un futuro in cui potranno raccogliere quello per cui hanno lavorato, che hanno desiderato e per il quale si sono impegnati con tutte le proprie forze.

La diffusione delle nuove tecnologie, la facilità di comunicazione, lo studio delle lingue, la curiosità di conoscere nuovi paesi e nuove persone sono fattori che devono spingere i ragazzi a cercare una propria strada anche all'estero, portando sempre la propria cultura italiana ed europea, ma aprendosi a opportunità che stanno nascendo anche in paesi del secondo e del terzo mondo.

Questa è l'"Imprenditorialità di sé stessi" che voglio augurare ai nostri giovani. E sono certo che questo entusiasmo, opportunamente coltivato



anche da una scuola che sia aperta, stimolante e collaborativa con l'industria, potrà essere estremamente utile alla Società e a tutta l'economia nazionale.

Quale importanza riveste la vocazione alla specializzazione e alla focalizzazione di mercato per il successo della sua Azienda?

L'azienda che ho l'onore di dirigere è, da un lato, una realtà molto specializzata, leader in un mercato, quello dei pagamenti elettronici, che è dominato dalle banche e in cui gli altri operatori trainanti sono i grandi Retailer o le Società di servizi al pubblico (Poste, Ferrovie, Gaming, Ristorazione,...), dall'altro è estremamente aperta ad utilizzare nuove tecnologie, a proporre soluzioni e servizi "di mercato", adatti e già impiegati da clienti di ogni tipologia.

La fornitura di soluzioni specializzate per i pagamenti elettronici non prescinde dall'impiego di soluzioni standard quali i moduli di comunicazione più evoluti (WiFi, GPRS, 3G,...) o dalla realizzazione di sviluppi su nuove piattaforme Android, iOS o Windows o, ancora, dalla messa a punto di servizi di HelpDesk, Riparazioni, Field Maintenance, così come potrebbero essere proposti per qualsiasi tipologia di dispositivo elettronico d'avanguardia.

La forza della nostra azienda è proprio l'estrema specializzazione su uno specifico mercato verticale, ma la contemporanea conoscenza e apertura mentale verso tutte le soluzioni e le tecnologie disponibili. Colgo l'occasione del termine "focalizzazione" usato nella domanda per esprimere la vera "focalizzazione" che ci interessa: quella sul Cliente. Il nostro successo è in gran parte dovuto alla massima attenzione che da sempre abbiamo avuto per tutti i clienti. Un "focus" che crea un rapporto di fiducia tra fornitore e cliente e è un investimento che garantisce nuove opportunità di business.

□ CASE HISTORY

REALIZZAZIONE E GESTIONE DELLA RETE DI TERMINALI PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI A VALORE AGGIUNTO E PAGAMENTI ELETTRONICI DI LOTTOMATICA

Lottomatica è la concessionaria esclusiva dello Stato Italiano che gestisce dal 1993 il gioco del Lotto, lotterie Istantanee e Differite, scommesse sportive e videolotterie. Nel 2006 Lottomatica acquisisce GTECH, primario operatore americano, fornitore di tecnologia per il gioco in tutti i mercati regolamentati del mondo, guadagnando anche un ruolo a livello mondiale e proseguendo nella strategia di crescita attraverso la diversificazione del proprio portafoglio giochi. Da alcuni



anni Lottomatica è anche autorizzata ad erogare, presso i circa 120.000 punti LIS, servizi a valore aggiunto quali ricarica di carte telefoniche e prepagate, riscossione di multe o tributi, pagamenti di servizi locali e altri ancora.

Presso i propri punti convenzionati (Ricevitorie, Bar, Edicole,...), Lottomatica gestisce annualmente circa 420 milioni di operazioni di ricarica e oltre 50 milioni di pagamenti, con un transato globale di più di 30 miliardi di euro annui. La gran parte di queste operazioni avviene in contanti e con importi al di sotto dei 25€.

Di tali punti di servizio, ben 85.000 sono dotati di terminali elettronici POS opportunamente programmati per automatizzare e garantire sicurezza alle procedure. La rete di terminali è stata realizzata nel corso di diversi anni e la fornitura di terminali POS è stata in gran parte commissionata ad Ingenico.

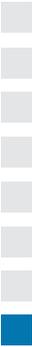
Con l'obiettivo di migliorare sensibilmente la quota di transazioni effettuate con le carte di pagamento e velocizzare le procedure di pagamento presso i punti di servizio, il management di Lottomatica ha maturato la decisione di affidare la gestione della propria rete di terminali POS in "outsourcing" a Ingenico, con la formula del "Pos as a service".

Ingenico è stata selezionata dal management di Lottomatica grazie ad un rapporto di fiducia che si è consolidato in anni di collaborazione basata sulla fornitura di terminali POS e di servizi di assistenza e manutenzione dei terminali in ambiente multi-vendor, oltre che sulla realizzazione di SW dedicato.

I tempi di realizzazione sono estremamente ristretti: nell'arco di un anno (2013) Ingenico sostituirà e aggiornerà tutti gli 85.000 terminali .

In generale si può affermare che Lottomatica ha riscontrato una consistente riduzione dei costi interni e aumentato nel contempo la qualità dei servizi erogati, potendo godere di un parco terminali rinnovato e abilitato ad eseguire nuovi e redditizi servizi in futuro.

Grazie alla collaborazione e al supporto tecnico di Ingenico, al termine dell'aggiornamento del proprio parco macchine, Lottomatica potrà godere della rete di accettazione contactless/Nfc più vasta ed efficiente d'Italia, contribuendo anche all'ammodernamento di una parte significativa dei sistemi di pagamento nel nostro Paese.



NICOLA CINIERO

PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO IBM ITALIA

Le norme del secondo Decreto Crescita (Dl. Crescita 2.0) puntano, in modo ambizioso, a fare del nostro Paese un luogo nel quale l'innovazione rappresenti un fattore strutturale di crescita sostenibile e di rafforzamento della competitività delle imprese. Quali sono le trasformazioni che le Società di Software e Servizi IT devono attuare per sostenere questo trend e continuare a essere di successo in un mercato che cambia tanto rapidamente?

Il Decreto Crescita 2.0 e le più recenti norme attuative rappresentano un passo in avanti sulla strada dell'innovazione e un contributo agli sforzi di quanti guardano ora con speranza ai timidi segnali di ripresa dell'economia.

L'IT è una leva strategica per il Paese. Non solo per migliorare, a ogni livello, efficienza e produttività ma per dare corpo alla trasformazione digitale che non può limitarsi al solo aspetto della connettività. In un'ottica di sistema, ciò che occorre è capacità di integrazione tra tecnologie, servizi, dati e conoscenza.

Constatare quanto il mondo sia diventato complesso e interconnesso, e a che punto sia la convergenza tra infrastrutture logiche e fisiche, è sin troppo facile. L'incessante fenomeno di "consumerizzazione" dell'IT e la pressione di nuovi trend tecnologici - analytics, cloud, social e mobile computing - stanno agendo come elementi di rottura rispetto a paradigmi consolidati.

L'effetto combinato impone alle aziende di ogni settore di ripensare le strategie e il modo di operare, adeguando i modelli operativi e cercando una nuova 'value proposition' alla clientela. L'alternativa alla perdita di opportunità e al rischio declino è solo quella di innovare, differenziandosi.

Va da sé che per gestire una simile esigenza l'applicazione di un'informatica tradizionale non basta. Per avere infrastrutture, modelli e soluzioni adeguati occorrono strumenti diversi, più sofisticati.

Non è quindi un caso se parte dell'industria IT, abbandonando il ruolo di mero fornitore di tecnologia, oggi focalizza gli sforzi altrimenti: sulle soluzioni di analytics, sui nuovi modelli di sourcing, sulle applicazioni per i device mobili, sulla sicurezza, sugli strumenti di social collaboration e sul cloud.

Le raccomandazioni dell'Unione Europea, recepite dal Programma Nazionale di Riforma, individuano nelle start-up una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia. Con il Dl. Crescita 2.0, per la prima volta, nell'ordinamento del nostro Paese, è stata introdotta la definizione di impresa

innovativa (start-up). Dal Suo punto di osservazione, quali capacità sono indispensabili per raggiungere il successo come Imprenditore oggi?

Più che la capacità del singolo a contare sono le condizioni del contesto in cui può esprimersi.

Prendiamo il caso di New York, città che proprio sulla fame di talenti tecnici sta manifestando in questi anni gli effetti di una nuova, ricca stagione imprenditoriale.

Nel libro 'Tech and the City', di Maria Teresa Cometto e Alessandro Piol, ci viene ricordato che le start-up della Grande Mela sono ideate e guidate da chi ha 20, 30 anni mentre le generazioni più vecchie operano come mentori in maniera pervasiva e organizzata.

Come sostiene il testo, nessuna amministrazione italiana ha mai posto come priorità la creazione di partnership tra pubblico e privato per riformare i sistemi educativi - la scuola, dunque - e la costituzione di fondi di investimento a stimolo di nuovi settori industriali. Qui prevalgono barriere e ostacoli di varia natura.

Per fortuna i giovani italiani non demordono. Una stima sulle start-up nazionali attesta che il loro numero oscilla tra le 4 e le 8mila unità, il 70% delle quali sorte nell'area ICT, e ora sarà possibile contare anche su quanto prevede il Decreto 2.0.

Il sostegno da parte dell'impresa resta però fondamentale. In IBM favoriamo il più possibile l'emergere dei talenti sia all'interno, sia all'esterno.

Ne è di esempio il recente accordo siglato con l'Università Bocconi per lo sviluppo di un nuovo Centro per l'Innovazione, primo nel suo genere in Europa, dedicato ai Big Data e alla Business Analytics.

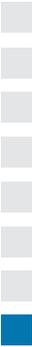
Il modello guarda alla collaborazione aperta, estesa nel tempo, mirando a specifici programmi di formazione delle competenze anche a sostegno dell'imprenditorialità.

È d'accordo con Cameron Herold secondo il quale la scuola dovrebbe educare i ragazzi alla "Imprenditorialità", non tanto per rendere tutti i ragazzi imprenditori, ma per dare loro stimoli, farli uscire dagli schemi e aiutare coloro che manifestano l'indole a intraprendere la strada dell'imprenditore?

Difficile non concordare con un tale punto di vista e ritenere che il nostro sistema formativo sia adeguato ai tempi. È vero, il Paese vanta casi di eccellenza, specie se si guarda all'ambito universitario. Il valore dei docenti è fuori discussione così come la cultura degli studenti che altri sistemi ci invidiano. Tuttavia, l'operato della nostra scuola sembra restare, in molti casi, fine a sé stesso, disgiunto com'è dalle necessità del tessuto economico e del mercato del lavoro.

Crisi a parte, sono troppo pochi i ragazzi che hanno vita facile





nell'ottenere un impiego e ancora meno quelli che, come sostiene Herold, trovano in classe la possibilità di esprimere una forma mentis fuori dagli schemi e di essere aiutati a percorrere strade alternative. Altrove è diverso.

Tra i tanti esperimenti di successo nel campo dell'educazione e della cooperazione pubblico-privato di New York ce n'è uno di nome P-Tech. È una sorta di super-liceo della durata di sei anni che offre, insieme, il diploma di scuola superiore e la laurea breve in Informatica. L'istituto è pubblico ma la gestione viene garantita dalla collaborazione fra l'amministrazione, la City University e l'IBM che ha donato 500mila dollari in software e computer e mette a disposizione i propri esperti come mentori.

Gli ultimi due anni sono quelli più intensi per la formazione professionale, con stage aziendali. E chi arriva alla fine o viene assunto o avvia un progetto di carattere imprenditoriale.

Per questo, in Italia, è così forte la necessità di favorire l'alternanza scuola-lavoro e l'inclusione formale nel corso di studi del tirocinio in azienda. Un approccio, su cui anche il governo sta lavorando, che è fondamentale per gettare le basi di un "piano nazionale delle competenze".

Sviluppare nuovi modelli di business. Ridefinire le relazioni con clienti e collaboratori. Gestire la velocità del cambiamento. Trasformare le dinamiche operative. Sono esempi dei benefici concreti che si possono ottenere dalla convergenza tra tecnologia e business. In questo nuovo scenario, quali sono le opportunità e le nuove sfide che si presentano alla sua Azienda?

Per innovare non è possibile limitarsi agli aspetti tecnologici poiché ogni organizzazione è un insieme di ruoli tra loro interdipendenti. Per questo, al dialogo con il CIO, il nostro tradizionale punto di riferimento, abbiamo aggiunto nel tempo l'apertura di una relazione con altri interlocutori – i "C-suite Executives".

CEO, CIO e CMO non solo mostrano segnali di convergenza rispetto al tema della trasformazione digitale ma sono allineati nella percezione delle sfide. Noi non manchiamo di offrire loro un contributo tangibile, a cominciare dagli 'innovation workshop' con esperti che solo una Globally Integrated Company come la nostra può mettere a disposizione. È così che mettiamo i problemi sotto un'altra luce.

Per tornare in ambito pubblico, ciò è quanto riflette la nostra interpretazione dell'Agenda digitale con cui abbiamo dimostrato che un circolo virtuoso per la trasformazione del Paese non solo è fattibile ma lo è a costo zero.

È l'innovazione tecnologica a rappresentare la leva abilitante, con un processo che razionalizza e semplifica, che incide sulla struttura della

spesa pubblica eliminando sprechi e inefficienze e così recuperando risorse da dedicare a settori strategici per la crescita.

A proposito, sarà ora interessante osservare quali scelte opererà il Tavolo per l'Innovazione e l'Agenda Digitale presso la Presidenza del Consiglio.

□ CASE HISTORY **OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI E DEI PROCESSI PRODUTTIVI, IL CASO VM MOTORI.**

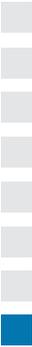
VM Motori SpA produce motori diesel per aziende del settore automobilistico, tra cui Chrysler e Fiat. Ha sede a Cento in Emilia-Romagna e impiega oltre 1.000 persone. Da oltre 10 anni, VM Motori SpA è una delle aziende di maggior successo tra i produttori di motori diesel, grazie ad una innovativa gamma di prodotti, basata sulla più recente tecnologia common rail ad alta pressione in grado di soddisfare le norme sulle emissioni più esigenti e il miglior record di consumi nel mercato.

Garantire efficienza di produzione è sempre essenziale nel settore automobilistico. Per VM Motori, lo è diventato ancora di più da quando ha introdotto un approccio produttivo noto come World Class Manufacturing (WCM), standard nei Plant del gruppo FIAT e della sua controllata Chrysler. La metodologia operativa WCM si concentra sul miglioramento continuo delle performance di produzione, riducendo gli scarti, incrementando la produttività e migliorando la qualità del prodotto.

Per migliorare la sua capacità di operare secondo la metodologia WCM, VM Motori ha collaborato con il Business Partner IBM Var Group SpA e ha implementato una soluzione di business intelligence e performance management utilizzando IBM Cognos BI V10 ed IBM TM1 V10. Elementi fondamentali di questa soluzione includono dashboard e scorecard, nonché strumenti di reporting, analisi, pianificazione e budgeting. Ora i manager hanno informazioni su come le prestazioni di ogni singola macchina incidono sui costi complessivi di produzione, possono prendere decisioni correttive, migliorare l'efficienza e ridurre gli sprechi.

Grazie all'ottimizzazione delle risorse e dei processi produttivi, l'azienda ha ridotto del 18 per cento la lunghezza complessiva del ciclo produttivo, ha aumentato del 5 per cento l'efficienza complessiva del processo di assemblaggio, ottenuto una riduzione proporzionale dei costi e introdotto pratiche di manutenzione delle apparecchiature più sistematiche e preventive che hanno permesso di ridurre il tempo di inattività di ogni singolo pezzo di attrezzatura di produzione.





MARCO GALLO

VICE PRESIDENT SALES ITALY, CHG-MERIDIAN ITALIA S.P.A.

Le norme del secondo Decreto Crescita (Dl. Crescita 2.0) puntano, in modo ambizioso, a fare del nostro Paese un luogo nel quale l'innovazione rappresenti un fattore strutturale di crescita sostenibile e di rafforzamento della competitività delle imprese. Quali sono le trasformazioni che le Società di Software e Servizi IT devono attuare per sostenere questo trend e continuare a essere di successo in un mercato che cambia tanto rapidamente?

Al giorno d'oggi, l'innovazione riveste senza dubbio un ruolo fondamentale per la competitività delle imprese, come fattore differenziante verso la competition. Le Società di Software e Servizi IT, proprio a causa dell'evoluzione costante di questo settore, sono chiamate a porre particolare attenzione su questo aspetto. Risulta di vitale importanza investire in nuove applicazioni, soluzioni e servizi flessibili e modulabili, che si adattino a questo trend in rapido movimento. Il valore aggiunto risiede nella capacità di ascoltare attentamente le esigenze del Cliente per rispondere prontamente alle sue necessità come Partner univoco di riferimento.

Le raccomandazioni dell'Unione Europea, recepite dal Programma Nazionale di Riforma, individuano nelle start-up una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia. Con il Dl. Crescita 2.0, per la prima volta, nell'ordinamento del nostro Paese, è stata introdotta la definizione di impresa innovativa (start-up). Dal Suo punto di osservazione, quali capacità sono indispensabili per raggiungere il successo come Imprenditore oggi?

L'imprenditore si trova oggi di fronte a una sfida difficile per raggiungere il successo su lungo periodo. Ritengo che l'innovazione e la creatività siano certamente alla base di un buon approccio imprenditoriale, ma credo anche che sia fondamentale un'accurata gestione delle risorse disponibili attraverso un'analisi precisa e dettagliata dei bisogni del mercato e conseguente perfezionamento della propria offerta e relativa pianificazione del business plan.

È d'accordo con Cameron Herold secondo il quale la scuola dovrebbe educare i ragazzi alla "Imprenditorialità", non tanto per rendere tutti i ragazzi imprenditori, ma per dare loro stimoli, farli uscire dagli schemi e aiutare coloro che manifestano l'indole a intraprendere la strada dell'imprenditore?

Sono pienamente d'accordo con Herold sull'importanza dell'educazione all' "Imprenditorialità" nel percorso formativo dei ragazzi, per improntarli ad avere un ruolo attivo nella società in prospettiva di un futuro successo lavorativo e non. È necessario

convogliare la giusta energia nell'espressione delle proprie caratteristiche imprenditoriali che dalla scuola passano poi successivamente nell'ambito lavorativo.



Sviluppare nuovi modelli di business. Ridefinire le relazioni con clienti e collaboratori. Gestire la velocità del cambiamento. Trasformare le dinamiche operative. Sono esempi dei benefici concreti che si possono ottenere dalla convergenza tra tecnologia e business. In questo nuovo scenario, quali sono le opportunità e le nuove sfide che si presentano alla sua Azienda?

In un settore così specifico come quello della Locazione Operativa, la focalizzazione su una precisa fetta di mercato di riferimento è una condizione necessaria per il nostro successo. Da oltre 30 anni, la nostra azienda lavora costantemente sulla creazione e sul consolidamento di una precisa identità; siamo specializzati in un settore specifico per rispondere alle esigenze del Cliente e per essere riconosciuti leader nel nostro segmento di riferimento.



□ CASE HISTORY RANDSTAD GROUP ITALIA

Fondata in Olanda nel 1960, Randstad è oggi una holding internazionale specializzata nella ricerca, selezione, formazione e somministrazione di lavoro. Nel 2008 Randstad Holding e Vedior Group, agenzia per il lavoro olandese, sono diventate un'unica azienda presente in 43 Paesi, con 4.200 filiali e 25.700 dipendenti, con un fatturato di oltre 14.2 miliardi di euro. Randstad è presente in Italia dal 1999 e conta oltre 800 dipendenti su una rete di 170 filiali.

LE ESIGENZE DEL CLIENTE

In passato, Randstad ha dovuto affrontare problematiche legate alla gestione dei PC da remoto, in quanto solo le 150 postazioni di lavoro della sede principale vengono gestite e mantenute centralmente; difficoltà e complessità nel recuperare informazioni e dettagli legati ai singoli PC ha portato l'IT management a intraprendere un importante progetto per l'adozione di strumenti di controllo da remoto. Il deployment di questi strumenti ha permesso di ottenere una gestione efficace del parco macchine basata su software costantemente monitorati ed aggiornati, con conseguente snellimento ed ottimizzazione anche del processo amministrativo. "Nell'ambito di questa importante fase di miglioramento, abbiamo pensato di ottimizzare ulteriormente la gestione a 360 gradi dell'IT equipment e dopo un'attenta analisi e valutazione di varie proposte sul mercato, abbiamo scelto la locazione operativa di CHG-MERIDIAN" continua Spatari.

OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI IT

Le soluzioni flessibili e customizzate di CHG hanno permesso di intraprendere un importante progetto di refresh dell'intero parco macchine, basato su un unico vendor IT di riferimento e con un'unica famiglia di modelli concessi, allo scopo di uniformare la tipologia dei beni e di ottenere informazioni dettagliate e precise su ogni singolo asset. Prima di scegliere la locazione operativa con CHG, in Randstad non sussisteva un vero e proprio sistema di controllo che tenesse conto del ciclo di vita IT: le richieste di acquisto non seguivano tempistiche regolari e spesso un PC veniva mantenuto in azienda ben oltre il suo ciclo di vita medio, anche per più di 6 o 7 anni.

TESMA® ONLINE: UNA GESTIONE PROATTIVA E PUNTUALE

"Ora, grazie a una formula di locazione operativa customizzata sulle nostre esigenze" afferma Spatari "abbiamo la possibilità di monitorare

tutte le scadenze e lo stato delle singole macchine. Inoltre, abbiamo scelto di implementare TESMA[®] Online, lo strumento di asset management creato da CHG-MERIDIAN al fine di garantire anche un controllo amministrativo completo del parco informatico. TESMA[®] Online è un tool molto semplice e dall'interfaccia web intuitiva, per una reportistica completa ed esaustiva in pochi click. In particolare, con i vari moduli di questo tool è possibile ottenere i dettagli e la tracciabilità di ogni singolo asset: tipologia, modello, centro di costo, dati finanziari ed alcune caratteristiche legate all'installazione, tutto questo viene poi completato con le informazioni provenienti dagli strumenti per il controllo da remoto. In passato abbiamo adottato un portale analogo di asset management fornito dal precedente leaser, che si è rivelato però rigido, poco user-friendly ed inoltre non offriva la trasparenza necessaria in termini di costi e peculiarità dei singoli PC.”

TESMA[®] Online ha risposto pienamente all'esigenza di trasparenza e chiarezza da parte del Cliente, permettendo di standardizzare i processi di IT Service.

“Trasparenza, flessibilità, ascolto delle nostre esigenze: sono questi i fattori di successo che hanno permesso alla nostra azienda e a CHG-MERIDIAN di instaurare e di consolidare una partnership vincente” conclude l'ICT Director di Randstad Group Italia.



www.chg-meridian.it

FRANCESCO PASQUALINI

MANAGING DIRECTOR, AASTRA ITALIA S.P.A.

Le norme del secondo Decreto Crescita (Dl. Crescita 2.0) puntano, in modo ambizioso, a fare del nostro Paese un luogo nel quale l'innovazione rappresenti un fattore strutturale di crescita sostenibile e di rafforzamento della competitività delle imprese.

Quali sono le sfide che AASTRA Italia deve affrontare per sostenere questo trend e continuare ad essere di successo in un mercato che cambia tanto rapidamente?

Aastra Italia S.p.A. è la filiale italiana di Aastra Technologies Ltd., società fondata nel 1982, con sede a Toronto, Ontario Canada, quotata al Toronto Stock Exchange (TSX:“AAH”).

Aastra è oggi leader su scala globale nei sistemi di comunicazione unificata (UCC) per le imprese e organizzazioni di ogni tipo e dimensione. Aastra opera a livello globale con oltre 50 milioni di linee installate nel mondo e con una presenza diretta o indiretta in oltre 100 Paesi Aastra offre un portfolio di prodotti tra i più completi e di maggiore scalabilità disponibili sul mercato. Tale portfolio include call managers, un'ampia gamma di terminali, applicazioni integrate di mobilità, di comunicazione e collaborazione unificata, di contact center.

Il mercato di riferimento di Aastra Italia è quello enterprise che indirizza attraverso un modello di business misto diretto e indiretto, costituito da Partner, operatori telefonici e system integrator.

Aastra Italia, in virtù delle acquisizioni operate nel tempo e soprattutto dell'intensa attività svolta nei suoi 10 anni di vita, vanta un'importantissima base installata. I Clienti di Aastra Italia sono le PMI e le grandi aziende, tra le quali Aastra annovera più del 70% della PA italiana, che da decenni comunicano usando le tecnologie Aastra.

Le sfide da affrontare per Aastra Italia sono la durissima competizione tecnologica e commerciale, in uno scenario di player in evoluzione e consolidamento, e in un mercato con volumi e margini in decrescita.

Le raccomandazioni dell'Unione Europea, recepite dal Programma Nazionale di Riforma, individuano nelle start-up una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia. Con il Dl. Crescita 2.0, per la prima volta, nell'ordinamento del nostro Paese, è stata introdotta la definizione di impresa innovativa (start-up).

Dal Suo punto di osservazione, quali capacità sono indispensabili per raggiungere il successo come Imprenditore oggi?

Per un successo stabile a medio-lungo termine, è assolutamente necessario – come per qualsiasi impresa - che una start-up si fondi su idee vincenti, competenze adeguate sia tecniche che di business management,



a partire da un business plan ben strutturato, analitico e realistico. Ritengo inoltre importante aprirsi ai nuovi mercati che nel tempo si presentano e affrontare l'inevitabile competizione con tenacia e tempismo. E perciò fondamentale che l'organizzazione aziendale sia flessibile e dinamica, che l'imprenditore sia abile ad adeguarsi al rapido cambiamento ma che sia anche posto nelle condizioni di poter reagire nel minimo tempo possibile alle mutate esigenze che il mercato impone. Questo dipende molto anzi soprattutto dall'ecosistema in cui l'imprenditore opera.

Tuttavia, oggi più che mai sono essenziali solide basi economico-finanziarie. D'altra parte le start-up tipicamente non dispongono di finanziamenti adeguati ad autosostenersi per il tempo necessario alla maturazione del business e di un sufficiente ritorno economico. Questo diventa spesso un fattore decisivo in negativo, che limita o vanifica l'idea e il progetto imprenditoriale, per quanto buoni siano, alla base del progetto.

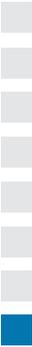
Oggi più che mai, al fine di aiutare le imprese nella competizione globale, è dunque necessario che il sistema Paese supporti l'imprenditore con una massiva semplificazione e sburocratizzazione delle leggi e norme, incluse quelle fiscali, e metta a disposizione agevolazioni economiche a favore di chi attivi un progetto imprenditoriale che soddisfi certi requisiti di qualità, abbia un ritorno degli investimenti in un arco temporale adeguato, favorisca assunzioni qualificate soprattutto giovanili.

Aastra ritiene di poter contribuire alla nascita di idee imprenditoriali e allo sviluppo di imprese attraverso il suo programma A2P2, Aastra Approval Partner Program.

Il programma A2P2 è a disposizione delle imprese Partner di Aastra per sviluppare prodotti hardware e/o software ad hoc, per soddisfare esigenze specialistiche e di mercati verticali, in grado di interagire e/o integrarsi con i prodotti Aastra, che sono progettati e costruiti secondo modelli "open standard". Per questo programma Aastra mette a disposizione i propri specialisti, sia nella fase di sviluppo sia nella fase di test, ed i robusti apparati Aastra per l'infrastruttura di comunicazione intorno alla quale la nuova applicazione o il sistema può essere realizzato, crescere ed evolvere nel tempo.

Questo può aprire nuovi mercati per imprenditori in grado di cogliere le occasioni che gli open standard forniscono, integrato in un'unica soluzione con il portfolio Aastra a favore di una ampia base installata della clientela Aastra. Aderire ad A2P2 è semplice e diretto: l'imprenditore si può collegare al sito web e richiedere un contatto per proporre la propria candidatura: www.aastra.it/.

È d'accordo con Cameron Herold secondo il quale la scuola dovrebbe educare i ragazzi alla "Imprenditorialità", non tanto per rendere tutti i ragazzi



imprenditori, ma per dare loro stimoli, farli uscire dagli schemi e aiutare coloro che manifestano l'indole a intraprendere la strada dell'imprenditore?

Assolutamente sì.

Pur preservando essenziali e irrinunciabili elementi educativi e formativi di base, è molto importante e addirittura strategico al fine di formare la futura classe lavorativa e imprenditoriale in modo che sia adeguata ad affrontare le sfide del mercato globale.

Sono convinto che a tale scopo sia necessario l'apprendimento approfondito di due lingue straniere oltre alla propria, oltre a sviluppare la capacità di accettare e variare i pattern culturali attraverso percorsi formativi che abituino la mente ad affrontare le novità e i cambiamenti oltre a sviluppare la capacità di risolvere problemi complessi.

Quale importanza riveste la vocazione alla specializzazione e alla focalizzazione di mercato per il successo della sua Azienda?

Un'importanza decisiva e vitale.

Aastra si dedica interamente alla comunicazione di impresa ed offre uno dei portafogli più efficienti e completi di sistemi di comunicazione integrati, progettati su misura per soddisfare le esigenze dei Clienti: dai centralini multifunzione per piccole e medie imprese a sistemi più complessi per le grandi imprese, dalle soluzioni integrate di mobilità alle soluzioni di unified communication e collaboration e di call center, con la possibilità di accedere ad un'ampia gamma di terminali.

Aastra Italia S.p.A., la cui sede principale è a Cernusco sul Naviglio (MI), è presente sul territorio italiano con uffici commerciali e tecnici localizzati a Roma e Napoli. La distribuzione dei prodotti avviene attraverso accordi di fornitura con i principali operatori telefonici italiani e attraverso una rete di rivenditori e partner certificati, presente capillarmente sul territorio. Aastra opera direttamente o tramite partner sia in ambito impiantistico di installazione sia nella manutenzione di apparati di comunicazione.

In Italia, le attività di manutenzione anche multibrand rivestono un ruolo di primaria importanza. Esse sono gestite tramite una propria piattaforma di Help Desk che mette a disposizione degli utenti, tecnici con un elevato skill tecnico-pratico, acquisito anche tramite una significativa esperienza diretta sul campo.

□ CASE HISTORY

MEF MINISTERO ECONOMIA E FINANZE, PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Sono attribuite al MEF le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di politica economica, finanziaria e di bilancio, programmazione



degli investimenti pubblici, coordinamento della spesa pubblica e verifica dei suoi andamenti, politiche fiscali e sistema tributario, demanio e patrimonio statale, catasto e dogane, programmazione, coordinamento e verifica degli interventi per lo sviluppo economico, territoriale e settoriale e politiche di coesione. Il MEF svolge inoltre i compiti di vigilanza su enti e attività e le funzioni relative ai rapporti con autorità di vigilanza e controllo previsti dalla legge. (2° comma art. 23 D.Lgs. 300/99).

Il MEF, oltre alla sede principale di Roma, è presente in tutto il territorio nazionale. Principale esigenza del MEF è mettere in comunicazione tutte le sue sedi e uffici e consentire al proprio personale di comunicare e collaborare in mobilità.

Dopo anni di collaborazione e di utilizzo delle tecnologie Aastra, nel 2011 MEF ha avviato un progetto di evoluzione della propria base installata, nel rispetto di questi obiettivi:

- ammodernare l'infrastruttura di telecomunicazioni ed evolvere al VoIP
- accedere alle applicazioni di UCC
- minimizzare gli investimenti necessari per questo passaggio
- ottenere un rapido ritorno degli investimenti
- risparmiare sui costi della connettività tradizionale
- reinvestire parte del risparmio ottenuto in nuove applicazioni rivolte all'aumento dell'efficienza e produttività

MEF ha aderito alla convenzione Consip CT5 con l'operatore Fastweb. La durata del progetto è stata stimata inizialmente in quattro anni. Ad oggi, il progetto è ancora in corso e il tempo effettivo di completamento viene stimato di due anni e mezzo, con un eccellente anticipo del ritorno degli investimenti attesi. Ciò ha fatto anche sì che MEF sia stata in grado di avviare l'introduzione di applicazioni di UCC prima del previsto.

La soluzione adottata si fonda sull'evoluzione tecnologica del prodotto Aastra esistente con un investimento minimo destinato al rinnovamento dell'hardware presente. Altro punto di forza non trascurabile è il mantenimento dei terminali in continuità, il che ha consentito a MEF una transizione assolutamente indolore dal punto di vista della User Experience.

Per questo progetto, l'8 maggio 2013 il Forum UCC "Collaborazione e Comunicazione Unificata" ha assegnato il primo premio per la categoria Pubblica Amministrazione, a Mario Monteleone, Responsabile del Service Delivery Management del Centro di Gestione Unificato della rete multiservizi del MEF (www.mef.gov.it).

TOMMASO VINCENZETTI

DIRETTORE MARKETING DI AMADEUS ITALIA

Le norme del secondo Decreto Crescita (Dl. Crescita 2.0) puntano, in modo ambizioso, a fare del nostro Paese un luogo nel quale l'innovazione rappresenti un fattore strutturale di crescita sostenibile e di rafforzamento della competitività delle imprese. Quali sono le trasformazioni che le Società di Software e Servizi IT devono attuare per sostenere questo trend e continuare ad essere di successo in un mercato che cambia tanto rapidamente?

Le trasformazioni comportamentali degli individui e il loro approccio alla tecnologia è il driver che oggi deve essere seguito dalle aziende per produrre soluzioni software all'altezza delle aspettative dei consumatori. Ciò che le organizzazioni dovrebbero fare per sostenere l'innovazione come opportunità per lo sviluppo, non è tanto anticipare i bisogni delle persone in chiave "futuribile", quanto porsi in un atteggiamento di ascolto delle loro necessità in relazione all'uso e al consumo della tecnologia.

Un'azienda come Amadeus, per continuare a crescere e ad avere successo nel mercato in cui opera, deve mantenere una costante attenzione ai cambiamenti della società e dei suoi consumi, guardando alle evoluzioni dei comportamenti d'acquisto dei consumatori finali. Pur rivolgendosi ad agenzie di viaggio online e offline, compagnie aeree, provider di contenuti, network ed aziende Amadeus, per fornire le corrette soluzioni al mercato, deve essere in grado di ascoltare e seguire con grande interesse anche le dinamiche che avvengono nel segmento consumer del settore del turismo. Generare il valore dell'innovazione dai benefici che ne traggono i consumatori e tutto l'ecosistema economico è attualmente la priorità della nostra Azienda la quale, sfruttando le nuove tecnologie e mettendole al servizio dei suoi clienti, contribuisce a migliorare la vita e l'esperienza dei viaggiatori in Italia e nel mondo.

Le raccomandazioni dell'Unione Europea, recepite dal Programma Nazionale di Riforma, individuano nelle start-up una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia. Con il Dl. Crescita 2.0, per la prima volta, nell'ordinamento del nostro Paese, è stata introdotta la definizione di impresa innovativa (start-up). Dal Suo punto di osservazione, quali capacità sono indispensabili per raggiungere il successo come Imprenditore oggi?

Il nuovo Dl. Crescita 2.0 approvato dal Consiglio dei Ministri rappresenta un insieme di iniziative che dovrebbero avere come obiettivo di fare dell'Italia un paese dove l'innovazione diventi un fattore strutturale di crescita e di rafforzamento della competitività delle imprese.

Occorre però affrontare la questione anche da un altro punto di vista: cosa le aziende italiane devono fare per sostenere in modo utile e

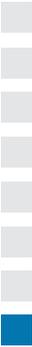


funzionale le start-up, linfa vitale del nostro sistema produttivo ed economico? Quasi tutti i giorni si legge e si sente parlare di nuove realtà imprenditoriali di cui spesso si perdono le tracce perché nel tempo esse non riescono a emergere come dovrebbero. Ciò accade non tanto perché l'idea alla base non sia valida o i giovani imprenditori non siano sufficientemente talentuosi, piuttosto perché spesso la crescita e l'affermazione delle start-up vengono messe in crisi o addirittura ostacolate dagli stessi finanziatori che le hanno aiutate ad avviarsi, i quali necessitano di un ritorno degli investimenti nel breve periodo, rischiando così di bruciare un business magari vincente.

In Amadeus è stata creata una divisione dedicata alle start-up che ha l'obiettivo di sostenere e aiutare i giovani imprenditori che abbiano il potenziale di tradurre le loro idee in progetti per la crescita del settore e dell'intero sistema Paese. Un elemento molto importante quando si parla di start-up è il fattore tempo: spesso, infatti, non si dà a queste aziende innovative la calma necessaria affinché possano esprimere tutto il loro potenziale per generare un business sostenibile e duraturo, affiancandole, laddove necessario, nella pianificazione strategica e nella scelta del modello di business vincente nel medio e lungo periodo. A questi fattori occorre talvolta aggiungere la difficoltà ad accedere ai fondi di finanziamento destinati alle start-up, la lentezza della Pubblica Amministrazione italiana che non agevola la collaborazione con i giovani imprenditori, motore del rinnovamento economico e sociale del Paese.

È d'accordo con Cameron Herold secondo il quale la scuola dovrebbe educare i ragazzi alla "Imprenditorialità", non tanto per rendere tutti i ragazzi imprenditori, ma per dare loro stimoli, farli uscire dagli schemi e aiutare coloro che manifestano l'indole a intraprendere la strada dell'imprenditore?

Incoraggiare le capacità individuali e promuovere il talento naturale degli individui è certamente uno dei doveri di ogni società civile. In questo processo la scuola dovrebbe giocare un ruolo centrale, dovrebbe, cioè, essere in grado di cogliere le predisposizioni dei singoli, coltivarle facendole crescere. Secondo il rapporto dell'Agenzia Esecutiva Europea per l'Educazione e la Cultura (Eurydice) del 2012, in Italia manca un indirizzo programmatico in materia di imprenditorialità. Le iniziative sono sporadiche e localizzate, per lo più promosse da privati o da agenzie internazionali esterne al sistema scolastico. La stessa Commissione Europea pone un forte accento sull'educazione a un uso corretto e efficace delle tecnologie, dell'informazione e della comunicazione, aspetti indispensabili per l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani e per creare le basi adeguate all'imprenditorialità del futuro. In generale l'Europa, e non solo l'Italia, secondo la Commissione, ha bisogno di un



ripensamento radicale del modo in cui i sistemi d'istruzione e formazione possono impartire le abilità di cui il mercato del lavoro necessita. È obbligatorio quindi investire nell'istruzione e nella formazione a patto che questi sistemi si modernizzino e diventino maggiormente flessibili per essere in grado di rispondere ai bisogni reali della società odierna, generando persone qualificate e versatili in grado di contribuire all'innovazione e all'imprenditoria.

Nel nostro Paese, inoltre, esiste ancora la tendenza ad aspirare al così detto “posto fisso”, anche se negli ultimi anni la crisi economica e le mutate condizioni sociali hanno fortemente invertito questa tendenza. Il problema del lavoro si può affrontare non solo cercando un impiego, ma anche con la capacità di mettersi in proprio per avviare un'iniziativa imprenditoriale. I neo laureati non si aspettano più di sperimentare una carriera lineare, con un'assunzione a tempo indeterminato. Ciò, da una parte ha scardinato le certezze dei singoli e dall'altra ha portato a un approccio di tipo più imprenditoriale e professionale al mondo del lavoro. Bisogna però dotare i giovani di strumenti indispensabili per affrontare in modo flessibile il mercato del lavoro e l'avvento dell'era digitale ha facilitato la nascita di nuove opportunità occupazionali dando la possibilità di creare business vincenti e profittevoli senza dover necessariamente produrre beni fisici e durevoli. Basti pensare ai software open source, al mondo delle App grazie alle quali diversi giovani, con buone capacità informatiche, sono riusciti a creare strumenti di successo e di pubblica utilità. Ancora una volta, quindi, possiamo parlare di innovazione quale ecosistema indispensabile per la valorizzazione delle capacità imprenditoriali dei giovani talenti e dello sviluppo di nuove realtà aziendali.

Quale importanza riveste la vocazione alla specializzazione e alla focalizzazione di mercato per il successo della sua Azienda?

Amadeus è fortemente focalizzata nel comprendere e gestire le dinamiche del settore del turismo e questa capacità è uno dei fattori di successo che ha portato l'Azienda a crescere e a espandersi a livello mondiale nel corso degli anni.

La specializzazione nello sviluppo e nella produzione di servizi IT per il mondo dei viaggi ha permesso ad Amadeus di supportare con successo i propri clienti nella loro crescita e di aiutarli ad adattarsi all'industria del turismo in continuo cambiamento, riflettendo l'approccio adottato: focus costante sulla creazione e sul mantenimento di relazioni durature reciprocamente vantaggiose.

La dinamicità è, inoltre, un altro degli elementi che caratterizza l'industria dei viaggi la quale, negli ultimi anni, ha subito importanti

trasformazioni: basti pensare all'uso del mobile e quindi degli smartphone da parte dei viaggiatori; device irrinunciabili per soddisfare una varietà di bisogni tra cui la localizzazione, la prenotazione degli spostamenti, la consultazione degli itinerari di viaggio e le transazioni. Opportunità che Amadeus ha saputo cogliere per massimizzare il successo dei clienti attraverso la fornitura di tecnologia, offrendo nel contempo ai consumatori un'esperienza di viaggio sempre più appagante e rispondente alle loro esigenze. La multicanalità nella distribuzione dei servizi turistici è, infine, un altro elemento di successo per le aziende del settore poiché rappresenta una grande possibilità da sfruttare per poter parlare a un più vasto target in tempi ridotti. Internet, il mobile, i social network rendono l'interazione con il viaggiatore più semplice e i servizi offerti diventano così più smart, veloci e integrati. Questo è l'approccio che Amadeus offre ai suoi partner ed è quello intrapreso da numerose imprese del settore turistico che grazie alla multicanalità e all'uso delle tecnologie digitali sono riuscite a proporsi in modo innovativo ai loro clienti e a conquistare nuovi segmenti di mercato.



www.amadeus.com/it

VALERIO ZAPPALÀ

DIRETTORE GENERALE DI INFOCAMERE

Le norme del secondo Decreto Crescita (Dl. Crescita 2.0) puntano, in modo ambizioso, a fare del nostro Paese un luogo nel quale l'innovazione rappresenti un fattore strutturale di crescita sostenibile e di rafforzamento della competitività delle imprese.

Quali sono le sfide che InfoCamere deve affrontare per sostenere questo trend e continuare ad essere di successo in un mercato che cambia tanto rapidamente?

Innovare per semplificare: questo è il mandato che InfoCamere ha sempre avuto dalle Camere di Commercio. È seguendo questo principio che abbiamo sviluppato le nostre competenze nell'ambito della semplificazione, abbracciando la strada della dematerializzazione e sfruttando tutti gli strumenti (Posta Elettronica Certificata, protocollo informatico, firma digitale, conservazione sostitutiva della carta, eccetera) che la tecnologia e l'informatica mettono a disposizione per garantire una *governance* dei processi di interazione tra le Camere di Commercio e il mondo delle imprese e dei professionisti al passo con i tempi e con le esigenze sempre più stringenti di sburocratizzazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione. In quest'ottica rientrano tutti i servizi che InfoCamere ha progettato per conto delle Camere di Commercio italiane: dalla certificazione digitale, con la Carta Nazionale dei Servizi, all'invio telematico delle pratiche; dal deposito dei bilanci nel nuovo formato XBRL alla possibilità di pagare alcuni servizi online; dalla Comunicazione Unica d'Impresa, disponibile sul sito www.registroimprese.it, allo Sportello Unico per le Attività Produttive – SUAP a cui si accede dal portale www.impresainungiorno.gov.it. Una delle prossime sfide ci vedrà invece impegnati nell'innovazione del "mondo giustizia" e nella sua integrazione con le informazioni del Sistema Camerale. Tutto ciò si esplicherà principalmente nella realizzazione di alcuni servizi informatici sulle procedure concorsuali e sull'evoluzione e rafforzamento del processo civile telematico.

Le raccomandazioni dell'Unione Europea, recepite dal Programma Nazionale di Riforma, individuano nelle start-up una leva di crescita e di creazione di occupazione per l'Italia. Con il Dl. Crescita 2.0, per la prima volta, nell'ordinamento del nostro Paese, è stata introdotta la definizione di impresa innovativa (start-up). Avete pensato a qualcosa di particolare per accogliere i nuovi "startupper" italiani?

Le start-up innovative contribuiranno a promuovere il collegamento tra ricerca e impresa e rappresentano una grande opportunità di affermazione professionale per tanti giovani di talento. Il Sistema



Camerale è impegnato da tempo per creare le condizioni necessarie alla diffusione dell'innovazione nel Paese, fattore essenziale per la competitività delle imprese. Nel corso dell'anno abbiamo pubblicato la guida interattiva online per le start-up innovative all'indirizzo <http://startup.registroimprese.it>. Di facile consultazione, la guida fornisce tutte le informazioni sulla normativa e sui requisiti richiesti per accedere alla sezione speciale del Registro delle imprese gestito dalle Camere di Commercio dedicata alle start-up innovative, passaggio fondamentale per poter usufruire dei benefici previsti dalla legge. La guida, inoltre, spiega agli aspiranti imprenditori quali sono i passaggi fondamentali per far nascere la start-up, mentre alle società già costituite chiarisce, attraverso un tutorial, come fare per iscriversi nella sezione speciale, quali le informazioni da fornire e la modulistica da compilare e inviare contestualmente tramite web.

È d'accordo con Cameron Herold secondo il quale la scuola dovrebbe educare i ragazzi alla "Imprenditorialità", non tanto per rendere tutti i ragazzi imprenditori, ma per dare loro stimoli, farli uscire dagli schemi e aiutare coloro che manifestano l'indole a intraprendere la strada dell'imprenditore?

L'educazione all'imprenditorialità è vitale non solo per plasmare la mentalità dei giovani, ma anche per fornire le competenze e le conoscenze che sono centrali nello sviluppo di una cultura imprenditoriale. Fare impresa rappresenta oggi un'opportunità per il futuro dei nostri giovani. È singolare che pochi ragazzi raramente esprimano una preferenza per diventare e fare gli imprenditori. Questo è di certo legato alla *forma mentis* della cultura di molti paesi in termini di pensiero negativo e forse troppo critico nel fare impresa. Ed è proprio con l'obiettivo di favorire la formazione di aspiranti imprenditori in ambito digitale e aspiranti professionisti in *digital economics* che, nel mese di agosto 2013, InfoCamere e Digital Accademia, una delle più apprezzate scuole per la diffusione delle tecnologie digitali, hanno stretto un accordo di partnership finalizzato alla realizzazione di un percorso di crescita professionale nell'ambito delle attività formative. La partnership conferma l'interesse e l'attenzione crescente di InfoCamere verso le iniziative ed i progetti che affrontano le nuove sfide del mercato del lavoro e creano condizioni per la crescita professionale.

Come InfoCamere supporta le Camere nella loro missione di curare gli interessi generali delle imprese, promuovendone la competitività?

InfoCamere è la struttura deputata alla gestione del patrimonio informativo e di servizi del Sistema Camerale, di cui è parte integrante. Attende alla rete telematica ad alta velocità ed elevato standard di



sicurezza che collega quotidianamente le Camere di Commercio tra di loro, mettendole in rete con tutti gli attori del sistema produttivo italiano: imprese, cittadini, Pubblica Amministrazione, Associazioni di Categoria, Ordini professionali, Operatori dell'informazione economica. Con le tecnologie informatiche più innovative ed aggiornate che consentono la completa dematerializzazione di pratiche e documenti supporta inoltre le Camere nella gestione delle complesse procedure amministrative legate alla vita delle imprese, mettendo le banche dati camerali a disposizione di tutti, in modo rapido e semplice. Fin dalla sua nascita, abbiamo sfruttato a pieno le opportunità offerte dalle tecnologie più avanzate per dare vita ad un innovativo sistema di network. Questa rete ha semplificato, e continua a farlo, la vita di imprese e cittadini e supporta ogni giorno le Camere di Commercio nella loro missione di curare gli interessi generali delle imprese, promuovendo competitività, concorrenza di mercato, legalità. Favorendo, in sostanza, lo sviluppo dell'economia.

□ CASE HISTORY

L'ISTITUTO DI PAGAMENTO INFOCAMERE

Negli ultimi quindici anni il sistema dei pagamenti, è stato interessato da un eccezionale dinamismo, di gran lunga superiore a quello registrato in altri settori dell'economia. L'utilizzo di sistemi di pagamento alternativi al contante costituisce, nel nostro Paese, un elemento di grande innovazione grazie ai cambiamenti in campo tecnologico e alle recenti normative a livello nazionale ed europeo. L'Istituto di Pagamento costituisce una nuova categoria di prestatori di servizi, che ha trovato la sua prima definizione e regolamentazione nella direttiva comunitaria 2007/64/CE del 13 novembre 2007 finalizzata all'armonizzazione di questo mercato all'interno degli Stati membri dell'Unione Europea. InfoCamere ha costituito l'Istituto di Pagamento dopo aver ottenuto nel mese di gennaio 2013 l'autorizzazione da Banca d'Italia ad erogare servizi di pagamento e l'iscrizione nell'apposito Albo il 16 marzo seguente.

InfoCamere, che gestisce da sempre per conto delle Camere di Commercio alcuni dei servizi di e-government più importanti per il sistema Paese in favore di cittadini, professionisti e imprese, è diventata pertanto la prima struttura di questa nuova categoria di prestatori di servizi accreditata dalla Banca d'Italia nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Dal 2003 con l'avvio del Registro Imprese telematico accettiamo pagamenti tramite tutte le carte di credito presenti sul mercato e siamo una best practice a livello europeo di semplificazione amministrativa. La possibilità di provvede all'incasso di tariffe e diritti di segreteria



previsti dalla normativa, attraverso pagamenti elettronici online è stato senza dubbio uno dei fattori di successo del registro imprese telematico.

Con l'Istituto di Pagamento ci siamo posti l'obiettivo di rafforzare il ruolo centrale delle Camere di Commercio nei rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione, offrendo loro la possibilità di accendere veri e propri conti, dotati di IBAN, accessibili da tutto il sistema bancario ed integrati nei nostri servizi telematici.

Il fulcro dell'offerta dell'Istituto di Pagamento è costituito dal Conto di Pagamento "ICONTO" (www.iconto.infocamere.it), che, dal mese di luglio scorso, rappresenta la soluzione concreta di semplificazione amministrativa per agevolare i pagamenti elettronici dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione, e ha fatto divenire InfoCamere un partner sempre più affidabile per le imprese, i professionisti e la stessa Pubblica Amministrazione.

L'apertura di ICONTO, così come la sua gestione, avviene totalmente online, in modo semplice e sicuro: dall'apertura via internet garantita dalla firma digitale, alle comunicazioni ufficiali assicurate dalla Posta Elettronica Certificata. Garantisce la medesima affidabilità dei servizi bancari tradizionali, non richiede alcun costo di gestione e non incide sulla disponibilità della carta di credito.

Il valore del *Conto di Pagamento* si può riassumere in:

- centralità di un unico deposito (conto), dedicato all'operatività con le Pubbliche Amministrazioni ed alimentabile dall'utente tramite bonifico;
- integrazione "nativa" con un ampio numero di servizi telematici, con capacità di gestione di qualunque beneficiario;
- vantaggi connessi alla totale gestione on line del conto.

L'operatività dell'Istituto di Pagamento InfoCamere consiste in:

- apertura e gestione del conto online (mediante sottoscrizione del contratto di servizio con firma digitale), con esclusione di attività di prelievo, deposito contanti e concessione di credito;
- esecuzione di ordini online di pagamento, incluso il trasferimento di fondi relativi ad addebiti diretti (una tantum e pre-autorizzati) e a bonifici, anche ricorrenti;
- operazioni di incasso tramite bonifici;
- gestione di conti di grandi clienti beneficiari delle operazioni di pagamento effettuate nell'ambito del sistema di *e-government*.



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

Assintel è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e digitali e aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia. Rappresenta le imprese presso autorità ed istituzioni, ne tutela gli interessi e progetta iniziative e servizi a loro concreto supporto.

Interpreta le esigenze dell'ecosistema di partnership, composto da operatori globali e locali che operano su tutto il territorio e nei diversi segmenti del mercato, ed è in prima linea per favorire lo sviluppo di una cultura dell'Innovazione tecnologica nel Sistema-Paese.

