ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

ASSINTEL REPORT 2014



IL MERCATO DEL SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.

CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Rapporto realizzato da:

NEXTVALUE
INSIGHTS FOR YOUR BUSINESS

ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

ASSINTEL REPORT 2014

IL MERCATO DEL SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.

CONFCOMMERCIO
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

©2014 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 distribuisci 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 2014

Si ringrazia:



www.infocamere.it



www.ingenico.it



www.kaspersky.it



www.mcube.it

CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Prefazione di Carlo Sangalli

La più lunga crisi dal dopoguerra ad oggi del nostro Paese ha lasciato cicatrici profonde e difficili da risanare. E gli effetti di questa recessione si sono fatti sentire in maniera pesante – e continuano a farlo tutt'oggi - sulle imprese, soprattutto quelle che vivono di domanda interna che continuano a sparire: il 2013 si è chiuso, infatti, con un saldo negativo di quasi 65 mila imprese del terziario di mercato e altre 41 mila hanno già chiuso i battenti nei primi sei mesi del 2014.

Non deve stupire, quindi, se l'analisi contenuta in questo Report, pur rilevando qualche segnale positivo, evidenzia una generale stagnazione del mercato italiano dell'Information Technology e registra, per la prima volta, un calo della spesa in IT del settore consumer. Dinamiche, queste, che risentono inevitabilmente del clima recessivo del contesto economico generale e che meritano di essere analizzate con attenzione per individuare la direzione giusta – tra vecchie e nuove tecnologie – che le nostre imprese dovranno seguire per superare le criticità ed essere più competitive. Che è poi l'obiettivo di fondo proprio dell'Assintel Report.

Da parte nostra, come Confcommercio, abbiamo sempre sostenuto e supportato la diffusione dell'Innovazione all'interno delle imprese del commercio, del turismo, dei servizi e dei trasporti (il Premio Nazionale per l'Innovazione dei Servizi, i vari progetti della Commissione Innovazione e Servizi, i manuali della collana "Le Bussole" sono solo alcuni esempi del nostro impegno in questo campo) nella convinzione che anche l'utilizzo in maniera innovativa delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali possa tramutarsi in progetti in grado di diventare esempi ed esperienze pilota capaci di fornire stimoli di crescita per l'intero tessuto economico. Anche in questo modo riteniamo che si possa contribuire a rendere il terziario di mercato più competitivo e più produttivo.

Perché la creazione di opportunità di crescita e di sviluppo per i nostri settori, così come per il Paese, è un compito difficile, ma possibile.

Carlo Sangalli
Presidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

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,

è ormai da alcuni anni che provo un crescente disagio nello scrivere l'introduzione all'Assintel Report, a causa dello stridente conflitto fra la quella parte di me che vorrebbe darvi buone notizie e la dura realtà dei dati macroeconomici.

Quest'anno non fa eccezione: non stiamo parlando di catastrofe, ma comunque nemmeno di ripresa. Siamo in una fase di trasformazione.

Il sentore che percepiamo nel lavoro di tutti i giorni, nelle relazioni con gli associati, nei commenti degli stakeholder, nei tanti casi di eccellenza e di successo, e ahimè anche nella lettura dei quotidiani, ci dice che il mercato è vivo, ma che il sistema delle imprese aspetta degli interventi strutturali che non arrivano, per lo meno nella misura che sarebbe utile a innescare veri cambiamenti.

Noi imprenditori per natura dobbiamo lavorare come se dovessimo farcela solo con le nostre forze, considerando come parametrico l'attuale contesto sfavorevole, altrimenti sarebbe come delegare parte della responsabilità di ciò che facciamo ad altri.

Ma ora quel contesto non può più restare così com'è, perché è diventato insopportabilmente penalizzante: dobbiamo quindi tutti quanti, coralmente, lanciare una sollecitazione univoca di cambiamento. Perché comunicare l'ottimismo serve a creare un clima ottimista, ma - se non seguono i fatti - nel medio periodo si ha un effetto opposto: si perde la fiducia di chi ci aveva creduto.

Buona lettura e buon lavoro

Giorgio Rapari
Presidente Assintel



NEXTVALUE
INSIGHTS FOR YOUR BUSINESS

I nostri Clienti sono i leader dell'IT e dei media digitali e riconoscono in NEXTVALUE un provider di servizi di eccellenza, indipendente, focalizzato sui temi emergenti della trasformazione digitale e sullo sviluppo di relazioni.

Fondata a Milano nel 2003, NEXTVALUE fa della propria practice di market research la base fondante per tutte le attività di produzione, aggregazione e publishing di contenuti, per i servizi di sviluppo del business e per quelli di affiancamento a imprenditori, manager ed investitori. Questi manager di prima linea si rivolgono a noi per una più puntuale comprensione del mercato, dei trend e degli scenari competitivi, per mettere a fuoco nuove opportunità, per instaurare nuove relazioni e per operazioni di M&A.

La trasformazione digitale sta dando vita a un nuovo genere di *consumatori*, che vogliono prodotti, servizi ed esperienze sempre più personalizzati, accessibili, portatili, flessibili, senza soluzione di continuità, in tempo reale. La trasformazione digitale fa sì che mondi fisici e virtuali tendano a confondersi, che tutte le tecnologie, il *social*, il *mobile*, i *business analytics*, il *cloud*, convergano cambiando lo scenario in cui si muovono uomini e imprese, creando infinite nuove opportunità, generando *valore* sociale ed economico, ridefinendo gli stessi modelli di impresa.

I nostri interlocutori avvertono la necessità di rispondere a queste esigenze dei loro Clienti attraverso nuove capacità, una maggiore flessibilità e agilità dell'organizzazione, un sostanziale cambiamento di mind-set. Essi riconoscono a NEXTVALUE una profonda conoscenza dei fenomeni emergenti e il ruolo di promotore di puntuali best practice di innovazione, oltre che un approccio onesto, equilibrato, pragmatico, personalizzato ed orientato ai risultati.

La realizzazione dell'Assintel Report, ormai una icona del business IT in Italia ed i programmi di INNOVATION EXPERIENCE, connessi agli INSIGHTS ed ai WORKSHOP dedicati ai manager dell'innovazione, ne sono l'emblema.

NEXTVALUE crede ed investe moltissimo nello sviluppo di Business Community in cui gli individui, che ricoprono ruoli di rilevo in azienda, sono i protagonisti di relazioni di business e condividono esperienze professionali. In questo ambito CIONET è stata la prima e più importante iniziativa: CIONET.com è la prima community internazionale riservata ai Chief Information Officer di aziende Top e oggi conta oltre 4.600 aderenti in Europa. Portata in Italia da NEXTVALUE nel 2010, oggi vi conta oltre 536 aderenti.

CIONET si avvale della collaborazione di importanti partner internazionali, tra cui Insead e la MIT Sloan School of Management e NEXTVALUE ne è partner esclusivo di ricerca per l'Italia.

Ulteriori informazioni sono disponibili visitando il sito www.nextvalue.it

PREFAZIONE

Come va il mercato? Quando si avvicinano i tempi dell'Assintel Report in molti mi pongono questa domanda. "Il mercato va bene, lui!" - semmai è difficile rispondere alla domanda vera: "Come andiamo Noi?". Nella mia presunzione, mi piace pensare che l'Assintel Report, con i suoi contenuti ed i suoi spunti possa contribuire a formulare una risposta.

Dopo nove anni di Report la cosa che mi sorprende sempre è quanto ogni anno vi sia da esplorare di nuovo, di inedito, di "emergente". É il suo DNA che fa riproporre l'Information Technology sempre come nuova. Già, l'Information Technology, non il "digitale", che in fondo non è che un aggettivo qualificativo. Il sostantivo Information è straordinariamente più potente, è sinonimo di Innovazione, è garanzia per il futuro... ma proprio la trasformazione "digitale" sta dando vita a un nuovo genere di consumatori, che vogliono prodotti, servizi ed esperienze sempre più personalizzati, accessibili, portatili, flessibili, senza soluzione di continuità, in tempo reale... la trasformazione digitale fa sì che mondi fisici e virtuali tendano a confondersi, che tutte le tecnologie, il Social, il Mobile, i Business Aanalytics, il Cloud, convergano per cambiare lo scenario in cui si muovono uomini e imprese, per creare infinite nuove opportunità per generare valore sociale ed economico, per ridefinire gli stessi concetti e modelli d'impresa.

Un primo obiettivo dell'Assintel Report è di dirimere un po' questa matassa intricata del mercato. Perciò il Report "deve dare i numeri" e, come sempre, lo fa mettendo a confronto ciò che affermano 500 Direttori IT su investimenti e priorità nei prossimi 12 mesi.

A tutti loro va quindi il nostro primo, infinito, #GRAZIECIO. I numeri sono importanti, soprattutto se li suggeriscono coloro che decidono dei budget e ad essi dedichiamo ben tre capitoli. Inoltre per i tanti amici del Report che amano gli outlook di mercato, i grafici pret à porter, le risposte quick and dirty ecco anche l'Appendice A in italiano e in inglese.

Ed ora che siamo più sereni perché sappiamo come va il mercato, togliamoci anche qualche sassolino: riportare il perimetro del mercato digitale, anche nelle sue propaggini consumer, è solo la prima parte dell'esercizio. I tanti follower dell'Assintel Report amano riflettere e confrontarsi su ciò che occorre fare per affrontare la propria trasformazione digitale, quella che i Clienti si aspettano. Certo, prendere posizione è rischioso, ne va della propria reputazione, ma dà tante soddisfazioni ed è l'unica cosa che gli altri non ti possono imitare: #GRAZIEFANDELLOAR.

Infine, concedetemelo, visto che siete arrivati a leggere fin qui, #GRAZIEASSINTEL e #GRAZIETEAM, che realizzate il Report in tempo per i tanti che lo attendono ad Ottobre.

Buon lavoro

Alfredo Gatti
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

eINNOVATION LE TECNOLOGIE CHE CREANO VALORE IN MODALITÀ COMPLETAMENTE NUOVA 25

Gli Advanced Analytics: verso l'impresa data driven 27
Il Digital Divide è la nuova diseguaglianza 29
Il nuovo direttore dell'Agenzia Digitale 31
C'erano una volta gli sms 32
Internet of Things: un enorme mercato emergente 34
Wearable Computers 36
3D Printing 39
User Experience 40
Attacchi Informatici e Violazioni della Sicurezza sempre più frequenti 41
Workplace as a Service 44
La Rivoluzione dei Pagamenti Online 45

L'eCOMMERCE IN ITALIA 49

L'Italia "Paese Emergente" dell'eCommerce 49
I Settori a maggior Sviluppo 54
I Driver dello Sviluppo dell'eCommerce in Italia 58
Il fattore "Mobile" 59
Il fattore "Social" 61
Sicurezza e Tutela dei Consumatori Online 63
User Experience 65

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA 69

Obiettivi e Metodologia 70
Approccio all'Innovazione 73
Strategia e Budget IT 75
Budget IT e Innovazione 82
Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi 89

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE TOP E MEDIO GRANDI 93

Obiettivi e Metodologia 93
Strategia e Budget IT 98
Budget IT e Innovazione 102
Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi 111
Relazioni del CIO 114
Strategia IT 116
L'analisi per Segmento di Mercato 119
Assicurazioni 120
Assicurazioni: Budget IT e Innovazione 122

Banche e Finanza 124
Banche e Finanza: Budget IT e Innovazione 126
Commercio, Distribuzione e Servizi 128
Commercio, Distribuzione e Servizi: Budget IT e Innovazione 130
Enti Locali 132
Enti Locali: Budget IT e Innovazione 134
Industria 136
Industria: Budget IT e Innovazione 139
Sanità 142
Sanità: Budget IT e Innovazione 144
Telecomunicazioni e Media 146
Telecomunicazioni e Media: Budget IT e Innovazione 151
Trasporti e Logistica 152
Trasporti e Logistica: Budget IT e Innovazione 154
Utility 156
Utility: Budget IT e Innovazione 157

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE MEDIE E PICCOLE 159

Obiettivi e Metodologia 159
Approccio all'Innovazione 161
Strategia e Budget IT 163
Budget IT e Innovazione 168
Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi 174

eSTRATEGY LE STRATEGIE EMERGENTI 179

Tutti i Business divengono digitali 179
La posta in gioco è l'Innovazione 181
Come centrare l'Obiettivo 184
Trasformare la Customer Experience 187
Trasformare Processi e Operation 188
Trasformare i Modelli di Business 189
Il percorso di Maturità digitale delle imprese ridisegna la Domanda di Soluzioni e Servizi IT 190
Il nuovo Digital Divide 193
La "Crescita" è tuttora la Strategia dei Leader 195
"Going Digital" è il motore che sostiene la Crescita 197
Le forze in gioco ridefiniscono lo scenario competitivo dell'IT 199
Come gestire la sfida della Trasformazione Digitale 201
Decisione 1: investire in market sensing 201
Decisione 2: anticipare o seguire le scelte dei propri Clienti 202
Decisione 3: rimanere "agili" 203
Decisione 4: cooperare o competere con i nuovi attaccanti 204
Decisione 5: comprare o vendere 204
Decisione 6: diversificare o raddoppiare con le iniziative digitali 205
Decisione 7: tenere separate o integrare le iniziative digitali con quelle correnti 206
Decisione 8: delegare o mantenere l'ownership dell'Agenda Digitale 206

Un Nuovo Futuro per le Imprese IT 207

LA PAROLA AI PROTAGONISTI 211

eMARKET BOOK 229
APPENDICE A

Il Mercato IT 230
Hardware e Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione 232
Infrastrutture IT "on premises" e Sistemi 233
Appliances 235
Assistenza Tecnica e Manutenzione 236
Il Software 236
Il Software di Sistema 238
Il Middleware 238
Il Software Applicativo 240
I Servizi IT 248
Il Cloud Computing 251
La Spesa IT per Settori di Mercato 255
La Spesa IT nei principali Segmenti di Mercato 258

eMARKET BOOK 261
APPENDIX A - ENGLISH VERSION

The IT Market 262
Hardware, Technical Support and Maintenance 264
"On Premises" IT Infrastucture and Systems 264
Appliances 266
Technical Support and Maintenance 267
Software 268
Systems Software 269
Middleware 269
Applications Software 271
IT Services 278
Cloud Computing 281
IT Expenditures by Market Sector 285
IT Expenditures in the Main Market Segments 288

MATRICE DI ATTRATTIVITÀ 291
APPENDICE B

INDICE DELLE FIGURE

EINNOVATION LE TECNOLOGIE CHE CREANO VALORE IN MODALITÀ COMPLETAMENTE NUOVA

FIGURA 1.1	Ogni 60 minuti su Internet	26
TABELLA 1.1	La spesa totale per Telecomunicazioni fisse e mobili in Italia	30
FIGURA 1.2	Numero di SIM che effettuano traffico dati in Italia	30
FIGURA 1.3	Le App di messaggistica per Smartphone	32
FIGURA 1.4	Numero di dispositivi con accesso ad Internet	35
FIGURA 1.5	Il traffico wireless mensile	35
FIGURA 1.6	Il mercato mondiale degli smartband	38
TABELLA 1.2	Il mercato globale del 3D Printing	40
FIGURA 1.7	I costi di transazione sui pagamenti con carta di credito	46

L'ECOMMERCE IN ITALIA

FIGURA 2.1	Impatto dell'eCommerce sui Budget IT nel 2014	51
FIGURA 2.2	Penetrazione degli eShopper rispetto alla % della popolazione connessa a Internet	52
FIGURA 2.3	Trend di crescita dell'eCommerce nei principali mercati	53
FIGURA 2.4	eCommerce in Italia per principali settori merceologici nel 2014	56

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

TABELLA 3.1	Panel: Classi Dimensionali d'impresa	71
FIGURA 3.1	Composizione del Panel per classe dimensionale	72
FIGURA 3.2	Composizione del Panel per settore produttivo	72
FIGURA 3.3	Approccio all'Innovazione dell'organizzazione IT	74
FIGURA 3.4	Quanto è strategica la funzione IT per il business dell'impresa	74
FIGURA 3.5	Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato	77
FIGURA 3.6	Composizione del Budget IT Complessivo	77
FIGURA 3.7	Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno	78
FIGURA 3.8	Variazione percentuale del Budget IT Complessivo su base annuale	80
FIGURA 3.9	Variazione delle singole voci del Budget IT Complessivo su base annuale	80
FIGURA 3.10	Variazione percentuale del Budget IT Esterno su base annuale	81
FIGURA 3.11	Variazione percentuale del Budget IT Esterno: andamento 2009-2014	81
FIGURA 3.12	Ripartizione del Budget IT Esterno per finalità di spesa	83
FIGURA 3.13	Variazione delle componenti di spesa IT su base annuale	83
FIGURA 3.14	Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	85
FIGURA 3.15	Scelta del Fornitore di Progetti di Innovazione	87

FIGURA 3.16	Livello di adozione delle principali Tecnologie/Practice per l'Innovazione	88
FIGURA 3.17	Intenzioni di Investimento nei prossimi 12 mesi	90
FIGURA 3.18	Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi	90
FIGURA 3.19	Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi - Matrice di Attrattività	91

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

FIGURA 4.1	Composizione del Panel per classe dimensionale	95
FIGURA 4.2	Composizione del Panel per settore produttivo	95
FIGURA 4.3	Approccio all'innovazione dell'organizzazione IT	97
FIGURA 4.4	Quanto è strategica la funzione IT per il business dell'impresa	97
FIGURA 4.5	Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato	98
FIGURA 4.6	Composizione del Budget IT Complessivo	99
FIGURA 4.7	Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno	100
FIGURA 4.8	Variazione percentuale del Budget IT Complessivo su base annuale	101
FIGURA 4.9	Variazione percentuale del Budget IT Esterno su base annuale	101
FIGURA 4.10	Ripartizione del Budget IT Esterno per finalità di spesa	103
FIGURA 4.11	Variazione delle componenti di spesa IT su base annuale	103
FIGURA 4.12	Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	105
FIGURA 4.13	Scelta del Fornitore di progetti di Innovazione	108
FIGURA 4.14	Livello di adozione delle principali Tecnologie/Practice per l'Innovazione	109
FIGURA 4.15	Intenzioni di Investimento nei prossimi 12 mesi	112
FIGURA 4.16	Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi	112
FIGURA 4.17	Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi - Matrice di Attrattività	113
FIGURA 4.18	Grado di Importanza e Livello della Relazione con gli Stakeholder Interni	115
FIGURA 4.19	Grado di Importanza e Livello della Relazione con gli Stakeholder Esterni	115
FIGURA 4.20	Strategia IT: Linee guida in ordine d'importanza	117
FIGURA 4.21	Priorità d'azione del Dipartimento IT	117
FIGURA 4.22	Destinazione del Budget IT Esterno per macro-capitolo di spesa e per segmento di mercato	119
FIGURA 4.23	Assicurazioni: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	121
FIGURA 4.24	Assicurazioni: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	123
FIGURA 4.25	Banche e Finanza: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	125
FIGURA 4.26	Banche e Finanza: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	127
FIGURA 4.27	Commercio, Distribuzione e Servizi: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	129
FIGURA 4.28	Commercio, Distribuzione e Servizi: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	131
FIGURA 4.29	Enti Locali: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	133
FIGURA 4.30	Enti Locali: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	135
FIGURA 4.31	Industria: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	137
FIGURA 4.32	Industria: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	141
FIGURA 4.33	Sanità: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	143
FIGURA 4.34	Sanità: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015	145
FIGURA 4.35	Telecomunicazioni e Media: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa	149

FIGURA 4.36 Telecomunicazioni e Media: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015 151
FIGURA 4.37 Trasporti e Logistica: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa 153
FIGURA 4.38 Trasporti e Logistica: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015 155
FIGURA 4.39 Utility: Destinazione della Spesa IT per macro-capitolo di spesa 157
FIGURA 4.40 Utility: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015 158

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI NELLE IMPRESE MEDIE E PICCOLE

FIGURA 5.1 Composizione del Panel per classe dimensionale 161
FIGURA 5.2 Approccio all'Innovazione dell'organizzazione IT 162
FIGURA 5.3 Quanto è strategica la funzione IT per il business dell'impresa 162
FIGURA 5.4 Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato 164
FIGURA 5.5 Composizione del Budget IT Complessivo 164
FIGURA 5.6 Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno 165
FIGURA 5.7 Variazione percentuale del Budget IT Complessivo su base annuale 166
FIGURA 5.8 Variazione percentuale del Budget IT Esterno su base annuale 166
FIGURA 5.9 Ripartizione del Budget IT Esterno per finalità di spesa 169
FIGURA 5.10 Variazione delle componenti di spesa IT su base annuale 169
FIGURA 5.11 Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015 170
FIGURA 5.12 Scelta del Fornitore di Progetti di Innovazione 172
FIGURA 5.13 Livello di adozione delle principali Tecnologie/Practice per l'Innovazione 174
FIGURA 5.14 Intenzioni di Investimento nei prossimi 12 mesi 175
FIGURA 5.15 Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi 175
FIGURA 5.16 Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi - Matrice di Attrattività 176
FIGURA 5.17 Dimensione del Budget IT per progetti prioritari 178
FIGURA 5.18 Scelta del Fornitore per progetti di Investimento 178

eSTRATEGY: LE STRATEGIE EMERGENTI

FIGURA 6.1 Il negozio in tempi di Internet 183
FIGURA 6.2 Le aree di eccellenza nella trasformazione digitale 185
TABELLA 6.1 I fattori critici per le imprese impegnate in un percorso di maturazione digitale 192
FIGURA 6.3 Come la trasformazione digitale cambia l'Industry IT 197

eMARKET BOOK APPENDICE A

FIGURA A.1 Il mercato italiano dell'IT 231
FIGURA A.2 Il mercato italiano dell'Hardware 233
FIGURA A.3 Il mercato italiano del Software 237
FIGURA A.4 Il mercato italiano del Software Applicativo 241
FIGURA A.5 Il mercato italiano dei Servizi IT 248
FIGURA A.6 Il mercato italiano dei Servizi di Cloud Computing 252

FIGURA A.7	Il mercato italiano dei Servizi "classici" di Cloud Computing	253
TABELLA A.1	Utenza business: classi dimensionali d'impresa	255
FIGURA A.8	Spesa IT per classe dimensionale del Cliente	256
FIGURA A.9	Crescita del mercato IT per classe dimensionale del Cliente	257
TABELLA A.2	Spesa IT per segmenti di mercato	258
FIGURA A.10	Dinamiche dei segmenti di mercato IT	259

EMARKET BOOK APPENDIX A - ENGLISH VERSION

FIGURE A.1	The Italian IT Market	263
FIGURE A.2	The Italian Hardware Market	265
FIGURE A.3	The Italian Software Market	268
FIGURE A.4	The Italian Applications Software Market	272
FIGURE A.5	The Italian IT Services Market	279
FIGURE A.6	The Italian Market for Cloud Computing Services	282
FIGURE A.7	The Italian Market for "Classic" Cloud Computing Services	284
TABLE A.1	Business Use: by enterprize size	286
FIGURE A.8	IT Expenditures by Client Size Classification	287
FIGURE A.9	IT Market Growth by Client Size Classification	287
TABLE A.2	IT Expenditures by Market Segment	288
FIGURE A.10	Dynamics of IT Market Segments	289

0

EXECUTIVE SUMMARY

Nel momento di chiusura di questo Report, le previsioni più ottimistiche di crescita del Pil in Italia nel 2014 sono di un +0,8%. Il nostro Paese ristagna inevitabilmente in una fase recessiva e, certamente, il 2014 non è l'anno della ripresa della crescita. In questa situazione in cui tutti gli investimenti delle imprese sono a rischio di cancellazione e in attesa di un piano di programmazione economica che faccia intravvedere un'inversione di tendenza, anche l'intensità e la velocità di adozione delle tecnologie digitali offre un quadro a macchia di leopardo.

L'obiettivo del Report è di proporre una vista attuale e moderna dell'*Information Technology* nel nostro Paese in un formato essenziale, di dare la possibilità di riconnettere i numeri "macro" con alcuni risultati più granulari e, soprattutto, di fornire l'occasione di un confronto sull'interpretazione dello scenario e dei trend.

Il primo capitolo è dedicato alla *eInnovation*. In esso proponiamo un rapido excursus sulle tecnologie e le practice emergenti che si affermano come rilevanti e prioritarie nella trasformazione dell'IT. L'utilizzo di tali tecnologie e practice è fondamentale per la creazione di Valore, per lo sviluppo di nuovi modelli di business, di prodotti e di servizi, per l'ottimizzazione di processi, per la gestione organizzativa e per la riduzione delle inefficienze. In questa circostanza abbiamo dato ampio spazio alle tecnologie votate come strategiche dai Chief Information Officer per i prossimi 12 mesi, quali i *Business Analytics*, il *Digital Marketing*, i *Social Media*, l'*Internet of Things*, il *Wearable Computing* e l'*Additive Manufacturing*.

Nel capitolo proseguiamo con l'analisi di altre practice emergenti: la *User Experience* che diviene un elemento sempre più importante per le imprese per osservare e conoscere le preferenze dei clienti; l'incremento di tecnologie volte ad aumentare il livello di sicurezza informatica; il *Workplace as a Service* e la rivoluzione portata dai *Pagamenti online*.

Un dettagliato quadro dello sviluppo dell'*eCommerce* in Italia è proposto nel capitolo 2.

Quello che ci preme sottolineare è che la condizione "necessaria" allo sviluppo dell'eCommerce, ovvero la numerosa e crescente presenza di consumatori connessi al Web, è ampiamente soddisfatta e offre ancora margini di crescita. Infatti l'82% degli Italiani, compresi nella fascia fra i 14 ed i 74 anni d'età, ovvero 38,6 milioni di individui, è connessa ad Internet attraverso uno strumento mobile, sia esso uno Smartphone o un Tablet o entrambi indifferentemente.

Alle maggiori imprese italiane, già impegnate in una profonda trasformazione digitale, non sfugge quindi l'importanza di investire in infrastrutture, soluzioni e servizi di eCommerce, come scelta strategica e prioritaria per adeguarsi ad una competizione globale e misurarsi sempre di più con nuove tipologie di consumatori e con le loro aspettative.

Il nostro mercato diviene sempre più *attrattivo* per operatori sia internazionali, sia nazionali. Allo stato attuale, le nostre "esportazioni online" di prodotti, servizi e contenuti superano i 2 miliardi di Euro e crescono a ritmi superiori del +22%, sostenute dal Turismo e dall'intero comparto del Made in Italy. Infatti, analizzando i settori a maggior sviluppo, proprio il *Turismo* ed i *Viaggi* sono il comparto in cui l'eCommerce ha compiuto una traiettoria più che decennale, trasformando radicalmente i modelli di business e l'intero sistema.

Nella seconda parte del capitolo ci soffermiamo sui *driver* dello sviluppo dell'eCommerce in Italia e su come l'onda lunga dell'eCommerce sia nelle mani del sistema d'Offerta, cioè dei merchant ma anche del sistema bancario e degli operatori della logistica che devono contribuire a costituire un *trust* migliore del consumatore.

L'accesso a Internet da mobile è sempre di più nelle corde degli Italiani e i due mondi, quello dell'eCommerce e quello degli Smartphone, sono sempre più vicini. Secondo il nostro punto di osservazione, il 2014 è stato l'anno di reale decollo della crescita del mCommerce in Italia: gli acquisti tramite Smartphone e Tablet sfiorano i 1.800 milioni di Euro di transato. L'integrazione dell'esperienza di acquisto con una soluzione mobile è uno dei fattori chiave perché l'eCommerce cresca in maniera ancora più decisa nel nostro Paese e raggiunga valori complessivi vicini a quelli dei mercati che ci circondano e ci precedono.

Per un crescente numero di persone vale la relazione Web = *social media*. Il login di Facebook, o di altre popolari reti social, può ridurre gli ostacoli anche nelle operazioni d'acquisto online e migliorare l'esperienza del cliente quando si deve "registrare" e fornire informazioni personali, perché queste informazioni possono essere importate dai profili social, riducendo, se non eliminando del tutto, la compilazione dell'apposito formulario.

Siamo solo agli inizi del Digital Marketing. Il passaggio dai "*likes*" ai "*buys*" è però sempre più ubiquo e veloce. Secondo varie fonti, la soddisfazione degli eShopper italiani si attesta su livelli relativamente buoni, pur essendovi spazi di miglioramento per quanto riguarda il processo post-vendita e per quanto attiene al processo di delivery e controllo delle consegne.

La *customer experience* diviene "il" fattore critico di successo e con la crescita della sua importanza l'era del marketing tradizionale sta finendo, sostituito dal *Digital Marketing*.

Naturalmente è necessario anche l'impiego della giusta tecnologia, sia che si tratti di ottenere dei dati, di analizzarli, di costruire i modelli, di gestire i contenuti, di misurare ritorni e performance. Tutto questo ci riporta al reale *Valore* dell'IT che si somma all'immenso valore del fattore umano.

I capitoli 3, 4 e 5 sono dedicati all'*eDemand*, ovvero ai risultati dell'ampia e fondamentale *ricerca di mercato sulla domanda IT in Italia*, che annualmente coinvolge un panel di 500 Direttori IT di imprese italiane.

Il capitolo 3 riassume gli andamenti della Spesa IT del 2014, illustrando i risultati complessivi della ricerca emersi dalla parte comune del lavoro del panel dei 500 Decisori, che hanno partecipato in rappresentanza delle 250 imprese Top e Medio Grandi e delle 250 imprese Medie, Medio Piccole e Piccole. Gli argomenti oggetto di approfondimento hanno riguardato le aree di investimento, il rapporto con l'evoluzione delle tecnologie e con i fornitori di riferimento.

Nella prima parte dell'analisi abbiamo approfondito un elemento fondamentale della cultura dell'azienda: la sua propensione all'Innovazione e ad un uso strategico dell'Information Technology. Ben oltre la metà del panel ritiene che il contributo dell'IT al processo globale di Innovazione della propria impresa sia decisamente alto e favorito da una cultura aziendale molto matura.

In ragione del valore strategico mediamente elevato attribuito alla funzione IT, abbiamo visto come si configura il deployment di una strategia e l'allocazione dei Budget IT. Sia le Imprese Top e Medio Grandi, sia le Medie, Medio Piccole e Piccole del nostro panel non mostrano particolari segnali di miglioramento rispetto alle rilevazioni

passate, anche se in qualche modo la recrudescenza della recessione economica si riscontra in alcuni fattori che, ad esempio, riguardano la disponibilità dei Budget IT e la loro adeguatezza.

Approfondendo come viene utilizzato il Budget IT Esterno ai fini degli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa abbiamo rilevato che, gli effetti della stabilità complessiva dei Budget portano le imprese a sacrificare gli investimenti in *Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente*, che quest'anno raggiungono il 18% del totale rispetto al 21% di un anno fa, ma non quelli per Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione, che rimangono al 20%. Invece i costi "non discrezionali", cioè quelli obbligatori, da dedicare inevitabilmente al mantenimento dell'IT Esistente o al suo Adeguamento Tecnologico e Regolatorio tornano a crescere complessivamente di 3 punti percentuali.

Il capitolo si conclude con l'esame di *tutti* gli investimenti che l'impresa intende mettere a portfolio per i prossimi 12 mesi sotto forma di *Matrice di Attrattività*, ovvero posizioniamo i progetti a portfolio nel breve termine secondo la loro frequenza di adozione e priorità relativa.

La vista del mercato si fa ancora più granulare nel capitolo 4, dove inquadriamo le varie facce della Domanda IT attraverso i risultati del lavoro del nostro panel, ovvero la community di 250 imprese *Top e Medio Grandi*. La prima parte del capitolo è dedicata all'individuazione della strategia complessiva dell'impresa, e a un approfondimento sull'attuale dimensione e composizione della Spesa IT.

Segue l'analisi dei Progetti di Innovazione del portfolio 2014/15 delle imprese del panel per settore produttivo, al fine di fornire un quadro di insieme il più possibile completo circa il potenziale di investimento delle imprese appartenenti alle singole *Industry*, ovvero Assicurazioni, Banche, Commercio, Distribuzione e Servizi, Telecomunicazioni e Media, Trasporti e Logistica e Utility. Nel corso dell'analisi abbiamo affiancato anche le indicazioni fornite dai CIO circa le strategie di gestione delle risorse IT, ovvero la destinazione della Spesa IT per macro-capitolo.

Nel capitolo 5 presentiamo i risultati della survey attinenti alle 250 imprese *Medie*, *Medio Piccole e Piccole* che hanno aderito al nostro panel in rappresentanza delle diverse migliaia presenti sul mercato.

L'interlocutore partecipante al panel è per lo più l'IT Manager, ovvero quella figura che in queste organizzazioni regge le sorti dell'IT e, anzitutto, abbiamo cercato di approfondire i *driver* di Innovazione e di trasformazione dell'IT, come diretta conseguenza del processo di trasformazione più generale dell'impresa e cercato di descrivere come le organizzazioni IT delle imprese del nostro panel si riconoscono, con gradazioni diverse di approccio, nell'Innovazione.

Circa la metà del panel ritiene che il proprio lavoro è decisamente favorito dalla cultura aziendale, tanto che l'IT è decisamente sfidata a operare di conseguenza. In tema di *Strategia e Budget IT*, sia pure in misura minore rispetto al panel delle Imprese Top e Medio Grandi, anche una rispettabile parte delle Medie, Medio Piccole e Piccole imprese attribuisce un livello alto al ruolo strategico all'IT in relazione al business.

Prendendo in considerazione la variazione percentuale del Budget IT complessivo su base annuale, è emerso che oltre la metà delle imprese non prevede variazioni di rilievo; ciò significa continuare a lavorare per comprimere i costi dell'esistente e, semmai, operare variazioni sulla destinazione d'uso dei Budget. Proseguendo nella parte comune della survey, abbiamo approfondito la destinazione d'uso del Budget IT Esterno, secondo gli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa, indicando la ripartizione percentuale del Budget IT Esterno ai fini della *Gestione dell'IT Esistente*, dell'*Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, dello *Sviluppo*, *l'Ampliamento e la Trasformazione dell'Esistente* e, infine, dei *Nuovi Progetti e degli Investimenti in Innovazione*.

L'analisi si conclude con la presa in esame *tutti* gli investimenti che l'impresa intende mettere a portfolio per i prossimi 12 mesi, qualsiasi sia la loro destinazione d'uso e, con le metodologie che ci sono abituali abbiamo costruito la *Matrice di Attrattività* degli investimenti nei prossimi 12 mesi delle Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole.

Come autori dell'Assintel Report non ci limitiamo ad una esposizione della situazione del mercato, ma prendiamo posizione proponendo una nostra interpretazione e alcuni suggerimenti alle numerose Società del sistema della Domanda che ci seguono. Così il Capitolo 6, dedicato all'*eStrategy*, propone un rapido excursus sulle strategie emergenti e sulle opportunità di Innovazione e di automazione che nascono per le imprese del settore grazie alle diverse tecnologie.

In un momento in cui le imprese del settore perdono molto del loro know-how sul campo per l'inevitabile cambio generazionale, la creazione di nuovi team multidisciplinari consente loro di ottimizzare risorse e sforzi e di differenziarsi in competitività. Un buon numero di imprese italiane fa coincidere la propria *trasformazione digitale* con gli investimenti nell'area del marketing e delle vendite per inseguire sempre meglio i comportamenti e le preferenze dei propri consumatori, ancorché questi si orientino verso i canali digitali. Non mancano, però, le imprese che privilegiano il miglioramento dei propri processi grazie alle tecnologie digitali e quelle che ricercano attraverso soluzioni e servizi di nuova generazione di ridurre i costi associati ad attività ancora troppo "labour intensive".

Nella trasformazione digitale è in gioco l'intero processo di Innovazione aziendale ai fini della sopravvivenza e di un nuovo ciclo di crescita. Come si diventa pionieri nella trasformazione digitale? A quali modelli e strategie ci si può ispirare? Come si acquisiscono nuove capacità di delivery? Con quali risorse?

Il punto di partenza del percorso da compiere è però comune a tutte le imprese: in un mondo sempre più iperconnesso, dove anche i mercati divengono digitali, grazie alla presenza e interazione online di un numero crescente di consumatori, occorre creare nuovo Valore attraverso le tecnologie e le practice digitali, pena la distruzione delle posizioni finora conquistate per mano di concorrenti che operano in modo alternativo. Non sembra, però, che possa esservi un unico schema di roadmap di trasformazione digitale, perfettamente calabile in tutte le aziende. Infatti ciascuna impresa tende a formulare una propria visione e strategia digitale strettamente correlate al proprio business.

Ma quanto l'attuale Sistema d'Offerta IT è in grado di supportare le imprese finali più innovative nelle loro difficili *roadmap*?

A questa domanda il Sistema d'Offerta IT risponde ammettendo di essere inadeguato e decisamente in posizione di stallo, se non di retroguardia rispetto alle nuove esigenze della Domanda IT. Se affrontare la propria trasformazione digitale per una impresa IT significasse solo adeguare la propria offerta, sia pure con le difficoltà derivanti da questo momento di recessione, l'esercizio non sarebbe così diverso da altri già fatti in passato. Il punto è che anche le imprese IT devono fare un doppio sforzo: devono comprendere la trasformazione delle imprese loro clienti e, quindi, affrontare la propria. Allorché si tratti di progetti di Innovazione o di nuovi modelli di fruizione di servizi IT, il Cliente è sempre più disposto a prendere in considerazioni fornitori alternativi a quelli già presenti in azienda, nonostante questi ultimi facciano di tutto per fidelizzarlo.

Noi proponiamo 8 decisioni difficili da prendere: *investire in market sensing*, *anticipare o seguire le scelte dei propri Clienti*, *rimanere "agili"*, *cooperare o competere con i nuovi attaccanti*, *comprare o vendere*, *diversificare o raddoppiare con le iniziative digitali*, *tenere separate o integrare le iniziative digitali con quelle correnti*, *delegare o mantenere l'ownership dell'Agenda Digitale*.

In ogni caso per le imprese IT la competenza tecnologica rimane il principale fattore che abilita l'espansione: Big Data, Cloud Computing, Business Analytics, ecc. permettono di incunearsi nei processi chiave della trasformazione digitale delle aziende finali, dal marketing alla comunicazione digitale, al Customer Relationship Management, all'eCommerce.

Nel capitolo 7 la parola passa agli *eLeader*, ovvero ai protagonisti che

hanno reso possibile l'edizione dell'Assintel Report di quest'anno grazie alla loro sponsorship. Agli eLeader abbiamo chiesto come si può continuare ad essere di successo grazie alla trasformazione digitale e alcune storie di successo dei loro clienti.

Infine, da quest'anno, abbiamo deciso di configurare in un'Appendice disponibile anche in lingua inglese l'*outlook* della Spesa IT complessiva del 2014 del nostro mercato, focalizzandoci sui classici macro comparti dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica, del Software e dei Servizi IT.

Per la prima volta quest'anno, dopo anni di rallentamento della crescita di acquisti IT, anche il settore *Consumer* passa in negativo. La riduzione degli investimenti dunque incide sui volumi della Spesa IT complessiva, su cui fanno già sentire i loro effetti i fenomeni indotti dalle tecnologie stesse, quali il progressivo scivolamento di ampie fasce di prodotti e servizi verso i regimi di commodity.

Nel 2014 la *Spesa IT* complessiva si attesta a 24.300 milioni di Euro, con una crescita del +0,7% rispetto ai risultati dello scorso anno. Il mercato IT rimane statico e, nonostante la recessione economica, è comunque ancorato a un segno "+" di piccolissima crescita.

Quest'anno il macro comparto dell'*Hardware e della Assistenza Tecnica e Manutenzione* raggiunge 8.306 milioni di Euro, rimando pressoché stabile rispetto al 2013 con una variazione del -1,6%.

Mentre si accentua il trend di forte decrescita delle voci tradizionali dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica e Manutenzione, sul lato delle Appliances ritroviamo le voci Smartphone e Tablet ancora in forte controtendenza positiva, anche se, per la prima volta quest'anno, non in grado di compensare i forti ribassi dei PC e delle Appliances tradizionali.

Il comparto del *Software* mantiene l'orientamento positivo pur in presenza di difficoltà economiche raggiungendo una quota di 4.890 milioni di Euro con una crescita che rallenta e si assesta al +1,1%. A livello macro suddividiamo il comparto del Software in tre settori: Software di Sistema, Middleware e Software Applicativo.

Abbiamo assistito ad un marcato declino del segmento del *Software di Sistema*, che nel 2014 raggiunge un valore pari a 494 milioni di Euro, con un tasso annuo di diminuzione pari al -4,3%. Ad esso si è contrapposta un'importante crescita del segmento *Middleware* che raggiungere un valore di 1.784 milioni di Euro ed una crescita di +2,8%, sostenuta dall'evoluzione infrastrutturale dei datacenter e dalle piattaforme di organizzazione e sicurezza dei dati e dell'informazione e di supporto alle aree applicative.

Infine il variegato segmento del *Software Applicativo* ha beneficiato di una Domanda molto sostenuta in particolare nelle aree della Business Intelligence, del Digital Marketing e dell'Internet of Things. Infatti, nel

2014 la Spesa per Software Applicativo si attesta a 2.612 milioni di Euro, con il perdurare di una crescita, mai esauritasi negli ultimi anni, pari oggi a +1,1%.

Analizzando l'andamento dei vari sotto-segmenti in cui suddividiamo il Software Applicativo è emerso che in generale le situazioni di decrescita si riscontrano in quelle aree ormai diffuse e mature dove il business è costituito soprattutto dai canoni di aggiornamento e manutenzione evolutiva e dagli add-on, piuttosto che da vere soluzioni innovative; quelle a più decisa crescita sono connesse all'adozione di tecnologie e di practice digitali e ai nuovi scenari di Innovazione.

Nel corso del 2014 l'intero segmento dei *Servizi IT* fa segnare un calo del -1,7%, e un volume complessivo di 8.898 milioni di Euro. Il trend è in linea con quello degli anni precedenti e su di esso influiscono particolarmente la contrazione di nuovi progetti, sia per numerosità che per dimensione, le tariffe professionali tendenzialmente ancora al ribasso, soprattutto per servizi a basso valore aggiunto, per i quali l'offerta continua ad essere abbondante e la competizione si gioca solo sull'elemento del prezzo.

La Spesa IT per i servizi di *Cloud Computing* nel nostro mercato raggiunge quest'anno i 2.206 milioni di Euro, con una crescita annua di +22%. Le due macro-componenti del Cloud Computing, ovvero quella dei *Business Process as a Service* e quella costituita dall'insieme di tutte le altre voci del Cloud Computing "classico", pur molto vicine in termini di volumi, danno vita ad un andamento di mercato che cresce a due velocità. Infatti il Business Process as a Service raggiunge a fine 2014 1.080 milioni di Euro, ma rallenta gradualmente la sua crescita annua a +13% mentre l'insieme di tutte le altre componenti che abbiamo definito Servizi di Cloud Computing "classici "raggiungono 1.126 milioni di Euro con una crescita annua di +33%.

Per quanto riguarda la Spesa IT nei principali segmenti di mercato, notiamo che l'intero comparto Business migliora le proprie posizioni di +0,9%, in controtendenza al *Consumer* che arretra del -1%.

Rispetto alla situazione di un anno fa, nel 2014 non mancano i segmenti che ritornano in terreno positivo, in particolare quelli delle *Assicurazioni*, delle *Banche*, delle *Telecomunicazioni e Media* e delle *Utility*.

In ragione della spending review, permangono in marcato ribasso la *Pubblica Amministrazione Centrale* e gli *Enti Locali*, mentre si fa meno pesante la Spesa della Sanità sostenuta soprattutto da investimenti nel segmento privato.

La difficoltà di investimento delle Medie e Piccole Imprese continua a causare una moderata erosione dei volumi attribuibili ai segmenti dei *Trasporti e della Logistica*, dell'*Industria* e del *Commercio e Servizi*.

1

eINNOVATION
Le tecnologie che creano **VALORE** *in modalità completamente nuova*

Internet è come Las Vegas: non dorme mai e il traffico dati via web è incessante. Ma cosa succede esattamente ogni 60 secondi su Internet? Sicuramente viaggiano tantissime immagini: su WhatsApp gli utenti si inviano circa 350mila fotografie e su Instagram ne pubblicano 200mila. Probabilmente il server di YouTube è infinito: ogni 60 secondi, infatti, vengono caricate 72 ore di nuovi video. Su Tinder gli utenti sono più attivi che su Twitter: ogni 60 secondi si registrano 400mila "swipe" contro 300mila tweet.

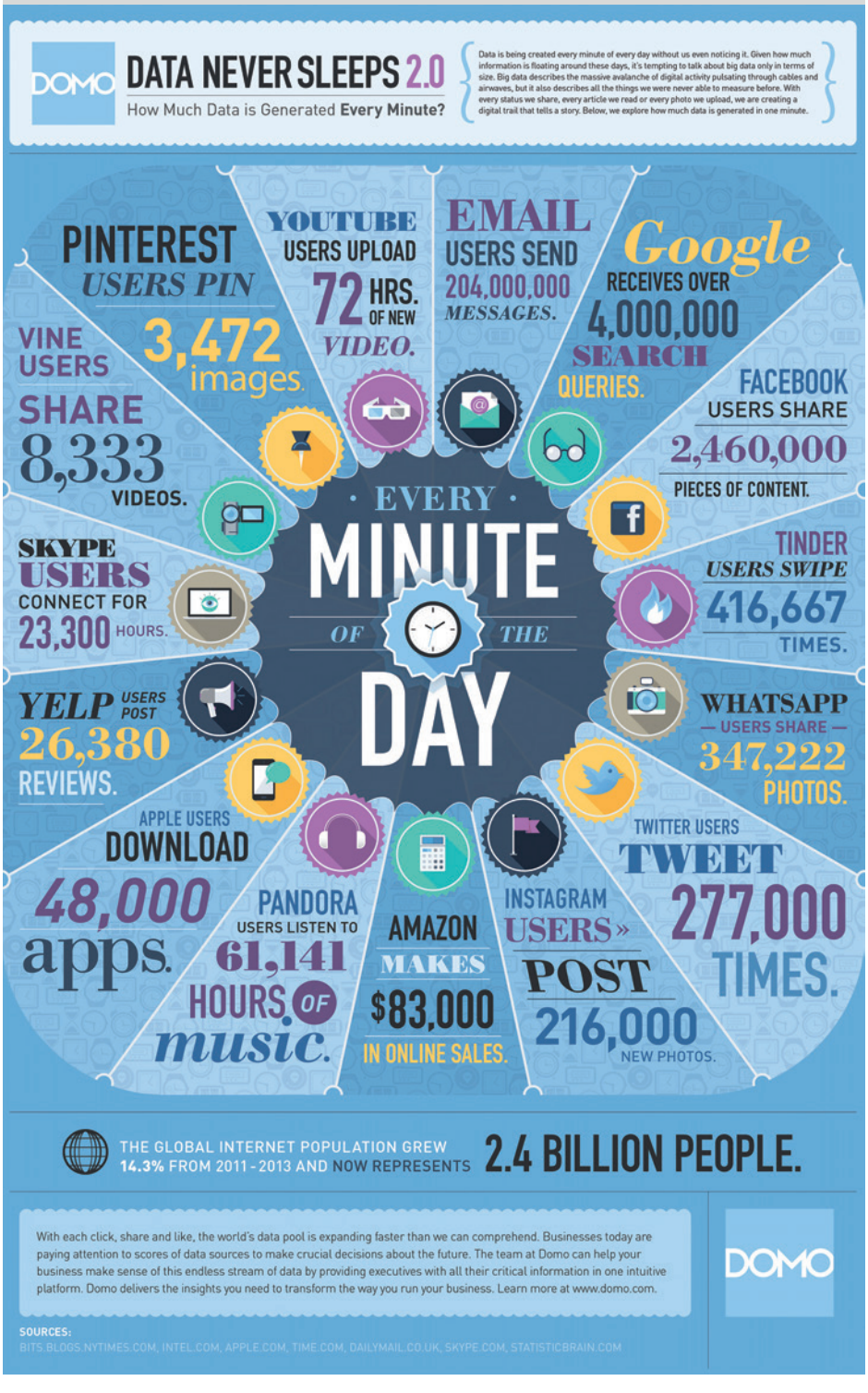
Se su Google si fanno 4 milioni di ricerche ogni minuto e Facebook conta 2 milioni e mezzo di contenuti condivisi, sono 200 milioni, i messaggi di posta elettronica mandati a ogni giro di lancette (figura 1.1).

Tutto questo ci serve per introdurre lo spirito di questo capitolo dedicato alle tecnologie che creano valore in modalità completamente nuova. Tra gli obiettivi di questo Report vi è infatti quello di fornire un'analisi concreta e utilizzabile da subito degli elementi che compongono il sistema della domanda e dell'offerta IT, per cui fedeli a questo mandato non ci spingeremo a descrivere le Tecnologie sulla cresta dell'onda tra cinque anni ma quei macrotrend che servono a prendere decisioni strategiche oggi e a polarizzare gli investimenti tecnologici di domani.

Diventare un'impresa della prossima generazione significa generare una buona percentuale del proprio fatturato attraverso Internet. Ciò contrasta con la prima era della evoluzione digitale che misurava quanto

FIGURA 1.1

Ogni 60 minuti su Internet



una impresa fosse digitale dalla sua presenza sul Web. I nuovi criteri richiedono che le organizzazioni divengano digitali dal front-office al back-office, il che fornisce l'opportunità di immaginare l'IT come il centro della trasformazione digitale.

Questa è la vera Innovazione in corso anche in moltissime imprese italiane. Nei paragrafi che seguono seguiamo le principali indicazioni del mercato e proponiamo un approfondimento delle tecnologie abilitanti e delle practice suggerite come prioritarie nel medio periodo.

Il modello complessivo di riferimento è ormai quello di applicazioni e servizi che, oltre a risiedere nel proprio datacenter, possono essere generati e distribuiti altrove su un sistema operativo che ormai si chiama Internet, fruiti attraverso nuove generazioni di End-point, secondo policy e practice di nuova introduzione

GLI ADVANCED ANALYTICS: VERSO L'IMPRESA DATA DRIVEN

Il mercato degli Analytics esiste da oltre vent'anni e fino a non molto tempo fa alcuni analisti lo hanno ritenuto relativamente stabile e maturo. Poi le cose sono cambiate velocemente: i Big Data di fatto non solo hanno accelerato l'interesse per l'analisi evoluta dei dati ma hanno altresì introdotto elementi nuovi e disruptive nel mercato.

L'attenzione per gli Advanced e Predictive Analytics è strettamente legata alla loro capacità di migliorare le performance di business e aziendali. Ed è così che Predictive e Advanced Analytics, stanno conquistando un ruolo sempre più importante nel panorama internazionale.

Gartner li definisce come quella categoria di Analytics che analizza tutti i tipi di dati utilizzando metodi quantitativi sofisticati - statistiche, data mining descrittive e predittive, simulazioni e ottimizzazioni - per ottenere viste approfondite e dettagliate che gli approcci tradizionali alla Business Intelligence, come interrogazioni e reporting, non sono in grado di elaborare.

L'adozione e l'utilizzo degli Advanced Analytics da parte delle imprese può avvenire in modi diversi. Esistono tre principali approcci: l'uso diretto e on premises di piattaforme di analisi avanzate, l'uso indiretto attraverso l'interposta figura del consulente e/o advisor che utilizza tra gli altri anche strumenti di Predictive e Advanced Analytics, la distribuzione, in modalità SaaS o on premises, di report specifici da parte di società specializzate in risposta alle richieste di clienti particolari (rilevamento delle frodi di assicurazione o pianificazione della merce al dettaglio). Ognuno di questi approcci alternativi rappresenta una serie di mercati distinti.

Nel complesso tuttavia, il mercato degli Advanced e Predictive Analytics è stimato a livello worldwide per il 2014 in 2 miliardi di dollari comprendendo un'ampia varietà di settori (servizi finanziari, retail, e-commerce e media che rappresentano probabilmente la fetta più grande del mercato anche se interessa tutti i settori merceologici) e una altrettanto ampia dimensione geografica (Nord America ed Europa sono i mercati più importanti, anche se l'area Asia / Pacifico sta crescendo rapidamente) (fonte Gartner).

Il numero di applicazioni e l'utilizzo di queste tecnologie in azienda è in rapida espansione così come il "pubblico" di potenziali utilizzatori: da dominio esclusivo di alcuni gruppi selezionati di utenti, per esempio il marketing, gli Advanced e Predictive Analytics sono appannaggio di più funzioni aziendali che oggi hanno compreso il valore e manifestano un interesse legittimo per questa incrementata capacità di analisi.

La rapida crescita dei dati disponibili, in particolare di nuove fonti di dati - come ad esempio i dati non strutturati provenienti dalle interazioni con i clienti ed i volumi di dati generati via streaming - richiedono tuttavia un livello di analisi più sofisticato da parte degli utenti aziendali e degli stessi sistemi, per poter sfruttare il loro pieno valore e potenziale.

Ne deriva che la crescente domanda di questo tipo di capacità di analisi sta superando l'offerta e la stessa disponibilità dei cosiddetti *data scientist*, ai quali vengono richiesti livelli significativamente più elevati di produttività e una spiccata capacità di utilizzo delle piattaforme tecnologiche.

Siamo tuttavia convinti che se le nuove fonti di dati hanno migliorato la capacità di analisi delle funzioni marketing delle aziende, l'*arte* di analizzare i dati è quel qualcosa in più che fa la differenza: un approccio scientifico e business sono imprescindibili per valutare e convalidare nuovi approcci all'interpretazione dei dati, ma la "creatività" del data scientist diventa un elemento necessario per sviluppare nuove modalità di utilizzo dei dati o per individuare nuove opportunità di lettura dei dati. Queste competenze "soft" sono ancora poco diffuse ma estremamente utili. A tendere, la disponibilità dei dati insieme alla loro qualità diventeranno sempre più il vero differenziatore tra le imprese che operano nello stesso mercato.

Solo un esempio: alcuni dati online permettono facilmente di misurare in dettaglio l'audience raggiunta. Altri dati di consumo sono invece fortemente aggregati e di difficile accesso. Quanto più le aziende sapranno elaborare questi dati aggregati e di difficile accesso, tanto più i dati potranno essere utilizzati per migliorare il processo decisionale di un'azienda effettivamente *data driven*.

Si auspica per questo, insieme alla diffusione di percorsi di studi

specifici dedicati agli Analytics e alle analisi predittive, anche l'introduzione da parte dei vendor di piattaforme e strumenti di analisi più user-friendly per gli utenti aziendali.

IL DIGITAL DIVIDE È LA NUOVA DISEGUAGLIANZA

"Nuove regole" per non rimanere sotto lo scacco di altri Stati o di colossi del settore anche in occasione del semestre europeo di presidenza italiana. Così Laura Boldrini ha aperto i lavori della presentazione alla Camera della relazione annuale del Garante delle Comunicazioni, che si è svolta nello scorso mese di Luglio, un tassello che compone il puzzle del digitale del nostro Paese e dà importanti indicazioni sull'approccio futuro.

Dopo aver citato i temi di neutralità della Rete, privacy dei dati e odio online, la Presidente Boldrini ha parlato dell'importanza di "ridurre il divario digitale che rappresenta il nuovo volto della vecchia disuguaglianza" e ha invitato a non "trascurare il pluralismo dei media" in nome "dell'attenzione richiesta alla Rete".

Sulla stessa linea l'intervento del presidente dell'Autorità Angelo Cardani, che ha ricordato la recente introduzione del regolamento per la tutela del diritto d'autore online, ed è entrato nel merito delle nuove aree in cui è necessario, anche a livello europeo, introdurre una disciplina: fra le priorità il rapporto fra i cosiddetti Over The Top, i vari Google, Amazon, eBay o Skype, e gli operatori tradizionali di telecomunicazioni che devono sottostare a "regolamentazioni ex ante", le politiche legate allo spettro radio tenendo conto "dei crescenti fabbisogni della banda larga mobile per sostenere lo sviluppo dell'Internet delle cose" e il ruolo dell'Agcom in materia di Big Data, Open Data e Privacy. E ancora, condizioni di utilizzo delle applicazioni e tutela dei minori.

Soffermandoci per i nostri scopi solo sul comparto digitale e Tlc, i dati della relazione sono tutti caratterizzati dal segno meno, sia in termini di ricavi degli operatori, sia in termini di investimenti per la realizzazione della banda larga e ultra larga. Flessione, in questo secondo caso, del -5,4%, con il -9,8% della rete mobile che pesa in modo particolare.

Il mobile si distingue in negativo anche per una riduzione dei ricavi che, a differenza dello scorso anno, è nettamente superiore rispetto a quella registrata per la rete fissa: -11,2% e -6%. Sono in calo tutte le categorie considerate, con il -18,6% del traffico voce che si fa sentire particolarmente (Tabella 1.1).

TABELLA 1.1

La Spesa totale per Telecomunicazioni fisse e mobili in Italia

Tlc fisse e mobili. Spesa finale degli utenti residenziali e affari (miliardi di euro)

	2012	2013	Var. %
Rete fissa	14,08	13,23	-6,0
Rete mobile	16,87	14,99	-11,2
Totale	**30,94**	**28,21**	**-8,8**

Tlc fisse e mobili. Ricavi dei servizi intermedi (miliardi di euro)

	2012	2013	Var. %
Rete fissa	4,50	3,97	-11,9
Rete mobile	3,17	2,28	-28,1
Totale	**7,67**	**6,25**	**-18,6**

Tlc fisse e mobili. Ricavi lordi (miliardi di euro)

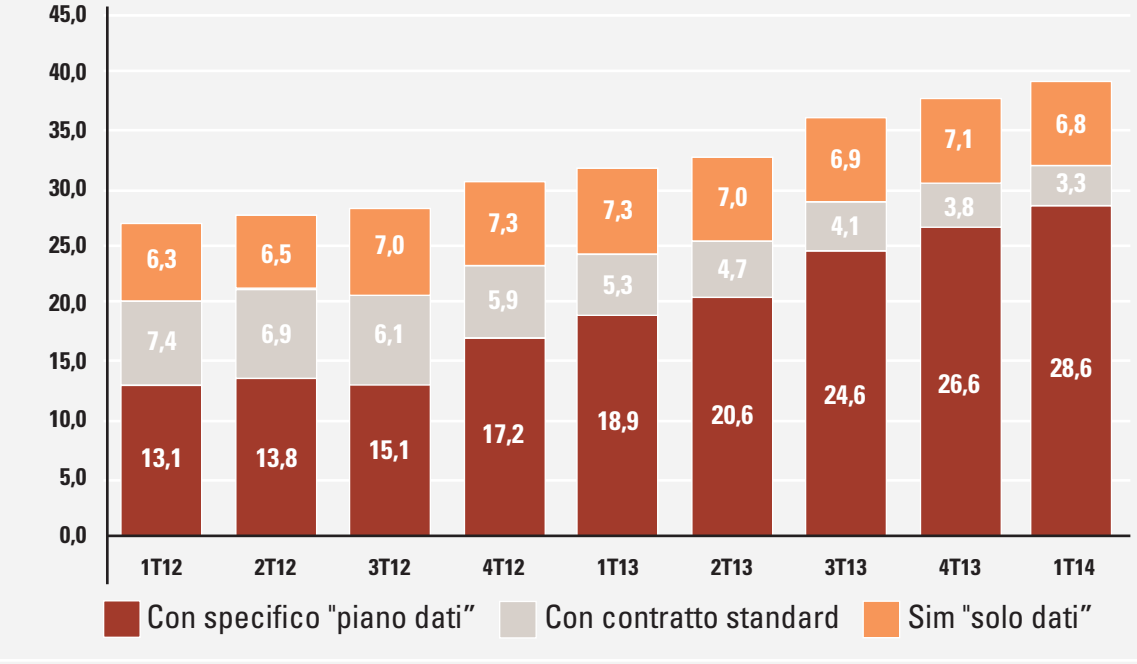
	2012	2013	Var. %
Rete fissa	18,58	17,20	-7,4
Rete mobile	20,04	17,26	-13,8
Totale	**38,62**	**34,46**	**-10,8**

Fonte: elaborazioni e stime dell'AGCOM su dati aziendali

FIGURA 1.2

Numero di SIM che effettuano traffico dati in Italia

Valori in Milioni



Fonte: elaborazioni e stime dell'AGCOM su dati aziendali

Scivolano anche i ricavi dei servizi dati, -3,3%, anche se aumentano le Sim connesse alla Rete (Figura 1.2), da 31,5 milioni (primo trimestre 2013) a 38,7 (primo trimestre 2014) e il traffico a +7%.

Continuano a crollare gli sms, -25% a beneficio di WhatsApp e simili e si confermano con un rialzo del 13% gli introiti legati ai servizi di accesso e navigazione a Internet.

C'è attesa, nella relazione, per la rivoluzione dei pagamenti mobili a cavallo dell'NFC, tecnologia sulla quale si basano le offerte lanciate da alcuni operatori di telefonia per perfezionare le transazioni, avvicinando lo Smartphone al Pos.

Il nuovo direttore dell'Agenzia Digitale

Proprio mentre siamo in chiusura di questo Report apprendiamo dalla stampa la registrazione del decreto di nomina di Alessandra Poggiani come nuovo capo (direttore) dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

Il decreto firmato dal Ministro Marianna Madia si è concluso in tempi molto brevi, diversi da quanto era avvenuto per il predecessore di Alessandra Poggiani, Agostino Ragosa, dimissionario da giugno.

Si percepisce una volontà istituzionale di accelerare sull'Agenda Digitale, la stessa volontà che ha accompagnato il nuovo decreto PA, recentemente approvato alla Camera e che contiene tra l'altro nuovi strumenti per sbloccare l'attuazione delle norme, il problema che più di altri ha causato ritardi nel percorso dell'Agenda Digitale italiana.

Il decreto assegna all'Agenzia Digitale nuovi poteri di monitoraggio sull'attuazione delle riforme digitali da parte delle pubbliche amministrazioni.

Con Alessandra Poggiani, sono stati nominati alla governance dell'Agenda Digitale Stefano Quintarelli, come capo del comitato di indirizzo dell'Agenzia e Paolo Barberis come Consigliere all'Innovazione di Palazzo Chigi.

Auguriamo ad Alessandra Poggiani e alla sua squadra un grandissimo in bocca al lupo! A nostra volta, ci auguriamo di vedere presto effettivi i suoi interventi sulle infrastrutture a supporto della banda larga, sulla digitalizzazione della PA per rendere Ministeri e pubbliche amministrazioni luoghi più trasparenti e controllabili. Come cittadini ci piacerebbe essere protagonisti di una innovativa azione di apertura della PA verso i cittadini, per riallacciare un rapporto di fiducia che è ormai venuto meno.

C'ERANO UNA VOLTA GLI SMS

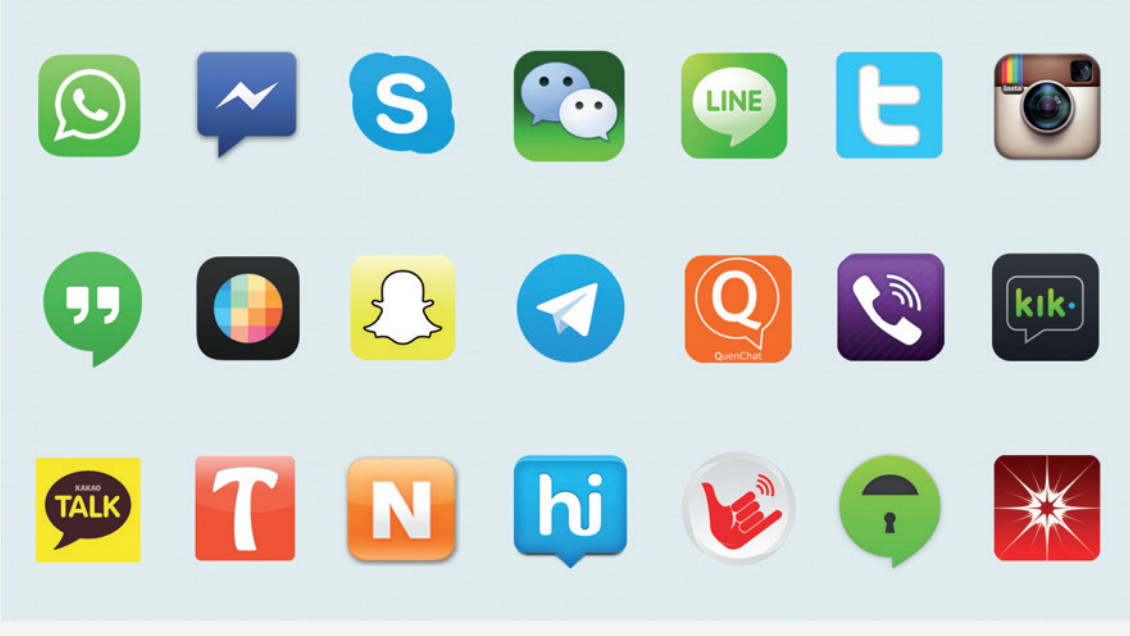
C'erano una volta gli sms, ormai totalmente rimpiazzati dalle applicazioni di messaggistica con cui comunicare tramite Smartphone appoggiandosi alla Rete. Il fenomeno di shift dal traffico voce al traffico dati è emerso chiaramente nelle pagine precedenti in cui abbiamo visto come a fronte di un calo del traffico voce del 18,6% corrisponda un aumento del numero di Sim connesse alla Rete (da 31,5 milioni a 38,7) e del traffico dati del +7%.

WhatsApp è la più nota applicazione di messaggistica con cui comunicare tramite Smartphone via rete, ma ce ne sono di tutti i tipi e pronte a rispondere a ogni necessità: dalla cancellazione immediata dei contenuti al criptaggio delle informazioni condivise passando per nuovi incontri con chi si trova nei paraggi. Ecco quali sono (Figura 1.3).

Acquistata da Facebook lo scorso febbraio, WhatsApp detta la linea agli inseguitori. Per il primo anno è gratuita, poi costa 0,89 centesimi ogni 12 mesi. Disponibile per iOs, Android e Windows Phone permette

FIGURA 1.3

Le App di messaggistica per Smartphone



Fonte: NEXTVALUE© - elaborazione da varie fonti - Ottobre 2014

di mandare messaggi di testo e contenuti foto e video, scambiarsi note vocali, condividere la propria posizione e chattare in gruppo. Nei prossimi mesi arriveranno anche le chiamate.

In casa Mark Zuckerberg, Facebook aveva già il suo Messenger. L'App è gratuita e diventerà l'unica soluzione possibile per scambiarsi messaggi privati via Facebook da mobile. Supporta lo scambio di foto, video, note vocali e permette anche di fare telefonate appoggiandosi alla Rete. Disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

Skype, l'antenata delle nuove iconcine di proprietà di Microsoft, è gratuita, permette di scambiarsi messaggi di testo con foto e video, telefonare e video chiamare gratuitamente attraverso la Rete e a tariffe low cost verso altri numeri di telefono. Gratuita è disponibile su iOs, Android e Windows Phone.

WeChat, giapponese e gratuita permette di scriversi, condividere la posizione mandarsi foto, video, note vocali e sentirsi telefonicamente via Internet. Scuotendo il dispositivo si possono conoscere nuove persone. Si può scaricare su dispositivi iOs, Android e Windows Phone.

Line, giapponese, risponde a WeChat con le stesse funzioni. Gratuita, è disponibile su iOs, Android, Windows Phone, pc e Mac.

Anche l'applicazione di Twitter integra al suo interno una chat per gli scambi privati, foto comprese. Disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

Stesso discorso per Instagram, di proprietà di Facebook come WhatsApp. Le fotografie si possono condividere anche in privato all'interno della chat direct, limitata a scatti e testo. Gratuita per iOs, Android e Windows Phone (in beta).

Google risponde con Hangouts. Messaggi, foto, video, video chiamate (anche di gruppo). L'Appè gratuita ed è disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

Zuckerberg nella sua squadra ha anche la nuova Slingshot, lanciata per inviare messaggi con testo, foto o video che si autodistruggono dopo essere stati visti. Gratuita, si può scaricare su dispositivi iOs e Android.

A inaugurare la tendenza dei messaggi che si distruggono dopo pochi secondi è stata Snapchat. Gratuita per iOs e Android.

Anche Telegram si basa sul principio della cancellazione immediata. Gratuita per iOs e Android.

QuenChat è nata in Italia e offre il servizio di messaggi, di testo, a tempo. Gratuita per iOs e Android.

Viber presidia, come Skype, sia il campo della messaggistica e delle chiamate appoggiandosi alla Rete sia, con ViberOut, le telefonate a numeri fissi e mobili a tariffe ridotte. Gratuita per iOs, Android e Windows Phone.

Kik è un'applicazione di messaggistica (testo e immagini) canadese che integra al suo interno una sorta di browser per consentire la condivisione immediata dei contenuti presenti in Rete. Gratuita è disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

Kakaotalk permette di scambiarsi messaggi, note vocali, effettuare chiamate appoggiandosi alla Rete e, agitando lo Smartphone, di trovare gli amici nelle vicinanze. Gratuita è disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

Tango è un piccolo social network. Oltre a messaggi, video, chiamate, note vocali permette di giocare direttamente all'interno dell'app. Gratuita per iOs e Android.

Messaggi e chiamate, anche a numeri fissi e cellulari, per Nimbuzz. Gratuita e disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

Hike va per la maggiore in India, il suo paese natale, con messaggi, foto, video, testo, condivisione della posizione e note audio. Gratuita, è disponibile per iOs, Android e Windows Phone.

FireChat è una soluzione recente pensata per permettere lo scambio di messaggi fra persone che si trovano nelle vicinanze senza doversi appoggiare a Internet. Gratuita, è disponibile per iOs e Android, ma ha bisogno ancora di qualche ritocco.

Con TextSecure, gratuita e disponibile per Android, si possono dormire sonni più tranquilli: gli scambi di messaggi sono criptati.

Per l'utenza iOs particolarmente attenta alla privacy c'è Wickr. Gratuita, è disponibile anche per Android.

INTERNET OF THINGS: UN ENORME MERCATO EMERGENTE

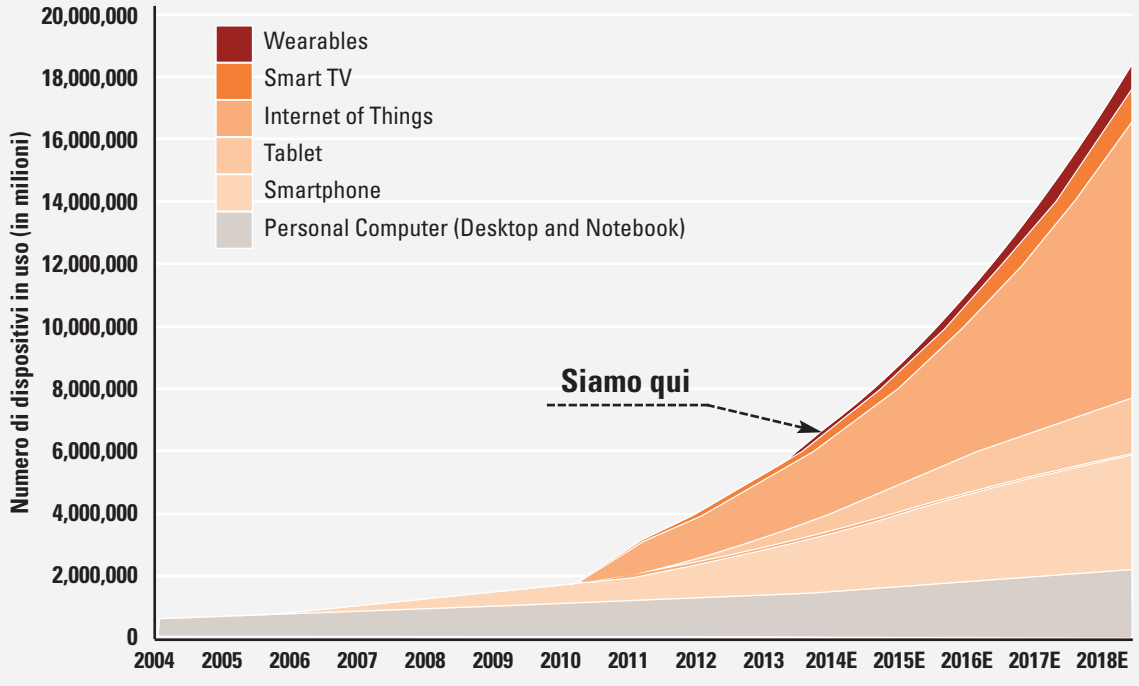
Se confermati, le previsioni ed i numeri sull'Internet of Things sono da capogiro. BI Intelligence (Figura 1.4) stima infatti che 1,9 miliardi di oggetti consumer e business sono ogni giorno già connessi ad Internet (dai parchimetri ai termostati industriali).

Entro 4 anni il numero dei device collegati a Internet salirà a 19 miliardi, pari all'incirca al numero di Smartphone, smart TV, Tablet, wearable computer e PC che saranno diffusi nel 2018. Il traffico wireless generato supererà i 12 milioni di Terabyte al mese secondo la stima dal MIT Sloan (Figura 1.5).

E l'interesse per l'IoT da parte dei Vendor non tarda certo ad arrivare. Ci sono segnali evidenti di interesse da parte di tutti i principali operatori. La corsa per la conquista della leadership è già iniziata. Google ha acquisito Nest, Apple ha svelato il suo HomeKit platform e Honeywell, che tipicamente non viene annoverato nella categoria dei big player tecnologici, sta uscendo sul mercato con numerosi prodotti IoT.

FIGURA 1.4

Numero di dispositivi con accesso ad Internet

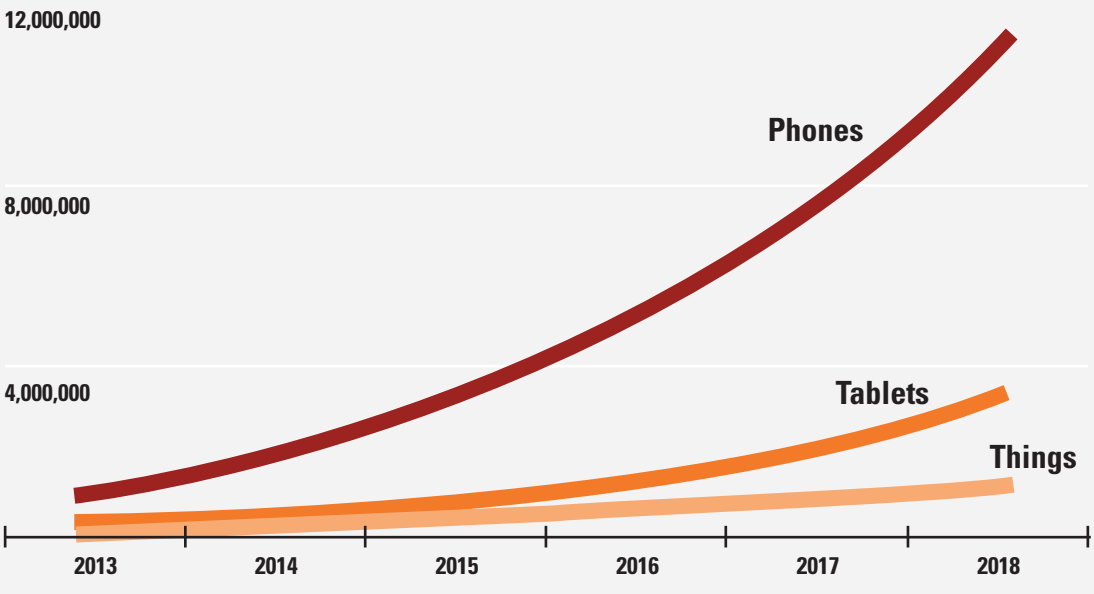


Fonte: Gartner, IDC, Strategy Analytics, Machina Research, company filings, Bill estimates

FIGURA 1.5

Il traffico wireless mensile

Valori in terabyte



Fonte: MIT Technology Review, 2014

Nel mercato consumer molti prodotti e servizi sono già entrati nell'era dell'IoT; basti pensare ad alcuni oggetti per la casa, ai prodotti di riscaldamento e illuminazione. Alcune compagnie di assicurazione estere hanno già implementato sistemi IoT per il monitoraggio delle auto e addebitano così il costo dell'assicurazione in base all'effettivo numero di chilometri percorsi.

Le organizzazioni hanno a disposizione una grandissima opportunità pre e post vendita, quella di avviare e dar seguito alla relazione avviata con il consumatore, per esempio durante la fase di vendita, aiutandolo a raggiungere gli obiettivi per cui ha effettuato l'acquisto del prodotto stesso.

Altissima è l'attenzione anche sul fronte B2B. Cisco stima che il marketing di prossimità avrà uno sviluppo molto esteso nei prossimi 4 anni insieme allo sviluppo delle smart factory e dei sistemi di telelavoro.

Nel retail, i sensori permetteranno di tracciare le vie di maggior traffico all'interno dei locali di vendita per potenziate e/o favorire azioni commerciali ad hoc proprie nelle aree a maggior flusso di clienti.

Le aziende manifatturiere potranno applicare i sensori lungo tutta la supply chain per tracciare ogni passo della catena produttiva e/o di assemblaggio e migliorare così le operations, collegare tra loro diversi siti produttivi, magazzini etc.

Doveroso anche se già ampiamente noto, un cenno alle smart cities ed ai vantaggi che da esse potrebbero derivare alle finanze delle nostre amministrazioni locali: ci riferiamo alla possibilità di utilizzare sistemi di sensori per la gestione del traffico cittadino, dei rifiuti, dell'acqua, dell'energia e della salute pubblica.

WEARABLE COMPUTERS

La storia recente racconta che i computer sono passati dall'essere fissi sulle scrivanie all'essere portatili; sono poi arrivati gli smarthphone di prima e seconda generazione, poi i Tablet ed entrambi hanno assunto in breve tempo il ruolo di oggetti indispensabili della nostra vita. Nuovi scenari e nuovi prodotti mai pensati prima stanno già arrivando sul mercato.

Con le attuali possibilità di accesso alle reti locali senza fili e la miriade di altri strumenti di rilevamento e di comunicazione disponibili, a cui corrispondono ridotte dimensioni dei sensori e dei supporti, emerge chiaramente che il computer potrebbe, a breve, agire come nostro assistente personale intelligente, sia facendo leva sulla nostra storia precedente, sia attraverso la realtà aumentata. L'importante è che il computer sia piccolo, che possa scivolare in tasca, o meglio essere

indossato come un capo di abbigliamento. Il prossimo salto tecnologico infatti è proprio quello di integrare il computer e l'utente in modo non invasivo: questo salto ci porterà nell'affascinante mondo del Wearable Computing.

Il Wearable Computing esiste già e cambierà radicalmente l'esperienza dell'utente. Senza bisogno di input da parte dell'utente, le future applicazioni indossabili proporranno in tempo reale informazioni utili e tempestive all'utente e nel modo meno intrusivo possibile.

La vera novità è che l'utente non dovrà mai più lanciare una App o dare un comando. L'applicazione indossabile fornirà le informazioni utili e pertinenti nel momento esatto in cui esse serviranno all'utente. L'applicazione sarà sempre in background e in ascolto. Le interazioni dell'applicazione con l'utente saranno molto brevi ma proprio per questo dietro ogni suggerimento fornito all'utente dall'applicazione c'è un potente motore di ricerca e di analisi.

In base alle specifiche dell'hardware su cui è costruita, l'applicazione indossabile ha accesso a una miriade di sensori, come il geolocalizzatore, l'accelerometro, il giroscopio, il magnetometro, l'altimetro, il termometro e di rilevamento degli elementi biometrici e di salute dell'utente. L'applicazione raccoglie tutti i dati provenienti dai diversi sensori, li abbina ai dati strutturati e non strutturati provenienti da altri servizi e associa automaticamente i dati olistici dell'utente per costruire, in base al suo comportamento pregresso, agli aspetti cognitivi, al proprio profilo sociale e sanitario, le informazioni di valore che servono all'utente nello specifico momento in cui sta indossando l'applicazione.

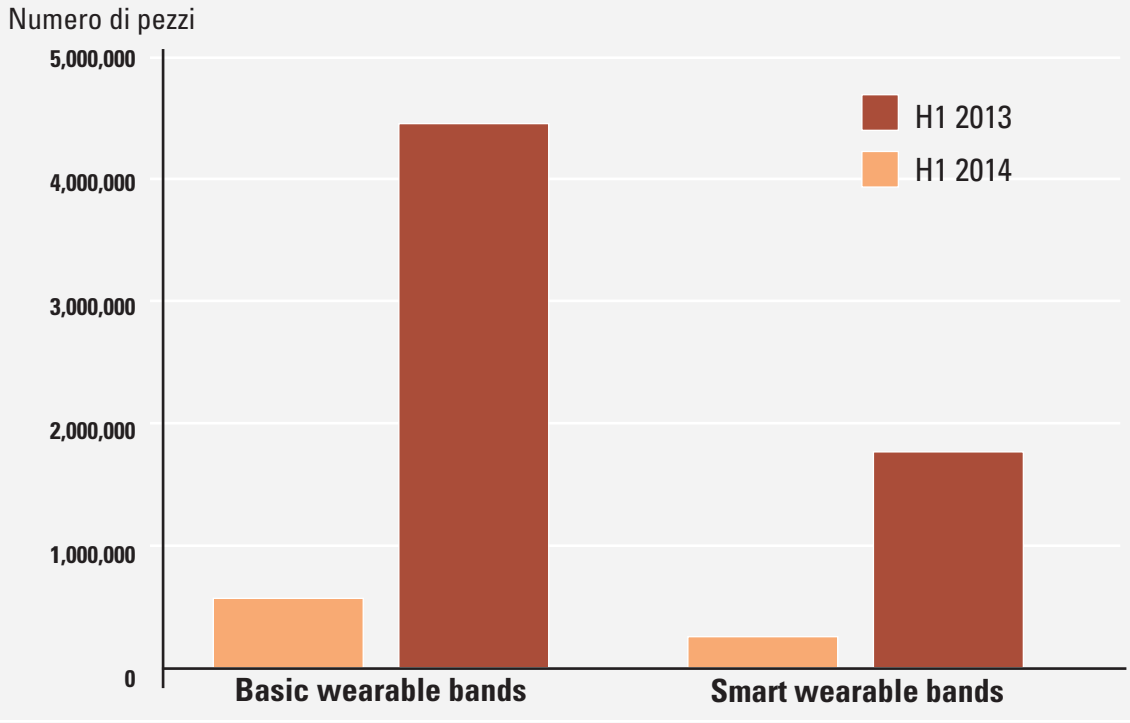
Gli utenti non vedranno mai la complessità tecnologica che si cela dietro ogni applicazione: quello che sperimenteranno è il beneficio della raffinatezza e della qualità delle informazioni insieme ad un aumentato livello di esperienza nelle vita di tutti i giorni.

La raccolta dei dati wearable rappresenta non uno, ma un ecosistema di computer indossabili con processori embedded e multi-sensore. Una vera e propria rivoluzione nel modo di programmare le App che oggi si basano unicamente sugli impulsi trasmessi dall'utente. Gli sviluppatori avranno bisogno di ripensare in modo completamente diverso al modo di progettare le applicazioni indossabili che dovranno essere di fatto a basso consumo energetico e con un'architettura che supporti la modalità always-on.

Nel breve termine rileviamo l'ascesa esponenziale delle prime applicazioni indossabili come i braccialetti intelligenti (smartband). Secondo quanto riporta la società di analisi Canalys, le vendite di questi dispositivi sono cresciute del 684% a livello mondiale nella prima metà del 2014 rispetto al primo semestre del 2013 (Figura 1.6).

FIGURA 1.6

Il mercato mondiale degli smartband



Fonte: Canalys, 2014

Sull'intero mercato dei braccialetti elettronici, si profila un ennesimo duello tra Google e Apple. Il gigante di Mountain View ha appena fatto il suo ingresso, con il lancio di Android Wear, il sistema operativo con un'interfaccia appositamente dedicata a questo tipo di dispositivi. Sullo sfondo c'è il possibile e probabile ingresso nel settore di Apple che, secondo Canalys, è destinato a incidere profondamente sul futuro del settore Smartband.

3D PRINTING

Viene definita la quarta rivoluzione industriale. Quello della stampa 3D potrebbe essere un "motore" capace di aiutare il mondo della produzione a uscire dalla crisi.

La rivoluzione della manifattura digitale e, in particolare, quella "additiva", conosciuta come stampa 3D, porta infatti con sé la promessa di introdurre un nuovo concetto di produttività, più efficiente, più sostenibile, meno costosa e su misura. Non esiste settore industriale o professionale che non possa beneficiarne, riducendo i costi e incrementando la produttività, riducendo i tempi del ciclo produttivo.

Le ragioni sono facili da comprendere: le tecnologie di stampa 3D permettono di realizzare parti in diversi materiali incluso acciaio, alluminio, titanio e plastica, usando solo la quantità strettamente necessaria per produrlo e di produrlo usando macchine che sono, di fatto, delle "fabbriche".

Attraverso la manifattura additiva si abbattono concetti che hanno accompagnato la produzione di massa - e la sovrapproduzione - degli ultimi decenni, come realizzare costosi prototipi e stampi a iniezione, giustificabili solo da numeri elevatissimi di prodotti tutti uguali.

Una stampante 3D può creare anche un solo oggetto, partendo dall'idea e dal design in CAD cosicché le economie di scala diventano qualcosa che, soprattutto per geometrie complesse, appartiene al passato.

La Stampante 3D è infatti uno strumento di output grafico, che legge files dati generati da pacchetti applicativi CAD e che andranno a pilotare una o più stampanti; queste invece di disegnare a inchiostro su un foglio, costruiscono un oggetto attraverso spostamenti di una "penna" che aggiunge strato su strato di un determinato materiale fino a comporre il "pezzo" progettato.

La prima considerazione da fare però è che l'aspetto tecnologico è importante ma non è una discriminante per gli sviluppi futuri. La diffusione di attrezzature a basso costo, software open-source, scambio di risorse online, i fab lab, rendono facilmente disponibili le tecnologie necessarie.

In termini di mercato assistiamo alla diffusione sempre più massiccia delle stampanti 3D, con ulteriore abbassamento dei prezzi e, a tendere, fino a trasformarli in prodotti presenti in tutte le case.

L'impatto del 3D manufacturing sul settore manifatturiero cambierà completamente il contesto attuale. Una manifattura decentrata, delocalizzata, distribuita, personalizzata, in rete provocherà un cambiamento della società, delle relazioni sociali e del lavoro.

Provando a quantificare questo nuovo mercato, per il 2014 a livello

TABELLA 1.2

Il mercato globale del 3D Printing

Estimates and forecast of market value to 2018, in USD

Category	2013 estimates	2014 forecast	2018 forecast	CAGR (2013-2018)
Total	**$ 2.5b**	**$ 3.8b**	**$ 16.2b**	**45.7%**
3D printers	$ 0.7b	$ 1.3b	$ 5.4b	50.1%
Services and materials	$ 1.8b	$ 2.5b	$ 10.8b	43.8%

Fonte: Canalys estimates and forecast, 2014

mondiale viene stimato un mercato pari a poco meno di 100K stampanti installate, a fronte di circa 56K del 2013 con una interessantissima crescita di circa il 75%.

Canalys quantifica questo mercato con un valore di circa $2.5B nel 2013 che va ad esplodere sopra i $16B nel 2018 con un CAGR sui 5 anni di circa il 46% (Tabella 1.2).

Trattandosi di un fenomeno globale, questa transizione non si può evitare né rallentare, quanto piuttosto sfruttare e accelerare.

USER EXPERIENCE

Il vero grande tema del futuro è far sì che il know how sia proprietario, che l'artigianalità sia di livello alto anche tramite l'abilitazione di saperi taciti, veri motori dell'unicità e dell'eccellenza del nostro Paese.

Se il prodotto è ricco di esperienza diventa unico.

Il tema è, ancora una volta, di brand e di marketing. Ma un marketing nuovo, ripensato in un contesto digitale e aperto, per un consumatore diverso, molto più consapevole, che potrà richiedere un prodotto globalizzato e/o un prodotto personalizzato.

Le aziende devono organizzarsi per fare entrambe le cose. Le tecnologie digitali permettono questo cambiamento perché stanno cambiando i paradigmi di riferimento così come il sistema della conoscenza. Il futuro consumatore cercherà sempre di più il proprio prodotto: si passerà dalla mass production alla mass customization.

Per una azienda è quindi fondamentale osservare il consumatore che sempre più tramite le App del proprio Smarthphone o quelle indossabili (vedi paragrafo precedente) potrà fare tutto e meglio, con un accresciuto livello di esperienza anche nello svolgimento delle più semplici attività quotidiane.

Assisteremo alla progressiva personalizzazione urbanistica, medica, di prodotto e dei servizi. I sistemi di personalizzazione dovranno essere facili. Il consumatore sarà co-designer insieme all'azienda. Co-generation e co-design diventano così le nuove parole d'ordine.

La creazione di oggetti, come anche la capacità produttiva diffusa abilitata anche dalle tecnologie del 3D printing non rappresenta un problema per le società tecnologicamente evolute. Fondamentale è e resta il marketing che diventa marketing relazionale, in cui l'impresa conosce, attraverso l'analisi dei dati e dei comportamenti digitali i propri clienti, entra in contatto e sintonia con loro e ne condivide passioni, desideri e interessi.

Conoscere quali sono le preferenze dei consumatori è l'arma vincente per ogni impresa. Su tutto emerge la necessità di un nuovo disegno strategico delle organizzazioni perché è ovvio che la capacità di disporre di cicli veloci di interpretazione e rappresentazione diventa l'elemento cruciale del nuovo contesto di mercato e competitivo.

ATTACCHI INFORMATICI E VIOLAZIONI DELLA SICUREZZA SEMPRE PIÙ FREQUENTI

Il furto di patrimonio informativo e la distruzione intenzionale di processi online sono i principali rischi che tutte le organizzazioni si trovano ad affrontare. Secondo una recente survey condotta da McKinsey su oltre 250 leader di imprese globali di vari settori e geografie, oltre i 2/3 di essi ha descritto il rischio di cyberattack come un "problema significativo" che potrebbe avere importanti implicazioni strategiche".

Il fatto è che mentre "tutto sta diventando digitale", istituzioni private, pubbliche e civili divengono sempre più dipendenti dai sistemi informativi e più vulnerabili agli attachi sempre più sofisticati di criminali informatici, di hacktivisti politici e dei loro stessi dipendenti. Il risultato è che tutte le organizzazioni dovranno sempre di più trovare un compromesso tra il Valore che si può trarre da un ambiente interconnesso o iperconnesso e il rischio di interruzioni di operatività, di perdita di proprietà intellettuale, l'imbarazzo e il crollo di immagine che frodi e attacchi informatici creano.

Nonostante anni e anni di sforzi, decine di miliardi di Dollari spesi ogni anno, l'economia globale ancora non è sufficientemente protetta contro gli attacchi informatici.

Oltre ad essere estremamente gravi, questi attacchi si ripetono con sempre maggiore frequenza. Gli hacker utilizzano metodi sempre più sofisticati per ottenere le informazioni personali che gli utenti inseriscono online. Facciamo un breve excursus sui più gravi attacchi informatici e sulle violazioni della sicurezza avvenute su larga scala negli ultimi tempi.

Agosto 2014 - Playstation Network di Sony

Le autorità britanniche hanno recentemente comminato una multa di 250.000 Sterline alla Sony per non essere stata in grado di proteggere nel mese di Aprile 2011 i dati personali dei suoi utenti online. Circa 100 milioni di account utente allora furono "rubati" insieme ai numeri di conti bancari, ai nomi e agli indirizzi dei clienti.

Gli hacker avevano sfruttato una debolezza nella rete Sony facendo leva sui numerosi Distributed Denial of Service (DDoS) e inondando la rete con richieste di informazioni. L'attacco era stato inizialmente attribuito al collettivo Anonymus, il ben noto gruppo di attivisti digitali che sostengono Wikileaks. Si pensa infatti ad una ritorsione compiuta da Anonymus dopo che la Sony ha intrapreso un'azione legale contro George Hotz, un 21enne che ha violato alcuni blocchi presenti sulla PS3 per permettere alla console di far girare software non autorizzato.

Un nuovo attacco ha interessato la Sony nei giorni scorsi. "We are under attack by a large scale DDoS," questo il tweet di John Smedley il Presidente di Sony Online Entertainment alle 4:59 a.m. del 24 Agosto scorso. "Being dealt with but it will impact games until [it's] handled". Dopo qualche ora la società ha annunciato che il problema era stato risolto e che nessuna informazione personale degli utenti era stata violata.

Maggio 2014 - eBay

A Maggio di quest'anno, milioni di clienti eBay hanno subito il furto delle proprie identità online dopo che gli hacker erano riusciti a violare i sistemi di sicurezza del più famoso sito di aste online. Pur ammettendo pubblicamente che gli hacker avevano rubato il nome, gli indirizzi e-mail e postali, i numeri di telefono e le date di nascita dei suoi 233 milioni di utenti mobile, il sito di aste è stato molto criticato per le modalità con cui ha gestito l'attacco, soprattutto perché non è riuscito ad informare immediatamente via email gli utenti sulla violazione avvenuta.

Aprile 2014 - Heartbleed

All'inizio di quest'anno, una grave vulnerabilità è stata scoperta nella encryption technology utilizzata dai principali siti mondiali, lasciandoli vulnerabili al furto di dati.

Il cosiddetto bug 'Heartbleed', è stato scoperto da un team di ricercatori di Google e di Codenomics, una piccola società di sicurezza finlandese. Gli esperti ritengono si tratti di uno dei più gravi problemi di sicurezza mai avvenuto, soprattutto perché è rimasto sconosciuto agli operatori per più di due anni.

Fino alla scoperta del bug, gli hacker hanno potuto sfruttare la vulnerabilità delle varie versione del software open-source OpenSSL - che gira su milioni di server web - per rubare password, dettagli di carte di credito, chiavi di crittografia e altri dati sensibili, senza lasciare alcuna traccia.

Dopo l'annuncio del bug, gli utenti sono stati invitati a cambiare le proprie password, mentre alcuni grandi siti web, tra cui Facebook, Google, Yahoo e Amazon sono corsi ai ripari per correggere il difetto.

Marzo 2013 - Banche della Corea del Sud e le emittenti

Gli hacker hanno attaccato le reti di tre emittenti della Corea del Sud e almeno due banche in un attacco informatico apparentemente coordinato, nel mese di Marzo 2013. Sono state rubate le informazioni personali di 27 milioni di persone di età compresa tra 15 e 65 anni, pari a circa i ¾ di tutta la popolazione della Corea del Sud.

Le autorità di Seul non sono state in grado di individuare velocemente la causa dei guasti del sistema. Mentre siamo in chiusura di questo report apprendiamo dalla stampa che le autorità coreane hanno arrestato 16 persone collegate al furto di identità del 2013.

Uno studio del Korea Internet Security Centre sostiene peraltro che dal 1986 la Corea del Nord finanzi un gruppo di hacker; secondo il rapporto esiste una ragionevole certezza che Pyongyang possa lanciare un attacco hacker simultaneo contro utenze elettriche, collegamenti stradali, sistemi di comunicazione e infrastrutture militari della Corea del Sud.

Aprile 2011 - Epsilon

Nel 2011, i nomi e gli indirizzi di posta elettronica sono stati rubati da Epsilon, la più grande società di email marketing. La società gestisce più di 40 miliardi di email ogni anno, più di 2.000 brand in tutto il mondo, tra cui Marks & Spencer.

La società è stata vittima di un attacco di spear phishing, una frode

sofisticata che viene messa in atto con la raccolta di dati dell'utente attraverso l'invio di email da parte di una società considerata affidabile dagli utenti, come ad esempio PayPal.

Dicembre 2009 - Google Cina

Nel 2006 Google fonda www.google.cn, sotto lo stretto controllo imposto dal Paese. Tre anni dopo, nel dicembre 2009, gli hacker riescono ad accedere ai server aziendali di Google e a rubare la proprietà intellettuale, tra cui due account appartenenti ad un attivista dei diritti umani molto noto in Cina, tal Ai Weiwei. In quella occasione Google dichiarò che l'obiettivo evidente dell'attacco fosse proprio l'accesso all'account gmail di Chinse.

Indagini successive hanno rivelato che oltre agli account Gmail della Cina erano stati violati anche quelli degli Stati Uniti ed Europa. Facile comprendere come Google abbia indirizzato le proprie accuse al governo cinese.

Il rischio di attacchi rallenta il ritmo dell'Innovazione e, dato il livello interfunzionale dell'impatto complessivo, la sicurezza dell'informazione diviene un problema a livello di CEO. È proprio quanto emerge dalla ricerca condotta da NEXTVALUE e presentata nell'INSIGHT pubblicato a Marzo 2014 al quale vi rimandiamo per gli opportuni approfondimenti sul mercato dell'Information Security in Italia.

WORKPLACE AS A SERVICE

Da sempre è "normale" che un information worker possieda applicazioni e dati sul proprio PC o laptop che gli consentano di svolgere una parte del proprio lavoro. Fin dai tempi del client-server detenere queste applicazioni e informazioni a livello personale era una buona abitudine, tanto da costruire un ambito definito dall'IT aziendale come quello dell'End User Computing (EUC). Sta di fatto che questo ambito spesso è sfuggito al controllo centrale e ha presentato sfide e opportunità per chi in azienda doveva governare l'IT.

Il grande plus dell'EUC è di consentire a singoli business e agli utenti di dotarsi rapidamente di proprie soluzioni, anche per rispondere a necessità derivanti dai rapidi mutamenti del mercato e dalle situazioni competitive che governano una Industry. Nella pratica, l'EUC prende forza e velocità da quel fenomeno di consumerizzazione dell'IT che ha preso piede su scala macro anche in azienda e di cui è facile perdere di vista la pervasività e l'espansione "in profondità".

Le organizzazioni ne sono sempre più consapevoli e, fortunatamente

molte cose stanno cambiando. I risultati della survey condotta da NEXTVALUE presentati nell'INSIGHT pubblicato a Gennaio 2014 confermano come l'ambiente e le problematiche di End User Computing stiano evolvendo velocemente anche in Italia. Così anche il valore dell'EUC e il ROI degli investimenti in quest'area sono sempre più correlati ai risultati prodotti ai fini di business, piuttosto che al semplice aggiornamento delle tecnologie.

Questo progressivo cambiamento nel valore correlato all'EUC è certamente da mettere in relazione anche alla progressiva maturazione del mercato e al diffondersi della convinzione che gli approcci finora tenuti in questa area non siano più sostenibili, anzi generano costi aggiuntivi e inefficienza.

Se a questo aggiungiamo l'esplosione delle aspettative di lavorare meglio grazie agli strumenti di mobility, i nuovi modi di collaborare e il forte desiderio da parte degli di poter scegliere il più adatto alle proprie esigenze tra gli strumenti sempre più disponibili nel mercato consumer, ecco che l'IT aziendale corre il grave rischio di trovarsi tra l'incudine e il martello, ovvero tra dover assicurare funzionalità e servizi sempre più a basso costo e rispondere alle pressanti richieste di adozione di strumenti innovativi.

L'IT aziendale dovrà quindi liberarsi in fretta della staticità con cui ha finora presidiato l'area End User che spesso, proprio per questo, è divenuta costosa e inefficiente. Dovrà intervenire per mettere d'accordo l'esigenza di risultati migliori per il business e quella di mantenere sotto controllo il proliferare di nuovi asset tecnologici meglio recepiti e più consoni al modo di operare degli utenti.

LA RIVOLUZIONE DEI PAGAMENTI ONLINE

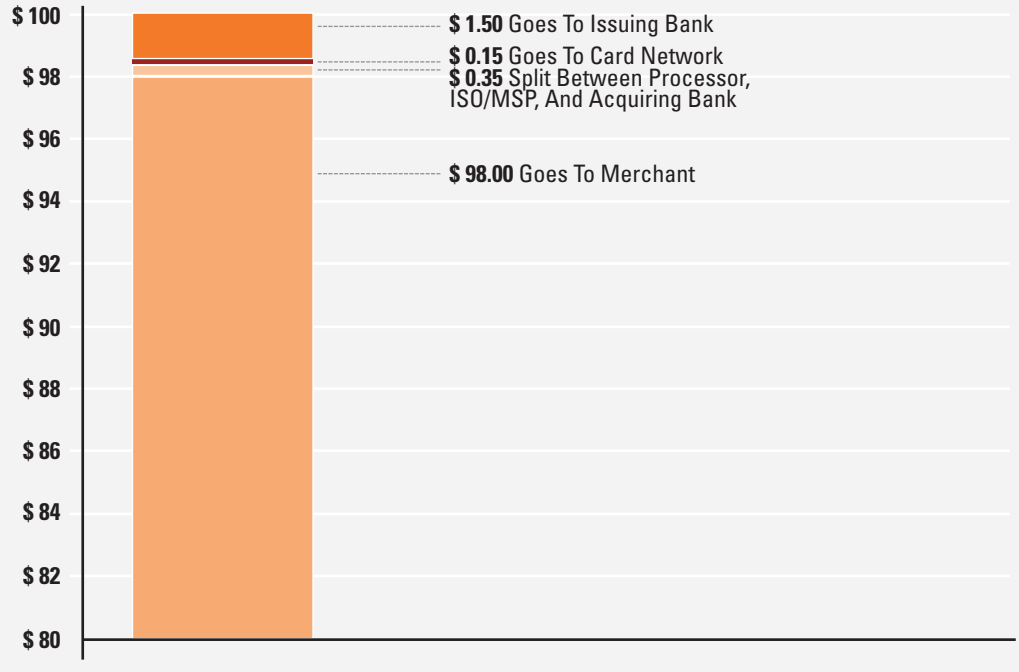
L'ecosistema delle carte di credito e di debito è molto più grande di MasterCard, Visa e American Express. Sono decine le aziende che con ruoli diversi alimentano la catena del valore delle carte di credito e altrettante le novità che rivoluzioneranno questo segmento nei prossimi mesi.

Forse non tutti sanno che ad ogni transazione effettuata con la nostra carta di credito e/o debito vengono attivate almeno sei interazioni con sei tipologie di aziende diverse che appartengono alla catena del valore dei pagamenti online, per un costo complessivo a carico del negoziante pari a circa il 2-3% del valore del prodotto venduto (Figura 1.7).

Guardando in avanti, Visa e MasterCard rimarranno a lungo una parte indispensabile della catena, perché in realtà non elaborano i pagamenti ma forniscono solo le piattaforme su cui gira il sistema delle carte di credito.

FIGURA 1.7

I costi di transazione sui pagamenti con carta di credito



Fonte: Morgan Stanley

Due elementi della catena sono invece in una posizione particolarmente vulnerabile ovvero i produttori di hardware – lettori di schede e registri - utilizzati nei negozi per accettare fisicamente i pagamenti con carta, e le centinaia di fornitori, i cosiddetti Managed Service Provider o MSP, che mettono i negozi nella condizione di poter accettare le carte di credito. A rischio anche i produttori di Pos e di hardware per il negozio fisico per i quali la principale minaccia è rappresentata dalla diffusione dei device mobili, facili e veloci da utilizzare per il cliente e da implementare per il negoziante.

Ci sono poi nuove società dei pagamenti, oltre a PayPal, Leaf, Revel Systems, Square e altre, che potrebbero mettere in crisi gli MSP facendo da ponte tra il mondo offline e quello online. Ma non tutto è perduto per questi provider più tradizionali che hanno forti relazioni con la maggior parte dei negozianti che accettano le carte e con le banche e contano su solidi canali di marketing e un'ampia forza di vendita.

La più grande minaccia di disintermediazione per il business dei

sistemi di pagamento online, compresi i terminali mobili, è rappresentata invece dalle App e dalle nuove tecnologie che sono destinate a rivoluzionare il mercato dei sistemi di pagamento mobili.

Su tutto l'HCE - Host Card Emulation - che permette di effettuare pagamenti online direttamente con il telefono bypassando gli operatori di telefonia mobile. È nella sostanza l'evoluzione del Near Field Communication (NFC) che già ora permette di effettuare i pagamenti dallo Smarthphone quando ci si trovi in prossimità di un terminale compatibile con la tecnologia NFC.

La stessa AGID nella relazione annuale del Luglio scorso (vedi paragrafo sopra) ha manifestato grande interesse per la rivoluzione dei pagamenti mobili a cavallo dell'NFC, tecnologia sulla quale si basano le offerte lanciate da alcuni operatori di telefonia per perfezionare le transazioni avvicinando lo Smartphone al Pos.

Data la tecnologia attuale, per effettuare un pagamento online è necessario archiviare le proprie credenziali di pagamento in una sezione particolare dello Smartphone che è controllato dagli operatori di telefonia mobile. La tecnologia HCE invece aggira questo ostacolo abbassando di fatto la barriera all'ingresso per i pagamenti online.

Con l'adozione della tecnologia HCE sui sistemi operativi Android 4.4 (KitKat) si stima che oltre 200 milioni di Smartphone in circolazione siano già HCE-enabled. Il vero limite alla diffusione di questa tecnologia tuttavia resta il fatto che il sistema operativo degli smarthphone Apple non dispone di un chip NFC sui propri terminali telefonici. Vedremo se l'attesa presentazione dell'iPhone 6 di inizio Settembre riserverà qualche novità anche su questo fronte.

P2P - Person-to-person - è l'altra rivoluzionaria tecnologia che permette ai clienti di trasferire fondi dal proprio conto bancario o carta di credito a favore di un'altra persona tramite Internet o un telefono cellulare. Non ancora disponibile in Italia è da tempo utilizzata in molte parti del mondo. Le autorità americane, solo recentemente, ne hanno ratificato la legalità negli Stati Uniti e questo segna sicuramente un nuovo passaggio per le banche e le società che gestiscono le carte di credito a riprova del fatto che il commercio continua ad evolvere su più dimensioni e può essere anche un semplice scambio da individuo a individuo.

Tra le notizie che meritano sicuramente attenzione, quella su Amazon che sarebbe in procinto di lanciare il proprio lettore di carte di credito. La produzione dei nuovi device dovrebbe iniziare a partire dal mese di Agosto di quest'anno; il prodotto dovrebbe chiamarsi Amazon Card Reader, e costare 9,99 dollari. Se la notizia fosse confermata, in breve

tempo potrebbe penetrare geograficamente tutto il mercato d'oltre oceano, come già avvenuto per PayPal e Square, proprio per la semplicità di implementazione del sistema da parte delle piccole imprese.

Anche se queste notizie non sono ancora confermate, qualche segnale in tal senso arriva dalla stessa Amazon che ha appena lanciato una nuova App con il suo portafoglio digitale, lo ha integrato nel suo nuovo Fire smarthphone e caricato nel suo App Store e Google Play.

Secondo altre fonti Amazon è al lavoro per sviluppare un altro prodotto per i pagamenti che utilizza lo scanner biometrico di impronte digitali, offrendo maggiore sicurezza a tutti coloro che intendono utilizzare il telefono cellulare come portafoglio mobile.

L'ingresso di Amazon nel mondo dei pagamenti è un passo molto importante per l'azienda di Jeff Bezos che già dispone di un enorme database di carte di credito e ha il 29% dei suoi clienti che effettua acquisti solo attraverso la Mobile App di Amazon.

2

L'eCommerce *in* ITALIA

L'ITALIA "PAESE EMERGENTE" DELL'ECOMMERCE

Alla base della trasformazione digitale di una economia vi è il numero di consumatori connessi online. Almeno l'82% degli Italiani, compresi nella fascia fra i 14 ed i 74 anni d'età, ovvero 38,6 milioni di individui, è connessa ad Internet. Oltre il 74% di essi accede ad Internet anche o esclusivamente attraverso uno strumento mobile, sia esso uno Smartphone o un Tablet o entrambi indifferentemente. Inoltre, sempre più frequentemente, adottiamo comportamenti *always-on* e siamo alla ricerca di *App* e connessioni Wi-Fi ed il fenomeno del *dual screen*, ovvero dell'uso di più strumenti contemporaneamente diviene sempre più popolare. Non solo laptop, Smartphone e Tablet, ma anche TV: mentre si guarda il programma preferito si può twittare, essere presenti in Facebook, chattare e scambiare commenti o preferenze. Anzi, guardare il proprio programma preferito "live" in TV o ascoltare la radio è ormai un'abitudine in ribasso: meglio fruire direttamente del Web e/o utilizzare modalità *on demand* per la programmazione preferita.

Non è il nostro scopo quello di addentrarci negli specifici comportamenti dei consumatori online; quel che ci preme sottolineare è che la condizione "necessaria" allo sviluppo dell'eCommerce, ovvero la numerosa e crescente presenza di consumatori connessi al Web, è ampiamente soddisfatta e offre ancora margini di crescita.

La condizione "sufficiente" è quanti di noi divengono anche *Web*

shopper, o sono disposti a divenire tali; è chiaro che siamo sì "onnivori digitali" ma, forse, ancora troppo *laggard* in fatto di acquisti online, anche se le cose stanno evolvendo rapidamente e, non a caso, i primi ad esserne consapevoli sono proprio gli operatori specializzati, locali e globali dell'eCommerce e le principali imprese italiane che guardano a questo aspetto del business con sempre maggiore interesse.

Proprio dalle nostre survey sull'impiego dei Budget IT da parte delle Imprese Top e Medio Grandi ci proviene il "segnale forte" riportato in Figura 2.1. L'elaborazione dei Budget IT 2014 mostra che ben il 21% degli investimenti IT complessivi verrà destinato a progetti di *Innovazione*, cioè a progetti tendenzialmente approvati per i prossimi 12 mesi e rivolti al supporto dei programmi strategici delle imprese stesse. Allorché si chiede ai CIO e ai Direttori IT di entrare nel merito dei progetti classificati come di *Innovazione* e della loro priorità, quelli dichiarati come eCommerce vengono citati mediamente dal *23%* dei responsabili IT, con picchi ragguardevoli del 49% da parte di coloro che operano nel segmento dei Trasporti e della Logistica, del 29% di quelli del Commercio, del 26% di quelli delle Assicurazioni, solo per citare i casi più eclatanti. Percentuali molto vicine e a volte superiori, vengono raggiunte anche da progetti di *Omnicanalità*, di sviluppo di *Consumer App*, di *Business Analytics* e *Big Data* e di *Digital Marketing*, che hanno molta attinenza e relazione con quelli di eCommerce.

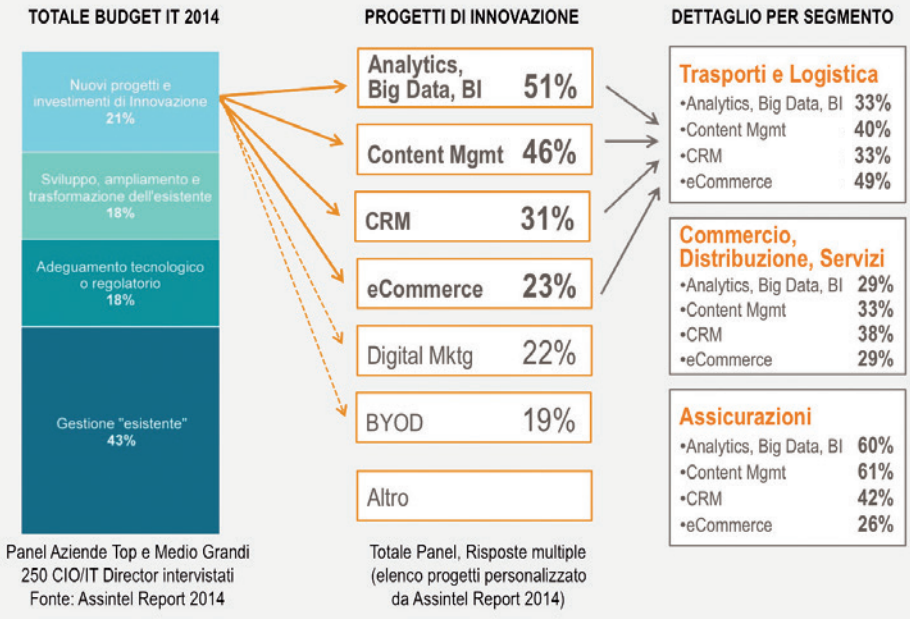
Alle maggiori imprese italiane, già impegnate in una profonda trasformazione digitale, non sfugge quindi l'importanza di investire in infrastrutture, soluzioni e servizi di eCommerce, come scelta strategica e prioritaria per adeguarsi ad una competizione globale e misurarsi sempre di più con nuove tipologie di consumatori e con le loro aspettative. Acquistare online è uno di quei trend che ha ormai superato il "punto di non ritorno" anche nel nostro mercato e a nulla vale opporsi o sprecare energie in tattiche difensive; meglio assecondare il trend e trarre vantaggi investendovi.

L'attesa per una diffusione a ritmi crescenti dell'eCommerce nel nostro Paese non è solo di interesse per le imprese new comer, ad esempio quelle nate per fare *eRetail*, ma è trasversale a molte imprese, anche di lunga tradizione, specie a quelle che si rivolgono al mercato consumer. Anche per questo il nostro mercato si affolla sempre più di *marketplace* con sempre nuove offerte di prodotti, servizi e contenuti, più o meno nati per essere proposti via Web. L'emergere di tanti player online, più o meno innovativi, ma certamente aggressivi, mette una forte pressione a tutti gli operatori e specie a coloro che rimangono fermi al palo, i quali spesso stentano anche a riconoscere il nuovo contesto competitivo.

FIGURA 2.1

Impatto dell'eCommerce sui Budget IT nel 2014

Panel 250 CIO e Direttori IT di Top e Medio Grandi Imprese italiane



Fonte: NEXTVALUE - Ottobre 2014

Pertanto lo sviluppo dell'eCommerce in Italia ha prospettive molto positive. Ad esempio, i CIO e Direttori IT dei nostri panel stimano che il *valore medio* degli ordini online cresca in un intorno del +13% su base annua e crescite maggiori sono attese in relazione alla ripetitività degli stessi ordini in risposta a proposte di *crosselling* e di *upselling*.

In questa fase dello sviluppo dell'eCommerce nel nostro Paese, per certi versi ancora convulsa, vi possono essere anche rischi e controindicazioni. Una delle opinioni più diffuse è che al crescere degli strumenti e delle soluzioni a disposizione delle imprese produttrici i loro distributori, grossisti e punti vendita vengano, in qualche modo, disintermediati. In realtà anche gli store fisici devono evolvere e modificare ruolo e assetto e ci auguriamo che molto presto il cambiamento del comportamento dei consumatori possa favorire un atteggiamento più positivo anche da parte di questi operatori.

Al momento l'outlook mostra che gli eShopper stanno già aumentando in modo significativo anche nel nostro mercato. La Figura 2.2 mette a confronto la loro crescita 2014-16 nel nostro Paese con quella in altre geografie significative. Gli eShopper sono la percentuale

di coloro che comprano anche sporadicamente online, rispetto a tutti coloro che sono connessi ad Internet.

Tra i Paesi europei, Italia e Spagna si distinguono per un punto di partenza mediamente inferiore agli altri Paesi, ma con un trend di crescita decisamente più interessante, a dimostrazione di una "confidenza" nell'eCommerce che si va progressivamente consolidando.

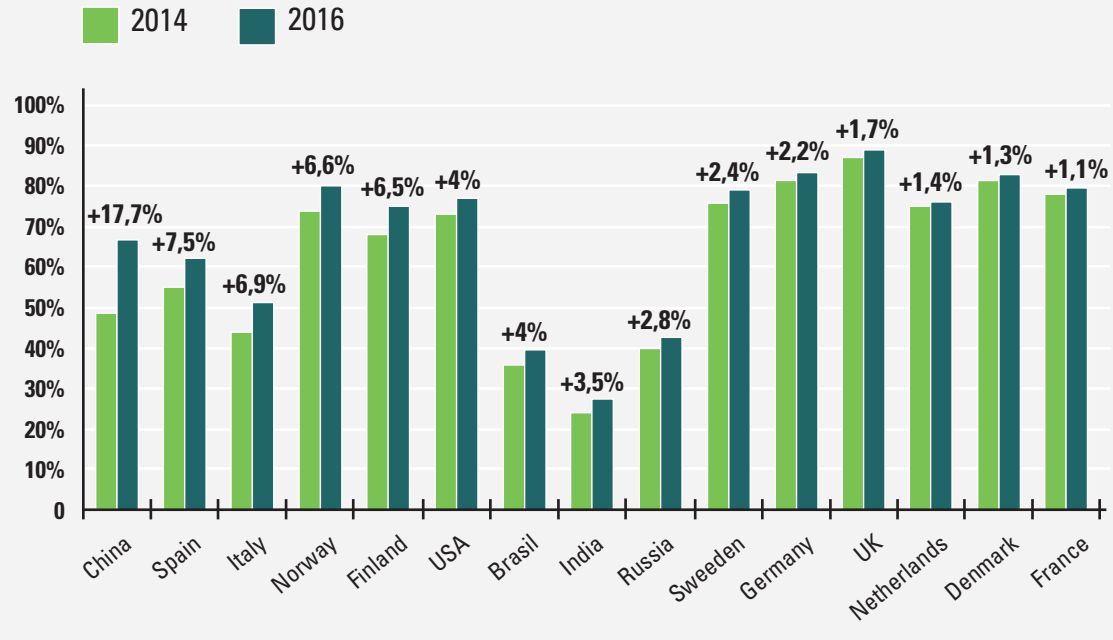
In un Paese come il nostro, in cui i consumi complessivi si sono contratti mediamente di quasi 2 punti percentuale ogni anno negli ultimi tre, il volume delle vendite online raggiunge oggi il 5,4% dell'intero volume della distribuzione al dettaglio, rappresentata dagli oltre 750 mila negozi, il 75% dei quali nel settore non alimentare e dai 59 mila punti vendita della Grande Distribuzione, di cui meno del 3% è operativo su grandi superfici.

L'opportunità dell'eCommerce in Italia a fine 2014 varrà 14.061 milioni di Euro, con una crescita annua del +17,8%. (Ricordiamo che nella nostra definizione di eCommerce sono inclusi tutti gli acquisti di prodotti, servizi e contenuti effettuati da consumatori online, con l'esclusione dei proventi e delle cifre rigiocate nel comparto dell'online *gambling*).

FIGURA 2.2

Penetrazione degli eShopper rispetto alla % della popolazione connessa a Internet

Valori in % - Crescita aggregata 2014-2016



Fonte: NEXTVALUE - Ottobre 2014

Stimiamo che il tasso aggregato di crescita 2014-16 raggiunga il +16,9%.

In Figura 2.3 proponiamo il confronto tra la crescita dell'eCommerce in Italia ed in altre geografie significative.

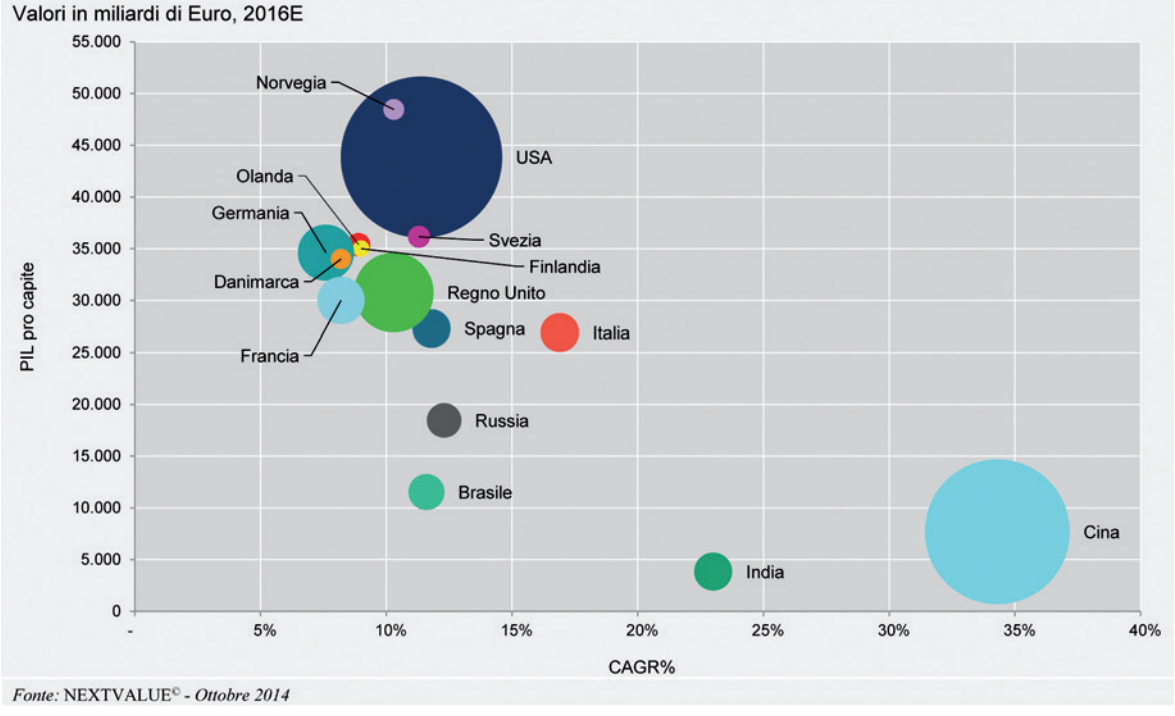
Attualmente siamo ancora ai blocchi di partenza per volume complessivo, ma il nostro mercato mostra il più elevato tasso di crescita in Europa. Stando così le cose, nel 2016 l'eCommerce in Italia raggiungerà quota 19.100 milioni di €, il che, oltre a farci superare il mercato spagnolo, ci avvicinerà a quello francese e tedesco, attualmente mercati più grandi, ma che crescono a ritmi molto più mitigati del nostro.

Agli effetti dell'eCommerce, l'Italia si comporta come un Paese *emergente*, in cui già in questo triennio sono presenti forti dinamiche di crescita di quello che è il principale comparto della economia digitale, che contribuirà in modo significativo anche alla sperata ripresa dei consumi.

Emergenti o meno, senz'altro il nostro mercato diviene sempre più *attrattivo* anche per operatori sia internazionali, sia nazionali. Allo stato attuale, le nostre "esportazioni online" di prodotti, servizi e contenuti

FIGURA 2.3

Trend di crescita dell'eCommerce nei principali mercati



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

superano i 2 miliardi di € e crescono a ritmi superiori al +22%, sostenute dal Turismo e dall'intero comparto del Made in Italy.

Semmai, vista l'importanza di questo trend in controtendenza, ci dovremmo porre il problema di come sostenere meglio questo fattore molto positivo per la nazione attraverso incentivi, sgravi fiscali ed investimenti pubblici. Il dibattito sul tema è ovviamente molto aperto.

I SETTORI A MAGGIOR SVILUPPO

L'intero eCommerce è in forte crescita e, in particolare, nella realtà italiana si sviluppa in segmenti di mercato e comparti che sono specifici del nostro Paese, a cominciare, ad esempio, dal Turismo e dagli altri settori del Made in Italy.

Non a caso proprio il *Turismo* ed i *Viaggi* sono il comparto in cui l'eCommerce ha compiuto una traiettoria più che decennale, trasformando radicalmente i modelli di business e l'intero sistema. Sotto la spinta del cambiamento inarrestabile di abitudini e atteggiamenti che abbiamo assunto tutti noi consumatori e dopo tante politiche e investimenti per sostenere o governare l'espansione del Turismo 2.0, negli ultimi anni proprio alcuni siti italiani hanno conquistato posizioni di leadership e aperto nuove strade anche nel valorizzare la vastissima offerta presente nel nostro Paese. Così, pur in uno scenario di miglioramenti continui, Viaggi e Turismo online continuano a essere il principale segmento dell'eCommerce italiano, anche se necessariamente è avviato ad un pur minimo consolidamento che ne rallenta la crescita osservata in questi anni.

I viaggiatori e coloro che organizzano le proprie vacanze su Internet devono essere tutelati in caso di problemi: a Luglio del 2013 la stessa Commissione Europea ha aggiornato le proprie direttive in questo ambito, con l'obiettivo di garantire maggiore protezione a tutti coloro che acquistano viaggi e vacanze. Per gli acquirenti di pacchetti turistici tradizionali e personalizzati, la proposta di oggi prevede controlli più severi sui supplementi di prezzo e l'obbligo di trasferire le riduzioni di prezzo in circostanze equivalenti, diritti di annullamento rafforzati, migliori informazioni in materia di responsabilità, diritti di ricorso rafforzati e un punto di contatto unico in caso di problemi. Anche per le imprese, la proposta riduce la burocrazia ed i costi di adeguamento, quali, ad esempio, l'obbligo di ristampa degli opuscoli. In ogni caso vengono introdotte norme europee in materia di informazione, responsabilità e riconoscimento reciproco che facilitano gli scambi transfrontalieri.

Tra le iniziative di programma annunciate vi è quella di Expo 2015 e di Enit, insieme per "digitalizzare" il settore turistico e promuovere

l'offerta turistica italiana e lo sviluppo tecnologico a supporto degli operatori del settore. Per questo l'unità per l'attuazione dell'Agenda Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo hanno promosso un accordo tra Expo 2015 ed Enit per dare il via al *registro digitale* delle strutture ricettive secondo standard selezionati a livello internazionale. Il registro è uno strumento di competitività che offrirà agli operatori turistici, anche più piccoli, la possibilità di pubblicare una descrizione della loro offerta, un catalogo virtuale dinamico e personalizzabile per essere presenti sul mercato online e rafforzarsi nel rapporto con i grandi intermediari. Grazie al registro l'offerta degli operatori turistici sarà automaticamente ''esposta" su un'ampia gamma di strumenti mobile e servizi digitali che i visitatori di Expo potranno consultare prima e durante la loro visita.

Il Turismo diventa uno dei primi settori a beneficiare del nuovo approccio strategico in materia di Agenda Digitale, che prevede la selezione e definizione di alcuni standard che garantiscono l'accesso e l'interoperabilità dei sistemi, un paradigma applicabile in molti altri campi dove privati e istituzioni possono sviluppare applicazioni e servizi secondo regole di interoperabilità.

Turismo e Viaggi sono un'importante fonte di crescita della nostra economia; compreso l'indotto, coinvolgono circa 1,8 milioni di imprese e danno lavoro a circa 9,7 milioni di persone, tra cui una percentuale significativa di giovani.

Tra le positive novità di quest'anno, che caratterizzano lo sviluppo dell'eCommerce in Italia, vi è la crescita del settore dell'*Abbigliamento* e degli accessori della *Moda*, con ritmi di crescita vicini al 25% nel triennio. Al 4° posto a fine 2013 per valore, questo comparto ha conquistato il 2° posto, sia per le ottime performance dei cosiddetti *outlet privati*, sia per i numerosi ingressi e rinnovati investimenti nell'online delle aziende della Distribuzione o dei marchi stessi del fashion (Figura 2.4).

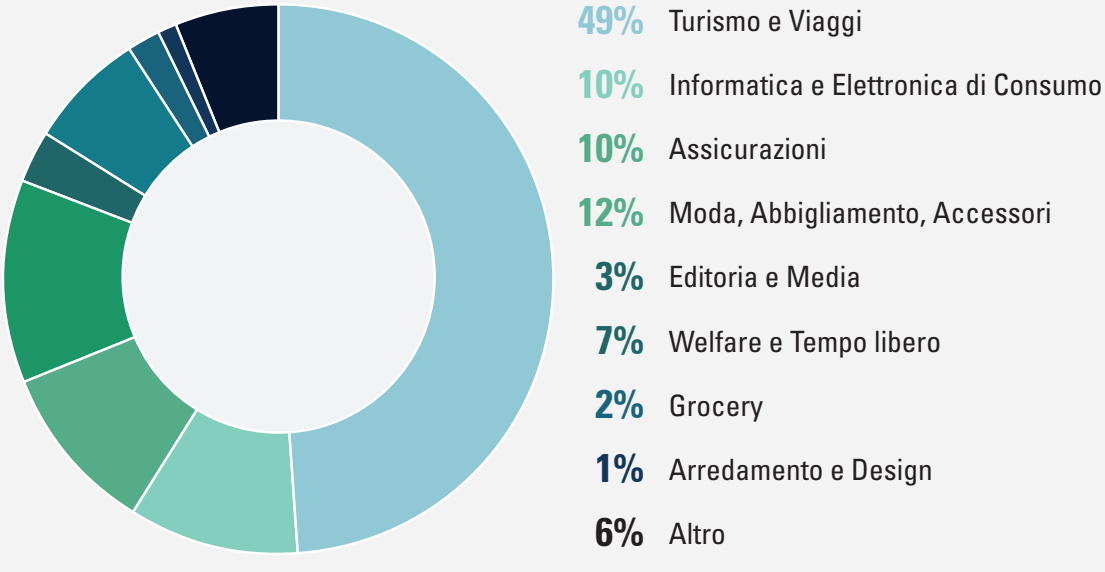
In particolare gli outlet privati offrono in modo riservato agli iscritti alle loro community prodotti selezionati ed esclusivi, come articoli di prêt-à-porter, di tendenza e di grandi stilisti, ovviamente durante tutto l'anno e a prezzi sempre particolari. Quel che conta è offrire ai consumatori esigenti una *customer experience* piacevole e personalizzata, oltre che prodotti garantiti ed assolutamente autentici, spesso con campagne di vendita limitate e che privilegiano l'acquisto d'impulso.

Più fonti indicano in quasi 9 milioni coloro che hanno comprato online almeno una volta un prodotto di abbigliamento e di moda, ma con una progressiva crescita degli acquirenti abituali e fidelizzati. Sondando più in profondità i comportamenti di chi ha fatto esperienza sia della modalità di acquisto online nella moda, sia di acquisto in negozio

FIGURA 2.4

eCommerce in Italia per principali settori merceologici nel 2014

Valori in %



Fonte: NEXTVALUE - Ottobre 2014

tradizionale, la preferenza per l'acquisto online sarebbe facilitata da una maggiore convenienza e dal perché "si trova sempre quel che si cerca".

I prodotti ed i servizi di *Informatica* e di *Elettronica di consumo* nel 2014 scendono al 3° posto pur in crescita, nonostante le difficoltà del comparto IT. Il settore gode della forte spinta data dai siti specializzati della Grande Distribuzione e dei marketplace online. Secondo fonti eBay il 56% di quanti hanno acquistato online prodotti nell'ambito dell'Informatica e dell'Elettronica di consumo hanno consultato almeno una volta eBay o hanno visitato un sito comparatore o, più in generale, un portale di annunci; questa percentuale è decisamente superiore a quella di coloro che si rivolgono ai siti di specifici marchi di riferimento.

Nel variegato scenario dell'offerta online il marketplace è sempre più uno strumento e un partner insostituibile anche per aziende e commercianti, una vetrina in più per ampliare il mercato potenziale e vendere ai clienti altrimenti irraggiungibili, spesso anche oltre i confini nazionali.

Tuttora al 4° posto per dimensione di mercato troviamo il comparto *Assicurazioni*, che mostra un considerevole incremento degli acquisti

online, soprattutto inerenti i prodotti RC Auto. Anche in questo settore il panorama di quanti si informano su Internet è variegato e mostra un'utenza sempre più "multicanale", mentre chi acquista via Internet consulta un numero più alto di siti, e forum. Così la sensibilità al prezzo continua ad orientare i consumatori verso un rapporto con le compagnie intermediato dai siti di comparazione a cui i clienti si affidano per identificare la polizza più conveniente e più confacente alle proprie esigenze.

L'*Editoria* ed i *Media* e, in genere, la vendita di musica ed audiovisivi online trae nuovo impulso dall'offerta dei palinsesti televisivi *on demand*, peraltro accessibili via Internet. Mentre i bilanci sono negativi per l'editoria quotidiana e periodica, che denota evidenti limiti strutturali, i ricavi della editoria online sono in costante crescita. Nei gruppi di maggiori dimensioni l'incidenza sul fatturato complessivo dell'online ha superato la soglia del 10% e le rilevazioni della diffusione delle "copie digitali" di quotidiani e periodici mostrano una crescita decisamente significativa. Già il fatto che queste si chiamino "copie digitali" la dice però lunga sul fatto che molte delle trasformazioni digitali affrontate dalle maggiori testate abbiano prodotto la semplice riproposizione in Internet dei contenuti già disponibili sulla carta, cioè senza particolari interventi di Innovazione sui contenuti e sulle proposizioni di fruizione degli stessi.

La trasformazione è invece appena iniziata sui *Media Televisivi*. Intanto la forte integrazione esistente tra i settori contigui della TV digitale ed Internet e l'evoluzione tecnologica in atto da oltre un decennio, il cui ultimo prodotto sono i nuovi schermi 4k ed i display ad alta definizione per Smartphone e Tablet, stanno mettendo in discussione la ripartizione di una quota di mercato rilevante. La distinzione tra *pay* e *free TV*, che ha caratterizzato gli ultimi vent'anni, è ormai insufficiente a descrivere gli operatori presenti sulla scena e poco importa se quest'anno arriveranno altri venti canali tematici in Italia. Lo scenario competitivo è destinato a mutare grazie alle *connected TV* e tra pochi anni gli operatori saranno probabilmente diversi dagli attuali.

Così mentre gli attuali operatori guardano ai due versanti del business, ovvero alla generazione di ricavi con gli spettatori e gli inserzionisti e a una regolamentazione più o meno atta a favorire il pluralismo, il primo segnale del nuovo trend è che l'offerta a pagamento ha cominciato a registrare segnali di contrazione; vi sono operatori pay che stanno entrando nel settore del chiaro e viceversa e, soprattutto, vi sono già nel mercato nuove piattaforme di fruizione, ovvero i Tablet e gli Smartphone, che attirano nuovi entranti ed emuli di Netflix. Ciò significa che la competizione non sarà più fatta solo da nuovi canali televisivi, ma da chi

opera su tutto il fronte del *leisure time*, compreso quello offerto sul Web.

Non sappiamo quanto tempo ci vorrà perché il telecomando venga dimenticato, ma certamente già oggi le giovani generazioni non vedono più né free né pay TV, ma vogliono fruire sempre più di contenuti su dispositivi mobili. Se ciò spaventa gli operatori dell'odierna TV, forse dovrebbero maggiormente preoccuparsi delle centinaia di milioni di € di mancati ricavi sottratti dalla pirateria online: più che azioni per regolamentare l'odierno mercato e contro questo o quello *over the top*, noi crediamo che ci si dovrebbe maggiormente occupare del contrasto alla pirateria e favorire azioni di maggiore tutela della proprietà intellettuale online. In forte ascesa e, comunque, ancora in coda agli altri segmenti, troviamo gli acquisti per il *Welfare* ed il *Tempo libero* ed i comparti del *Grocery* e dell'*Arredamento e Design*, previsti in forte crescita nel triennio.

I DRIVER DELLO SVILUPPO DELL'ECOMMERCE IN ITALIA

Il principale motivo che induce sempre più consumatori a fare shopping online è il *risparmio in termini di tempo e di soldi*. Infatti, secondo dati forniti da MasterCard, il 69% degli eShopper afferma di trovare offerte più convenienti online, mentre il 66% preferisce lo shopping online per risparmiare tempo e per il 55% lo shopping online è più "comodo" di quello tradizionale, anche perché lo si può fare ovunque e in qualunque ora del giorno.

Di fatto la possibilità offerta dall'online di confrontare prodotti e prezzi in un ambito più ampio rende plausibile l'ipotesi che i prezzi siano più convenienti. La stessa possibilità di confronto convince il 59% dei compratori che online trovano prodotti che non si trovano altrove.

Infine è molto interessante anche il dato di potenziale fidelizzazione: il 60% dei compratori torna a comprare online presso i siti con cui ha effettuato acquisti precedentemente. A questo punto il *passaparola* assume una importanza fondamentale: la condivisione dell'esperienza positiva tra amici, parenti e colleghi è un messaggio più forte e positivo di quelli che possono arrivare da altri link Internet, dai media tradizionali, dalla radio, dalla TV, dai giornali e dalle riviste. Eppure la maggior parte di chi acquista non ritiene di avere sviluppato particolari competenze per navigare e acquistare in Internet. È evidente quale sarebbe il potenziale dell'eCommerce se un numero maggiore di persone fosse pienamente informato della possibilità di fare acquisti online anche di prodotti di largo consumo.

È evidente, però che la *smaterializzazione* crea anche qualche ostacolo, soprattutto quando in gioco vi siano acquisti di cui non si è 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. Resta quindi il fatto che circa il 27% dei potenziali consumatori online non è convinto e non sente il bisogno di fare acquisti via Web.

A questo punto ci si domanda perché l'eCommerce 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 che nel nostro Paese rimangano forti alcuni fattori inibitori che, se decisamente arginati, determinerebbero un deciso miglioramento della predisposizione dei consumatori nei confronti degli acquisti online.

Anzitutto, come anche affermano i dati di MasterCard, il 37% dei consumatori vuole vedere e toccare con mano il prodotto prima di acquistarlo. Rimangono le due principali aree di criticità, ovvero i *sistemi di pagamento* e la *delivery*.

Il problema principale rimane il fatto che il 31% dei potenziali consumatori online non possiede ancora una carta di credito o di debito e la scarsa diffusione di pagamenti online "sicuri", che a nostro avviso dovrebbero essere maggiormente promossi e resi convenienti anche dal sistema bancario.

La delivery è poi un vero punto dolente. A parte la confusione sulle politiche di restituzione e le esperienze negative raccontate dagli "amici", rimane il fatto che il 56% degli eShopper ritengono che i costi di spedizione siano troppo onerosi e ben il 24% non si fida del processo di spedizione stesso.

L'onda lunga dell'eCommerce è quindi nelle mani del sistema d'Offerta, cioè dei merchant ma anche del sistema bancario e degli operatori della logistica che devono contribuire a costituire un *trust* migliore del consumatore. Proprio il successo del Turismo online ha dimostrato che il consumatore è pronto ad abbracciare nuove modalità e a credere nel nuovo sistema quando quello tradizionale non offre più un particolare valore aggiunto. Allora proprio i commercianti, ma anche i grandi brand, dovrebbero prendere la leadership del commercio online e sfruttare il *momentum* per rivitalizzare le vendite.

IL FATTORE "MOBILE"

Secondo la ricerca "Our Mobile Planet", promossa da Google a Maggio 2013, la diffusione degli *Smartphone* ha raggiunto il 41% della popolazione italiana. Altre fonti, come, ad esempio PayPal, riportano percentuali ancor più ottimistiche, a dimostrazione che l'accesso a Internet da mobile è sempre di più nelle corde degli Italiani e che i due mondi, quello dell'eCommerce e quello degli Smartphone, sono sempre più vicini.

La grande affezione che dimostriamo per i nostri strumenti mobili intelligenti, fa sì che non ci separiamo mai da loro e li rende molto plausibili come *digital wallet*, da utilizzare in qualsiasi circostanza e luogo per procedere all'acquisto di beni e servizi, aderendo a un servizio Cloud appositamente predisposto che, tra le altre cose, conservi anche le nostre credenziali e le informazioni finanziarie in modo sicuro e riservato. In questo ambito MasterCard, ad esempio, propone il proprio sistema MasterPass, che consente pagamenti mobile e *contactless*. Così il cliente può effettuare un checkout più semplice, senza re-inserire i dati della carta e la propria anagrafica usando qualsiasi dispositivo, Smartphone, Tablet, PC, Smart TV; il wallet digitale è unico, mentre le transazioni sono rese sicure grazie all'uso di sofisticate contromisure anti-frode da parte dell'operatore della card.

Non mancano i vantaggi anche in capo al merchant che può concludere più rapidamente il checkout con tassi minori di abbandono, accettare pagamenti veramente multi-channel, ridurre i rischi di frode.

Una possibile criticità per lo *mCommerce* è proprio negli attuali siti dei merchant italiani: al momento quanti di essi sono realmente ottimizzati per essere una vetrina in grado di invogliare e gestire gli acquisti da mobile e consentirne i pagamenti?

Sull'argomento qualche dato proposto da PayPal: oltre il 27% dei consumatori italiani ricerca prodotti e servizi da mobile e oltre il 15% ha un'esperienza d'acquisto da mobile. Secondo altre fonti il 48% dei merchant riceve già pagamenti tramite piattaforme mobile ed almeno il 35% dei retailer ha già ottimizzato il proprio sito predisponendolo per gli acquisti in mobilità, mentre il 65% ha sviluppato una qualche *App*.

Secondo il nostro punto di osservazione, il 2014 è stato l'anno di reale decollo della crescita del mCommerce in Italia: gli acquisti tramite Smartphone e Tablet sfiorano i 1.800 milioni di Euro di transato.

L'integrazione dell'esperienza di acquisto con una soluzione mobile è uno dei fattori chiave perché l'eCommerce cresca in maniera ancora più decisa nel nostro Paese e raggiunga valori complessivi vicini a quelli dei mercati che ci circondano e ci precedono. Il mobile Commerce diviene la nuova frontiera a cui fanno riferimento merchant ed aziende, anche se lo scenario non è privo di criticità. Come hanno dimostrato i *marketplace* di operatori come Amazon, eBay, Gilt e altri, le criticità sono insite nelle scelte di business di chi non è nato nel Web e, probabilmente, non è ancora così propenso alla scelta di vendere online. Ma la spinta agli acquisti via mobile può incoraggiare anche gli operatori più restii: alcune previsioni più o meno ottimistiche ipotizzano che l'attuale volume d'affari derivante dal mCommerce si duplicherà entro il triennio. Alla base di esse vi è il costante aumento dei possessori di dispositivi mobile,

la loro maggiore fiducia riposta nei sistemi di pagamento ed il superamento dell'attuale ritardo nella predisposizione dell'offerta e dei siti da parte dei merchant.

Anche l'evoluzione tecnologica farà la sua parte e ci porterà Smartphone, Tablet e App che rendono la nostra user experience sempre più gradevole e sistemi di pagamento che proteggono sempre meglio le nostre transazioni e i nostri dati sensibili. Anche l'attuale elevato interesse dei merchant rispetto alle forme di mCommerce è di buon auspicio per superare l'attuale ritardo nella definizione e realizzazione di strategie di omnicanalità, che prevedono l'utilizzo congiunto e integrato del canale fisico e di quello online. Smartphone e Tablet portano importanti benefici, a partire da una migliore diffusione delle informazioni, fino all'incremento di efficienza del punto vendita mediante formule quali il "prenota online e ritira in negozio" e al miglioramento del servizio complessivo fornito al cliente, ad esempio con la formula "acquista online e ricevi assistenza in-store".

IL FATTORE "SOCIAL"

Per un crescente numero di persone vale la relazione *Web* = *social media*. Il login di Facebook, o di altre popolari reti social, può ridurre gli ostacoli anche nelle operazioni d'acquisto online e migliorare l'esperienza del cliente quando si deve "registrare" e fornire informazioni personali, perché queste informazioni possono essere importate dai profili social, riducendo, se non eliminando del tutto, la compilazione dell'apposito formulario. Se il cliente utilizza la propria *social identity*, non incorre in problemi di memorizzazione e ripescaggio di password o di ulteriori login nell'ipotesi di registrazioni abbandonate. Il tutto è più semplice e quindi per i clienti diviene più naturale comprare online.

Viceversa la mancanza di prove certe di un'identità desunta in un social network espone i commercianti al rischio di frodi ed i service provider a predisporre le difese, consentendo sì la registrazione attraverso la piattaforma social ma, al tempo stesso, ponendo controlli aggiuntivi. In alternativa i merchant potrebbero accettare un certo livello di rischio superiore pur di aumentare il numero dei clienti ed il volume degli acquisti o decidere di passare il problema in toto alle società che gestiscono le carte di credito.

Accanto al vantaggio dell'uso della social identity per scopi di eCommerce, i social media rappresentano community in cui è possibile sfruttare le interazioni dei partecipanti e fare leva su di esse per programmi di fidelizzazione al brand o al prodotto. Tipicamente una

strategia di *social media engagement* verte su azioni che stimolano la partecipazione attiva del partecipante con l'obiettivo di coinvolgerlo maggiormente e fare in modo che condivida informazioni e opinioni su un bene o un servizio con gli "amici" e/o la sua stessa localizzazione in cambio di sconti o altri vantaggi. Il merchant dovrà essere abile nel raccogliere i dati utili sul potenziale cliente e sviluppare per esso strategie di marketing "personalizzate".

L'impresa che crea fiducia nel consumatore e lo fidelizza aprendosi la strada sui social media cambia alla radice le sue stesse strategie di marketing e di promozione in relazione a regole nuove che guidano le community. Studi recenti mostrano che il coinvolgimento personale di chi fa parte di una community fa leva sul senso di appartenenza, sulla percezione di divertimento, sull'esperienza mutuata da altri partecipanti. Agire specificatamente sui singoli tenendo conto di queste leve produce evidenti effetti positivi anche sulla propensione all'acquisto.

Forum, blog, social e passaparola sul Web influenzano il cliente quando deve fare acquisti sia online che nei negozi tradizionali. Secondo uno studio di eBay in Italia, il panorama di quanti si informano su Internet è variegato e mostra un'utenza sempre più "multicanale", anche tra chi decide di acquistare nei negozi tradizionali. Il dato si fa particolarmente marcato per gli acquisti online: muovendosi in un ambiente che resta "sul Web", chi compra via Internet consulta un numero più alto di siti, forum e articoli di commento. Nel settore del Turismo e delle Assicurazioni tra quanti acquistano online, contano di più i consigli degli "amici", mentre per acquistare online prodotti di Elettronica di Consumo ci si affida maggiormente a forum e blog dedicati al prodotto specifico. La ricerca conferma anche come stiano cambiando le abitudini di acquisto degli italiani, con il Web che è sempre più un'agorà "social" dove trovare informazioni e comparare prodotti, condividendo commenti e impressioni.

La stragrande maggioranza delle imprese afferma di utilizzare i social media per fini di marketing, ma meno del 15% di esse usa strumenti specifici per monitorarne i risultati. Si tratta di un dato piuttosto allarmante, poiché a fronte di investimenti nel social che sono in aumento tra il 5% ed il 10%, la misurazione dei ritorni dovrebbe essere un presupposto fondamentale della strategia di marketing e il poter disporre di dati precisi che mostrano come i consumatori interagiscono online con il proprio brand dovrebbe consentire di prendere decisioni migliori. La ragione di tutto ciò è spesso imputata alla mancanza di competenze e risorse, ma la bottom line è che spesso si fa un uso ancora "poco ragionato" dei social media. La buona riuscita di una campagna di

social media può identificarsi con un aumento del numero di clienti o con quello dei *followers*, con una migliore visibilità dell'azienda anziché una più ampia quota di mercato.

Una ulteriore criticità per coloro che si occupano di Web marketing è il dover presidiare sempre più ambiti: concorrenti nuovi e agguerriti mirano a conquistare fette rilevanti di mercato per immagini, video, messaggistica e social media. Nuove applicazioni, come *WhatsApp*, *Snapchat*, *Tumblr*, ecc. conquistano rapidamente i giovanissimi e, come avviene da sempre, l'adozione inizia tra i più giovani ma finisce per diffondersi anche nelle altre fasce demografiche. Queste nuove realtà del mondo delle applicazioni mobili si stanno trasformando in potenti piattaforme capaci di rappresentare anche un business autonomo: di fronte al modello di Snapchat, con le foto che scompaiono e le relazioni peer-to-peer più personali e discrete, persino Instagram sembra appartenere a una generazione "vecchia", mentre WhatsApp è riuscito a generare guadagni dagli abbonamenti annuali e i download a pagamento.

L'effetto combinato "social + mobile" genera un circolo virtuoso che ha effetti dirompenti, soprattutto sulla generazione dei *millennials*. Una recente survey di comScore sul comportamento dei millennials inglesi, dai 18 ai 24 anni, ha rilevato che il 56% di essi legge regolarmente i post pubblicitari delle aziende pubblicati nei social network, il 27% clicca sugli annunci e il 25% riceve coupon, offerte o proposte via social e sullo Smartphone.

Siamo solo agli inizi del digital marketing. Il passaggio dai "likes" ai "buys" è però sempre più ubiquo e veloce.

SICUREZZA E TUTELA DEI CONSUMATORI ONLINE

La sicurezza è un fattore frenante per lo sviluppo dell'eCommerce in Italia, perché, come abbiamo visto, permane una certa resistenza ad effettuare acquisti via Web per il timore di clonazioni e una poco attenta gestione del dato personale che viene rilasciato durante la transazione. Ovviamente si stanno già mettendo in campo contromisure, soprattutto da parte dei gestori dei sistemi di pagamento e sfruttando strategie di social media engagement che vertono su azioni che stimolano la partecipazione attiva, con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente il potenziale cliente per migliorarne la propensione all'acquisto.

Una possibilità per superare e risolvere il tradizionale timore degli Italiani per la clonazione della propria card può venire dalle nuove tecnologie mobili e, in particolare, dal *Near Field Communication* (NFC) che è ormai nativo sugli Smartphone e consente di utilizzare la sim per

gli addebiti, laddove esiste un ecosistema che mette insieme il provider di servizi di connettività, la banca e il merchant.

Come sempre, le tecnologie sono uno strumento ed una condizione necessaria, mentre il trust del consumatore e la sua tutela dovrebbero essere prodromi all'azione degli operatori. Nell'Agenda Digitale Italiana non vi è traccia dell'eCommerce, ma ciò non significa che non serva un impianto normativo con regole certe per le transazioni online idoneo a risolvere in maniera organica il nodo della sicurezza e gli aspetti fiscali dell'eCommerce.

Il nostro Governo rimanda molto all'azione normativa della Commissione Europea e, in effetti, l'eCommerce e, più in generale, tutti i servizi in Cloud Computing, sono una priorità strategica per l'Europa. Perché si dispieghino tutte le loro potenzialità in un futuro molto prossimo dovremmo poter contare su un *unico mercato*: se l'eCommerce si espandesse velocemente e a macchia d'olio, aumenterebbe la concorrenza tra gli operatori a tutto vantaggio dei clienti. È perciò molto importante che l'intero comparto rimanga sempre in linea con i principi della tutela dei diritti dei consumatori, oltre che con le regole comunitarie in materia di sicurezza. Del resto Internet stessa consente una verifica immediata di quei siti che possono presentare anomalie o situazioni di non rispetto delle norme, con la conseguente possibilità di intervenire sui gestori in tempi rapidi.

Per rafforzare le regole e la tutela dei consumatori in tutti i Paesi, la Commissione Europea ha già lanciato in rete una consultazione pubblica per chiedere ai 500 milioni di cittadini, alle associazioni e alle imprese delle comunità europea quali siano i mezzi migliori di indagine e di intervento per scoprire e punire le infrazioni, quali siano le sanzioni più adeguate e come si potrebbe agire per evitare opacità o frodi. L'obiettivo è avere un approccio e misure unitarie per affrontare tutti gli aspetti dei diritti dei consumatori, sia quando questi effettuano acquisti online nel proprio Paese, sia quando comprano di persona in Paesi diversi dal proprio. In Italia la sensibilità sul tema è ben sviluppata e si è rafforzata costantemente nel tempo anche per le stesse iniziative delle organizzazioni e dei movimenti di tutela dei diritti dei consumatori.

Alla base dell'azione di tutela vi sono i diritti di accessibilità alla Rete e della sua stessa neutralità, dalla possibilità di cambiare provider in modo semplice e senza costi aggiuntivi, alla annosa questione delle tariffe di roaming. Le ultime disposizioni dovrebbero determinare una definitiva soluzione entro il 2016.

Per quel che concerne l'eCommerce, la realizzazione del *Digital Single Market* dovrebbe segnare un passo fondamentale e rafforzare l'economia in tutta la UE. Finora su questo tema sono state avviate

diverse iniziative previste da un piano d'azione comunitario, ma alcuni ostacoli sussistono e si frappongono al pieno successo del mercato unico digitale. Non a caso essi hanno origine proprio dalla frammentazione normativa dei Paesi, dall'inefficienza di alcuni sistemi di pagamento o delivery, dal diffondersi di contenuti illegali. Sono state per questo individuate alcune aree prioritarie su cui continuare ad agire, quali lo sviluppo di regole per facilitare l'offerta transfrontaliera di prodotti e servizi online, il rafforzamento della protezione dei consumatori con una più attenta attività di informazione da parte degli operatori, i livelli di affidabilità dei sistemi di pagamento e di distribuzione, la lotta all'abuso e l'istituzione di criteri certi per la risoluzione delle controversie, l'accelerazione della realizzazione di reti ultra-veloci e di soluzioni tecnologiche avanzate.

La Commissione Europea continua anche a lavorare sulle linee guida per la *Net neutrality* e su una rapida ed efficiente implementazione della strategia europea sulla *proprietà intellettuale*, con un'iniziativa legislativa che riguarda anche le copie per uso privato. Viene studiata anche la questione dell'IVA sui beni digitali, come gli ebook e i giornali online, e quella relativa all'obbligo per i merchant di fornire informazioni.

Dal 2013 la Commissione lavora assiduamente su campagne di informazione per i commercianti online per rendere chiari obblighi e opportunità connessi col mercato unico digitale e per sensibilizzare adeguatamente i consumatori. Le stesse iniziative toccano anche i segmenti dell'online gambling, per garantire lo sviluppo di un mercato legale e la vendita di prodotti farmaceutici online, per proteggere chi compra medicinali via Internet. L'indicazione è che potrebbe essere creato una sorta di "bollino blu" dei siti affidabili.

Altro punto particolarmente importante per la strategia UE sull'eCommerce è l'affidabilità delle consegne delle merci acquistate online, anche da un Paese all'altro, nonché l'integrazione dei mercati dei pagamenti via carta, Internet o cellulare, di modo che gli operatori possano entrare e agire su questi mercati in regime di libera concorrenza, garantendo tutela e trasparenza ai consumatori e accelerando e migliorando la standardizzazione, l'interoperabilità e la sicurezza dei pagamenti sulle diverse piattaforme tecnologiche.

USER EXPERIENCE

Secondo varie fonti, la soddisfazione degli eShopper italiani si attesta su livelli relativamente buoni, pur essendovi spazi di miglioramento per quanto riguarda il processo post-vendita e per quanto attiene al processo di delivery e controllo delle consegne.

Sono molti i fattori che incidono per importanza e soddisfazione riscontrata nell'esperienza dell'eShopper, dalla possibilità di acquistare in mobilità, alla facilità di eseguire in sicurezza il pagamento, alla gamma offerta online, alla possibilità di ricercare i propri acquisti online, a quella di contattare in tempo reale il merchant, alla facilità di eseguire resi o cambi merci o di scegliere le modalità, i luoghi e l'ora di consegna, eventualmente cambiandoli in corso d'opera.

La soddisfazione per l'esperienza di shopping online avviene anche per fattori che all'apparenza sembrano scontati ma che si rivelano decisivi. Uno di questi, ad esempio, è la disponibilità del sito Web nella lingua preferita dall'eShopper.

Per l'acquirente italiano la flessibilità nella scelta della data di consegna, la certezza della stessa e la possibilità di contattare l'assistenza clienti risultano i fattori più importanti. Pertanto i merchant che forniscono previsioni certe sui tempi di consegna delle merci sono in una situazione di vantaggio competitivo. In genere i loro clienti sono disposti ad attendere anche 2 o 3 giorni per ordini nazionali o 3 o 5 giorni per ordini internazionali, ma il tempo di consegna deve essere preciso. Altro aspetto chiave è il costo della consegna: la maggior parte dei clienti online si aspetta una spedizione gratuita o a costi accettabili, tanto che la ragione più citata come motivo di "abbandono del carrello" è proprio quella dei costi di spedizione. In molti riempiono il carrello e lo abbandonano semplicemente per farsi una idea dei costi totali di spedizione o per scopi di confronto, oppure perché l'importo dell'ordine non è abbastanza elevato da garantire la spedizione gratuita. Pertanto le informazioni o, ad esempio, le opzioni più importanti per gli acquirenti online dovrebbero essere chiare prima della fase di check out.

Sempre l'acquirente italiano è particolarmente propenso a raccomandare un merchant, ovviamente quando la sua esperienza con un merchant sia stata positiva. Non sorprende quindi che se il fattore che determina la soddisfazione è la gratuità di un servizio, questo potrebbe essere strumentalmente introdotto dal merchant come elemento per incrementare il passaparola positivo.

Considerato l'elevato numero di acquirenti presenti nei social media, accade anche che il consumatore online si presti ad un "like" per un marchio per ricevere successivamente una promozione o un incentivo dallo stesso marchio. Si tenga poi presente che la presenza del merchant nel social media ha una enorme importanza: oltre l'80% dei consumatori afferma di porre attenzione agli aggiornamenti del merchant, soprattutto se questi arrivano sul suo Smartphone o Tablet. I social media sono quindi un formidabile canale di marketing, ma vanno utilizzati nel loro

significato di community, ovvero il coinvolgimento dei consumatori da parte del merchant non deve essere né monodirezionale né un tentativo di sostituire con essi il classico messaggio pubblicitario. Il consumatore si aspetta di ricevere messaggi e contenuti personalizzati e volentieri partecipa ad una conversazione se questa è basata su principi di correttezza, trasparenza e verificabilità delle esperienze proposte.

Un aspetto a sé, ma fondamentale per la realizzazione di una customer experience positiva, è il dialogo tra acquirente e merchant attraverso più canali. Un'esperienza *omnicanale*, integrata, è reale Valore Aggiunto per il consumatore. Decisamente il merchant deve saper tenere il passo con il progredire delle tecnologie, a partire da quelle mobile e saper adattare la propria offerta ad un sempre maggior numero di clienti mobili, ma che estendono la loro esperienza anche sugli altri canali. Di fatto la maggior parte degli acquirenti ricerca una esperienza omnicanale senza ostacoli e soluzioni di continuità. Da qui anche la necessità di variegare combinazioni tra online e offline: l'acquisto viene concluso online e la merce eventualmente ritirata in negozio, con la possibilità di effettuare il pagamento secondo le modalità preferite con un click e restituire eventuali resi sempre in un negozio.

La customer experience diviene "il" fattore critico di successo e con la crescita della sua importanza l'era del marketing tradizionale sta finendo.

Molte aziende pensano ancora in termini di campagne volte periodicamente ad ottenere interesse, a promuovere brand e offerta. In realtà così facendo si raggiungono solo quei clienti per cui quel tale prodotto è rilevante, mentre la maggior parte dell'audience sta guardando altro.

Il Digital Marketing consente di capovolgere il modello: c'è qualcosa nella nostra offerta che ci può *mettere in relazione* con tutti. Ciò che il mondo digitale ci consente di fare è di poter inviare un messaggio personalizzato a qualcuno che in quel particolare momento, a causa di ciò che sta cercando sul motore di ricerca o del commento che ha lasciato in un social network, diviene potenzialmente interessato. Non si tratta più di avere 1 o 2 messaggi da divulgare in modalità *push*, ma 100 contenuti diversi e 100.000 varianti degli stessi da proporre individualmente.

Il modello di marketing è quindi molto diverso da quello tradizionale, nel quale ci si domanda come dovrebbe essere una campagna, cosa occorre fare per promuoverla, qual è l'agenzia giusta che ci supporta nella creatività. Il Digital Marketing è più veloce, ma molto più complesso, sfrutta i meccanismi del social Web, è spietato dal punto di vista delle priorità, ci costringe a ottenere i dati che servono, a disporre degli skill

e delle persone giuste pur se provengono da funzioni diverse, purché siano abituate a lavorare per obiettivi condivisi e secondo cicli molto corti, quasi sovrapposti.

Naturalmente è necessario anche l'impiego della giusta tecnologia, sia che si tratti di ottenere dei dati, di analizzarli, di costruire i modelli, di gestire i contenuti, di misurare ritorni e performance. Tutto questo ci riporta al reale Valore dell'IT che si somma all'immenso valore del fattore umano.

* * *

Nel programma 2014-15 degli INSIGHT di NEXTVALUE proponiamo un ampio approfondimento dei temi trattati in questo capitolo, a cominciare da quello dell'eCommerce e del Digital Marketing, in collaborazione con Manager di primo piano appartenenti a questi settori. Per ulteriori approfondimenti rimandiamo al programma pubblicato sul sito www.nextvalue.it

3

La Domanda di *Software e Servizi* IN ITALIA

L'obiettivo principale dell'Assintel Report è, come sempre, quello di osservare e di interpretare i segnali del cambiamento, le dinamiche e i trend del mercato dell'Information Technology in Italia sia quando sono allo stato nascente, sia lungo la loro evoluzione. I tre capitoli centrali sono quindi la parte più importante perché riportano i principali risultati del programma di ricerca associato ogni anno al Report. Il programma di ricerca è parte integrante del format complessivo e rappresenta un consistente sforzo di approfondimento della Domanda mediante il rilevamento delle propensioni agli investimenti IT delle imprese End-user attraverso un accurato lavoro di *paneling*. Le informazioni così ricavate e contestualizzate nel ciclo evolutivo delle tecnologie e nello scenario economico, ci consentono di ricavare lo scenario di tendenza e di descriverlo nelle sue articolate componenti, di rilevarne cause ed effetti, dinamiche e velocità dei trend.

La ricerca si arricchisce anche grazie alla possibilità di accedere alla stratificazione dei dati provenienti dall'osservazione sistematica effettuata durante questi nove anni di vita del Report e, quindi, di effettuare 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 possono facilitare il processo decisionale.

Questo capitolo è dedicato all'illustrazione dei risultati complessivi

della ricerca emersi dalla parte comune del lavoro del panel dei 500 Decisori che hanno partecipato quest'anno, in rappresentanza delle 250 Imprese Top e Medio Grandi e delle 250 Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole.

OBIETTIVI E METODOLOGIA

Analogamente alle 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 2014 e ha interessato un panel di 500 decisori che, come in altre occasioni, con estrema proattività hanno accettato di rispondere ad un questionario specifico in relazione al settore di appartenenza della loro impresa proposto online e di rafforzare il loro contributo lasciando sul Web commenti, opinioni e valutazioni personali.

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 d'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 per imprese associate ad Assintel e, 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 e, oltretutto, queste categorie sono normalmente oggetto di ulteriori e specifiche iniziative organizzate da Assintel sul territorio, per cui rimandiamo volentieri ad esse per gli approfondimenti del caso.

L'interlocutore prescelto è il *Chief Information Officer (CIO)*, nel caso di Imprese Top e Medio Grandi e l'*IT Manager* per le imprese sottostanti del panel. La scelta è sulla figura chiave che può fornire feedback coerenti con gli argomenti proposti e che, normalmente, ha un ruolo "cross" a tutti i settori dell'azienda, quindi 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.

3

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 sarebbe arbitrario estendere le rilevazioni dei fenomeni osservati all'intero universo di riferimento. In ogni caso il panel garantisce una elevata ed autorevole rappresentatività del mercato, sia per i ruoli sia per le stesse imprese che vi fanno parte.

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

Inoltre nella scelta del panel abbiamo privilegiato la parte alta del settore e, nell'interesse del Report, abbiano selezionato arbitrariamente quel tipo di aziende che più danno garanzia di appartenere al gruppo degli innovatori.

Le Figure 3.1 e 3.2 mostrano rispettivamente la definitiva composizione del panel per dimensione di impresa e la segmentazione per segmenti di mercato.

Come già anticipato, il numero complessivo delle Imprese Top (29%) e delle Medio Grandi (21%) è numericamente equivalente a quello che comprende le Imprese Medie, Medio Piccole 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 loro maggiori sforzi. Nella scelta dei nominativi specifici di coloro che poi hanno partecipato al panel è stata

TABELLA 3.1

Panel: Classi Dimensionali d'impresa

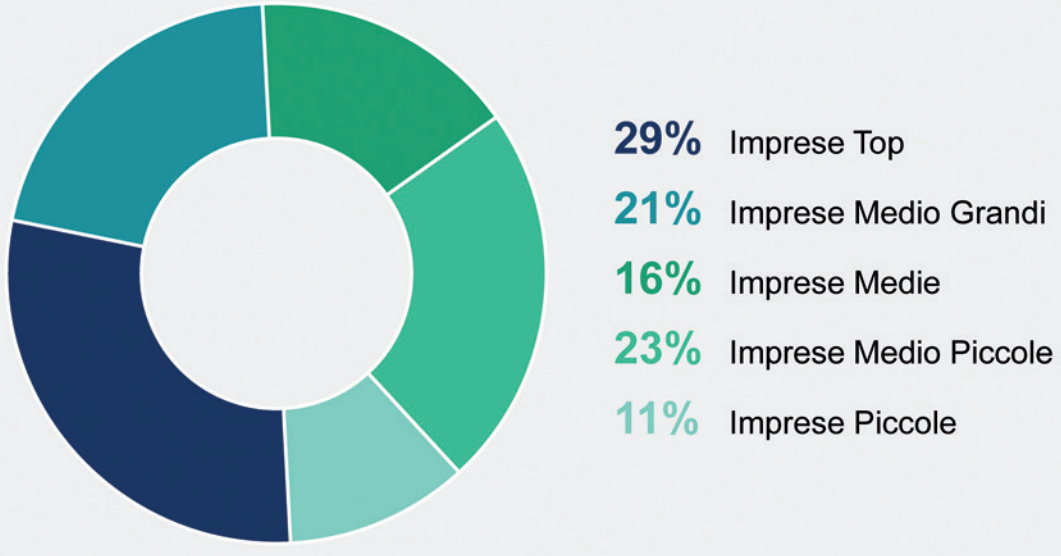
Classe	Range				
Imprese Top	> 500	Dipendenti	;	> 250	Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medio Grandi	250-500	Dipendenti	;	100-250	Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medie	100-250	Dipendenti	;	50-100	Milioni di Euro di Fatturato
Imprese Medio Piccole	50-100	Dipendenti	;	10-50	Milioni di Euro di Fatturato
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

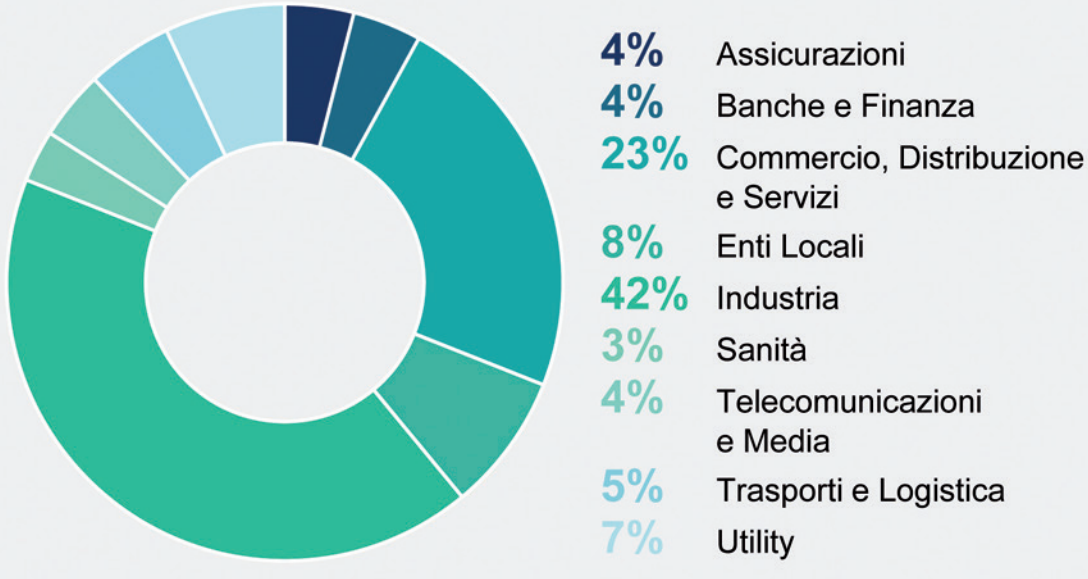


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.2

Composizione del Panel per settore produttivo

%, N. totale imprese del Panel = 500



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

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, 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 ai Chief Information Office e agli 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.

APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE

Come primo punto vogliamo approfondire un elemento fondamentale della cultura dell'azienda: la sua propensione all'Innovazione e ad un uso strategico dell'Information Technology (Figura 3.3).

Per il 12% dei Direttori IT il principio fondamentale che giustifica l'azione della funzione IT in azienda è proprio l'Innovazione. Un secondo gruppo formato dal 44% dei rispondenti attribuisce un valore molto alto alla capacità di Innovazione dell'IT tanto che l'intera impresa lo riconosce e le modalità con cui l'IT contribuisce ai processi di Innovazione sono supportate da practice condivise e formalizzate. Pertanto ben oltre la metà del panel ritiene che il contributo dell'IT al processo globale di Innovazione della propria impresa sia decisamente alto e favorito da una cultura aziendale molto matura.

Una percentuale comunque importante, che raggiunge il 39%, ritiene invece che le capacità di Innovazione dell'IT, pur riconosciute dal Top Management e dal resto dell'organizzazione aziendale, non siano sostenute da sufficienti risorse.

In piccolissima minoranza, solo il 5%, coloro che ritengono che la capacità di innovare non sia tra le priorità richieste all'IT dalla propria impresa.

Per completare meglio il quadro della situazione circa il background culturale dell'impresa, abbiamo richiesto un'opinione sul grado di strategicità della funzione IT per il business ed i risultati sono espressi in Figura 3.4.

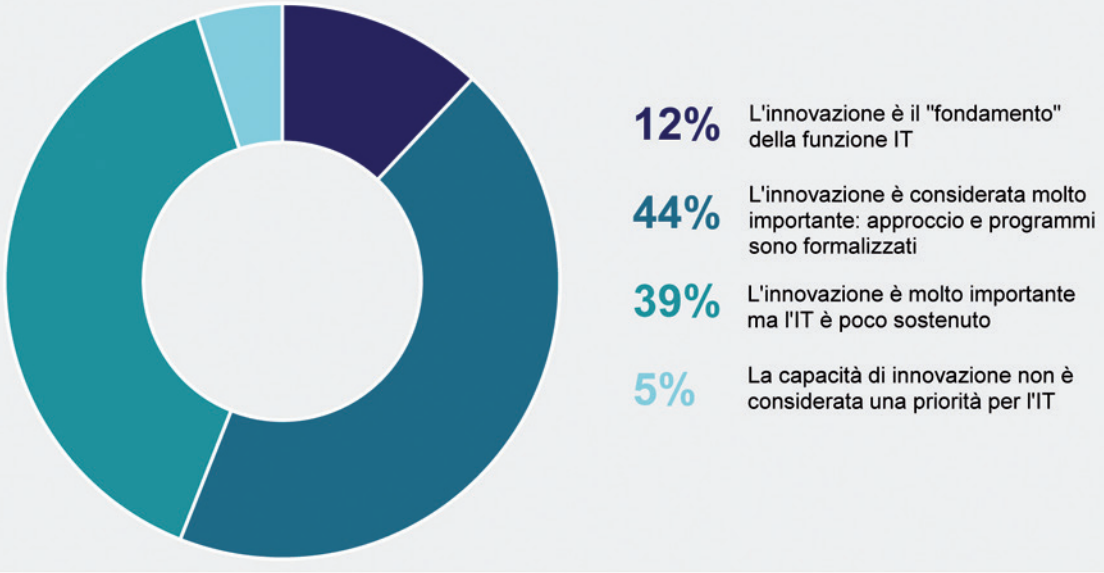
La fotografia è decisamente positiva, ben il 53% dei Direttori IT afferma che il ruolo strategico della funzione IT raggiunga un livello di

FIGURA 3.3

Approccio all'Innovazione dell'organizzazione IT

% di rispondenti sul Panel totale

D: Qual è l'approccio all'innovazione della sua organizzazione IT?



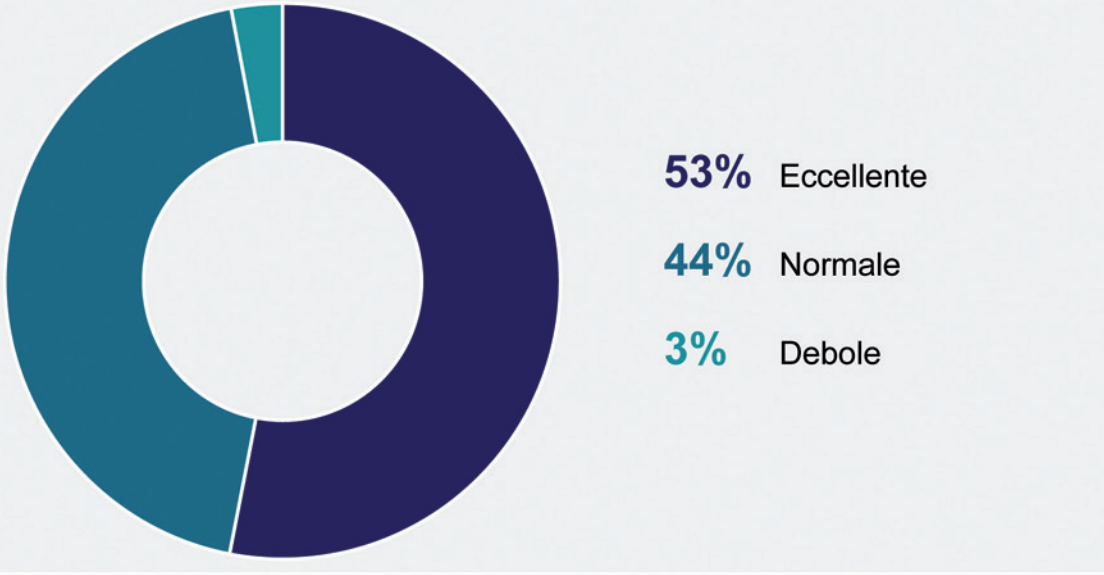
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.4

Quanto è strategica la funzione IT per il business dell'impresa

% di rispondenti sul Panel totale

D: Quanto è strategico il ruolo della funzione IT per il business della sua azienda?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

eccellenza nella propria azienda e che ciò sia ampliamente riconosciuto sia dal management che dalle altre funzioni aziendali.

Invece un 44% del panel si riconosce in una situazione "normale", dove solo sporadicamente la funzione IT collabora formalmente con le altre funzioni e il suo contributo è formalmente riconosciuto. In questi casi l'IT è indispensabile per far funzionare e progredire l'impresa e su base sporadica contribuisce a realizzare obiettivi di *breakthrough* strategico.

Trascurabile la percentuale di coloro che hanno una percezione di estrema debolezza della loro IT.

STRATEGIA E BUDGET IT

In ragione del valore strategico mediamente elevato attribuito alla funzione IT, vediamo quindi come si configura il deployment di una strategia e l'allocazione dei Budget IT.

Sia le Imprese Top e Medio Grandi, sia le Medie, Medio Piccole e Piccole del nostro panel non mostrano particolari segnali di miglioramento rispetto alle rilevazioni passate, anche se in qualche modo la recrudescenza della recessione economica si riscontra in alcuni fattori che, ad esempio, riguardano la disponibilità dei Budget IT e la loro adeguatezza.

Il KPI universalmente riconosciuto è l'incidenza del *Budget IT Complessivo* rispetto al giro d'affari dell'impresa. Per cui in Figura 3.5 riportiamo la distribuzione di questo primo dato ottenuto dai Direttori IT, ovviamente presumendo la loro conoscenza diretta del valore raggiunto nella loro azienda. Il Budget IT Complessivo è tutto ciò che l'organizzazione IT spende al suo interno per l'infrastruttura, gli addetti e i canoni e quanto ha a disposizione per investimenti e per l'acquisto di servizi esterni.

Secondo una valutazione generalmente accettata, un Budget IT Complessivo che superi il 3% del fatturato colloca l'impresa tra le *best in class*; nel nostro panel ciò avviene nell'11% dei casi e ben il 4% dei rispondenti valuta che il proprio Budget IT Complessivo superi il 5% del fatturato.

Sul lato opposto, però, ben il 30% del panel indica un valore che non raggiunge l'1% del fatturato e se ciò è accettabile in caso di aziende dedicate alla estrazione e messa in commercio di materie prime, tale valore è decisamente piccolo quando si affronta uno scenario competitivo complesso. A questo gruppo si somma un folto gruppo, pari al 42%, che dispone di Budget mediamente bassi, compresi tra l'1% ed il 2% del fatturato aziendale.

In una zona di migliore "comfort" le imprese che dispongono di Budget compresi tra il 2% ed il 3% del giro d'affari, il 17% del nostro panel.

A causa del perdurare della recessione economica, la situazione dei Budget IT Complessivi si è leggermente deteriorata rispetto ad un anno fa, anche se i Budget di molte imprese tendono a passare da un range all'altro ogni anno. Quest'anno il panel risulta ancor più sbilanciato rispetto ad un anno fa verso quote di Budget inferiori a quel 2% che le statistiche internazionali considerano appena sufficiente per sostenere una politica di crescita dell'impresa. Inoltre, aggiungiamo noi, laddove i partecipanti hanno lasciato i loro commenti riguardo alle percentuali di Budget IT Complessivo, in generale essi sottolineano le accresciute difficoltà a fornire sostegno ai processi di Innovazione, anche se l'IT concentra le proprie scelte di investimento su relativamente poche voci di Spesa e adotta criteri maggiormente condivisi con l'intero Management Team per definire il proprio portfolio di investimenti.

Così, almeno in teoria, sono privilegiate le iniziative che hanno impatti rilevanti sul 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 dovranno essere destinate al solo 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 improntati a criteri di ROI complessivo. Proprio questo punto conferma un cambiamento sostanziale nella maggioranza delle aziende intervistate, ovvero che l'IT non è una funzione accessoria, subordinata ad altre in azienda, ma rappresenta un'infrastruttura di servizi che abilitano il funzionamento dell'impresa ed il suo cambiamento, sottendendo e permeando processi, azioni e comportamenti.

La composizione del Budget IT Complessivo risulta quella mostrata in Figura 3.6.

I costi interni sono rappresentati in massima parte da quelli per il *personale* interno *fully loaded*, dai costi di consumo energetico del datacenter aziendale, qualora allocati sull'IT, così come quelli per comunicazioni fisse e mobili e per il trasferimento di dati e dei servizi Internet. Nel caso del nostro panel divengono il 44% del Budget IT Complessivo.

La maggior parte del Budget IT Complessivo è quindi dedicata a voci come i costi per l'*Infrastruttura*, in cui rientrano quelli specifici sostenuti per il datacenter "on premises", per le Appliances ed i Servizi IaaS, PaaS e di Outsourcing, i costi per il *Software Applicativo*, che include i classici costi delle applicazioni e dei package e i sistemi operazionali, comprensivi dei relativi servizi manutentivi e evolutivi ed infine i costi dei *Servizi IT*, per lo sviluppo, la system integration, la consulenza, la formazione e i servizi SaaS.

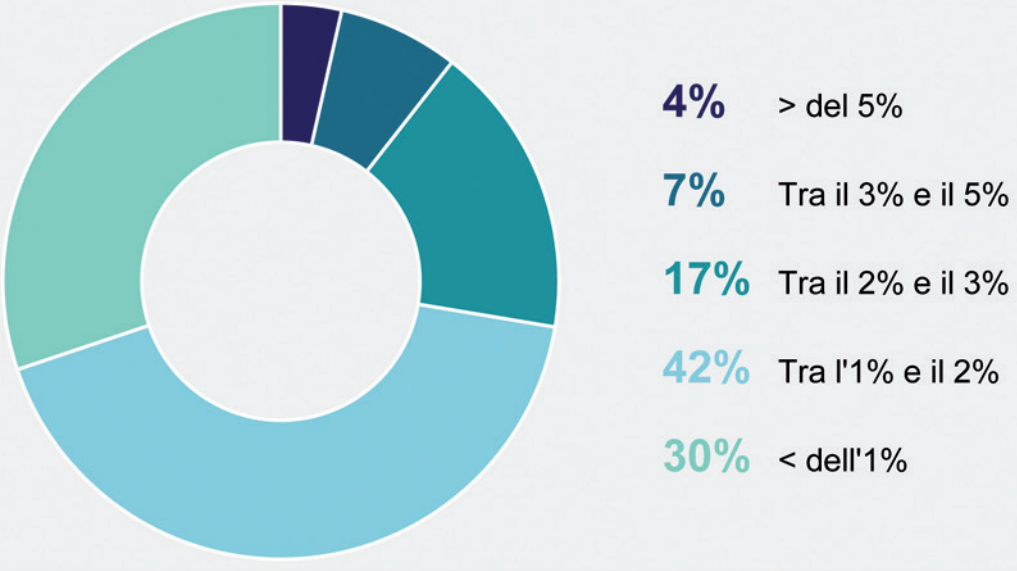
Il dato di base della suddivisione tra *Spesa IT Interna* ed *Esterna* è

FIGURA 3.5

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)



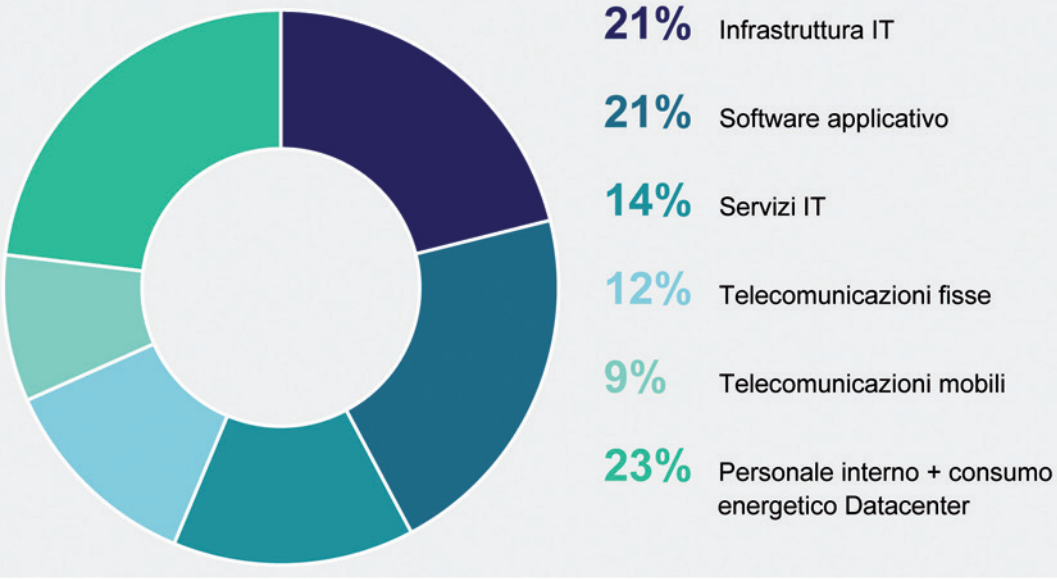
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.6

Composizione del Budget IT Complessivo

% Media di Investimento

D: Fatto 100 il Budget IT complessivo del 2014, come è suddiviso tra le seguenti componenti?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

fondamentale per interpretare come evolve il "Servizio IT" in azienda ed è meglio riportato in Figura 3.7. Il dato è fondamentale anche per determinare l'ammontare degli approvvigionamenti esterni, ovvero la Spesa IT che attiene ai prodotti, soluzioni e servizi IT erogati da fornitori esterni (ricordiamo che l'*outlook* complessivo del Mercato IT in Italia è sviluppato nella Appendice A di questo Report).

Ben 12 punti percentuali dividono il Budget IT Esterno da quello Interno, calcolati come percentuali del Budget IT Complessivo, secondo le indicazioni del nostro panel. Un anno fa la distanza era di 8 punti e negli anni precedenti ancora minore. Quindi le imprese tendono a produrre Servizi IT ricorrendo maggiormente a forza lavoro esterna e, ovviamente, all'acquisto di prodotti e soluzioni.

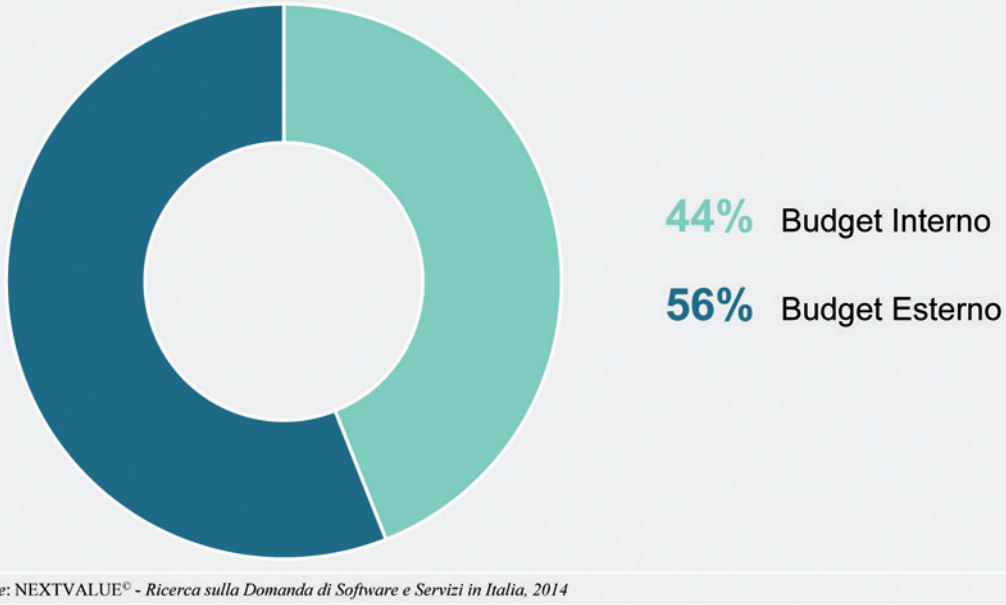
Se questo, che chiamiamo "trend alla esternalizzazione" della Spesa IT, subisce una positiva accelerazione, da un certo punto di vista introduce maggiori sfide per gli Operatori del Sistema d'Offerta: presumibilmente il trend è anche da interpretare come un accentuarsi dell'affidamento all'esterno di determinati servizi, soprattutto commodity e di più precisa evidenza che il fenomeno del Cloud Computing comincia a incidere maggiormente nelle imprese. Pertanto il trend gioca sicuramente a favore

FIGURA 3.7

Budget della Direzione Sistemi Informativi: Interno vs Esterno

% Media di investimento sul Panel totale

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, 2014*

del Sistema d'Offerta, ma rappresenta anche una sfida per gli Operatori a differenziare meglio i loro servizi.

La nostra analisi prosegue con le dinamiche di crescita anno su anno del Budget IT Complessivo secondo le indicazioni fornite dai Direttori IT del panel (Figura 3.8).

Il 34% del nostro panel segnala aumenti, fra i quali vi sono anche incrememti di ordine superiore del 10%, mentre, sul fronte opposto, la percentuale di chi dichiara diminuzioni anche consistenti è leggermente inferiore e pari al 31%. Un 35% ritiene quindi che il proprio Budget IT Complessivo rimanga stabile sui valori di un anno fa.

La situazione complessiva è quindi di grande equilibrio e leggermente a favore di chi prevede miglioramenti, considerato anche il fatto che un buon 8% prevede aumenti superiori al 10% su base annua e un altro 10% aumenti compresi fra il 5% ed il 10%. In altre parole la situazione del Budget IT Complessivo non appare quindi così deteriorata come le indicazioni riportate in precedenza potevano farci pensare.

Se analizziamo la variazione su base annua delle sei macro-voci che compongono il Budget IT Complessivo (Figura 3.9), le tre componenti che rappresentano la Spesa per l'IT Interna appaiono in netta compressione: a fronte di una percentuale delle imprese del panel superiore al 60% che non segnala variazioni, vi sono oltre il 23% delle imprese che dichiarano diminuzioni, oltre il doppio di quelle che prevedono di spendere di più internamente.

La situazione delle tre voci che compongono il Budget IT Esterno, ovvero la Spesa per Infrastrutture IT, Software Applicativo e Servizi IT, è esattamente reciproca.

In estrema sintesi, le imprese del panel comprimono ulteriormente i Budget IT Interni e si rivolgono maggiormente all'esterno per le proprie esigenze IT.

Con la Figura 3.10 entriamo maggiormente nel dettaglio delle dinamiche di crescita complessiva del Budget IT Esterno su base annuale.

La riduzione in valore assoluto del Budget IT Esterno riguarda mediamente il 24% dei casi, contro un 36% di un anno fa, mentre un 29% prevede aumenti e il 47% delle imprese non prevede variazioni di rilievo.

L'andamento storico della variazione del Budget IT Esterno nel quinquennio 2009-14 è riportata in Figura 3.11, che mostra chiaramente come dal 2010 si fosse innescato un trend positivo in favore di un aumento proporzionalmente sempre più ampio degli investimenti da destinare agli acquisti di prodotti, soluzioni e servizi da provider.

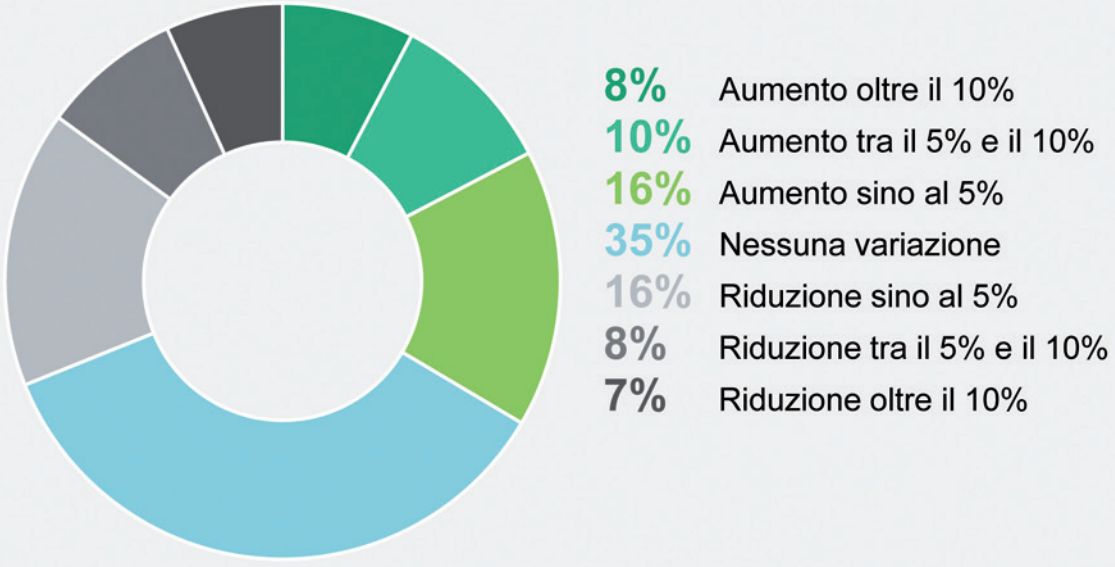
Anche quest'anno, pur prevalendo una situazione di *standby* in cui le imprese mostrano un atteggiamento ancor più di "attesa" di scenari

FIGURA 3.8

Variazione percentuale del Budget IT Complessivo su base annuale

% di rispondenti sul Panel totale

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

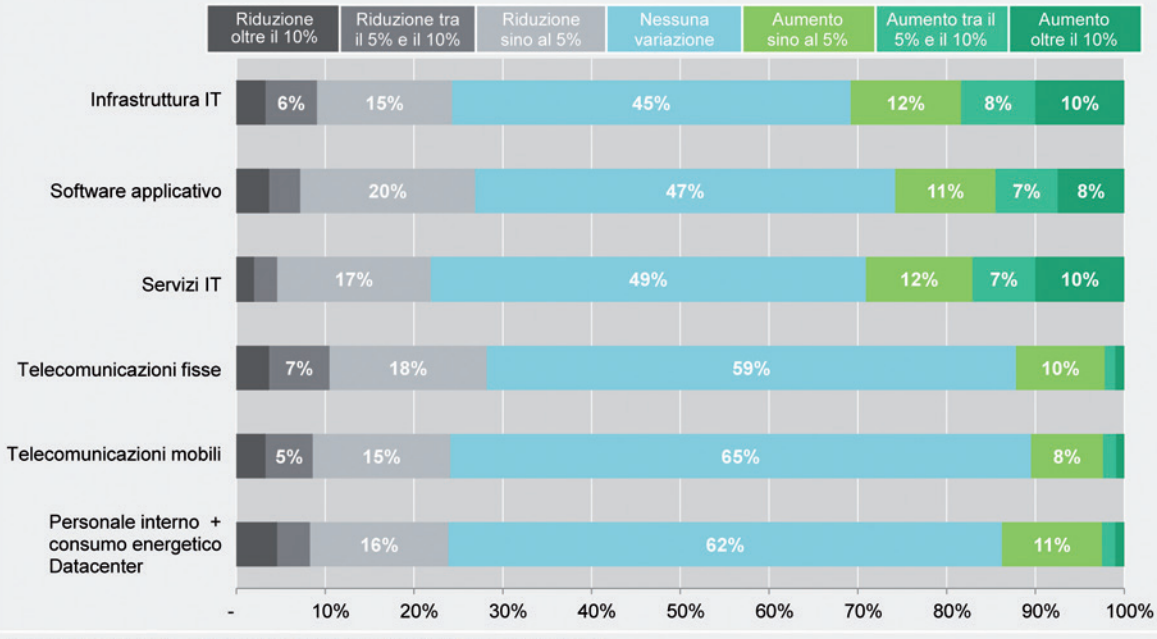


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.9

Variazione delle singole voci del Budget IT Complessivo su base annuale

% di rispondenti sul total Panel



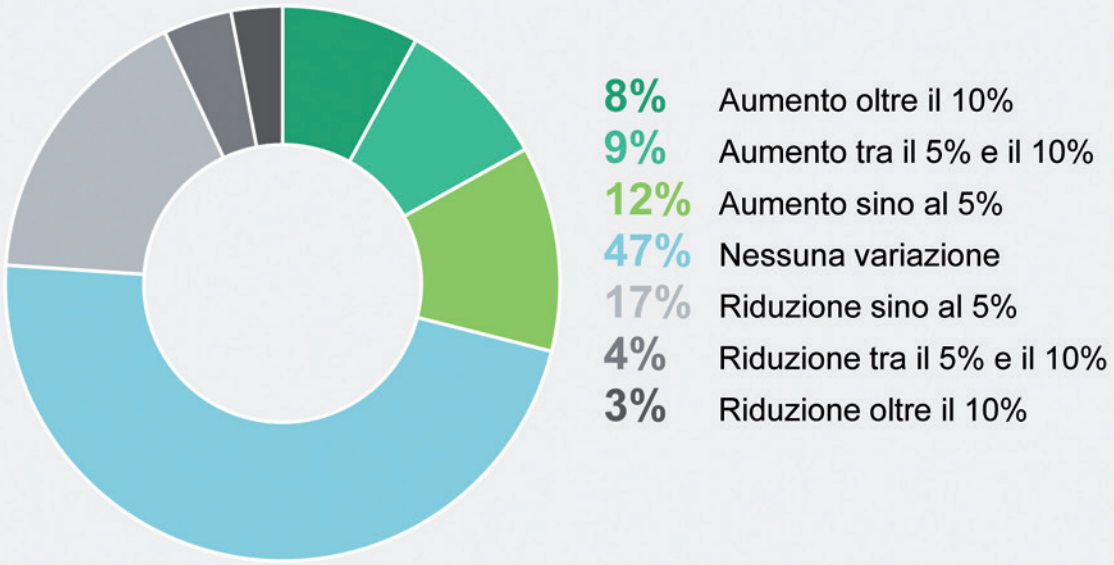
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.10

Variazione percentuale del Budget IT Esterno su base annuale

% di rispondenti sul Panel totale

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

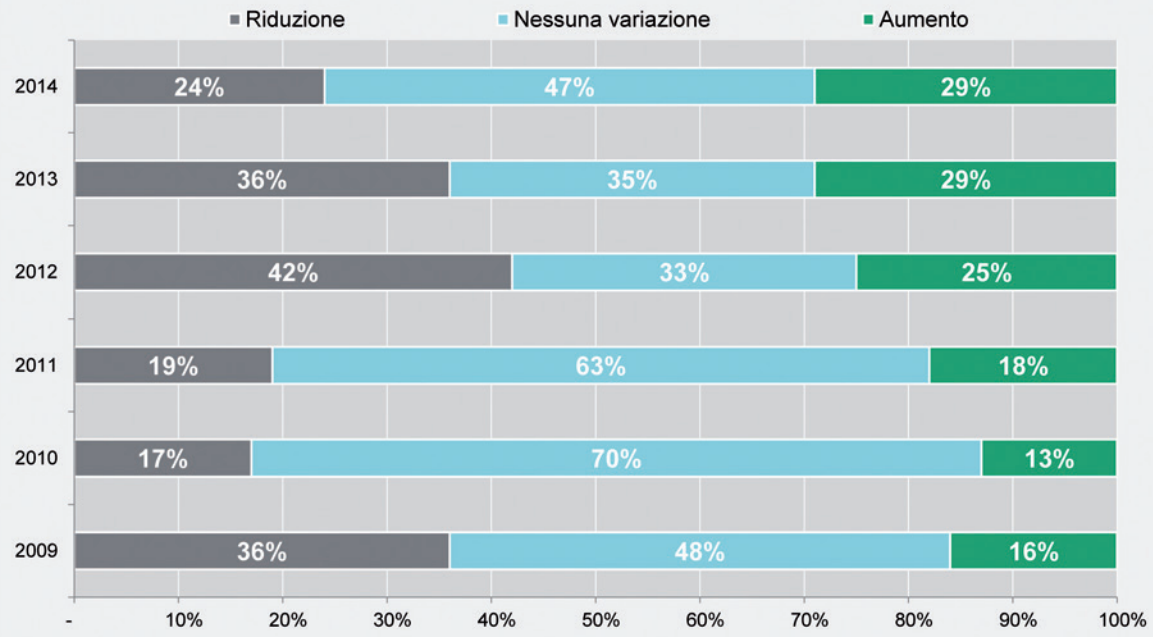


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.11

Variazione percentuale del Budget IT Esterno: andamento 2009-2014

% di rispondenti sul Panel totale



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

migliori, CIO e Direttori IT mantengono comunque la loro propensione positiva verso una crescita del Budget IT Esterno.

Nei commenti di alcuni partecipanti del panel si fa anche notare che in qualche modo gli andamenti dei Budget IT sono ciclici e dovrebbero, in qualche modo, anche anticipare situazioni future, ovvero le imprese dovrebbero essere così virtuose da approfittare della stagnazione economica per giocare d'anticipo sui temi dell'Innovazione.

BUDGET IT E INNOVAZIONE

Approfondiamo ora come viene utilizzato il Budget IT Esterno ai fini degli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa. Il dato significativo che vogliamo ottenere è la scomposizione del Budget in relazione alla sua destinazione secondo 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 e, infine, i *Nuovi Progetti e gli Investimenti in Innovazione*. La ripartizione percentuale è riportata in Figura 3.12.

Analizzando la situazione complessiva del nostro panel possiamo rilevare che gli effetti della stabilità complessiva dei Budget portano le imprese a sacrificare gli investimenti in *Sviluppo*, *Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente*, che quest'anno raggiungono il 18% del totale rispetto al 21% di un anno fa, ma non quelli per *Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione*, che rimangono al 20%. Invece i costi "non discrezionali", cioè quello obbligatori, da dedicare inevitabilmente al mantenimento dell'IT Esistente o al suo Adeguamento Tecnologico e Regolatorio tornano a crescere di 3 punti percentuali posizionandosi complessivamente al 62% del Budget IT Esterno totale. Nel dettaglio aumenta di un punto *l'Adeguamento Tecnologico e Regolatorio* e di 2 punti la *Gestione dell'Esistente*. Pur con questi lievi travasi di quote di Budget dal lato "discrezionale" a quello "obbligatorio", continua la tendenza dei Direttori IT a preservare ad ogni costo il supporto all'Innovazione e al rinnovamento: il 20% medio di Investimenti in Nuovi Progetti e in Innovazione è un valore decisamente positivo e benchmark di tutto rispetto e molto promettente anche per il Sistema d'Offerta.

La Figura 3.13 propone nel dettaglio i dati di variazione su base annua relativamente alle componenti del Budget IT Esterno negli ultimi 12 mesi. È importante osservare come le percentuali delle imprese che dichiarano aumenti crescono in relazione alla destinazione dei Budget verso progetti a maggiore componente di Innovazione.

Così solo un 17% dei CIO e degli IT Manager ritiene di dover

FIGURA 3.12

Ripartizione del Budget IT Esterno per finalità di spesa

% Media di investimento

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

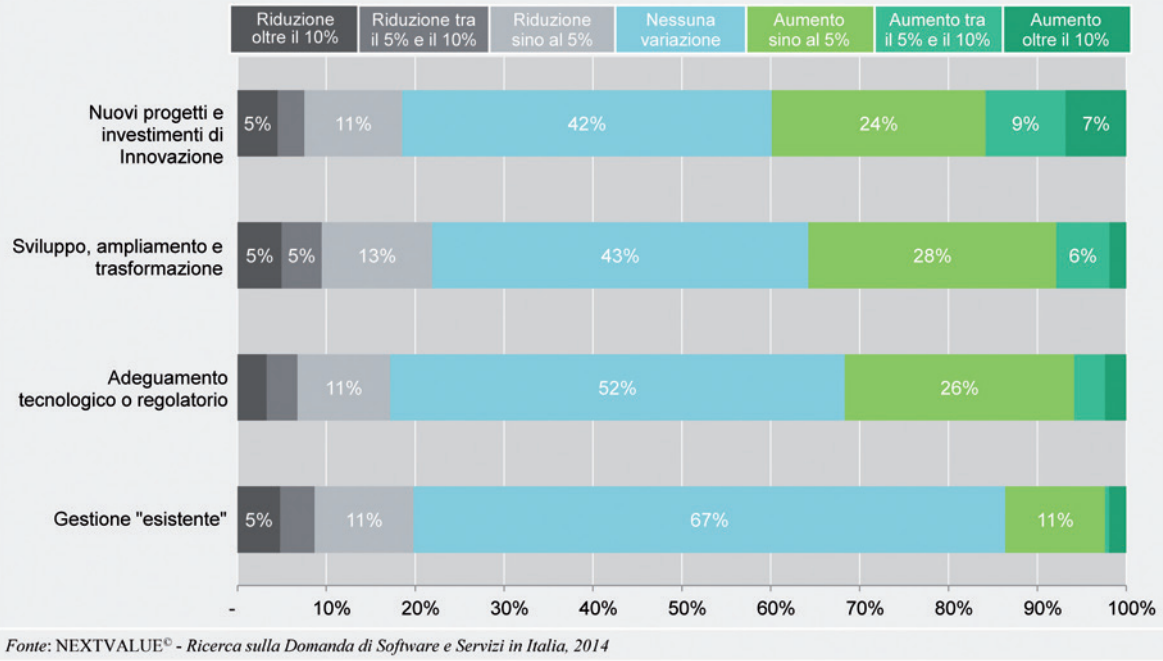


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.13

Variazione delle componenti di spesa IT su base annuale

% di rispondenti sul Panel totale



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

aumentare i Budget destinati alla *Gestione dell'Esistente*, mentre un 20% ritiene di aver diminuito questa destinazione dei Budget. Il 32% prevede aumenti per gli aspetti di puro *Adeguamento Tecnologico e Regolatorio*, mentre un 16% li diminuisce. Un 34% rafforza i Budget per *lo Sviluppo, l'Ampliamento e la Trasformazione* e solo un 23% li comprime su base annua e, finalmente, circa un 40% riesce a investire significativamente di più nella quota di Budget IT Esterno da dedicare a *Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione*, contro solo un 18% che è costretto a ridurla.

Dal momento che i nostri Direttori IT sono così virtuosi e ormai abili nella gestione dei Budget verso destinazioni a maggiore valore per le imprese, vediamo in dettaglio i progetti già in portfolio e/o da inserire con ragionevole certezza nel 2015, destinati solo all'Innovazione (Figura 3.14).

Come è buona prassi, per semplicità proponiamo al panel una serie di aree entro cui poter indicare con risposte multiple le loro scelte, in questo caso, indipendentemente dalla priorità o dalla dimensione del progetto.

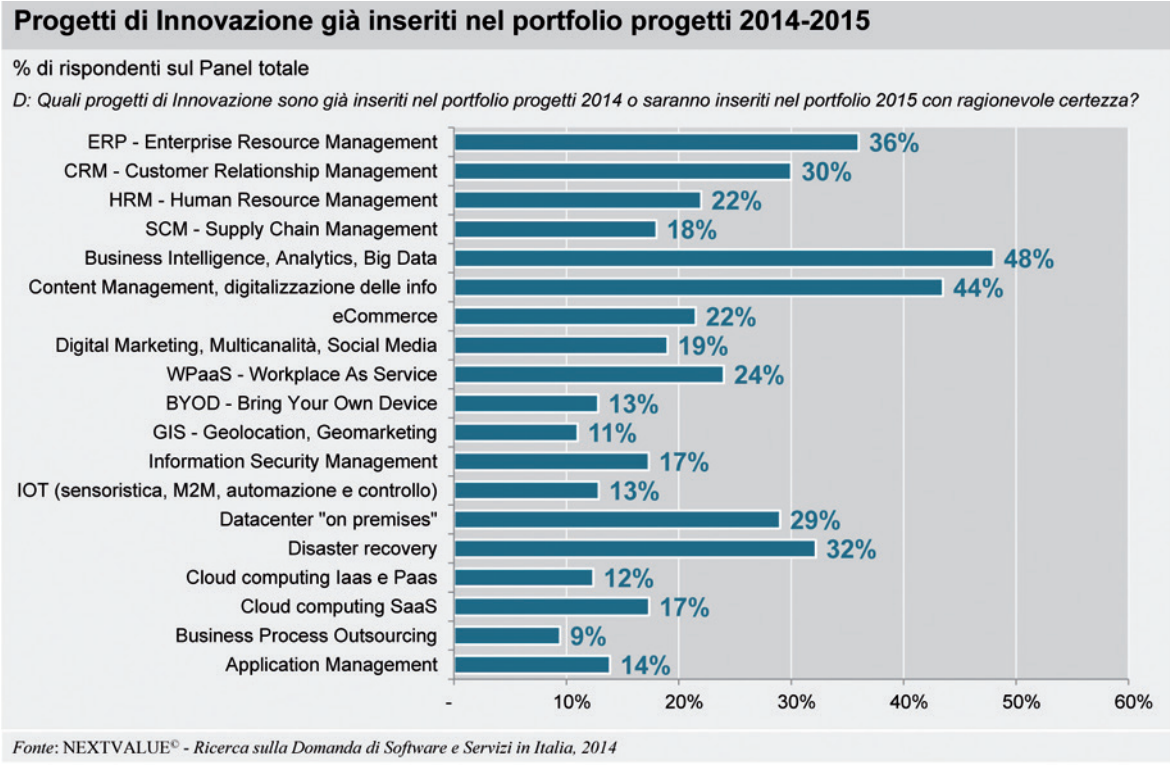
Va da sé che una buona percentuale degli interventi di Innovazione rientra nei classici sistemi operazionali, dall'ERP, al CRM, allo HRM e SCM. Il nostro panel indica un'ovvia preferenza per l'area ERP con un 36% di rispondenti che includono progetti in quest'area. In prospettiva anche l'area del CRM continua ad evolvere e a richiedere ulteriori interventi.

Decisamente molto consistenti le indicazioni che provengono dalle altre aree. In questo caso quella della Business Intelligence o, come preferiamo dire noi, dei *Business Analytics* viene votata dal 48% dei partecipanti, seguita dal *Content Management* con il 44%. Queste due aree si staccano con decisione dalle altre anche per qualche decina di punti percentuali e costituiscono quindi un segnale decisamente "forte".

La crescente focalizzazione sui Business Analytics e, in prospettiva, sui Big Data, come leva per conquistare un vantaggio competitivo è un'opportunità e una sfida per molte organizzazioni. Poter accedere a tutti i dati che hanno rilevanza, strutturati e non, e la capacità di analizzarli in tempi brevissimi costituiscono la premessa per migliori e più veloci decisioni. Ciò spinge queste tecnologie in cima alle priorità dell'IT. Gli investimenti crescono a ritmi nettamente superiori e nella percezione della funzione IT Analytics e Big Data sono anche opportunità da cogliere per meglio supportare il business e la trasformazione digitale dell'impresa.

In prospettiva la distinzione tra tecnologie Big Data e Business Analytics si farà sempre più sottile e le imprese tenderanno a sviluppare strategie polivalenti tese ad indirizzare tutte le esigenze di accesso, analisi

FIGURA 3.14



e gestione dei dati. Ma prima di raggiungere questi livelli di maturità, i Direttori IT dovranno sviluppare nuove capacità e abilità, come ad esempio aggregare fonti interne ed esterne di informazioni, strutturate e non strutturate, estrarre dai dati un valore reale, in risposta alle sempre più esigenti richieste dei loro peer.

Da questo punto di vista, gran parte delle imprese italiane si trova ancora ad un primo stadio di maturità nel dominare queste tecnologie e implementare soluzioni analitiche che ottimizzino le decisioni operative e strategiche. Tuttavia i Direttori IT si rendono conto che è loro compito cogliere questa opportunità e vincere questa sfida proprio perché responsabili dell'informazione in azienda.

Gli interventi nell'area del *Content Management* sono sia di tipo "tradizionale", correlati alla digitalizzazione di contenuti, alla loro presentazione e condivisione, ad aree operazionali come la fatturazione e, soprattutto sono, a nostro avviso, da mettere in relazione con le nuove attività nell'ambito del Digital Marketing tese a migliorare la *user experience*.

Nello scenario dei progetti di Innovazione, i progetti di *eCommerce* e di *Digital Marketing* si posizionano nel secondo gruppo tra quelli che

conquistano posizioni. I primi raggiungono il 22% delle citazioni e i secondi ottengono il 19%. Anche in questo caso si tratta di una conferma e di una accelerazione di due trend che hanno preso l'avvio un anno fa e che oggi si confermano tra i fattori principali che caratterizzano la trasformazione digitale delle imprese.

Tra le altre aree applicative, quella dei *Geographic Information Systems* e dei sistemi di georeferenziazione ottiene un interessante 11% e, ancora meglio, l'*Internet of Things* raggiunge il 13%. In entrambi i casi si tratta di investimenti selettivi, ovvero che dipendono in parte dalla tipologia di business dell'impresa, ma che si espandono in aree di applicazione più variegate. Basti pensare da un lato alle svariate nuove applicazioni basate su sensori nel caso IoT e dell'importanza del dato di geo-localizzazione e geo-referenza, anche in applicazioni di marketing e di Business Intelligence.

Sale anche a raggiungere il 17% del panel l'area dell'*Information Security Management*. Come mostrano anche altre nostre prospezioni specifiche, in quest'area si concentrano nuovi investimenti che hanno come driver la compliance ed il Risk Management.

Nell'ambito degli investimenti infrastrutturali, la trasformazione e virtualizzazione del *Datacenter* "*on premises*" tuttora genera nuovi progetti nel 29% dei casi e tuttora l'area dei sistemi di *Back-up e di Recovery* è citata ben nel 32% dei casi.

L'area del *Workplace as a Service*, in una accezione molto variegata di tipologie di intervento, che vanno in generale dalla vera e propria standardizzazione e virtualizzazione dell'End-point, alla messa a punto di applicazioni per la collaboration e lo sviluppo delle *Enterprise App*, raggiunge il 24% delle scelte.

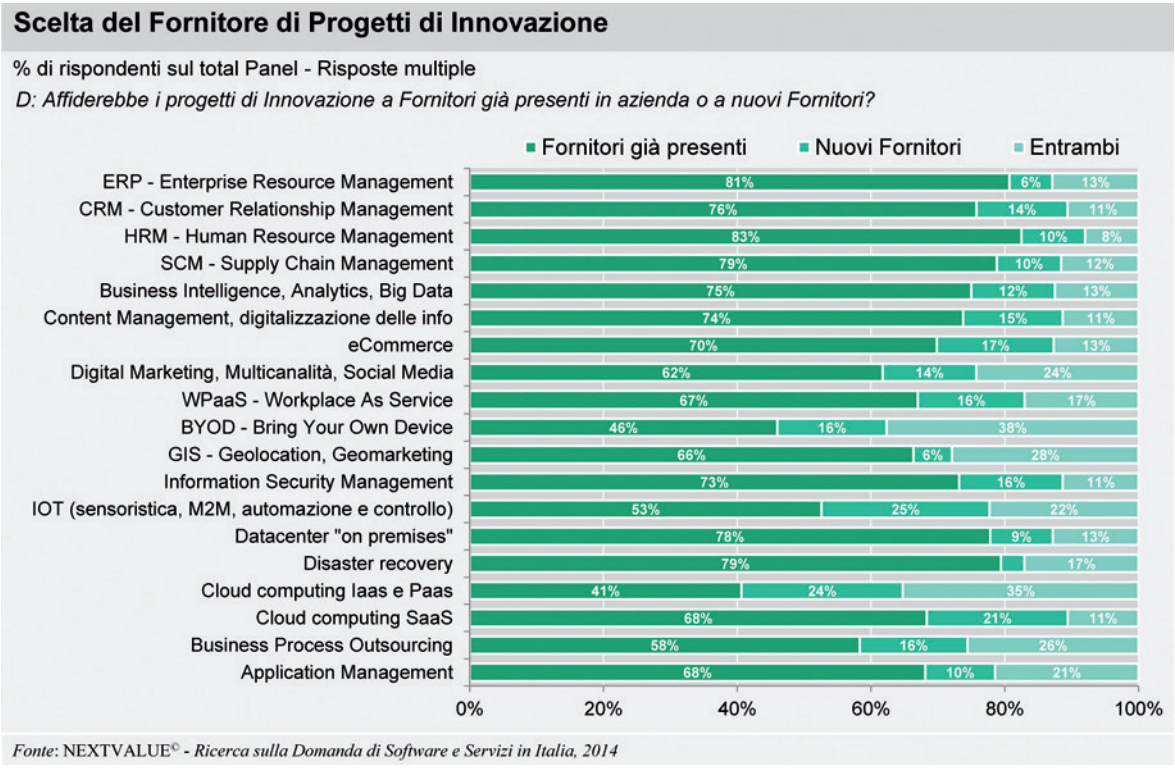
Infine merita più che una menzione l'intera area dei servizi in Cloud Computing, dal ricorso a servizi infrastrutturali in modalità *IaaS* e *PaaS*, che raggiungono il 12% delle imprese e l'adozione di servizi applicativi in chiave SaaS, che si riflette in un significativo 17% di presenza nel portfolio dei Progetti di Innovazione del nostro panel.

Nell'area del *sourcing* innovativo o alternativo, l'*Application Management* sale al 14% di citazioni ed il *Business Process Outsorcing* al 9%.

A completamento della nostra analisi sui progetti di Innovazione, in Figura 3.15 proponiamo le preferenze dei rispondenti in merito alle scelte dei fornitori più adatti nelle singole aree di Innovazione prese in esame precedentemente. Ciò che vogliamo misurare è la propensione a prendere in considerazione fornitori alternativi rispetto a quelli già presenti o, eventualmente, quanto entrambe le scelte siano indifferenti.

Come ci si può aspettare, nelle aree operazionali degli ERP, del CRM, dello HRM e dello SCM e in quelle ad elevata specializzazione e

FIGURA 3.15



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

competenza, il fornitore già presente può contare su un rapporto di fidelizzazione decisamente alto, anche se le imprese lasciano comunque aperto uno spiraglio anche per scelte alternative.

Il provider principale già presente è premiato in elevata percentuale anche in aree emergenti, come nel caso dei *Business Analytics*, dove è preferito nel 75% dei casi e dell'*eCommerce*, dove è premiato nel 70% dei casi. L'aspettativa di presenza di una competizione più aperta è ovviamente in aree nuove, come il *Digital Marketing* o i servizi in *Cloud Computing*, dove la presenza di nuovi fornitori alternativi o la loro coesistenza non raggiunge però quote eclatanti.

Anche le aree degli interventi infrastrutturali, sia inerenti la trasformazione del Datacenter, sia del *Workplace*, rimangono largamente dominio dei fornitori tradizionali.

Infine, a completare l'intero scenario sull'*Innovazione*, riportiamo lo stato dell'arte dell'adozione delle principali tecnologie e practice di trasformazione digitale votate dall'intero panel, a cui è stata proposta una gradualità di opzioni circa l'uso di queste tecnologie, ovvero di valutare se ciascuna tecnologia avesse già un uso esteso in azienda, se fosse utilizzata in un primo progetto operativo, se fosse in fase di test

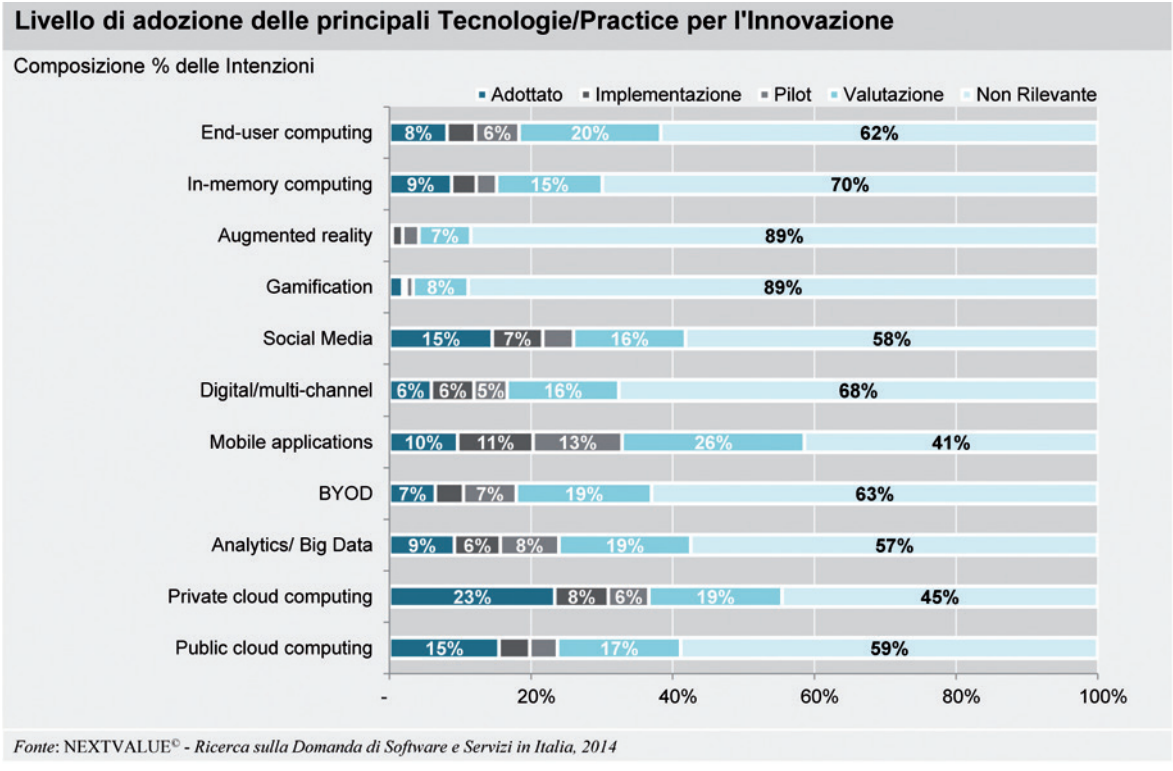
prototipale, o se tuttora in valutazione (Figura 3.16). Nell'elenco di tecnologie proposte facciamo esclusivamente riferimento a tecnologie e practice emergenti e non ancora *mainstream*.

Per i 500 Direttori IT, le tecnologie di *Cloud Computing*, quelle associate al *"mobile"* e, in qualche misura, ai *Social Media* risultano le più adottate o già oggetto di implementazione, vista anche l'ampia disponibilità. La practice di BYOD continua a risultare mediamente interessante ma, per vari motivi contingenti continua ad avere uno sviluppo moderato.

Gli *Analytics* di nuova generazione, i *Big Data*, le numerose tecnologie e practice di *Digital Marketing* e relative alla *Omnicanalità* fanno ancora parte di un secondo gruppo di sviluppo, anche se guadagnano terreno nelle preferenze di chi le cita, così come il gruppo di tecnologie afferenti l'*End-user Computing*, nelle sue declinazioni WPaaS, Mobile App, etc. e, più in generale, delle appliances per la realizzazione di *posto di lavoro virtuale* e standard.

Le ultime tre tecnologie dell'*In-memory Computing*, della *Realtà Aumentata* e della *Gamification*, che sono alla base della realizzazione di nuove user experience sono significativamente a un livello primordiale di adozione.

FIGURA 3.16



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Decisamente più positiva e in forte avanzata tutta l'area delle tecnologie di Cloud Computing.

PRIORITÀ DI INVESTIMENTO NEI PROSSIMI 12 MESI

Nell'edizione di quest'anno del Report riproponiamo l'esame di *tutti* gli investimenti che l'impresa intende mettere a portfolio per i prossimi 12 mesi sotto forma di *Matrice di Attrattività* (Figura 3.19), ovvero posizioniamo i progetti a portfolio nel breve termine secondo la loro frequenza di adozione e priorità relativa. Per coerenza e semplicità abbiamo proposto a questo panel le stesse aree di investimento già utilizzate in precedenza.

Come sempre iniziamo dall'area di *Enigma*, dove si posizionano investimenti che per loro natura non sono applicabili in tutte le tipologie d'impresa oppure fanno parte di aree emergenti di cui ancora è difficile valutare rilevanza e velocità di sviluppo. Nel nostro caso in questo quadrante ritroviamo gli investimenti specifici in *Supply Chain Management*, i servizi tecnologici *IaaS* e *PaaS* del Cloud Computing. Nel caso dello SCM i progetti non risultano essere così frequenti da essere inclusi nel quadrante di *Diffusione*, mentre i servizi IaaS e PaaS sfiorano il quadrante di *Nicchia* e, comunque, con intenzione media quasi del 50% delle imprese. Un po' meglio, per priorità ma non per intenzione media si posizionano gli investimenti in *Application Management*.

Appena all'ingresso del quadrante di *Nicchia* troviamo il BYOD, su cui abbiamo già detto in precedenza, e l'area del *Digital Marketing*, che appare decisamente emergente, tanto da non essere presente in rilevazioni precedenti.

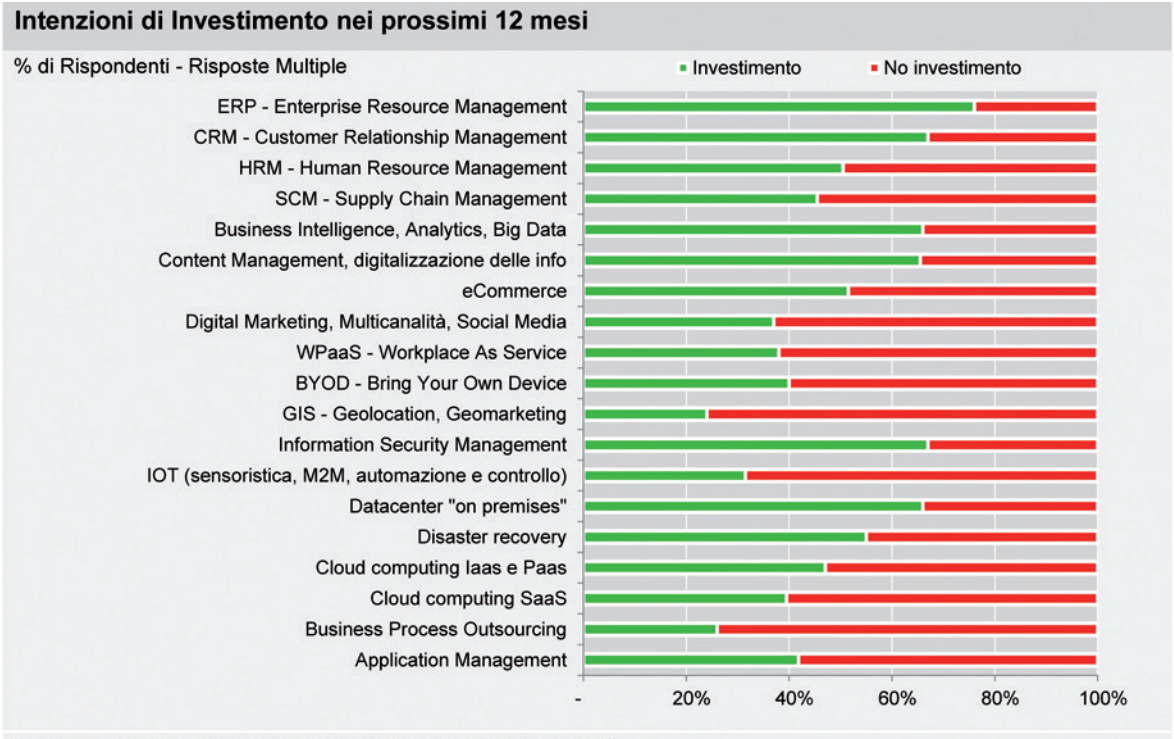
L'area di *Nicchia* è caratterizza anche da investimenti che riguardano un numero ridotto di imprese ma a cui le stesse imprese annettono una priorità molto alta; in altre parole le imprese che decidono di avere progetti di questo genere ne sono pienamente convinte. È il caso, ad esempio, dei progetti nell'area dei *Geographic Information System* e di quelli di *Internet of Things*, che certamente non riguardano ancora un numero rilevante di imprese.

Ben posizionati per entrare a breve nell'area di *Alto Potenziale* vi sono i progetti in area *WPaaS*, che rivestono priorità molto elevata, i servizi *SaaS* e l'*eCommerce*.

Il quadrante di *Alto Potenziale*, che riporta gli investimenti con intenzione e priorità maggiori, include nella posizione più elevata gli investimenti in *Business Analytics* e *Big Data* e relativamente più in basso, i progetti in area *CRM*. Tra gli investimenti in infrastrutture rimangono in Alto Potenziale anche gli investimenti in *Datacenter* "*on premises*".

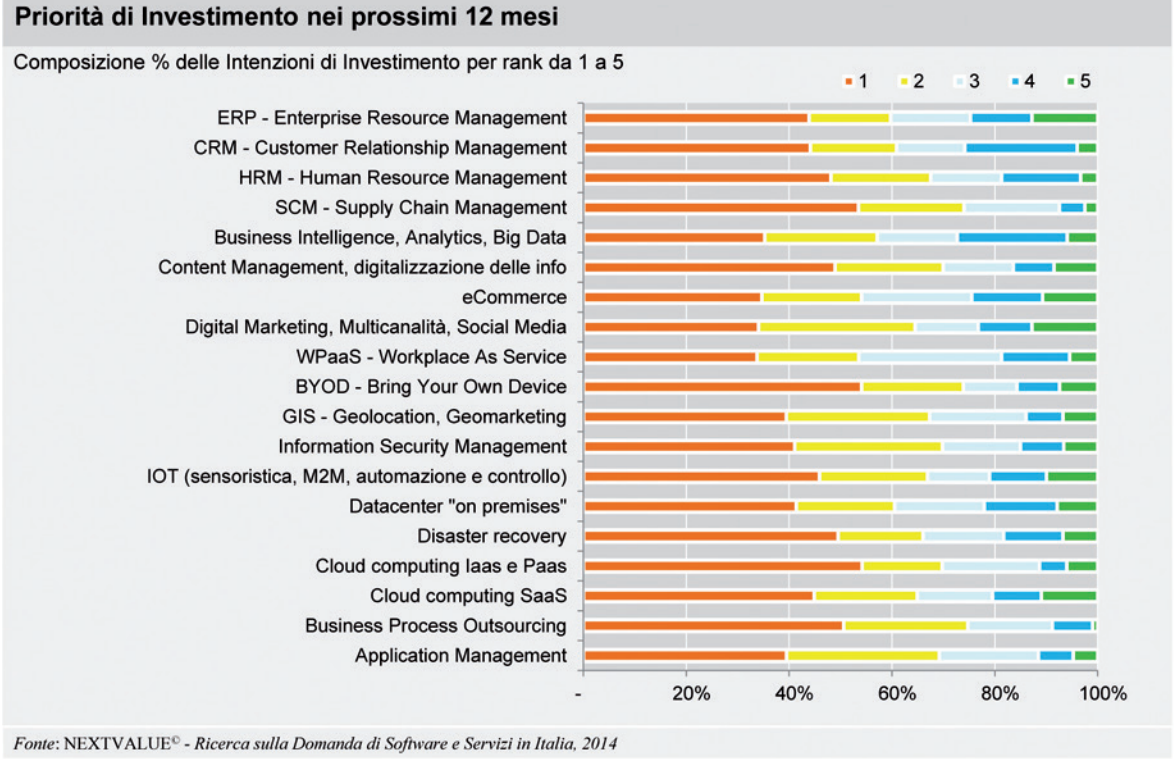
Nel quadrante di *Diffusione*, in cui l'intenzione media è elevata e la

FIGURA 3.17



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

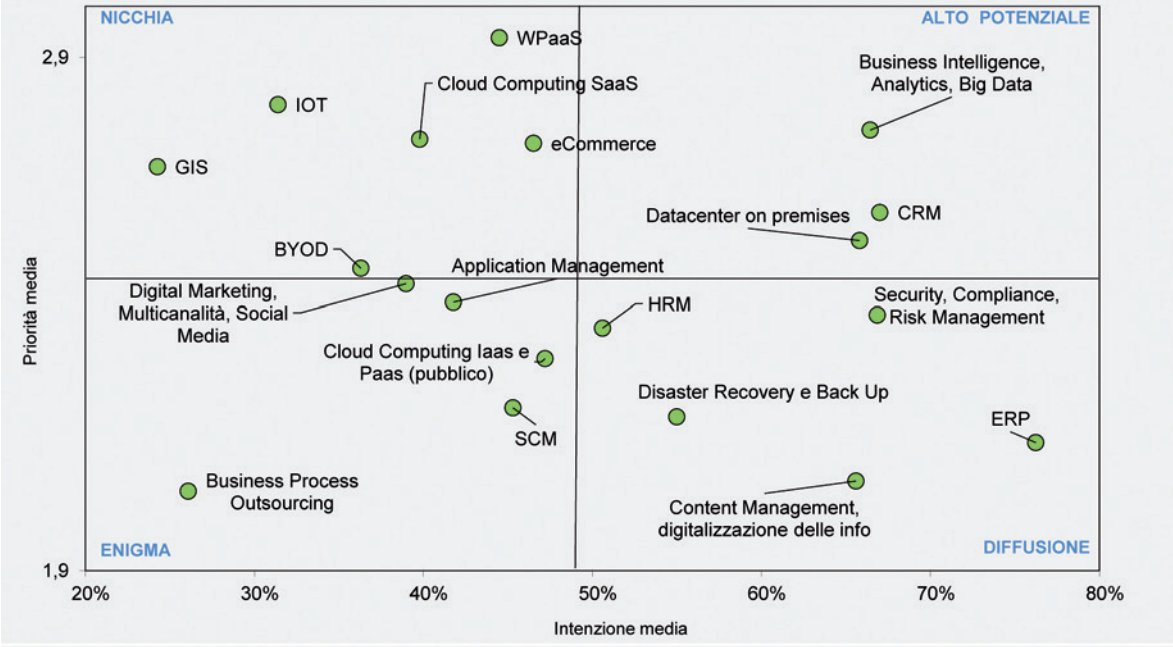
FIGURA 3.18



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 3.19

Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi - Matrice di Attrattività



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

priorità meno rilevante, ritroviamo anzitutto l'area della *Security*, *della Compliance e del Risk Management*, a dimostrazione di come nel giro di pochi anni quest'area abbia completato il proprio "ciclo di maturazione" da area emergente ad area di interesse fondamentale per le imprese.

Sempre nel quadrante di Diffusione ritroviamo le consuete aree già rilevate negli anni scorsi, ovvero i rimanenti *Sistemi Operazionali*, il *Disaster Recovery e Backup* e gli investimenti in area *Content Management*.

* * *

Nei due capitoli che seguono approfondiamo, attraverso specifici percorsi di intervista, la situazione ed i trend risultanti dai panel delle 250 Imprese Top e Medio Grandi e delle 250 imprese Medie, Medio Piccole e Piccole.

4

La Domanda di *Software e Servizi nelle imprese* TOP E MEDIO GRANDI

OBIETTIVI E METODOLOGIA

In questo capitolo proponiamo i risultati della survey attinenti alle 250 imprese Top e Medio Grandi che hanno aderito al nostro panel in rappresentanza dei circa 1.100 Top IT Spender italiani e delle circa 5.500 Imprese Medio Grandi. Esse sono suddivise per macro-segmento merceologico e, come più volte ricordato, sono escluse le entità della Pubblica Amministrazione Centrale.

Le imprese rappresentate dal panel sono le attuali protagoniste dell'economia italiana; tra esse vi sono quelle che operano nello scenario competitivo globale e che, con le loro esportazioni, contribuiscono in modo vitale alla nostra bilancia dei pagamenti.

In particolare per queste imprese è importante dare continuità al proprio cammino di *Innovazione* e, quindi, alla propria trasformazione digitale, sostenuta dagli investimenti in IT, pur in un clima di incertezze.

Nella prima parte di questo capitolo presentiamo i risultati delle domande comuni poste a tutto il panel, mentre nella seconda parte metteremo in luce alcuni fattori distintivi di ciascun macro-segmento di mercato.

La stratificazione del panel è anzitutto per dimensione di impresa, in modo da rappresentare l'universo delle imprese End-user Top e Medio

Grandi, che nel nostro mercato assorbono oltre il 62% della Spesa IT complessiva.

L'interlocutore della survey è il Chief Information Officer (CIO), che in queste tipologie di impresa è una figura chiave per il deployment della strategia aziendale e normalmente fa parte della prima linea di management. Anche per questi motivi, forse nessun altro ruolo aziendale si è meritato negli ultimi anni tanta attenzione; per i nostri scopi il CIO è l'interlocutore chiave per rilevare l'importanza strategica dell'IT in azienda ed è l'owner degli investimenti e dei progetti. Tenuto conto di questo, al CIO è stato sottoposto uno script molto più articolato che in passato e centrato soprattutto sulle problematiche di management che contraddistinguono il suo ruolo.

La segmentazione del panel per dimensione e per Industry è mostrata nelle Figure 4.1 e 4.2.

Una delle caratteristiche della figura del CIO moderno è la sua capacità di relazione e di interazione con gli altri C-level dell'organizzazione e con gli stakeholder esterni.

Il CIO è sempre più coinvolto nel meccanismo decisionale aziendale, ma rischia anche di venirne sopravanzato, incalzato dal Board, dalle Operation, dal Security Manager, dal responsabile H.R. e, ovviamente, da aggressivi Chief Marketing Officer o Chief Digital Officer. Per questo abbiamo ritenuto importante approfondire anche questi aspetti di relazione.

Nel processo di maturazione digitale dell'impresa è frequente che il *Chief Digital Officer* divenga uno fra gli interlocutori principali del CIO, essendo colui che deve dettare i tempi del percorso di trasformazione della user experience e dell'interlocuzione con il cliente. È naturale che tra i due ruoli debba nascere un forte dialogo e una stretta collaborazione. Il CIO ha dalla sua parte l'attitudine ad essere uomo di organizzazione e di KPI, capace di dare un sostanziale contributo all'ingegnerizzazione dei nuovi processi, all'adozione dei sistemi di business analysis e di quei servizi gestiti che divengono fondamentali per l'evoluzione dell'impresa. Infine, sul fronte dei nuovi prodotti e servizi offerti dall'impresa, vi sono CIO che sono decisamente coinvolti nel processo di ricerca e sviluppo.

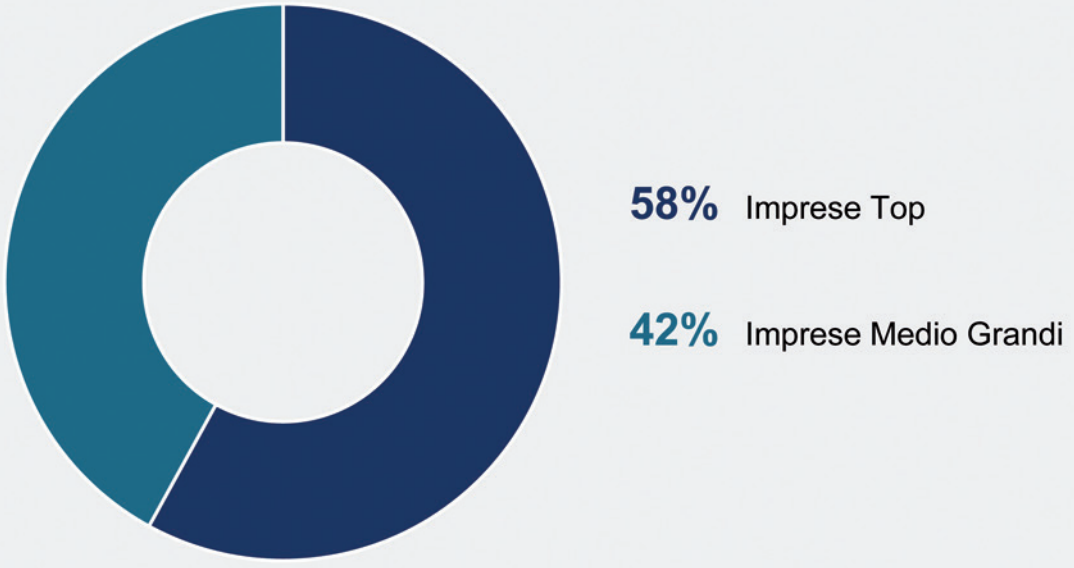
Sempre di più, molteplici e forti interessi si aggregano intorno all'investimento IT ed è compito del CIO dimostrare il reale ROI in termini economici e di Innovazione, oltre che mantenere i costi sotto controllo e un funzionamento puntuale del servizio IT sempre più agile e flessibile.

Fra tutti gli ingredienti alla base della trasformazione digitale delle imprese, vi sono sempre più nuovi elementi che rientrano nello *scope* dell'IT aziendale. Il caso più evidente è quello dell'Internet of Things, dai sensori agli oggetti intelligenti, ai sistemi di produzione, alle soluzioni di monitoraggio e controllo, ai sistemi di analisi predittiva, ecc... Nuovi

FIGURA 4.1

Composizione del Panel per classe dimensionale

%, N. totale di imprese Top e Medio Grandi del Panel = 250

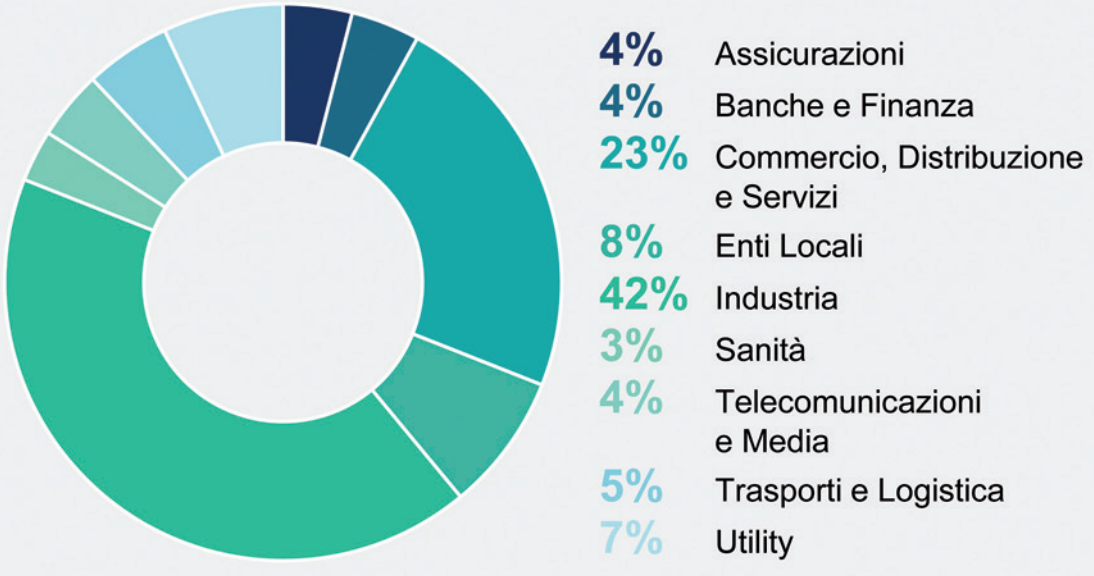


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

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, 2014*

principi di interconnessione della forza di *crowdsourcing*, di *additive manufacturing* e di analisi avanzata di Big Data, hanno un impatto dirompente sul ruolo dell'IT e del suo leader. Naturalmente questi stessi fattori contribuiscono a mettere sempre più in discussione il profilo di chi ricopre il ruolo di CIO.

Anziché inoltrarci in questa direzione di approfondimento, quest'anno abbiamo maggiormente focalizzato la nostra survey sui driver di Innovazione e di trasformazione dell'IT, che sono la diretta conseguenza del processo di trasformazione più generale dell'impresa. Al primo punto vi è quindi quanto la cultura aziendale è improntata all'Innovazione e come questa si rifletta sul ruolo e sull'azione dell'organizzazione IT.

La Figura 4.3 descrive come le organizzazioni IT delle imprese del nostro panel si riconoscono, con gradazioni diverse di approccio, nell'Innovazione.

La stragrande maggioranza dei CIO attribuisce un valore molto importante alla capacità di approccio all'Innovazione da parte della propria impresa. Questa capacità è riconosciuta a livello aziendale e di regola ha conseguenze dirette e anche formali nei programmi e nelle practice dell'IT.

Il 30% dei CIO lamenta però uno scarso sostegno "nei fatti": la capacità di Innovazione dell'IT è riconosciuta dall'impresa ma ad essa sono destinate poche risorse. In altre parole l'IT potrebbe fare di più e di meglio, ma ad esso vengono in qualche modo tarpate le ali, soprattutto con gli scarsi Budget. Letto in un altro modo, potrebbe anche voler dire che l'IT non sa conquistarsi fino in fondo lo spazio e la leadership che invece meriterebbe…

A completare il quadro, solo una piccolissima minoranza, il 5%, del panel ritiene che la capacità di innovare non sia tra le priorità richieste all'IT della propria impresa.

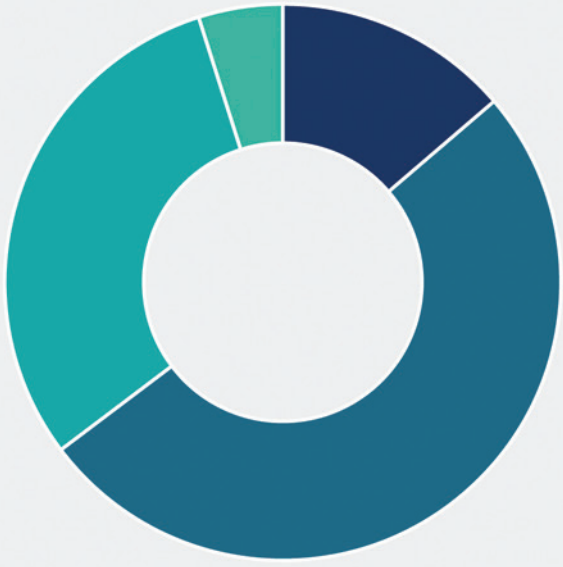
La maggioranza assoluta dei CIO del panel ritiene che il ruolo strategico dell'IT per il business non sia solo già al massimo livello, ma è anche ampiamente riconosciuto dalle altre funzioni aziendali (Figura 4.4). Anche se la risposta può sembrare scontata, abbiamo posto ugualmente questa domanda in modo da sgombrare il campo ad alibi o a fraintendimenti e siamo lieti che il nostro panel percepisca un clima positivo e di nuova fiducia riconosciuta all'organizzazione IT. Questo ci autorizza maggiormente a riconoscere nel CIO non solo un interlocutore "al corrente" dei fatti inerenti l'Innovazione aziendale, ma a ritenere egli stesso protagonista e in un ruolo proattivo.

FIGURA 4.3

Approccio all'innovazione dell'organizzazione IT

%, N. totale imprese Top e Medio Grandi del panel

D: Qual è l'approccio all'innovazione della sua organizzazione IT?



14% L'innovazione è il "fondamento" della funzione IT

51% L'innovazione è considerata molto importante: approccio e programmi sono formalizzati

30% L'innovazione è molto importante ma l'IT è poco sostenuto

5% La capacità di innovazione non è considerata una priorità per l'IT

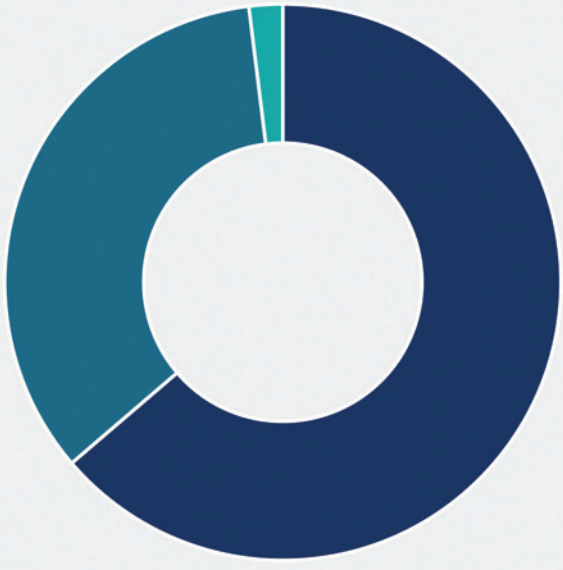
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.4

Quanto è strategica la funzione IT per il business dell'impresa

%, N. totale imprese Top e Medio Grandi del Panel

D: Dal suo punto di vista, quanto è strategico il ruolo della funzione IT per il business della sua azienda?



64% Eccellente

34% Normale

2% Debole

Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

STRATEGIA E BUDGET IT

Se la stragrande maggioranza delle imprese attribuisce un ruolo strategico all'IT in relazione al loro business, vediamo quanto e come esse investono in IT attraverso una breve disamina della attribuzione dei Budget IT, della loro dinamica di crescita e della loro articolazione.

Per iniziare, prendiamo in considerazione qual è l'incidenza del *Budget IT Complessivo* rispetto al giro d'affari dell'impresa, secondo la conoscenza o la percezione del CIO; ci riferiamo al Budget IT complessivo, ovvero quanto l'organizzazione spende internamente per l'Infrastruttura, per gli addetti, per i canoni e quanto ha a disposizione per l'acquisto di servizi esterni (Figura 4.5).

Come mostrano i KPI internazionali in merito, un Budget IT complessivo che superi il 3% del fatturato colloca l'impresa tra le *best in class*. Nel nostro panel avviene che nel 10% dei casi il Budget IT superi il 3% del fatturato e addirittura nel 3% dei casi il Budget IT superi il 5% del fatturato. Le imprese *best in class* erano più numerose un anno fa, totalizzando rispettivamente il 16% ed il 5% dei casi.

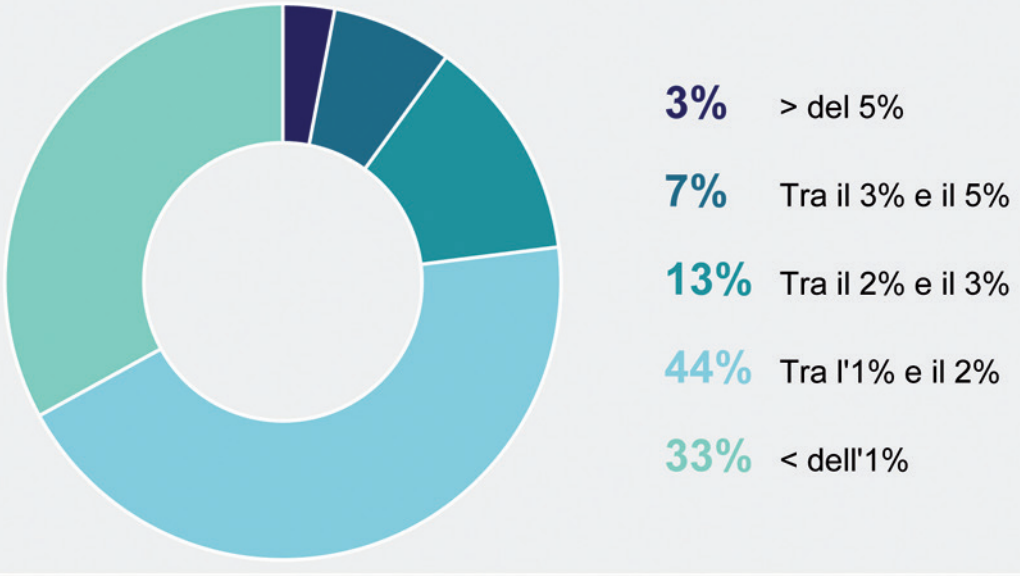
Sul lato opposto le organizzazioni che allocano Budget inferiori

FIGURA 4.5

Incidenza percentuale media attuale del Budget IT sul fatturato

% di rispondenti sul Panel Top e Medio Grandi

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, 2014*

all'1% del fatturato all'IT sono ben il 44%, una percentuale di molto superiore a quel 30% riscontrato un anno fa. Diminuiscono in termini relativi al 33% anche le imprese il cui Budget è compreso tra l'1% e il 2% del fatturato.

Rimane invece pressoché immutato il numero delle imprese con Budget IT complessivi compreso tra 2% e il 3% del fatturato.

Pertanto lo shift verso posizioni più conservative è stato rilevante, almeno nella percezione dei nostri rispondenti. Vedremo meglio più avanti come questo comporti variazioni di singole voci degli stessi Budget.

La composizione del Budget IT Complessivo viene mostrata in Figura 4.6.

Nel 23% dei costi fully loaded del *personale* interno rientrano anche i costi di consumo energetico del datacenter aziendale, qualora allocati sull'IT, così come quelli per comunicazioni fisse e mobili e per il trasferimento di dati e dei servizi Internet.

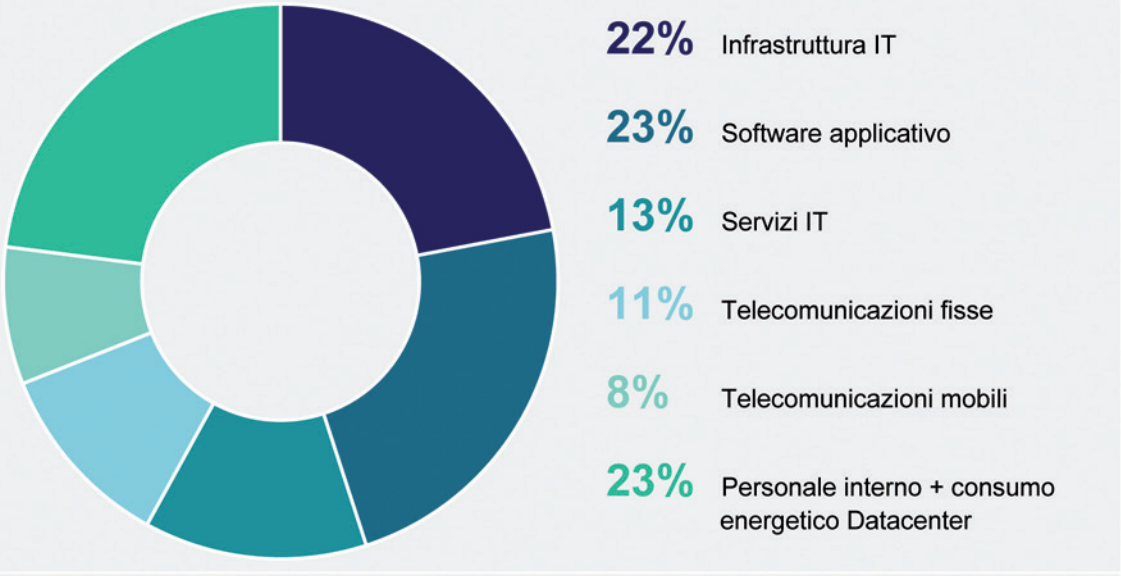
Nella voce *Infrastruttura IT* rientrano i costi specifici sostenuti per il datacenter "on premises", per le Appliances ed i servizi IaaS, PasS e di outsourcing, in caso l'infrastruttura, o parti di essa, fosse demandata all'esterno.

FIGURA 4.6

Composizione del Budget IT Complessivo

% Media di investimento

D: Fatto 100 il Budget IT complessivo del 2014, come è suddiviso tra le seguenti componenti?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Il *Software Applicativo* include i classici costi delle applicazioni e dei package e i sistemi operazionali, comprensivi dei relativi servizi manutentivi ed evolutivi, mentre alla voce *Servizi IT*, troviamo i classici servizi di sviluppo, system integration, consulenza, formazione e gli innovativi servizi SaaS.

La Figura 4.7 mostra un dato ancor più fondamentale, ovvero come si ripartisce percentualmente la *Spesa IT Interna*, rispetto a quella per gli approvvigionamenti esterni. Il *Budget IT Esterno* attiene agli investimenti in prodotti, soluzioni e servizi IT erogati da fornitori esterni e rappresenta un'informazione di base per la determinazione dell'*outlook* del Mercato IT (si veda in proposito l'Appendice A).

Ben 16 punti percentuali sono la differenza a favore del Budget IT Esterno e mostrano come da tempo le Imprese Top e Medio Grandi abbiano in corso un programma ad ampio spettro di razionalizzazione delle proprie strutture IT basato anche su una maggiore propensione ad utilizzare meccanismi vecchi e nuovi di *sourcing* da servizi esterni. Rispetto alle compagini di dimensione inferiore esse possono comunque meglio contare su competenze e masse critiche all'interno, che consentono loro di governare meglio il processo di esternalizzazione dei servizi e di selezione dei fornitori.

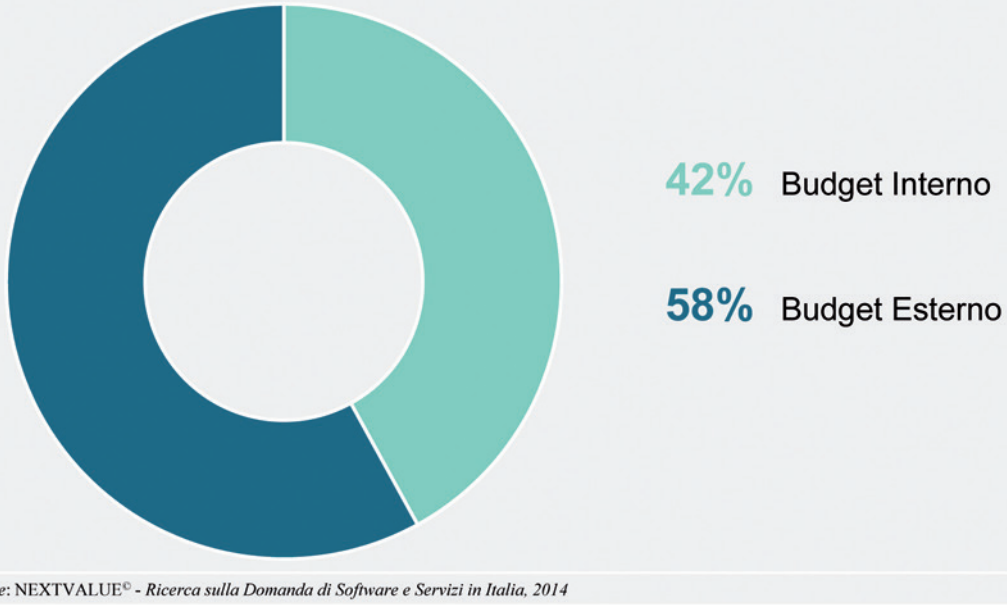
Questo importantissimo trend di esternalizzazione della Spesa è

FIGURA 4.7

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?



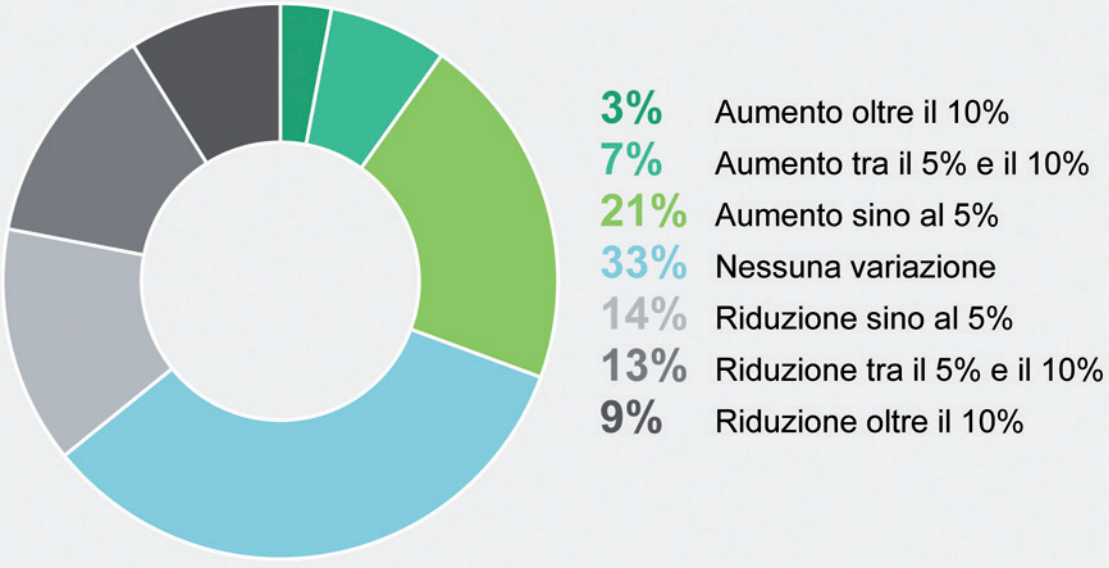
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.8

Variazione percentuale del Budget IT Complessivo su base annuale

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

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



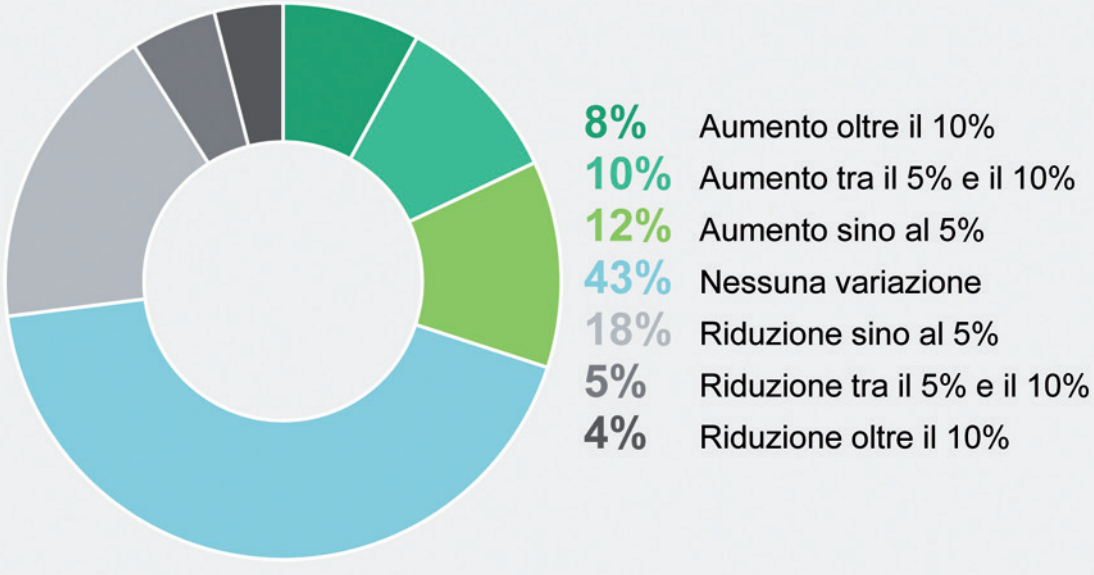
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.9

Variazione percentuale del Budget IT Esterno su base annuale

% 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?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

ricorrente, ma quest'anno subisce una accentuazione, per cui la forbice rispetto alle indicazioni ricevute l'anno scorso, si apre di ben 4 punti percentuali. Il trend conferma anche l'avanzare significativo di fenomeni quali il Cloud Computing.

Le dinamiche di crescita annuale del Budget IT Complessivo secondo le indicazioni fornite dai CIO del panel sono riportate in Figura 4.8. Il 42% del nostro panel riporta riduzioni, alcune anche oltre il 10%, mentre un buon 31% segnala comunque aumenti. La consistenza di questi aumenti è però, nella maggior parte dei casi, inferiore al 5% su base annua. Rimangono stabili solo 1/3 dei Budget IT Complessivi, il che conferma a pieno l'indicazione già fornita dalla Figura 4.5 sul peggioramento della situazione complessiva.

Migliori notizie, almeno per gli Operatori IT, provengono dall'andamento del solo Budget IT Esterno, riportato in Figura 4.9.

La riduzione in valore assoluto del Budget IT Esterno riguarda il 27% dei casi, ma questo share negativo si riduce rispetto ad un anno fa. Inoltre oltre la metà di queste imprese che stanno procedendo a ritoccare al ribasso il proprio Budget IT Esterno compiono riduzioni minimali.

Positivamente, la situazione del Budget IT Esterno rimane invariata per ben il 43% delle imprese ed aumenta per il 30%: il Budget IT Esterno tende a controbilanciare il trend sostanzialmente al ribasso dei Budget complessivi a conferma di una azione di razionalizzazione dei costi tuttora in corso attraverso un più accurato processo di sourcing.

BUDGET IT E INNOVAZIONE

In considerazione della sua importanza ai fini del Sistema d'Offerta IT, iniziamo con l'approfondire la destinazione d'uso del Budget IT Esterno secondo gli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa.

La Figura 4.10 riporta la ripartizione percentuale del Budget IT Esterno ai fini della *Gestione dell'IT Esistente*, dell'*Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, dello *Sviluppo*, *l'Ampliamento e la Trasformazione dell'Esistente* e, infine, dei *Nuovi Progetti e degli Investimenti di Innovazione*, secondo il significato già fornito in precedenza.

Come già rilevato nel corso di precedenti survey, le Imprese Top e Medio Grandi sono mediamente più virtuose nel contenere i costi "non discrezionali" da dedicare inevitabilmente al mantenimento dell'IT Esistente o per il suo Adeguamento Tecnologico e per gli aspetti regolamentari e legislativi. Globalmente questa percentuale di Budget IT Esterno "obbligatorio" costituisce il 61% del Budget IT Esterno totale, ovvero cresce di 3 punti percentuali rispetto a quanto rilevato un anno fa. Più specificatamente, a crescere è la sola componente dedicata alla Gestione dell'IT Esistente, mentre l'altra rimane invariata. Quindi

FIGURA 4.10

Ripartizione del Budget IT Esterno per finalità di spesa

% Media di investimento

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

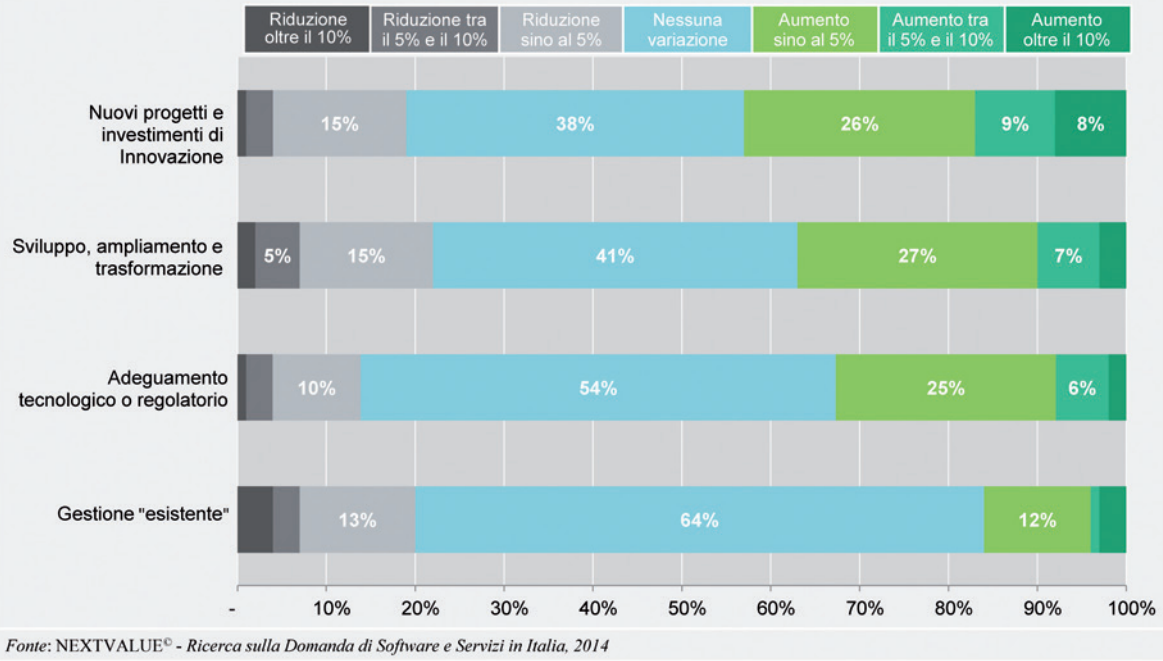


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.11

Variazione delle componenti di spesa IT su base annuale

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

è in corso una controtendenza, sia pur minima, rispetto agli ultimi anni, a sfavore degli investimenti in Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'IT e in Nuovi Progetti a sostegno della Innovazione, nel loro complesso il 39% del Budget IT Esterno.

Più importante, invece, osservare che i Budget dedicati al fattore sviluppo subiscono una piccola compressione di 3 punti, tutti a discapito della componente *Sviluppo, Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente*, che passa al 18% del totale, mentre rimane invariata al 21% la componente *Nuovi Progetti e Investimenti di Innovazione*.

Trattandosi dei primi Budget dedicati alla replica e alla estensione di sistemi e soluzioni esistenti, i 3 punti in meno possono riflettere la generale tendenza delle imprese a considerare con estrema prudenza ogni forma di espansione. Importante è invece sottolineare la virtuosità 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. Come abbiamo più volte sottolineato, questo è un gioco sottile, fatto spesso di equilibri precari e basato sull'abilità del CIO e dei suoi collaboratori di formulare, sostenere e condurre un'innovativa strategia IT che consenta ad imprese, come quelle del nostro panel ben rappresentative del Made in Italy, di reggere comunque la competizione ed il confronto con i colossi globali.

La Figura 4.11 propone una situazione di dettaglio dei dati di crescita riportati dalle componenti del Budget IT Esterno negli ultimi 12 mesi.

Oltre il 45% dei CIO riporta una crescita della componente dedicata all'Innovazione, con un 8% che assegna un aumento molto significativo e superiore al 10% di tale componente del Budget. Più contenuta, ma pur sempre pari al 47%, la percentuale dei CIO che prevede in crescita la componente del Budget destinata allo Sviluppo.

Sul lato degli investimenti "obbligatori", dominano con il 64% e con il 54% coloro che non prevedono variazioni rispettivamente nella Gestione dell'IT Esistente e nell'Adeguamento Tecnologico o Regolatorio. Crescono però le frange di chi è costretto ad investire di più, rispettivamente con 16% con ben il 32%.

Analizziamo ora in profondità il lato più interessante, ovvero quello dei progetti dedicati all'Innovazione. Una buona parte di essi sono già stati acquisiti a portfolio, o lo saranno con ragionevole certezza, per un'esecuzione nei prossimi 12 mesi. Come mostrano i risultati riportati in Figura 4.12, essi riguardano i principali sistemi operazionali, le diverse iniziative in aree applicative specifiche e le modalità di sourcing.

I nostri CIO forniscono risposte multiple a loro scelta, in questo caso indipendentemente dalla priorità del progetto; di conseguenza il grafico

indica la percentuale di presenza di progetti nelle singole aree, indipendentemente dalla dimensione del progetto e solo nel caso di presenza di *Nuovi Progetti di Innovazione*.

Anzitutto sono comunque previsti un buon numero di interventi di Innovazione nei classici sistemi operazionali, dall'ERP, al CRM, allo HRM e SCM. Non c'è da stupirsi, visto che queste sono le aree classiche in cui l'IT consente di ottenere maggiore efficienza.

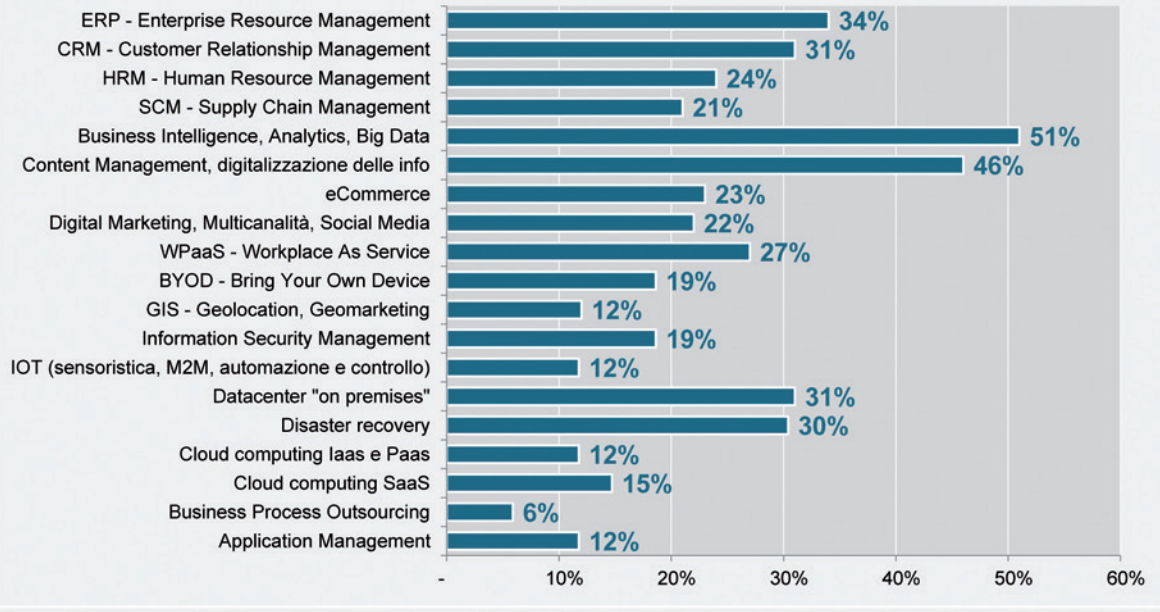
La novità di quest'anno è che gli interventi in area *Business Intelligence o Analytics* scavalcano con decisone quelli in area Mobility. Riteniamo che quest'ultima area perda importanza in termini di progetti identificabili come indipendenti, visto che l'elemento Mobility ormai è un requirement pervasivo ed indispensabile in tutte le aree di Innovazione. La caratteristica di pervasività abilita attività e processi in modo differente dal passato e consente di ammodernare soluzioni e servizi esistenti. Rispetto alla Mobility, abbiamo quindi pensato di rilevare solo practice di *Bring Your Own Device (BYOD)* come progetti indipendenti di Innovazione. Peraltro il BYOD diviene una componente importante della strategia di Innovazione nel 19% delle imprese del nostro panel, in netto rafforzamento rispetto a rilevazioni precedenti.

FIGURA 4.12

Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2014 o saranno inseriti nel portfolio 2015 con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

L'area applicativa in grado di fare maggiori progressi è quella della *Business Intelligence* e dei *Business Analytics*, nell'adozione dei vari strumenti, soluzioni e practice per analisi predittive, dei Big Data e dei Social Media. La presenza di investimenti in questa area passa dal 32% del 2013 a ben il 51% di quest'anno.

L'attenzione delle Imprese Top e Medio Grandi italiane non è per i tradizionali sistemi di B.I. ma per quella nuova categoria di Analytics che consente di analizzare tutti i tipi di dati, utilizzando metodi quantitativi sofisticati, statistiche, data mining descrittive e predittive, simulazioni e ottimizzazioni, per ottenere viste approfondite e dettagliate del business e previsioni in tempo reale.

L'ulteriore aspetto di Innovazione correlato agli Advanced Analytics è la modalità di adozione che può avvenire secondo un approccio tradizionale e diretto di piattaforme on premises, attraverso servizi offerti da consulenti e da advisor, di report e servizi specifici, anche in modalità SaaS.

A seguire, il 46% delle imprese del nostro panel segnala progetti di *Content Management* e di digitalizzazione di contenuti, inclusa la fatturazione elettronica. Si tratta di un mix di attività legate sia a processi classici di gestione e scambio dei contenuti all'interno della catena del valore, sia di messa a punto di contenuti ai fini di una migliore *User Experience*.

I progetti di *eCommerce* e di *Digital Marketing* conquistano una buona presenza nel portfolio dell'Innovazione, rispettivamente, con il 23% ed il 22% di presenza. Per l'eCommerce si tratta di un valore analogo a quello rilevato un anno fa, mentre per il Digital Marketing la percentuale conferma una spiccata crescita. Ad entrambi i temi abbiamo dedicato il capitolo 2 di questo Report.

Rimanendo nelle aree applicative, completano il quadro il 12% di presenza di investimenti nell'area *Geographic Information Systems* (GIS) e dei sistemi di georeferenziazione e nell'area dell'*Internet of Things* (IoT). In entrambi i casi si tratta di investimenti selettivi, che dipendono anche dalla tipologia di business dell'impresa.

Invece l'*Information Security Management* continua a guadagnare priorità in ambito aziendale, con un 19% del nostro panel che dichiara l'assunzione di nuove iniziative in ambito sicurezza, compliance e risk management. Del resto anche altre nostre ricerche, come l'INSIGHT 2014 specificatamente dedicato all'Information Security Management nelle Imprese Top e Medio Grandi italiane, mostrano che il Budget Esterno destinato all'Information Security è circa il 10% di quanto le imprese investono per affrontare la problematica complessiva della

sicurezza, della compliance, del rispetto della privacy e della gestione del rischio.

Alcuni brevi commenti sugli investimenti infrastrutturali. Come si vede, il numero di nuovi investimenti nell'area della trasformazione e virtualizzazione del datacenter "on premises" è tuttora rilevante e tocca il 31% delle imprese, così come tuttora l'area dei sistemi di *Back-up e di Recovery*, il 30%.

Importante ed emergente l'area del *Workplace as a Service* o, più in generale, della standardizzazione dell'End-point. Quest'area è segnalata dal 27% delle imprese del panel ed in essa vi ricadono anche i numerosi sviluppi di Mobile App, di Collaboration e di messa in sicurezza dell'End-point stesso.

Infine i nuovi passi verso acquisizioni di servizi in modalità IaaS e PaaS toccano il 12% delle imprese e, ancor più importanti, i nuovi progetti in modalità SaaS, che interessano il 15% del panel. Queste percentuali, ancorché in crescita rispetto a rilevazioni precedenti, mostrano come il Cloud Computing sia entrato a pieno titolo in una seconda fase di più matura adozione nelle imprese italiane Top e Medio Grandi.

In quest'area del *sourcing* innovativo o alternativo abbiamo anche inserito l'*Application Management*, cioè l'esternalizzazione in toto della gestione di applicativi ed il *Business Process Management*, in questo caso l'esternalizzazione di interi processi. Le percentuali di presenza, rispettivamente del 12% e del 6% riteniamo siano decisamente significative.

In Figura 4.13 proponiamo la propensione dei CIO del nostro Panel alla scelta della tipologia del fornitore nelle singole aree di Innovazione prese in esame precedentemente. Il significato vero della domanda è in quali casi si è più propensi a prendere in considerazione fornitori alternativi rispetto a quelli già presenti o, eventualmente, entrambi.

Come è logico aspettarsi, nelle aree operazionali degli ERP, del CRM, dello HRM e dello SCM e in quelle ad elevata specializzazione e competenza, il fornitore già presente può contare su un rapporto di fidelizzazione decisamente alto, anche se le imprese lasciano comunque aperta una chance molto piccola per scelte alternative. In questi casi l'alternativa del nuovo fornitore entra in gioco quando sono previsti investimenti per la sostituzione o il cambio di sistemi legacy. Il provider abituale, o già presente per altri motivi, è però premiato anche in aree emergenti, come nel caso degli Analytics, dove è preferito nel 75% dei casi e dell'eCommerce, dove è premiato nel 67% dei casi.

Ovviamente è molto più aperta la competizione in aree come il

FIGURA 4.13



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

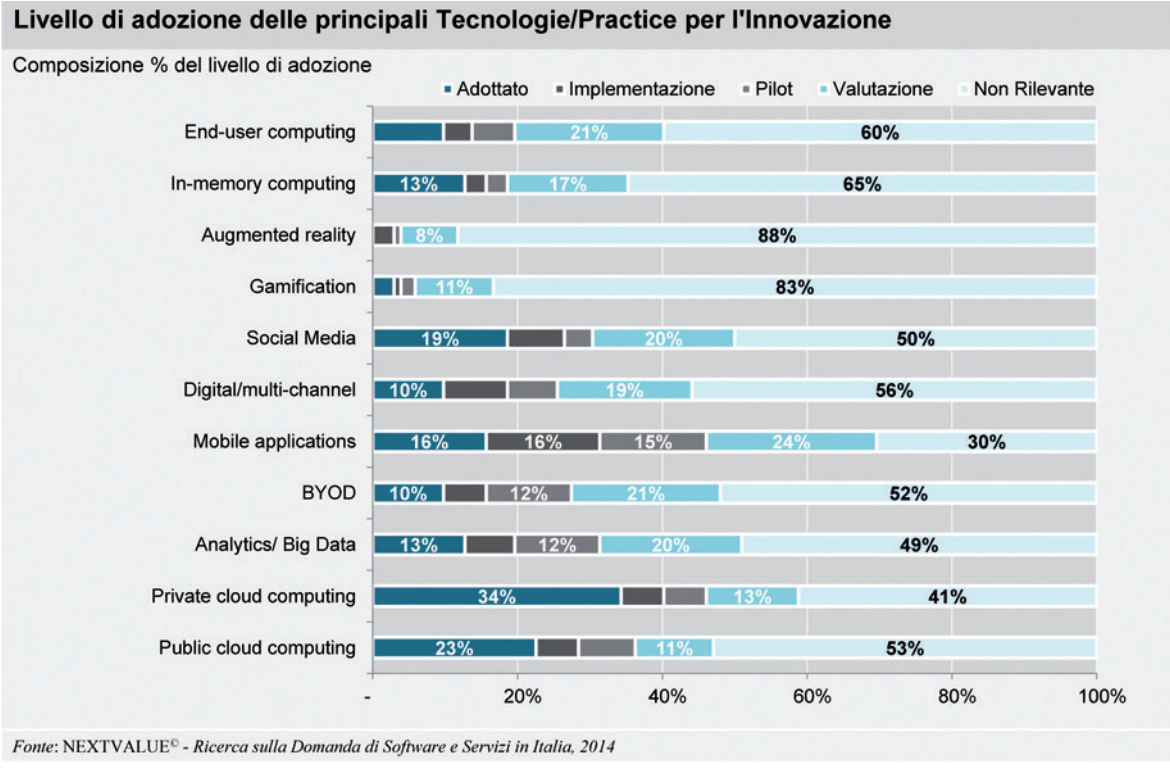
Digital Marketing o i servizi in Cloud Computing, dove la presenza di nuovi fornitori alternativi o la loro coesistenza con quelli usuali è decisamente apprezzata dai CIO.

Doppia tendenza nelle aree infrastrutturali: la trasformazione del datacenter è largamente appannaggio dei fornitori tradizionali, mentre quella dell'End-point apre decisamente a nuovi ingressi.

In generale osserviamo che la barriera di ingresso in tutte le aree non è così elevata e monolitica, visto che comunque il CIO è sempre propenso a considerare altri provider, soprattutto per alzare il livello di competizione con quelli abituali. Come vedremo più avanti, tra gli obiettivi del CIO si configura sempre più anche quello di favorire il più possibile situazioni di coesistenza e di integrazione. In ogni caso 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.

Per completare il quadro sull'*Innovazione*, riportiamo lo stato dell'arte dell'adozione delle principali tecnologie e practice di trasformazione digitale espresso dal panel di CIO, a cui abbiamo chiesto di valutare se ciascuna tecnologia avesse già un uso esteso in azienda, se fosse utilizzata

FIGURA 4.14



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

in un primo progetto operativo, o fosse in fase di test prototipale, o tuttora in valutazione (Figura 4.14). Si tratta di tecnologie e practice emergenti e quindi ancora di moderato utilizzo e presa in considerazione.

Tra quelle proposte, le tecnologie di *Cloud Computing*, "*Mobile*" e, in qualche misura, di *Social Media* risultano le più adottate o già implementate. Del resto queste sono le tecnologie da lungo tempo disponibili e oggetto di un'ampia proposta da parte dei provider. Fa eccezione la practice BYOD che, nella peculiarità del mercato italiano, non ha avuto finora sviluppi analoghi a quelli del mercato Nord-Americano.

Un secondo gruppo di tecnologie, che fruisce di un livello di adozione più moderato, comprende gli *Analytics* di nuova generazione, i *Big Data* e le numerose tecnologie e practice di *Digital Marketing* e di *Omnicanalità*. Queste tecnologie e practice sono destinate a divenire presto mainstream, ma al momento prevalgono ancora azioni di valutazione e di uso prototipale.

Un discorso a sé merita l'area dell'*End-user Computing*, nelle sue variazioni WaaS, Mobile App, etc.. Decisamente quest'area, come, in generale tutta quella delle Appliances, sta acquisendo importanza via via

che procede il processo di trasformazione dell'IT di un servizio. Da qualsiasi Appliance, il collaboratore o l'utente può accedere *in sicurezza* al proprio livello di applicazioni e dati aziendali e collaborare con propri peer indipendentemente dallo strumento, dal luogo e dal momento, ma anche dai layer applicativi che si interpongono con lo strumento finale.

Infine le tre aree dell'*In-memory Computing*, della *Realtà Aumentata* e della *Gamification*, sono la base della realizzazione di nuove applicazioni che mettono al centro la user experience. Come si nota in questi casi siamo alle prime fasi di adozione da parte di "esploratori" del nostro panel.

PRIORITÀ DI INVESTIMENTO NEI PROSSIMI 12 MESI

4

Tralasciando per il momento il tema dell'Innovazione e prendendo in considerazione tutti gli investimenti che l'impresa intende mettere a portfolio per i prossimi 12 mesi (Figura 4.15 e Figura 4.16), qualunque sia la loro destinazione d'uso, abbiamo costruito la *Matrice di Attrattività* (Figura 4.17). Per coerenza e semplicità abbiamo proposto le stesse aree di investimento già usate in precedenza.

Coloro che ci seguono da tempo conoscono il significato della matrice di attrattività, da sempre una della caratteristiche peculiari dell'Assintel Report. Per tutti, comunque, un breve recap metodologico è riportato in Appendice B.

Iniziando la nostra analisi dall'area di *Enigma*, i CIO del nostro panel vi hanno classificato investimenti che per loro natura sono selettivi e che rispecchiano scelte comunque non applicabili in tutte le tipologie d'impresa. Il caso più eclatante è quello del BYOD, una practice che non trova riscontri diretti in molte imprese, almeno nella sua accezione classica e che è invece oggetto di interventi più o meno standard a cura di provider di comunicazione. Per esempio, è ampia l'offerta di Smartphone o Tablet "aziendali" utilizzati anche per fini personali e, in questi casi, è lo stesso provider a offrire proposte di gestione.

Più interessante, per ovvi motivi, il quadrante di *Nicchia*. Come è noto, in esso rientrano investimenti che non sono appannaggio della maggioranza delle imprese ma che rivestono una elevata priorità per coloro che hanno deciso di farli. Nel nostro caso, investimenti come quelli in *Geographic Information System* (GIS), intesi come progetti ad hoc che per loro tipologia interessano un numero più ampio di imprese ma non hanno ancora raggiunto un'adozione su più ampia scala. Facciamo riferimento a progetti specifici e non all'utilizzo di tecnologie o dati di georeferenziazione che, ovviamente, possono integrarsi in altri tipi di applicazioni.

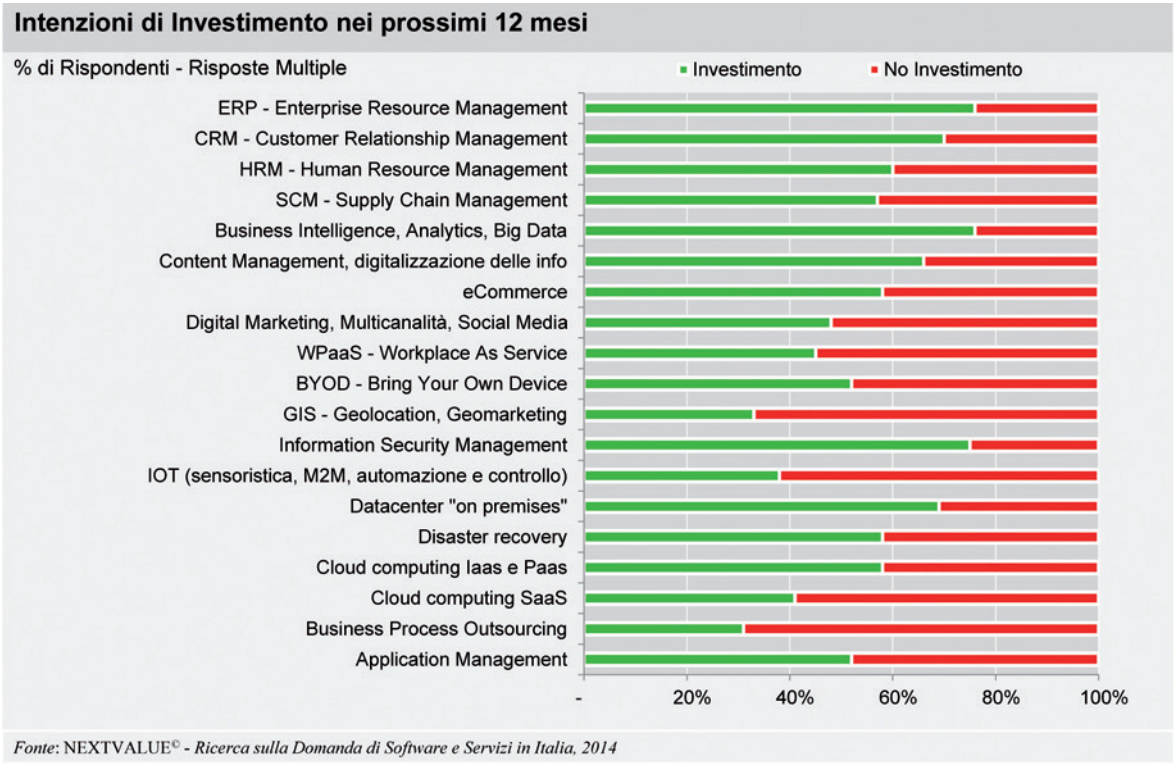
Così i progetti di *Internet of Things*, che rivestono ancora la caratteristica di early adoption nelle imprese del nostro panel.

Più avanzata, pur rimanendo ancora in area di Nicchia, l'attivazione di applicativi in modalità SaaS, così come tutta l'area del Workplace del Digital Marketing. Da rilevare che i servizi IaaS e PaaS per la prima volta maturano un'intenzione d'acquisto che va ben oltre la metà delle imprese del nostro panel e mettono a segno una priorità decisamente buona.

A cavallo tra le aree di Enigma e Nicchia e, comunque, con una buona frequenza di intenzione, si colloca l'Application Management.

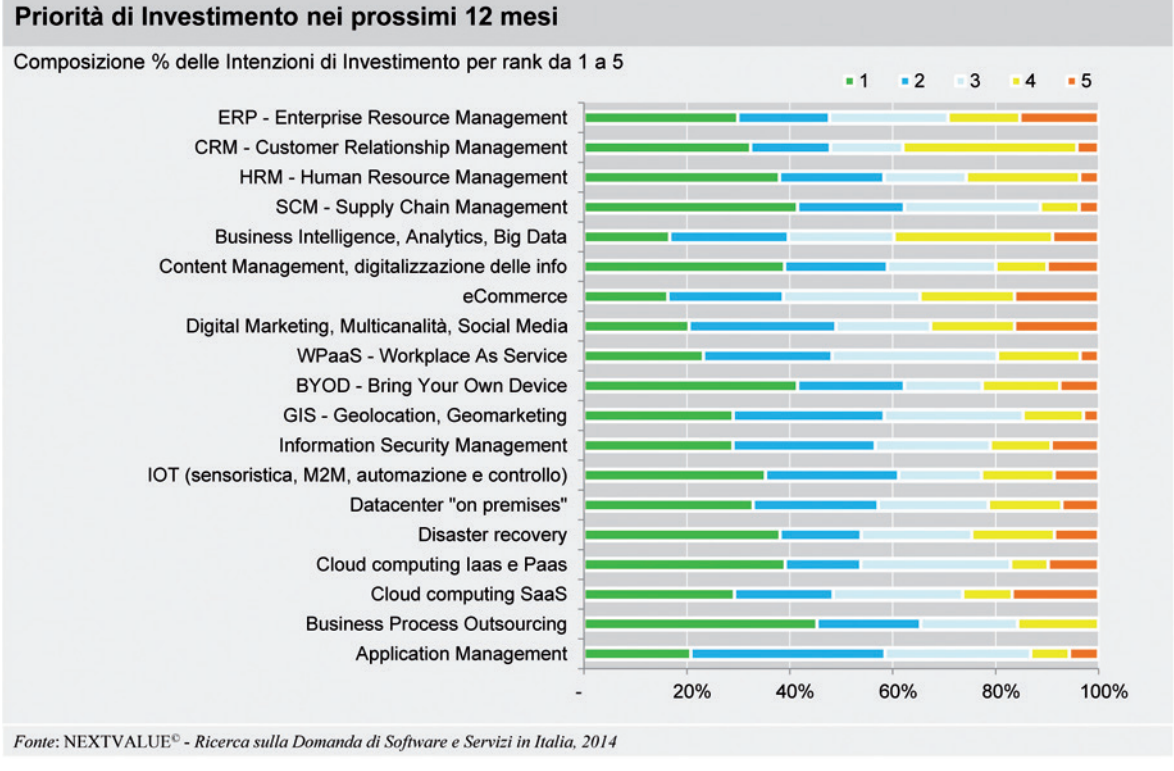
Il quadrante di *Alto Potenziale* riporta gli investimenti con intenzione e priorità maggiori, a cominciare da quelli in eCommerce e in Business

FIGURA 4.15



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

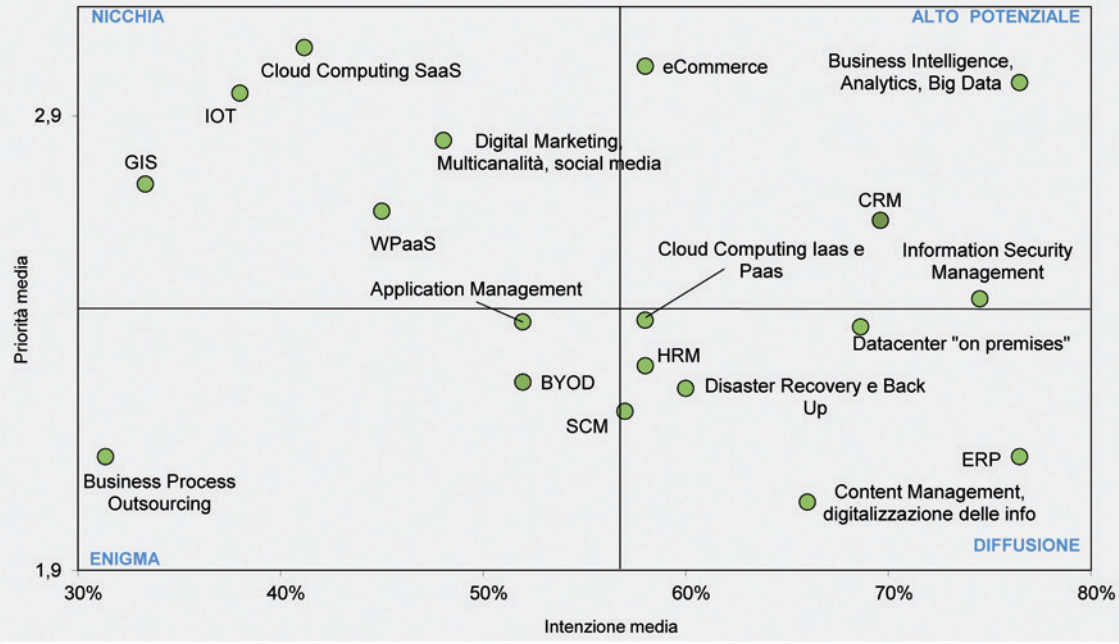
FIGURA 4.16



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.17

Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi - Matrice di Attrattività



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Analytics, in vetta alle priorità del nostro panel. A nostro avviso un po' paradossalmente, di recente molta della comunicazione business degli Operatori è stata monocorde e *solo* sugli Analytics, trascurando di fatto aree importanti per il cliente, come appunto l'eCommerce.

In Alto Potenziale continuano a rimanere gli investimenti in *Customer Relationship Management* (CRM), soprattutto in questo momento in cui la relazione con il cliente deve essere rafforzata e, soprattutto, l'area della Security, della Compliance e del Risk Management. Come è noto, per la sua criticità quest'ultima richiede un supporto continuativo e sviluppi che esulano anche dalla sola funzione IT.

Infine il quadrante di *Diffusione*, in cui gli investimenti sono più frequenti ma con priorità al di sotto della media. È in questo quadrante che troviamo il resto dei sistemi operazionali, che richiedono un assiduo innesto di investimenti sia ai fini di un loro aggiornamento che di un adeguamento ed estensione di copertura funzionale. Nello stesso quadrante e per le stesse ragioni troviamo gli investimenti per percorsi di trasformazione del datacenter e quelli per il Disaster Recovery e Backup. Decisamente sorprende che molte imprese del nostro panel siano tuttora alle prese con questo tipo di problematica. Più giustificabile, da parte nostra, la diffusione di investimenti in area Content.

RELAZIONI DEL CIO

In questa breve sezione della survey abbiamo sondato il nostro panel di CIO circa l'importanza e lo stato della relazione con le altre figure del Management e con gli altri stakeholder dell'impresa. La capacità di intrattenere relazioni al giusto livello è divenuta una capacità importante per un ruolo sempre più coinvolto nei meccanismi decisionali dell'azienda. Il rischio è che il CIO venga sommerso proprio perché owner di ogni iniziativa IT che ha risvolti sul business, 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.

Per fare chiarezza, abbiamo chiesto ai CIO di analizzare dapprima le proprie relazioni con il Management Team aziendale, indicando per ciascun ruolo il grado di importanza della relazione ed il livello di soddisfazione raggiunto con ogni singolo interlocutore. I risultati sono mostrati in Figura 4.18.

La relazione a cui è attribuito il massimo grado di importanza è ovviamente quella con il CEO. Sussiste però un chiaro gap con il reale livello instaurato. Le occasioni per condividere proposte e punti di vista non sono frequenti e sicuramente il CEO ha una serie di priorità decisamente più assillanti dell'IT. Nonostante ciò, sempre più spesso il CIO è scelto dallo stesso CEO che assegna all'IT un valore strategico indispensabile per la crescita dell'impresa. In questi casi il rapporto è decisamente facilitato.

Il secondo in ordine di importanza nelle relazioni del CIO è il CFO. In questo caso il gap è minore e anche il livello della relazione si approssima all'ottimale. Da rilevare che in molti casi il CIO dipende gerarchicamente dal CFO.

Buone per importanza e livello anche le relazioni con altri manager in ruoli decisamente classici, come il Direttore del Personale e il Chief Operating Officer.

Le figure emergenti pongono qualche issue sia in termini di intensità della relazione sia di cooperazione. Tra esse spicca il CMO, con il quale il CIO cerca di intrattenere una relazione migliore, mentre sorprendono le scarse citazioni di altri ruoli. Alcuni di questi sono effettivamente nuovi, come il Chief Digital Office e il Chief Data Officer o, in altri casi, come per il Chief Information Security Officer è frequente il caso che essi siano ancora ruoli subalterni.

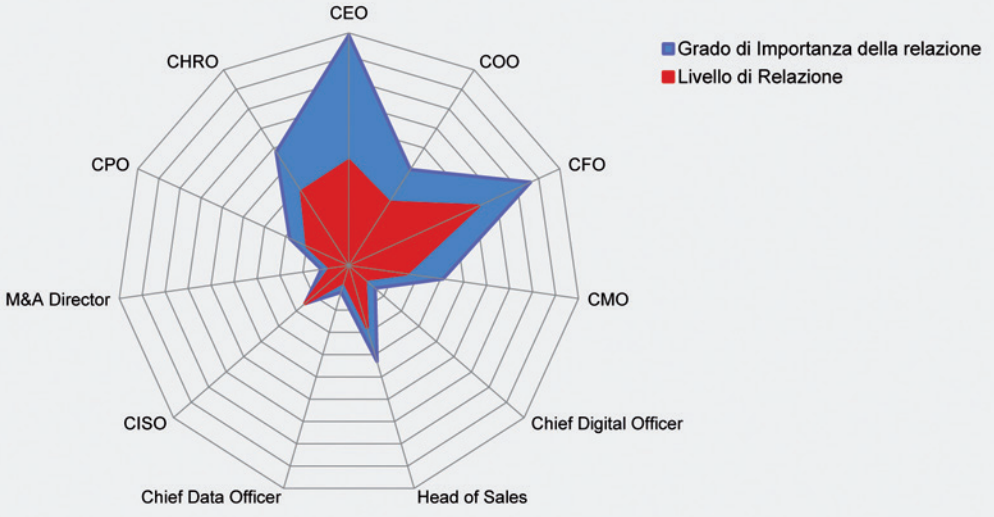
Se passiamo in rassegna le relazioni con gli Stakeholder esterni all'azienda, ai fornitori di Soluzioni e Servizi IT è attribuito il grado di importanza maggiore; tra questi gli Hardware Vendor perdono relativamente di importanza. Per il suo ruolo di buyer il CIO ritiene di dover intrattenere relazioni mediamente migliori con queste due

FIGURA 4.18

Grado di Importanza e Livello della Relazione con gli Stakeholder Interni

Risposte Multiple, N. imprese Top e Medio Grandi del Panel = 250

D: Quanto pensa sia importante avere una "relazione" con gli stakeholder INTERNI alla sua azienda? Qual è il suo attuale livello di relazione con gli stessi?



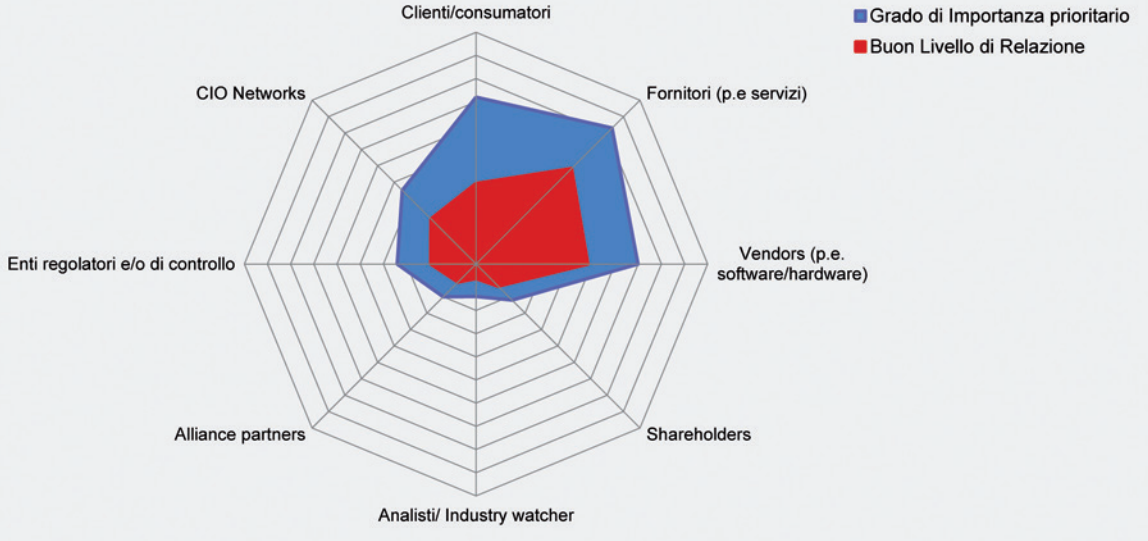
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.19

Grado di Importanza e Livello della Relazione con gli Stakeholder Esterni

Risposte Multiple, N. imprese del Panel Top e Medio Grandi = 250

D: Quanto pensa sia importante avere una "relazione" con gli stakeholder ESTERNI alla sua azienda? Qual è il suo attuale livello di relazione con gli stessi?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

categorie di interlocutori, anche come destinatario privilegiato della loro comunicazione business.

Tra gli altri Stakeholder, i Clienti finali dell'impresa emergono come un target della relazione del CIO. Di fatto questi ne ammette l'importanza anche se in generale la relazione non ha ancora raggiunto il livello opportuno.

Dai risultati rappresentati in Figura 4.19 si può anche intuire come probabilmente tenderanno a disporsi le relazioni del CIO nel prossimo futuro. Da una maggiore attenzione alle modalità di procurement e di erogazione dei servizi IT, a una maggiore presenza e assiduità degli stessi CIO nell'area della comprensione dei bisogni dei clienti interni ed esterni all'azienda, alla collaborazione con i partner.

Da qui anche l'importanza annessa alla partecipazione attiva a *business community* esclusive, in cui i partecipanti sono accuratamente selezionati tra gli "addetti ai lavori" e tra i colleghi di imprese anche concorrenti che però condividono le medesime problematiche.

STRATEGIA IT

Sono sempre di più i manager delle imprese che riconoscono il valore strategico dell'IT e, mentre ne riconoscono la capacità di migliorare la produttività, l'efficienza e l'Innovazione, ne riscontrano anche una serie di carenze; tra queste, in particolare, lacune nella leadership e nel saper scoprire, sviluppare e trattenere i talenti.

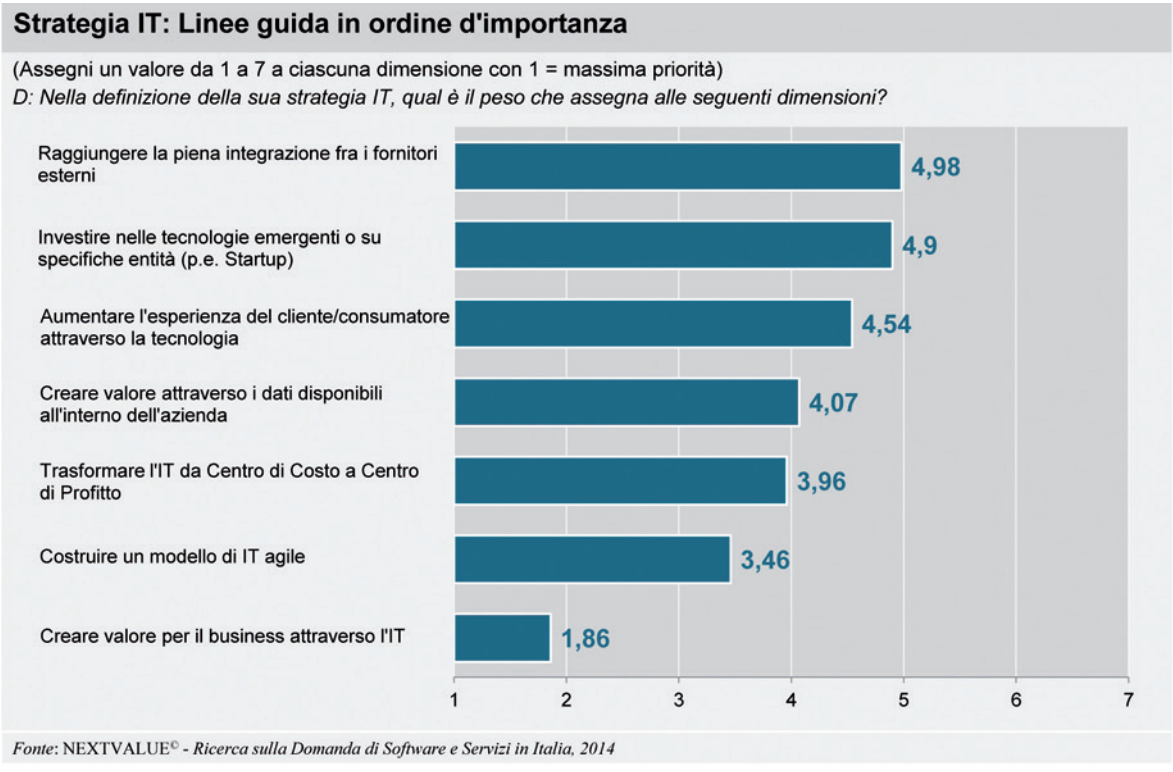
Per i CIO sarebbe abbastanza facile trovare attenuanti appellandosi alla costante riduzione dei Budget proprio mentre all'IT viene richiesto di riallineare le proprie priorità al business. Un buon compromesso è di massimizzare il supporto dell'IT all'azione commerciale e al miglioramento della disponibilità di informazioni per i processi decisionali.

Abbiamo chiesto ai CIO del panel di ordinare per importanza le linee guida alla base della loro strategia IT ed in Figura 4.20 eccone il quadro riassuntivo.

Al primo posto tra le risposte suggerite si classifica la necessità di raggiungere una piena sinergia con l'azione dei fornitori e di integrare meglio gli stessi fornitori tra di loro, il tutto, immaginiamo, per un risultato più efficace a parità di risorse disponibili.

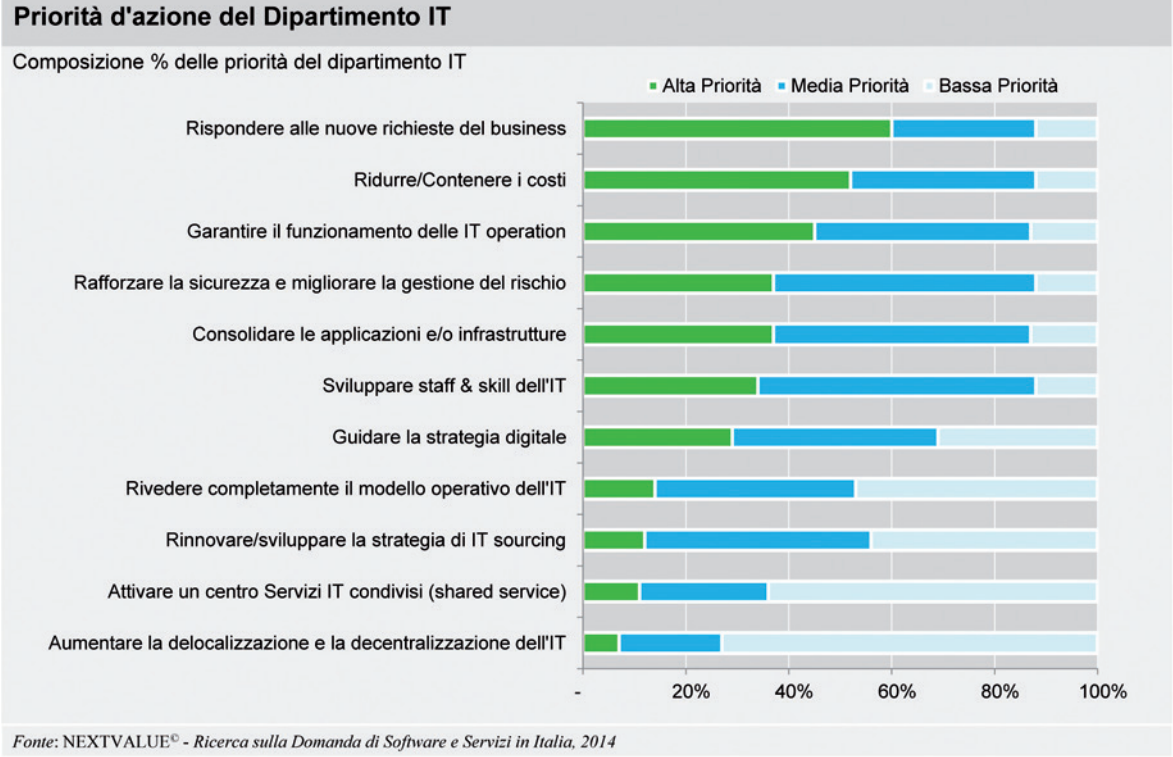
Quasi di pari importanza è l'investire nelle tecnologie emergenti e reperire risorse e competenze, anche in modo non convenzionale. Una modalità che ci siamo permessi di suggerire come esempio, e che è stata apprezzata, è quella di acquisire o di collaborare con start-up e/o gruppi esterni innovativi. Il problema, semmai, è in questo caso come trattenere skill tanto preziosi; un modo è lasciarli nelle loro organizzazioni d'origine, non intaccandoli con burocrazia e vincoli interni.

FIGURA 4.20



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 4.21



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

La terza linea guida ha ”finalmente” a che fare con il miglioramento dell'esperienza del cliente e consumatore, proprio attraverso l'impiego di tecnologie emergenti e con la creazione di valore attraverso una migliore messa a disposizione di dati e informazioni.

I nostri CIO hanno ampiamente preferito queste linee guida ad altre più generiche, come, ad esempio, “creare valore per il business attraverso l'IT”, o più inerenti alla stessa organizzazione IT, come “costruire un modello IT agile”.

A valle della strategia analizziamo la priorità d'azione dell'organizzazione IT in Figura 4.21. A questo proposito abbiamo sottoposto alla valutazione del nostro panel una serie di ambiti di attività richiedendo ai partecipanti di esprimersi sulle priorità assegnate nell'orizzonte temporale dei prossimi 12-18 mesi. Per semplicità riportiamo la priorità secondo tre soli gradi: Alta, Media e Bassa.

Un primo nutrito gruppo di attività ottiene priorità decisamente più elevate: in esso rientrano la governance dell'IT, per garantirne affidabilità e resilienza, il consolidamento delle infrastrutture e delle applicazioni, in una visione di evoluzione verso una struttura “a servizi”, lo sforzo per il rafforzamento della sicurezza dell'informazione e una migliore gestione del rischio, la capacità di rispondere ai nuovi bisogni del business e lo sviluppo delle competenze e degli skill. Il tutto, ovviamente, in uno scenario di razionalizzazione dei costi.

Oltre a questi si affacciano però anche altri temi molto importanti, come *Guidare la strategia digitale dell'impresa*. Come avremo modo di commentare più avanti nel capitolo dedicato alle strategie, non è detto che questo compito di leadership debba essere assolto dall'IT e dal CIO. Come sembrano voler indicare i nostri CIO con le loro risposte, certamente è importante che l'IT sviluppi una particolare sensibilità e strategia sull'argomento, mettendo a frutto anche le proprie capacità di gestire progetti complessi di trasformazione.

L'ANALISI PER SEGMENTO DI MERCATO

4

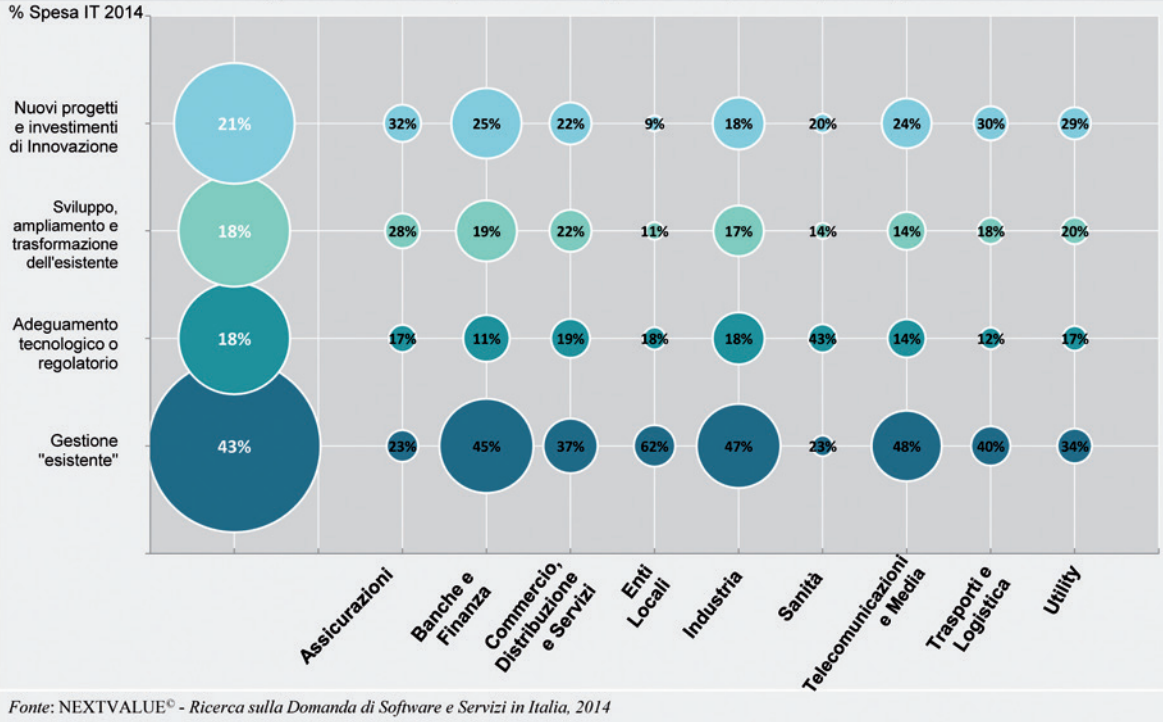
I risultati finora proposti attengono alle risposte dell'intero panel delle imprese Top e Medio Grandi. Queste imprese però mostrano peculiarità specifiche in relazione alla loro appartenenza a specifici settori merceologici. Pertanto, proprio per approfondire questi elementi caratterizzanti, abbiamo posto al CIO alcune domande specifiche in relazione alla Industry di appartenenza dell'impresa, tenendo conto, nell'analisi delle risposte, anche dei commenti lasciati qua e là dagli stessi CIO come ragioni in più per motivare determinate scelte.

Anzitutto, però, diamo un quadro di insieme. La Figura 4.22 propone la scomposizione per Industry del quadro di insieme del Budget IT Esterno per finalità d'uso. L'intento non è di classificare quale IT sia più innovativa e in quale Industry, ma di rilevare le differenze a livello mediano. Così si osserva che le imprese del nostro panel appartenenti a Industry quali Assicurazioni, Banche, Commercio, Distribuzione e Servizi, Telecomunicazioni e Media, Trasporti e Logistica e Utility sono quelle che affermano di essere maggiormente orientate allo Sviluppo di Nuovi Progetti.

A questo punto prendiamo in esame i risultati specifici inerenti ciascun segmento di mercato e cerchiamo di trarne opportune indicazioni.

FIGURA 4.22

Destinazione del Budget IT Esterno per macro-capitolo di spesa e per segmento di mercato



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

ASSICURAZIONI

Il segmento delle Assicurazioni in Italia fornisce un contributo significativo all'economia italiana con una vasta gamma di servizi per la protezione dei rischi. L'Italia è al quarto posto in Europa e al settimo posto nel mondo per raccolta premi, con una quota di mercato pari al 3,1%. Complessivamente dà lavoro a circa 47 mila dipendenti, che divengono 300 mila persone, includendo tutti gli addetti alla vendita e alla distribuzione dei prodotti, con la presenza di 232 compagnie, di cui 132 aventi sede legale in Italia e 100 in rappresentanza di imprese estere.

La raccolta premi, al lordo delle cessioni e retrocessioni, nel 2013 è aumentata nel complesso del +12,7% grazie al contributo positivo del comparto *vita*, che ha registrato una crescita di +21,3%, mentre i premi del settore *danni* crescono del +3,9%.

Nel 2014 le Assicurazioni italiane contano di confermare la crescita nel settore vita e un lieve calo nella raccolta premi nel settore danni. Il volume premi si contrarrebbe ulteriormente del -6% nel 2014, in linea con quanto osservato nel 2013 (-7%).

Per quanto riguarda il canale distributivo emergono trend quali il calo del canale bancario e degli agenti in relazione alla crescita di importanza degli uffici postali e dei promotori finanziari. Al di là di questo anche la tecnologia incide in modo diretto, soprattutto quando si accompagna a cambiamenti normativi. Anche quest'anno ha visto la comparsa di canali di distribuzione diversificati, in cui, ad esempio, la crescente disponibilità di App, sia per accedere a servizi che per ricercare e comparare prodotti, ha decisamente rivoluzionato le modalità di acquisto di prodotti come le RC auto.

La fidelizzazione del cliente è una priorità per il segmento Assicurazioni, in particolare nel ramo RC auto e ciò porta le compagnie a definire nuove strategie di *omnicanalità* che fano leva sulle tecnologie mobili. Strumenti e servizi accessori sono resi disponibili lungo tutto il rapporto del cliente con la compagnia, dalla fase di pre-acquisizione, con la disponibilità di offerte personalizzate, alla gestione del processo di liquidazione di sinistri, al cambio polizza.

Del resto le statistiche europee mostrano come gli Italiani siano "sotto-assicurati" rispetto ad altri in Europa, ma il contesto del mercato e, soprattutto, l'evoluzione del comportamento del cliente, più attrezzato tecnologicamente e più "consumatore" pone le compagnie di fronte alla sfida di realizzare una migliore customer experience.

Il segmento è anche oggetto di adempimenti dovuti ai cambiamenti normativi. Oltre a una gestione ottimale del rischio, le compagnie devono adempiere a quanto previsto dalla normativa italiana in materia

di trasparenza e di informazioni verso gli assicurati, oltre che allinearsi ai dettami di Solvency 2 che, però, entrerà in vigore solo dal 1 gennaio 2016.

Oltre che a investire su omnicanalità e compliance, le Compagnie di Assicurazione devono migliorare le proprie performance, snellendo processi, dematerializzando e incrementando il proprio patrimonio informativo.

Infine sanità, welfare, nuove esigenze di protezione per piccole e medie imprese rappresentano opportunità per un *ampliamento del portfolio* prodotti e l'invenzione di nuovi servizi.

Il Budget IT Esterno raggiunge nel 2014 la stima di 1.248 milioni di Euro, equivalente al 6% del valore complessivo, con una crescita annuale del +3,1%.

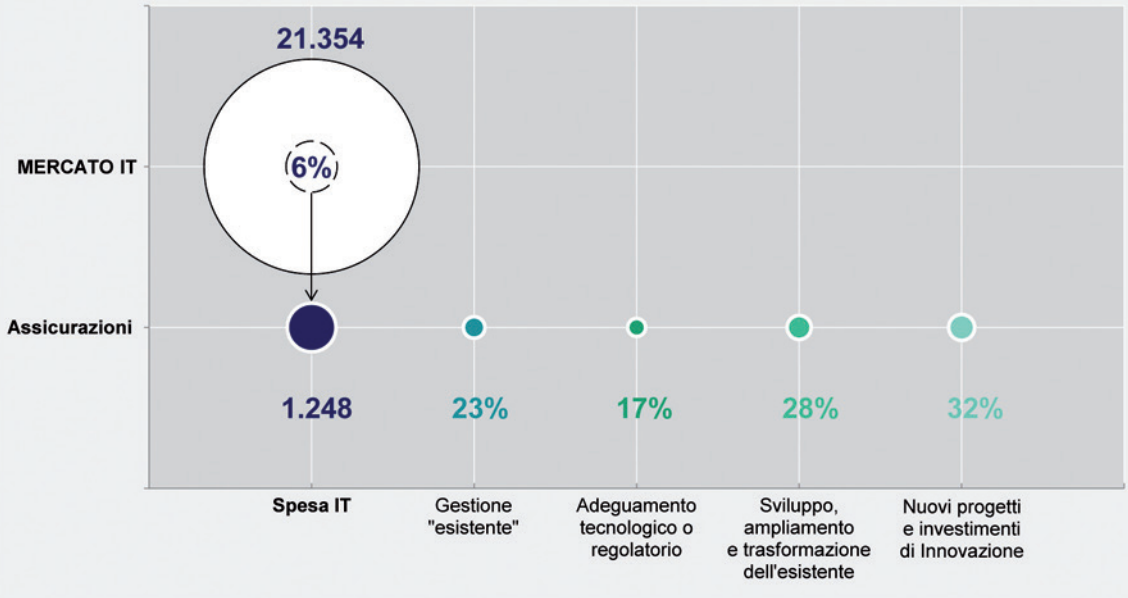
Il grafico della Figura 4.23 riassume il valore del Budget IT Esterno dell'Industry delle Assicurazioni come percentuale del totale del mercato a fine 2014, escludendo la componente Consumer. In figura sono poi mostrate le percentuali indicate dalle Compagnie di Assicurazione che hanno partecipato al panel rispetto alla sua destinazione d'uso.

Le compagnie del nostro panel si presentano mediamente molto più

FIGURA 4.23

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, 2014*

virtuose della media del panel nel contenere i Budget dedicati alla *Gestione dell'Esistente* e molto più concentrate sia sullo *Sviluppo Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente*, a cui dedicano il 28% del Budget IT Esterno, sia sulla realizzazione di *Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione*, a cui dedicano ben il 32% del Budget.

Approfondiamo queste indicazioni analizzando i *Progetti di Innovazione* del portfolio progetti 2014-2015.

Assicurazioni: Budget IT e Innovazione

Secondo le Compagnie di Assicurazione partecipanti al nostro panel, anche nei prossimi 12-18 mesi l'Innovazione IT sarà guidata dalla necessità del business di personalizzare i prodotti in offerta e proporre servizi innovativi ed interessanti in modalità omnicanale. In particolare le compagnie saranno impegnate in sviluppi a supporto della Sicurezza dell'Informazione, della mitigazione dei Rischi e nella razionalizzazione delle infrastrutture e delle applicazioni nell'ambito della digitalizzazione dei processi.

A questo riguardo il quadro risultante dalle risposte del nostro panel è riportato in Figura 4.24. L'area dei Business Analytics, del Digital Marketing e del Content Management risultano ottenere una netta preferenza, seguite dagli investimenti in CRM ed in Information Security Management.

L'ambito della Business Intelligence rimane permeato da interventi rivolti a una migliore conoscenza e interpretazione dei dati e, a fronte di una crescita dei dati e dell'esigenza di una loro più efficace gestione, le Compagnie Assicurative partecipanti al panel suggeriscono interventi nell'ambito di nuove architetture di storage e seguono con interesse le prime esperienze di utilizzo delle tecnologie di Big Data.

I progetti CRM riguardano, in particolare, l'integrazione della omnicanalità e gli aspetti di *social marketing* mentre i fronti del Content Management continuano ad essere quelli connessi alla digitalizzazione dei contenuti e processi e alla messa a punto di portali rivolti alla comunicazione con gli assicurati e gli intermediari.

Oltre che guidati da logiche di Innovazione e di investimento nelle aree emergenti, i progetti su cui si impegnano le Compagnie riguardano anche l'adeguamento dei *sistemi operazionali*, con la sostituzione e l'upgrade di applicativi, la *gestione delle frodi* e di *compliance* alle normative.

L'interesse per i progetti di Internet of Things da parte delle Compagnie Assicurative si spiega con l'estensione della proposta di cosiddette black box da installare a bordo dei veicoli e il cui uso consente agli assicurati di ottenere dei vantaggi. Tutta la sensoristica di bordo consentirebbe in via teorica di offrire informazioni e servizi aggiuntivi,

FIGURA 4.24



magari tramite accordi con altri operatori. Su questo punto si stanno focalizzando anche i Top dell'Internet e le stesse case automobilistiche, il che può potrebbe porre in prospettiva qualche problema di concorrenzialità se il mercato divenisse veramente aperto. Per il momento le normative evolvono con il loro passo: entro il 2015 la black box dovrà essere in grado di chiamare in automatico i servizi di emergenza in caso di incidenti gravi.

In considerazione degli aspetti sia legati alla compliance sia alla integrazione con i sistemi "on premises" le Assicurazioni non sono tra i principali adopter di servizi di *Public Cloud Computing*, soprattutto se si pensa a servizi applicativi in SaaS. Le tecnologie di Cloud Computing sono però attrattive per fattori quali la scalabilità e la flessibilità, aspetti che rendono più plausibili investimenti nella realizzazione di Private Cloud.

BANCHE E FINANZA

Secondo quanto emerge dalla survey condotta da ABI e GfK-Eurisko, il cliente *digitale* che effettua le operazioni giornaliere come l'estratto conto, bonifici o il pagamento di bollette attraverso l'Internet Banking è giovane, laureato e metropolitano. Internet è preferita per esigenze di comodità, di velocità e per la gestione del proprio risparmio in ottica "fai da te".

L'adozione di una dimensione omnicanale da parte delle Banche consente al cliente di accedere ai servizi e ai prodotti con la modalità preferita, allo sportello, da casa o in mobilità con Smartphone e Tablet, in momenti diversi e per svolgere operazioni diverse. Secondo lo studio, la crescita dell'Internet Banking è pari al +84%, con circa 14 milioni di utilizzatori e oggi il canale online è utilizzato da un cliente su due. L'incidenza è maggiore se consideriamo i clienti di più di una banca.

Nell'ultimo anno sono raddoppiati i clienti che dichiarano di usare lo Smartphone per interagire in mobilità con la banca, ad oggi oltre 3 milioni di persone. Sempre secondo l'ABI, sarebbero oltre 7 mila i download al giorno di applicazioni per il Mobile Banking.

Il telefono resta il canale preferito dagli Italiani per dialogare con la propria banca. Oltre 52 milioni di chiamate sono arrivate ai contact center delle banche italiane per fare operazioni e chiedere informazioni e assistenza nel 2013.

A fronte di un uso più marcato dei canali a distanza, la filiale bancaria continua ad essere visitata ancora da circa il 90% della clientela che privilegia lo sportello per l'assistenza e la consulenza nei momenti di scelte finanziarie importanti.

Secondo il Rapporto di previsione AFO 2014-16 vi sarebbero spiragli di ritorno alla crescita dei finanziamenti con il recupero della domanda e la riduzione del rischio già nel 2014. Per le banche operanti in Italia, patrimonialmente rafforzate e pronte agli esami europei, ciò significa che, pur in presenza di un ammontare rilevante di crediti deteriorati, vi sono segnali di un ritorno all'espansione dei prestiti proporzionale alla ripresa degli investimenti e alla caduta della rischiosità.

Nel triennio di previsione la redditività delle banche dovrebbe risultare in media pari all'1,7% in termini di ROE, non solo molto distante dai livelli pre-crisi, ma anche dai bassi valori raggiunti nel primo triennio di crisi. L'insufficiente prospettiva di redditività determinata dal perdurante elevato peso del costo del rischio e da un bassa dinamica dei ricavi, continua a chiedere ulteriori sforzi di efficienza dal lato dei *costi*.

Sta di fatto che nei primi sei mesi del 2014 l'ammontare dei prestiti alla clientela erogati dalle banche operanti in Italia, ovvero 1.842,7 miliardi di Euro, continua ad essere nettamente superiore all'ammontare

complessivo della raccolta da clientela, ovvero 1.718,2 miliardi di Euro. L'insieme dei finanziamenti a famiglie ed imprese registra una lieve contrazione su base annua, mentre i tassi di interesse sui prestiti si sono assestati su livelli migliori per i clienti.

A seguito del perdurare della crisi e dei suoi effetti, la rischiosità dei prestiti in Italia è ulteriormente cresciuta, le sofferenze lorde sono risultate nel solo mese di maggio pari a 168,6 miliardi di Euro ed il rapporto sofferenze lorde su impieghi è salito all'8,9%.

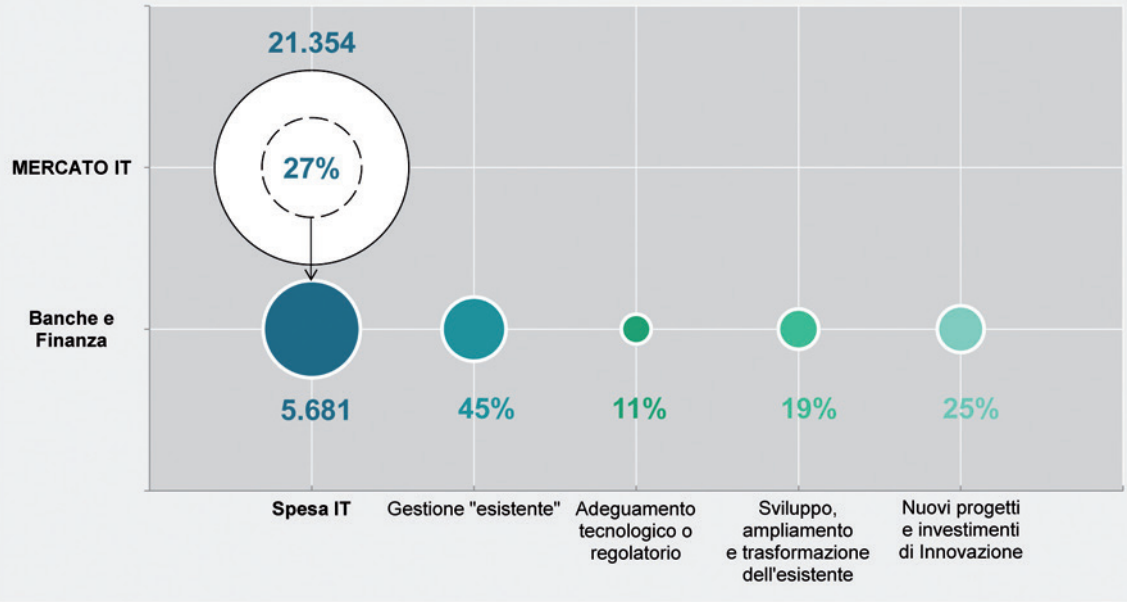
In Italia sta diminuendo su base annua la raccolta a medio e lungo termine, cioè tramite obbligazioni, segnando una diminuzione su base annua in valore assoluto di quasi 44 miliardi di Euro, il che penalizza l'erogazione dei prestiti a medio e lungo termine.

Le condizioni per il recupero di redditività del sistema bancario italiano appaiono complesse e dipendono da una ripresa della crescita dell'economia, dall'evolvere del quadro di regole nazionali ed europee, dall'azione endogena dell'industria e dei servizi e dalla riduzione dei costi. Su questo quadro generale pesa il crollo del reddito disponibile e dei consumi delle famiglie, mentre emergono effetti preoccupanti nel sistema sociale.

FIGURA 4.25

Banche e Finanza: 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, 2014*

Gli andamenti e le prospettive dell'Industry Bancaria continuano ad essere connesse alle politiche della BCE. La salvaguardia delle condizioni di redditività delle Banche italiane passa inevitabilmente per un'attenta e serrata politica di controllo e di riduzione dei costi, di soluzioni organizzative ed infrastrutturali sempre più innovative per aumentare l'efficienza e la varietà dei servizi offerti.

In questa prospettiva la trasformazione digitale e l'omnicanalità 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.

Pertanto, per quanto riguarda gli investimenti IT, la priorità è per l'integrazione ed il potenziamento dei servizi di Mobile e Internet Banking e la realizzazione di nuove piattaforme e di sportelli automatici sempre più evoluti. Sul fronte interno sussiste la necessità di una maggiore efficienza dei processi interni, di dematerializzare e di rendere più snello ed efficiente il back office.

Come vedremo meglio, tra le priorità vi è la compliance e i diversi aspetti inerenti la Gestione della Sicurezza dell'Informazione, in particolare per ciò che riguarda i canali. Sul fronte della compliance, gli investimenti maggiori riguardano il continuo adeguamento alla disciplina contabile, fiscale, normativa antiriciclaggio e all'implementazione delle direttive europee.

Comunque, dopo alcuni anni di ragionevole compressione, la Spesa IT di Industry a fine 2014 riprende a crescere del +3,2% e raggiunge i 5.681 milioni di Euro, ben il 27% dell'intera Spesa IT dei segmenti "business" (Figura 4.25).

Banche e Finanza: Budget IT e Innovazione

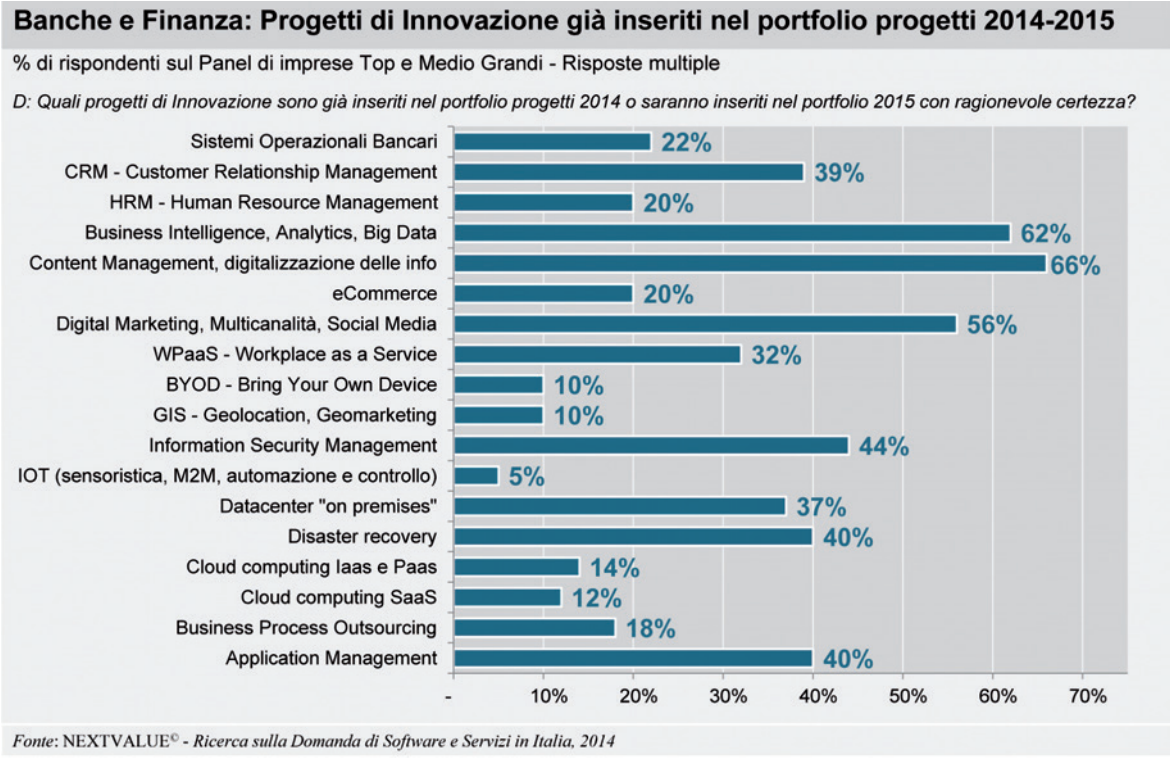
I portavoce della Banche partecipanti al panel suggeriscono un portfolio di progetti di Innovazione quale quello rappresentato in Figura 4.26.

Anche in questo caso Content Management, Business Analytics e Digital Marketing distanziano le altre aree.

La dematerializzazione e la digitalizzazione dei processi è uno dei principali trend che origina aree di investimento ormai da tempo: molte banche continuano a dare seguito a progetti che riguardano, ad esempio, la gestione dei contratti. Grazie all'evoluzione delle normative e alla validità assunta ai fini legali della *firma grafometrica*, i costi imputabili alla riduzione dei documenti cartacei si alleggeriscono, mentre si aggiungono vantaggi derivanti dalla riduzione dei rischi di errore.

Tutta l'area della Business Intelligence sale ai primi posti per progetti di Innovazione, anche in questo caso per la necessità di conoscere meglio il cliente e di sfruttare, oltre ai dati provenienti dai sistemi transazionali, anche quelli forniti da altre fonti. Si va quindi nella direzione di nuove

FIGURA 4.26



architetture di organizzazione e di gestione dei dati e verso sperimentazioni nell'area dei Big Data.

L'impulso alle iniziative di Digital Marketing deriva dalla necessità di sostenere in modo organico la scelta del modello organizzativo e di business omnicanale. In questo ambito la gestione integrata delle relazioni con il cliente diviene un'area di revisione ed estensione. Obiettivo del *CRM* è di integrare sempre meglio i sistemi di marketing e vendite per valorizzare l'asset del Cliente e migliorare le capacità di fidelizzazione.

L'attenzione riservata dalle Banche all'Information Security Management è notevolmente più elevata che in altre Industry. Il Risk Management è il principale driver di iniziative inerenti alla prevenzione dalle frodi e alla cyber-security.

Secondo le rilevazioni della stessa ABI, la compliance è il principale motivo di revisione dei sistemi operazionali bancari. Tra le normative, le disposizioni di vigilanza dettate dalla Banca d'Italia e da Basilea 3, quelle inerenti gli adempimenti contabili e fiscali, quelle antiriciclaggio e SEPA.

Rispetto ai servizi di Cloud Computing anche le Banche mostrano uno spiccato interesse agli aspetti del Private Cloud e a realizzare "on premises" tutti i prodotti e servizi associabili al core business.

COMMERCIO, DISTRIBUZIONE E SERVIZI

Come di consueto raggruppiamo in questo macro-segmento gli operatori del Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio, tutti i segmenti del 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.

Secondo l'Istat, ad Agosto, mese a cui si riferiscono le stime più recenti prima della chiusura di questo Report, l'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC), al lordo dei tabacchi, aumenta del +0,2% rispetto al mese precedente e diminuisce del -0,1% rispetto ad Agosto 2013. La dinamica tendenziale dell'indice generale è da imputare principalmente all'accentuarsi della flessione su base annua dei prezzi dei Beni energetici e al rallentamento della crescita tendenziale dei prezzi dei servizi, andamenti solo in parte controbilanciati dal ridimensionamento della flessione dei prezzi degli Alimentari non lavorati (-1,7%, da -2,9% di Luglio).

A contribuire al rialzo mensile dell'indice generale sono essenzialmente i prezzi dei Servizi relativi ai trasporti, +3,8%. L'inflazione acquisita per il 2014 sale allo 0,4% dallo 0,3% di Luglio.

Secondo le stime, l'indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA) diminuisce del -0,2% in termini sia congiunturali sia tendenziali.

A Giugno l'indice destagionalizzato delle *vendite al dettaglio* resta invariato e nella media del trimestre Aprile-Giugno l'indice mostra una flessione del -0,2% rispetto ai tre mesi precedenti. Le vendite di prodotti alimentari segnano un lieve aumento, mentre quelle di prodotti non alimentari un leggero calo. Rispetto a Giugno 2013, l'indice grezzo del valore totale delle vendite registra una diminuzione del -2,6% e variazioni tendenziali negative si registrano sia per le vendite di prodotti alimentari, sia per quelle di prodotti non alimentari.

Con riferimento alla forma distributiva, a confronto con lo scorso anno, le vendite diminuiscono sia per le imprese della Grande Distribuzione del -1,3%, sia per quelle operanti su piccole superfici del -3,9%.

Così anche l'indice del clima di fiducia dei consumatori diminuisce a 101,9 in Agosto da 104,4 del mese precedente ed il peggioramento interessa tutte le diverse componenti e segue le diminuzioni rilevate in precedenza. A livello territoriale il clima di fiducia diminuisce in tutte le ripartizioni ad eccezione del Centro, in cui risulta stazionario.

Come rileva Confcommercio, la domanda interna conferma anche quest'anno quel trend allarmante già rilevato nel 2013, conseguenza del

fatto che nessuna terapia shock o intervento fiscale ha ancora inciso con riscontri positivi.

Ricordiamo che 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 circa 60 mila punti vendita, di cui però meno del 3% opera su grandi superfici e tale articolazione è diversificata sul territorio.

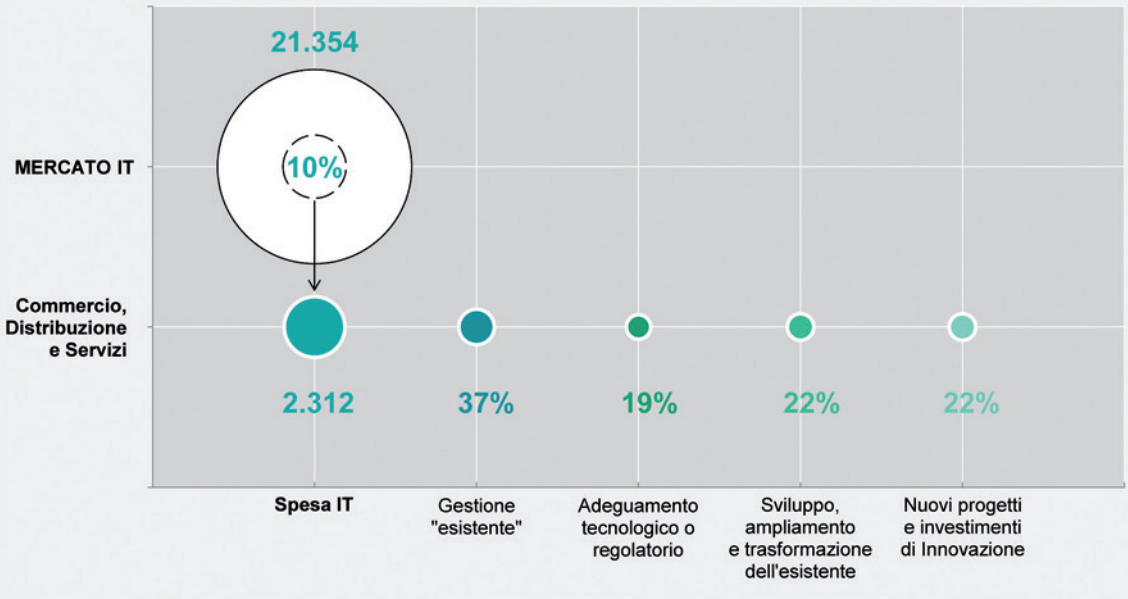
L'economia turistica offre un contributo decisivo alla produzione della ricchezza italiana, allo sviluppo dell'occupazione e all'attivo della bilancia valutaria. Il Valore Aggiunto, prodotto dalle attività connesse al Turismo, è pari a circa 83 miliardi di Euro, ovvero il 6% del totale dell'economia. I consumi turistici interni ammontano a 114 miliardi di Euro, buona parte dei quali, circa 30 miliardi di Euro, è determinato dalle spese effettuate in Italia dai turisti stranieri.

Gli esercizi ricettivi italiani ospitano ogni anno 375 milioni di pernottamenti. Il settore offre lavoro a 1,5 milioni di persone, di cui circa 1 milione di lavoratori dipendenti. Le potenzialità del Turismo dovrebbero richiamare l'attenzione delle Istituzioni e delle forze politiche e sociali su quegli aspetti dello sviluppo che richiedono azioni concrete.

FIGURA 4.27

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, 2014*

È in questo scenario in cui le difficoltà perdurano che le imprese del Commercio, della Distribuzione e dei Servizi si trovano a fronteggiare nuove sfide per cercare di evolversi. Le principali aree di azione riguardano la razionalizzazione delle strutture e dei costi, con un significativo ricorso alle tecnologie digitali per migliorare i processi decisionali, la logistica e il rapporto con il cliente. In particolare, per le imprese della Grande Distribuzione, il calo dei consumi e la contemporanea evoluzione del comportamento d'acquisto dei clienti innesca dinamiche di Innovazione e di ottimizzazione del *Punto Vendita* e di riconsiderazione della valenza dello stesso eCommerce. Tra le iniziative per il negozio fisico si diffondono i sistemi di self-scanning, di check-out automatico, di digital signage, in questo caso anche attraverso "vetrine" interattive che offrono la possibilità di navigare attraverso percorsi multimediale ed eseguire confronti.

L'eCommerce non è più il nemico da abbattere, ma la conferma che un canale virtuale non solo contribuisce oggettivamente ai risultati di vendita, ma aggiunge valore sfruttando competenze e sistemi, come ad esempio la logistica, le relazioni con le centrali d'acquisto, il demand management che sono già fattori caratterizzanti il business "fisico".

Nel suo complesso l'Industry destina 2.312 milioni di Euro alla Spesa IT, oltre il 10% del totale, in riduzione del -1,6% rispetto ad un anno fa (Figura 4.27).

Commercio, Distribuzione e Servizi: Budget IT e Innovazione

Le imprese dell'Industry comprese nel panel dichiarano di dedicare mediamente il 22% del Budget IT Esterno all'area Innovazione, un punto in più rispetto alla media generale del panel.

L'area del *CRM* prevale sulle altre. Le strategie di miglioramento della relazione con il cliente sono la continuazione di un percorso già iniziato in anni precedenti da parte di numerosi player del settore con una progressiva presenza anche nel mondo mobile e social media.

Interpretiamo il 33% raggiunto dai progetti ERP come la conferma che la razionalizzazione di processi e costi ed il ricorso significativo alla digitalizzazione degli stessi, che per noi prende forma nelle varie articolazioni del Content Management, siano la conseguenza di un miglioramento continuo e rappresentino un'azione della gestione del ciclo di vita dei prodotti, dall'approvvigionamento, alla messa a scaffale, alla vendita e alla fidelizzazione del cliente.

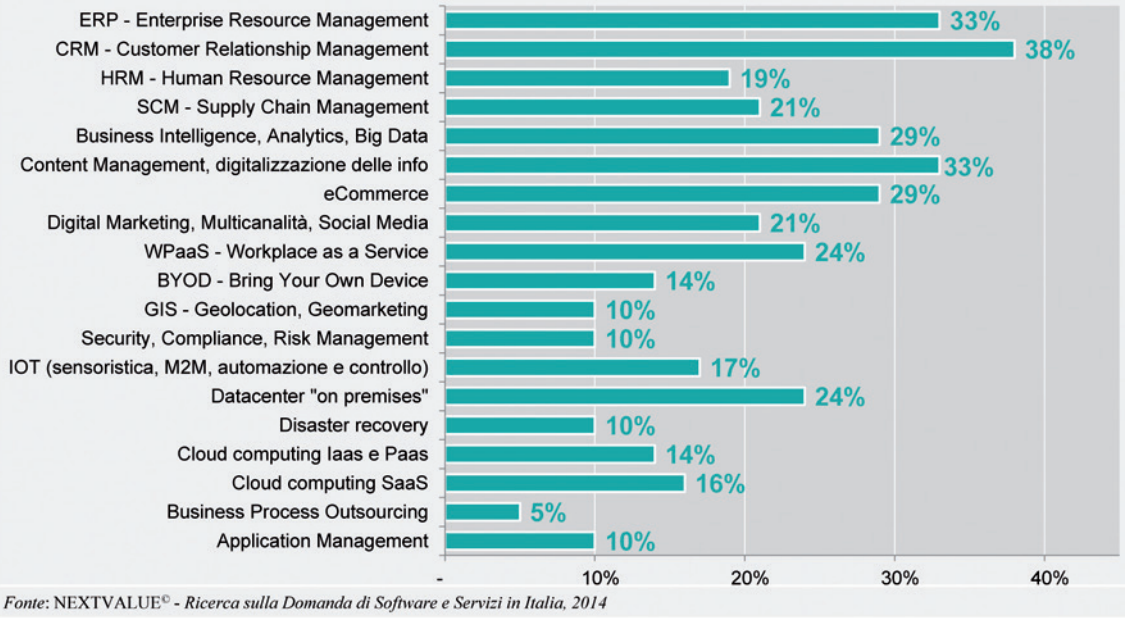
In questa Industry *Business Analytics* e *eCommerce* ottengono lo stesso livello di valutazione. Le variegate soluzioni di Business Intelligence adottate, soprattutto nelle declinazioni di Business Analytics, consentono

FIGURA 4.28

Commercio, Distribuzione e Servizi: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2014 o saranno inseriti nel portfolio 2015 con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

di estendere la visione del mercato, fino ad anticipare lo sviluppo di eventi e l'effetto di comportamenti dei consumatori. Queste analisi permettono anche di identificare schemi di comportamento anomali e le significative correlazioni tra variabili in gioco all'interno di un complesso insieme di dati, strutturati e non strutturati ai fini di poter prevedere eventi futuri e valutare opportunità conseguenti a diverse linee d'azione.

La valutazione ottenuta dall'eCommerce conferma l'alto potenziale di crescita di quest'area per l'intero segmento, senza contare che il comparto del Turismo ha ormai adottato l'eCommerce come principale canale d'offerta e di promozione (Figura 4.28).

Un interesse mediamente superiore alla media dell'intero panel è riservato ai servizi di *Cloud Computing*, sia di tipo infrastrutturale sia di tipo applicativo, in particolare per il supporto all'eCommerce, alle azioni di Digital Marketing e della Collaboration.

ENTI LOCALI

Gli investimenti per lo sviluppo degli Enti Locali, così come quelli di tutta la Pubblica Amministrazione Centrale, continuano a subire una dura contrazione dovuta alle ragioni della spending review. Gli investimenti IT, anche se rappresentano una quota marginale della Spesa, non sfuggono alle regole generali, tanto più che gran parte di essi negli Enti Locali sono assorbiti dalla gestione corrente e dalla manutenzione di un parco applicativo, spesso ormai inadeguato e logoro. La pianificazione è anch'essa carente, condizionata sì dalla spending review, ma anche dalla burocrazia e dai modelli decisionali. Solo il crescente ricorso al Mercato Elettronico della PA (MEPA) ha consentito di generare più risparmi uniformi nelle spese per le infrastrutture ed i servizi ad essi correlati.

Per loro natura, le priorità d'investimento degli Enti Locali appaiono diversificate tra Comuni, Province, Regioni e a seconda della dimensione degli stessi Enti. Tra i temi condivisi vi è quello dell'adeguamento delle postazioni di lavoro e dei programmi di *virtualizzazione* delle infrastrutture, un passo indietro rispetto alle molte imprese private che hanno già superato questo stadio di evoluzione del datacenter. Decisamente all'ordine del giorno sono l'adeguamento dei servizi alle esigenze di *interattività* online dei cittadini e dei pagamenti in formato elettronico.

In tema di servizi interattivi un passo decisivo è rappresentato dalla distribuzione capillare delle Carte Regionali dei Servizi (CRS), quali strumenti di autenticazione. La distribuzione ha finora riguardato solo il 30% dei cittadini, anche se in molti casi le carte sono integrate con la tessera sanitaria. In materia di pagamenti elettronici la situazione appare assai peggiore, anche se le imprese che insistono sul territorio ormai in maggioranza aderiscono alla possibilità di effettuare pagamenti elettronici attraverso lo Sportello Unico delle Attività Produttive e di pagare nello stesso modo certificazioni e tasse.

Un passo determinante per i cittadini dovrebbe essere l'introduzione del Documento Unificato, che sostituirà sia la tessera sanitaria che la carta di identità. Con esso sarà possibile autenticarsi in modo univoco e sicuro per accedere ai servizi online, laddove essi siano efficacemente proposti ed integrati nei sistemi di back-office.

Altrettanto importante nel percorso di realizzazione dell'eGoverment è l'aumento della *usabilità dei servizi online* ed il ricorso ai servizi di Cloud Computing come fattore abilitante. La maggioranza degli Enti Locali non prevede particolari strategie di adozione di servizi infrastrutturali in Cloud, mentre esiste una migliore propensione per l'adozione di quelli in SaaS.

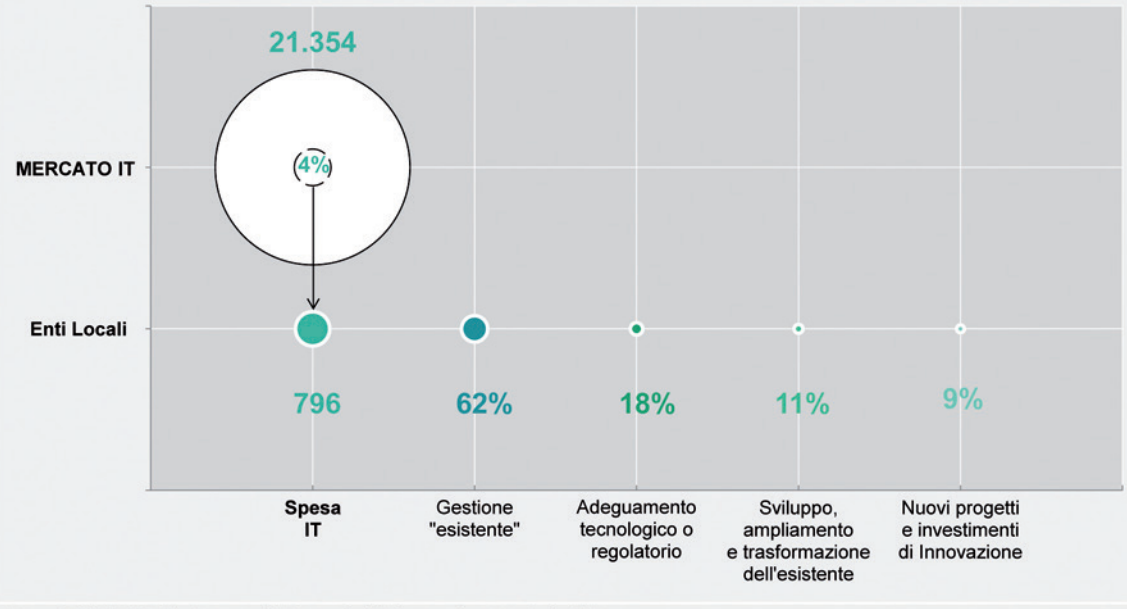
Altro tema rilevante è quello degli *open data*. Infatti gli Enti Locali hanno l'obbligo di rilasciare sotto licenza aperta e di rendere disponibili i dati in loro possesso. La finalità è di garantire la trasparenza e di facilitare la nascita di servizi basati sul *riuso* degli stessi dati. Ad oggi, nonostante la rilevanza data in termini di comunicazione alla normativa, la situazione sembra essere in mezzo ad un guado, per cui la disponibilità di informazioni pubbliche non avviene con la velocità auspicata anche perché ha carattere oneroso per le amministrazioni e non esiste una normativa per un formato comune di rilascio dei dati. Tra gli Enti virtuosi troviamo però Regioni e Comuni, come la Regione Lombardia e i comuni di Bologna e di Firenze, che sono in testa agli altri. Il sito *dati.gov.it* pubblica in modo aggiornato gli elenchi degli open data disponibili.

Infine l'Agenda Digitale Italiana si declina anche a livello di Regione. Del resto le Regioni hanno sempre avuto un ruolo nella realizzazione di infrastrutture per la digitalizzazione, a cominciare dalle reti a banda larga. Un primo gruppo di Regioni, tra cui Lombardia, Emilia-Romagna, Toscana e la Provincia Autonoma di Trento, seguite da altre, hanno già realizzato un documento programmatico in cui si prevede un percorso di cooperazione tra gli Enti Locali, la Sanità, le Università le

FIGURA 4.29

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, 2014*

Associazioni Imprenditoriali. È ovvio che a fronte di chiarezza di obiettivi e di criteri nella impostazione di Nuovi Progetti di Innovazione, il fattore "spending review" e quello delle risorse e degli strumenti finanziari a disposizione per lo sviluppo sarà sempre più determinante; d'altro canto la modesta capacità finora dimostrata dagli Enti Locali nel rendere misurabile il Valore dei progetti in base ai reali risultati conseguiti e le difficoltà mostrate nella loro *governance* meriterebbero precisi e più puntuali approfondimenti.

Nel 2014 il totale della Spesa IT degli Enti Locali si riduce al 4% della Spesa totale, al netto della componente Consumer, per un valore di 796 milioni di Euro e una diminuzione del -3,9% su base annua (Figura 4.29).

Quel che è più preoccupante è che, secondo gli Enti Locali facenti parte del nostro panel, ben il 62% del Budget sia destinato alla Gestione dell'Esistente, mentre solo il 9% finanzia Nuovi Progetti ed Investimenti in Innovazione. Ciò nonostante analizziamo le indicazioni che ci sono state fornite sotto questo punto di vista.

Enti Locali: Budget IT e Innovazione

La piccola quota di Budget che finanzia l'Innovazione, secondo i rappresentanti degli Enti Pubblici partecipanti al nostro panel, si distribuisce come mostrato in Figura 4.30.

Tra gli investimenti infrastrutturali, il 38% di presenza di *Nuovi Progetti per l'Innovazione* si deve in gran parte ad iniziative di *Virtualizzazione*, così come il 38% raggiunto dall'area WPaaS è dovuto fondamentalmente all'aggiornamento della postazione di lavoro e all'introduzione di strumenti di *collaborazione*.

A conferma della scarsa propensione a servizi IaaS e PaaS, questi ricevono solo un 6% di citazioni, mentre viene mostrata più apertura nei confronti dei servizi applicativi in formato SaaS, menzionati dal 13% del panel.

Tra le aree applicative primeggia il Content Management con il 50% delle citazioni. Molti progetti in quest'area hanno a che fare con la digitalizzazione dell'informazione e la messa a disposizione di migliori informazioni e contenuti nei vari siti. Come miglioramento delle relazioni con cittadini e imprese e una migliore accessibilità ai sevizi online è stato attribuito il 25% a progetti di CRM.

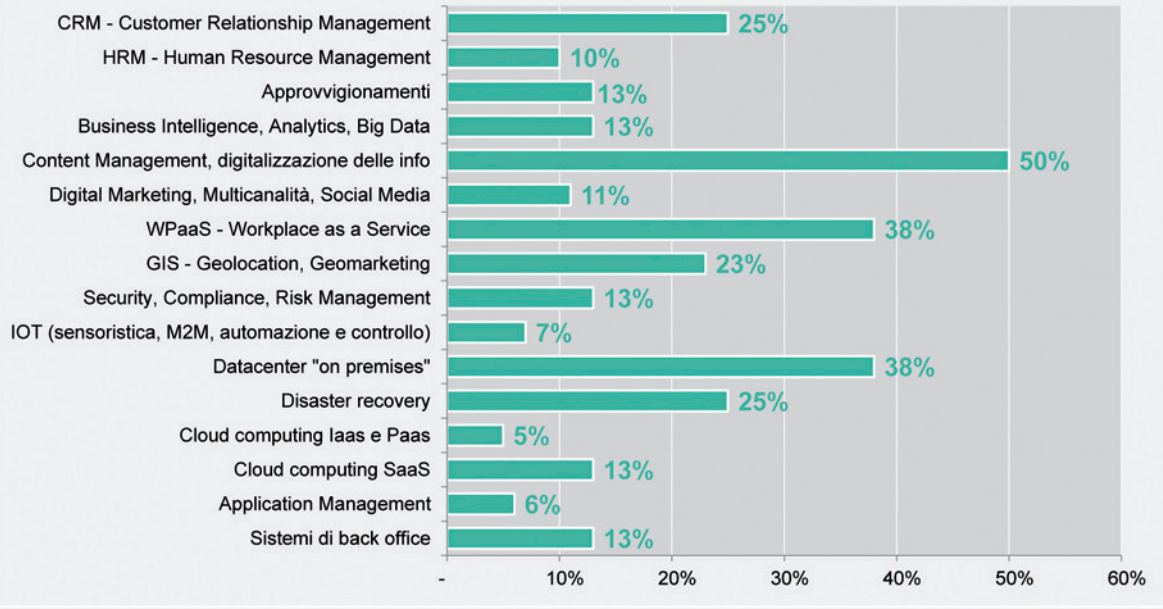
Infine un'importante presenza riguarda le iniziative in ambito GIS, citate nel 23% dei casi. Del resto negli ultimi anni è stata avviata una progressiva cessione di competenze a livello locale per quanto concerne il catasto, il monitoraggio ambientale, la pianificazione urbana e territoriale, la stessa sanità, nonché competenze fiscali o relative alla

FIGURA 4.30

Enti Locali: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2014 o saranno inseriti nel portfolio 2015 con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

pubblica sicurezza. Gli ambiti di applicazione dei sistemi GIS negli Enti Locali spaziano dalle applicazioni tradizionali, come la realizzazione e gestione del patrimonio cartografico urbano e regionale a quelli dei servizi al cittadino e alle applicazioni tematiche quali quelle per utenti in mobilità, per la sicurezza e la gestione delle emergenze, per l'info-mobilità, per il turismo e, in senso più ampio, per la collaborazione tra i cittadini e le amministrazioni.

Tra le aree emergenti delle applicazioni GIS in ambito Enti Locali vi è quella del monitoraggio dei fenomeni ambientali e di come l'ambiente risponde ai fattori naturali e antropici. In questo caso il GIS è lo strumento essenziale per gestire l'acquisizione e la memorizzazione dei dati di monitoraggio ambientale, nonché per l'esecuzione delle relative analisi e la comunicazione dei dati secondo le normative esistenti.

Infine il GIS è un valido strumento di supporto per l'attività scientifica e amministrativa legata ai Beni Culturali, rendendo possibile la programmazione di interventi di vario tipo per i quali la conoscenza del territorio è alla base dello sviluppo di politiche di settore, per la programmazione degli interventi di tutela, salvaguardia e conservazione.

INDUSTRIA

Secondo i dati ISTAT la performance delle imprese e dei comparti manifatturieri italiani è condizionata dal periodo *recessivo*, caratterizzato da una forte e persistente caduta della domanda interna e da un rallentamento di quella estera. Le imprese maggiormente orientate all'export hanno potuto sfruttare la più vivace domanda internazionale in un contesto ciclico comunque caratterizzato da notevoli difficoltà nei Paesi Europei, principali mercati di destinazione delle merci italiane.

Le dinamiche competitive e le strategie adottate per affrontare la crisi hanno consentito in ultima analisi la sopravvivenza stessa di molte imprese durante la fase economica avversa che si sta rivelando particolarmente lunga e intensa. Nel nostro Paese la caduta dell'output si è manifestata con un'ampiezza maggiore rispetto a quella osservata da molti tra i partner dell'Unione economica e monetaria. Analizzando gli effetti dei due periodi recessivi del 2008-2009 e del 2011-2014 sulla produzione industriale, l'impatto sulle economie europee è stato notevolmente differenziato, con la Germania unico Paese ad avere recuperato quasi pienamente i livelli produttivi precedenti alla crisi. Italia e Spagna hanno perso, rispettivamente, quasi un quarto e un terzo del prodotto industriale, mentre Francia e Regno Unito si collocano in un ambito intermedio.

Gli effetti della crisi sono stati marcati per il settore dei Beni di consumo durevoli, mentre per i Beni intermedi nell'ultimo anno si sono osservati segnali positivi.

Emerge una forte eterogeneità tra Paesi: in Italia l'andamento delle vendite dei prodotti della manifattura industriale, desumibile dagli indici mensili del fatturato, mostra un'evoluzione molto differenziata tra mercato nazionale ed estero. Il fatturato industriale nazionale è diminuito di circa il -17%, posizionandosi a un livello inferiore rispetto al punto di minimo della prima recessione; quello estero ha registrato un rallentamento, facendo segnare comunque una lieve crescita pari a circa il +3%. La peggiore performance del fatturato complessivo italiano ha riguardato i beni intermedi e di consumo, mentre le vendite dei beni d'investimento hanno mostrato una maggiore uniformità.

Il crollo della domanda interna, alla luce della forte eterogeneità nel grado di apertura tra imprese, ha causato impatti differenziati sul tessuto produttivo del nostro Paese. Secondo una survey svolta dall'ISTAT sul fatturato di oltre 30 mila unità manifatturiere con almeno 20 addetti, il 51% delle imprese industriali ha aumentato il fatturato totale e, rispetto ai mercati di destinazione, il 39% ha incrementato le vendite sul mercato

interno ed il 61% ha aumentato quelle sul mercato estero.

Gli andamenti del fatturato totale sono stati caratterizzati da evidenti eterogeneità settoriali. Tra i settori "vincenti", emergono alcuni di quelli tipici del modello di specializzazione italiano: gli articoli in pelle, l'industria delle bevande, l'industria alimentare, la fabbricazione di macchinari e attrezzature.

Tra i comparti che evidenziano le più forti contrazioni si segnalano la fabbricazione di mobili, la confezione di articoli di abbigliamento e le industrie del legno.

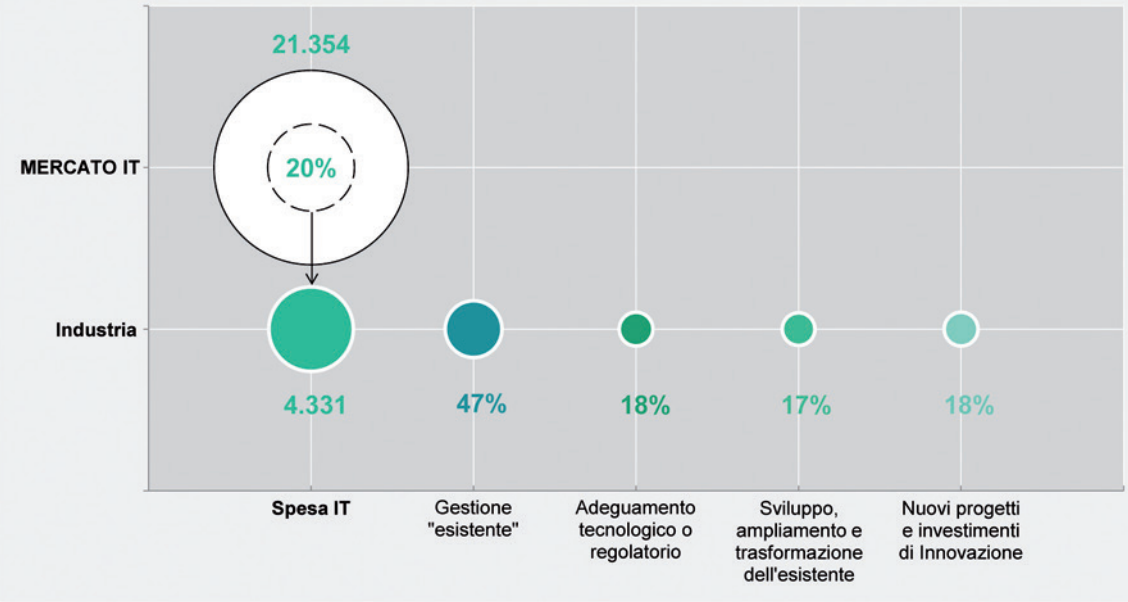
A conferma della netta divaricazione tra un mercato domestico depresso e mercati esteri tendenzialmente in crescita, si osserva come tra il 2010 e il 2013 solo in quattro comparti si sia verificata una variazione negativa di fatturato estero, ovvero nella produzione di mobili, il legno, la stampa e l'abbigliamento e solo in uno, quello alimentare, un incremento di fatturato sul mercato interno.

Nell'incremento generalizzato della propensione all'export, alle variazioni positive di fatturato si associano strategie "aggressive" di espansione all'estero attraverso l'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti. Al contrario, a fronte di riduzioni dell'export, l'impresa

FIGURA 4.31

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, 2014*

cerca di sviluppare strategie "difensive" alla ricerca di mercati interni di nicchia.

Tra le leve competitive crescono d'importanza l'intensità delle relazioni con altre imprese, l'Innovazione, l'investimento in capitale umano qualificato che accomuna settori molto eterogenei per tecnologia e prodotti, dai comparti del polo chimico, della gomma e della plastica ad alcuni settori del modello di specializzazione italiano, quali pelli, macchinari, altri mezzi di trasporto. Un elevato grado di connettività rappresenta invece la leva competitiva più vantaggiosa, in particolare per i comparti della filiera del metallo: metallurgia, prodotti in metallo, macchinari.

L'attività di Innovazione, soprattutto di prodotto, ha rappresentato un rilevante fattore di espansione del fatturato estero per le imprese dei macchinari e dei comparti del Made in Italy, in particolare quelle dell'abbigliamento, delle pelli e dei prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi.

Le risposte strategiche alla crisi hanno prodotto una certa resilienza: in tutti i comparti un'impresa su due ha conservato invariata la propria performance pur in presenza di una diminuzione netta dell'occupazione complessiva. Per contrastare la recessione, le imprese manifatturiere hanno principalmente fatto ricorso a orientamenti strategici "interni" di difesa della propria competitività, con la riduzione dei costi di produzione, il miglioramento qualitativo dei prodotti, l'ampliamento della gamma di prodotti offerti e il contenimento dei prezzi e dei margini di profitto.

Tra le strategie "esterne", si rileva prevalentemente un rafforzamento delle capacità commerciali in misura pressoché identica in Italia e all'estero, la concentrazione delle attività in segmenti di mercato più redditizi o dinamici, l'attivazione di nuove relazioni produttive con altre imprese.

Da un punto di vista settoriale, la ricerca di una produzione a costi più contenuti ha accomunato soprattutto le imprese dei settori autoveicoli, coke e raffinazione, altri mezzi di trasporto; alla duplice strategia di differenziazione verticale e orizzontale dei prodotti hanno fatto ricorso in prevalenza le imprese dei comparti dell'elettronica. In un numero non infrequente di casi, poi, il recupero della competitività ha richiesto una diminuzione dei prezzi o dei margini di profitto. Ciò è accaduto per lo più in attività relativamente più esposte sul mercato interno, quali la stampa e la metallurgia, interessando mediamente oltre i due terzi delle imprese dei comparti.

Se si considerano le strategie esterne, il rafforzamento delle pratiche

di commercializzazione in Italia e all'estero ha riguardato circa i due terzi delle imprese dei comparti delle bevande e dell'elettronica-elettromedicale, mentre analoghe percentuali di aziende della metallurgia e dei macchinari hanno rivolto questo tipo di strategia principalmente all'estero.

All'attivazione di nuove relazioni produttive, come joint venture, consorzi, reti, ecc., hanno invece fatto ricorso in prevalenza imprese appartenenti a settori a elevata intensità di capitale o caratterizzati da gradi molto diversi di integrazione verticale, quali l'elettronica-elettromedicale, le imprese del comparto della raffinazione e gli autoveicoli.

La resilienza agli effetti della crisi per le imprese che sono sopravvissute alla selezione causata dagli effetti della recessione sembra infine emergere dai giudizi forniti dagli imprenditori circa la possibilità di rispondere in modo repentino ed adeguato a un significativo aumento della domanda, interna o esterna: oltre l'86% del panel analizzato dall'ISTAT dichiara di poter far fronte a un aumento di domanda nazionale attraverso un utilizzo della *capacità esistente*.

In questo scenario la Spesa IT 2014 dell'intero comparto dell'Industria raggiunge i 4.341 milioni di Euro complessivi, che equivalgono al 20% dell'intero Budget IT dei segmenti business, con una lievissima decrescita fisiologica del -0,2% su base annua.

La Figura 4.31 mostra come le imprese del nostro panel appartenenti al segmento Industria prevedono l'allocazione percentuale del Budget IT per destinazione d'uso: si consolida ancor più il Budget destinato alla *Gestione dell'Esistente*, che raggiunge il 47% del totale contro il 45% di un anno fa; diminuisce, invece, all'estremo opposto, con il 18% il Budget dedicato ai *Nuovi Progetti e Investimenti di Innovazione*. In diminuzione al 17% anche lo *Sviluppo, l'ampliamento e trasformazione dell'esistente*, a favore del 18% raggiunto dall'*Adeguamento tecnologico e regolatorio*.

Industria: Budget IT e Innovazione

La situazione dei Progetti di Innovazione già a portfolio o da inserire nei prossimi 12 mesi, così come suggerita dai partecipanti al panel in rappresentanza dell'Industria è riportata in Figura 4.32. Anzitutto essi accordano le loro preferenze in termini di investimento a progetti connessi al miglioramento delle performance aziendali e del servizio al cliente. Tra le loro priorità vi sono quindi quelle della digitalizzazione dei processi tipici della filiera manifatturiera, come l'Automazione, la Logistica e l'Approvvigionamento e la stessa Innovazione di Prodotto e, quindi, nelle aree applicative dell'ERP, del CRM, della SCM e dello

HRM. Ovviamente i progetti assumono caratteristiche peculiari in relazione al comparto industriale preso in considerazione; ad esempio, nell'Alimentare la problematica della *tracciabilità* e della sicurezza dei lotti e dei prodotti richiede l'introduzione di sistemi MES di nuova generazione integrati nell'ERP. Nel comparto della Meccanica prevalgono gli interventi per migliorare la supply chain (SCM) e l'introduzione di più adeguate soluzioni di Product Lifecycle Management (PLM). Nei comparti del Tessile e della Moda l'esigenza di Innovazione è spesso frutto della rivisitazione dei processi di pianificazione e di produzione, con la conseguente adozione di sistemi che integrano approvvigionamenti, vendite, logistica e pianificazione della produzione. Nel Farmaceutico norme più restrittive hanno favorito negli ultimi anni l'adozione di practice più puntuali per gestire la tracciabilità dei flussi dell'intero processo produttivo.

A questa baseline dobbiamo aggiungere investimenti che insistono sulla *Trasformazione del datacenter* e nell'area del *WPaaS*, che continuano a rivestire una propria importanza. A questo proposito è alta anche la propensione all'adozione di servizi *IaaS* e *PaaS*, ormai ricorrenti, ad esempio, nel caso di nuovi approvvigionamenti di infrastrutture necessari per rendere operative soluzioni applicative in tempi brevi o per non gravare ulteriormente sui sistemi "on premises" decisamente dedicati ad altri workload.

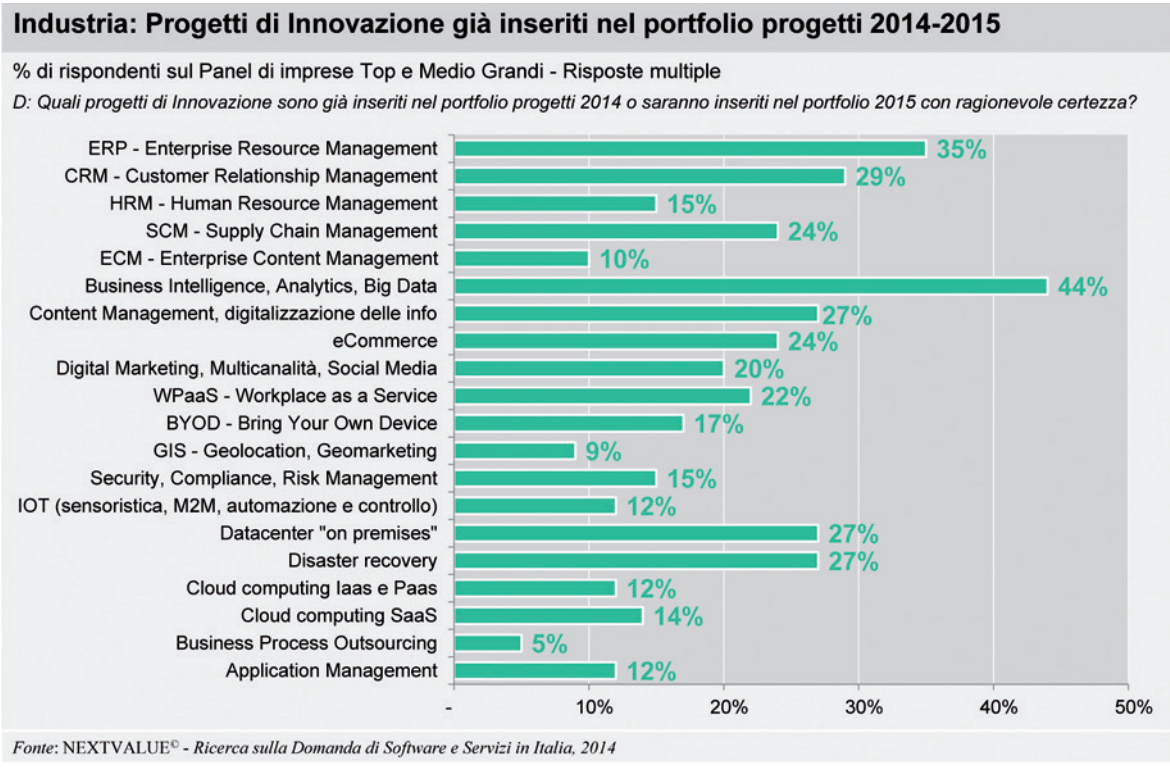
Riguardo alle altre aree applicative, anche nell'Industria un ruolo preminente è assunto dall'area dei *Business Analytics* con una buona copertura dei sistemi di reporting finalizzati a fornire informazioni di tipo operativo e a supporto di processi decisionali quasi in tempo reale. Il trend, soprattutto in una situazione di mercato instabile e a più serrata competizione, è di un investimento sempre più frequente in quest'area con sistemi previsionali basati su analisi predittive e data-driven.

Al secondo posto si piazzano gli investimenti in ambito *eCommerce*, in Digital Marketing e per migliorare i Contenuti ed i sistemi di collaborazione. In particolare l'eCommerce trova spazi decisamente nuovi, oltre che nella Moda, in tutti i comparti dei prodotti in "pronta consegna" e come base per i programmi di internazionalizzazione.

Infine l'*Internet of Things* diviene un intero nuovo campo di applicazioni laddove gli operatori della filiera connettono i loro asset dedicati alla produzione ad Internet integrando, in una sola piattaforma software, anche le reti logistiche e i servizi di post-vendita, senza contare che in un prossimo futuro tutta la gestione dei pezzi di ricambio potrebbe essere impattata dal *3D Printing*.

Vi sono casi particolari, come, ad esempio, l'industria automobilistica,

FIGURA 4.32



in cui l'IoT diviene un campo di sviluppo di nuovi prodotti e servizi offerti agli stessi consumatori; l'automobile diviene un "hotspot" per la connessione ad Internet a tutti gli effetti, anche per fare eCommerce, mentre le applicazioni IoT di bordo consentono decisi miglioramenti nella qualità e nel comfort, nella sicurezza e nella navigazione.

SANITÀ

La Spesa della Sanità pubblica in Italia si colloca intorno ai 1.840 Euro pro-capite, ovvero poco oltre il 7% del Pil, il che ci colloca a metà nelle classifiche dei Paesi Europei. Come è noto la situazione economica impone alla Sanità italiana, almeno a quella pubblica, di proseguire nell'opera di ridimensionamento delle risorse a disposizione, sia in termini di finanziamento, sia di strutture. Per arrivare a raggiungere l'obiettivo dei 3,7 posti letto ogni mille abitanti, di cui lo 0,7 riservato alla riabilitazione e alla lungodegenza, nel 2013-14 è prevista la riduzione di circa 20 mila posti letto, che può essere conseguita solo attraverso la chiusura di unità operative complesse e l'accorpamento in altre a cura del Servizio Sanitario Nazionale.

A questa tendenza si aggiunge la necessità di elevare gli standard di riferimento qualitativi e quantitativi perché il Sistema Sanitario Nazionale è tuttora caratterizzato da una serie di fattori strutturali che creano effetti negativi, non solo sul costo dei servizi, ma anche sulla loro qualità. Tra questi vi è una limitata capacità di soddisfare la domanda complessiva di servizi sanitari e di far evolvere gli attuali modelli di funzionamento rendendoli più efficaci ed efficienti.

Modelli più virtuosi per affrontare lo sbilanciamento tra domanda e offerta di servizi, non possono che basarsi sull'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e dei percorsi di cura e attraverso una migliore gestione dei flussi informativi. Perciò un fattore chiave di questo percorso evolutivo sono gli investimenti in tutte quelle tecnologie che rendono disponibili la qualità e l'integrità dei dati lungo tutti gli step di erogazione delle prestazioni sanitarie, che permettono di raccogliere e di analizzare informazioni su ogni interazione con il paziente e che abilitano la collaborazione fra i diversi soggetti a livello regionale, distrettuale, locale ai fini della continuità nei percorsi di cura e della migliore qualità dei servizi offerti.

Si rende quindi necessaria una architettura IT che risponda ai 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. Questa architettura di riferimento prende il nome di Piattaforma di Servizi per la Sanità Elettronica (eHealth). Agendo come collettore di tutti gli attori che interagiscono a vario titolo con il Sistema Sanitario, si posiziona come broker di eventi sanitari, garantendo l'allineamento e l'integrazione dei dati in real-time e l'interoperabilità tra i diversi attori pubblici e privati, nel rispetto degli standard di settore, quali l'IBSE, "Infrastruttura

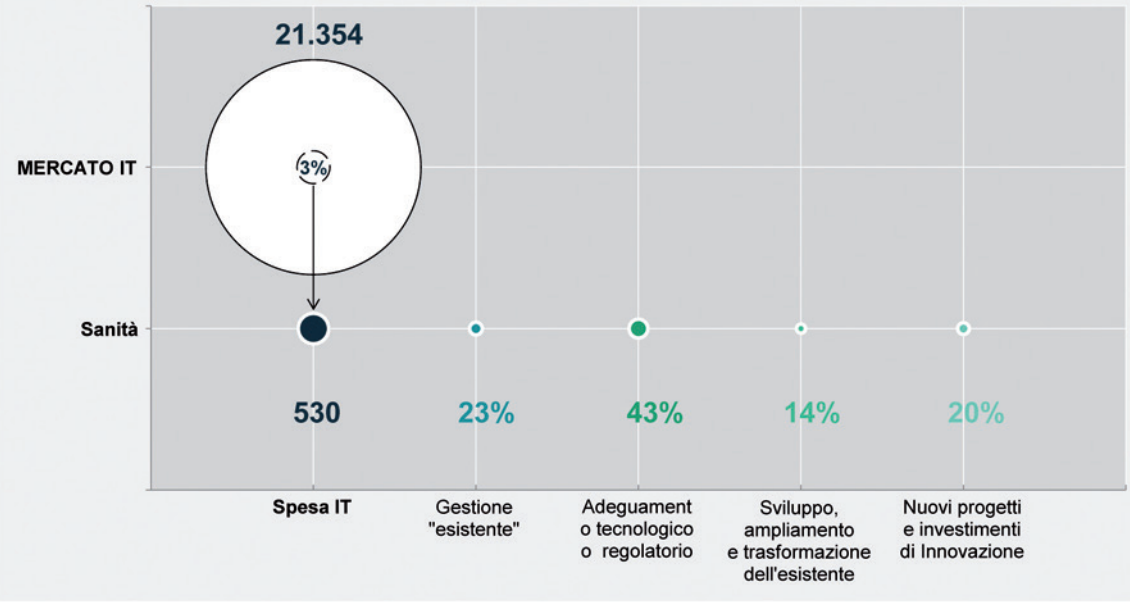
di Base della Sanità Elettronica" definita dal "Tavolo permanente per la Sanità Elettronica" e l'HL7 "Health Level 7", principale standard di comunicazione della Sanità Elettronica a livello sia internazionale che italiano.

Sulla piattaforma si innestano servizi verticali che, a loro volta, realizzano funzionalità a supporto di specifici ambiti di operatività. Ulteriori funzioni di natura più tecnologica assicurano la Gestione della Sicurezza dell'Informazione, l'interoperabilità delle funzioni e l'accessibilità ai servizi. 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 dei farmaci e prestazioni sanitarie, l'Education per gli operatori sanitari e per i cittadini, le Virtual Community rivolte ai cittadini.

FIGURA 4.33

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, 2014*

Contrariamente a queste necessità, nel 2014 la Spesa IT del segmento della Sanità, pubblica e privata si comprime di un ulteriore -3,1% su base annua e raggiunge i 530 milioni di Euro. Questa base rappresenta solo il 3% dell'intero Budget IT Esterno dei segmenti business.

Il profilo di Spesa suggerito dai partecipanti della Sanità al panel di quest'anno è alquanto diverso da quello indicato solo un anno fa: la *Gestione dell'Esistente* è in percentuale molto ridotta, mentre, al contrario agli interventi per *Adeguamento tecnologico o regolatorio* è attribuito il 43% del Budget. Così anche lo *Sviluppo Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente* non supera il 14%, mentre al Budget per *Nuovi Progetti e Investimenti di Innovazione* rimane un positivo 20% (Figura 4.33).

Occorre aggiungere che la Sanità è stata per alcuni anni un mercato anticiclico per quel che concerne gli investimenti IT. Oggi, pur facendo i conti con le forti riduzioni dei Budget, comunque resiste un baluardo di Innovazione, come chiaramente hanno sottolineato i partecipanti al panel nonostante le tante cose "obbligatorie" da fare.

Sanità: Budget IT e Innovazione

Le priorità rispetto ai progetti di Innovazione sono mostrate in Figura 4.34.

Nelle priorità indicate vi è una chiara necessità a investire nei *Sistemi Operazionali*, indicati da ben oltre la metà del panel ed anche nel potenziamento e nella evoluzione delle infrastrutture di datacenter. In questo caso il nostro panel mostra una propensione molto positiva per i servizi IaaS e PaaS che interpretiamo come modalità per estendere velocemente le risorse infrastrutturali e guadagnare in flessibilità in quei casi ove l'apparato regolatorio lo consenta.

L'area del *Content Management* raggiunge il 67% delle citazioni, segno evidente che continua l'opera di dematerializzazione e di digitalizzazione dei processi sanitari e della relativa documentazione, rendendo anche meglio accessibili i servizi online.

Medio alto anche l'interesse per interventi in campo Business Analytics. Come 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. In questi ambiti, più staccati, ma ugualmente importanti, risultano i processi di Digital Marketing, intesi più che altro a realizzare una migliorare presenza anche nel mondo "social".

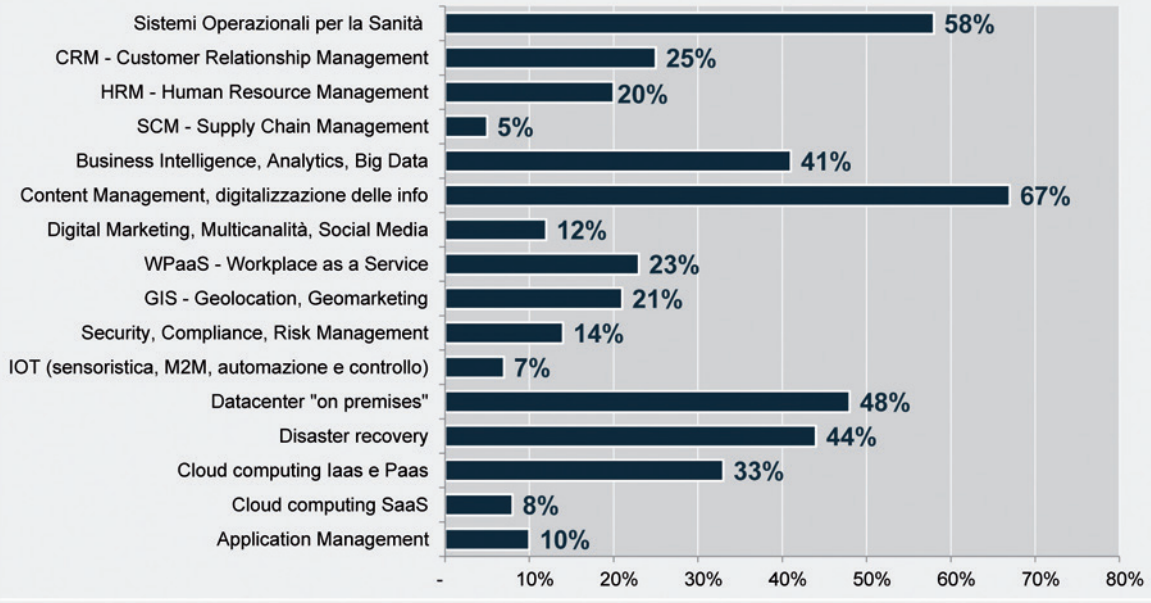
Molto puntuale anche il riferimento a progetti di *Internet of Things* e di *Search* che riguardano un numero crescente di imprese, pur rimanendo nella nicchia di una early adoption.

FIGURA 4.34

Sanità: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2014 o saranno inseriti nel portfolio 2015 con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

TELECOMUNICAZIONI E MEDIA

Il permanere della congiuntura negativa che ha caratterizzato il quadro macroeconomico anche durante quest'anno ha rappresentato una componente non secondaria dell'ulteriore contrazione sofferta dal segmento delle Telecomunicazioni. I principali fattori, che già da alcuni anni caratterizzano l'andamento del mercato italiano, sono l'accentuarsi della contrazione della Spesa delle imprese in servizi di telecomunicazione e il continuo declino dei ricavi unitari ormai consolidato anche per i servizi mobili. Le uniche prospettive di crescita sono legate alla diffusione delle reti fisse e mobili *ultrabroadband* con applicazioni e servizi fortemente innovativi.

La conseguenza è una costante diminuzione degli investimenti in infrastrutture fisse e mobili, mentre l'assetto concorrenziale degli operatori del segmento si mantiene sostanzialmente invariato. Peraltro il segmento delle Telecomunicazioni continua ad essere l'unico, tra quelli dei servizi di interesse generale, che presenta un andamento dei prezzi decrescente. Tale fenomeno è in gran parte legato all'alto tasso di Innovazione tecnologica che caratterizza il comparto rispetto agli altri. Se ampliamo la prospettiva al contesto europeo, l'Italia risulta essere il Paese con il tasso di riduzione dei prezzi più elevato, pari al -24,5% dal Dicembre 2006 a Marzo 2014; la flessione è oltre il doppio di quella media europea. Guardando i principali Paesi, si osserva che la Francia presenta una dinamica analoga a quella italiana, Germania e Spagna registrano tassi di riduzione più contenuti, intorno al -12%, mentre il Regno Unito segna una crescita dei prezzi di quasi il +10%.

Dal punto di vista della copertura del territorio, come si ricorderà, in Italia il Piano Nazionale Banda Larga definisce un obiettivo ambizioso, ossia quello di garantire un livello prestazionale minimo fissato a 2 Mbit/s di velocità di download. In questo ambito, il livello di copertura effettiva è stimabile nel 96% della popolazione, con l'esclusione quindi di circa 2,6 milioni di cittadini e non meno di 200 mila unità locali di imprese e istituzioni. Per quanto riguarda le tecnologie di rete fissa, poco meno di 1.500 piccoli comuni tuttora risultano privi di copertura ADSL. Per quanto riguarda invece il livello di copertura dei servizi ADSL-IP, che garantisce prestazioni nominali fino a 20 Mbit/s in download, la copertura ha raggiunto l'81% della popolazione e il servizio è disponibile in circa 5.000 comuni italiani. L'analisi sui 156 principali distretti industriali dimostra livelli di copertura non molto diversi dalla media nazionale, ma permangono importanti diversità territoriali. Infatti, un quinto dei distretti ha una copertura dei servizi di base inferiore al 75%

delle unità locali e più della metà dei distretti presenta una copertura ADSL-IP inferiore alla media nazionale. Dal lato delle tecnologie radio, gli operatori di rete mobile hanno investito nell'upgrade dei servizi broadband da rete mobile (HSPA), offrendo alla clientela finale prestazioni nominali fino a 42 Mbit/s con una copertura di quest'ultima che ha raggiunto più dell'85% della popolazione e circa 4.700 comuni. Complessivamente la copertura netta mobile ha raggiunto il 95% della popolazione, coprendo la quasi totalità dei comuni italiani. Allo stesso tempo, gli operatori *WiMax* hanno proseguito lo sviluppo delle proprie reti, raggiungendo più del 40% della popolazione, così come i *Wireless Internet Service Provider* hanno ulteriormente incrementato la propria copertura, fornendo un contributo significativo alla copertura anche delle aree più remote.

Per il completamento del Piano Nazionale per la Banda Larga sono previsti bandi pubblici per 120 milioni nel 2014, a cui si aggiunge la quota di cofinanziamento privato da parte degli operatori di telecomunicazioni che parteciperanno agli interventi.

Il segmento dei *Media* sta anch'esso attraversando una fase strutturalmente recessiva, che non accenna ad arrestare con una contrazione dei ricavi complessivi. Stimiamo che il segmento, pur tenuto conto della pubblicità, continui nel suo calo complessivo pari al -7%, su base annua, nonostante il diverso andamento tra mezzi tradizionali e *nuovi media*. Infatti le risorse attratte dai nuovi media risultano ancora minoritarie rispetto al peso dei mezzi tradizionali e confermano l'evidenza rilevata sul versante degli utenti, secondo cui i media tradizionali, in particolare la televisione, rappresentano ancora di gran lunga le fonti di intrattenimento e di informazione prevalenti.

Ad ogni modo i *media classici*, in particolare nella componente pubblicitaria, continuano a essere caratterizzati da un andamento economico recessivo, dovuto a una crisi strutturale che ha prima raggiunto il mondo editoriale e poi si è estesa al sistema radiotelevisivo, come ripercussione dell'affermazione dell'ecosistema di Internet. Il contesto digitale, infatti, sembra rendere i produttori di informazione più vulnerabili e meno capaci di ottenere una remunerazione per i propri servizi. Se da un lato l'affermazione dell'informazione online sta generando un surplus informativo spesso a costo quasi nullo per i cittadini, dall'altro lato, la riduzione delle fonti di reddito rischia di danneggiare durevolmente la qualità e la veridicità dell'informazione. Infatti, la gran parte dei nuovi operatori online tende a riproporre in nuove forme, aggregando, commentando, creando forum e reti social, informazioni già presenti, mentre le piattaforme tradizionali sono

costrette, a causa della drastica riduzione dei propri ricavi, a tagliare i costi di una parte della propria attività giornalistica. L'effetto netto è un incremento della diffusione di notizie, ma a spese di un depauperamento della fase di generazione della notizia stessa.

Anche la *Televisione* è stata interessata da importanti trasformazioni connesse al processo di digitalizzazione, che hanno influito sulla struttura della filiera economica, favorendo la nascita di nuove figure di operatori e di nuovi modelli di business, il cambiamento delle modalità distributive, l'arricchimento dell'offerta di contenuti. Questa evoluzione è stata favorita da fenomeni di convergenza e Innovazione e dalla diffusione di strumenti che accrescono le possibilità di accesso al mezzo e le occasioni di fruizione dello stesso. Così i contenuti televisivi, gratuiti e a pagamento, possono essere seguiti, oltre che attraverso un televisore, anche attraverso device come computer, Smartphone, Tablet e televisori connessi ad internet, smart TV o connected TV. In particolare queste ultime tipologie di televisori possiedono funzionalità Internet integrate e consentono agli utenti di accedere a contenuti *on demand* disponibili online, accanto alla normale programmazione televisiva.

Inoltre recenti survey mostrano che la maggior parte dei telespettatori, durante la fruizione del mezzo televisivo, svolge almeno un'altra attività, tra cui l'utilizzo dello Smartphone nel 59% dei casi, la navigazione su Internet nel 39%, l'accesso ad altri mezzi nel 32% dei casi. La televisione appare caratterizzata sempre più dalla complementarietà rispetto agli altri mezzi, Internet in particolare. Basti pensare all'affermarsi, anche in Italia, di forme di *social TV*, fondate sull'interazione tra televisione e social media. In tal senso, è in crescita il numero di programmi televisivi dotati di un profilo sui social network, attraverso cui gli utenti esprimono, contemporaneamente alla fruizione televisiva, commenti, opinioni, voti e innescano discussioni con riferimento a determinati contenuti trasmessi in TV.

Il trend negativo dei fatturati TV è quasi interamente imputabile alla componente pubblicitaria in decrescita negli ultimi tre anni.

Per quanto riguarda la *Radio*, il mercato radiofonico italiano risulta caratterizzato da un'ampia frammentazione, essendo costituito da circa novecento emittenti e da oltre 1.100 canali aventi copertura nazionale e locale. Le grandi emittenti commerciali a diffusione nazionale presentano un'offerta piuttosto simile e di tipo generalista, con ampio spazio alla componente musicale, mentre ancora marginale risulta la presenza di canali all-news e talk. L'articolazione dell'offerta è tuttora caratterizzata dalla preponderante presenza di gruppi editoriali multimediali di notevoli dimensioni, verticalmente integrati anche sul versante della raccolta pubblicitaria.

Gli introiti registrano una contrazione intorno al -5% che perdura ormai da cinque anni.

I *Quotidiani* e la *Stampa periodica* hanno dovuto affrontare una trasformazione dovuta all'evoluzione tecnologica verso il mondo digitale, che ha rivoluzionato le possibilità e le modalità di diffusione delle informazioni. Tale processo ha in particolare riguardato l'editoria quotidiana, proprio in ragione della sua rilevanza sotto il profilo del pluralismo delle notizie. Internet ha rappresentato da subito una possibile alternativa per i consumatori e, come già avvenuto in altri Paesi, si sono affermate testate giornalistiche esclusivamente online, mentre le testate cartacee hanno subito cambiamenti con riferimento alle modalità di diffusione e di condivisione delle informazioni in formato digitale, dalla versione pdf della copia cartacea, alle versioni digitali, incluse le App, di contenuti informativi.

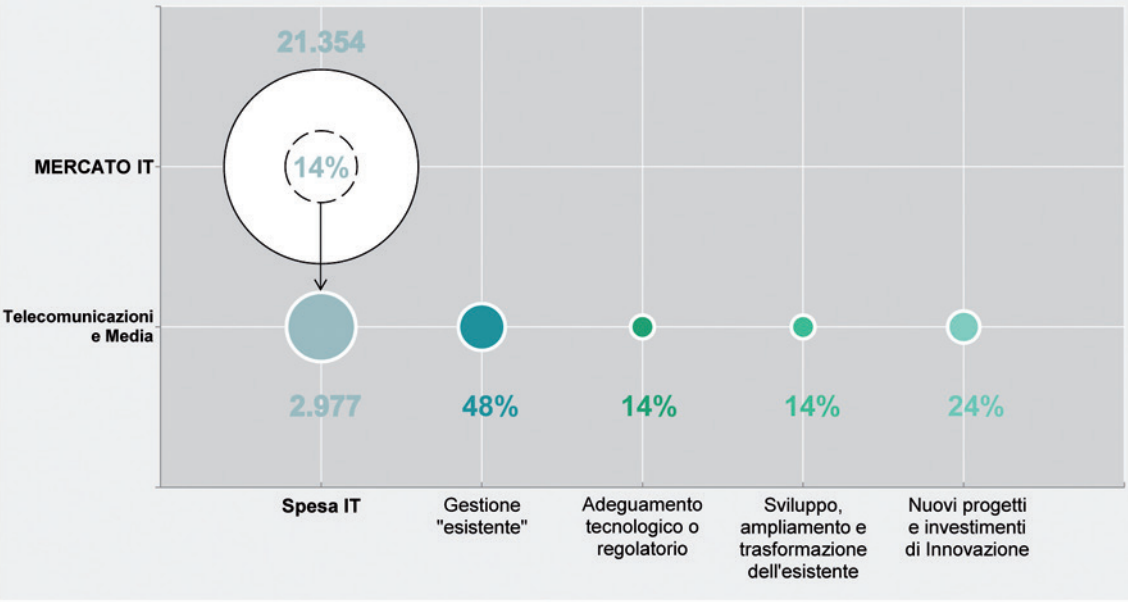
L'andamento economico del settore è in flessione del -7%, e tale andamento negativo è riconducibile anche alla riduzione dei ricavi derivanti dalla vendita di copie.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una crescita senza precedenti di *Internet* che può essere osservata da diversi punti di vista, quali il

FIGURA 4.35

Telecomunicazioni e Media: 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, 2014*

numero degli utenti unici, degli accessi, del traffico globale, dei posti di lavoro, ecc., dal peso progressivo che il settore *digitale* ha sull'economia mondiale, dalla sua rilevanza come media ai fini del pluralismo informativo.

Sotto il profilo economico, Internet rappresenta un'industria a rete molto diversificata. Nell'ambito dell'amplissima offerta di servizi diffusi via Web, quelli di tipo orizzontale, come motori di ricerca, social network e portali si distinguono per l'audience raggiunta e perché rappresentano la porta di ingresso al Web. Gli esiti concorrenziali di tali servizi sono la loro idoneità ad influenzare in maniera considerevole l'assetto di mercato a valle, sia di altri servizi Internet, sia nella raccolta pubblicitaria online.

Allo stato attuale l'offerta di servizi si regge quasi interamente sui proventi pubblicitari, a fronte di una gratuità del servizio. Rispetto agli altri mezzi pubblicitari, Internet si distingue per l'estrema profilazione che può raggiungere la campagna pubblicitaria online, stante la capacità di inviare messaggi ai soli consumatori che sono potenzialmente interessati al prodotto o al servizio.

L'analisi della ripartizione dei ricavi della pubblicità fra i vari media mette in evidenza che quella su Internet rappresenta circa il 20% dei Budget e che per la prima volta dopo anni nel 2013 ha subito una sia pur lieve decurtazione, ben lontana comunque da quella subita dagli altri media. Nel dettaglio, la domanda di spazi pubblicitari online, a differenza degli altri mezzi di comunicazione, oltre a essere trainata dalle imprese di più recente costituzione che intendono diffondere campagne pubblicitarie su base nazionale, presenta, in media, dimensioni ridotte e Budget di investimento limitati. L'offerta è caratterizzata da spazi pubblicitari resi disponibili dai fornitori di contenuti e servizi online orizzontali, quali motori di ricerca, portali, social network, aggregatori di contenuti e verticali, quali siti di informazione e siti di intrattenimento che veicolano video, contenuti musicali, giochi, ecc...

In questo scenario così variegato e complesso la Spesa IT 2014 dell'intero comparto delle Telecomunicazioni e dei Media raggiunge i 2.977 milioni di Euro, equivalenti al 14% dell'intero Budget IT dei segmenti business, in positiva crescita del +3,3% su base annua, dopo anni di stagnazione o lieve decrescita.

I partecipanti al panel che fanno parte di questo settore attribuiscono alla destinazione d'uso dei Budget una polarizzazione verso gli estremi opposti. A fronte di un 48% attribuito alla *Gestione dell'IT Esistente* vi è un positivo 24% attribuito ai *Nuovi Progetti e agli Investimenti in Innovazione* (Figura 4.35).

4

Telecomunicazioni e Media: Budget IT e Innovazione

Passando in rassegna i progetti IT già in portfolio o candidati ad esserlo per realizzare l'azione di Innovazione suggeriti dal nostro panel, la maggior parte delle preferenze sono accordate alle aree del Content Management, con il 55% di segnalazioni e a quella dei Business Analytics, con il 52% (Figura 4.36).

È scontato che la *Trasformazione Digitale* sia definitivamente una scelta obbligata per il segmento delle Telecomunicazioni e dei Media, tuttavia esso stenta a goderne dei ritorni in tempi rapidi. Contenuto, contenitore e fruitore sono parte di una piattaforma unica, dove l'editore può cercare di recuperare un ruolo centrale proponendo contenuti originali e/o adattandoli opportunamente o integrandoli con componenti di servizio che realizzano una esperienza di fruizione completamente nuova. Per poter fare questo è fondamentale, ad esempio, l'uso di Analytics per una raccolta ed un utilizzo sapiente dei molteplici dati rilasciati dai clienti.

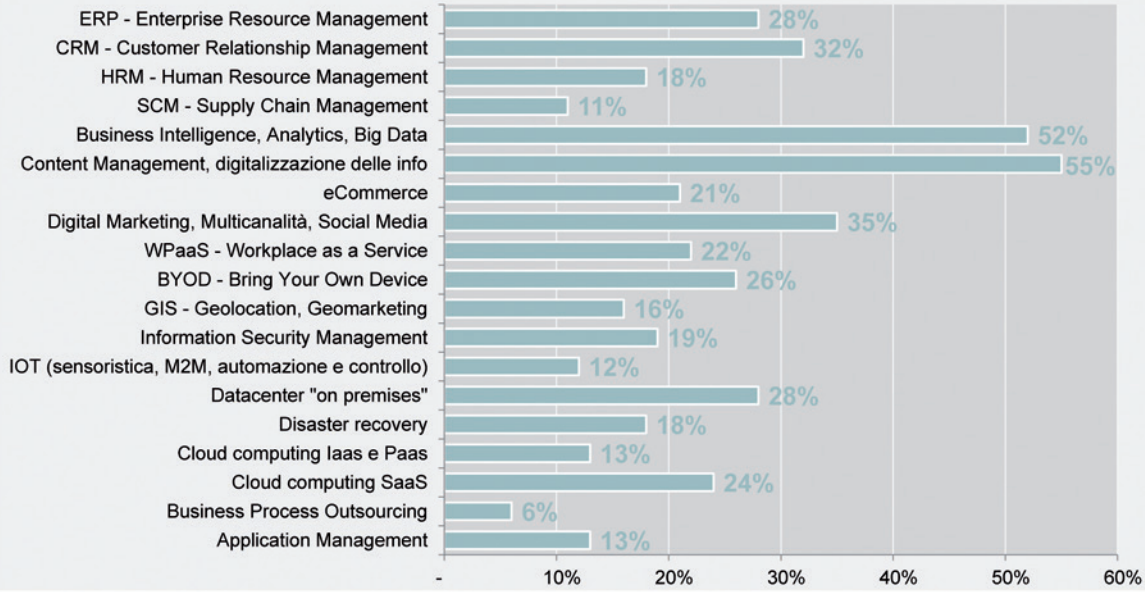
Sia il Digital Marketing sia il CRM sono aree progettuali in cui Telco e Media possono permettere di consolidare una relazione che perdura lungo tutto il ciclo di vita dei contenuti e dei servizi e attraversa sia i canali fisici sia quelli digitali.

FIGURA 4.36

Telecomunicazioni e Media: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2014 o saranno inseriti nel portfolio 2015 con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Affinché i nuovi modelli si espandano ed assumano le dimensioni opportune, è necessario investire nell'ammodernamento delle piattaforme operative e nei servizi di Cloud Computing.

Per forza di cose l'Industry delle Telecomunicazioni e dei Media dimostra di essere parecchio "avanti" nella sperimentazione e adozione dei nuovi percorsi di Innovazione, coerenti con la trasformazione digitale e ritorna a credere nello sviluppo di iniziative di più ampio respiro, dopo un lungo periodo di Budget non adeguati, avendo anche meglio messo a punto modelli di business più coerenti e sperimentati. Chi avrà la possibilità di continuare ad investire nello sviluppo di competenze e di nuove capacità potrà anche fungere da "aggregatore" di contenuti e servizi altrui e godere di fonti addizionali di ricavi.

TRASPORTI E LOGISTICA

Nonostante gli effetti della crisi economica il segmento dei Trasporti e della Logistica è decisamente attivo. A titolo di esempio è entrato in fase di realizzazione il nuovo sistema telematico che gestirà la rete logistica italiana collegando porti, interporti, centri merci delle ferrovie e piastre logistiche dei privati: una grande opportunità per il sistema industriale italiano nonché per il gestore della piattaforma, perché l'attività garantirebbe una redditività complessiva del 19% l'anno. Infatti una nuova piattaforma logistica nazionale significa eliminare finalmente i colli di bottiglia della rete di trasporto italiana, con tempi chiari e definiti di transito e di giacenza delle merci; in più, con costi competitivi di movimentazione delle merci stesse, si abbattono sia i costi logistici sul prezzo del venduto sia i costi di produzione per le imprese manifatturiere, aumentando la competitività e l'attrattività del sistema italiano rispetto ai sistemi logistici del Nord Europa.

Il "soggetto attuatore unico" del Ministero delle Infrastrutture dovrà mettere in rete tutti i centri di interscambio modale del Paese. Tale integrazione è resa possibile dalla piattaforma, che interconnette i principali attori del sistema logistico italiano, consentendo una regia dei flussi informativi e dei processi. La piattaforma dovrà gestire oltre 1 milione di Tir in contemporanea, supportando gli interporti nel fornire servizi migliori e abbattendo le inefficienze che pesano sul sistema del trasporto merci. Ciascun mezzo dovrà essere equipaggiato con un congegno elettronico in grado di dialogare costantemente e in tempo reale con la centrale operativa di Roma.

È superfluo ricordare che i sistemi di trasporto e di logistica sono 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.

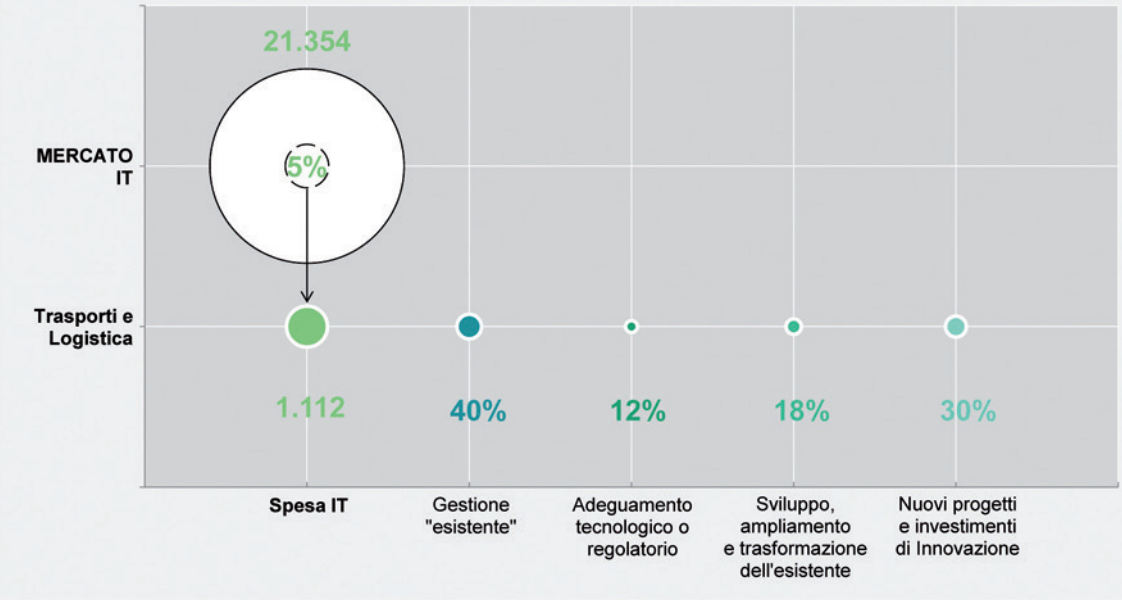
La condizione necessaria per una mobilità intelligente è rappresentata dalle tecnologie che consentono di comunicare dati sui flussi di traffico, interagire direttamente con i veicoli in uno scambio continuo di informazioni, gestire le emergenze, sanzionare le violazione al codice della strada e informare gli utenti/automobilisti delle condizioni della viabilità.

Sul fronte del trasporto pubblico locale esso deve diventare efficiente, ma soprattutto facile, affidabile e sicuro attraverso semplici azioni. Ad esempio, il sistema di trasporto deve offrire informazioni utili, biglietti acquistabili con il mobile eCommerce, monitorare costantemente le performance di servizio, basarsi su sistemi che alzino i livelli di sicurezza stradale, quali reti di semafori, tutor, monitoring del trasporto di merci pericolose e aree sicure di sosta. Da qui la necessità di una piattaforma logistica nazionale, unica e interconnessa con i maggiori nodi di scambio e con le flotte di automezzi.

FIGURA 4.37

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, 2014*

Infine ulteriori vantaggi dovrebero arrivare dallo sviluppo di "connected car", dalle auto intelligenti esse stesse sensori in movimento di un sistema centrale in grado di controllare il trasporto a livello nazionale.

In attesa di maggiori sviluppi, l'Industry dei Trasporti e della Logistica destina all'IT un Budget di 1.112 milioni di Euro nel 2014, equivalenti al 5% dell'intera Spesa IT dei segmenti business. Questo volume di investimenti è pressoché stabile e mostra solo un -0,4% di ritocco su base annua.

A dimostrazione di quanto sia importante l'Innovazione, i partecipanti al panel del segmento attribuiscono ben il 30% del Budget a *Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione* (Figura 4.37).

Trasporti e Logistica: Budget IT e Innovazione

Le imprese del trasporto passeggeri sono concentrate sulle aree della vendita, soprattutto online, del marketing, dell'esperienza dei passeggeri e sui sistemi operazionali. Opportunamente i nuovi progetti di *eCommerce* sono presenti in poco meno della metà delle imprese del panel e molto interessanti gli sviluppi in termini di personalizzazione dei servizi per i clienti ed il lancio di attività promozionali sui social media (Figura 4.38). Per quanto riguarda questi ultimi, gli operatori continuano ad investire per migliorare la presenza sui principali social network e i risultati delle campagne effettuate. Attraverso esse l'utenza è costantemente informata sulle promozioni e riceve offerte in relazione al proprio profilo e stato di fidelizzazione.

Ovviamente è divenuta una priorità lo sviluppo di sistemi di *ticketing online* con cui il personale può sfruttare Smartphone e Tablet per effettuare operazioni di check in e vendere biglietti durante i viaggi. Gli stessi sistemi offrono servizi aggiuntivi come la gestione dei bagagli, le prenotazioni e la raccolta di feedback dei clienti.

Per quanto attiene al comparto del trasporto merci, continuano gli investimenti nei progetti di miglioramento della gestione delle flotte, per le consegne effettuate attraverso trasporti intermodali, nonché per il controllo e la sicurezza dei mezzi. In un territorio come il nostro, l'efficienza di un trasporto combinato strada-rotaia e servizi portuali gioca un ruolo fondamentale per garantire le connessioni tra i principali mercati e le aree interne di produzione e consumo.

Si moltiplicano gli operatori che offrono sistemi accurati di tracciabilità delle merci, anche di quelle speciali e che assicurano consegne entro i tempi previsti.

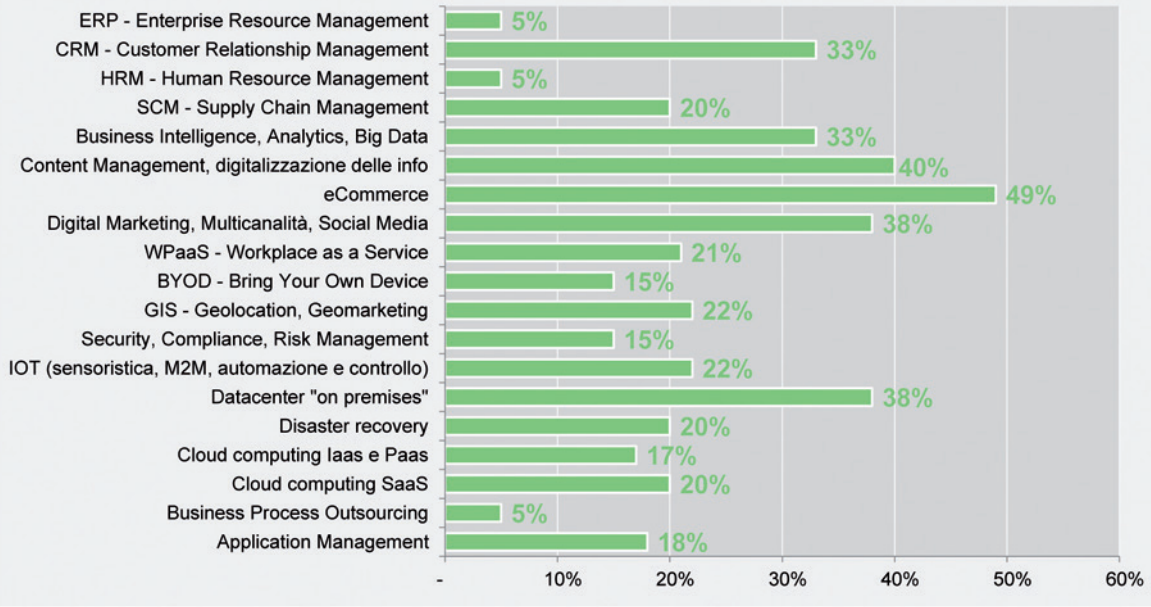
In questo scenario divengono importanti le applicazioni in ambito

FIGURA 4.38

Trasporti e Logistica: Progetti di Innovazione già inseriti nel portfolio progetti 2014-2015

% di rispondenti sul Panel di imprese Top e Medio Grandi - Risposte multiple

D: Quali progetti di Innovazione sono già inseriti nel portfolio progetti 2014 o saranno inseriti nel portfolio 2015 con ragionevole certezza?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Business Analytics tese a migliorare le performance aziendali e individuare le modalità operative migliori.

Infine tra le nuove tecnologie che divengono una componente strategica per il segmento e per guadagnare in competitività vi sono quelle di *Internet of Things*. In questa casistica rientrano iniziative atte a migliorare il trasporto pubblico locale, la gestione integrata del traffico e della infomobilità ed anche progetti connessi con la migliore gestione dell'Ambiente, ridurre le emissioni e incrementare l'uso di energie rinnovabili.

UTILITY

Il segmento delle Utility in Italia è una realtà articolata e complessa, che ha vissuto una profonda trasformazione negli ultimi anni. Il processo di aggregazione e consolidamento ha portato a gruppi di maggiore dimensione ma ha ridotto solo parzialmente la frammentazione che caratterizza il segmento. Oggi il mercato è maggiormente polarizzato: da un lato player di grandi dimensioni, gruppi internazionali o operatori nazionali e regionali, soprattutto del comparto energia o multiutility, dall'altro aziende di media e piccola dimensione, prevalentemente mono-business e impegnate particolarmente nei servizi idrici e ambientali.

In termini di performance, la dimensione non è l'unico fattore chiave, ma lo diventa se è associata ad una gestione improntata all'efficienza. Il successo delle realtà più piccole è, invece, da ascriversi al loro forte radicamento sul territorio.

In generale le imprese che presentano le migliori performance nel triennio sono le *multiutility*. È chiaro che esse godano di una riduzione del rischio in relazione al presidio di più business e alla possibilità di generare sinergie operative tra le diverse filiere. Un altro fattore di successo delle multiutility è la dimensione: le imprese con fatturato superiore ai 500 milioni di Euro sono in grado di generare economie di scala e di rete, con minori costi di accesso al credito.

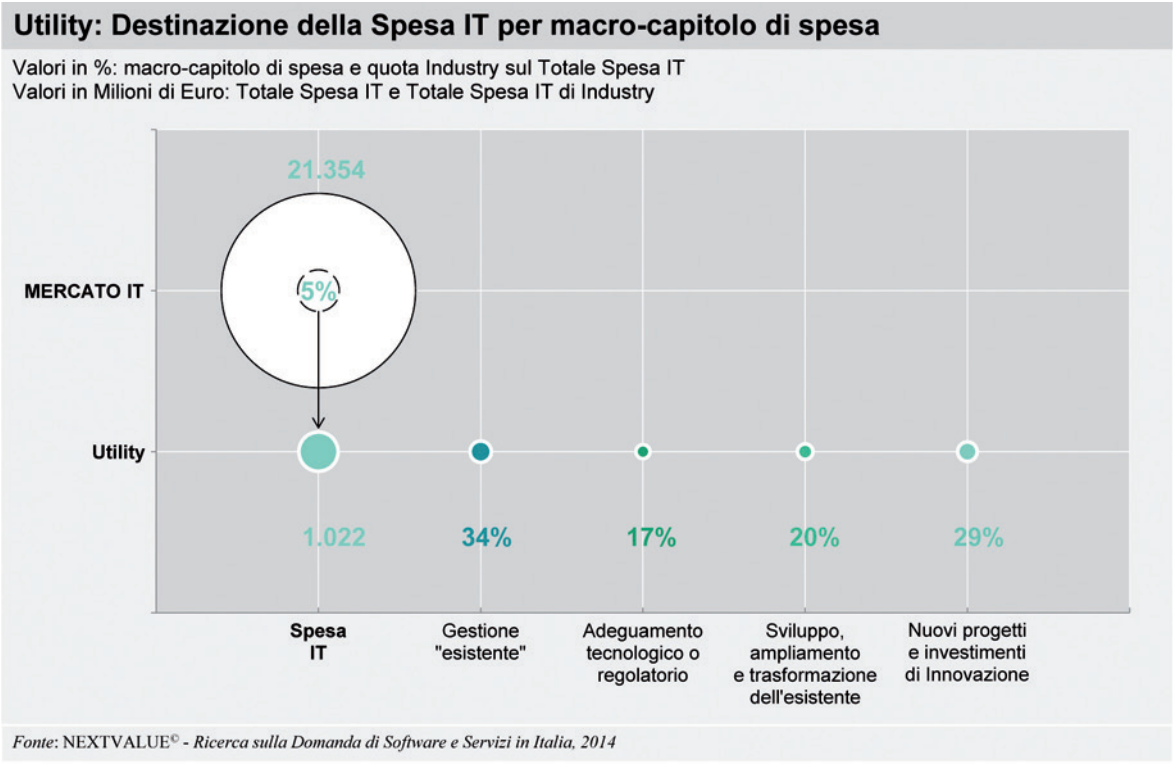
In generale le Utility hanno mostrato una buona resilienza alla crisi economica, con indici di redditività che in parte sono anche migliorati. Il segmento è da sempre caratterizzato da investimenti *capital intensive* e da una forte attenzione all'Innovazione dei servizi, alle modalità della loro erogazione, alle tecnologie utilizzate per fidelizzare i clienti. Il segmento è fortemente influenzato anche dall'evoluzione delle normative ed in forte crescita è l'orientamento alla *sostenibilità* sociale ed ambientale.

Le attività di Marketing e di comunicazione stanno sempre più diventando un elemento strategico per le Utility. È questo un ambito di rapido cambiamento in una logica *omnicanale*. L'online è divenuto uno dei principali strumenti di comunicazione verso il mercato, soprattutto nelle forme di dialogo e di interazione con i singoli clienti.

Aumenta quindi la quantità e la qualità dell'informazione online e la capacità di ascolto, ovvero sono in aumento anche gli spazi dove gli utenti possono lasciare commenti, segnalare malfunzionamenti o semplicemente fornire indicazioni e consigli.

Nell'insieme, pur soffrendo un lieve calo nei risultati di *soddisfazione* del servizio al cliente, il grado di qualità percepita non sembra essere intaccato e le imprese migliori fanno delle loro capacità di interazione

FIGURA 4.39



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

omnicanale un fattore fortemente distintivo in una competizione sempre più accanita. Il segmento opera secondo propri processi specifici, quali quello 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.

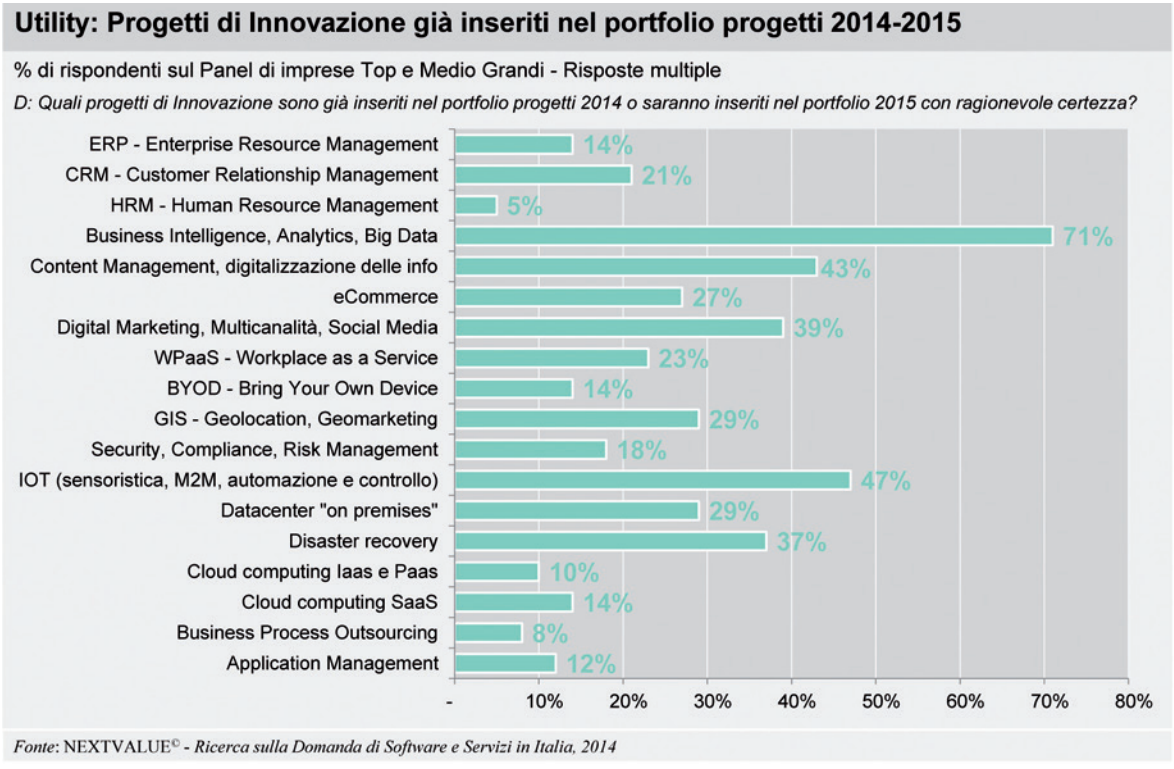
Numerosi progressi sono stati fatti anche nella trasparenza dei contratti e delle bollette e negli investimenti sul territorio ed è giusto ricordare che le Utility costituiscono una componente imprescindibile nella dotazione tecnologica del sistema-Paese ed un volano per gli investimenti.

Per quel che concerne gli investimenti in IT, nel 2014 la Spesa IT del segmento Utility in Italia raggiunge i 1.022 milioni di Euro, con un marcato aumento del +4,4%. Tale volume di Spesa equivale al 5% dell'intera Spesa IT delle imprese italiane (Figura 4.39).

Utility: Budget IT e Innovazione

Poiché si tratta di un segmento di mercato molto attento all'impiego di nuove tecnologie, alcune delle iniziative indicate dal panel possono

FIGURA 4.40



già essere state intraprese nei mesi passati come sperimentazione e oggi divengono a pieno titolo dei progetti. I maggiori investimenti risultano finalizzati alla crescita dimensionale, all'efficienza operativa e, naturalmente, all'allargamento dei bacini d'utenza.

Le indicazioni sui progetti di Innovazione a portfolio del nostro panel secondo le priorità assegnate sono riportate in Figura 4.40.

Al di là delle considerazioni già fatte, occorre sottolineare la percentuale del 47% di segnalazioni relative a progetti nell'area dell'*Internet of Things*.

Indicazioni coerenti con queste ultime ci sono già state fornite in altre survey focalizzate su questa Industry; in questi casi i progetti correlati con l'uso di *Business Analytics*, *Content Management* e *Digital Marketing* avevano raggiunto maggiori preferenze relative, rispetto a quelle pur significative rilevate in questa occasione.

5

La Domanda di *Software e Servizi nelle imprese* MEDIE E PICCOLE

OBIETTIVI E METODOLOGIA

In questo capitolo proponiamo i risultati della survey attinenti alle 250 imprese Medie, Medio Piccole e Piccole che hanno aderito al nostro panel in rappresentanza delle diverse migliaia presenti sul mercato. Anche in questo caso nella scelta del panel abbiamo cercato di privilegiare il più possibile quelle imprese che rappresentano il *Made in Italy* e che dimostrano una vitalità superiore alla media. Del resto gli stessi ostacoli posti dalla recessione economica 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 operare sui mercati esteri e di dare luogo a sperimentazioni in campi a media complessità tecnologica, quali l'impiantistica, la generazione di energie alternative, alcuni comparti della chimica e della farmaceutica, ecc..

Con questa nostra prospezione su un numero limitato, ma significativo, di imprese abbiamo voluto approfondire gli investimenti in Information Technology in relazione alle aree di Innovazione che queste organizzazioni, eccellenti nei loro ambiti, si sono date.

I settori di mercato delle imprese Medie e Piccole assorbono quote di Spesa IT proporzionalmente inferiori rispetto alle imprese Top e Medio

Grandi e subiscono gli effetti di maggiori difficoltà dovute alla combinazione tra massa critica ed esigenza di contenere i costi. Non è però detto che tutto ciò si traduca automaticamente in una minore capacità di innovare: normalmente viene data priorità a obiettivi essenziali e concreti e la preferenza ad azioni molto tattiche.

In altri termini, queste tipologie di impresa hanno spesso le medesime esigenze delle loro omologhe più grandi in fatto di IT, ma si vedono costrette a soddisfarle con investimenti, con strutture organizzative e risorse interne decisamente inferiori. In questi casi prevale quindi la ricerca della "soluzione" affidata ad operatori affidabili, in grado di formulare proposte scalabili e personalizzate e di farsi carico in larga misura della complessità. Ciò, in genere, non garantisce il massimo in termini di aggiornamento tecnologico e, soprattutto, fa incorrere nel rischio di un *lock in* con il fornitore nel medio e lungo termine.

Il numero delle imprese che consideriamo Medie supera le 7.200 unità, mentre il settore delle Medio Piccole supera le 20.000. Condurre una survey su questo target e, a maggior ragione su quello delle Piccole e delle Micro imprese assai più numerose, non è certamente agevole proprio per il loro numero, per l'ampia dispersione geografica e la variegata specializzazione di mercato.

Per le necessità di 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.

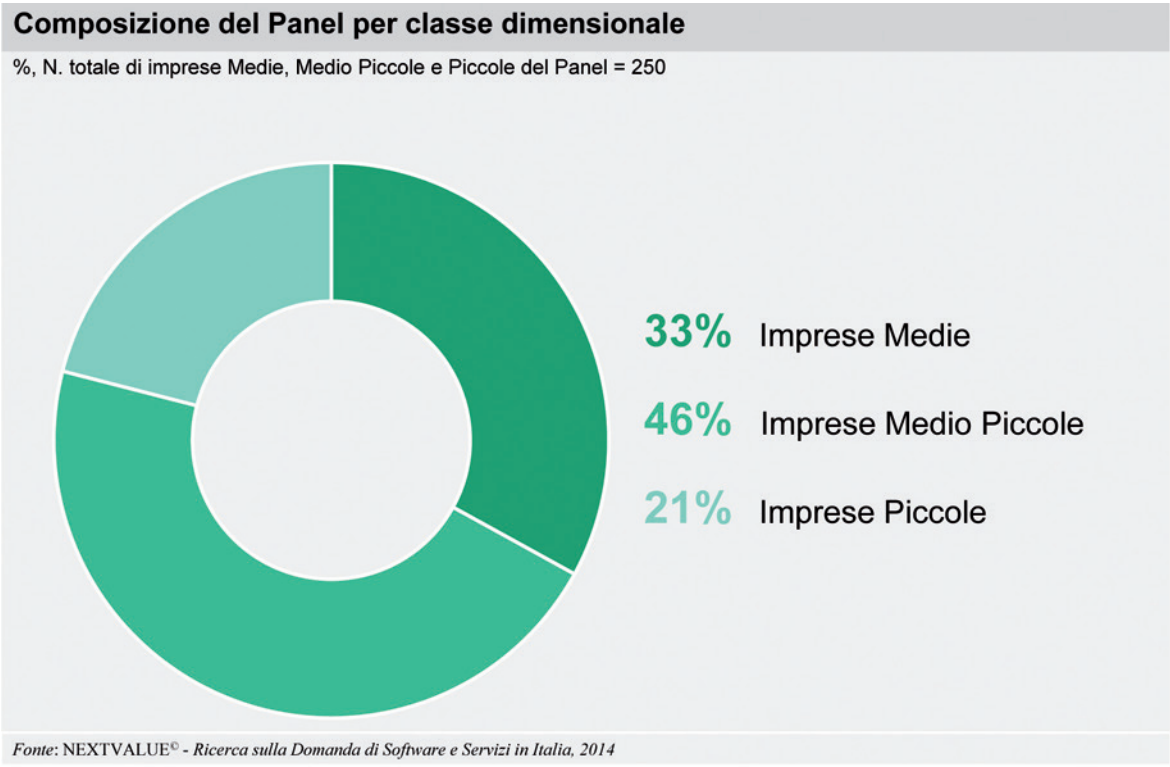
L'interlocutore partecipante al panel è per lo più l'IT Manager, ovvero quella figura che in queste organizzazioni regge le sorti dell'IT e che, in generale, ha più compiti esecutivi e di messa in opera delle soluzioni prescelte, rispetto allo scope molto più ampio di un CIO. In molti casi la persona intervistata è il Direttore Finanza e Controllo che, come tale, ha una migliore visibilità e potere decisionale sui Budget IT.

Nella prima parte di questo capitolo presentiamo i risultati delle domande comuni poste a tutto il panel.

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 parte alta del settore e, nell'interesse del Report, abbiamo selezionato arbitrariamente quel tipo di aziende che più danno garanzia di appartenere al gruppo degli innovatori.

FIGURA 5.1



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE

Come per le imprese Top e Medio Grandi, cerchiamo anzitutto di approfondire con la survey di quest'anno i driver di Innovazione e di trasformazione dell'IT, come diretta conseguenza del processo di trasformazione più generale dell'impresa. Al primo punto vi è quindi quanto la cultura aziendale è improntata all'Innovazione e come questa si rifletta sul ruolo e sulla azione dell'organizzazione IT.

La Figura 5.2 descrive come le organizzazioni IT delle imprese del nostro panel si riconoscono, con gradazioni diverse di approccio, nella Innovazione.

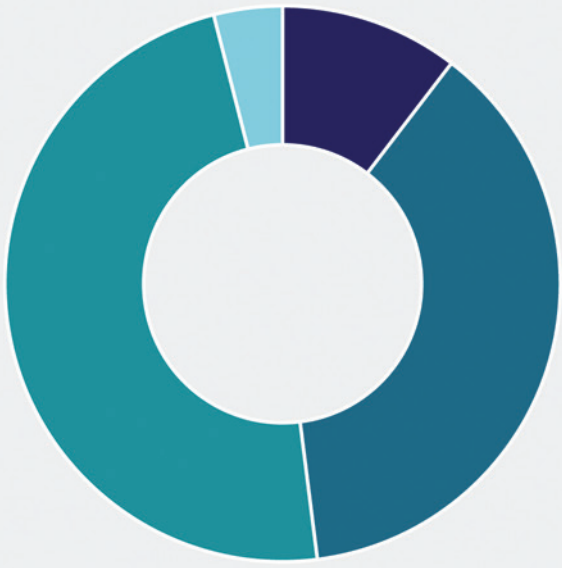
Solo il 10% degli IT Manager ritiene che l'Innovazione sia realmente la ragione principale della presenza della funzione IT in azienda. Un altro 38% degli IT Manager attribuisce un valore comunque molto alto alla capacità di approccio all'*Innovazione* da parte della propria impresa, comunque in grado di generare ricadute dirette sui programmi e sulle practice dell'IT. Circa la metà del panel è quindi propensa a ritenere che il proprio lavoro sia decisamente favorito da questa cultura aziendale, tanto che l'IT è decisamente sfidata a operare di conseguenza.

FIGURA 5.2

Approccio all'Innovazione dell'organizzazione IT

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Qual è l'approccio all'innovazione della sua organizzazione IT?



10%	L'innovazione è il "fondamento" della funzione IT
38%	L'innovazione è considerata molto importante: approccio e programmi sono formalizzati
48%	L'innovazione è molto importante ma l'IT è poco sostenuto
4%	La capacità di innovazione non è considerata una priorità per l'IT

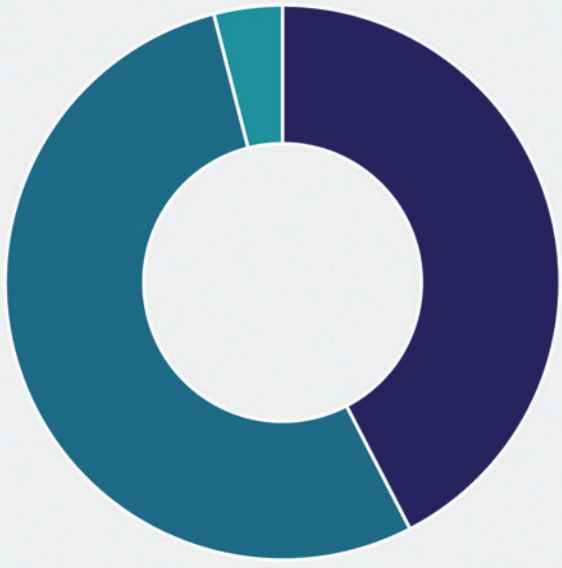
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.3

Quanto è strategica la funzione IT per il business dell'impresa

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

D: Quanto è strategico il ruolo della funzione IT per il business della sua azienda?



42%	Eccellente
54%	Normale
4%	Debole

Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Una quota analoga del 48% ritiene invece di trovarsi in una azienda dove la capacità di Innovazione dell'IT è riconosciuta ma ad essa vengono destinate poche risorse.

Infine una piccolissima minoranza del 4% del panel ritiene che la capacità di innovare non sia invece tra le priorità richieste all'IT della propria impresa.

A completamento della descrizione della cultura di Innovazione dell'impresa viene la domanda sulla strategicità della funzione IT per il business (Figura 5.3).

Ben il 42% degli IT Manager è convinto che la propria organizzazione concorra in modo ottimale alla realizzazione di Valore per il business e che ciò abbia il giusto riconoscimento da parte delle altre funzioni aziendali.

Invece ben oltre la metà del panel si riconosce in una situazione "normale", dove solo sporadicamente la funzione IT collabora con le altre funzioni ed il suo contributo è formalmente riconosciuto. Insomma l'IT è indispensabile per far funzionare l'azienda ma, solo raramente, contribuisce a realizzare obiettivi di breakthrough strategico.

STRATEGIA E BUDGET IT

Sia pure in misura minore rispetto al panel delle Imprese Top e Medio Grandi, anche una rispettabile parte delle Medie, Medio Piccole e Piccole attribuisce un livello alto al ruolo strategico dell'IT in relazione al business. Vediamo, quindi, come tutto ciò si concretizza nella disponibilità di Budget IT adeguati e nella loro destinazione.

Anche in questo caso, per iniziare, prendiamo in considerazione l'incidenza del *Budget IT Complessivo* rispetto al giro d'affari dell'impresa, ovviamente secondo la conoscenza o la percezione che ne ha l'IT Manager; il Budget IT Complessivo è tutto ciò che l'organizzazione spende al suo interno per l'Infrastruttura, gli addetti, i canoni e quanto ha a disposizione per l'acquisto di servizi esterni. Il nostro panel esprime la situazione riportata in Figura 5.4.

Se è vero che un Budget IT Complessivo che superi il 3% del fatturato colloca l'impresa tra le *best in class*, nel nostro panel ciò avviene nel 12% dei casi e di questi nel 4% dei casi il Budget IT supera il 5% del fatturato.

Le brutte notizie arrivano però sul lato opposto: anche se il 21% delle imprese del panel mantiene comunque un buon compromesso con un Budget IT Complessivo che galleggia tra il 2% ed il 3%, ben il 67% alloca Budget inferiori al 2% e circa 1/3 del panel addirittura sotto l'1%.

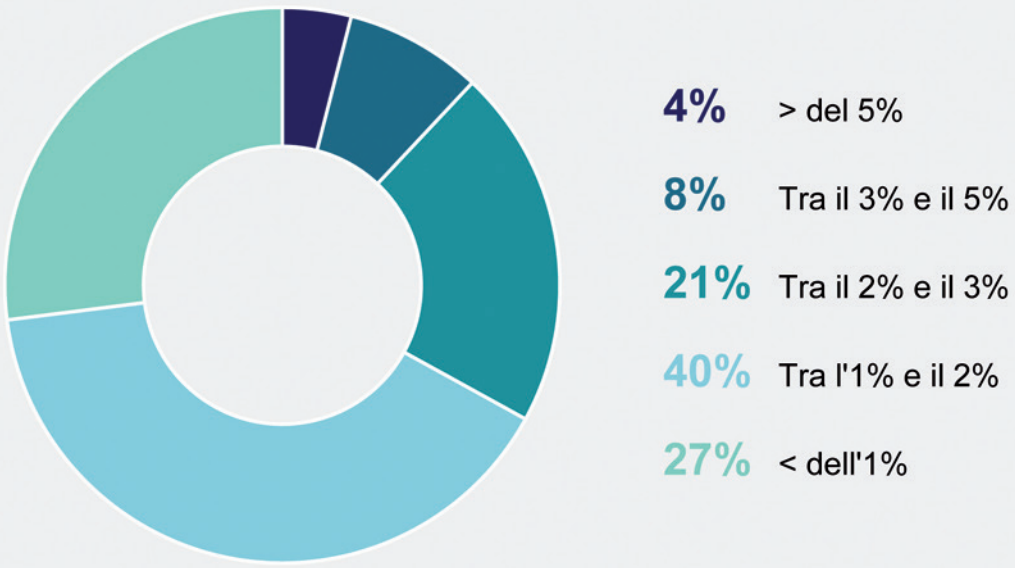
La situazione complessiva sembra essere leggermente peggiore

FIGURA 5.4

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)



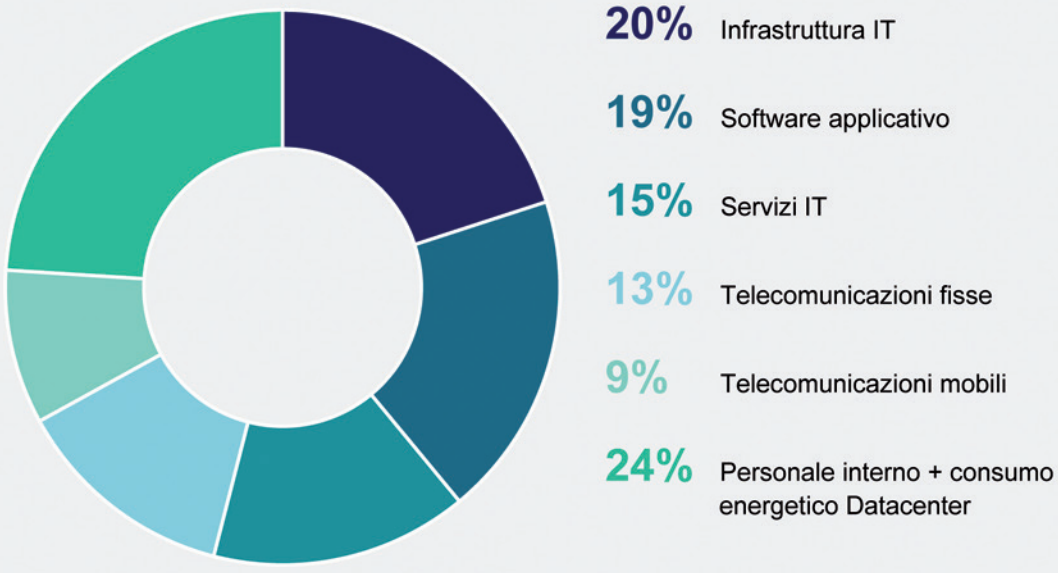
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.5

Composizione del Budget IT Complessivo

% Media di Investimento

D: Fatto 100 il Budget IT complessivo del 2014, come è suddiviso tra le seguenti componenti?



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

rispetto ad un anno fa e, comunque, il cambio di range ha riguardato gran parte delle imprese del panel, apparentemente con una prevalenza di quelle che scendono di almeno un gradino rispetto a quelle che salgono. Vedremo meglio questo risultato complessivo in un grafico successivo.

La composizione del Budget IT Complessivo è mostrata in Figura 5.5.

I costi del *personale* interno *fully loaded* sommati ai costi di consumo energetico del datacenter aziendale, qualora allocati sull'IT, così come quelli per le comunicazioni fisse e mobili e per il trasferimento di dati e dei servizi Internet divengono il 46% del Budget IT complessivo.

Nella voce *Infrastruttura* rientrano i costi specifici sostenuti per il datacenter "on premises", per le Appliances ed i servizi IaaS, PasS e di outsourcing, in caso l'infrastruttura, o parti di essa, fosse demandata all'esterno.

Il *Software Applicativo* include i classici costi delle applicazioni, dei package e dei sistemi operazionali, comprensivi dei relativi servizi manutentivi ed evolutivi, mentre alla voce *Servizi IT*, troviamo i classici servizi di sviluppo, System Integration, consulenza, formazione e gli innovativi servizi SaaS.

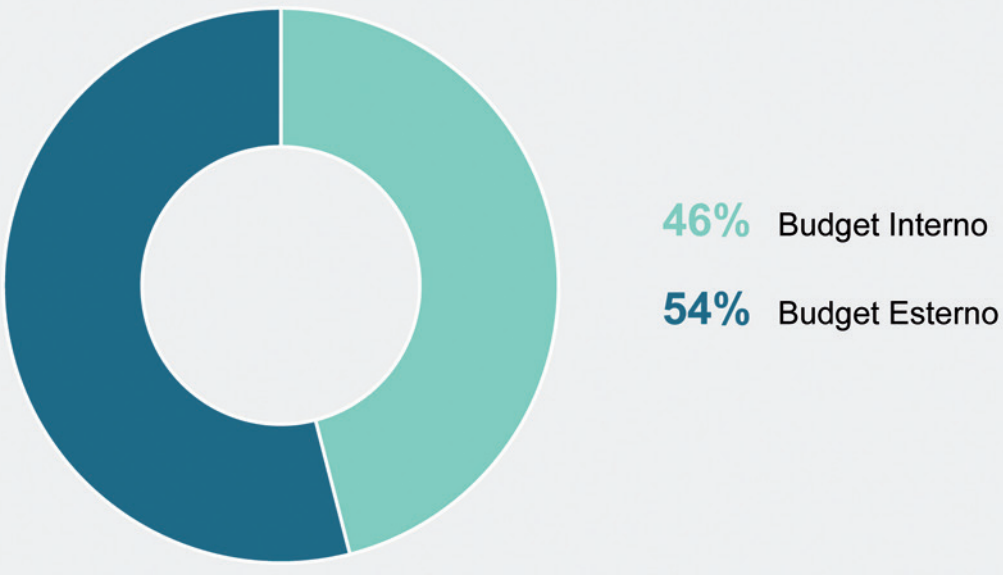
La Figura 5.6 mostra il dato di base della ripartizione percentualmente della *Spesa IT Interna*, rispetto a quella per gli

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 ?



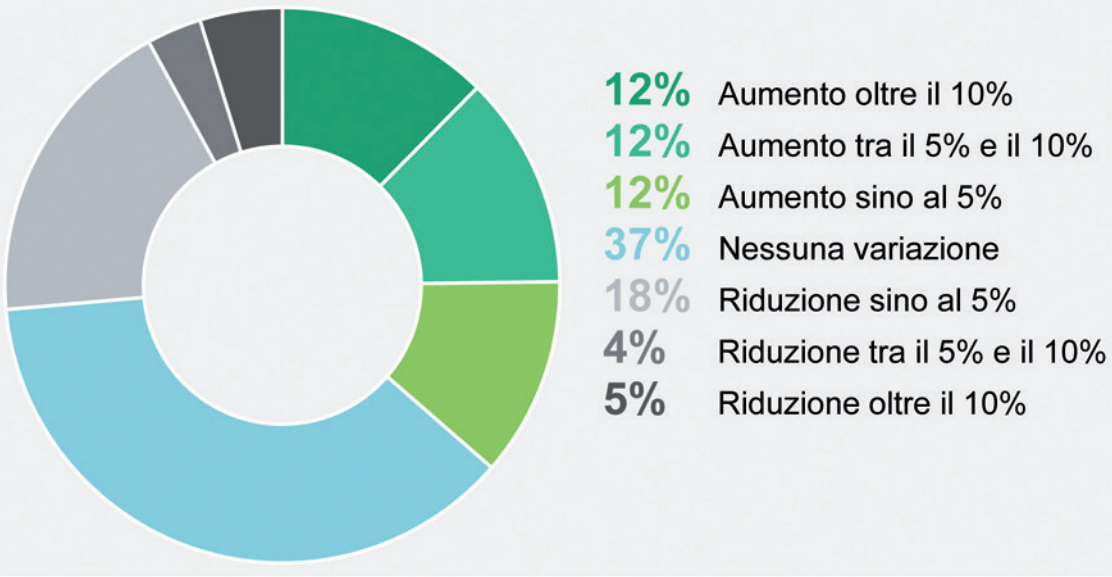
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.7

Variazione percentuale del Budget IT Complessivo su base annuale

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole

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



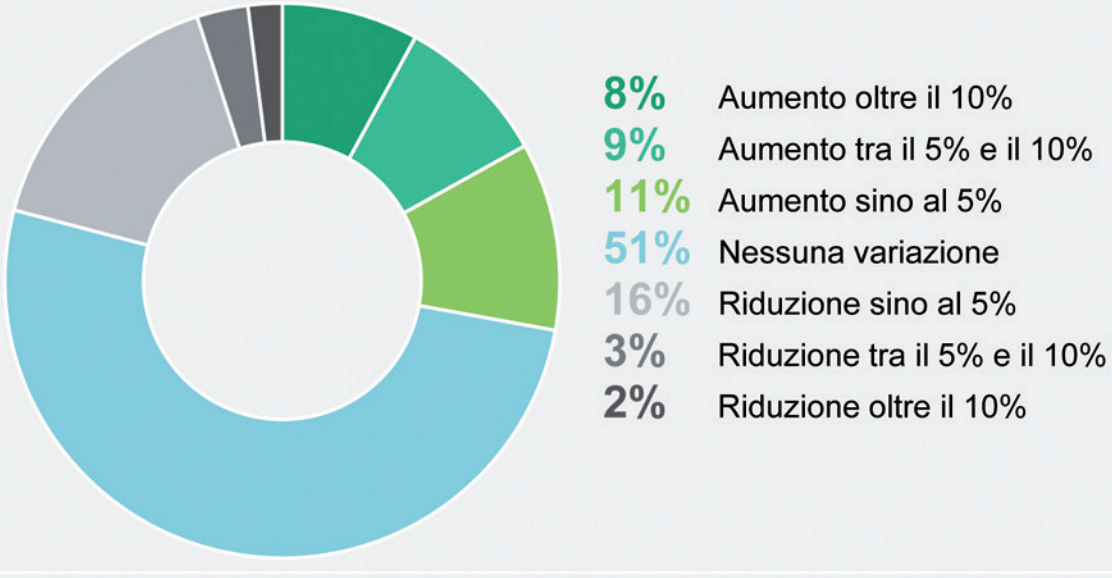
Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.8

Variazione percentuale del Budget IT Esterno su base annuale

% 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, 2014*

approvvigionamenti esterni. Il *Budget IT Esterno* attiene agli investimenti in prodotti, soluzioni e servizi IT erogati da fornitori esterni e rappresenta un'informazione di base per la determinazione dell'*outlook* del Mercato IT (si veda in proposito l'Appendice A).

Solo 8 punti percentuali dividono il Budget IT Esterno da quello Interno. Le imprese del nostro panel tendono a esternalizzare maggiormente i servizi, sulla falsa riga delle loro omologhe Top e Medio Grandi. La distanza tra i due Budget un anno fa era "solo" di 2 punti percentuali.

Questo trend alla esternalizzazione della Spesa IT subisce una positiva accelerazione e ci conferma anche l'avanzare del livello di adozione di servizi infrastrutturali di Cloud Computing anche in questo settore di imprese.

In Figura 5.7 vengono mostrate le dinamiche di crescita annuale del Budget IT Complessivo secondo le indicazioni fornite dagli IT Manager del panel.

Il 36% del nostro panel segnala aumenti, anche nell'ordine superiore del 10%, mentre il 27% ritiene che il Budget IT Complessivo sia in riduzione. Rimangono comunque stabili sui loro valori circa il 37% degli IT Manager del panel.

La situazione complessiva non appare quindi così deteriorata come indicazioni precedenti potevano indurci a pensare.

Ancora più stabile appare la variazione su base annua del Budget IT Esterno, riportata in Figura 5.8.

La riduzione in valore assoluto del Budget IT Esterno riguarda in questo caso il 27% dei casi, contro un 36% di un anno fa e un buon 22% che ne prevede aumenti. Sta di fatto che oltre la metà delle imprese non prevede variazioni di rilievo. Questo significa continuare a lavorare per comprimere i costi dell'esistente e, semmai, operare variazioni sulla destinazione d'uso dei Budget.

BUDGET IT E INNOVAZIONE

Proseguendo nella parte comune della survey, iniziamo ad approfondire la destinazione d'uso del Budget IT Esterno, secondo gli obiettivi di mantenimento, di crescita e di Innovazione dell'impresa.

La Figura 5.9 riporta la ripartizione percentuale del Budget IT Esterno ai fini della *Gestione dell'IT Esistente*, dell'*Adeguamento Tecnologico o Regolatorio*, dello *Sviluppo*, *l'Ampliamento e la Trasformazione dell'Esistente* e, infine, dei *Nuovi Progetti e degli Investimenti in Innovazione*, secondo il significato già fornito nel capitolo precedente.

Come già rilevato anche le Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole nel corso degli anni divengono più virtuose nel limare costi "non discrezionali", cioè quelli obbligatori da dedicare inevitabilmente al mantenimento dell'IT Esistente o per il suo Adeguamento Tecnologico e Regolatorio. Quest'anno, però, come avviene per le Imprese Top e Medio Grandi la percentuale complessiva di Budget allocata obbligatoriamente aumenta di un punto percentuale, portandosi complessivamente al 63% del Budget IT Esterno totale. In realtà aumenta di un punto l'Adeguamento Tecnologico e Regolatorio, mentre la Gestione dell'Esistente rimane saldamente ancorata al 42%.

Lo scostamento è talmente minimo che non riteniamo opportuno approfondire sulle possibili cause: probabilmente ciò che vale la pena di cogliere è che lo *squeeze* dei Budget obbligatori non è più così possibile come nel recente passato a parità di Budget complessivi allocati.

Anche le prospettive dei Budget allocati per *Sviluppo*, *Ampliamento e Trasformazione dell'Esistente* si riducono di 2 punti percentuali, passando dal 20% al 18% di quest'anno, mentre i nostri IT Manager riescono ad aumentare di un punto percentuale, dal 18% al 19%, i Budget per *Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione*.

La Figura 5.10 propone nel dettaglio i dati di variazione su base annua relativi alle quattro componenti del Budget IT Esterno negli ultimi 12 mesi.

È importante osservare come le percentuali degli aumenti crescano man mano che si sale nella attribuzione dei Budget verso progetti a maggiore componente di Innovazione.

Così solo un 12% degli IT Manager ritiene di dover aumentare i Budget destinati alla *Gestione dell'Esistente*, il 31% prevede aumenti per gli aspetti di puro *Adeguamento Tecnologico e Regolatorio*, un 35% rafforza i Budget per lo *Sviluppo*, *l'Ampliamento e la Trasformazione* e, finalmente, circa un 37% riesce a ricavare aumenti per il Budget IT Esterno da dedicare a *Nuovi Progetti e Investimenti in Innovazione*. In questo ranking, crescono proporzionalmente anche le percentuali di chi prevede aumenti maggiori.

FIGURA 5.9

Ripartizione del Budget IT Esterno per finalità di spesa

% Media di investimento

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

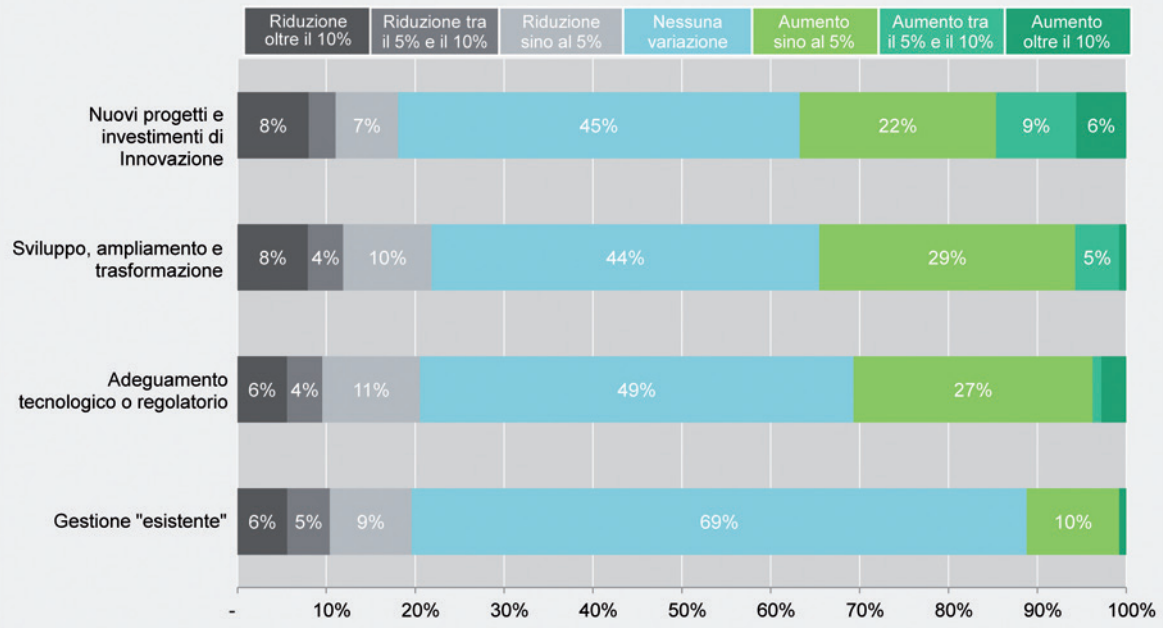


Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.10

Variazione delle componenti di spesa IT su base annuale

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

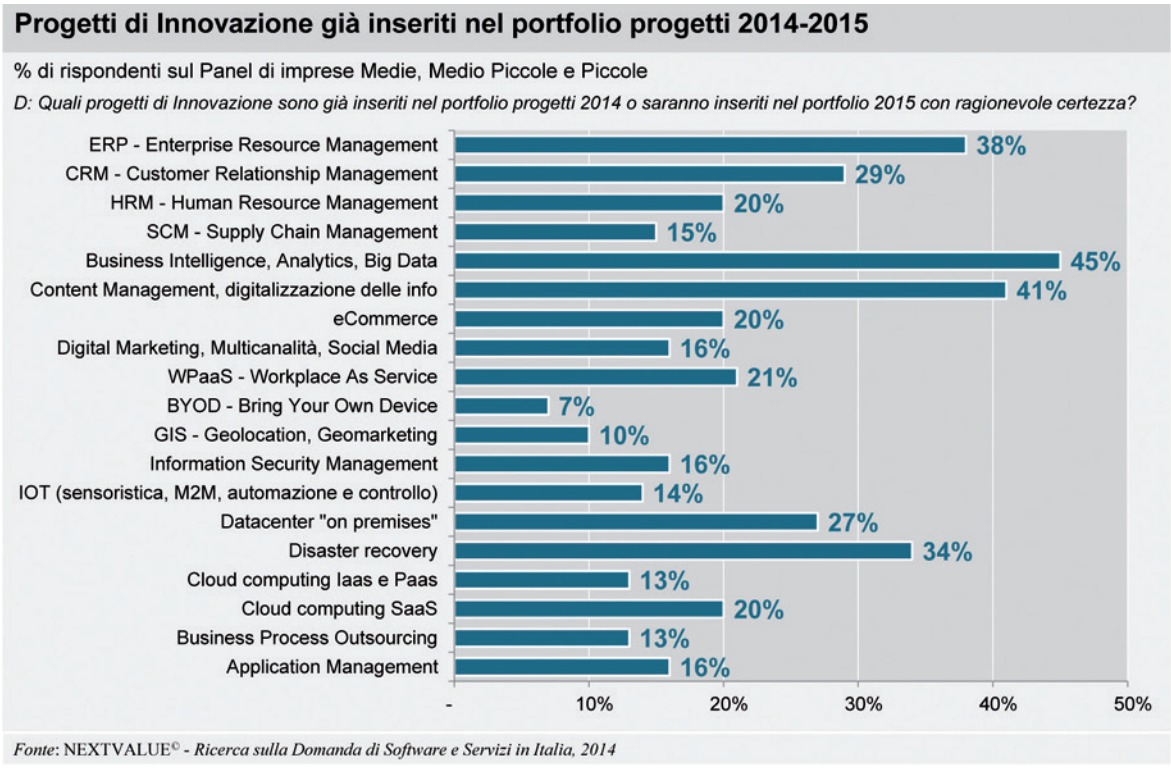
Infine anche alle Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole del panel abbiamo richiesto quali fossero i progetti già in portfolio e da inserire con ragionevole certezza nel 2015 destinati solo all'Innovazione. Più avanti chiederemo invece frequenza e priorità di *tutti* i progetti, indipendentemente dai motivi che spingono le imprese a metterli a portfolio.

Come di consueto, i nostri IT Manager forniscono risposte multiple a loro scelta e, in questo caso, indipendentemente dalla priorità o dalla dimensione del progetto; il grafico di Figura 5.11 indica la percentuale di presenza di *Nuovi Progetti di Innovazione*, a prescindere da quelli già iniziati e da concludere.

Come per le imprese Top e Medio Grandi, gli IT Manager di questo settore di mercato indicano un buon numero di interventi di Innovazione nei classici sistemi operazionali, dall'ERP, al CRM, allo HRM e SCM. Le percentuali sono vicine a quelle messe in evidenza dalle imprese più grandi e si potrebbe concludere che, in qualche modo, gli sviluppi dell'Innovazione nei sistemi operazionali avvengano nello stesso modo.

Passando ad analizzare le altre aree, anche in questo caso quella della *Business Intelligence* o *Analytics* supera tutte le altre con il 45% delle

FIGURA 5.11



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

citazioni, seguita, anche in questo caso, da quella del *Content Management* con il 41%.

La buona stagione degli Analytics continua e pervade anche le imprese di minore dimensione: nel corso degli ultimi mesi sono state molte le aziende che hanno adottato misure per eliminare sprechi e ridurre costi, ma anche per ripensare alcuni processi di business, di "fare la differenza" personalizzando l'offerta e articolando meglio le campagne di marketing. Senza voler ricorrere ai Big Data, anche le imprese minori hanno la necessità di fare riferimento a fonti diverse e a formati differenti, anche non strutturati, come testi, immagini e video che devono essere condivisi anche sui social network e che per essere analizzati necessitano di algoritmi per l'analisi semantica. È indispensabile avere la possibilità di ottenere informazioni accurate per prendere decisioni tempestive in una finestra sempre più ridotta di opportunità. Non si tratta solo di agire su problematiche sempre più complesse, ma di farlo velocemente e in tempo reale, incorporando gli strumenti analitici nei processi aziendali e avvicinandoli ai punti di decisione. Questo porterà anche le Medie e Piccole Imprese nel prossimo futuro a identificare e gestire rischi finora sconosciuti e ad anticipare le domande che arriveranno dal mercato e dal business. Del resto con le nuove generazioni di strumenti, soluzioni e servizi, la capacità di estrarre elementi utili dagli enormi volumi di dati oggi a disposizione delle imprese e di darne un'efficace rappresentazione è alla portata di molte più aziende.

A conferma della maggiore importanza dell'area dei *Business Analytics*, la percentuale di citazioni di quest'anno tra i progetti di Innovazione è oltre il doppio di quella di un anno fa.

A seguire il nostro panel colloca l'area del *Content Management*, correlata sia alla digitalizzazione di contenuti, inclusa la fatturazione elettronica, sia alla messa a punto di contenuti finalizzati a migliorare la *user experience*.

Anche i progetti di *eCommerce* e di *Digital Marketing* conquistano posizioni. I primi avanzano di 4 punti percentuali fino a raggiungere il 20% di citazioni; i secondi raggiungono il 16% di presenza nel portfolio dell'Innovazione.

Tra le altre aree applicative, quella dei *Geographic Information Systems* e dei *Sistemi di Georeferenziazione* ottiene un buon 10% e, ancora meglio, l'*Internet of Things* raggiunge il 14%. In entrambi i casi si tratta di investimenti selettivi, che dipendono anche dalla tipologia di business dell'impresa.

Sale al 16% anche l'*Information Security Management*, ovvero le iniziative in ambito Sicurezza Informatica, Compliance e Risk Management.

Per quanto riguarda gli investimenti infrastrutturali, la trasformazione e virtualizzazione del *Datacenter "on premises"* genera nuovi progetti nel 27% dei casi e l'area dei sistemi di *Back-up e di Recovery* è citata ben nel 34% dei casi.

L'area del *Workplace as a Service*, nella sua accezione più generale di interventi per la standardizzazione e la messa in sicurezza dell'End-point, ma anche per applicazioni di collaboration e altre App aziendali, conquista il 21% delle scelte. Infine un cenno relativamente all'adozione di servizi infrastrutturali in modalità *IaaS* e *PaaS*, che toccano il 13% delle imprese e la propensione all'uso di servizi applicativi in chiave SaaS, che si riflette in un significativo 20% di presenza nel portfolio di progetti. Anche nelle Medie e Piccole Imprese il Cloud Computing entra a pieno titolo in una fase più matura di adozione, come del resto, aveva già fatto nelle imprese italiane Top e Medio Grandi.

Più in generale, nell'area del *sourcing* innovativo o alternativo, l'*Application Management* sale al 16% di citazioni ed il *Business Process Outsorcing* al 13%.

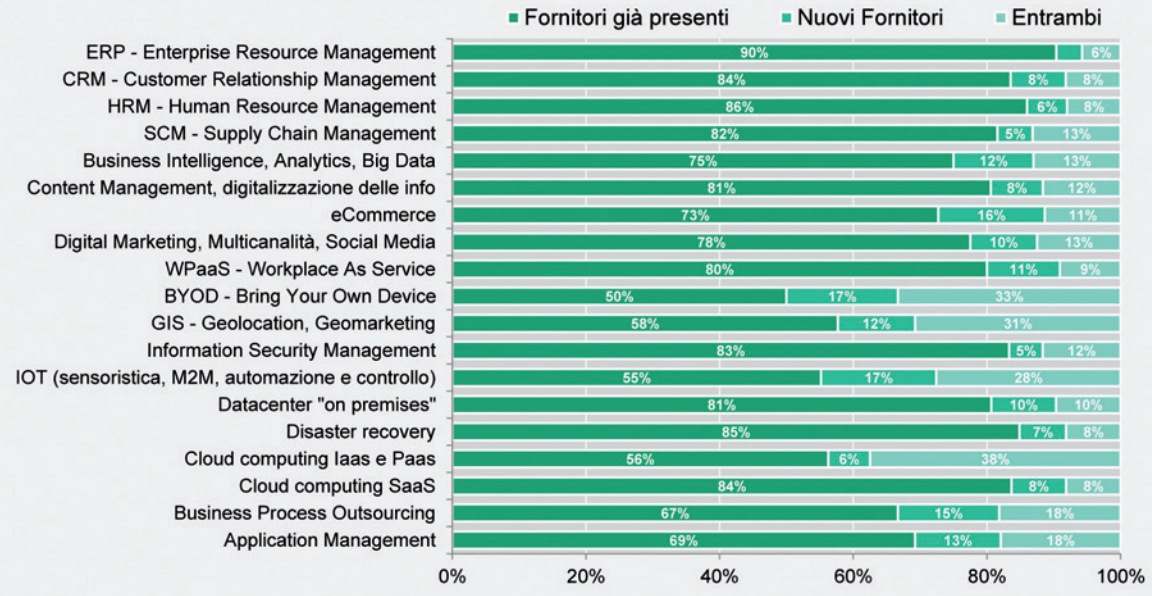
In Figura 5.12 proponiamo ora la propensione degli IT Manager del nostro panel alla scelta della tipologia del fornitore nelle singole aree di Innovazione prese in esame precedentemente. Il significato vero della domanda è in quali casi si è più propensi a prendere in considerazione

FIGURA 5.12

Scelta del Fornitore di Progetti di Innovazione

% di rispondenti sul Panel di imprese Medie, Medio Piccole e Piccole - 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, 2014*

fornitori alternativi rispetto a quelli già presenti o, eventualmente, entrambi. Anche in questo caso, nelle aree operazionali degli ERP, del CRM, dello HRM e dello SCM e in quelle ad elevata specializzazione e competenza, il fornitore già presente può contare su un rapporto di fidelizzazione decisamente alto, anche se le imprese lasciano comunque aperta una piccola chance per scelte alternative.

Le Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole premiano il provider abituale, o comunque già presente per altri motivi, anche in aree emergenti, come nel caso degli *Analytics*, dove è preferito nel 75% dei casi e dell'eCommerce, dove è premiato addirittura nel 73% dei casi.

Invece ci saremmo aspettati una competizione molto più aperta in aree come il *Digital Marketing* o i servizi in *Cloud Computing*, dove la presenza di nuovi fornitori alternativi o la loro coesistenza con quelli usuali dovrebbe avere più chance.

Sia la trasformazione del Datacenter, sia l'area *Workplace as a Service (WPaaS)* rimangono largamente appannaggio dei fornitori tradizionali.

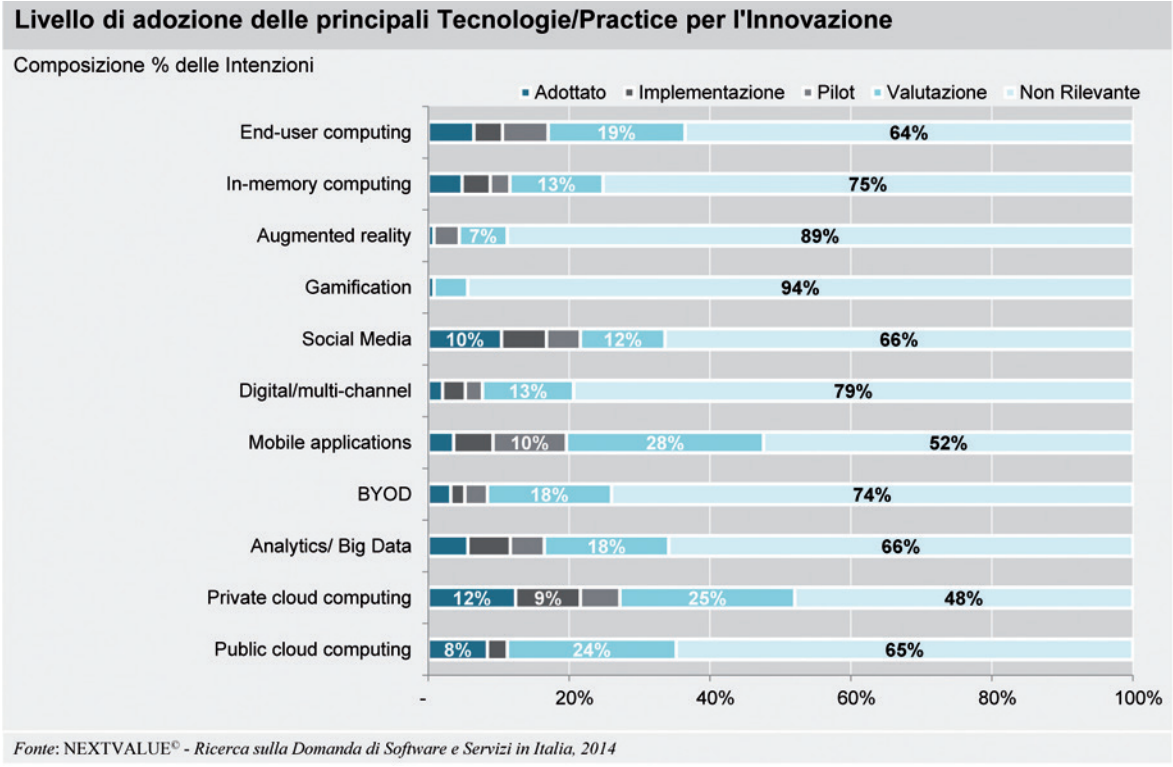
Nonostante le numerose affinità, la barriera di ingresso in tutte le aree per i fornitori non tradizionali rimane più alta rispetto a quella rilevata sui CIO, segnale di una maggiore dipendenza dal fornitore da parte di aziende che per dimensione di investimenti e organizzazione IT spesso non possono prescindere dai contratti in essere. In molti casi si configurano però situazioni di coesistenza e di integrazione tra vecchi e nuovi provider.

Per completare il quadro sull'*Innovazione*, riportiamo lo stato dell'arte dell'adozione delle principali tecnologie e practice di trasformazione digitale espresso dal panel di CIO, a cui abbiamo chiesto di valutare se ciascuna tecnologia avesse già un uso esteso in azienda, se fosse utilizzata in un primo progetto operativo, o se fosse in fase di test prototipale, o se tuttora in valutazione (Figura 5.13). Si tratta di tecnologie e practice emergenti e quindi, all'apparenza, ancora non *mainstream*.

Anche per gli IT Manager, coerentemente con i colleghi CIO, le tecnologie di *Cloud Computing*, quelle associate al "*mobile*" e, in qualche misura, ai *Social Media* risultano le più adottate o già oggetto di implementazione, vista anche l'ampia disponibilità. La practice di BYOD continua a destare interesse ma, per vari motivi, non ultimi quelli organizzativi, continua ad avere uno sviluppo moderato anche nel nostro settore.

Gli *Analytics* di nuova generazione, i *Big Data*, le numerose tecnologie e practice di *Digital Marketing* e di *Omnicanalità* fanno ancora parte di un secondo gruppo che si sviluppa ancora con un certo ritardo. Secondo le indicazioni già forniteci circa i trend dei progetti a cui esse afferiscono, queste tecnologie e practice dovrebbero presto guadagnare terreno e divenire in qualche modo maggiormente *mainstream*, mentre al momento prevalgono ancora azioni di valutazione e di uso prototipale.

FIGURA 5.13



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Come per le imprese Top anche per il nostro settore l'area dell'*End-user Computing*, nelle sue declinazioni WPaaS, mobile app, etc. e, in generale, tutta quella delle appliances, acquisisce importanza per un accesso sicuro al proprio *posto di lavoro virtuale*, costituito da applicazioni e servizi standard.

Le ultime tre tecnologie dell'*In-memory Computing*, della *Realtà Aumentata* e della *Gamification*, che sono alla base della realizzazione di nuove user experience sono significativamente un passo indietro.

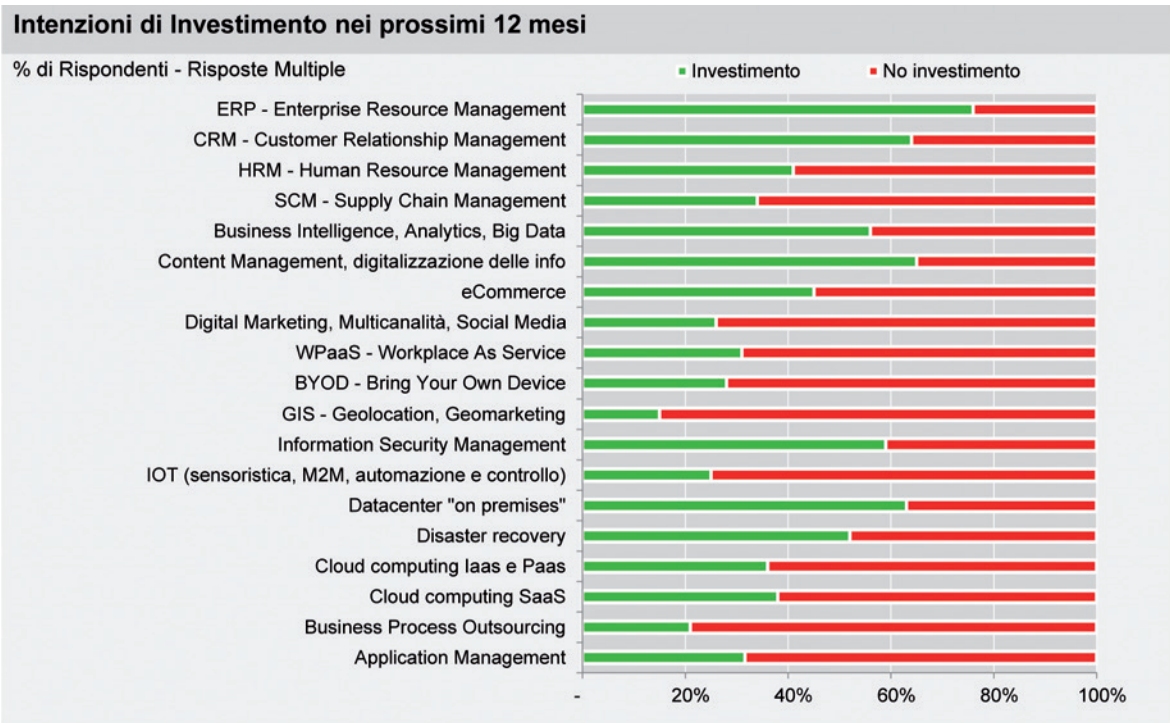
Decisamente e positivamente in linea con nostre altre rilevazioni le tecnologie di Cloud Computing.

PRIORITÀ DI INVESTIMENTO NEI PROSSIMI 12 MESI

Prendiamo ora in esame *tutti* gli investimenti che l'impresa intende mettere a portfolio per i prossimi 12 mesi, qualsiasi sia la loro destinazione d'uso e, con le metodologie che ci sono abituali (vedi Appendice 2) costruiamo la *Matrice di Attrattività* degli investimenti nei prossimi 12 mesi delle Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole.

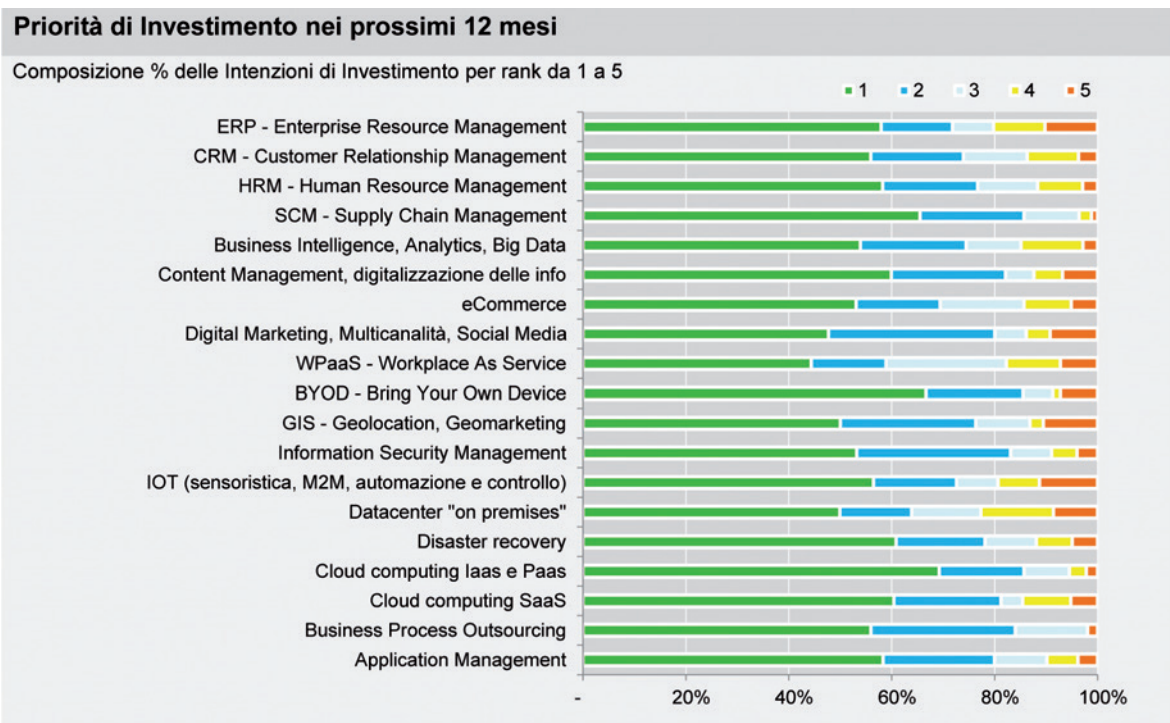
Per coerenza e semplicità abbiamo proposto a questo panel le stesse aree di investimento già usate in precedenza.

FIGURA 5.14



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

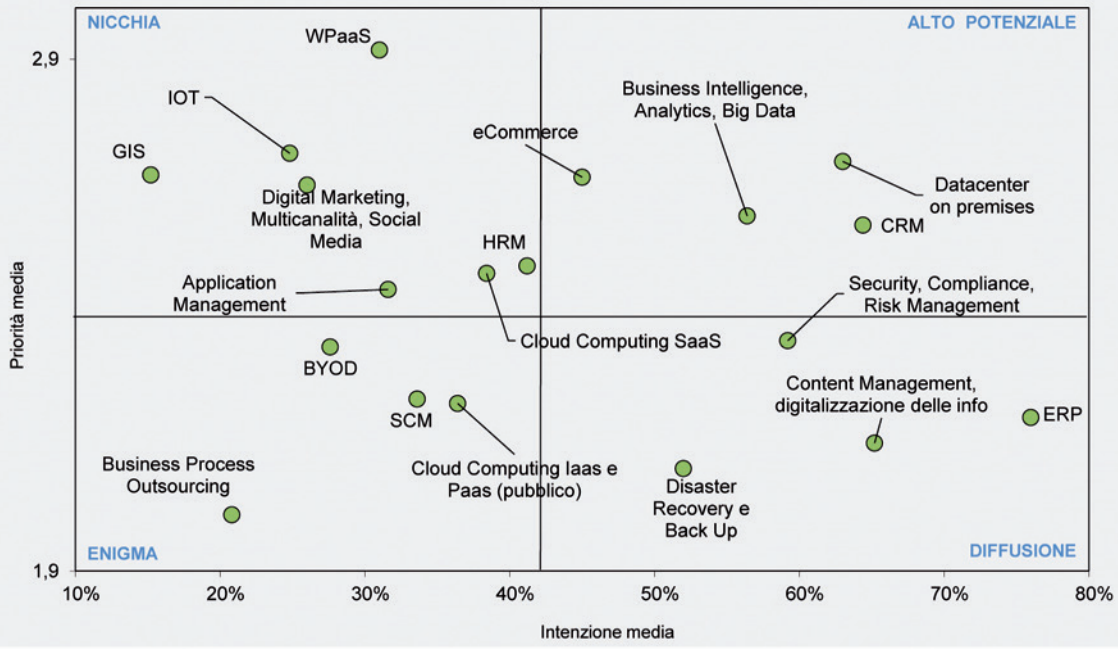
FIGURA 5.15



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.16

Priorità di Investimento nei prossimi 12 mesi - Matrice di Attrattività



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

Come sempre iniziamo dall'area di *Enigma*, dove gli IT Manager del nostro panel inseriscono investimenti che per loro natura non sono applicabili in tutte le tipologie d'impresa. Come in precedenza per le imprese Top ritroviamo i casi del *BYOD* e del *Business Process Outsourcing*, ma anche, in questo frangente, l'*SCM* e i servizi tecnologici *IaaS* e *PaaS* del Cloud Computing. Nel caso dello SCM i progetti non risultano essere così frequenti da essere inclusi nel quadrante di *Diffusione*, mentre i servizi IaaS e PaaS sfiorano il quadrante di *Nicchia* dove già si trovano i servizi SaaS.

Nel quadrante di *Nicchia*, in cui rientrano investimenti che non sono appannaggio della maggioranza delle imprese ma che rivestono una priorità più alta per le imprese che decidono di adottarli, rientrano, in posizioni diverse per intenzione media e priorità, le stesse aree che abbiamo visto in precedenza nel caso delle imprese Top. Così ritroviamo i *Geographic Information System* e quelli di *Internet of Things* in posizione più o meno analoga, quelli di *Application Management* con intenzione media di circa 12 punti percentuale minore, quelli di *Digital Marketing* che, quasi a parità di priorità media, mostrano un'intenzione media molto inferiore, quelli di *WPaaS* che rivestono priorità molto elevata, ma frequenza, quindi

intensità media, inferiore. Sempre rimanendo in area di Nicchia, troviamo, come già ricordato, l'attivazione di applicativi in modalità *SaaS* in quasi il 40% del panel e gli investimenti in HRM, anch'essi decisamente meno frequenti che nelle Imprese Top e Medio Grandi.

Il quadrante di *Alto Potenziale*, che riporta gli investimenti con intenzione e priorità maggiori, include in posizione meno prominente, gli investimenti in *Business Analytics*, mentre l'*eCommerce* arretra in termini relativi di intenzione media. Rimangono in Alto Potenziale anche gli investimenti in *Datacenter "on premises"* perché nel caso delle imprese Medie, Medio Piccole e Piccole la loro priorità è maggiore, il *CRM* occupa posizioni più o meno analoghe e sborda nel quadrante sottostante di *Diffusione* l'area della *Security*, *della Compliance e del Risk Management*.

Proprio nel quadrante di *Diffusione*, in cui gli investimenti sono più frequenti ma con priorità al di sotto della media, troviamo il resto dei *Sistemi Operazionali*, il *Disaster Recovery e Backup* e gli investimenti in area *Content Management*.

A questo punto della survey abbiamo preferito differenziare gli script da somministrare ai due panel preferendo insistere, per quel che riguarda gli IT Manager, nell'approfondire la dimensione economica dei progetti prioritari (Figura 5.17).

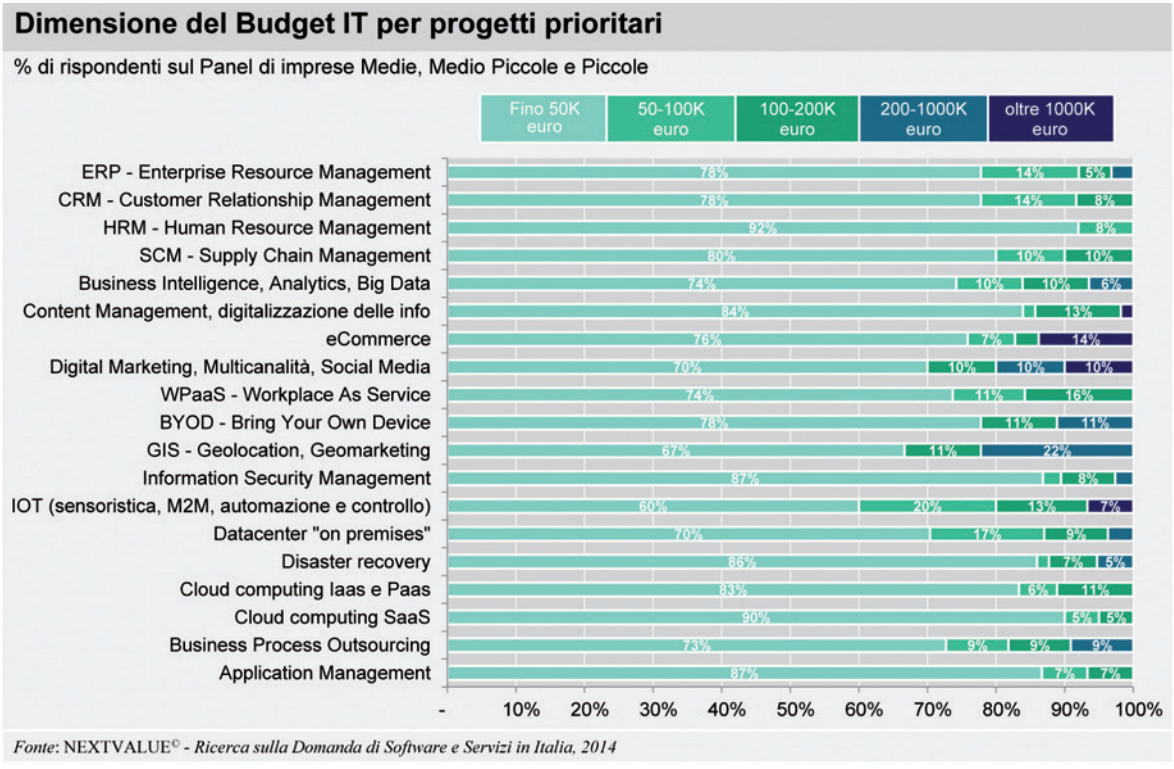
La maggioranza assoluta delle citazioni su tutte le tipologie di progetto è per dimensioni di investimento di piccolo taglio, inferiori ai 50K Euro e/o tuttalpiù al di sotto dei 200K Euro.

Vi sono però aree in cui si segnala anche una dimensione di investimento compresa tra i 200K Euro ed il milione di Euro, come quelle del BPO, dell'Information Security Management, del Disaster Recovery e Backup, del Datacenter "on premises", del GIS, del Digital Marketing, del BYOD, dei Business Analytics e dell'ERP.

Ancor più importanti le aree dove si segnalano investimenti di oltre il milione di Euro. In particolare quella dell'eCommerce, a conferma di importanti iniziative che partono anche da zero, del Digital Marketing e dell'Internet of Things.

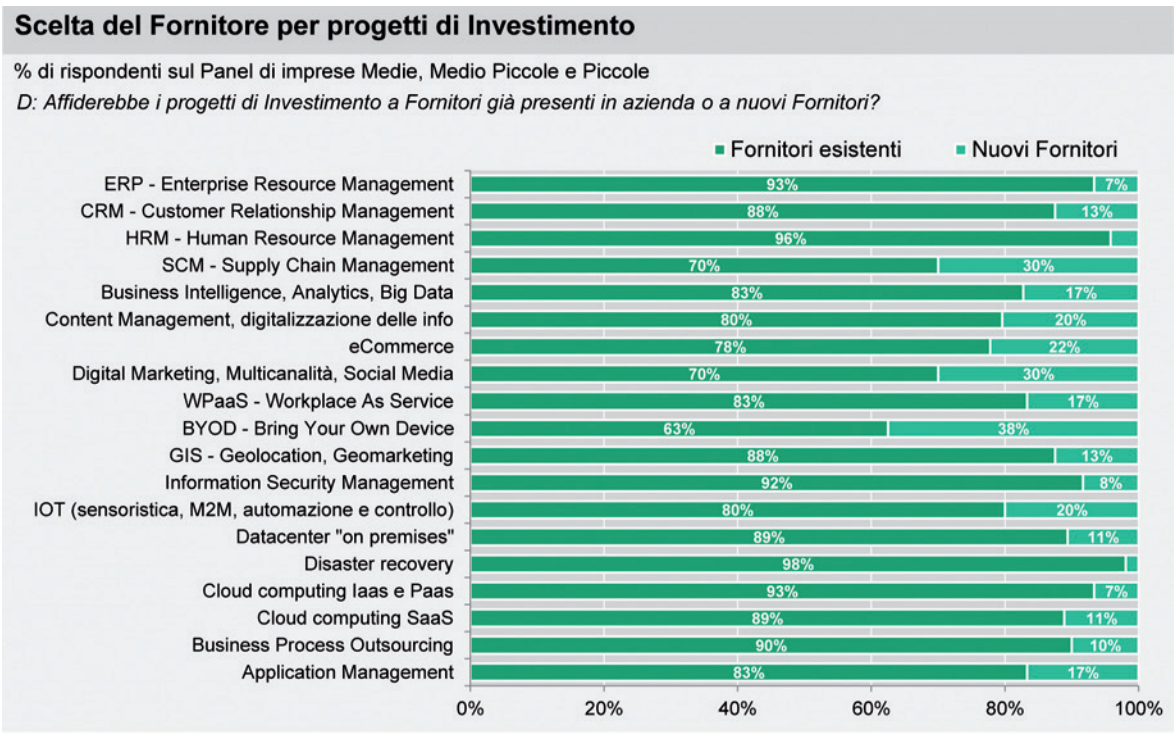
Infine anche la scelta del Fornitore per tutte le aree di investimento rispecchia decisamente le considerazioni già fatte in precedenza (Figura 5.18).

FIGURA 5.17



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

FIGURA 5.18



Fonte: NEXTVALUE© - *Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2014*

6

eSTRATEGY
Le strategie
EMERGENTI

TUTTI I BUSINESS DIVENGONO DIGITALI

Che cosa ha a che fare l'estrazione di petrolio e di gas con la trasformazione digitale? All'apparenza poco o nulla, eppure nuove opportunità di Innovazione e di automazione nascono per le imprese del settore da tecnologie come i Big Data e gli Analytics, i sensori ed i sistemi di controllo. Il loro impiego consente di prendere decisioni e avviare azioni in tempo reale e le imprese del settore possono così migliorare la produttività di asset molto costosi, prevenire incidenti ambientali e migliorare la sicurezza. In un momento in cui le imprese del settore perdono molto del loro know-how sul campo per l'inevitabile cambio generazionale, la creazione di nuovi team multidisciplinari consente loro di ottimizzare risorse e sforzi e di differenziarsi in competitività.

Si obietterà che sempre le imprese migliori contano sulle tecnologie IT per innovare e migliorare la propria produttività. Allora dov'è la differenza? A noi sembra nell'intensità dell'adozione: mai come negli ultimi anni si era vista un'esplosione nell'uso delle tecnologie e i risultati della nostra stessa survey di quest'anno ne sono una conferma: tecnologie mobile, social media, Business Analytics, etc. creano a turno opportunità e minacce e gli stessi consumatori sono i protagonisti degli scenari digitali. Per di più le tecnologie digitali consentono di automatizzare più facilmente e in modo innovativo i processi, e grazie ad esse si possono inventare nuovi business.

Le minacce possono essere rappresentate da nuovi concorrenti che nascono con esse e che sanno aggredire gli *incumbent*, o dai player

tradizionali, sui loro stessi terreni attraverso proposizioni di valore più interessanti e costi di struttura radicalmente più bassi.

Quando mettiamo insieme tutti questi fattori risulta più facile comprendere come "ogni business può divenire *digitale*" e come la *trasformazione digitale* di ogni impresa può essere in cima alle priorità del suo "Numero Uno".

Nel nostro lavoro di ricerca e, soprattutto, grazie a CIONET e alle altre business community con cui collaboriamo, abbiamo sempre di più l'opportunità di iniziare conversazioni in tema di trasformazione digitale con gli *executive* delle organizzazioni italiane. Sempre più frequentemente i temi all'ordine del giorno risultano gli stessi in diversi settori del business. Da dove si deve partire per la trasformazione digitale? Che cosa occorre fare? Chi ne dovrebbe avere l'ownership? Come sempre accade si tende a creare un ruolo a cui delegare la sfida: è questo ciò che deve fare il *Chief Digital Officer* nell'organizzazione? Oppure l'*Agenda Digitale* non dovrebbe già essere nella chart dell'IT aziendale? L'opinione attualmente più condivisa è che della trasformazione digitale debba essere proprio il "Numero Uno" ad interessarsene di persona.

Un secondo scenario molto attuale è quello delle s*tart-up digitali*: poiché esse sono iniziative "native digitali", esse contano su agilità e capacità di Innovazione in gradazioni diverse dalle omologhe imprese tradizionali, che però possono vantare una struttura "già grande".

Infine, un terzo ambito di discussione riguarda gli skill digitali ed il conteso ruolo della *eLeadership*. Come formare o trovare questi nuovi skill per poterne disporre in tutte le operation e attraverso l'intera catena del valore? Gli stessi vendor IT non soffrono dello stesso problema?

Un buon numero di imprese italiane, soprattutto le Top, ma anche di altre dimensioni, fa coincidere la propria trasformazione digitale con gli investimenti nell'area del marketing e delle vendite per inseguire sempre meglio i comportamenti e le preferenze dei propri consumatori, ancorché questi si orientino verso i canali digitali. Non mancano, però, le imprese che privilegiano il miglioramento dei propri processi grazie alle tecnologie digitali e quelle che ricercano attraverso soluzioni e servizi di nuova generazione di ridurre i costi associati ad attività ancora troppo "labour intensive".

Ma dov'è il vero ritorno dell'investimento del divenire digitali? È nel marketing e nelle vendite o nell'automazione di operation e processi, oppure nell'adozione di un nuovo modello di business? Può essere nella combinazione di tutti questi elementi?

Il buonsenso suggerisce che occorre quantomeno dare una *priorità* alle proprie iniziative. Agire per ottenere un nuovo portfolio di prodotti e servizi digitali sembra essere un must, ma anche rendere maggiormente digitali gli attuali prodotti e servizi, attraverso una migliore "presenza"

digitale e un loro arricchimento con la proposta di contenuti interessanti, sembra più facile. Concentrarsi su più iniziative contemporaneamente per innovare prodotti e servizi, processi e modelli di business è infinitamente più difficile e forse banalmente non "sostenibile".

Per cavarci dall'impasse diremo che occorre una *strategia*.

Al punto "zero" occorrerà guardare al portfolio degli attuali business e valutare l'impatto che il "digitale" può avere su ciascuno di essi, comprendere quali risorse e capacità sono necessarie per stare al passo e, probabilmente, bilanciare il portfolio a tendere di conseguenza.

Al punto "uno" la trasformazione digitale dovrà rivedere i processi, secondo logiche *end-to-end*. Per esempio, se i clienti dovranno apprezzare una esperienza "unica" dal rapporto con l'azienda, questa dovrà essere assicurata dal comportamento unisono di tutte le funzioni aziendali. Forse questa è cosa difficile da realizzare, perché nonostante le molte tecnologie di collaborazione disponibili, le organizzazioni operano ancora troppo secondo "silos funzionali", mentre i loro clienti si aspettano di fare una *esperienza unica* e coerente nel loro incontro con l'impresa. Allora occorre rivedere la struttura organizzativa, i processi, le informazioni, la governance, etc..

Al punto "due" chi aiuterà l'organizzazione nella difficile roadmap digitale? Se anche molte delle imprese italiane, soprattutto Top, sono convinte di intraprendere questo percorso e si impegnano per farlo, chi sono gli operatori in grado di supportarle al meglio? Quanto sono realmente pronti a farlo o quanta strada essi stessi devono fare?

Nel corso di questo capitolo abbiamo l'ambizione di suggerire qualche mossa alla imprese IT, ma andiamo con ordine e approfondiamo meglio questa trasformazione appena iniziata nel mercato italiano.

LA POSTA IN GIOCO È L'INNOVAZIONE

Nella trasformazione digitale è in gioco l'intero processo di *Innovazione* aziendale ai fini della sopravvivenza e di un nuovo ciclo di crescita.

Le tecnologie digitali sono implicitamente o esplicitamente parte essenziale dell'Innovazione, perché forgiano nuovi prodotti e servizi, consentono di rinnovare i processi esistenti o di crearne di nuovi, creano modelli di business che partono da zero. Secondo la moderna prospettiva, prodotti e servizi non sono più il risultato principale del processo complessivo di Innovazione, ma gli strumenti stessi con cui si riscrivono le "regole del gioco" per scavalcare i concorrenti. Molte imprese emergenti, non necessariamente delle start-up, lo stanno dimostrando nei confronti dei concorrenti tradizionali, miscelando magistralmente tra di loro offerta fisica e virtuale.

La prima reazione dei "Numeri Uno" di fronte ad una simile prospettiva può essere di "legittima difesa". Perché mettere a rischio i positivi risultati attuali per prospettive rischiose? In fondo gli azionisti possono essere contenti così, ma la potenza distruttiva imputabile al cambiamento tecnologico può presentare più di una minaccia alle attuali rendite di posizione. In tutti i business vi è un *punto di non ritorno*, oltrepassato il quale, la speranza di poter "fare in tempo" ad intervenire, prima che le posizioni di preminenza nel mercato siano compromesse, rimane solo una speranza. L'atteggiamento difensivistico può essere ancor più deleterio: i costi di adozione delle tecnologie digitali sono ormai a livelli così incredibilmente bassi che, in teoria, chiunque potrebbe trarne vantaggio per affermarsi sul mercato e, in alcuni business, come in quello dei Media, le cose sono davvero andate così. Il principale quotidiano economico italiano è in cima alle cosiddette classifiche delle "edizioni digitali" che, curiosamente, si basano su una regola alquanto analogica: l'edizione digitale deve essere l'esatta copia dell'edizione cartacea … le perdite di bilancio sono decisamente meno esaltanti.

Ma non servono gli esempi distruttivi per rendersi conto che il "mondo digitale è ormai qui" e che l'Innovazione, da sempre un processo non convenzionale, si coniuga molto bene con esso. Il mondo digitale è sinonimo di *Innovazione*. Gli stessi clienti sono disposti a suggerire Innovazione purché venga loro offerta la possibilità di una esperienza più ricca e più interessante. Dall'altra parte qualsiasi impresa vorrebbe essere il miglior driver del cambiamento dello stile di vita dei propri clienti. Così i best-in-class dell'Innovazione, oltre che cercare migliori collaborazioni con partner che operano in settori diversi, sempre più spesso ingaggiano i loro *clienti* per avviare programmi di *co-creazione* di nuovi prodotti e servizi o di sperimentazione di nuovi approcci. È l'anima di quello che si chiama *social business*.

Lasciamo ad una auspicabile futura decima edizione dell'Assintel Report la trattazione del social business. Già siamo alle prese con domande difficili: come si diventa pionieri nella trasformazione digitale? A quali modelli e strategie ci si può ispirare? Come si acquisiscono nuove capacità di delivery? Con quali risorse?...

Al solito le risposte esulano dalla stretta trattazione delle tecnologie IT e mancano ancora i "business case" che mostrino come l'impresa possa raggiungere livelli apprezzabili di *maturità digitale*.

Il punto di partenza del percorso da compiere è però comune a tutte le imprese: in un mondo sempre più iperconnesso, dove anche i mercati divengono digitali, grazie alla presenza e interazione *online* di un numero crescente di consumatori, occorre creare *nuovo Valore* attraverso le tecnologie e le practice digitali, pena la distruzione delle posizioni finora

6

conquistate per mano di concorrenti che operano in modo alternativo.

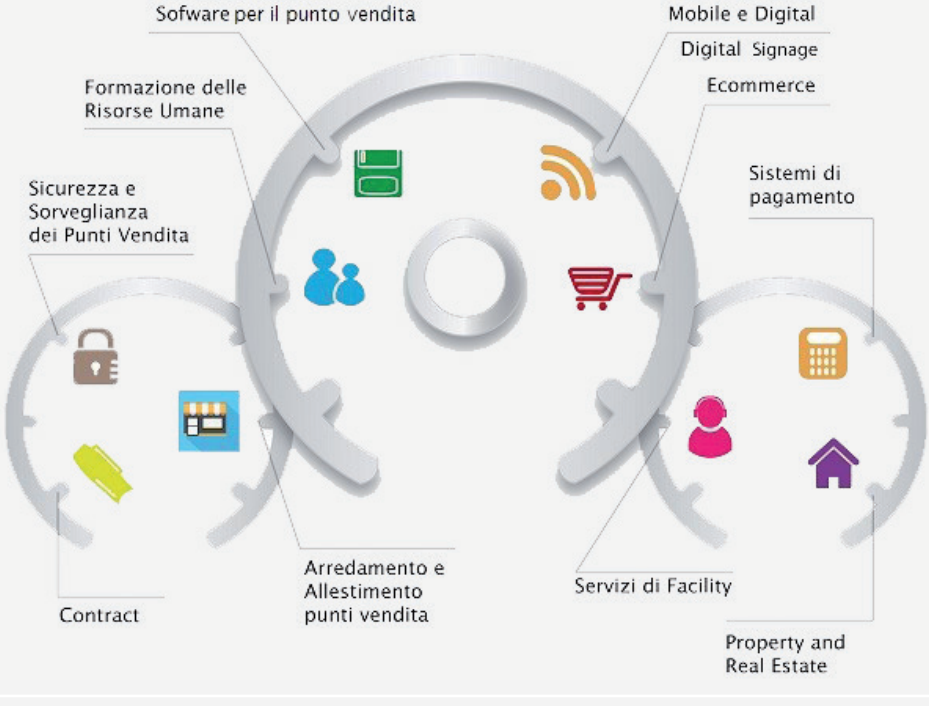
Ma che cosa significa avviare un percorso per acquisire *maturità digitale*? Secondo la MIT Sloan Management Review i percorsi di maturazione digitale delle imprese sono diversissimi tra loro, ma si possono descrivere attraverso due assi di misurazione principali, rappresentati dall'*intensità* digitale raggiunta dall'offering, dai processi e dal modello di business e dalla *leadership* con cui il cammino viene condotto.

L'intensità digitale è l'insieme degli investimenti e delle iniziative abilitate dalle tecnologie, che cambiano il volto dell'azienda ed il modo in cui opera e, in particolare, come essa si rapporta con i clienti, modifica le proprie operation e innova il proprio modello di business. Così, ad esempio, un retailer raggiungerà una buona intensità digitale migliorando l'*in-store*, anziché la propria eccellenza operativa, la propria efficienza, la sicurezza delle proprie operazioni.

Il gruppo di lavoro di Assintel che si occupa di eRetail propone di ricercare l'intensità digitale raggiunta da un punto vendita nelle aree schematizzate in Figura 6.1.

FIGURA 6.1

Il negozio in tempi di Internet



Fonte: Elaborazione NEXTVALUE© su input del Gruppo di Lavoro eRetail di Assintel – *Ottobre 2014*

La seconda dimensione, quella della *leadership*, misura parametri indispensabili per condurre la trasformazione digitale dell'intera organizzazione, quali la capacità di visione e di condivisione della strategia da parte del management, la governance dei processi, l'impegno costante nell'uso delle tecnologie per abilitare il cambiamento e altri indicatori minori.

Le imprese *leader digitali* sono quelle che comprendono per prime i vantaggi della trasformazione digitale e la necessità di una sua guida secondo una precisa strategia. Esse sanno combinare al meglio visione, governance e investimenti e, naturalmente ottengono risultati grazie ad una sapiente amalgama di tecnologie, processi, competenze e organizzazione. Nella realizzazione sono impegnati in prima persona i loro "Numeri Uno", che si spendono per lo sviluppo di una *cultura digitale* diffusa nell'organizzazione.

Le imprese *follower digitali* hanno anch'esse già sviluppato un adeguato grado di strategia e leadership, perché consapevoli delle opportunità derivanti loro dalla trasformazione digitale, ma hanno per il momento ottenuto pochi risultati per poter essere certi dei ritorni.

Molto ambigua la posizione delle imprese che si collocano tra gli *scommettitori digitali:* un po' per seguire la moda, un po' per iniziative di singole funzioni, queste imprese si sono ritrovate ad attuare e a sperimentare applicazioni digitali, all'apparenza anche molto attraenti ed utili. Il punto è che queste iniziative non rientrano in una strategia definita univocamente per tutta l'organizzazione e, soprattutto, non rispondono ad una leadership chiara. Queste imprese non possono essere certe di perseguire una reale trasformazione digitale e di trarne effettivi vantaggi.

Infine il folto gruppo dei *tardivi digitali*, ovvero le imprese che non hanno ancora elaborato una vera strategia di trasformazione digitale. Come dei principianti, non hanno ancora saputo trarre spunto da tutte le potenzialità di Innovazione offerte dalle tecnologie digitali e sono ancora molto concentrate sui loro processi e applicazioni tradizionali che, magari, tendono a "vestire" di digitale.

Per approfondire lo stato attuale della maturità digitale delle imprese Top italiane suggeriamo di far riferimento all'INSIGHT "Digital Transformation in Italia. What's Next" – pubblicato a Maggio 2014 da NEXTVALUE e downloadable dal sito www.nextvalue.it.

COME CENTRARE L'OBIETTIVO

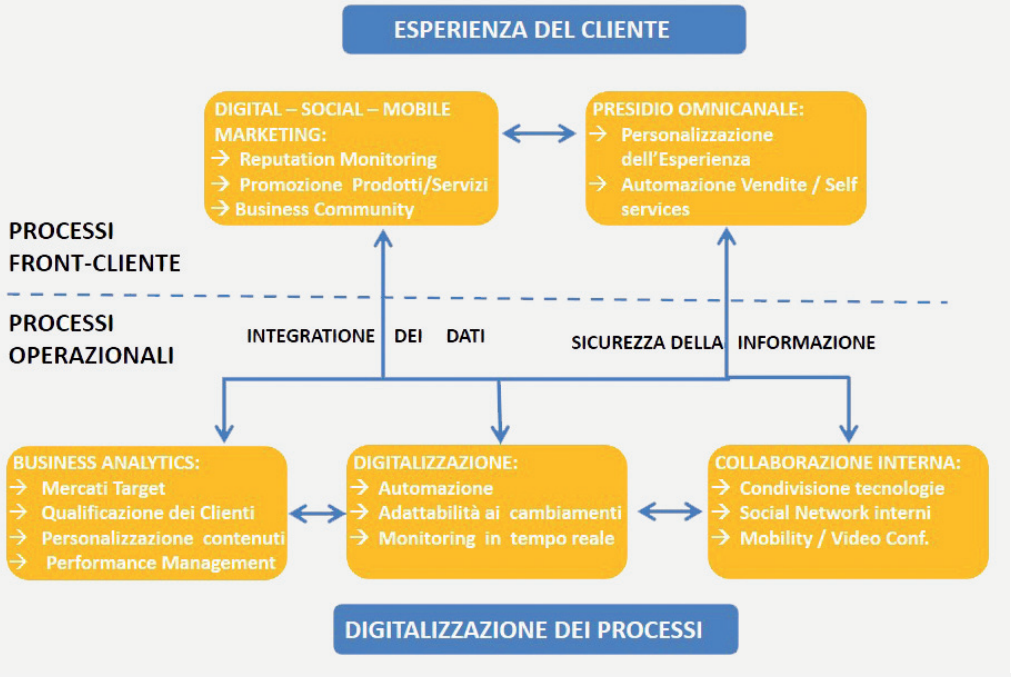
Da quanto abbiamo visto, come usare le tecnologie digitali per migliorare le *performance* o il *reach* è dunque il tema caldo dei decisori

delle imprese di tutti i comparti merceologici. La nostra stessa survey ha ribadito quest'anno l'importanza e la priorità di adottare strumenti come i Business Analytics, le soluzioni di mobility, i social media e ogni sorta di smart device embedded negli oggetti stessi e l'importanza che le stesse tecnologie tradizionali, degli stessi ERP e CRM, inglobino tecnologie e practice digitali ai fini di una continuità nella proposizione complessiva di Valore.

Da qualsiasi parte si voglia prendere la questione, non sembra, però, che possa esservi un unico schema di roadmap di trasformazione digitale, perfettamente calabile in tutte le aziende. Infatti ciascuna impresa tende a formulare una propria visione e strategia digitale strettamente correlate al proprio business. È pur vero, però, che tante traiettorie possono essere simili, con snodi decisamente comuni. Generalizzando il modello, la Figura 6.2 mostra le aree di intervento più comuni per una trasformazione digitale connessa ai processi di customer-facing o a quelli operazionali più classici.

F I G U R A 6 . 2

Le aree di eccellenza nella trasformazione digitale



Fonte: NEXTVALUE© - La Trasformazione digitale delle imprese italiane. What's next – *Giugno 2014*

Intervenire sul front-end e sugli altri processi operazionali esistenti per cambiare la *customer experience* è già difficile di per sé. Cambiare i *modelli di business*, inventarne di nuovi o far competere l'impresa a livello globale è molto più arduo. Il modello di business può privilegiare l'obiettivo di *aggiungere valore* ai prodotti e ai servizi attuali, di raggiungere nuovi clienti, di collegare meglio tra loro i domini del customer facing e dei processi operazionali, di lanciare nuovi business.

A ciascuna impresa la propria trasformazione digitale, gli step di attuazione più o meno sono simili. Abbastanza scontato il primo, si tratta di "capire" meglio il mercato per avere una visione chiara su come procedere. Capire il *perché* è tempo di cambiare in relazione allo scenario competitivo che si va configurando. Capire le minacce e le opportunità che la trasformazione digitale rappresentano. Capire se i metodi e gli strumenti con cui intendiamo operare sono efficaci. Capire quale sia lo stadio attuale di maturità digitale dell'impresa. Capire la propria capacità di guidare la trasformazione. Capire la sostenibilità dell'azione.

L'esito di questo esercizio di comprensione dipenderà dalla cultura dell'impresa: i conservatori avranno bisogno di molti stimoli, di cambiare in qualche modo il loro DNA; viceversa le aziende più "alla moda" probabilmente si troveranno nella necessità di dover razionalizzare la miriade di iniziative digitali già lanciate e di collegare tra di loro più silos funzionali sotto un'unica strategia. Per guidare il cambiamento occorre una *visione* del cambiamento stesso e senza questa visione condivisa con i collaboratori, questi tenderanno a fare quello che sono stati abituati a fare per anni e, nella migliore delle ipotesi, a prendere proprie iniziative. Pertanto sta sempre al "Numero Uno" di costruire una visione condivisa della nuova customer experience o delle operation di qualità superiore che si vogliono realizzare.

A dispetto della prosopopea che sostiene il "digitale dal basso", a nostro avviso le leve della trasformazione digitale in azienda devono essere *accentrate* ed è la prima linea di management che indirizza il cambiamento in tutta l'organizzazione, che fa collimare investimenti e le aree critiche, che si assicura che tutti facciano la loro parte e contribuiscano alla trasformazione dal loro punto prospettico.

Il take-away più importante che si può cogliere dall'esperienza degli attuali primi della classe è che "si può eccellere in singole aree" di intervento, siano esse la customer experience, l'uso dei social media, il mobile, l'analisi dei clienti, la digitalizzazione dei processi interni o la collaborazione, ma molto più raramente si eccelle in più di un'area contemporaneamente e, comunque, sempre in base alle capacità di investimento e agli asset disponibili.

Una ulteriore importante questione è decidere se sia il caso di

riadattare il modello di business o crearne uno nuovo, ammesso di essere in un settore dove il ritmo del cambiamento possa concedere il tempo di fare ciò gradualmente, senza che i concorrenti facciano in tempo a distruggere le rendite di posizione nel frattempo guadagnate. Cambiare o adattare il modello di business significa creare nuovo valore aggiunto con prodotti e servizi, raggiungere nuovi clienti, integrare meglio i processi operativi e di customer-facing, etc. ma anche *lanciare nuove imprese*.

Inoltre, qualunque sia la strategia, le imprese migliori mettono in campo forti meccanismi di governance nell'ambito delle proprie iniziative digitali e alzano i livelli di coordinamento e di condivisione. Tra i meccanismi di *governance* più comuni vi è la messa in campo di "committee" dedicati, di unità di servizi e/o di risorse specialistiche che vengono condivisi dall'organizzazione per accelerare la diffusione dei servizi digitali o l'affidare ad un Chief Digital Officer (CDO) la responsabilità di creare maggiori sinergie tra ruoli diversi, di intervenire direttamente con "il vecchio management" per lanciare messaggi inequivocabilmente diversi.

Infine a nessuno potrà sfuggire che il successo della trasformazione digitale si costruisce su *competenze* e *capacità*. Molti dei decisori che abbiamo incontrato sono propensi a credere che le loro imprese non detengano al momento le necessarie competenze digitali e che, in ogni caso, hanno bisogno di migliorarle in varie forme. Quasi sempre la soluzione è di assumere dall'esterno dei *leader* esperti, che possano fornire un apporto anche come esperti intersettoriali e fungere da formatori dei dipendenti presenti, contribuendo anche alla definizione di un sistema di KPI e scorecard con cui monitorare e misurare i progressi.

Trasformare la Customer Experience

La *customer experience* rappresenta un cambiamento culturale e sociale che impatta sulla maggior parte dei business ed è all'origine dei più importanti vantaggi competitivi acquisibili in futuro. È la parte più importante di ciò che la funzione di "marketing" dovrebbe produrre, ammesso che gli esperti di marketing siano all'altezza della sfida. Molti degli strumenti operativi vengono ascritti al cosiddetto *Content Marketing*, il cui obiettivo è di farci sentire "meglio" a contatto con i prodotti ed i servizi di una determinata azienda. Inevitabilmente la customer experience ha a che fare con gli aspetti emozionali suscitati in clienti e prospect.

I tre principali building block della trasformazione della customer esperience sono la *comprensione* del cliente, la *conversazione* avviata con lui e il *presidio* di tutti i punti di contatto con lui.

Dopo anni di CRM l'esperienza che molte organizzazioni ci riferiscono è che solo ora possono dire di raccogliere i frutti di tanti investimenti fatti. Ad esempio, per approfondire la comprensione del cliente, in molte hanno iniziato a presidiare i social media per comprendere ciò che rende "contenti" i clienti e ciò che li rende "insoddisfatti", in modo sempre più dettagliato e personale. Gli stessi brand sono promossi in modo più efficace attraverso i media digitali e la costruzione e la gestione di community online consente di comunicare in modo puntuale, di fidelizzare meglio i clienti, di soddisfare la loro fame di novità.

Non a caso si usano sempre più Tablet e tecnologie digitali per migliorare anche la conversazione di vendita. L'esperienza di vendita migliora grazie alla disponibilità di migliori informazioni che riguardano il cliente ed il suo profilo, mentre il dialogo con lui si arricchisce di informazioni personalizzate sui suoi interessi, su notizie e informazioni che gli rendono la vita più facile. Un sito di eCommerce può mostrare automaticamente gli ultimi acquisti effettuati dal cliente e guidarlo nella valutazione dei prossimi, secondo i gusti e le preferenze rilevati. Analogamente il cliente potrà preferire se utilizzare la consegna a domicilio o un servizio drive-through con un tempo di pick-up specifico.

L'intero servizio reso al cliente può essere migliorato significativamente adottando iniziative digitali in tutti i punti di contatto. Anzi le imprese aprono più canali a disposizione del cliente e cercano di fornirgli un'esperienza integrata. Ma i servizi multicanale richiedono di prefigurare la customer experience e adeguare o cambiare i processi operativi interni. Inevitabilmente i cambiamenti potranno essere suggeriti dagli stessi clienti e a questo servono anche le numerose iniziative di *croudsourcing*.

Trasformare Processi e Operation

Sebbene l'aspetto più visibile sia spesso la trasformazione della customer experience, alcune imprese stanno realizzando buoni progressi con la trasformazione digitale dei processi interni, ottenendo risultati importanti sia consentendo ai collaboratori di lavorare meglio, sia migliorando le performance.

Di per sé l'automazione di un processo permette all'organizzazione di focalizzarsi sui compiti più strategici. Ad esempio, una azienda potrebbe incominciare a centralizzare la funzione di Human Resource, ottenendo migliori economie di scala, oppure potrebbe automatizzare il processo di R&D, consentendo ai ricercatori di focalizzarsi maggiormente sull'Innovazione e sulla creatività piuttosto che sulle practice di routine.

Infine lo stesso "lavoro", sia a livello individuale sia di team, può essere di fatto *virtualizzato*, ovvero il processo può essere di fatto "astratto" dal luogo fisico in cui si svolge e i collaboratori possono operare da casa e ritrovarsi in ufficio per essere vicini, di tanto in tanto, a coloro con cui stanno collaborando maggiormente. In questi casi il sistema di collaborazione aziendale consente a ciascun collaboratore di interagire virtualmente con tutti i colleghi e di condividere conoscenze, identificare esperti, sollecitare idee, ecc.. Sempre più frequentemente ciò contribuisce anche a formare una visione univoca dell'organizzazione agli occhi del cliente finale.

Gli stessi sistemi operazionali e di collaborazione producono dati che divengono indispensabili per fare previsioni o conoscere i clienti. Questo avviene sia nel caso dei processi interni sia, a maggior ragione, in quelli rivolti al cliente. Il livello di granularità e di dettaglio delle informazioni cresce e consente di prendere decisioni più corrette con tempi di reazione più brevi. La trasformazione digitale non solo ci rende più informati, ma cambia in meglio il processo decisionale.

Trasformare i Modelli di Business

Le imprese possono ridefinire come le funzioni interagiscono tra di loro o come andare oltre l'ambito attuale del loro mercato, in altre parole, cambiare il loro stesso modo di funzionare. Questo cambiamento può riguardare la trasformazione digitale dell'attuale business, la creazione di nuovi business digitali o la globalizzazione del raggio d'azione dell'impresa stessa grazie alle tecnologie digitali.

L'esempio più eclatante del primo cambiamento è quello che ha riguardato i media; più in generale, si moltiplicano gli esempi di offerte di contenuti, servizi e prodotti digitali che sostituiscono o rafforzano i prodotti ed i servizi fisici esistenti o gli esempi di utilizzo di contenuti digitali per superare le barriere organizzative e geografiche. Di fatto sono ormai molte le imprese che hanno intrapreso la strada dell'eCommerce per raggiungere nuovi clienti e ottenere migliori fatturati o, semplicemente, per offrire contenuti e/o servizi digitali coordinati con l'offerta tradizionale. L'offerta può anche essere integralmente costituita da prodotti completamente nuovi, che vivono grazie alle stesse tecnologie digitali. In questi casi è il modello di business ad essere cambiato o esteso grazie alle tecnologie digitali.

Infine vi sono imprese che si trasformano in vere e proprie multinazionali perché le tecnologie digitali consentono di agire su geografie più ampie. Non si tratta solo di creare un'offerta disponibile virtualmente ovunque, ma di supportare le organizzazioni locali presenti su più territori, ad esempio, mettendo a loro disposizione servizi gestiti

condivisi nell'ambito della finanza, delle human resource, delle capacità produttive, dello sviluppo, ecc. con evidenti vantaggi in termini di efficienza, flessibilità e di riduzione di costi e rischi.

In estrema sintesi la trasformazione digitale è al servizio del cambiamento del business, ma anche della produttività. Grazie ad essa molte imprese di varie Industry stanno incominciando ad ottenere solidi vantaggi sotto il profilo di una migliore collaborazione tra individui e dell'evoluzione dei processi di business, che si espandono oltre i tradizionali confini organizzativi aziendali.

In considerazione delle tante alternative possibili, la focalizzazione su precisi obiettivi diviene fondamentale: nessuna impresa segue tante aree di trasformazione contemporaneamente, ma quelle di successo le affrontano secondo priorità che derivano da una visione chiara sulla meta da raggiungere nella nuova era digitale.

IL PERCORSO DI MATURITÀ DIGITALE DELLE IMPRESE RIDISEGNA LA DOMANDA DI SOLUZIONI E SERVIZI IT

Nei Capitoli 3, 4 e 5, riportando i principali risultati della ricerca associata a questa edizione dell'Assintel Report, abbiamo mostrato come per il Sistema d'Offerta IT scaturiscano nuove opportunità che traggono origine dal percorso di trasformazione digitale delle imprese dei vari panel. Negli stessi capitoli è stato rilevato come cambi il rapporto di CIO e Direttori IT con i loro *peer* grazie al ruolo che assumono tecnologie e practice quali il Digital Marketing, gli Analytics di nuova generazione, l'Internet of Things, la Sicurezza dell'Informazione.

Al di là dei buzzword dell'IT, mai come in questo momento il "business" si sta avvantaggiando delle tante tecnologie che si rendono disponibili. È quindi necessario alzare il tiro, salire di un gradino sopra la stessa IT per dare uno sguardo alle *implicazioni* che la trasformazione digitale comportano, a cominciare dal dissolversi di molte barriere che tuttora esistono tra Industry diverse. Finora le imprese hanno sempre fatto riferimento a *Industry* ben identificabili e tuttalpiù si sono mosse in segmenti *adiacenti*, in ogni caso coerenti con le loro competenze ed i loro punti di forza. Quel che avviene oggi è che anche i diversi segmenti di mercato si stanno rimescolando e danno origine a nuove aree di business. Ciò che accomuna oggi le imprese storiche e le nuove entranti è l'accumulo di competenze che possono consentire loro di sfruttare queste nuove aree di mercato come potenziali business, neppure così lontani. Occorre avere il coraggio di pensare fuori dagli schemi, di avviare modalità di collaborazione anche con partner impensabili in passato, di muoversi in uno scenario competitivo che rimane difficile. Per ogni storia

di successo, vi può essere un business che viene soppiantato o reso obsoleto da altri in gradi di offrire, velocemente ed efficacemente, esperienze ai clienti di qualità superiore.

Se ciò è vero per tutti i tipi di impresa, riteniamo che, a maggior ragione, la comprensione di questo scenario complesso sia un passo indispensabile per gli Operatori dell'Offerta IT per continuare a sopravvivere e crescere, dimostrando di essere in grado, anche in questo caso, di dare risposte coerenti con le necessità originate dalla trasformazione digitale delle aziende loro clienti

Sulla scorta delle esperienze raccolte, dai vari panel di manager, abbiamo riassunto in dieci punti i fattori critici che le aziende finali hanno identificato come principali per affrontare con successo il loro nuovo percorso evolutivo nello scenario di mercati sempre più digitali. Li proponiamo nella Tabella 6.1 come motivo di riflessione per gli Operatori IT sulle implicazioni che questi fattori possono avere sul loro business.

Un numero crescente di imprese che partecipano ai nostri panel sta pianificando un cambiamento del proprio modello di business per i prossimi anni, anche se non è facile cambiare il proprio core business. Molte di queste imprese stanno cercando di guardare oltre la fase di recessione economica e sono convinte che molta della loro capacità di ripartire dipenderà dall'mpiego massivo delle tecnologie digitali. Su tempi e modi di questa ripartenza continuano a pesare le conseguenze della situazione dell'economia ma, in previsione, incombono ancor di più, i rischi di una "digital disruption", come già avvenuto in alcune Industry.

Lo sforzo è rivolto ad una *crescita non convenzionale*, basata sul fattore *Innovazione* e sulla abilità delle tecnologie di riconfigurare i mercati e i loro perimetri, in quello che sarà il più importante shift di ogni business nel prossimo quinquennio. Le imprese credono in questo cambiamento, lo perseguono ricercando nuovi modelli di business e maggiore flessibilità, utilizzando alleanze strategiche, joint venture, operazioni di M&A anche al di fuori del proprio mercato di riferimento. La ricerca è soprattutto rivolta a forme di collaborazione innovative, alla costituzione di nuovi ecosistemi basati su co-produzione e crowdfunding che coinvolgono come partner gli stessi cliente/consumatori.

Del resto le tecnologie digitali e le practice da esse abilitate consentono forme di *Innovazione aperta*. Lo abbiamo a più riprese annotato in questo Report: le abilità sempre più importanti sono legate all'uso di Big Data, Analytics, tecnologie open source, social e mobile per migliorare i sistemi decisionali, le esperienze d'acquisto dei clienti, le opzioni offerte loro per i pagamenti, fino all'uso di nuove tecnologie

TABELLA 6.1

I fattori critici per le imprese impegnate in un percorso di maturazione digitale

Saper comprendere il Cliente è il primo ed indispensabile fattore critico di successo	I clienti dell'impresa si aspettano di fare migliori esperienze indipendentemente da chi propone il prodotto o il servizio. Perciò vanno duplicati gli sforzi per migliorare la prossimità con il cliente e le capacità d'ascolto. Se si fallisce essi diverranno intolleranti: oltre l'80% dei consumatori è disposto a cambiare il fornitore che disattende le promesse e/o non è in grado di migliorare la *customer experience*.
Capacità e competenze digitali devono essere da "primi della classe"	Capacità e competenze digitali da "primi della classe" per competere non solo nella propria Industry ma anche in nuove aree di business e cross-industry, ben consapevoli che concorrenti più innovativi, o nuovi entranti, stanno già tentando di scardinare l'attuale status quo.
Per essere vincenti occorre offrire soluzioni sempre più personalizzate e ritagliate sui singoli clienti	L'abilità di fornire offerte ritagliate sulle esigenze dei singoli individui si basa sulla capacità di raccogliere maggiori informazioni sulle loro preferenze e di saperle elaborare in tempo reale. Risolvere i problemi dei singoli, specie nei nuovi mercati, fa la differenza tra gli innovatori e tutti gli altri.
Occorre sapere come muoversi in più business, che all'apparenza diversi, tendono a divenire simili	Via via che i building block tecnologici diverranno disponibili, efficaci e a buon mercato, essi potranno essere adottati da un numero più ampio di aziende e saranno sempre meno dei fattori differenzianti.
Per essere i nuovi leader occorre combinare l'eccellenza delle tecnologie con quella del proprio capitale umano	Le tecnologie sono "solo" strumenti, per di più accessibili sia agli incumbent che ai nuovi entranti. La differenza resta nel fattore umano e nella abilità di combinare competenze ed investimenti con capacità organizzative.
Per essere i nuovi leader occorre combinare Innovazione con la capacità di esecuzione	L'emergere di player con bassi costi di struttura dissolve i vantaggi derivanti dalle economie di scala costruite finora. Una start-up può rapidamente dotarsi di servizi in Cloud, senza doversi preoccupare di costruire un proprio datacenter, può focalizzare sforzi e investimenti sul raggiungimento dell'obiettivo principale, ovvero una migliore customer experience.
Occorre diventare una impresa "data-driven"	I dati sono la linfa per competere. Il volume di dati in circolazione premierà chi meglio saprà utilizzarli come piattaforma del proprio processo decisionale. Occorrono dati ma anche capacità di analisi in tempo reale e processi di back-end in grado di assicurare una rapida esecuzione.
Se si perseguono business opportunistici o basati su anomalie di mercato occorre saper fronteggiare la loro vulnerabilità	Mentre le tecnologie consentono di superare barriere interne e organizzazioni "a silos", un mercato regolamentato ha il potere di accelerare o rallentare ciò che è inevitabile. Alcune imprese incontrano ostacoli nelle "regole", anche se poi le stesse imprese sono in grado di mobilitare l'opinione dei "social" e guadagnarsi consenso. Le regole possono proteggere lo status quo, ma i business così protetti non sono destinati a durare a lungo se non sono sostenuti anche dal consenso dei clienti.
Occorre saper individuare in anticipo come i business si riaggregano o rinascono	Organizzare sistemi d'offerta attorno ai nuovi bisogni dei clienti significa interagire con un numero crescente di stakeholder, quali i clienti stessi, i partner, gli organismi regolatori, i governi, ecc., in situazioni che non sono familiari. Anche i problemi che si affrontano non sono più confinati in questa o quella Industry e la multi-cultura è ormai una regola nel business.
L'impresa deve sempre agire come se fosse una start-up perenne	Anche chi persegue i business più tradizionali deve innovare, se non vuole rischiare tracolli. Così come cambiano e si trasformano i comportamenti dei clienti, anche le imprese devono costantemente ricercare nuove forme, inventare nuove catene del valore, aggregare servizi e contenuti di nuovi partner in una gara di velocità a ritmi crescenti.

Fonte: elaborazione NEXTVALUE© - Ottobre 2014

manifatturiere e di comunicazione M2M per reinventare produzione e logistica.

Le stesse tecnologie e practice digitali abilitano tre importantissime nuove capacità indispensabili: il *market sensing*, ovvero l'abilità di comprendere, anticipare e integrare i cambiamenti veloci dei bisogni dei clienti anche al di fuori del proprio mercato, *l'allineamento organizzativo* per ridirigere l'organizzazione e rispondere velocemente al cambiamento di opportunità e minacce, l'*orchestrazione di ecosistemi*, ovvero la capacità di schierare un più ampio numero di fornitori e di partner e giocare come ecosistema.

In questo contesto può stupire che molti dei leader considerino la *relazione personale* o la capacità di fare networking come una delle più importanti condizioni che abilitano la crescita: la relazione personale rimane la capacità *analogica* più importante in un mondo che si fa sempre più digitale! Possiamo andare anche oltre: i leader digitali potenziano gli *skill analogici* con le capacità digitali. Per esempio, usano i collaboratori come antenne di ciò che succede in azienda e fuori, accolgono mediante piattaforme di collaborazione e knowledge i loro commenti, li associano a ciò che dicono i clienti e gli altri stakeholder nei social network, usano questi input per prendere decisioni. Grazie a piattaforme di *crowdsourcing* e ai social network si sta creando una forma di intelligenza collettiva che va tutta a vantaggio del business.

La nostra analisi mette in discussione il concetto tradizionale di mercato e di Industry e punta a un futuro abilitato dalle tecnologie digitali in cui l'approccio alla strategia aziendale o alla regolamentazione dei mercati pone nuove e fondamentali domande ad imprenditori e politici. Fino a che punto i primi sono disposti a riconcepire la propria azienda sulla base dell'esperienza da fornire ai clienti, ad attivare relazioni con le aziende al di fuori della loro catena del valore, a scommettere in anticipo sulle tecnologie che potenzialmente distruggono l'attuale business? Come interverranno i secondi per smantellare le barriere d'ingresso ai mercati protetti, per sostenere i nuovi mercati che si andranno formando, per sostenere gli investimenti nella realizzazione di infrastrutture digitali e la creazione degli skill necessari?

IL NUOVO DIGITAL DIVIDE

Finora, nella nostra analisi, abbiamo privilegiato le imprese End-user e descritto brevemente quante e quali opportunità scaturiscano dalla trasformazione digitale, non ultima la scelta di nuovi business per il futuro. Come abbiamo visto, il sistema della Domanda affronta questa sfida in ordine sparso e la ragione è soprattutto nella difficoltà di comprendere la portata del cambiamento, non certo nella mancanza di

attitudine all'Innovazione o nell'arretratezza culturale della classe dirigente. I 12 anni di esperienza sul campo e di ricerche condotte da NEXTVALUE sulle traiettorie di Innovazione delle imprese italiane hanno rafforzato in noi la convinzione che le imprese italiane, soprattutto le Top e le Grandi, non siano inferiori alle loro omologhe europee; è più probabile che un certo grado di conservatorismo lo si ritrovi in aziende di piccola dimensione e in mercati ancor malamente regolamentati, o in larghi settori della Pubblica Amministrazione per la difficoltà a "fare sistema". Il punto è che tante imprese che sostengono l'economia italiana non possono permettersi scivoloni o ritardi nelle loro scelte di Innovazione e neppure di essere penalizzate dalle arretratezze di un intero sistema-Paese che ancora stenta a mettere insieme gli elementi di una solida Agenda Digitale e ad eseguirla.

A prescindere da ciò, il nocciolo della questione è quanto l'attuale sistema d'Offerta IT sia in grado di supportare le imprese finali più innovative nelle loro difficili roadmap. La domanda che spesso ci sentiamo rivolgere è anche se le innumerevoli Società di Software e di Servizi IT abbiano un futuro e si siano a loro volta poste un obiettivo strategico di trasformazione digitale. Certamente il nuovo *graal* del mercato digitale non è per tutte e già nelle ultime tre edizioni dell'Assintel Report abbiamo suggerito alcune vie che secondo noi converrebbe seguire.

Googlando nel Web alla ricerca di qualche autorevole opinione in proposito, siamo incappati in un primo intervento del "partito dei conservatori". Intervenendo in merito alla necessità di schierarsi per una "nuova offerta IT", una autorevole voce della retroguardia, che per scelta non citiamo, ritiene che un sistema d'offerta, piuttosto "consolidato" come quello IT, non dovrebbe abbandonare il "vecchio" per il "nuovo", ma fare leva sulle proprie risorse e competenze, a questo punto riteniamo commerciali, per "collocare prodotti e servizi tradizionali in contesti di applicazione in continua evoluzione o per renderli disponibili attraverso innovativi modelli di fruizione". Sembrerebbe un escamotage piuttosto semplice: rifilare un'offerta un po' stantia, aggiornandola con una mano di vernice che la renda simile ad un servizio gestito.

Abbiamo sottoposto questa posizione ai CIO dell'Advisory Board di CIONET Italia. Ci hanno risposto che se questa è l'estrema ratio del sistema d'Offerta IT, meglio ricorrere ai fornitori multinazionali. Ci suggeriscono anche di ricordare che i clienti, grandi e piccoli, sono anche meno disincantati e più preparati sui temi dell'IT che nel passato. A nessuno interessa l'aggettivo "vecchio" o "nuovo", visto che l'esigenza diffusa e pressante è di supportare l'impresa nella sua crescita "non convenzionale", il che richiede che il fornitore sia all'altezza del proprio

ruolo sui temi dell'Innovazione tecnologica, sulla chiarezza dei termini, sulla qualità dei servizi, sulle competenze di prim'ordine… Strano, ma nessuno cita i prezzi.

Visto nell'ottica precedente, il sistema d'Offerta IT ammette di essere *inadeguato* e decisamente in posizione di stallo, se non di retroguardia rispetto alle nuove esigenze della Domanda di IT. Al guru, un po' vintage di cui sopra, suggeriamo di rivedere il video del lancio del primo Macintosh da parte di un giovane Steve Jobs, recentemente rispolverato su YouTube – era solo il 1984 – (https://www.youtube.com/watch?v=2B-XwPjn9YY).

Simpatica, invece, l'idea che altri suggeriscono di usare il planetario per descrivere le analogie del sistema d'Offerta IT. Teniamo presente che le recenti scoperte astronomiche hanno decisamente ridisegnato la rappresentazione del sistema solare in auge fin da Keplero: il sistema dei pochi pianeti vicini al sole, la fascia degli asteroidi e quella dei grandi pianeti gassosi non ne è che una parte, senz'altro quella che ci interessa di più. Essa è circondata dalla fascia di Kuiper, dove "girano" almeno altri 800 pianeti, di cui conosciamo poco o nulla. Oltre vi è la nube di Oort, da lì provengono le comete, ma in essa galleggerebbero miliardi di altri oggetti.

Quale l'analogia con l'attuale sistema d'Offerta IT? Anch'esso mostra nella sua parte centrale le imprese più vive, di prima grandezza, le filiali delle principali aziende globali, le migliori società italiane, moltissimi satelliti a formare i loro ecosistemi di partner. Purtroppo nel mezzo vi è anche una preoccupante fascia di asteroidi amorfi, di dimensione mediamente piccola, contenenti risorse interessanti, ma che hanno poco o nulla da dire al mercato e va già bene se non causano qualche deep impact. Fortunatamente dalla fascia di Kuiper del sistema IT continuano ad arrivare scoperte interessanti, *company to watch* che arricchiscono l'offerta e che attraverso operazioni di M&A, entrano tra i player di prima fascia. Dalla nube di Oort arrivano invece le comete, tante *start-up* che portano Innovazione, idee, risorse e competenze, l'evoluzione futura: in molti ci auguriamo di imbrigliarle e che non manchino i loro bersagli. Dalla nube di Oort arrivano anche nuove Stelle, capaci da sole di riorientare l'intero sistema. Solo pochi anni fa nessuno avrebbe scommesso sul successo di Amazon anche come provider di IT, o sull'attrazione di Google+, Facebook, LinkedIn, etc.. Il centro di attrazione si muove velocemente e, non a caso, finisce in una "nube".

LA "CRESCITA" È TUTTORA LA STRATEGIA DEI LEADER

McKinsey&Co ha recentemente pubblicato i risultati di una propria ricerca sul ciclo di vita di 3.000 imprese di software e di servizi Internet

di diverse parti del mondo, dal 1980 al 2012. La ricerca ha anche approfondito le decisioni strategiche dei top manager di circa 70 imprese che hanno prodotto sia lunghi sia brevi periodi di crescita.

La principale conclusione del report è che *crescere* è stato l'unico importante obiettivo delle imprese di successo. Infatti è la crescita a produrre rendimenti maggiori, nell'ordine anche di cinque volte superiori rispetto alle medie, è sempre la crescita che predispone a cicli di successo più duraturi, è la crescita, più dei margini o della struttura dei costi, che consente di raggiungere una migliore capitalizzazione di mercato.

Per contro, *sostenere la crescita* è davvero difficile. Infatti le imprese di Software e Servizi Internet hanno minori probabilità di diventare "grandi", tanto è vero che solo il 28% del campione è riuscito a raggiungere i 100 milioni di $ di fatturato e solo il 3% il miliardo. Inoltre il successo può risultare effimero: l'85% dei "supergrowers" non sono stati in grado di mantenere a lungo i loro tassi di crescita, e una volta perso il ritmo, meno di un quarto di essi è stato in grado di recuperarlo in periodi successivi.

La buona notizia è che sembra vi possa essere una *ricetta per sostenere la crescita*. Pur tenendo conto delle circostanze univoche di ogni impresa, la ricerca suggerisce quattro ingredienti essenziali. In primo luogo, la crescita avviene per *fasi*, dallo start-up al divenire un gigante, e nelle prime fasi i principali fattori abilitanti sono il *mercato*, il *modello* di business, il *rapido rilascio* di prodotti/servizi, la *capacità di sfuggire ai radar dei concorrenti* e gli eventuali *incentivi* di mercato. Successivamente i driver di crescita divengono il *consolidamento* della piattaforma d'offerta, la proposta di *prodotti/servizi complementari*, l'*espansione su base geografica* e/o per mezzo di *canali*. Infine le imprese di successo sono *maestre nel passaggio da una fase all'altra* e non sbagliano mai strategia e tempistiche.

Anche se la ricerca è incentrata solo sulle imprese di Software e di Servizi Internet ed esula dal contesto del nostro mercato, essa può ugualmente fornirci alcuni spunti interessanti. Il primo è che una società IT del nostro mercato non solo *può* crescere, ma lo può fare a buoni ritmi, quantomeno "onorevoli", nonostante la recessione. Di fatto se si osservano i risultati delle imprese Top e Medio grandi dell'IT italiane e, più in generale delle imprese focalizzate e di quelle più innovative, vi sono esempi così virtuosi.

Il secondo spunto è molto più tranchant: in un mercato che si consolida occorre *crescere* se non si vuole lentamente morire, qualsiasi sia la posizione di partenza, da start-up, da Company to Watch o da impresa consolidata.

"GOING DIGITAL" È IL MOTORE CHE SOSTIENE LA CRESCITA

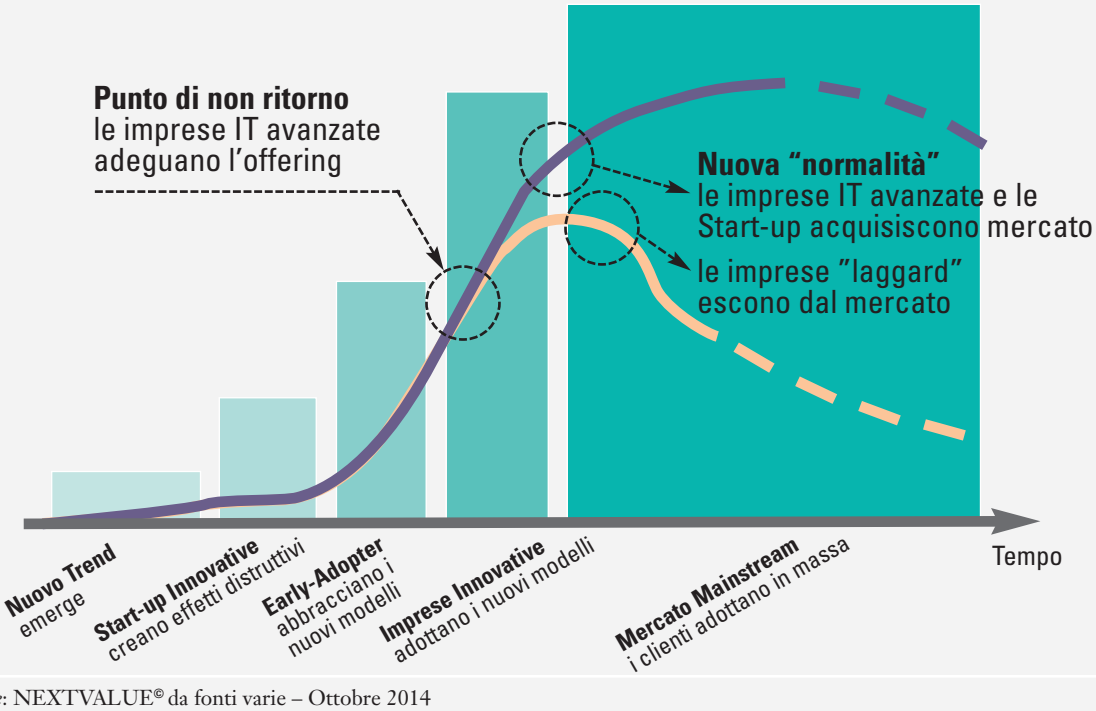
6

Anche per le imprese IT valgono le nuove regole del gioco e gli scenari descritti per le altre imprese, anzi, valgono a maggior ragione, visto che le aziende End-user contano anche sui provider per effettuare i propri percorsi di trasformazione digitale. Il fatto è che lo scenario si fa terribilmente complicato: nel passato a molte delle imprese dell'IT bastava seguire le parole d'ordine dei vendor di riferimento; oggi si può far fatica anche a individuare i nuovi vendor di riferimento e, in ogni caso, non sono solo le competenze tecnologiche che permettono di difendere le rendite di posizione o di guadagnarne di nuove.

Le traiettorie di crescita delle imprese che "fanno mercato" dovrebbero essere più o meno simili a quella in viola nella Figura 6.3. La curva è puramente concettuale e propone una sintesi di come le imprese IT e quelle loro clienti possono percorre insieme la propria trasformazione digitale. In mercati in cui il "digitale" non è ancora pervasivo vi sarà ancora tempo e spazio per adattarvisi a più riprese. Nella maggioranza dei mercati, invece, il percorso lungo le traiettorie sarà molto accelerato e non permetterà tattiche attendiste.

FIGURA 6.3

Come la trasformazione digitale cambia l'Industry IT



Fonte: NEXTVALUE© da fonti varie – Ottobre 2014

Se affrontare la propria trasformazione digitale per una impresa IT significasse solo adeguare la propria offerta, sia pure con le difficoltà derivanti da questo momento di recessione, l'esercizio non sarebbe così diverso da altri già fatti in passato. Il punto è che anche le imprese IT devono fare un doppio sforzo: devono comprendere la trasformazione delle imprese loro clienti e, quindi, affrontare la propria.

Nel successivo paragrafo ci addentreremo meglio nella descrizione delle forze in gioco. Per il momento ricordiamo come la trasformazione digitale del mercato abbatta le barriere d'ingresso e metta a rischio di capitolazione anche le migliori rendite di posizione acquisite da tempo. Nondimeno la natura *plug & play* dei componenti digitali può causare la disaggregazione di collaudate catene del valore, creando brecce in cui si insinuano nuovi e veloci player. Un esempio per tutti: a quali rischi va incontro un ISV allorché introduce la versione SaaS delle proprie applicazioni? Se non lo facesse, potrebbe essere scalzato via da un nuovo competitor; al contrario, se lo fa, corre il rischio di disintermediare i propri reseller. Sul modello *plug & play* hanno costruito domini imprese come SalesForce.com, capaci di scalare su grandi fatturati e con rapidi ritorni, grazie al numero di clienti disposti ad aderire al modello attraverso Internet.

Le capacità digitali sono l'ago della bilancia tra le imprese che creano o distruggono Valore. Quando un nuovo trend appare, dapprima produce effetti distruttivi indotti dai nuovi player che "entrano" grazie alla discontinuità che si crea: i loro prodotti e servizi vengono opzionati da clienti "early adopter" finché il livello di adozione dei nuovi modelli diviene così rilevante che anche i player tradizionali, i cosiddetti *incumbent*, sono costretti a reagire e, in qualche modo, ad adattarsi alle nuove consuetudini. Quando anche gli incumbent più innovativi prendono in considerazione di salire a bordo del nuovo trend, altri clienti ne accelerano l'adozione, fino ad un *punto di non ritorno* in cui si prende atto dell'esistenza di un nuovo rilevante mercato. Nuovi entranti e gli incumbent avanzati "fanno il mercato", gli incumbent che non si sono mossi ne escono.

In questo gioco le imprese IT devono individuare con precisione il loro *punto di non ritorno*. Esso è determinato non solo dalla attrattività delle tecnologie digitali che via via si impongono ma dalle scelte delle loro imprese clienti. Per questo, come primo passo della loro trasformazione digitale, le imprese IT dovranno sviluppare "capacità di ascolto", o di *market sensing*, superiori che in passato.

Le *minacce* maggiori proverranno invece dal continuo rimescolarsi dei competitor, spesso anche difficili da individuare. Insomma, a proposito di sfide e di opportunità, la prima è di non scavalcare il punto di non ritorno senza essersene accorti.

LE FORZE IN GIOCO RIDEFINISCONO LO SCENARIO COMPETITIVO DELL'IT

6

Allorché si tratti di progetti di Innovazione o di nuovi modelli di fruizione di servizi IT, il cliente è sempre più disposto a prendere in considerazione fornitori alternativi a quelli già presenti in azienda, nonostante questi ultimi facciano di tutto per fidelizzarlo. La ragione è che nelle aree di Innovazione appaiono player che sembrano più pronti a soddisfare le nuove esigenze o, almeno, non possono essere sospettati di atteggiamenti di salvaguardia di servizi già in essere. Per questi player il problema del punto di non ritorno non esiste, non hanno nulla da difendere. Inoltre tra gli effetti positivi delle tecnologie digitali vi è proprio quello di creare una maggiore trasparenza nella qualità, nelle performance e nei costi delle forniture, a tutto vantaggio dei clienti. Anche l'accelerazione del processo di *commodizzazione* di prodotti e servizi agevola la comparazione di offerte e, quindi, la possibilità di cambiare fornitore. Nel mondo consumer questa è ormai la norma; addirittura cresce il numero di siti "aggregatori" e comparatori di prezzi di prodotti e servizi.

Questa dinamica vista nella prospettiva del mercato italiano, dove prezzi e tariffe sono già fortemente "depressi" da almeno una decina d'anni a questa parte, rischia di aumentare ulteriormente la pressione competitiva, con effetti ancor più deleteri sulle imprese IT.

Viceversa, mentre le tecnologie digitali premono sui prezzi e disaggregano le abituali catene del valore, prodotti e servizi di più fornitori possono essere integrati più velocemente. È la forza del *plug & play*, dei Lego digitali, che tutti possono usare. Uno degli operatori più noti in questo gioco è Amazon che, come noto, offre servizi che consentono alle aziende anche l'*insourcing* della logistica, degli store online, dell'IT. Del resto per molti business non è più possibile o conveniente realizzare in proprio queste funzioni a parità di costi e performance; il *plug & play* consente di fruirne in modo standard.

Anche quella del plug & play è una modalità che ha preso piede tra i consumatori per fruire di servizi e processi standard. È possibile che modalità analoghe per processi più "core" possano essere adottate su ampia scala dalle Micro e Piccole imprese italiane. Chissà quali conseguenze ne dovranno trarre la miriade di operatori IT che attualmente le presidiano.

E se, viceversa, un provider di questi servizi plug-in tentasse una penetrazione per nicchie di mercato o categorie di servizio ben circoscritte? Forse non dovrebbe tanto preoccuparsi di costruire una rete di delivery fisica, con uffici e agenti locali, ma concentrarsi e fare ricerche in profondità sui rischi e i vantaggi che i clienti percepiscono, investire

nel brand e nell'ottenimento di preferenze, ridisegnare ogni giorno il perimetro del campo d'azione includendovi decine di nicchie che esprimono esigenze analoghe …

Ma chi potrebbe essere? Se prendiamo spunto da ciò che sta già avvenendo nel Retail, vi sono già operatori che offrono anche servizi finanziari e assicurativi; Google, Amazon, ecc., sono già presenti nei sistemi di pagamento online... Considerate le specificità del mercato italiano, anche i piccoli player potrebbero avere la forza di imporsi e nel momento che qualcuno vi riuscisse, avvicinerebbe drammaticamente il punto di non ritorno di tutti gli altri operatori e li costringerebbe a fare la stessa cosa. Mentre questo Report viene "chiuso", alcuni operatori ancora *stealth* stanno cercando di fare questo.

L'altra regola tremenda della competizione digitale è che il vincitore si *prende tutto*. Una volta innescate e opportunamente sostenute le economie di scala e i circoli virtuosi divengono incontrastabili, il fatturato per singolo addetto può raddoppiare o triplicare, il nuovo modello può assicurare quella "crescita" che, come abbiamo visto, dovrebbe essere l'obiettivo principale delle imprese IT.

Il retro-effetto è un ulteriore consolidamento dell'Industry IT, con i sopravvissuti a caccia di modelli di business meno "labor" e "capital" intensive.

Stiamo quindi parlando di pericolo di implosione del sistema d'offerta IT? Certamente no. Anche se in pochi sono disposti ad ammetterlo, fortunatamente la necessità di soluzioni e servizi "nuovi" da parte dei clienti finali non si esaurisce mai; anzi, il "software" sostituisce il "lavoro" nei business digitali. Qualcuno ha calcolato che degli oltre 700 processi che permettono ad una banca di funzionare, circa la metà non richiederebbe alcun intervento umano se fossero digitalizzati.

È evidente che la trasformazione digitale invade anche un numero crescente di ruoli legati al *knowledge*. Mentre le imprese affrontano la digitalizzazione dei processi di front-line e di ricerca e analisi dell'informazione, la competenza di processo è sempre più preziosa ed i *talenti* sempre più ricercati.

Il problema degli *skill* e delle competenze digitali attanaglia tutte le imprese, a maggior ragione quelle IT. Dispiace ammetterlo ma molte delle attuali imprese IT del nostro sistema sono semplicemente "impresentabili" anche da questo punto di vista ed è chiaro che il problema finisce con l'avere implicazioni sociali se migliaia di professional divengono rapidamente obsoleti a causa delle stesse tecnologie. Occorreranno interventi a livello di sistema, ma soprattutto le imprese IT non dovrebbero mollare la presa su quello che è il loro asset più prestigioso, anzi dovrebbero tornare ad investire su di esso per garantirsi un futuro non da asteroide.

Per concludere, a nessuno sfugge che anche al termine *globalizzazione* occorre dare un nuovo significato. Non solo domanda e offerta sono sempre più globali, non solo l'eCommerce è globale, non solo i sistemi di pagamento funzionano oltre le frontiere, la distribuzione dei prodotti e dei servizi avviene ovunque, anche la "customer experience" tende ad uniformarsi al di là delle differenze culturali. Ecco quindi che la prospettiva globale è importante e inevitabile per operatori grandi e piccoli e merita un'attenzione ben diversa dal passato.

Infine a nessuno sfugge che la trasformazione digitale sia un viaggio con più tappe. Nel consumer il modello di distribuzione della musica è passato da quello dei CD, all'MP3, alle subscription online. Nei trasporti la combinazione di mobile App, sensori nelle auto e dati nella Cloud sta propagando modelli di pay-per-use basati sul non-possesso del veicolo. Come incideranno questi modelli sull'industria IT e sulle sue operazioni?

Quello che abbiamo imparato è che un modello vincente si espande senza fine e a *velocità* sempre crescente. Tra i compiti del *market sensing* degli operatori IT vi è quello di scandagliare con assiduità la nube di Oorp dell'IT, da cui arrivano le novità.

COME GESTIRE LA SFIDA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

In questi ultimi mesi abbiamo condiviso con manager e imprenditori dell'IT l'argomento su come affrontare le forze che dominano nel nuovo scenario di mercato e come gestire strategicamente la transizione digitale per assicurare un percorso futuro all'impresa. È difficile distillare un modus operandi che valga per tutte le imprese, perché ognuna è un caso a sé; tuttavia vi sono alcune difficili *decisioni* da prendere ed altrettanti compromessi, posto che si decida che valga la pena di anticipare il *punto di non ritorno* e non si voglia abbandonare l'impresa al suo destino.

Proponiamo 8 decisioni difficili da prendere.

Decisione 1: investire in market sensing

Minacce ed opportunità possono avere origini inaspettate, per cui comprendere ciò che sta avvenendo e *perché* sta avvenendo significa saper comprendere meglio i propri clienti e quello che avviene così velocemente intorno a loro, probabilmente in uno scenario che è globale.

Sono almeno tre le direzioni verso cui guardare: la prima sono i trend e sviluppi del mercato a cui appartengono i clienti, nel senso che esso si va senz'altro combinando con altri generando nuove aree di intervento; la seconda è come ogni impresa cliente sta interpretando la propria trasformazione digitale, il grado di maturità raggiunto, come si rapporta con il numero crescente di stakeholder, di opportunità e di minacce; la terza dimensione richiede una valutazione del possibile *gap* che si

potrebbe creare in futuro tra noi e i nostri concorrenti "best-in-class" o i "nuovi entranti", coloro che, meglio di noi, potrebbero interpretare i bisogni a tendere dei nostri clienti.

Il *market sensing* è un esercizio senza soluzione di continuità, complesso, che richiede attenzione e risorse, che si basa sulla combinazione di più informazioni. Fortunatamente il market sensing funziona anche nell'altra direzione, ovvero verso il mercato, per cui gli possiamo affidare messaggi che le stesse tecnologie digitali possono veicolare ai nostri clienti e prospect.

Lo sforzo principale che ci viene richiesto è di potenziare il *canale* di contatto così da interagire con le imprese nostre clienti e con i loro stessi clienti praticamente in ogni momento. Infatti le tecnologie digitali servono soprattutto ad amplificare le *relazioni*, non a rimpiazzarle, come qualcuno vorrebbe farci credere e più tecnologie digitali dovrebbero essere riposte nelle mani di quei collaboratori che sono più vicini ai clienti, i manager dovrebbero saperle utilizzare quotidianamente, non dovremmo "difenderci" da esse.

Quello del market sensing diviene un investimento strategico e un forte stimolo al cambiamento della cultura aziendale, se solo pensiamo a cosa vuol dire "usare" meglio i collaboratori come "sensori", che catturano ciò che sta avvenendo intorno all'azienda e ne moltiplicano i *tweet*.

Operativamente alcune organizzazioni utilizzano blog o piattaforme digitali specifiche per questo, correlando riscontri, opinioni e giudizi dei collaboratori con quelli di clienti e degli altri stakeholder nell'ambito di iniziative specifiche di comunicazione. Più semplicemente può valer la pena usare meglio i social network a disposizione di tutti.

Decisione 2: anticipare o seguire le scelte dei propri Clienti

In teoria ciascuna impresa IT, anche molto tradizionale, può porsi l'obiettivo di lanciare una propria strategia per sparigliare le carte ed evitare che i rivali si muovano contro di essa, ma non è detto che sia in grado di sostenere questa azione. Probabilmente lo potranno fare con maggiore facilità le imprese che agiscono per nicchie o aree d'offerta in qualche modo protette o con alte barriere d'ingresso, si pensi, ad esempio, a mercati come quello della Sanità, o ad aree ad alta specializzazione, come quella dell'Information Security.

Vi è poi il problema sul se convenga farlo. Le stesse imprese che possono "guidare" i propri clienti nel percorso di trasformazione digitale, in relazione alla loro reputazione, competenze, capacità di esecuzione, massa critica e referenze possono correre il grosso rischio di "cannibalizzare" prodotti e servizi, il che potrebbe erodere velocemente i margini.

Oscillare tra le due decisioni e prendere tempo può essere ugualmente rischioso, perché il "punto di non ritorno" ci può oltrepassare senza accorgercene.

Tuttavia anche gli "incumbent" hanno dei vantaggi, quello del brand e quello di possedere migliori informazioni provenienti dalla base installata, che dovrebbero renderli capaci di sviluppare programmi più solidi di quelli dei new comer che, almeno inizialmente, saranno sconosciuti e di modesta massa critica.

Decisione 3: rimanere "agili"

L'*agilità* è un fattore chiave per competere, così come l'approccio cross-funzionale, allorché individui e team sono *accountable* per processi end-to-end.

Buoni riscontri di agilità si trovano oggi nel superamento delle logiche di silos delle organizzazioni di sviluppo software: il ruolo del project manager è quello di assicurare che le celle di sviluppo, testing e operation rilascino i loro moduli secondo processi integrati, finalizzando il loro lavoro all'obiettivo finale. Per questo si avvalgono di tecnologie e practice "agile" e su quanto di meglio il Web mette a disposizione per comunicare e collaborare.

Ma l'agilità di cui le imprese IT hanno bisogno richiede un *riallineamento organizzativo* che deve essere portato avanti su larga scala: la nuova impresa IT ha bisogno di riorganizzarsi per processi end-to-end rivolti al cliente, di rilasciare prodotti e servizi in modo più veloce e semplice, di reagire agli alti e bassi della domanda con maggiore flessibilità. Per ottenere questi benefici occorre realizzare una profonda integrazione delle tecnologie digitali nei modelli operativi e sposare le capacità digitali con gli skill "analogici" già presenti. Si tratta di "aumentare" le capacità dei collaboratori, renderli più produttivi, di agevolare i loro compiti, di renderli più "accountable".

A maggior ragione il *processo decisionale dovrà essere veloce*. Il presupposto sono le informazioni che divengono più disponibili, sono riportate da fonti affidabili e al tempo giusto. Un esempio di come si prendono oggi le decisioni ci viene dai manager leader dei mercati del "ready to deliver": essi hanno a disposizione "instant war room", dove manager e specialisti di mercato o di prodotto si incontrano "di persona" o "in video" per esaminare di continuo flussi di dati ed interpretarli. Senza giungere alle war room un qualche uso di *skype* più regolare può già aiutare.

Ruotare l'organizzazione per rivolgerla meglio al mercato, renderla maggiormente *responsive* grazie alla capacità di decidere più in fretta e sulla base di dati affidabili e, soprattutto, sulle aumentate capacità della

propria forza lavoro "si può fare": è una abilità in più che la trasformazione digitale richiede all'imprenditore e al manager.

Decisione 4: cooperare o competere con i nuovi attaccanti

Gli effetti disruptive del mercato digitale possono mettere un incumbent nella drammatica situazione di un grosso pesce attaccato dai piranhas.

In un passato anche decisamente recente, quando si chiedeva ad una impresa IT chi fossero i suoi concorrenti, la prassi è che ne venivano citati meno di tre e raramente tra di essi vi erano nuovi entranti. Oggi solo i nuovi entranti possono essere decine e ciascuno può provocare danni in qualche parte del business, anche se nessun colpo è di per sé fatale.

Come si fa a neutralizzare questi attacchi? La soluzione più semplice è di "copiare" le loro proposizioni d'offerta e migliorarle, oppure, se ci si riesce, acquisire l'attaccante.

Comunque non è verosimile che si riuscirà a difendersi su tutti i fronti contemporaneamente. Spesso la cooperazione con alcuni attaccanti sembra essere la soluzione di maggiore buon senso. Così si può pensare di realizzare con essi partnership commerciali o addirittura joint-venture finalizzate a creare offerte ancor più innovative e a maggior valore aggiunto.

Decisione 5: comprare o vendere

La crescita e la redditività di alcune aree d'offerta diventano inevitabilmente meno attraenti in un mondo che si trasforma, così come il poterle difendere. È naturale che il portfolio di prodotti e servizi e di competenze delle imprese IT deve variare in funzione degli obiettivi da raggiungere e dei risultati finora raggiunti.

Secondo i dati di Regent Partners LLP, società specializzata in M&A nell'area IT e Media, nel solo mese di Luglio 2014 si è verificato un numero record di operazioni di M&A che ha visto protagoniste molte imprese di IT e new media. La più grande in Europa, dove BSkyB ha reso noti i piani per acquisire 21st Century Fox's, il 100% di Sky Italia ed il 57,4% di Sky Deutschland.

Negli Stati Uniti Zillow, società che opera nei marketplace di real-estate e nella fornitura di informazioni collegate a questo mercato, ha annunciato di acquisire Trullia per 3.5 miliardi di $. Trullia fornisce strumenti e informazioni a chi si occupa di compravendite e affitti per ricercare case. In Giugno Zillow ha dichiarato il numero record di visitatori unici delle proprie piattaforme Web e mobile pari a 83 milioni. Trullia, nello stesso mese, ne riportava 54 milioni.

Shaw Communications, società canadese attiva nel mercato delle telecomunicazioni e dei media ha acquisito ViaWest, provider di servizi gestiti di *colocation* e cloud in North America; l'operazione permette a Shaw di ampliare significativamente la propria piattaforma di servizi e le proprie competenze nella Cloud.

Tra gli altri deal più significativi, quello della francese Ingenico, leader nelle soluzioni di pagamento, che ha annunciato l'acquisizione della olandese GlobalCollect. Il significativo commento del CEO di Ingenico, Philippe Lazare, è stato: "The acquisition of GlobalCollect would enable us to accelerate the implementation of our strategy across all channels, on a global scale, especially in payment services and mobile payment".

Così quando si acquisiscono business e clienti, ma spesso le acquisizioni sono rivolte allo shopping di competenze digitali e si intrecciano tra player di mercati diversi: Tesco, leader inglese nel Retail, ha effettuato un significativo numero di acquisizioni negli ultimi due anni tese a rafforzare le competenze digitali. Il retailer di cosmetici e profumi Sephora ha acquisito recentemente Scentsa, una specialista di tecnologie digitali con esperienza di shopping in-store. Sephora ha commentato ufficialmente l'operazione dichiarando di aver voluto tenere lontano da queste tecnologie i diretti concorrenti. Home Depot continua nei suoi investimenti in capacità digitali e ha recentemente acquisito Blinds.com.

I rami d'azienda carenti dal punto di vista della crescita o minati alle radici dalla trasformazione digitale rappresentano invece potenziali merci di scambio con chi vuole acquisire mercato. Ad esempio, DMGT ha quasi raddoppiato il proprio business nelle pubblicazioni digitali per il mercato consumer, vendendo nel contempo tutti gli asset per la stampa e disinvestendo nelle pubblicazioni locali.

Decisione 6: diversificare o raddoppiare con le iniziative digitali

Con il proliferare di così tante opportunità e sfide decidere dove "piazzare la propria scommessa" può essere un vero rompicapo. È noto che diversificare può ridurre i rischi e che "piccolo" o "grande" è sempre in rapporto alle proprie dimensioni; molti incumbent dell'IT aspirerebbero a fare propri i nuovi player che stanno sbocciando, ma non è detto che l'acquisizione di iniziative altrui, ancorché non siano troppo costose, risultino sufficienti ad accrescere il business o a impedire ai competitor di replicare facilmente l'offerta e le competenze.

A tutti piacerebbe comportarsi da private equity, ovvero prendere in considerazione e sostenere più iniziative con pochi investimenti e di essere abbastanza disciplinati e oculati da togliere la spina a quelle che

non guadagnano per reinvestire in quelle che mostrano un potenziale genuino. Oggi un aiuto potrebbe venire dalla collaborazione con gli incubatori presenti nel nostro mercato: potrebbe costare farlo, ma anche tra i propri clienti si potrebbe avere una migliore reputazione di innovatori …

L'alternativa è raddoppiare la posta della scommessa in una precisa area in cui la trasformazione digitale vi può rendere più forti. Aree gettonatissime oggi sono quelle della omnicanalità, anziché le innumerevoli nicchie dell'Internet of Things, naturalmente scegliendo anche di trasformarsi da provider di prodotti a provider di servizi gestiti e *plug&play*.

Decisione 7: tenere separate o integrare le iniziative digitali con quelle correnti

Iniettare capacità e competenze digitali direttamente negli attuali team preposti al business correnti aumenta la loro efficacia e, potenzialmente, crea maggiore valore aggiunto. Tuttavia può essere difficile attrarre e trattenere i talenti digitali quando siano immersi in una cultura analogica, le "controversie di territorio" tra leader digitali e tradizionali sarebbero all'ordine del giorno.

Come è logico aspettarsi, non esiste una soluzione che va bene per tutte le imprese. Alcune optano per la creazione di "centri di competenza", che hanno il compito di fornire indicazioni e supporto ai team operazionali finché essi non siano in grado di aggiungere capacità digitali alle loro prestazioni standard. In altri contesti si creano vere e proprie task force o unit digitali stand-alone, alle quali è dato il compito di sviluppare specifici progetti e di costruire via via la nuova offerta digitale. Una miriade di approcci intermedi è giustificata dalle diverse condizioni delle imprese.

Decisione 8: delegare o mantenere l'ownership dell'Agenda Digitale

Nell'INSIGHT di NEXTVALUE dedicato alla Trasformazione Digitale delle Imprese Top e Medio Grandi italiane la maggioranza del panel ha decisamente intravisto nel CEO colui che deve condurre l'organizzazione in un cammino così complesso. Noi siamo convinti che i "Numeri Uno" delle imprese IT debbano essere gli owner della trasformazione che riguarda le loro imprese, se non altro perché essa richiede una orchestrazione estesa di azioni che coinvolgono tutte le funzioni aziendali.

Le difficoltà si annidano poi nell'organizzazione: il responsabile dello sviluppo può avere una scarsa idea di come dovranno essere i nuovi

prodotti e servizi digitali che faranno parte della prossima pipeline, o come dovranno essere i prezzi. Altrettanto difficile può essere la riorganizzazione intorno ai processi operazionali.

Nelle aziende finali spesso il problema è risolto con la creazione di task force interfunzionali o con la delega del processo di digitalizzazione ad un Chief Digital Officer preso dall'esterno.

Nelle imprese IT, come abbiamo rilevato, si tratta sì di trasformare digitalmente l'organizzazione ma anche il proprio core business e questo non può avvenire senza l'innesto di adeguate figure di eLeader e di professional con rilevanti skill e competenze nelle tecnologie digitali.

* * *

10 domande per i leader di imprese IT.

:: Quali tecnologie e practice digitali possono "sparigliare le carte" del vostro business?
:: Quanto è vicino il "punto di non ritorno"?
:: Un percorso di trasformazione digitale è "sostenibile" per la vostra impresa?
:: Come misurate il gap di competitività dell'impresa e come sta evolvendo?
:: Ritenete oggi sufficiente il vostro *market sensing*? Domani?
:: State traguardando nuovi operatori di riferimento? Se sì, quali?
:: Sapreste elencare cinque concorrenti e, oltre a questi, tre "futuri" concorrenti?
:: Con quali vorreste riuscire a cooperare o vorreste acquisire?
:: Chi può essere interessato ad acquisire la vostra impresa o rami di essa?
:: Come pensate di far evolvere la vostra forte cultura d'impresa man mano che vi avventurate in nuovi mercati?

UN NUOVO FUTURO PER LE IMPRESE IT

Nel contesto della trasformazione digitale delle imprese, lo stesso significato del termine "Industry", inteso come insieme di imprese che producono determinati prodotti e servizi per determinati gruppi di consumatori, di fatto tende a dissolversi per una serie di ragioni. Un tempo solo i conglomerati di aziende riuscivano ad essere presenti in più Industry, proprio per le specifiche competenze di mercato necessarie. Oggi è sempre più facile presidiare aree di business cross-industry, perché esse presentano numerose attinenze e contiguità, se viste con l'ottica delle tecnologie digitali. Queste aree sono nuove fonti di Valore ed i

player provenienti da mercati diversi tentano di accaparrarsele grazie alle competenze digitali acquisite.

Allora è il caso di chiederci se vi sarà ancora una Industry IT e un futuro per le imprese dell'IT, visto che altre imprese, forti delle competenze digitali acquisite, possono decidere di indirizzare questo mercato. Questa prospettiva non è affatto remota, la più volte citata Amazon di fatto è un retailer che, a differenza di quelli convenzionali con cui compete, investe cinque volte di più in IT come percentuale del fatturato. Proprio le capacità tecnologiche le hanno consentito di scalare da retailer a marketplace, con grandi apprezzamenti e riconoscimenti da parte dei clienti. Allora perché non fare il contrario, ovvero pensare che le imprese IT, grazie alle loro competenze digitali, possano prendersi business di altri?

In effetti anche questo già succede. Quando la tecnologia diventa così pervasiva che è parte di ogni prodotto, servizio o relazione umana, in uno scenario dove decade la differenza fra prodotto e servizio, un'impresa IT specializzata in consulenza, system integration o anche sviluppo e realizzazione di prodotti può potenziare i propri ambiti di competenza e ampliare il fronte delle proprie aree di intervento.

Comunque, per le imprese IT la competenza tecnologica rimane il principale fattore che abilita l'espansione: Big Data, cloud computing, Business Analytics, ecc. permettono di incunearsi nei processi chiave della trasformazione digitale delle aziende finali, dal marketing alla comunicazione digitale, al Customer Relationship Management, all'eCommerce. Le competenze tecnologiche nell'Internet of Things aprono una prateria di nuove prospettive.

Se la digitalizzazione richiede sofisticate tecnologie, necessita anche di capacità di delivery su larga scala, performance, migliore time to market, perché per ogni business è sempre più critico portare velocemente i vantaggi dell'Innovazione digitale ai consumatori, e una maggiore sicurezza, perché una presenza online estesa comporta nuove vulnerabilità e rischi.

Il problema per molte delle imprese IT è che non stanno costruendo il loro futuro su questi principi; semplicemente si sono accontentate di ottimizzare il loro business convenzionale e di ridurre al minimo il rischio imprenditoriale, ovviamente anche per ragioni di downturn della economia.

Certamente le cose sono più semplici per le imprese *digital native*, che non devono portarsi dietro operation tradizionali, ma anche per quelle tradizionali, per gli incumbent, *reinventare l'impresa* può essere molto vantaggioso. Come abbiamo visto non esiste un approccio o un modo unico per farlo, ogni trasformazione è differente. Vi sono però

alcuni elementi chiave che occorre prendere in considerazione per riadattare l'impresa al mondo digitale.

Anzitutto l'organizzazione, che deve avere una chiara visione di quelle che sono le proprie priorità nel catturare valore dal digitale. Probabilmente, per reinventare se stessa, l'impresa avrà bisogno dell'innesto di nuovi *talenti* in posizioni chiave, chiamati a condurre le practice digitali. L'obbiezione più frequente è che questi talenti sono attratti dalle aziende leader e dalle Start-up e non dagli incumbent, ma ciò non significa che gli incumbent stessi non possano acquisire o "adottare" qualche start-up.

Il passo successivo è di scalare rapidamente la forza lavoro, ovvero competenze e capacità, per essere pronti a cogliere le nuove aree di opportunità, migliorare le capacità di delivery con metodologie e strumenti "agile" e di rapida prototipizzazione.

Reinventare l'impresa significa poter contare su servizi solidi e elastici come nuovi componenti dei processi; building block quali il profiling di prospect, il pricing, la presenza "social", etc. dovranno essere rivisitati alla luce delle tecnologie e delle practice digitali e delle nuove esigenze di time to market dei clienti finali. Stesse considerazioni valgono per l'aggiornamento dei KPI e dei sistemi di misura delle performance.

La trasformazione di una impresa IT incumbent potrà avvenire a due velocità. La velocità più alta la si applicherà alla trasformazione delle aree di business a maggior valore e a maggior rischio per l'azione dei competitor. Due velocità possono frammentare l'impresa e creare frizioni fra leader e team. Nondimeno questo è un rischio che va affrontato per salvare e far ricrescere il core business. Se una parte dell'impresa assumerà un nuovo *mind-set*, quasi da start-up, l'altra potrà comportarsi da *laggard* e ciò porrà sostanziali problemi di leadership che andranno comunque superati. Il mind-set da start-up andrà anch'esso assoggettato a meccanismi di controllo, ma mai imbrigliato in vecchi meccanismi in essere nel resto dell'organizzazione.

Nonostante l'alta dose di rischio, mantenere un approccio a due velocità consente da un lato di dare dei messaggi inequivocabili ai clienti circa la capacità dell'impresa di tenere il passo della trasformazione digitale e, dall'altro, di dare modo al management di affrontare eventuali dismissioni.

Indipendentemente dal modello organizzativo e di leadership prescelto, la natura dirompente delle forze in gioco rende la destinazione finale del percorso di trasformazione una specie di bersaglio mobile e l'esperienza di management decisamente inconsueta. Il premio finale è una maggior capacità di contrastare gli attacchi dei nuovi competitor e l'aver dato il calcio d'inizio al difficile gioco di reinventare se stessi.

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 disamina 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
PAOLO GHEZZI - Vice Direttore Generale di InfoCamere
MORTEN LEHN - Managing Director di Kaspersky Lab Italia
MANLIO ROMANELLI - CEO di M-Cube S.p.A.

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

Nell'attuale scenario caratterizzato dalla trasformazione digitale del mercato, quali sono le nuove sfide e opportunità che si presentano alla 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 Retailers 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.

Davanti a noi si presenta uno scenario che è profondamente cambiato negli ultimi anni e che sta andando verso una realtà sempre più "interconnessa" e " in mobilità".

Contemporaneamente, un altro fattore sta cambiano lo scenario del mercato dei sistemi di pagamento: la diffusione sempre più ampia dell'uso della moneta elettronica, favorita anche dai recenti interventi legislativi (cito in particolare i Decreto Legge 179/2012 e 150/2013).

L'Italia è tradizionalmente meno evoluta rispetto agli altri Paesi europei: ancora oggi circa l'85% delle transazioni vengono regolate attraverso il denaro contante, tuttavia qualcosa di nuovo si sta verificando.

Le nuove generazioni sono più propense all'uso della moneta elettronica, a condizione che l'impiego sia semplice, rapido e, soprattutto, generalizzato e disponibile in ogni occasione in cui viene richiesto un pagamento.

Si giustifica così la crescita quasi sorprendente della diffusione dei nuovi sistemi di pagamento elettronico che sono a supporto di nuove soluzioni informatiche come le carte contactless "tap&go" (ormai tutte le nuove carte di pagamento emesse dalle banche sono con questa tecnologia), l'eCommerce (che ha un tasso di crescita superiore al 25% annuo) o l'mCommerce (con tassi addirittura di oltre il 100%). Ma anche il desiderio ad impiegare il proprio Smartphone o Tablet come strumento di pagamento o di incasso per i piccoli esercenti (Mobile Payments, Remote Payments, mPOS).

Di fronte a questo fermento di idee e di richieste sono molte le opportunità che il mercato ci presenta e altrettante sono le sfide che Ingenico, ma anche l'intero settore dei pagamenti elettronici, deve affrontare.

Quali ritiene siano i punti di forza della proposizione di valore della sua azienda in questo scenario di mercato in rapida evoluzione?

La forza della nostra azienda è la specializzazione sullo specifico mercato verticale dei pagamenti elettronici. Questo non ci ha limitato perché abbiamo avuto sempre una particolare attenzione alle nuove tecnologie che si sono rese disponibili e siamo sempre stati pronti e disponibili a sperimentarne l'utilizzo in soluzioni di pagamento innovative.

Avere individuato per tempo i fenomeni di crescita sopra descritti è stato un elemento di forza perché ci ha consentito di anticipare i tempi della domanda del mercato, predisponendo delle soluzioni che si sono dimostrate efficaci a soddisfare la crescente richiesta e, soprattutto, sono state rese disponibili in modo praticamente immediato per tutti gli operatori che hanno voluto introdurle. Parlo specificatamente dell'esperienza che stiamo facendo per quanto riguarda le nuove soluzioni di mobile Payments a supporto degli esercenti che utilizzano dispositivi mobili. L'architettura realizzata da Ingenico prevede la fornitura di:

- un piccolo terminale "mPOS" dedicato alla gestione sicura di tutte le tipologie di carte che il cliente può presentare (magnetiche, chip, contactless/Nfc);
- una o più "App" che devono essere eseguite sullo Smartphone dell'esercente e che questi può agevolmente scaricare dagli App-store;
- una serie di funzioni centralizzate a supporto del servizio di pagamento quali l'identificazione sicura e l'attivazione dei nuovi esercenti, l'archiviazione dei dati delle transazioni effettuate, la trasmissione via SMS o mail della ricevuta delle transazioni, ed altro ancora;
- un ambiente di sviluppo e integrazione con i sistemi e i processi già in essere presso la banca.

La coerenza dell'offerta e la sua completezza, che coprono tutti gli aspetti tecnici relativi ai sistemi di mobile Payment, sono stati un importante punto di forza per Ingenico che è stato riconosciuto dai Clienti bancari che per primi hanno lanciato il nuovo servizio di mPOS. Essi hanno beneficiato di un'infrastruttura "chiavi in mano", disponibile da subito e facilmente integrabile nei propri sistemi informativi e nei flussi commerciali.

Quale ritiene sia il ruolo della funzione IT nelle aziende vostre Clienti? Se e come la funzione IT sta evolvendo tra i vostri Clienti?

Ingenico opera in un settore che è quello dei servizi bancari e, in particolare, dei servizi di pagamento elettronico. Fornisce i propri prodotti e le proprie soluzioni ai maggiori operatori bancari italiani i quali, tramite essi, possono offrire all'utenza i migliori servizi e le migliori prestazioni.

È chiaro che, in questo contesto, l'uso dei moderni sistemi di IT da

parte dei nostri Clienti è volto a dare nuovi servizi, sempre più completi, sicuri e performanti, adattandosi anche ai nuovi scenari evolutivi.

Il settore bancario è da sempre molto attento alle evoluzioni tecnologiche, essendo uno dei settori in cui vengono trattati dati in grande quantità e, soprattutto, in modo estremamente riservato e sicuro, tuttavia le novità tecnologiche vengono sempre introdotte quando sono consolidate e solo quando possono portare un effettivo beneficio per gli utenti e gli esercenti. Questa attenzione deriva dal fatto di dover sempre garantire la qualità del servizio e degli effettivi benefici per tutti gli utenti.

Oggi stiamo vivendo un momento in cui la maturità e la diffusione dei moderni sistemi di comunicazione ed elaborazione personale (Smartphone, Tablet, …), così come delle tecnologie contactless, consentono alle banche di puntare serenamente su queste tecnologie con la consapevolezza che esse potranno consentire di offrire nuovi servizi qualificati, in modo particolare nel settore dei pagamenti elettronici.

CASE HISTORY
I MOBILE PAYMENTS DI SETEFI PER L'OFFERTA "MOVE&PAY BUSINESS" DI INTESA-SANPAOLO

Setefi S.p.A. è leader nel mercato italiano nel settore dell'acquiring con oltre 290.000 terminali gestiti su tutto il territorio italiano e una quota di mercato del 25%.

In particolare si propone agli esercenti convenzionati come interlocutore unico per tutte le fasi del processo virtuale per il commercio elettronico, regolamenti contabili, help desk.

Nel corso del 2013 Setefi ha rilevato un crescente uso dei sistemi di pagamento elettronico sia dal punto di vista dell'infrastruttura abilitante, sia da quello, puramente quantitativo, del numero di transazioni effettuate.

Anche per effetto delle nuove leggi (Decreto SalvaItalia DL 179/2012 e decreto sviluppo DL 150/2013) che hanno imposto a merchant e piccoli imprenditori l'accettazione dei pagamenti elettronici per incassi di importo superiore ai 30€), ha puntato decisamente sulle soluzioni di mobile Payments realizzando una infrastruttura completa per la gestione della nuova modalità di pagamento e mettendola a disposizione di Intesa-Sanpaolo che l'ha commercializzata con il nome, ormai noti al pubblico, di "Move&Pay Business". La tecnologia fornita da Ingenico consente ai merchant di associare ai propri telefoni un "mini" terminale POS per la gestione delle carte di credito e PagoBancomat, potendo anche beneficiare di alcuni servizi "chiave" erogati dai server di BackOffice (p.es. notifica dell'operazione via SMS o mail). Nel realizzare la nuova soluzione Setefi ha anche tenuto conto della richiesta, proveniente da molte fasce di

mercato, di ridurre i costi che l'esercente deve sostenere per la gestione della moneta elettronica (le cosiddette "merchant fee") e ha deciso di collocare la propria offerta su una fascia di prezzo decisamente competitiva.

Ingenico è stata selezionata da Setefi grazie ad un rapporto di fiducia che si è consolidato in anni di collaborazione basata sulla fornitura di terminali POS tradizionali, oltre che sulla realizzazione di SW dedicato.

I tempi di realizzazione sono stati estremamente ristretti: nell'arco di sei mesi dai primi contatti Ingenico ha realizzato il sistema completo di terminale Hardware ("mPOS iCMP"), App specializzate da caricare sugli Smartphone dei clienti (in ambiente Android e iOS), servizi di BackOffice per la registrazione dei nuovi utenti, l'archiviazione dei dati delle transazioni (scontrini elettronici), la notifica dell'avvenuta transazione (sia via SMS che via email).

A gennaio è iniziata la commercializzazione da parte del Gruppo Intesa Sanpaolo del nuovo servizio di pagamento di Setefi, che in soli otto mesi ha visto l'adesione di oltre 30.000 utenti.

Si può affermare che Setefi, grazie al supporto progettuale di Ingenico, ha potuto anticipare i tempi di una domanda all'epoca solo ipotizzata, ma ora vigorosa, avvantaggiandosi rispetto alla concorrenza.

Grazie alla collaborazione e al supporto tecnico di Ingenico, Setefi è oggi il maggiore player italiano (e uno dei maggiori a livello europeo) per quanto riguarda la gestione delle transazioni di mobile Payments, potendo, nel contempo, rafforzare anche la propria posizione nel settore dei sistemi di pagamento tradizionale.

La lungimiranza e la propensione all'investimento, oltre a validi background tecnici, sono una garanzia di successo soprattutto in un mercato come quello dell'IT, in costante e rapida evoluzione.

La soluzione di mobile Payments di Ingenico ha già ottenuto significativi riconoscimenti per la sua carica innovativa e il successo commerciale, tra cui il Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi 2014 (Confcommercio).

www.ingenico.it

PAOLO GHEZZI
VICE DIRETTORE GENERALE DI INFOCAMERE

Nell'attuale scenario caratterizzato dalla trasformazione digitale e del mercato, quali sono le nuove sfide e opportunità che si presentano alla sua azienda?

Le competenze di InfoCamere, a servizio del sistema produttivo, consistono nella gestione del patrimonio informativo delle Camere di Commercio Italiane, nell'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione e nello sviluppo di servizi informatici necessari alle loro attività di back office. Il nostro mandato, avuto dalle Camere di Commercio, è da sempre "innovare per semplificare". Con queste premesse è evidente che le continue evoluzioni e cambiamenti di scenario che l'Information Technology introduce con sempre maggiore frequenza nel modo di operare di aziende, amministrazioni e cittadini rappresentano per InfoCamere le sfide e con esse le opportunità, che ci troviamo quotidianamente ad affrontare e governare. Il connubio tra Information Technology ed Innovazione ci ha portato a realizzare servizi che rappresentano in ambito di e-Government delle eccellenze e delle *best practices* non solo per il nostro Paese (il Registro Imprese telematico, la Comunicazione Unica, i portali web impresainungiorno.gov.it e inipec.gov.it, lo Sportello Unico per le Attività Produttive, gli strumenti a supporto della dematerializzazione e della Legalità) ma anche a livello europeo. Miglioramento continuo dell'accesso e fruizione dei servizi offerti ai Clienti (siano essi cittadini, imprese o altre amministrazioni) insieme alla ricerca di una sempre maggiore efficienza e ove possibile riduzione dei costi rappresentano le priorità della nostra Azienda la quale, sfruttando le nuove tecnologie e mettendole a disposizione del Sistema camerale, intende continuare a promuovere competitività, concorrenza di mercato, legalità, favorendo, in sostanza, lo sviluppo dell'economia.

Quali ritiene siano i punti di forza della proposizione di valore della sua azienda in questo scenario di mercato in rapida evoluzione?

InfoCamere, attraverso quasi quarant'anni di storia, ha saputo coniugare al meglio tradizione e Innovazione. Ben prima dell'era di Internet, l'idea costitutiva dell'Azienda, era fortemente proiettata verso il futuro: l'obiettivo della Società era infatti il recupero dell'efficienza della Pubblica Amministrazione attraverso lo sfruttamento delle nuove tecnologie informatiche e telematiche. Fu così che nel corso degli anni soluzioni all'avanguardia hanno portato all'informatizzazione e

integrazione delle base di dati di tutte le Camere di Commercio d'Italia, rendendole parte di un sistema unitario pur mantenendo la loro soggettività e autonomia; primo esempio in Italia di interconnessione tra archivi di più Enti pubblici. Un sistema all'avanguardia che, prima ancora della rete tecnologica, vanta una rete fatta di persone, un capitale di competenze tecniche e relazionali che fa di InfoCamere un'azienda radicata nella propria tradizione e al tempo stesso fortemente innovativa. Ed è proprio nella solidità delle nostre radici che nasce la forza necessaria a guardare al futuro per continuare a contribuire allo sviluppo dell'economia italiana.

Quale ritiene sia il ruolo della funzione IT nelle aziende vostre Clienti? Se e come la funzione IT sta evolvendo tra i vostri Clienti?

Oggi l'Information Technology è strumento utile non solo per operare con maggiore efficienza ed efficacia, ma per portare avanti quella trasformazione digitale di cui il Paese ha sempre più bisogno. Per InfoCamere gli aspetti legati all'IT, all'evoluzione e aggiornamento delle strutture e dei servizi informatici e telematici, sia nelle Camere di Commercio che nel Data Center, costituiscono da sempre un *asset* strategico. L'evoluzione dei processi, la formazione permanente, l'ottimizzazione della qualità dei servizi e dei prodotti, l'Innovazione sono tutti fattori di successo che consideriamo punti centrali per competere e continuare ad essere una eccellenza nel mercato dell'IT. La sola ricetta che conosciamo è quella di proseguire ad investire nell'Innovazione e nello sviluppo di soluzioni d'eccellenza, sia tecnologiche che organizzative, mantenendo un portafoglio progetti sempre adeguato alle necessità del Sistema camerale, in coerenza con la nostra "*mission*" e i piani di digitalizzazione del Paese. Per rispondere così alle esigenze di un mercato assai mutevole ed evolvere alla sua stessa velocità, proponendoci sempre come realtà orientata ai servizi, dinamica e flessibile. Insieme ai suoi clienti.

L'adozione sempre più estesa di nuove tecnologie e paradigmi IT richiede la presenza in azienda di nuovi leader che già nel 2013 INSEAD ha definito "e-leader", ovvero leader in possesso di competenze IT e di business che sappiano utilizzare al meglio le opportunità offerte dalle tecnologie digitali ed internet per innovare il business e creare valore per gli stakeholder dell'azienda. Esiste già questa figura di e-leader all'interno della sua organizzazione?

L'e-leadership è la vera sfida per il rilancio del Paese. È ormai evidente a tutti che l'unica prospettiva realistica per uscire dalla crisi attuale è offerta dallo sviluppo dell'economia e della società digitale. Il diffondersi della cultura digitale nel mondo del lavoro, in particolar modo tra manager e imprenditori, è fondamentale per il "*salto*" di qualità che l'Italia

deve realizzare. Nessuna realtà, pubblica o privata che sia, può sopravvivere se non è in grado di governare l'Innovazione digitale, senza sapere quali attori deve coinvolgere, quali obiettivi e quali benefici ci si attende nell'uso delle reti, dei social network, dei temi della sicurezza e dei cicli di vita, delle basi dati, della privacy. In questo contesto una strategia organica per favorire l'e-leadership diventa un decisivo fattore di successo. Al momento non esiste in InfoCamere una figura definita di e-leader, ma è sempre più presente tra le risorse umane dell'azienda, specie tra chi ha già condotto processi di *digital transformation*, una capacità diffusa di comprendere l'impatto della tecnologia sui modelli di business, organizzativi e di processo, ovvero quelle competenze trasversali proprie dell'e-leadership. Ed è evidente che come realtà che intende sfruttare appieno le opportunità strategiche e operative offerte dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, continueremo a creare e garantire condizioni favorevoli perché nascano e-leader in quantità e soprattutto con qualità necessarie alla sfida digitale in una economia avanzata come quella italiana. Perché in InfoCamere abbiamo bisogno di *"pensare digitale"*.

CASE HISTORY
REGISTRO IMPRESE

Il Registro Imprese, uno strumento a disposizione:

- delle aziende e dei professionisti per verificare la solidità di clienti e fornitori;
- della Pubblica Amministrazione, per selezionare con attenzione le imprese da cui rifornirsi e per la gestione della certificazione di impresa;
- delle forze dell'Ordine per analizzare le transazioni commerciali e contrastare la criminalità economica;
- dei privati cittadini, per tenere sotto controllo lo stato di salute delle società in cui lavorano, o da cui hanno ricevuto una proposta di assunzione, in particolare in questo periodo di crisi.

Eccellenza tra le realizzazioni di InfoCamere, è una *best practice* a livello europeo e uno degli *"asset"* nazionali su cui fondare lo sviluppo dell'Agenda Digitale. Osservatorio privilegiato sul mondo delle imprese italiane e importante strumento di trasparenza amministrativa, è stato definito dal Codice dell'Amministrazione Digitale come una delle basi di dati di interesse nazionale in quanto fonte ufficiale, attendibile e garantita dalla legge. La completezza e l'ufficialità dei dati messi a disposizione lo rende, inoltre, uno strumento fondamentale di supporto all'autorità giudiziaria nella lotta contro la criminalità economica. Il Registro delle Imprese contiene le informazioni relative a più di 10 milioni di persone fisiche (imprenditori, soci, amministratori, sindaci e dirigenti), di oltre 6

milioni di imprese e di 900.000 bilanci societari depositati ogni anno. Il tutto è facilmente consultabile in maniera integrale sul portale Internet www.registroimprese.t., realizzato e gestito sempre da lnfoCamere, da cui è possibile accedere, oltre allo stesso Registro Imprese, anche alle banche dati dei protesti, dei marchi e brevetti e all'EBR (European Business Register) contenente informazioni su circa venti milioni di imprese in24 Paesi europei. Per rendere sempre più semplice la sua fruizione, www.registroimprese.it consente di ottenere informazioni puntuali su una impresa senza la necessità di registrarsi al servizio. Oltre al formato testuale, vi è la possibilità di ottenere una rappresentazione grafico-visuale dei dati richiesti, o di tenere sotto controllo un insieme di imprese selezionate. Le modalità di consultazione in www.registroimprese.it sono tali da rispondere con efficacia alle esigenze informative degli utenti. E' possibile ottenere informazioni semplici, come il nome di un'azienda, il suo indirizzo o il nome del titolare, ma anche informazioni complesse, come il bilancio, lo statuto, la visura ordinaria (che riporta informazioni legali valide oggi), la visura storica (che riporta le vicende dell'impresa dalle sue origini ad oggi). Inoltre sono facilmente ottenibili informazioni sulle persone, sulle cariche ricoperte e sul possesso di quote.

Da marzo 2014, il Registro ha compiuto un ulteriore passo avanti in termini di trasparenza e si è rafforzato come strumento pensato per offrire informazioni di qualità, garantite e di facile lettura. Informazioni più immediate e complete, grazie alla nuova veste grafica della visura camerale, dove è stata facilitata la lettura dei principali dati dell'impresa. Ai miglioramenti introdotti per semplificarne la lettura, sono associati cambiamenti anche sul fronte tecnologico con l'arrivo, nella prima pagina, del QR Code (Quick Response Code – un codice a barre bidimensionale), cioè il nuovo codice identificativo dei documenti ufficiali delle Camere di Commercio. Attraverso questo codice a barre si può avere accesso, sia da dispositivi mobili (telefoni cellulari, palmari, Smartphone, Tablet, eccetera) che da Personal Computer, alla copia digitale del documento estratto, conservata per la durata di cinque anni: qualora il QR Code non risulti avere origine dal documento camerale ufficiale, il servizio lo segnala all'utente. La lettura del QR Code avviene tramite l'App "RI QR Code" realizzata da InfoCamere e scaricabile gratuitamente dai principali store o da www.registroimprese.it.

Nel 2013 le visite al portale hanno raggiunto i 7,3 milioni con un aumento superiore al 30% sull'anno precedente e i visitatori unici hanno superato i 3,6 milioni. Le visite sono giunte da oltre 180 paesi per un totale complessivo di quasi 27milioni di pagine visualizzate.

www.infocamere.it

MORTEN LEHN
MANAGING DIRECTOR DI KASPERSKY LAB ITALIA

Nell'attuale scenario caratterizzato dalla trasformazione digitale e del mercato, quali sono le nuove sfide e opportunità che si presentano alla sua azienda?

Nel corso degli ultimi anni lo scenario delle minacce ha subito una crescita esponenziale: nel 2006 Kaspersky Lab rilevava 1 virus ogni minuto, nel 2011 uno ogni secondo per un totale di 70.000 campioni al giorno, nel 2014 siamo arrivati a rilevarne 315.000 al giorno.

Un tempo, inoltre, le minacce informatiche riguardavano solo i PC mentre oggi possono colpire ogni dispositivo collegato ad Internet e quindi banalmente gli Smartphone, i Tablet ma anche le web cam dei baby monitor e persino le auto.

Si capisce che per i player del settore della sicurezza questa evoluzione rappresenti una grande opportunità di business.

Quali ritiene siano i punti di forza della proposizione di valore della sua azienda in questo scenario di mercato in rapida evoluzione?

Crediamo che tutti – dagli utenti domestici e alle piccole imprese fino alle grandi aziende ed enti governativi – abbiano il diritto di non aver paura delle minacce informatiche.

La nostra missione è quindi fornire la protezione più efficace, reattiva ed efficiente al mondo contro le minacce IT: malware, spam, hacker, attacchi DDoS, sofisticati strumenti di spionaggio e armi informatiche che mirano alle infrastrutture critiche dei Paesi con potenziali conseguenze catastrofiche.

Noi siamo qui per garantire la sicurezza degli utenti da tutto questo.

Nel 2014, Kaspersky Lab ha compiuto 17 anni. Non c'è dubbio che il suo bene più prezioso sia costituito dalle approfondite conoscenze acquisite nel corso degli anni dedicati alla lotta ai virus e alle altre minacce informatiche.

L'azienda è sempre un passo avanti rispetto alla concorrenza e fornisce ai clienti la protezione più affidabile che esista contro i nuovi tipi di attacchi.

Investiamo moltissimo in ricerca e sviluppo che è sicuramente la chiave di volta per un prodotto come il nostro, proteggendo non solo il presente ma soprattutto il futuro dei nostri clienti.

Contiamo infatti su laboratori dedicati ed esperti provenienti da

tutto il mondo che ci aiutano a capire cosa ci aspetta oggi ma sopprattutto quali saranno gli scenari di domani.

Quale ritiene sia il ruolo della funzione IT nelle aziende vostre Clienti? Se e come la funzione IT sta evolvendo tra i vostri Clienti?

Le aziende non acquistano più solo un software di protezione, quello che acquistano è un senso di sicurezza.

In un mondo in cui le minacce sono sempre più complesse, sta diventando sempre più difficile per i team IT interni tenere traccia dell'evoluzione delle attività criminali. Mettiamo a disposizione dei nostri partner tutto il supporto di cui hanno bisogno affinché si adeguino a questa tendenza rimanendo competitivi.

Kaspersky Lab è costantemente impegnata nell'aiutare i propri partner preparandoli ad affrontare i cambiamenti e le evoluzioni del mondo della sicurezza informatica attraverso servizi di consulenza, contratti di assistenza specializzati, supporto on-site.

L'adozione sempre più estesa di nuove tecnologie e paradigmi IT richiede la presenza in azienda di nuovi leader che già nel 2013 INSEAD ha definito "e-leader", ovvero leader in possesso di competenze IT e di business che sappiano utilizzare al meglio le opportunità offerte dalle tecnologie digitali ed internet per innovare il business e creare valore per gli stakeholder dell'azienda. Esiste già questa figura di e-leader all'interno della sua organizzazione?

Per noi è fondamentale poter contare su una diffusa cultura di e-leadership al nostro interno ma questo fenomeno lo osserviamo e promuoviamo soprattutto all'interno dell'organizzazione dei nostri clienti, e le spiego il perchè.

Le conclusioni tratte dalla ricerca dell'INSEAD partono in primis dall'evidenza empirica: mentre un tempo L'IT era più "confinato" e dedicato a specifici processi e attività, oggi coinvolge tutta l'azienda e la totalità dei processi.

L'IT non è più quindi un semplice strumento o supporto esecutivo, ma ha la potenzialità di sostenere e sviluppare anche e soprattutto la crescita di business con evidenti riflessi positivi non solo all'interno, ma anche all'esterno dell'azienda.

Può risultare quindi datato il concetto del "tecnico" tradizionale a favore di una figura che possa coniugare capacità e conoscenze IT con doti manageriali e gestionali per implementare correttamente la tecnologia all'interno dei processi aziendali.

L' e-leader necessita quindi di una particolare attitudine a "vedere" il cambiamento, contestualizzato nell'organizzazione in cui lavora e rapportato ai processi aziendali ed alle risorse umane su cui può contare.

Tali considerazioni ci portano ad una conclusione ben evidente: i moderni CIO assumono sempre più importanza proprio per i motivi sopra citati, rendendo quindi necessarie competenze di e-leadership.

La nostra azienda li affianca appunto in questo, cioè nel capire e gestire le potenzialità della sicurezza IT all'interno della loro organizzazione rapportandola allo specifico enviroment aziendale.

☐ CASE HISTORY
FERRARI

La storica Scuderia Ferrari ha scelto le soluzioni Kaspersky Lab per proteggere la sicurezza IT: dal complesso industriale di Maranello fino all'attrezzatura tecnica utilizzata in pista.

Con l'aumento esponenziale dei volumi globali di malware e degli attacchi mirati, Ferrari cercava un partner di sicurezza IT che non fosse solo in grado di mantenere il passo con le nuove minacce, ma che avesse abbastanza esperienza da poterle anticipare. Anche le prestazioni costituivano un fattore chiave, com'è logico aspettarsi da un innovatore come Ferrari.

Le linee di produzione Ferrari sono tra le più sofisticate al mondo, in cui alti livelli di automazione si combinano con tecniche di precisione, dati di test e più di 2.000 dipendenti, per formare una complessa infrastruttura di alto valore con esigenze di sicurezza uniche. Ferrari doveva scegliere un partner di sicurezza capace di integrarsi con questo ecosistema, per garantire una protezione all'avanguardia senza influire sulle sue prestazioni.

Il team di base di sviluppatori e tecnici esperti di Kaspersky Lab ha lavorato per risolvere le problematiche di prestazioni e latenza, arrivando a produrre una soluzione capace di integrarsi perfettamente nell'infrastruttura altamente complessa di Ferrari.

L'esperienza tecnica del team di Kaspersky Lab ha costituito un fattore determinante nella decisione di Ferrari. I team di Kaspersky Lab e Ferrari hanno collaborato in modo molto proficuo riuscendo a personalizzare e sviluppare alcune funzionalità esclusive in modo da adattarle alle esigenze di Ferrari.

La collaborazione tra le due aziende risale al 2010 quando Kaspersky Lab ha iniziato a sponsorizzare la Scuderia Ferrari. In seguito, nel 2013, sono state installate le soluzioni Kaspersky in oltre 2.500 End-point in tutta l'azienda mentre entro la fine di quest'anno Ferrari progetta di coprire i dispositivi mobile e i server di infrastruttura.

www.kaspersky.it

MANLIO ROMANELLI
CEO DI M-CUBE S.P.A.

Nell'attuale scenario caratterizzato dalla trasformazione digitale e del mercato, quali sono le nuove sfide e opportunità che si presentano alla sua azienda?

Oggi tutto ciò che ci circonda è pervaso dall'ubiquità digitale. Non si parla più solo di online tradizionale (web, internet, etc.) ma anche di mobile e di digital media presente nei luoghi fisici come la comunicazione digitale visiva, interattiva e audio. Non c'è più divisione tra mondo online, mobile e offline, la centralità di tutto sono i contenuti.

M-Cube, si occupa di digital media solutions (audio, video, interattive e integrazione multimediale) dal 2001 e ha fatto dei contenuti la leva strategica per supportare il business dei più svariati segmenti di settore. Poter rappresentare una leva per l'Innovazione aziendale ci offre numerose opportunità: in primis offrire soluzioni all'avanguardia che cavalcano i trend del momento in termini di interattività e comunicazione digitale. In secondo luogo estendere l'offerta di comunicazione digitale nei luoghi fisici attraverso soluzioni integrate che tengano conto delle più recenti tecnologie mobili (es. Tablet, Ibeacon, APPS, NFC), tecnologie interattive e di analisi (es. biometrica, rilevamento persone e passaggio) integrandole ai sistemi esistenti aziendali e dando alle aziende la possibilità di operare in modo molto più coeso, di migliorare l'efficienza e la loro produttività e di estendere la portata del messaggio a un pubblico sempre più esteso. L'integrazione multimediale e multicanale sta diventando un modello di business a cui aspirare e noi abbiamo le risposte giuste.

Dall'altro lato dobbiamo confrontarci anche con alcune sfide significative come quelle della globalizzazione e internazionalizzazione a cui stiamo facendo seguito selezionando partner validi attraverso i quali oggi siamo presenti in oltre 70 Paesi e attraverso un'importante azione di acquisizione diretta di clienti in alcune nazioni target, in particolare la Cina. In territorio italiano, invece, le aziende sono più conservative e meno pronte a investire nella tecnologia data anche l'incerta situazione economica che caratterizza il nostro Paese. Cambiare questa tendenza è la nostra maggiore sfida per i prossimi 24 mesi.

Quali ritiene siano i punti di forza della proposizione di valore della sua azienda in questo scenario di mercato in rapida evoluzione?

Siamo presenti sul mercato da oltre 14 anni e abbiamo accumulato un'esperienza importante come azienda sia in termini di tecnologia / prodotto che di conoscenza specifica delle esigenze e dinamiche dei diversi settori che serviamo.

M-Cube è un'azienda che ha fatto dell'integrazione fra tecnologia e

contenuti il suo punto di forza, siamo sempre aggiornati sulle nuove tecnologie e trend internazionali, abbiamo e continuiamo a investire in R&D in particolare nelle integrazioni mobile e nelle applicazioni audio. Siamo in grado di assicurare un'offerta assolutamente completa in termini di soluzioni digitali audio e visive: dalla tecnologia all'integrazione multimediale, installazione e soprattutto sviluppo e gestione dei contenuti.

L'offerta di M-Cube si declina in cinque aree principali: *InStore Radio*, *Digital Signage e system integrator*, *Mobile & Proximity Marketing*, *Marketing Intelligence* e *Content Lab* per la creazione ad hoc di contenuti multimediali. Questo significa che siamo in grado di supportare le aziende dalla definizione della strategia di comunicazione alla sua implementazione attraverso varie declinazioni fino alla misurazione puntuale e in tempo reale dei risultati e del ritorno sull'investimento. Questo assicura un migliore utilizzo delle risorse e risparmio di costi con benefici attesi ben superiori rispetto alle tecnologie tradizionali.

Oltre alla tecnologia un altro nostro punto di forza è la conoscenza dei mercati verticali. Retail, Fashion & Luxury, GDO, istituti finanziari e assicurativi, trasporti e infomobilità, enti pubblici e privati e comunicazione corporate sono i settori su cui ci siamo specializzati: conosciamo le loro esigenze, parliamo il loro linguaggio e siamo sempre pronti ad offrire risposte puntuali alle esigenze di ogni singolo settore.

Quale ritiene sia il ruolo della funzione IT nelle aziende vostre Clienti? Se e come la funzione IT sta evolvendo tra i vostri Clienti?

Con l'evolversi della tecnologia digitale sempre più i processi aziendali vengono digitalizzati e l'integrazione tra i vari sistemi - CRM, social media, portali web, mobile app, stock manager e ERP, digital signage etc. -diventa una componente fondamentale.

In questo contesto la funzione IT ha un ruolo sempre più rilevante nelle aziende: non rappresenta più un compartimento bensì si estende trasversalmente a tutti i livelli aziendali. Vediamo che nelle aziende nostre Clienti questo passaggio sta avvenendo e, laddove richiesto, siamo sempre pronti a supportare l'IT per trovare le migliori soluzioni in termini di efficienza e performance.

L'adozione sempre più estesa di nuove tecnologie e paradigmi IT richiede la presenza in azienda di nuovi leader che già nel 2013 INSEAD ha definito "e-leader", ovvero leader in possesso di competenze IT e di business che sappiano utilizzare al meglio le opportunità offerte dalle tecnologie digitali ed internet per innovare il business e creare valore per gli stakeholder dell'azienda. Esiste già questa figura di e-leader all'interno della sua organizzazione?

M-Cube, fino al 2012, si considerava una piccola/media azienda e come

tale non considerava l'adozione delle tecnologie digitali per innovare il business come una priorità. Nell'arco di 2 anni però la situazione è cambiata strutturalmente. L'azienda è cresciuta molto in termini dimensionali, ha aperto uffici di rappresentanza in 2 maggiori città internazionali (New York, Shangai), ha esteso il suo portfolio prodotti e ha firmato importanti partnership commerciali. La necessità si è fatta reale e l'azienda ha iniziato il suo percorso di Innovazione del business facendo convergere le varie operazioni su un'unica piattaforma centrale. Non abbiamo una vera e propria figura di e-leader ma un gruppo di lavoro composto da persone di diversi dipartimenti, tra cui l'IT, che si occupa di Innovazione.

CASE HISTORY
IL DIGITAL SIGNAGE E LA RADIO IN-STORE DI AW LAB

Athletes World, nato nel 1997, è il retailer italiano di riferimento per lo sport-style giovanile con oltre 150 negozi in Italia. Nel 2011, dopo un'analisi di mercato effettuata sul cliente e la brand awareness, Athletes World vede l'esigenza di creare una nuova brand identity per avvicinare maggiormente l'immagine dei negozi alla sua mission: "Your Urban Style Refresher". Nasce così, a settembre 2011, AW LAB, una nuova generazione di negozi concepiti come laboratori di tendenza legati allo "urban sport style". La comunicazione con la propria target audience diventa un elemento centrale del brand e punta ad instaurare con i clienti un dialogo continuo e diretto in modo da rendere l'esperienza di acquisto nei negozi AW LAB sempre più coinvolgente, ad aumentare il livello di fidelizzazione e accrescere la brand awareness di AW LAB.

Nell'ambito di questo progetto M-Cube si è occupata della fornitura dei monitor digital signage nei negozi e mantiene la gestione dei contenuti su tutto il network. Ad oggi sono stati rinnovati 85 punti vendita AW LAB. In ogni negozio in vetrina e sul retro cassa sono stati inseriti i display digital signage, che costituiscono parte integrante del layout del punti vendita.

- Vetrina: 2 monitor ultrasottili (3cm spessore) che formano un banner verticale.
- Retro cassa: 2 monitor ultrasottili (3cm spessore) che formano un banner orizzontale.

M-Cube fornisce il servizio completo radio in store, gestito centralmente dalla sua divisione M-Cube Radio. La diffusione dei contenuti sul punto vendita avviene attraverso un dispositivo per la riproduzione dei palinsesti audio sviluppato da M-Cube. Il dispositivo, delle dimensioni di un libro tascabile, riceve gli aggiornamenti giornalieri

via web, ma grazie alla sua tecnologia Store & Play la riproduzione dei contenuti in negozio non dipende dalla connessione internet. Le programmazioni giornaliere sono create dai Music Designers di M-Cube che, su indicazione di AW-LAB, creano le playlist musicali e organizzano la trasmissione di comunicati e spot pubblicitari del gruppo ad orari precisi della giornata.

L'obiettivo di AW LAB è di usufruire della versatilità del digital signage per amplificare "il messaggio", sia a livello informativo che formativo verso il cliente in store, avendo la possibilità di cambiare e aggiornare i contenuti velocemente e condividerli su tutti i diversi canali. I palinsesti vengono aggiornati settimanalmente in tutti i negozi. I contenuti variano da video di prodotto relativi alle campagne di marketing realizzati in collaborazione con i brand, agli spot TV, ai video di lifestyle – eventi e backstage- ai video promozionali e video "istituzionali" a supporto delle campagne realizzate nel punto vendita.

AW LAB ha riscontrato un aumento considerevole dello store traffic nei negozi che sono stati trasformati da Athletes World ad AW LAB. L'aspetto moderno dei punti vendita risulta essere altamente attrattivo per il pubblico.

Il digital signage ha permesso di potenziare il marketing mix integrando il materiale di comunicazione in-store con contenuti multimediali molto attraenti ed impattanti per i clienti diventando un elemento distintivo di AW LAB. La radio in-store, invece, ha reso il marketing di prossimità ancora più coinvolgente fornendo un'identità sonora omogenea che ha permesso all'azienda di avere un palinsesto dedicato, composto da musica e comunicazione commerciale.

AW LAB sta inoltre lavorando per realizzare un progetto che possa integrare la realtà in store e quella digitale in modo da creare e stimolare una community "store to digital to store".

www.mcube.it

A

eMarket BOOK *Appendice A*

In questa appendice riportiamo l'outlook della Spesa IT complessiva del 2014 del nostro mercato. Fino all'anno scorso i classici macro comparti dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica, del Software e dei Servizi IT erano parte di un capitolo iniziale del Report, ma dietro numerose richieste, si è preferito quest'anno slegarli dal contesto della ricerca sul campo, peraltro ampliato a 3 capitoli e offrirlo ai lettori come un documento a sé. Inoltre si ricorderà che proprio lo scorso anno, precorrendo l'avanzamento della trasformazione digitale nel mercato, abbiamo opportunamente ampliato il "perimetro" della Spesa IT includendo le voci emergenti, soprattutto quelle derivanti dal Digital Marketing e dall'Internet of Things, ovvero da tutti quei fronti ove le tecnologie IT pervadono ulteriormente il Business, le practice e le operazioni.

In questo processo di inclusione la nostra linea guida è quella di mantenere l'Information Technology centrale nel nostro studio, non divagando su quei componenti di mercato che, pur essendo "digitali" perché magari posseggono un indirizzo IP, appartengono a mercati contigui, come l'Elettronica di Consumo o l'eCommerce.

Le riclassificazioni adottate hanno incontrato già l'anno scorso l'apprezzamento degli addetti ai lavori dell'Offerta e della Domanda IT che sottolineano come "molto ampio" il superamento dei vecchi ed il mantenimento del "focus" sul Business da essi curato.

Pertanto anche nella trattazione che segue rimaniamo serenamente fedeli alla nostra linea guida, definendo, ancor prima di misurarne i volumi e i trend, i soli prodotti, soluzioni e servizi attinenti

all'Information Technology, secondo una vista rigorosamente top-down di un outlook che riassume i risultati di oltre 10.000 interviste e rilevamenti sul campo, effettuati da NEXTVALUE durante i dodici mesi che precedono la chiusura del Report.

Per ragioni di spazio, in questa appendice forniamo solo il primo layer dell'outlook di mercato, ma rimaniamo volentieri a disposizione per soddisfare richieste di approfondimento o per svolgere azioni di drill-down connessi a specifiche necessità. Comunque già nella seconda parte di questa appendice descriveremo alcune delle aree emergenti che rappresentano le componenti a maggior tasso di crescita del mercato IT: dal Cloud Computing, alla Business Intelligence di nuova generazione, all'Internet of Things. In questo modo crediamo di poter soddisfare almeno la parte superficiale di una richiesta di "numeri" che ci proviene dagli operatori IT.

Il nostro obiettivo complessivo rimane quello di proporre una vista attuale e moderna dell'Information Technology nel nostro Paese in un formato essenziale, di dare la possibilità di riconnettere i numeri "macro" con alcuni risultati più granulari e, soprattutto, di fornire un nostro punto di vista nell'interpretazione dei dati.

Come è avvenuto nelle edizioni passate, le nostre stime sono proiettate alla chiusura di questo 2014: pur coscienti di prenderci qualche rischio, siamo convinti che qualsiasi outlook debba traguardare il futuro e conferire un certo livello di "confidenza" dei dati. Fotografare il "vecchio" è semplicemente da vecchi e non aggiunge valore per gli stakeholder dell'IT.

IL MERCATO IT

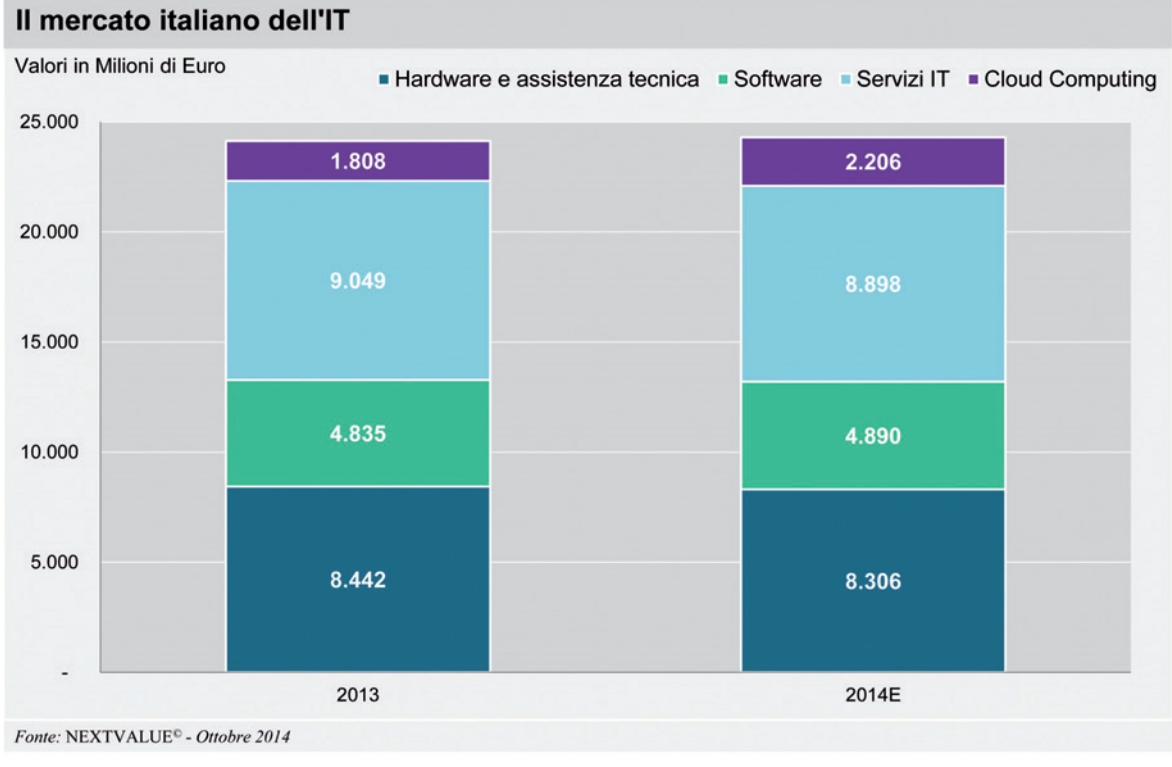
Nel momento di chiusura di questo report, le previsioni più ottimistiche di crescita del Pil in Italia nel 2014 sono di un +0,8%. Il nostro Paese ristagna inevitabilmente in una fase recessiva e, certamente, il 2014 non è e non sarà l'anno della ripresa della crescita. In questa situazione in cui tutti gli investimenti delle imprese sono a rischio di cancellazione e in attesa di un piano di programmazione economica che faccia intravvedere una inversione di tendenza, anche l'intensità e la velocità di adozione delle tecnologie digitali offre un quadro a macchia di leopardo. Per esempio, alcuni settori più sensibili alle esportazioni e alla competizione sui mercati esteri, risultano ovviamente assai più sensibili ai temi dell'Innovazione così come per molte imprese impegnate in politiche di maggiore vicinanza con i clienti o nella trasformazione dei processi produttivi. Per la prima volta quest'anno, dopo anni di rallentamento della crescita di acquisti IT, anche il settore "Consumer" passa in negativo.

La riduzione degli investimenti dunque incide sui volumi della Spesa IT complessiva, su cui fanno già sentire i loro effetti i fenomeni indotti

dalle tecnologie stesse, quali il progressivo scivolamento di ampie fasce di prodotti e servizi verso i regimi di commodity. Gli effetti combinati di questi fattori comprimono soprattutto gli investimenti relativi alla "IT esistente", con conseguenti maggiori difficoltà soprattutto per operatori di tipo "incumbent", ma costringono anche a valutare le sempre più numerose proposte alternative messe a disposizione di Cloud Computing. Se consideriamo la componente di Cloud Computing non a caso questi servizi superano già il 9% della Spesa IT se comprendiamo in essi anche la componente di Business Process as a Service e gli altri servizi solitamente presenti nelle stime di mercato.

Come mostrato in Figura A.1, sono il Cloud Computing e, in misura minore, il Software a mantenere il segno "+" nella risicata crescita della Spesa IT nel nostro mercato. In questi anni le nostre stime sui servizi di Cloud Computing sono state oggetto spesso di critica da parte di alcuni osservatori di mercato perché ritenute troppo "ottimistiche". Non si tratta di essere ottimisti o pessimisti, ma *oggettivi* nell'osservazione di un trend. Oltre cinque anni di rilevazioni dirette sui grandi spender e sui loro progetti che includono servizi di Cloud Computing e le ricorrenti survey sugli altri settori di mercato, ci confortano sulla correttezza delle nostre stime.

FIGURA A.1



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

Come anticipavamo, la Figura A.1 propone la dinamica della Spesa IT del nostro mercato a parità di perimetro coerente con quello ridefinito un anno fa per l'Information Technology. La ridefinizione del perimetro, come si ricorderà, ci ha permesso di tener conto di fasce di prodotto, come gli Smartphone, anziché di portare in primo piano prodotti e servizi connessi con le aree emergenti dell'IT legate alla trasformazione digitale delle imprese e all'Internet of Things. Di conseguenza, in questa occasione così come in quelle che seguiranno, i raffronti sono significativi solo sui due anni.

Ad ogni modo, nel 2014 la Spesa IT complessiva si attesta a 24.300 milioni di Euro, con una crescita del +0,7% rispetto ai risultati dello scorso anno.

Fotografato nel suo risultato complessivo, il mercato IT rimane statico e, nonostante la recessione economica, è ancorato a un segno "+" di piccolissima crescita. In realtà le dinamiche con cui scorrono in direzioni contrapposte le sue componenti sono divenute decisamente più importanti e acquisiscono maggiore velocità.

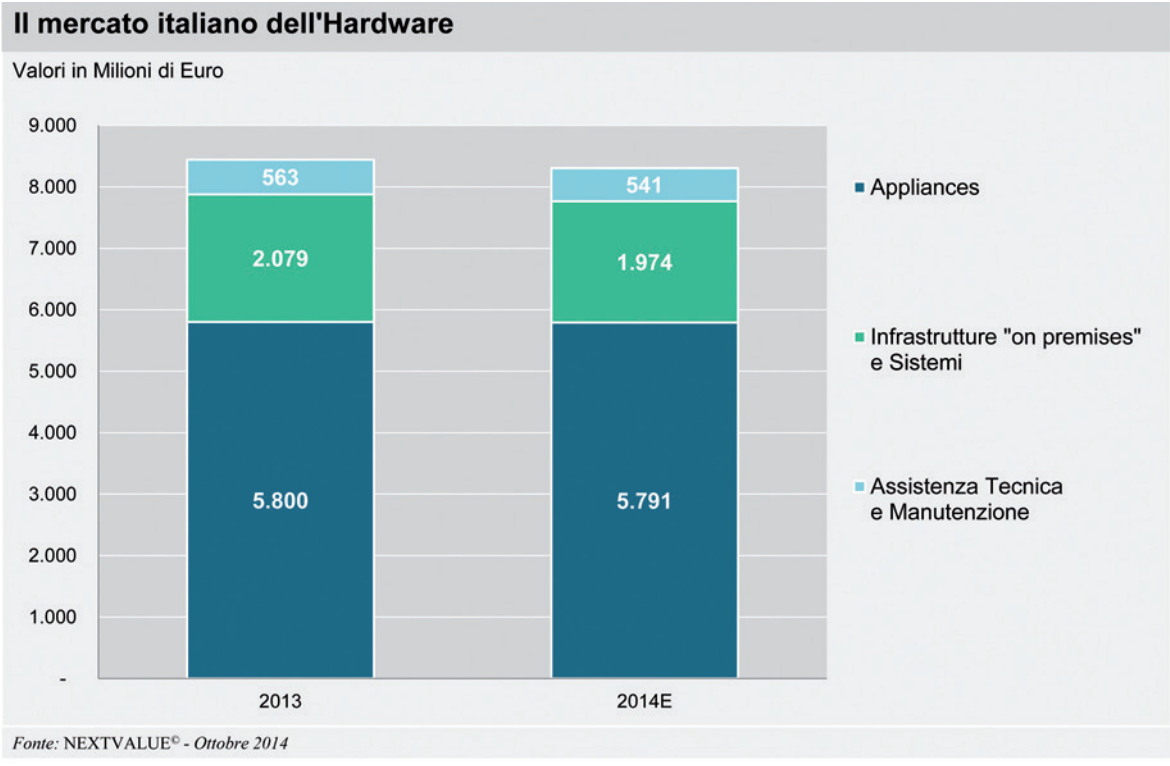
Ci rendiamo conto di questo quando, come faremo nei prossimi paragrafi, analizzeremo i singoli settori e segmenti e avremo modo di descrivere, sia pur succintamente, le cause e gli effetti dei loro movimenti relativi. In fondo il fascino di questo mercato è proprio nella sua capacità di innovarsi continuamente e di proporre costantemente nuove opportunità da cogliere.

HARDWARE E SERVIZI DI ASSISTENZA TECNICA E MANUTENZIONE

Nel 2014 il comparto dell'*Hardware e della Assistenza Tecnica e Manutenzione* raggiunge i 8.306 milioni di Euro, rimando pressoché stabile rispetto al 2013 con una variazione di solo -1,6%.

Nel comparto confluiscono importanti voci con dinamiche di crescita opposte. Infatti mentre si accentua il trend di forte decrescita delle voci tradizionali dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica e Manutenzione ormai presente da anni, destinato a subire gli effetti della diminuzione e degli investimenti in conto capitale "on premises" determinati dall'affermarsi di servizi infrastrutturali e di piattaforma offerti in Cloud Computing e accentuati dalla recessione economica, sul lato delle *Appliances* ritroviamo le voci Smartphone e Tablet ancora in forte controtendenza positiva, anche se, per la prima volta quest'anno, non in grado di compensare i forti ribassi dei PC e delle Appliances tradizionali. Ma vediamo nel dettaglio la situazione, a partire dalla picture complessiva riportata in Figura A.2.

FIGURA A.2



A livello macro suddividiamo l'intero comparto dell'Hardware nelle due macro-componenti fondamentali delle *Infrastrutture IT "on premises" e Sistemi*, concepite per costituire le piattaforme da cui vengono erogati applicazioni e servizi e tutti gli end-point utilizzati per fruire di essi o generare dati per essi, le *Appliances*, oggi sempre più costituite da strumenti utilizzati in mobilità o oggetti connessi con protocollo IP.

Infrastrutture IT "on premises" e Sistemi

Procedendo con ordine, le *Infrastrutture IT "on premises" e Sistemi* raggiungono i 1.974 milioni di Euro quest'anno, con un decremento complessivo del -5,1% su base annua.

Su questi valori incidono soprattutto i risultati dei server. Mentre il segmento *High-end*, macchine mainframe o Unix a più di 64 processori, perde il -5,4% quest'anno, i server *Midrange* e *Low-end* accusano risultati ancora più negativi, rispettivamente con il -21,6% ed il -9,3% di rallentamento su base annua. La dinamica negativa è principalmente legata al perdurare della situazione economica che si riflette sui Budget IT e principalmente sui Budget destinati agli acquisti di server. In particolare per i server *Midrange* incide anche l'introduzione di

architetture modulari più performanti, a fronte di sensibili riduzioni dei prezzi.

Da rilevare, invece, l'accresciuta propensione all'acquisto di sistemi ingegnerizzati e specializzati, pronti all'uso, flessibili e scalabili, che assumono il ruolo di veri e propri building block in soluzioni infrastrutturali che inglobano, oltre alle componenti di elaborazione, di storage e di rete, anche le componenti di Software di base e di *Middleware*. La loro disponibilità risulta ormai ampia e variegata, essendo presenti nell'offerta di tutti i vendor; l'elemento di competitività è in questo caso la flessibilità di configurazione, dal momento che l'utente può prevedere l'utilizzo di risorse assemblabili secondo le proprie esigenze e addirittura scegliere componenti Hardware e Software di produttori diversi certificati. Questo nuovo segmento comprende anche quei sistemi specializzati per tipologia di workload che il mercato chiama *Appliance* e che comprendono layer di Software per il warehouse dei dati, la gestione della sicurezza dell'informazione, il back-up e la recovery dei dati.

Un altro apporto significativo alle piattaforme arriva dagli apparati e dai sistemi di Internet of Things (IoT) che, inclusi i sistemi di telesorveglianza e di telecontrollo di nuova generazione ed esclusi, ovviamente, gli oggetti stessi, supera quest'anno i 455 milioni di Euro. Spesso non così distinguibile dal precedente, il segmento del *Networking* continua ad essere caratterizzato da operazioni di upgrade e di ampliamento degli apparati, anche per la necessità delle imprese di creare reti ultra-broadband o, comunque, più performanti e di ampliare la disponibilità degli accessi. In termini di volumi complessivi il segmento si mantiene pressoché costante.

Anche il segmento dello *Storage* rimane in controtendenza positiva con un +2,2% di crescita. Nel mercato coesistono linee di prodotto basate su tecnologie hard disk (HDD) e flash (SSD) e modalità di archiviazione dei dati grazie a soluzioni di *tiering* automatico che, grazie all'analisi preventiva in real time sui carichi di lavoro, distribuiscono dinamicamente i dati su dispositivi di storage multilivello, ovvero dispositivi SSD, HDD, librerie a nastro, ecc.. Grazie all'uso combinato di soluzioni di tiering, di de-duplicazione e di compressione, i dati sono archiviati e resi disponibili in funzione della frequenza di accesso su supporti diversi, ottenendo in automatico una riduzione dello spazio fisico prima, durante e dopo il loro utilizzo.

Le tecniche di virtualizzazione consentono poi di disporre delle risorse in modo più efficiente a seconda del contesto applicativo. Si afferma così il modello di *Software defined storage* che, tra le altre cose, consente di utilizzare le infrastrutture di storage esistenti in modo più

flessibile e di effettuare l'orchestrazione di risorse attraverso piattaforme virtuali.

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

Appliances

Molto più positivo l'andamento complessivo del segmento degli *End-point* o *Appliances*, sul quale continuano a ripercuotersi molto positivamente gli effetti della Mobility, ma anche dell'Internet of Things. I volumi complessivi del comparto raggiugono quest'anno i 5.791 milioni di Euro, in sostanziale pareggio con i risultati dell'anno scorso, ovvero -0,2% di decrescita annua.

Il mondo dei prodotti "mobili" è in continua e veloce evoluzione, tanto è vero che oggi è sempre più difficile distinguere tra prodotti come Smartphone e Tablet. Per comodità espositiva e di raffronto con la situazione passata abbiamo distinto tra le due linee di prodotti in taluni casi decidendo in modo arbitrario e sulla base dei modelli in origine.

Dalla nostra classificazione risulta così che il volume di *Tablet e E-reader* smorza la propria crescita a causa del diffondersi di modelli più versatili e di piccola dimensione ma anche di prezzo inferiore. La crescita annua è comunque rilevante e nell'ordine del +5,5%.

Le ragioni dell'affermazione dei Tablet continuano ad essere le stesse, ovvero le funzionalità che sono indifferenti per un uso consumer e professionale, la vasta gamma di App e la disponibilità delle stesse anche sugli Smartphone. Introdotte opportune policy e risolti molti aspetti riguardanti la sicurezza e la protezione dell'informazione, molte imprese hanno introdotto condizioni più favorevoli all'uso dei Tablet aziendali, spesso anche come oggetti *cool* per motivare i collaboratori.

Il segmento degli *Smartphone* ha continuato a crescere del +9,3% e fa registrare volumi pari a 2.940 milioni di Euro. Nel corso dell'anno sono stati proposti numerosi modelli basati su connettività multistandard e sulla nuova rete 4G/LTE. La disponibilità di performance garantite dalla nuova rete permette agli operatori di lanciare nuovi servizi sia in ambito Internet of Things, sia sfruttando le tecnologie di Near Field Communication. Un esempio è l'accesso a sistemi di pagamento in mobilità con l'utilizzo di POS mobile.

Le cattive notizie continuano ad arrivare dalle linee di prodotto dei *PC desktop*, *PC laptop* e *Stampanti*, rispettivamente in calo del -20,7%, del -19,7% e del -7,4%.

Il segmento dei *PC Desktop* è in fase di avanzato declino per gli effetti

della mobilità che orienta gli acquisti, soprattutto dei consumatori, verso strumenti portatili, oltretutto dotati di miriadi di applicazioni. Assistiamo allo stesso trend nelle imprese, nonostante alcuni interessanti programmi in corso di upgrade e sostituzione del parco installato. Anche i notebook e i *PC laptop* crollano sotto la pesante concorrenza dei Tablet, quantomeno in ambito consumer.

Un discorso più variegato vale per le *Stampanti*, che pagano l'effetto di una sempre più evidente commodizzazione. Nel settore Business la tendenza è volta alla razionalizzazione e al consolidamento degli asset con la conseguente preferenza per modelli dipartimentali multi-funzione per ragioni di risparmi e di gestione. Questo trend ha ancor più indirizzato i fornitori verso servizi di printing management e di gestione degli asset secondo logiche di ROI più interessanti per il cliente.

Assistenza Tecnica e Manutenzione

In chiusura del 2014 il comparto dell'*Assistenza Tecnica e Manutenzione* si attesta su un volume di 541 milioni di Euro, in calo del -3,9% su base annua.

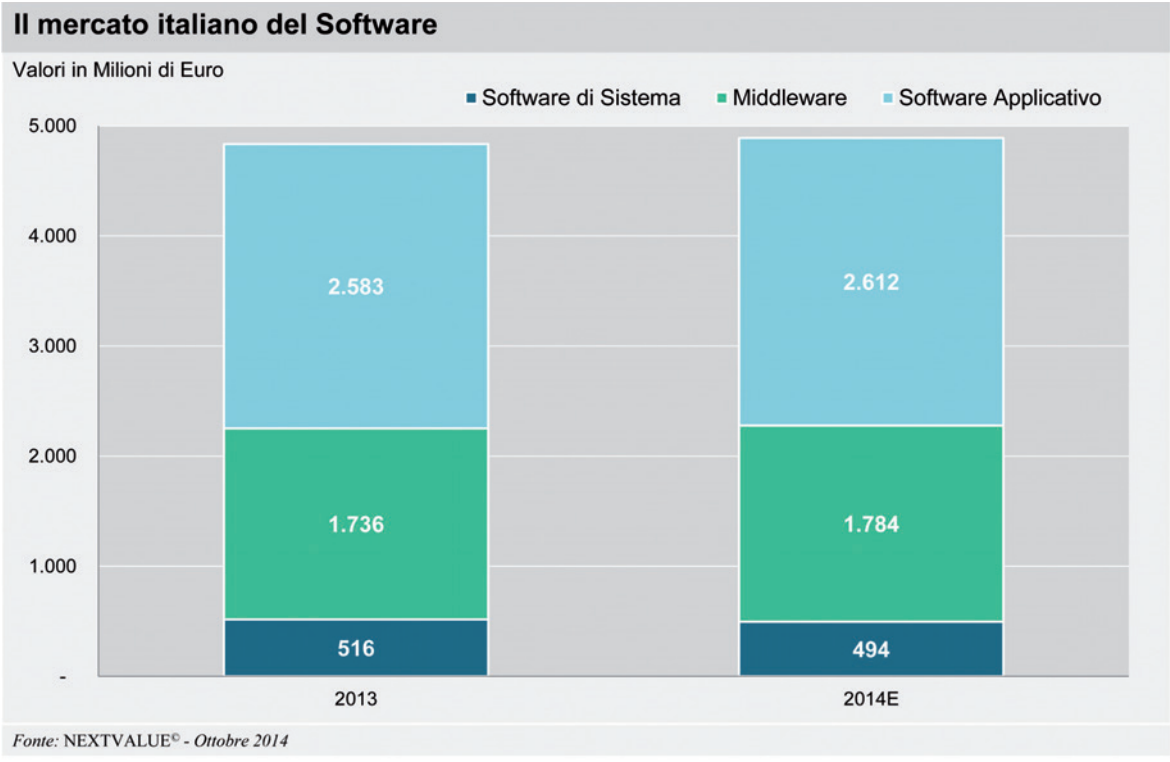
Ormai da tempo questa linea di Business sconta l'irrimediabile effetto combinato di più trend, a cominciare dal calo dei "pezzi" a più valore venduti e dall'allungamento dei cicli di vita dei prodotti stessi, oltre che di una loro migliore affidabilità in generale. Il secondo effetto è la crescente adozione di servizi di Cloud Computing che trasferiscono sui provider l'onere di manutenere i datacenter. Il punto più a sfavore è comunque l'erosione delle tariffe degli interventi che obbliga gli operatori ad effettuare ulteriori sforzi di miglioramento dell'efficienza in un settore già particolarmente consolidato.

IL SOFTWARE

Nel corso del 2014 il comparto del *Software* ha mantenuto l'orientamento positivo pur in presenza di difficoltà economiche; del resto esso rappresenta il tipico investimento a sostegno delle iniziative di ammodernamento dell'IT e dei processi di Innovazione. Il comparto del Software raggiunge quota 4.890 milioni di Euro pur con una crescita che rallenta e si assesta al +1,1%.

Come mostra la Figura A.3, continuano i trend già manifestatesi nel 2013. Abbiamo infatti assistito ad un più marcato declino del segmento del *Software di Sistema*, penalizzato dalla contrazione degli investimenti in Hardware "on premises" e, soprattutto, dall'importante calo dei PC. Ad esso si è contrapposta un'importante crescita del segmento *Middleware*, sostenuta dall'evoluzione infrastrutturale dei datacenter e

FIGURA A.3



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

dalle piattaforme di organizzazione e sicurezza dei dati e dell'informazione e di supporto alle aree applicative. Infine il variegato segmento del *Software Applicativo* ha beneficiato di una domanda molto sostenuta in particolare nelle aree della Business Intelligence, del Digital Marketing e dell'Internet of Things. Il trend positivo degli applicativi sarebbe decisamente maggiore se non si manifestasse in modo sempre più consistente un effetto di "sostituzione" dovuto a servizi applicativi offerti in modalità SaaS.

Il Software di Sistema

In questo segmento confluisce la Spesa per l'acquisto di sistemi operativi e di Software di base effettuato in modo separato da quello delle piattaforme; pertanto non vi fanno parte gli acquisti di strumenti Software forniti direttamente con i sistemi o come parti previste in contratti di manutenzione e aggiornamento.

Da diversi anni i volumi del segmento sono in contrazione e sono almeno tre i fattori che attualmente incidono su questi risultati: il primo è inevitabilmente connesso alla riduzione dei prezzi di questi prodotti anche in relazione alle campagne di aggiornamento promosse dai vendor e alla contestuale riduzione degli investimenti in piattaforme, dovuti alla compressione dei Budget dedicati all'IT "esistente"; il secondo motivo è il crollo del dominio dei PC, sia desktop, sia laptop, a favore di dispositivi, come Tablet e Smartphone, il cui sistema operativo è *embedded* nella piattaforma e aggiornato in mobilità; il terzo motivo dipende dalla disponibilità in Internet e nella Cloud di strumenti *downloadable* e opensource che cannibalizzano le funzionalità dei sistemi installati.

In generale la tendenza, almeno delle organizzazioni più grandi, è quella di cercare di contenere i costi del Software di base attraverso gli "enterprise Agreement" offerti dagli stessi vendor: negli scorsi mesi si sono protratte estese campagne di aggiornamento e upgrade di PC e server, secondo roadmap che hanno riscosso un generale successo.

Tra le funzionalità di maggiore interesse e di giustificato investimento dal punto di vista degli utenti finali vi sono quelle per la protezione e la maggiore sicurezza dei PC, per la riallocazione ottimale dello storage, per il potenziamento delle risorse computazionali, per l'accesso a nuovi servizi anche in Cloud.

Nonostante queste opportunità, il mercato diviene sempre più maturo e così il segmento del Software di Sistema raggiunge nel 2014 un valore pari a 494 milioni di Euro, con un tasso annuo di diminuzione pari al - 4,3%.

Il Middleware

L'intero comparto del *Software di Infrastruttura*, o *Middleware*, mantiene invece una dinamica molto positiva, che lo porta a raggiungere quest'anno un valore di 1.784 milioni di Euro ed una crescita di +2,8%.

A sostegno di questa crescita continuano ad esserci alcuni trend a "lunga gittata", connessi alla trasformazione digitale delle imprese e all'Innovazione. Tra di essi annoveriamo i progressivi step evolutivi dei datacenter, il miglioramento continuo dell'*integrazione applicativa*, la più efficiente *gestione dei dati* e della *sicurezza* dell'informazione e la *governance* complessiva. Evolvendo secondo queste linee, il Software di Middleware abilita l'ammodernamento e l'efficienza dell'Information System

secondo un'interpretazione sempre più di "servizio on-demand".

Inoltre il cambiamento stesso genera nuovi spazi per l'adozione di strumenti di Software e dei relativi servizi, migliora la gestione integrata degli asset informatici e innesca processi che modificano radicalmente le modalità di provisioning, di sviluppo e le operations dell'IT. In questo secondo caso, a incidere maggiormente sono gli investimenti nelle aree sovrastanti il Middleware legate alle esigenze di Mobility, di Collaboration, di Information Security Management, di Customer Experience, di Big Data e di Internet of Things. L'innesco di iniziative in queste aree comporta l'ampliamento e l'arricchimento delle funzionalità di Middleware e ne confermano il ruolo essenziale di fattore abilitante dell'intero *Information Management*.

Consumerizzazione e Mobility consacrano il trionfo di Smartphone e Tablet quali strumenti di sostanziale miglioramento per la collaborazione e la produttività della forza lavoro e per una migliore interazione con il cliente. Molte organizzazioni sono tuttora impegnate in best effort per gestire, conservare, collegare e proteggere i dispositivi mobili e 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 viene data priorità all'adozione di piattaforme di *Mobile Device Management (MDM*), che divengono parte integrante del Middleware e si moltiplicano gli strumenti per il ciclo di vita del Software di nuova generazione, come le *App* e le relative piattaforme aziendali per la loro fruizione.

Nel segmento del Middleware ricadono molti degli strumenti critici per la gestione dell'informazione e la sua sicurezza. Come hanno dimostrato anche quest'anno i risultati dell'INSIGHT che NEXTVALUE ha dedicato al tema dell'Information Security Management, la Spesa in ambito di sicurezza IT segue coerentemente le strategie aziendali, a loro volta diretta conseguenza della sensibilizzazione e della gestione del rischio da parte dei top manager.

Un punto sempre più critico nella trasformazione digitale delle imprese è servire il cliente in tutti i suoi punti di contatto con l'organizzazione, per cui è essenziale detenerne un profilo digitale e fargli percepire un'esperienza unica. Per tutto ciò occorre un corredo di strumenti e applicazioni di nuova generazione.

In questi nuovi ambiti vanno inseriti tutti i progressi delle nuove tecniche di *marketing*, di *relazione con il cliente* e di *eCommerce* che affondano le loro radici nel Middleware aziendale, così come gli apporti a quest'ultimo derivanti dall'evoluzione delle *capacità di analisi e di intelligence* e dal trattamento di *Big Data*.

Molto rilevante anche l'apporto delle iniziative di Internet of Things, considerando che un numero esponenzialmente crescente di oggetti, tra

sensori, webcam e altri apparati elettronici, sempre più spesso mobili, richiedono una specifica elaborazione e gestione. La conseguenza è la messa in opera di vere e proprie Piattaforme di IoT che comportano uno specifico mix di Software di Middleware e sempre più intersecano altre componenti, non ultime quelle di gestione di Big Data. In particolare queste piattaforme consentono un'opportuna gestione e governance di veri e propri "ecosistemi di oggetti" specifici di contesti industriali o economici diversi, dai trasporti alle utility, dalla logistica, alle assicurazioni.

L'investimento in Middleware si rivela sempre più un tassello essenziale ed imprescindibile per abilitare i processi di Innovazione e per la messa in opera di un'infrastruttura IT variegata e complessa ma anche versatile, resiliente e in grado di evolvere rapidamente e, per certi versi, anche automaticamente.

Il Software Applicativo

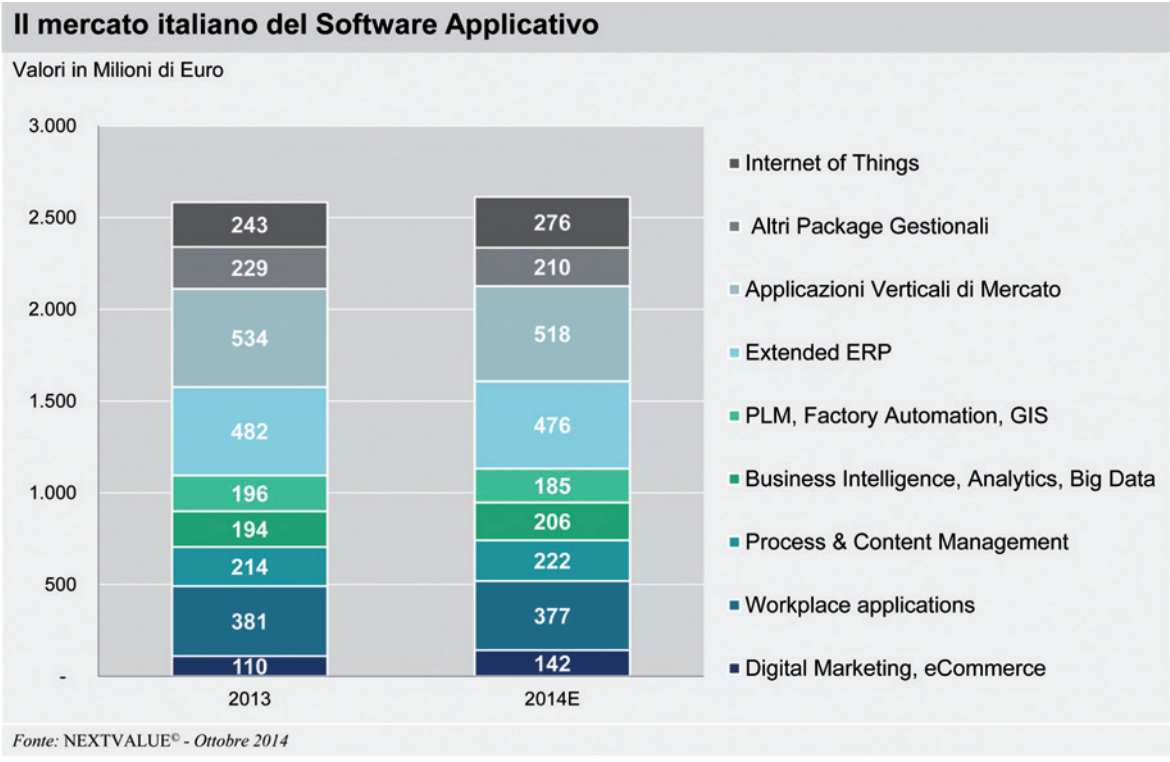
Il *Software Applicativo* rappresenta la condizione complementare a quella del Middleware per abilitare i progressi di imprese e organizzazioni. L'andamento del segmento riflette la combinazione degli andamenti di vari sotto-segmenti, alcuni dei quali decisamente emergenti perché connessi ai percorsi di trasformazione digitale delle imprese o all'Internet of Things. É opportuno però precisare che anche i segmenti più tradizionali traggono nuovo impulso dalle tecnologie digitali proponendo un ampio rinnovamento e, in molti casi ampliamento, dei prodotti e delle soluzioni esistenti.

Nel complesso nel 2014 la Spesa per Software Applicativo si attesta a 2.612 milioni di Euro, con il perdurare di una crescita, mai esauritasi negli ultimi anni, pari oggi a +1,1%.

Tale crescita appare contenuta rispetto alle esigenze espresse di rinnovamento, estensione e adeguamento di soluzioni già presenti e di intere aree applicative in estensione, ma occorre tener conto dell'alternativa rappresentata dai servizi applicativi offerti in Software as a Service (SaaS), sempre più disponibile a quella classica di fruizione di applicativi con l'acquisto di licenze d'uso e la sottoscrizione di contratti di manutenzione evolutiva e di upgrade. La modalità SaaS, almeno parzialmente, sostituisce la Spesa classica per le applicazioni e, come vedremo nel paragrafo successivo dedicato al mercato dei servizi di Cloud Computing in Italia, rappresenta un segmento dalla crescita decisamente robusta: intere aree applicative, a cominciare da quelle più soggette a standardizzazione e a commodizzazione, come ad esempio l'email, trovano oggi più grip nelle versioni SaaS, così come molte delle soluzioni di Digital Marketing disponibili in versione SaaS.

La Figura A.4 mostra il quadro riassuntivo dell'andamento dei vari

FIGURA A.4



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

sotto-segmenti in cui suddividiamo il Software Applicativo. Gli andamenti sono altalenanti, ma in generale le situazioni di decrescita si riscontrano in quelle aree ormai diffuse e mature dove il Business è costituito soprattutto dai canoni di aggiornamento e manutenzione evolutiva e dagli *add-on*, piuttosto che da vere soluzioni innovative; quelle a più decisa crescita sono connesse all'adozione di tecnologie e di practice digitali e ai nuovi scenari di Innovazione. Qui di seguito proponiamo una rapida descrizione di ciascun sotto-segmento.

Le soluzioni di *Extended Erp* supportano il modello organizzativo, ormai diffuso anche nelle medie e piccole organizzazioni, di "impresa aperta" e interconnessa ai fornitori, ai partner commerciali e ai clienti finali. Con la standardizzazione e l'automazione dei processi operazionali e l'ottimizzazione dei flussi di informazione, l'impresa tende a risolvere le complessità della propria catena del valore.

Le odierne soluzioni ERP affrontano una domanda sempre più matura e, pur mantenendo il focus sui processi, tendono ad estendersi verso aree complementari, anche a bassa automazione, a inglobare i paradigmi della digitalizzazione, ad adeguarsi ai trend della Mobility, dell'utilizzo dei Social Web, dell'eCommerce e ad abilitare la collaborazione tra i vari stakeholder dell'impresa. Così il "core" degli

Extended ERP comprende i classici sistemi di produzione, amministrazione e finanza e controllo, di gestione del prodotto, di procurement, di logistica, di marketing e vendite e di gestione delle risorse umane. In esso rientrano anche le suite di Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), Human Resources (HR), etc., qualora non sviluppate come applicazioni verticali e specifiche per un mercato.

In estrema sintesi, nell'attuale situazione del mercato il sotto-segmento degli Extended ERP mostra una sostanziale tenuta con una lieve decrescita del -1,3%.

In relazione alla priorità delle imprese di razionalizzare e standardizzare tutta l'area delle operations, effettuando anche precisi risparmi, l'offerta di ERP si è dapprima rinnovata con proposte di adeguamento tecnologico del parco installato e, successivamente, ha espresso una migliore proposizione di valore tenendo nel dovuto conto le esigenze di mobilità, di presidio omni-canale del cliente/consumatore e di un migliore utilizzo del Web e del mondo "social".

Considerazioni per lo più analoghe a quelle fatte per gli ERP possono valere per il sotto-segmento delle *Applicazioni Verticali di Mercato.* Questo si connota per difficoltà ancor maggiori con una decrescita quest'anno del -3%.

Vi sono comprese le soluzioni specifiche del settore merceologico che rappresentano un'area di investimento ancor più selettivo per le aziende. Non si dimentichi, però, che in questo ambito rientrano gran parte dei patrimoni applicativi di grandi spender dell'IT come, ad esempio, le Banche, accomunati dall'esigenza di assicurarsi un'efficienza operativa e di Innovazione, di compliance delle regolamentazioni e di una migliore gestione dei clienti.

Sia in ambito ERP, sia in quello delle Applicazioni Verticali, la propensione delle aziende clienti alla sostituzione con servizi SaaS è ancora in generale bassa, tranne che per alcune aree a sostenuto investimento come quelle del CRM e delle Human Resources, nonché in aree di forte discontinuità come l'eCommerce ed il Digital Marketing.

Seguono un andamento in decisa contrazione gli investimenti in *Altri Package Gestionali*. Questo sotto-segmento diminuisce del -8,3% su base annua in relazione alla crescente sostituzione di *package* d'annata con soluzioni più avanzate appartenenti ai due sotto-segmenti descritti in precedenza. Questo trend va di pari passo anche con la crescente propensione da parte delle imprese a rinunciare a forti personalizzazioni delle soluzioni adottate, in favore di altre maggiormente standard di mercato meno complesse e impegnative dal punto di vista del mantenimento. Il mercato di sbocco di questi *package* è ampiamente dominato dalle Piccole e Micro imprese e dall'utenza professionale,

molto numerosa dal punto di vista delle entità presenti, ma, in generale, con bassissima propensione all'investimento. Peraltro questi clienti non sono più così disponibili come in passato ad assoggettarsi a situazioni di *lock-in* con il fornitore, soprattutto quando questo induce a dubbi sulla sostenibilità del proprio Business per l'esiguità del numero di clienti.

A conferma di tutto ciò, nell'ambito più classico dei *package* gestionali per la fascia *low-end* del mercato, abbiamo assistito in questi anni a una "omologazione" delle soluzioni di pochissimi vendor vincenti, i quali, grazie anche a un esteso ecosistema di partner, riescono a soddisfare le esigenze di verticalizzazione. La conseguenza è di sempre maggiore difficoltà, se non l'estinzione, di piccoli ISV o reseller che propongono soluzioni proprietarie. A peggiorare la situazione su questo mercato è la sempre più forte competizione con i servizi SaaS, apprezzati in modo particolare dal mondo professionale e da quello delle Micro Imprese.

Anche il poco omogeneo sotto-segmento del *Product Lifecycle Management (PLM)*, del Software di *Progettazione e Automazione* ed i *Sistemi Informativi Geografici e Territoriali (GIS*) arretra quest'anno di un -5,6%.

PLM, *Sistemi di Progettazione e Automazione* risentono in modo deciso dell'arretramento degli investimenti negli asset manifatturieri del nostro Paese e ritrovano un nuovo slancio laddove, per esigenze competitive, l'impresa ammoderna i propri processi di R&D e di produzione, secondo un approccio di gestione integrata dell'informazione connessa alle varie fasi del ciclo di vita di un prodotto o servizio. In questi casi essa coinvolge i propri partner e fornitori in un nuovo processo collaborativo, fino ad adottare vere e proprie practice di crowdsourcing.

Altrettanto complessa l'evoluzione dei *Sistemi Informativi Geografici* (GIS), tradizionalmente rivolti alla gestione di dati geospaziali di tutte quelle entità, pubbliche amministrazioni locali e centrali comprese, che necessitano di sistemi di conoscenza e rappresentazione del territorio per l'organizzazione e lo sviluppo di servizi o la gestione di utility. La rapida evoluzione delle tecnologie geospaziali trova oggi innumerevoli campi di applicazione a supporto dei processi di Business delle imprese, oltre che delle attività istituzionali e operative della Pubblica Amministrazione o delle utility. Numerose ormai le applicazioni nell'ambito dei servizi finanziari, della logistica e dei trasporti, del commercio, della gestione delle risorse naturali, dei media, della valorizzazione turistica, etc. dove la variabile "where" diviene un elemento base per analisi, rappresentazioni di dati e decisioni. Soprattutto in questi nuovi ambiti diviene critica la disponibilità e la fruibilità di dati e contenuti a cura delle amministrazioni e dei provider specializzati, mentre la modalità di fruizione delle funzionalità applicative divengono SaaS.

Il Software per il *Workplace* è tra i sotto-segmenti applicativi più importanti per dimensione e mantiene pressoché le proprie posizioni, con un lieve calo stimato nell'ordine del -1%.

Vi sono raggruppate aree applicative eterogenee sia di produttività individuale sia di sharing di dati e informazioni o di vera e propria collaboration, quali messaging e videoconferenze. Sotto l'influsso della consumerizzazione dell'IT ed il proliferare di practice di Bring Your Own Device è sempre più importante, negli ambienti Business, standardizzare lo strumento nelle mani del collaboratore e il corredo applicativo. Di fatto l'*End-point* è spesso sfuggito alla gestione centrale dell'IT aziendale e costituisce un potenziale punto critico per l'impresa se all'utente è consentito di gestire, controllare e manipolare il subset dei dati aziendali al di fuori di applicazioni e Workflow: può innescare infatti situazioni di rischio non solo dal punto di vista della governance, ma anche della compliance, della privacy e della sicurezza dell'informazione. A questo punto è chiaro che molte organizzazioni stanno cercando di rimettere sotto controllo l'area End-user e di ripensarne l'intero perimetro. L'*End-User Computing*, come anche ha mostrato l'INSIGHT che NEXTVALUE vi ha dedicato all'inizio di quest'anno, diviene un nuovo "punto caldo" per l'IT dei prossimi anni e motivo di nuove scelte e di introduzione di nuove policy, vista la domanda crescente di nuove *App*, aziendali e non, da parte degli utenti.

Tra i sotto-segmenti ad importante crescita vi è quello della *Business Intelligence*, *Analytics e Big Data*, che dopo il balzo compiuto lo scorso anno conferma il proprio ritmo con un +6,2%.

In uno scenario in cui i dati continuano a espandersi e provengono da sempre più fonti interne ed esterne alle organizzazioni, in generale le imprese italiane risultano ben attrezzate in termini di soluzioni tradizionali riconducibili a *warehouse* e sistemi di reportistica delle operazioni. In realtà l'utilizzo e l'interpretazione dei dati continua ad essere una delle esigenze più segnalate da tutti i decisori dell'IT nella duplice necessità di migliorare le tecniche di analisi attuali, ad esempio facendo ricorso alle informazioni presenti nel Social Web e, soprattutto facendo ricorso a strumenti di Business analysis che consentono elaborazioni di dati non-strutturati, in tempo reale e in una logica "predittiva". Molte imprese italiane, costrette anche da uno scenario competitivo che si fa sempre più difficile, hanno incominciato a investire e integrare i processi decisionali in una logica data-driven. Su questa strada ritroviamo per prime le imprese native dell'eCommerce, ma anche le utility, gli istituti finanziari, i media e le telecomunicazioni.

Nonostante la prosopopea che circonda i Big Data, oggi sono i Business Analytics i veri elementi di accelerazione nel nostro mercato. Certamente la sempre maggiore disponibilità di dati provenienti dal

social Web, di profili e informazioni sulle abitudini, le propensioni ed i comportamenti dei consumatori, l'esplosione degli strumenti mobili, la crescita dell'eCommerce e, non ultimo, il fenomeno dell'Internet of Things, che tramite sensori e oggetti di ogni genere fa proliferare la disponibilità di dati, richiederanno capacità di manipolazione di Big Data, ovvero di grandi moli di dati, con varietà di formati e fonti e la necessità di raccolta, analisi e distribuzione in tempo reale.

Come abbiamo riscontrato in occasione di più incontri di CIONET Italia sull'argomento, i Big Data sono ancora in una prima fase di sperimentazione nel nostro mercato, con ancora pochi progetti e Business case omologati dalla community dei CIO. Diverse realtà stanno comunque sviluppando progetti ancora allo stadio prototipale e ci aspettiamo che questo sia un trend che caratterizzerà il mercato già dal prossimo anno, con l'adozione di sistemi ingegnerizzati e delle tecnologie *in-memory*, ovvero architetture di memorizzazione, organizzazione e gestione dei dati più consone per il trattamento e l'analisi di dati non-strutturati e generati in grande quantità.

Oltre a queste tecnologie e all'introduzione di Business Analytics di nuova concezione, ci attendiamo un sicuro sviluppo delle tecnologie di Data Visualization, ovvero di rappresentazione e presentazione dei dati agli utenti finali, anche su strumenti mobili.

Infine, tutte queste tecnologie trovano riscontro in un'offerta di servizi SaaS sempre più evoluta che consente di sfruttare una sempre maggiore scalabilità in termini computazionali, di accesso ai dati e di riduzione dei costi.

Altrettanto insidiate dall'offerta in SaaS, una valida alternativa alle classiche soluzioni "on premises", è rappresentata dalle soluzioni di *Process & Content Management* che, in ogni caso, mantengono una crescita interessante del +3,7%.

In questo ambito rientrano una prima classe di strumenti Software e le soluzioni adatte a catturare, digitalizzare, gestire e condividere contenuti e ad automatizzare processi "document intensive", ovvero ad incanalare i contenuti stessi in sistemi di Workflow Management e di archiviazione e conservazione nel rispetto delle norme. Oggi 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 le applicazioni 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, etc.

In questo sotto-segmento abbiamo compreso anche la parte classica delle tecnologie per la realizzazione di siti, portali e App e di Web Content Management.

In forte crescita gli ultimi due sotto-segmenti fortemente connessi alle odierne iniziative di trasformazione digitale delle imprese. Il primo è quello delle applicazioni di *Digital Marketing*, delle tecnologie che abilitano l'eCommerce ed il Social Business, che, ancorché piccolo in volumi, cresce del +29,1%. Il secondo è quello degli strumenti e delle applicazioni che rientrano nel perimetro dell'Internet of Things, che crescono nel loro complesso del +13,6%.

Probabilmente la frase più ripetuta da tutti i Chief Marketing Officer, anche delle imprese italiane è che "ogni mercato è un mercato *digitale*". Essa sta a significare che ormai la maggior parte delle azioni e delle practice che il marketing fa per attivare, direttamente o indirettamente, una conversazione con i clienti e prospect è svolta attraverso qualche canale digitale. Ovviamente in questo contesto non siamo interessati a come o quanto bene gli uomini di marketing svolgono il proprio lavoro, ma alle tecnologie che essi richiedono per svolgerlo sempre meglio, che per molti significa creare un'esperienza digitale unica e memorabile. Questo implica toccare la sfera emotiva del cliente e quando ragione ed emozioni si combinano gli effetti, si sa, sono sorprendenti. La customer experience è molto di più che rendere i prodotti ed i servizi più gradevoli: è un cambiamento culturale che, ad esempio, le imprese della moda italiane hanno ben interpretato e che in futuro rappresenterà per loro il vantaggio competitivo più importante. Trasparenza, fiducia, immediatezza del contenuto e della comunicazione, tutto avviene attraverso i Social Network, mentre gli strumenti mobili catalizzano la fusione tra mondo digitale e fisico, globale e locale.

Durante il 2014 molte imprese italiane si sono focalizzate su questo aspetto: fondere i canali online e offline per migliorare l'esperienza del cliente e offrirgli maggior valore. L'Information Technology ha svolto una parte rilevante, mettendo a disposizione soluzioni per lo sviluppo del brand dell'impresa nel mondo digitale, per la realizzazione di campagne e di iniziative di marketing sui vari canali, per l'ottenimento di maggiore visibilità sui motori di ricerca, per lo sviluppo e l'adozione di *App* e, soprattutto per la realizzazione di siti di eCommerce e di Social Business.

L'intero scenario è in forte evoluzione, il "Real Time Bidding" anziché nuove forme di "Programmatic Premium" cambiano l'*Advertising*; il *Video* domina sempre più la scena, i principali Social Network mettono a disposizione dati ripuliti e segmentati per indirizzare gli utenti in modo più intelligente e migliorare i rapporti di conversione, il Geo-targeting consente di inviare messaggi personalizzati in relazione alla localizzazione del cliente, il CRM si fa "social" e omnicanale, i clienti dell'eCommerce si aspettano sistemi di consegna decisamente migliori.

Per tutti questi motivi quella del Digital Marketing e dell'eCommerce

rimarrà l'area più promettente del Software Applicativo, anche se quasi tutti i nuovi servizi verranno sempre più offerti in modalità SaaS.

Le applicazioni di *Internet of Things* si basano sul diffondersi dei layer sottostanti, ovvero gli "oggetti" connessi secondo protocolli Wireless, RFID e Short-Range e le piattaforme "mobile" e di Data Management avanzate, in grado di gestire dati ed eventi sempre più in tempo reale. Si calcola che in Italia il numero degli oggetti connessi abbia superato i 100 milioni ed essi vanno dalle auto ai contatori intelligenti, agli elettrodomestici fino alle tecnologie impiegate in ambienti industriali nel contesto produttivo e logistico.

Pur in presenza di tanti oggetti e applicazioni non possiamo ancora contare su un sistema interconnesso. Un primo segmento che ha promosso l'adozione delle tecnologie IoT è stato quello degli Enti Locali, soprattutto per progetti di mobilità urbana. Anche grazie a fondi di ricerca europei e a partnership con enti di ricerca e player industriali, le applicazioni attive erogano effettivi servizi e informazioni principalmente ai cittadini, ma anche agli operatori della logistica. Un caso particolare all'ordine del giorno sono i servizi di car sharing.

Un secondo settore che già beneficia di applicazioni IoT è quello delle Utility con lo sviluppo di iniziative di smart grid e di reti di smart meter che oggi evolvono in veri e propri servizi di Energy Management che sempre più coinvolgono anche i produttori di Domotica e di Building Automation. Questi ultimi sono poi particolarmente attivi nella proposta di soluzioni di sicurezza "fisica", di controllo accessi, di telesorveglianza e di automazione in genere nell'ambito di infrastrutture sia private sia pubbliche, come ad esempio aeroporti, impianti, etc..

Le applicazioni IoT trovano sempre più adozione nelle imprese, sia nell'ambito "tradizionale" dell'Energy Management, della sicurezza e nel building automation, sia soprattutto negli sviluppi finalizzati al miglioramento delle relazioni con i clienti e all'offerta di servizi avanzati. I casi più noti sono l'attivazione di polizze basate sulla formula "pay-as-you-drive" in ambito assicurativo ed il Retail per l'automazione dei punti vendita. In ogni caso è possibile connettere alle piattaforme di data management applicazioni di Advanced Analytics, di Digital Marketing e l'offerta di servizi personalizzati. Questo è il fronte, dove anche nel mercato italiano, si attendono i maggiori sviluppi grazie all'introduzione di nuove applicazioni basate sull'evoluzione dei sensori e alla combinazione di tecnologie diverse. Si pensi, per esempio, alle svariate modalità di impiego dei dispositivi intelligenti indossabili o *wearables*, degli intelligent glasses, delle tecnologie di realtà virtuale o *immersive 3D*. Oggi disponiamo di semplici applicazioni, per esempio nei giochi o per il fitness, ma queste non sono che la punta di un iceberg che si paleserà a breve.

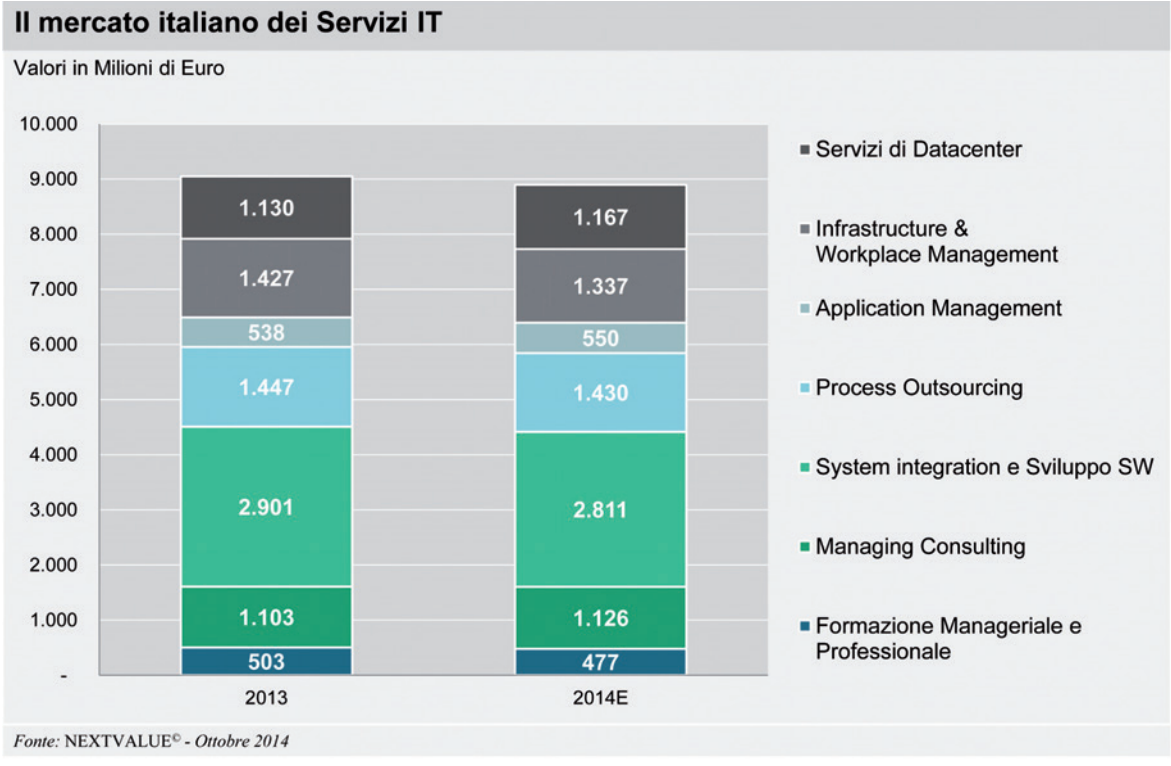
I SERVIZI IT

Nel corso del 2014 l'intero segmento dei *Servizi IT* fa segnare un calo del -1,7%, e un volume complessivo di 8.898 milioni di Euro.

Il trend è in linea con quello degli anni precedenti e su di esso influiscono particolarmente la contrazione di nuovi progetti, sia per numerosità che per dimensione, le tariffe professionali tendenzialmente ancora al ribasso, soprattutto per servizi a basso valore aggiunto, per i quali l'offerta continua ad essere abbondante e la competizione si gioca solo sull'elemento del prezzo. Peraltro la commodizzazione di determinati servizi lascia tuttora aperto il tema dello shortage di risorse e skill nelle aree di Innovazione e intorno ai temi emergenti, dove mantengono buoni vantaggi quei provider che puntano decisamente alla focalizzazione ed alla specializzazione. Infine è lecito attendere sempre di più la sostituzione di determinate tipologie di servizi offerti "on premises" con altrettanti più convenienti servizi reperibili nel Cloud. Del tema Cloud Computing ce ne occuperemo nel paragrafo successivo.

Entrando nel dettaglio, esaminiamo brevemente l'andamento delle varie componenti mostrato in Figura A.5. Come si può notare esse mostrano andamenti a velocità diverse in relazione ai mutamenti che caratterizzano l'attuale fase di mercato.

FIGURA A.5



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

Tra i sotto-segmenti che beneficiano particolarmente del rapido processo di adozione di tecnologie digitali e delle crescita dell'Internet of Things vi è quello dei servizi di *Managing Consulting*. In esso raggruppiamo i servizi di consulenza strategica, manageriale, organizzativa e di change management che, in un mondo sempre più digitale, non possono più essere disgiunti dalle tecnologie. Così i servizi di Managing Consulting, per la verità mai entrati in difficoltà in questi anni, ritrovano nuovo slancio e fanno registrare un tasso di crescita di +2,1%.

I servizi di Managing Consulting spesso sono integrati in attività progettuali e di system integration e si riconnettono anche a servizi di project management, audit della compliance dei sistemi informativi ai processi di Business e di governance dell'IT. Ma accanto a queste impostazioni tradizionali si aprono interi nuovi ambiti, come quello dell'eCommerce e del Digital Marketing, dei nuovi Canali di relazione con il cliente, della Customer Experience, della Sicurezza dell'Informazione, dell'Internet of Things, dell'Additive Manufacturing, dello stesso Cloud Computing e dei Big Data. La trasformazione digitale si impone anche nelle grandi società di Managing Consulting e, non a caso, le principali tra esse hanno giocato d'anticipo sui tempi, affrontando cicli riorganizzativi al loro interno e offrendo nuove practice e nuovi *eLeader*.

L'effetto "leva" dei grandi temi dell'Innovazione digitale ha risollevato in qualche misura anche le sorti del sotto-segmento della *Formazione Manageriale e Professionale*, anche se non è riuscito a ribaltare il trend di flessione dei risultati complessivi che si attesta a -5,2%.

Le imprese continuano ad affrontare la formazione in modo selettivo privilegiando i programmi di certificazione richiesti dai vendor e valutando sempre più come benefit i percorsi di formazione manageriale. Mai come nel contesto attuale vi è invece la necessità di creare skill multi-disciplinari, ad esempio mixando competenze tecnologiche con quelle di Business management e di marketing. Per questo cambiano anche le modalità di erogazione dei percorsi formativi con l'ampio ricorso a webinar e corsi online fruibili in modalità self-service e con tempistiche flessibili. Gli stessi centri universitari più prestigiosi negli Stati Uniti offrono percorsi formativi online e *open*, a dimostrazione che quello di condividere la conoscenza è un trend da cui tutto un Paese può trarre un ritorno.

I servizi di *System Integration e di Sviluppo Software* rappresenta da sola circa 1/3 dell'intero segmento dei Servizi IT e vi confluiscono sia lo sviluppo di progetti infrastrutturali e applicativi, sia le attività acquisite in modalità "body rental", erogate "on premises" o, comunque, per conto di clienti finali. La contrazione è del -3,2%.

Continua quindi il rallentamento già iniziato da diversi anni, con pesanti ripercussioni sulle tariffe delle varie figure professionali, decisamente tra le più basse in Europa. In effetti la discussione su come fare a esportare il "surplus" dell'offerta è molto vivace tra gli operatori così come evitare fenomeni di "dumping" apparentemente ancora numerosi e decisamente deleteri per l'intero settore IT. Purtroppo la situazione sembra perdurare nonostante un buon numero di imprese abbiano rimesso in moto il processo di Innovazione; per la verità sono ancora troppi i segmenti di mercato "fermi" e le previsioni, anche per i prossimi mesi, non sono affatto positive per le società che si cimentano nel business dello sviluppo, senza poter contare su un circolo virtuoso che permetta loro di differenziarsi per profili professionali e competenze applicative anche nelle tecnologie digitali.

Circa la metà del segmento dei servizi IT fa riferimento a quelli "gestiti" o di outsourcing. Procedendo top-down secondo quanto riportato nel grafico della Figura A.5 troviamo anzitutto i *Servizi di Process Management*, ovvero attività interamente prese in carico dal fornitore, che vanno dall'Outsourcing di Processo, al Service Management, all'Input-Output Management, al Data Capture. Attività di questo genere possono anche non essere strettamente informatiche e normalmente coinvolgono direttamente il provider nella gestione stessa del processo e nel farsi carico di risorse e asset dell'azienda cliente.

L'andamento di questi servizi è complessivamente negativo con un -1,2% su base annua. Anche in questo caso occorre però distinguere tutte quelle attività a maggior valore aggiunto, come l'*Outsourcing di Processo*, che sono mediamente in controtendenza positiva. Tra queste hanno sempre rilevanza l'Outsourcing dei Processi di HR, di Gestione Amministrativa, di Response Center, ma anche intere nuove aree legate, per esempio, al Marketing.

Il forte bisogno di far evolvere comunque il patrimonio applicativo fa sì che *i Servizi di Application Management*, nonostante l'erosione delle tariffe professionali, mantengano un tasso di crescita del +2,2% su base annua.

In questo sotto-segmento raggruppiamo l'offerta strutturata di servizi di gestione del ciclo di vita di applicativi, con l'eventuale presa in carico delle risorse dedicate al cliente da parte del fornitore, secondo precisi *Service Level Agreement* (SLA). Il principale vantaggio 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 l'abilità del fornitore sta nell'ottimizzare risorse e competenze, eventualmente prendendo in carico applicativi similari da più clienti. La maggiore flessibilità introdotta negli accordi e nelle nuove politiche di pricing rendono più conveniente questo modello rispetto al passato. Di

norma sta al cliente specificare quali diversi livelli di intervento comprendere sotto uno SLA in base all'importanza che le applicazioni rivestono.

Molto significativa la contrazione dei *Servizi di Infrastructure e Workplace Management*, che arriva al -6,3% su base annua.

In questa voce vengono inclusi i servizi di Outsourcing di intere infrastrutture o di parti di esse. É evidente che questi servizi, oltre a risentire degli effetti al ribasso dovuti alla rinegoziazione di interi contratti, subiscono in modo significativo la concorrenza dei servizi infrastrutturali erogati in Cloud Computing, via via che nei confronti di questi ultimi si dissolvono quei vantaggi di aggiornamento tecnologico, di miglior supporto e maggiore sicurezza complessiva, di maggior controllo esercitabile sul fornitore.

Infine annoveriamo la crescita del +3,3% dei *Servizi di Datacenter*, ovvero quei servizi erogati "da remoto" come Hosting, Housing, Security Management, Network Management, ma anche di Business Continuity e di Disaster Recovery.

IL CLOUD COMPUTING

Nelle passate tre edizioni dell'Assintel Report abbiamo seguito l'evoluzione dei Servizi di Cloud Computing in Italia, sottolineando l'importanza che i nuovi modelli di fruizione rivestono nell'economia generale della Spesa IT e di ogni sua componente. Sull'argomento Cloud Computing NEXTVALUE propone anche una serie di INSIGHTS dedicati con i risultati delle ricerche effettuate sui trend di adozione nelle Imprese Top e Medio Grandi italiane ed europee e una recente *Research Note* che include l'outlook del Cloud Computing in Italia.

Quando si fa riferimento ai Servizi di Cloud Computing occorre sempre essere molto specifici: la mancanza di chiarezza di fondo deriva da interpretazioni diverse spesso date alle stesse componenti.

Nelle nostre analisi ci atteniamo alle definizioni di Cloud Computing adottate dalla principale società di ricerca americana. Così, ad esempio, ai fini di questo Report non forniremo valori per il "Private" Cloud che consideriamo lo stadio evolutivo finale della trasformazione dei datacenter delle imprese End-user o di parti di essi. Questa componente non rientra nel nostro perimetro di "Spesa per il Cloud Computing" perché di essa si è già tenuto conto nelle altre voci che contribuiscono alla Spesa IT. Rientrano invece nel perimetro tutti gli altri classici servizi che le imprese End-user acquisiscono da provider esterni, fossero anche altre imprese che li mettono a disposizione dopo averli sviluppati per propri scopi di fruizione. Questi servizi potranno essere "Public" se messi a disposizione di qualsiasi cliente, o "Private" se forniti in esclusiva ad

alcuni clienti e saranno compresi nel nostro perimetro. Altre voci che completano il nostro perimetro sono i Servizi di Information Security Management, i Business Process e tutti i Servizi di Gestione fruibili in modalità Cloud.

Escludiamo peraltro dal nostro perimetro i Servizi di Advertising offerti in Cloud; a tal proposito si veda il capitolo dedicato all'eCommerce.

Pertanto i Servizi di Cloud Computing comprendono quelli di *Infrastructure as a Service (IaaS)*, di *Platform as a Service (PaaS)* e di *Software as a Service (SaaS)*, quelli di *Business Process as a Service* e di *Cloud Management and Security Service*.

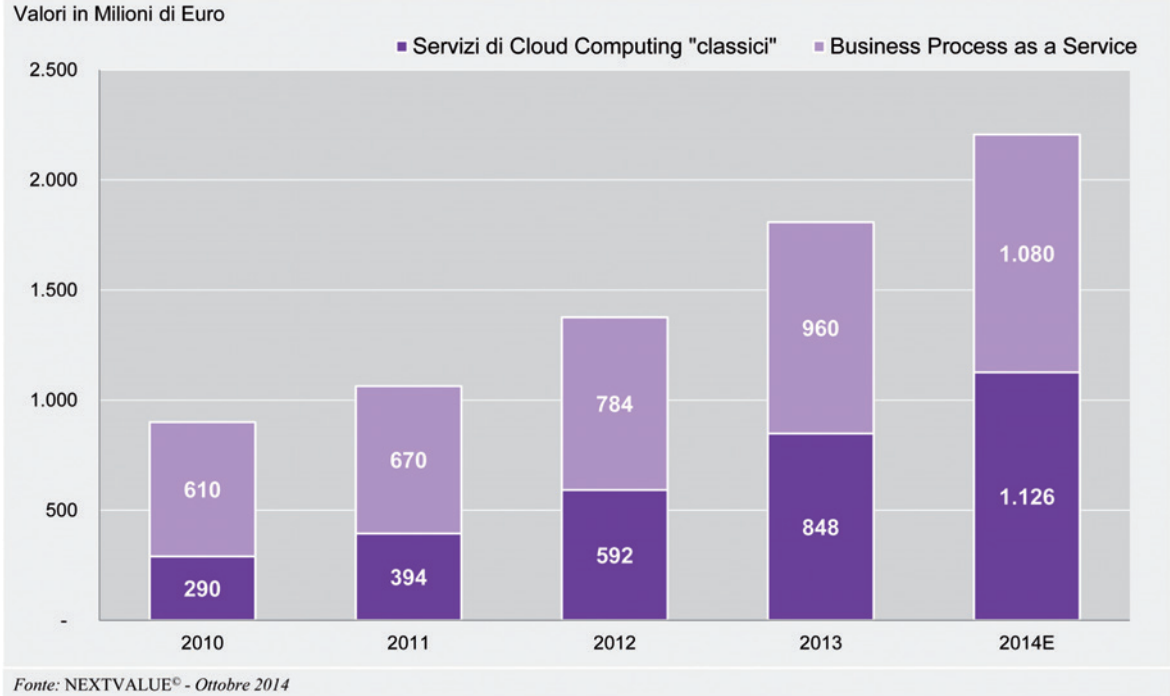
Il volume complessivo dei Servizi di Cloud Computing nel nostro mercato raggiunge quest'anno i 2.206 milioni di Euro, con una crescita annua di +22%.

Le due macro-componenti del Cloud Computing, ovvero quella dei *Business Process as a Service* e quella costituita dall'insieme di tutte le altre voci del Cloud Computing "classico", pur molto vicine in termini di volumi, danno vita ad un andamento di mercato che cresce a due velocità, come rappresentato in Figura A.6.

Infatti il Business Process as a Service raggiunge a fine 2014 i 1.080 milioni di Euro, ma rallenta gradualmente la sua crescita annua a +13%.

FIGURA A.6

Il mercato italiano dei Servizi di Cloud Computing



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

Questi servizi comprendono ogni tipo di *Business Process Outsourcing* (BPO) erogato in modalità Cloud, ovvero servizi costruiti per un uso *multi-tenancy* e generalmente erogati mediante automatismi. Laddove sono necessari gli interventi di pool di risorse umane, queste non sono espressamente dedicate ad un singolo cliente. Anche il loro modello di pricing segue i dettami del Cloud, ovvero è improntato su logiche "a consumo" e/o sulla sottoscrizione di termini commerciali specifici.

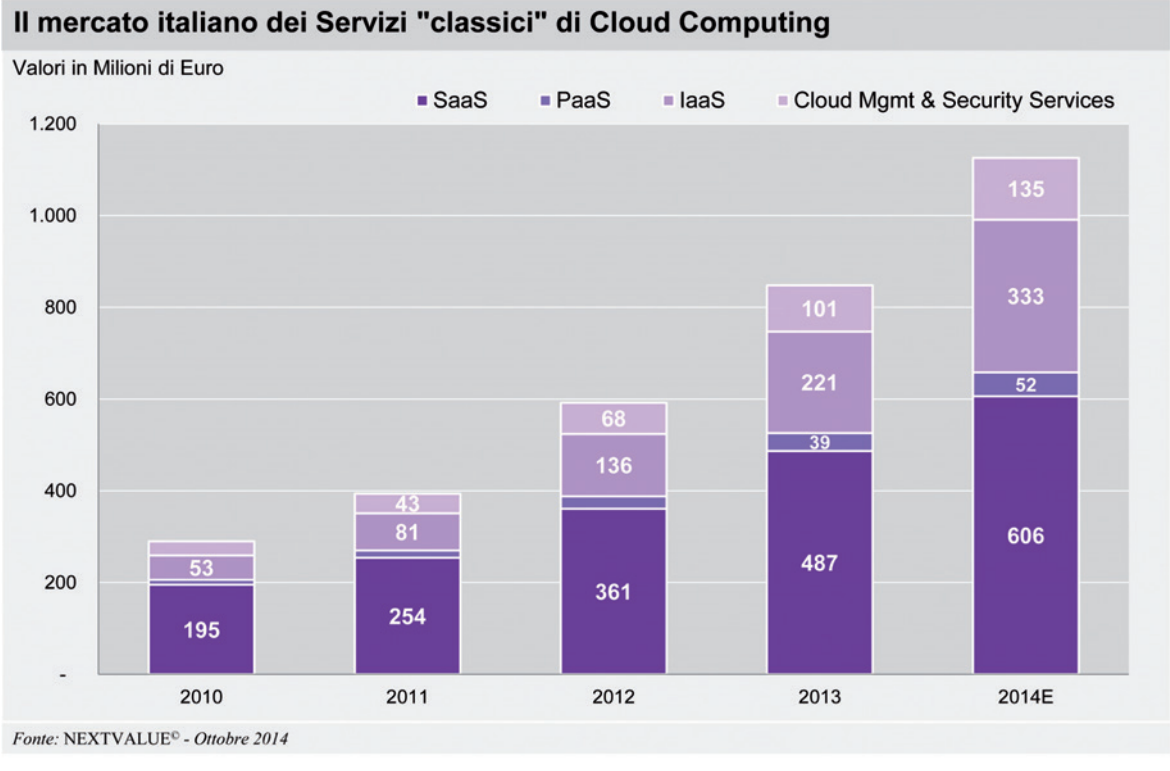
Un classico esempio di un processo erogato in Cloud per conto dei clienti è quello dei pagamenti online. Altri frequenti esempi si possono trovare nelle aree del Supply Chain Management, dello Human Resources e dei servizi Finanziari. Una prerogativa di questi servizi è che spesso vengono erogati direttamente ai clienti finali dell'acquirente.

L'insieme di tutte le altre componenti lo abbiamo definito *Servizi di Cloud Computing "classici"* perché sono quelli che più frequentemente si ritrovano in letteratura e nelle valutazioni di mercato.

Quest'anno il loro andamento complessivo raggiunge i 1.126 milioni di Euro con una crescita annua di +33%.

La Figura A.7 riporta l'andamento delle singole componenti. Così l'*Infrastructure as a Service* (IaaS) comprende fondamentalmente i servizi di computing, di storage e di networking; stimiamo che a fine anno essi raggiungeranno i 333 milioni di Euro, con una crescita annua di +51%.

FIGURA A.7



Il *Platform as a Service (PaaS)* fa riferimento all'offerta di servizi corrispondenti a layer di Middleware e di *Data Base Management* a supporto dei servizi applicativi e di Business Process Management; l'insieme di questi servizi raggiunge quest'anno i 52 milioni di Euro, con una crescita del +33%.

La componente più sostanziale è quella del *Software as a Service (SaaS)*, ovvero di erogazione di servizi applicativi da parte di provider che detengono le soluzioni ed eventualmente i dati dei clienti. Quest'anno i servizi SaaS raggiungono i 606 milioni di Euro e crescono del +24%.

Nelle nostre valutazioni oltre il 41% del SaaS è attribuibile ai servizi applicativi di *Customer Relationship Management* e *Digital Marketing*, mentre sono in crescita sia le componenti di servizi per il *Collaboration* e si affacciano all'erogazione in modalità Cloud le suite di ERP.

Infine abbiamo volutamente scorporato dai servizi PaaS la componente dei servizi di *Cloud Management & Security Services*, proprio per l'importanza e la massa critica che questi servizi di gestione delle *IT Operations* e di *Information Security Management* erogati in modalità Cloud cominciano ad assumere: nel 2014 raggiungono i 135 milioni di Euro, con una crescita del +34%.

I volumi ed i tassi di crescita aggregati mostrano come, anche nel nostro mercato, il Cloud Computing sia entrato in un'ulteriore fase di maturazione di adozione in cui non sono solo gli early adopter, ma anche un numero crescente di imprese, considerano questi servizi indispensabili per accelerare il processo di adeguamento dell'IT alle trasformazioni in corso nel business. Per esempio, la scelta Cloud si impone sempre più frequentemente nel caso di progetti di Innovazione e di approvvigionamento di nuovi servizi applicativi e di infrastrutture. Come sempre sono le Imprese Top e Medio Grandi a guidare in queste scelte, ma negli ultimi tempi il movimento Cloud ha incominciato a fare breccia anche nelle Medie e Piccole Imprese, tanto più che sembra che l'issue della sicurezza dei servizi e della privacy dei dati non possa essere più considerato un ostacolo.

La prospettiva del Cloud Computing tuttora porta con sé alcune aree grigie ancora da chiarire. La prima è specificatamente una peculiarità italiana: una larga fetta del mercato, come la Pubblica Amministrazione e la Sanità Pubblica, deve chiarire la propria strategia e il proprio piano d'azione in merito all'adozione di servizi Cloud e ci auguriamo che questo chiarimento avvenga in tempi brevi con l'adozione e, soprattutto, la realizzazione di una convincente Agenda Digitale.

Il secondo punto di attenzione riguarda i provider dei servizi stessi: i leader di molti servizi soprattutto applicativi stanno cambiando e, soprattutto, il centro di erogazione è sempre all'estero, per ragioni di competenze, di presenza di facility e fiscali. Esiste una probabilità che questo trend possa essere ribaltato? Nelle condizioni attuali a noi sembra

difficile e ciò può andare a discapito anche dell'utilizzo delle risorse umane disponibili nel nostro Paese e incidere sui programmi futuri delle nostre imprese.

Per il momento tutto il nostro supporto va alle imprese italiane che competono sui mercati internazionali, che non hanno dubbi sui vantaggi e sulle opportunità offerte da questi potenti strumenti nei processi di ammodernamento del loro IT e, soprattutto, ritengono di mantenere i datacenter in Italia, perché il Software, come il design, va salvaguardato come asset distintivo del *Made in Italy*.

LA SPESA IT PER SETTORI DI MERCATO

Come prassi dell'Assintel Report, decliniamo la Spesa IT per classi dimensionali di imprese facendo riferimento alle opportune classificazioni predisposte 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; dalle Imprese Medie, con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 250 e/o fatturato compreso tra 50 e 100 milioni di Euro; dalle Imprese Medio Piccole, con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 100 e/o fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di Euro; dalle Imprese Piccole, con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 50 e/o fatturato compreso tra 2 e 10 milioni di Euro e dalle 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 A.1.

TABELLA A.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®

Spesso in questo Report facciamo riferimento al lato alle Imprese Top e Medio Grandi come vera e propria spina dorsale dell'Innovazione e dell'investimento nell'IT nel nostro Paese. Infatti le statistiche mostrano che le imprese Top e le Medio Grandi che si esprimono mediamente su livelli di performance e di competitività nettamente superiori alle imprese più piccole e, salvo eccezioni, investono proporzionalmente di più anche nelle tecnologie.

Il grosso delle Medie Imprese e delle Piccole, per non parlare delle numerosissime Micro, esprime proporzionalmente minore capacità di Innovazione e di competitività soprattutto sui mercati esteri. Ovviamente mille eccezioni smentiscono questa affermazione, soprattutto nel contesto del cosiddetto Made in Italy che peraltro eccelle per capacità di crescita e vocazione a competere sui mercati globali.

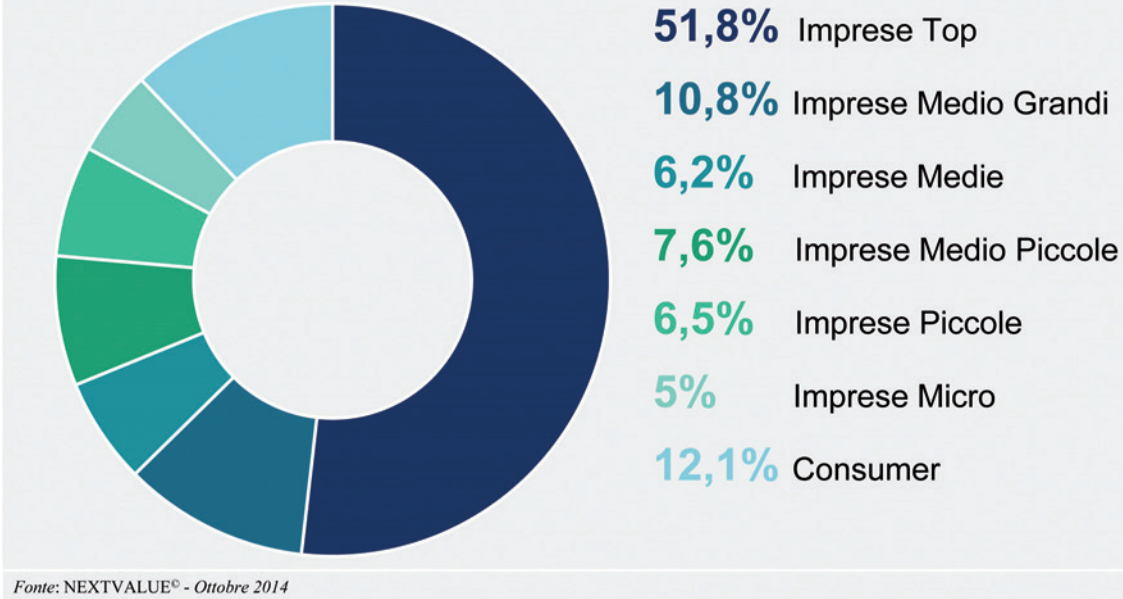
Pur tenendo conto di queste numerose eccezioni, le medie generali della Spesa IT per classe dimensionale di impresa sono quelle riportate in Figura A.8. Invece il grafico di Figura A.9 mostra le crescite relative ai settori negli ultimi due anni.

A parità di struttura del mercato, vi sono alcune inversioni di tendenza nei trend già osservati negli anni precedenti. Anzitutto la Spesa del

FIGURA A.8

Spesa IT per classe dimensionale del Cliente

% Spesa IT 2014E



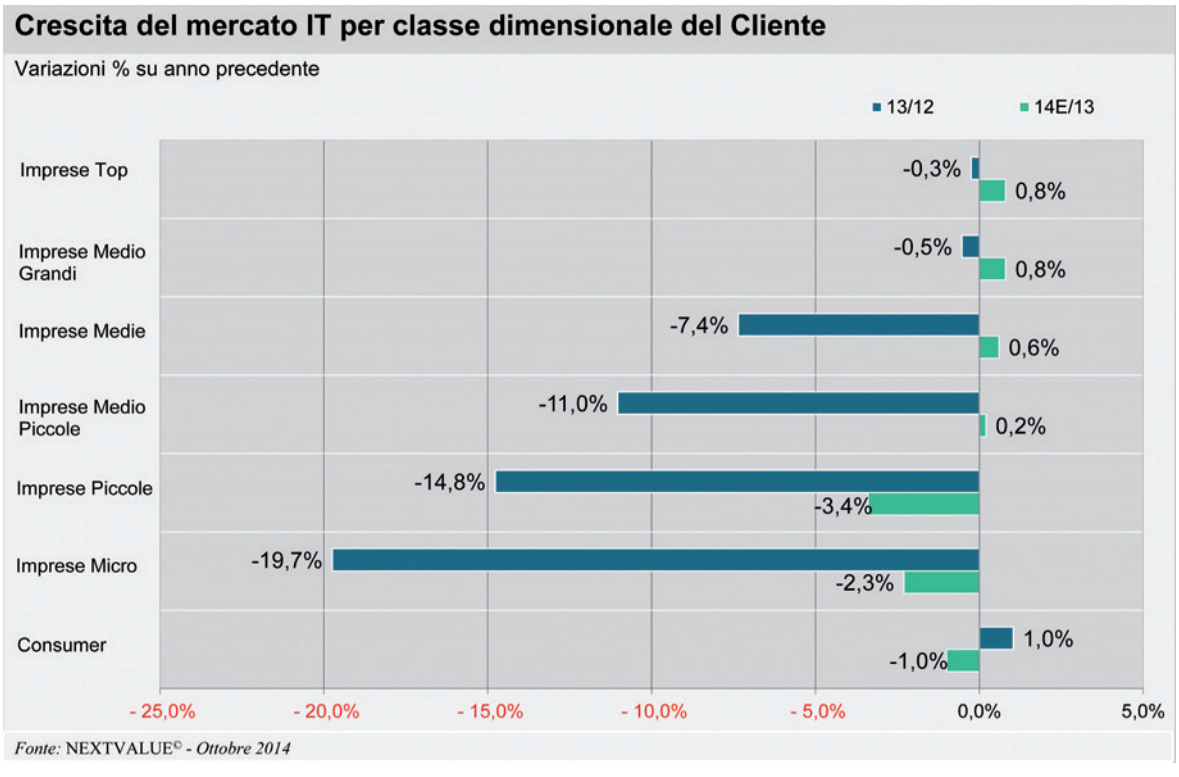
Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

settore Consumer diminuisce del -1%. Fino a quest'anno, nonostante la contrazione della Spesa generale dei consumatori italiani, la Spesa destinata ai prodotti informatici era stata in controtendenza, soprattutto per gli acquisti di Smartphone e Tablet. Quest'anno, per la prima volta si contrae, sia pure di un solo punto percentuale, nonostante perduri la propensione all'acquisto di prodotti di "tendenza".

Per quanto concerne la Spesa IT delle imprese si rafforza, sia pure a ritmi molto blandi, il primato dei grandi spender, ovvero delle Imprese Top e Medio Grandi che nel loro complesso assorbono ben il 62,6% della Spesa complessiva. Questo volume è concentrato su poche migliaia di imprese ed è facile intuire come i principali trend che trasformano l'IT vengano soprattutto originati da queste.

Il resto della Spesa IT si diffonde su centinaia di migliaia di Imprese Medie, Medio Piccole e Piccole e sui quasi quattro milioni di Micro. Il peso specifico della Spesa IT generata da questi settori nel loro insieme è di poco superiore a ¼ del totale, con un trend che continua ad essere tendenzialmente in contrazione, anche se quest'anno, per la prima volta dopo molto tempo, i settori delle Medie Imprese accennano ad una positiva controtendenza.

FIGURA A.9



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

Fin qui l'outlook complessivo del mercato, ma vale sempre la pena sottolineare come esso sia la risultante di ciò che avviene in numerosi segmenti e nicchie che costituiscono la morfologia del nostro mercato. Per gli scopi di questo Report ci addentriamo solo in un primo livello di approfondimento, quello costituito dai comportamenti d'acquisto che si riferiscono ai principali segmenti di mercato.

LA SPESA IT NEI PRINCIPALI SEGMENTI DI MERCATO

Le dinamiche evolutive della Spesa IT per i principali segmenti di mercato sono riportate nella Tabella A.2 – Industry. Complessivamente, a parità di perimetro con la definizione della Spesa IT introdotta lo scorso anno, l'intero comparto *business* migliora le proprie posizioni di +0,9%, in controtendenza al *Consumer* che, come abbiamo già visto, quest'anno arretra del -1%.

Rispetto alla situazione di un anno fa, quando la Spesa IT risultava in contrazione in tutti i segmenti di mercato, pur con differenze sostanziali

TABELLA A.2

Spesa IT per segmenti di mercato

Valori in Milioni di Euro

Spesa End-user	2013	2014E	Δ % 14E/13
Assicurazioni	1.210	1.248	3,1%
Banche	5.502	5.681	3,2%
Commercio, Distribuzione e Servizi	2.350	2.312	-1,6%
Enti Locali	828	796	-3,9%
Industria	4.340	4.331	-0,2%
Pubblica Amministrazione	1.402	1.345	-4,1%
Sanità	548	530	-3,1%
Telecomunicazioni e Media	2.883	2.977	3,3%
Trasporti e logicstica	1.116	1.112	-0,4%
Utility	979	1.022	4,4%
Consumer	2.976	2.946	-1,0%
Totale	**24.134**	**24.300**	**0,7%**

Fonte: NEXTVALUE© - Ottobre 2014

di tassi di decrescita, nel 2014 non mancano i segmenti che ritornano in terreno positivo, in particolare quelli delle Assicurazioni, delle Banche, delle Telecomunicazioni e Media e delle Utility.

In ragione della spending review, permangono in marcato ribasso la Pubblica Amministrazione Centrale e gli Enti Locali, mentre si fa meno pesante la Spesa della Sanità sostenuta soprattutto da investimenti nel segmento privato.

La difficoltà di investimento delle Medie e Piccole Imprese continua a causare una moderata erosione dei volumi attribuibili ai segmenti dei Trasporti e della Logistica e, soprattutto, dei due macro-segmenti dell'Industria e del Commercio e Servizi. Inutile aggiungere che la loro performance è anche penalizzata dal perdurare della crisi dei consumi.

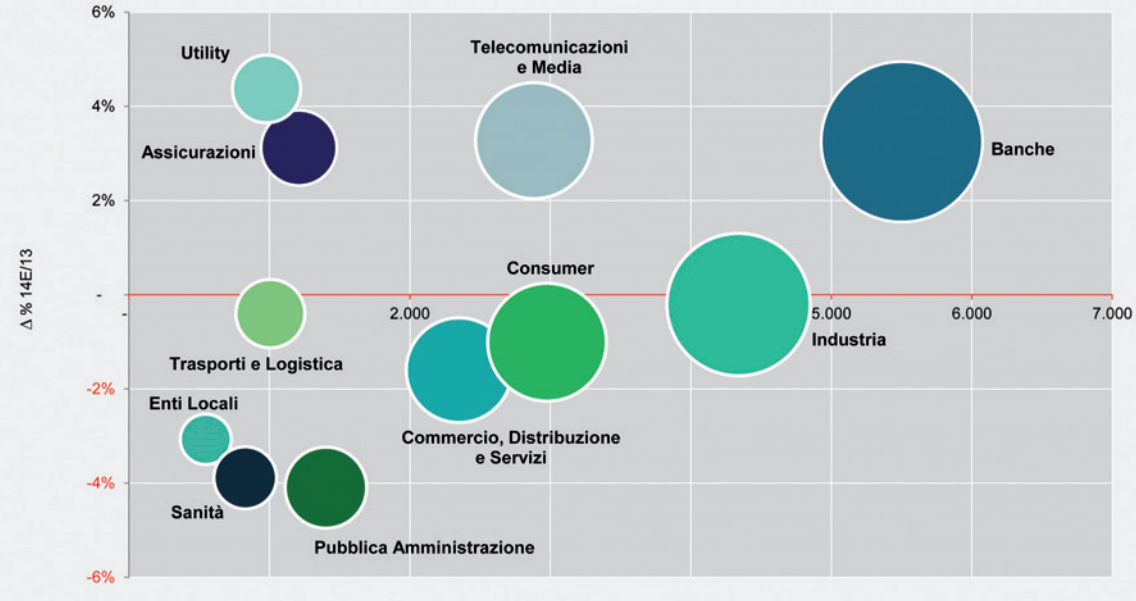
La Figura A.10 propone una vista complessiva delle dinamiche di crescita della Spesa IT attribuita ai vari segmenti di mercato. La dimensione delle bolle è in rapporto al risultato del volume di Spesa raggiunto nel 2014.

Nel capitolo 4 di questo Report abbiamo fornito una più puntale descrizione della situazione delle Industry, commentando i risultati della

FIGURA A.10

Dinamiche dei segmenti di mercato IT

Crescita 2014E/2013 e valore del mercato 2014 in Milioni di Euro



Fonte: NEXTVALUE© - *Ottobre 2014*

nostra survey sulle Imprese Top e Medio Grandi. Pertanto rimandiamo a quella sezione del Report per più puntuali commenti.

Proponiamo invece a questo punto una breve descrizione del segmento Consumer in quanto non oggetto della nostra ricerca.

Anche se la contrazione della Spesa IT del segmento Consume*r* è modesta, resta il fatto che questo segmento aveva comunque messo a segno per parecchi anni una regolare crescita. Nel 2014 l'atteggiamento dei consumatori improntato ad un maggior risparmio e alla cautela ha fatto sentire i propri effetti anche nell'ambito degli acquisti informatici.

Alla contrazione del mercato contribuiscono anche fattori inerenti all'evoluzione dei comportamenti dei consumatori stessi, che sono accompagnati da nuove offerte inevitabilmente associate a riduzioni di prezzi, a tariffe e promozioni. Così l'interesse per le App, per i contenuti digitali in genere, per la loro condivisione sui Social Network, sostiene la performance di Smartphone e Tablet mentre contemporaneamente si riduce il loro costo medio.

Altro fattore determinante è la crescita di coloro che utilizzano Internet nel nostro Paese. Nel 2014 quasi 20 milioni tra di noi lo fa regolarmente ogni giorno da PC e oltre 14,5 milioni da Smartphone o Tablet. I *Web Shopper*, ovvero coloro che più o meno con regolarità fanno acquisti online sono ormai 16 milioni. Basterebbero questi soli dati per sottolineare come cambia il comportamento del consumatore, sempre più connesso in mobilità e sempre più alla ricerca di App e di connessioni Wi-Fi. La stessa posta elettronica, un tempo considerata la killer application del Web, è sovrastata dal comportamento "always on", dalla ricerca di informazioni geolocalizzate, dall'accesso alla rete per condividere in tempo reale esperienze e opinioni sui Social Network.

Il device mobile assume un ruolo preminente anche in fase di scelta e decisione d'acquisto anche all'interno degli stessi negozi. Da qui la messa in campo, da parte di moltissime aziende, di strategie di omnicanalità, di semplificazione del processo d'acquisto, di coinvolgimento del consumatore in una esperienza piacevole e gratificante anche e soprattutto "dopo" l'acquisto. Questo trend prosegue di pari passo alla messa a disposizione, da parte di molti editori, di un'offerta molto diversificata di contenuti a pagamento.

A dispetto del momentaneo e lieve arretramento dei volumi di Spesa del segmento Consumer, crediamo che nel nostro mercato sia largamente in atto un potente circolo virtuoso che si basa sulla crescente penetrazione di Smartphone e Tablet che, a loro volta, spingono un'offerta sempre più variegata di contenuti digitale facendo decollare l'eCommerce.

A

eMarket BOOK

Appendix A english version

In this appendix, we report on the outlook for overall IT Expenditures in our market in 2014. Until last year, the usual macro sectors Hardware and Technical Support, Software and IT Services were part of the first chapter of the Report, but this year, after many requests, we separated them from the context of market research (now expanded to three chapters) and offer this to our readers as a document in itself. Also, you will remember that just last year, anticipating the progress of digital transformation in the market, we expanded the "boundaries" of IT Expenditures to include emerging fields, mainly those originating from Digital Marketing and the Internet of Things, in other words, from all fronts where IT technologies further pervade business, practices and operations.

In this process, our guideline is to keep Information Technology at the center of our study, not digressing on elements of the market which, while being "digital" by reason of having an IP address, belong to adjoining markets like Consumer Electronics or eCommerce.

The new classifications already coincided with last year's evaluation by those working in IT Supply and Demand who stress the "very extensive" abandonment of the old and the maintenance of focus on their business.

Therefore, in the following treatment we remain calmly loyal to our guideline, defining, before surveying the volumes and trends, only products, solutions and services relevant to Information Technology,

according to a strictly top-down outlook that summarizes the results of more than 10,000 interviews and investigations in the field carried out by NEXTVALUE during the twelve months before finalizing the report.

For reasons of space, in this appendix we provide only the first layer of the market outlook, but we remain willingly available to dig deeper or to perform drilldowns related to specific needs upon request. In any case, in the second part of this appendix we describe some emerging areas representing areas with higher rates of growth in the IT marketplace: from Cloud Computing to next-generation Business Intelligence to the Internet of Things. In this way, we believe we can fulfill at least the broad part of a "numbers" request from IT representatives.

Our overall goal remains to advance a current, modern vision of Information Technology in our country in a fundamental form, to enable the connection of "macro" numbers with more granular results and, above all, to provide our own perspective in the interpretation of the data.

As in past editions, our estimates were projected at the end of 2014: while aware of the risks, we are convinced that any outlook must keep the future in sight and impart a level of confidence in the data. Taking a snapshot of the "old" is simply old-fashioned and does not add value for IT stakeholders.

THE IT MARKET

At the completion of this Report, the most optimistic growth forecasts for Italy's GDP in 2014 are +0.8%. Our country is inevitably stagnating in a recessive phase and, certainly, 2014 is not and will not be the year to start growing again. In this situation, where all enterprise investments are at risk of being cancelled, and awaiting an economic plan to reverse the trend, even the intensity and speed of adoption of digital technologies present a mixed picture. For example, the sectors most sensitive to exports and competition in foreign markets appear even more sensitive, as like many firms they concentrate on greater closeness to clients or re-work production practices. For the first time, after years of slowed growth in IT purchases, even the "Consumer" sector turned negative this year.

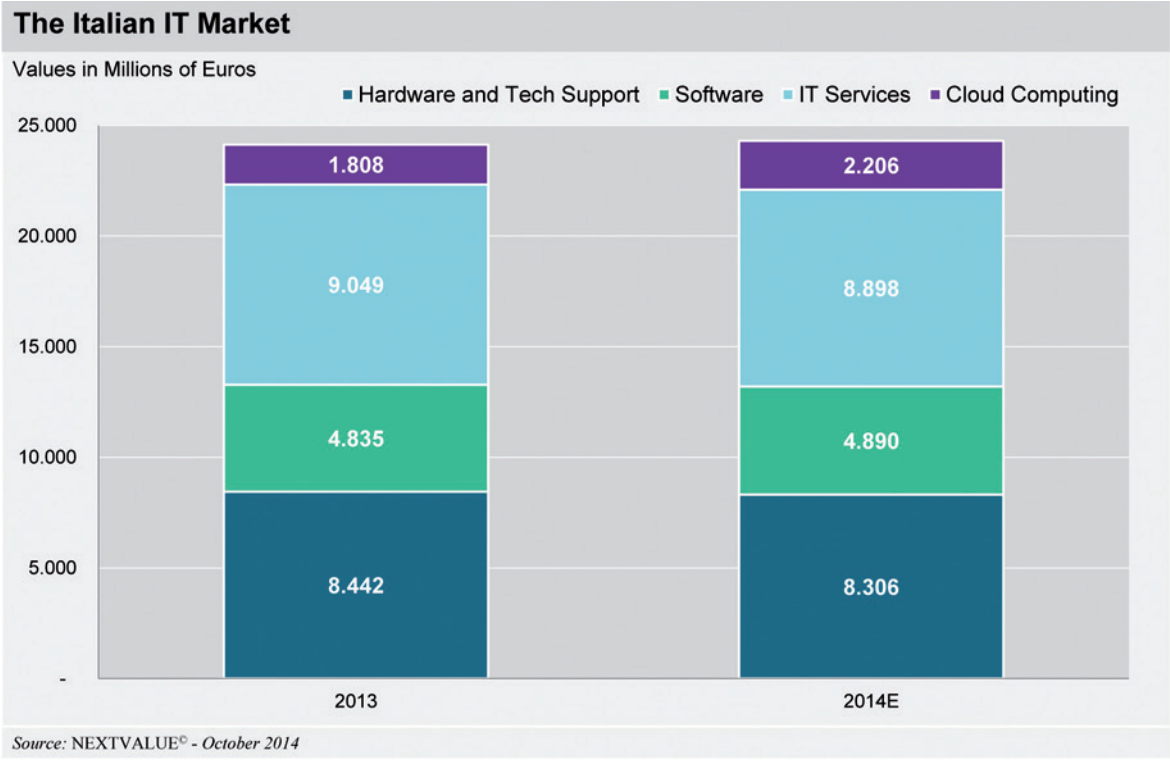
Reduced investments thus influence the volume of overall IT Expenditures, which are feeling the effect of the technologies themselves, as are wide swaths of products and services progressively slipping toward commodity systems. The combined effects of these factors primarily compress investments in "existing IT", with consequent greater difficulty for "incumbent" representatives, but they also compel assessment of the

increasing number of alternatives provided by Cloud Computing. If we consider the element of Cloud Computing, it is no surprise that these services already exceed 9% of IT Expenditures if we include Business Process as a Service and the other services usually present in business calculations.

As shown in Figure A.1, Cloud Computing and, to a much lesser extent, Software keep the narrow growth of IT Expenditures positive in our market. In recent years, our estimates of Cloud Computing services have been a target of criticism from some market watchers because they are considered too optimistic. It is not a question of being optimistic or pessimistic, but *objective* in observing a trend. After more than five years of studying "big spenders" and their projects, which include Cloud Computing services and the recurrent surveys of other market sectors, we are confident in the accuracy of our appraisal.

As we expected, Figure A.1 suggests the dynamics of IT Expenditures in our market have a boundary consistent with that redefined a year ago for Information Technology. The redefinition of the boundary, as you may recall, allowed us to take into account product lines like Smartphones rather than highlighting products and services related to

FIGURE A.1



Source: NEXTVALUE© - *October 2014*

emerging areas of IT tied to the digital transformation in business and the Internet of Things. Consequently, in this occasion as in those that follow, the comparison is significant only for two years.

In any case, the overall IT Expenditures in 2014 approach 24,300 million euros with a growth of +0.7% compared to last year.

Taken as a whole, the IT market remains static and, in spite of the economic recession, is anchored to the plus sign in tiny increments. In truth, the dynamics countering its components have become markedly more important and are gaining greater speed.

We realized this when, as we will do in the following paragraphs, we analyze single sectors and segments and briefly describe the causes and effects of their comparative movements. Basically, the fascination with this market lies in its capacity to continue innovating and finding new opportunities to grasp.

HARDWARE, TECHNICAL SUPPORT AND MAINTENANCE

In 2014, the sector of *Hardware*, *Technical Support and Maintenance* reached 8,306 million euros, remaining nearly even with 2013 with a change of only -1,6%.

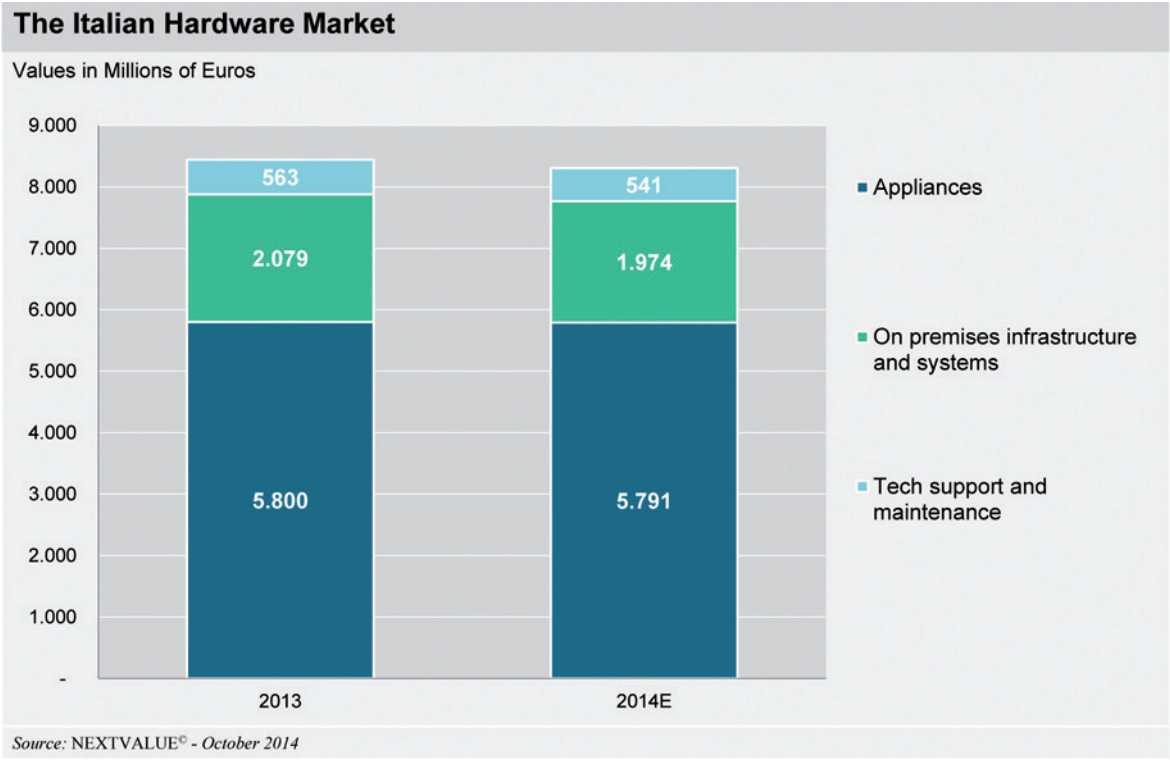
Important areas with opposing growth dynamics converge in this sector. Indeed, while the trend of steep decline (by now present for years) sharpens in the traditional areas of Hardware, Technical Support and Maintenance, fated to suffer the effects of decline and investments in "on premises" capital accounts determined by the establishment of infrastructure services and platforms offered in Cloud Computing and accentuated by the economic recession, in the area of Appliances we find Smartphones and Tablets still strongly positive, even if, for the first time this year, not able to compensate for the sharp declines in PCs and traditional Appliances. Nevertheless, we will see the situation in detail from the overall picture shown in Figure A.2.

On a macro level, we divide the entire Hardware sector into two fundamental macro-constituents, "*on premises*" *IT Infrastructure and Systems*, forming the platforms which provide applications and services and all the end-points using them or generating data for them: the *Appliances*, more than ever dominated by mobile devices and objects connected using the IP protocol.

"On premises" IT Infrastructure and Systems

Proceeding in order, "on premises" IT Infrastructure and Systems reached 1,974 million euros this year, with an overall decline of -5.1% annually.

FIGURE A.2



Server results mainly influence these values. While the *High-End* segment (mainframe or Unix machines with more than 64 processors) loses -5.4% this year, *Midrange* and *Low-End* servers show even more negative results, respectively -21.6% and -9.3% declines annually. The negative dynamic is mainly tied to the persistence of the economic situation reflected in IT Budgets and Budgets for server purchases. The *Midrange* servers, in particular, are also influenced by the introduction of better-performing modular architectures, in the face of reasonable price reductions.

Notable instead is the growing tendency to purchase engineered, specialized systems, ready to use, flexible and scalable, that play the role of true building blocks in infrastructure solutions that incorporate, beyond processing, storage and networking, elements of basic *Software* and *Middleware*. Their availability now appears wide and diverse, present in the offerings of all vendors; the competitive element in this case lies in configuration flexibility, as the user can anticipate the consumption of assembled resources according to individual needs and even choose Hardware and Software components from various certified producers. This new segment also includes specialized systems for different types of workload that the market calls *Appliances* and which include Software

layers for data warehousing, information security management, backup and data recovery.

Another significant contribution to platforms comes from Internet of Things (IoT) equipment and systems which (including next-generation surveillance and remote monitoring and excluding, obviously, the objects themselves) exceeded 455 million euros this year. Often not easily distinguished from the preceding, the *Networking* segment continues to be characterized by upgrades and equipment expansions, also because of the need of firms to create ultra-broadband networks or, in any case, better performing networks and to expand the availability of access. In terms of overall volume, the segment remains nearly constant.

The *Storage* segment also remains positive with +2.2% growth. The market sees coexistence of products based on hard disk technologies (HDD), Flash (SSD) and data backup methods, thanks to automatic tiering solutions that use workload budget analysis in real time to dynamically deliver data on multilevel storage, namely SSD and HDD devices, tape storage, etc. Thanks to the combined use of solutions for tiering, de-duplicating and compression, data are stored and made available based on frequency of access on different carriers, automatically reducing physical space before, during and after use.

Virtualization technologies provide resources more efficiently according to the application context. This establishes the model of *Software-Defined Storage* which, among other things, allows a more flexible use of existing storage infrastructure and resource orchestration using virtual platforms.

Completing the picture, we have specialized platforms like POS and ATM, which are suffering particularly this year for the obvious reason of investment contractions in the Retail and Banking sectors.

Appliances

Much more positive is the overall trend in the *End-point* and *Appliance* sectors, in which the effects of Mobility continue to have a very positive influence, as well as in the Internet of Things. The overall volume of this sector reached 5,791 million euros this year, very similar to the results of last year, namely a -0.2% annual decline.

The world of mobile products evolves quickly and continually, so that today it increasingly difficult to differentiate products like Smartphones and Tablets. For convenience of display and comparison with the past, we distinguished between two lines of products, in some cases deciding arbitrarily and based on the original models.

Our classification shows that the volume of *Tablets* and *E-readers*

dampens its own growth because of the rapid dissemination of less expensive, more versatile, smaller models. The annual growth is relevant in any case and on the order of +5.5%.

The reasons for the Tablet assertion continue to be the same, that is, the functions that are indifferent for consumer and professional use, the wide range of App and the availability of the same on Smartphones. Introducing appropriate policies and settling many aspects of security and information protection, many firms have introduced conditions more favorable to business use of Tablets, often also seen as "*cool*" devices to motivate collaborators. The *Smartphone* segment continued to grow at +9.3% and registered volumes close to 2,940 million euros. In the course of the year, numerous models have been proposed based on multistandard connectivity and on the new 4G/LTE network. The availability of guaranteed performance on the new network allows users to launch new services either in the Internet of Things or employing Near Field Communication technologies. An example is mobile access to payment systems with the use of mobile POS.

Bad news continues to arrive from *PC desktop*, *PC laptop* and *Printer* product lines, which respectively dropped -20.7%, -19.7% and -7.4%.

The *PC desktop* segment is in advanced decline due to the effects of mobility, which orients purchases, especially with consumers, toward portable devices, especially those bearing myriad applications. We see the same trend in companies in spite of some interesting programs for upgrades and replacement of the installed base. Notebooks and PC laptops are also collapsing under the simultaneous weight of Tablets, at least among consumers.

Printers present a more varied picture in consequence of an increasingly obvious commodification. In the business sector, the tendency is toward rationalization and consolidation of assets with a consequent preference for multi-function departmental models for reasons of savings and management. This trend has steered suppliers even more toward printing management services and asset management according to ROI logic more of interest to clients.

Technical Support and Maintenance

At press time for the 2014 report, the *Technical Support* and *Maintenance* sector is around 541 million euros, falling by -3.9% annually.

For some time this line of business has irremediably suffered the combined effect of several trends, beginning with the drop in sales of higher-value parts and the lengthening of lifecycles of the products

themselves, in addition to better durability in general. The second effect is the growing adoption of Cloud Computer services, which places the burden of data center maintenance on the provider. Worst is the erosion of operation prices that forces operators to improve efficiency further in a sector that is already quite consolidated.

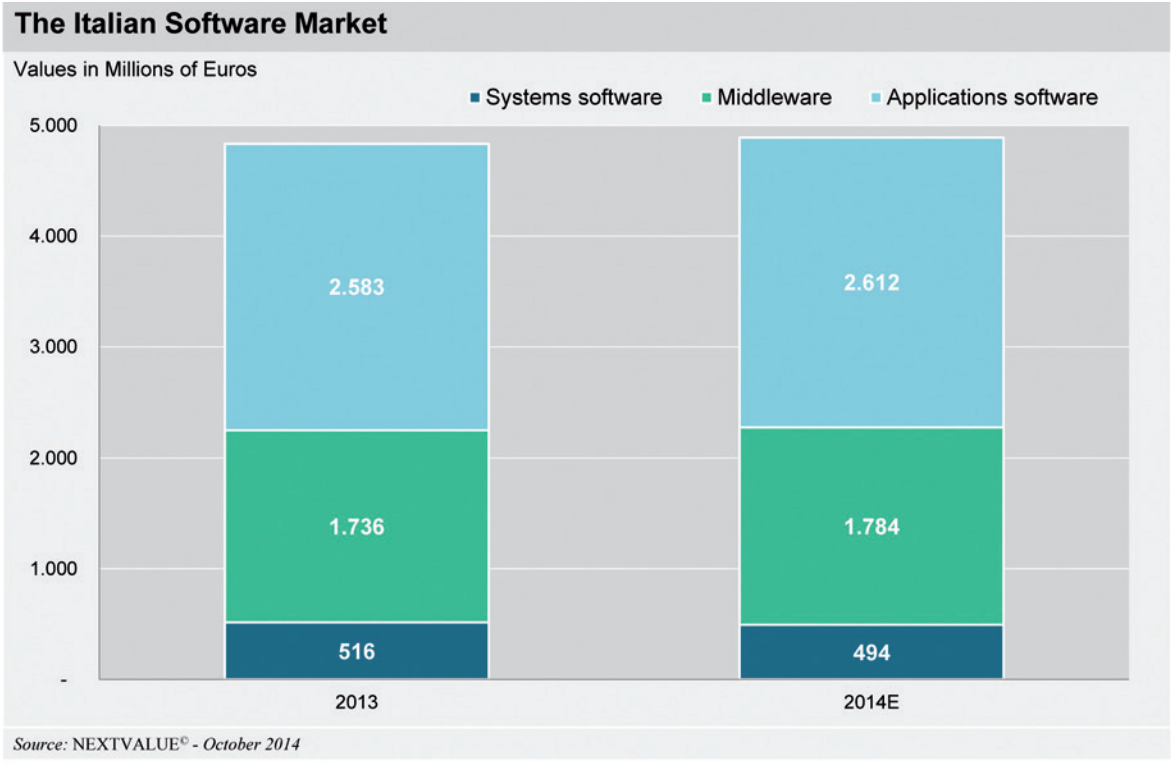
SOFTWARE

In 2014, the *Software* sector maintained growth despite economic challenges; after all, it represents the typical investment in support of IT upgrades and innovation. The Software sector reached a share of 4,890 million euros even with a slowing growth approaching +1.1%.

As Figure A.3 shows, the trends of 2013 continue. In fact, we have seen a more marked decline in *Systems Software*, at a disadvantage from investment contractions in "on premises" Hardware and, above all, the important decline in PCs.

Opposing this is the important growth in *Middleware*, sustained by data center infrastructure development, data and information organization, security and application support platforms. Finally, the

FIGURE A.3



Source: NEXTVALUE© - *October 2014*

mixed *Applications Software* segment benefitted from very sustained demand, particularly in Business Intelligence, Digital Market and the Internet of Things. The positive trend in applications would be much greater without the strengthening "replacement" effect due to applications services offered by SaaS.

Systems Software

Operating systems and basic Software expenditures are combined here when acquired separately from platforms; thus, they do not include purchases of software tools provided with systems or included in maintenance and updating agreements.

For several years this segment's volumes have been shrinking, and there are at least three influences on this: the first is inevitably related to price reductions in these products as well as vendor upgrade promotions and the related reduction in platform investments due to tightened budgets allocated for "existing IT;" the second reason is the collapse of PC desktop and laptop dominance in favor of devices like Tablets and Smartphones with operating systems embedded in the platform and upgraded via mobile; the third reason hinges on the Internet and Cloud availability of downloadable and open-source tools that cannibalize functions from installed systems.

In general, the tendency, at least among the largest enterprises, is to try to limit base Software costs through "enterprise agreements" offered by vendors: in recent months, extensive PC and server updating and upgrading promotions have been offered, following road maps that have enjoyed general success.

The functionalities of greatest interest and justified investment from the user perspective include PC protection and security, optimized storage reallocation, expansion of computing resources, and access to new services via the Cloud.

In spite of these opportunities, the market continues to mature, and thus the Systems Software segment in 2014 reached a value close to 494 million euros, with an annual rate of regression near -4.3%.

Middleware

The entire *Infrastructure Software or Middleware* sector maintains a very positive dynamic that brings it to a value of 1,784 million euros this year and a growth of +2.8%. Some long-term trends related to innovation and digital conversions in business continue to sustain this growth. We count among them progressive development steps in data centers, continued improvement of applications integration, more efficient data management and information security and overall

governance. Developing along these lines, Middleware-type Software enables the modernization and efficiency of Information Systems according to a rendition tending more towards "on-demand service."

In addition, the change itself creates more space for software tools and related services, improving integrated management of IT assets and triggering processes that radically change provisioning methods and IT development and operations. In the latter case, the greatest influence is investments in areas surrounding Middleware tied to the needs of Mobility, Collaboration, Information Security Management, Customer Experience, Big Data and the Internet of Things. The influence of initiatives in these areas involve enhancement of Middleware functions and confirm the essential role of the enabling factor of all of *Information Management*.

Consumerization and Mobility consecrate the triumph of Smartphones and Tables as tools to improve substantially collaboration and productivity in the work force and better interaction with the client. Many organizations are still engaged in best efforts to manage, conserve, connect, distribute and protect mobile devices and to visualize, build, distribute and promote new applications, leading to a gap between the demands and expectations of the End-users. In all these contexts, priority is given to the adoption of *Mobile Device Management* platforms, which are integrated into Middleware and the use of which multiply devices for the lifecycle of next-generation Software like App and related business platforms.

In the *Middleware* sector, critical devices for information management and security have fallen significantly. As demonstrated again this year by the results of INSIGHT that NEXTVALUE dedicated to Information Security Management, expenses in the realm of IT security closely follows business strategies, in turn a direct consequence of sensitization and risk management on the part of top managers.

An increasingly critical point in the digital transformation of enterprises is serving the client in all points of contact with the organization, for which it is essential to maintain a digital profile so that the client has a single experience. All this necessitates a set of next-generation devices and applications.

The progress of new technologies in *marketing*, *client relations* and *eCommerce* enter this new scope with roots in enterprise Middleware, as with the provision of the latter deriving from the development of analysis and intelligence capabilities and *Big Data* processing.

The provision of initiatives in the Internet of Things is considerable, too, considering that an exponentially growing number of objects like sensors, webcams and other electronic appliances, increasingly often

mobile, requiring special processing and management. The result is implemented in true IoT Platforms that involve a special mix of Software and Middleware increasingly intersecting with other components, not the least of which is Big Data management. In particular, these platforms allow timely management and governance of true "object ecosystems" specific to various industrial and economic contexts from Transportation to Utilities, from Logistics to Insurance.

Investment in Middleware turns out to be an essential and vital part of enabling innovation processes and implementing a varied and complex IT infrastructure that is also versatile, robust and able to evolve quickly, in some cases automatically.

Applications Software

Applications Software complements *Middleware* in enabling enterprise and organizational advancements. This sector's trend reflects a combination of the trends of its sub-sectors, some of which are very much emerging because connected to digital transformation among enterprises and the Internet of Things. It is appropriate, however, to specify that traditional sectors draw new impetus from digital technologies, suggesting a broad renewal and frequent extension of existing products and solutions.

Overall in 2014, Applications Software Expenditures are nearing 2,612 million euros, with unceasingly persistent growth in recent years, now close to +1.1%.

This growth seems to be restrained with respect to requirements for modernization, expansion and adaptation of current solutions and by extension for entire applications areas, but it is important to keep in mind the alternative of applications services offered through Software as a Service (SaaS), always more available to the traditional consumption of applications through license use purchases and contract maintenance subscriptions for upgrades and updates. SaaS, at least in part, replaces classic expenditures for applications and, as we will see in the next paragraph on the market for Cloud Computing services in Italy, is a segment of decidedly strong growth: whole applications areas, beginning with those most able to be standardized and commodified like email, get more traction now in SaaS versions, like many Digital Marketing solutions available only in SaaS versions.

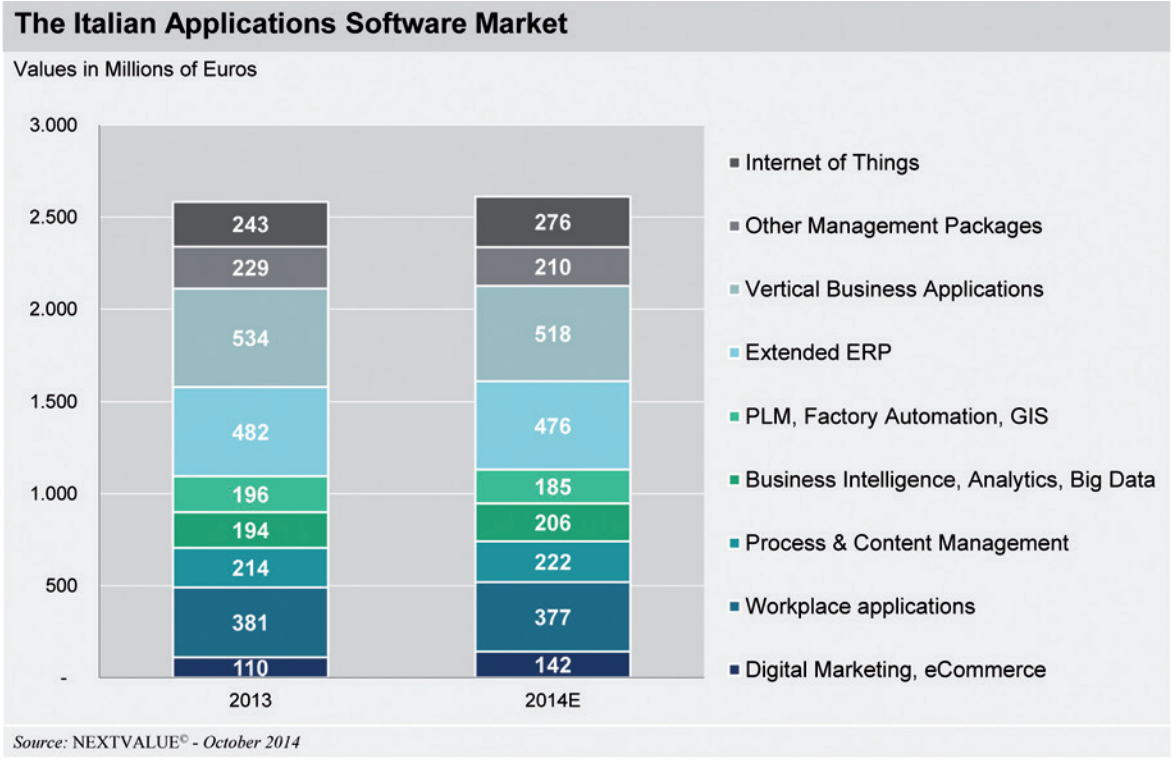
Figure A.4 summarizes the trends in the Applications Software sub-segments. The trends are in flux, but in general, decreases are found in widespread, mature areas where business mainly consists of fees for updates, development maintenance and *add-ons* rather than true innovative solutions; those with the clearest growth are related to the

adoption of digital technologies and practices and to new scenarios of innovation. Following this, we offer a quick description of each sub-segment.

Extended ERP solutions support organizational models, by now widespread even in medium-sized and small organizations, of "open enterprise" and interconnectivity with suppliers, commercial partners and end clients. With standardization and automation of business processes and optimization of information flow, firms tend to resolve the complexity of their value chains.

Current ERP solutions encounter an increasingly mature demand and, while keeping the focus on processes, tend to expand into complementary areas (even low-tech ones) and incorporate the paradigms of digitalization, adapt to the trends of Mobility, Social Media use and eCommerce and enable collaboration among various enterprise stakeholders. Thus, the core of Extended ERP includes traditional production systems, administration, finance, auditing, product management, procurement, logistics, marketing and sales and human resource management. This includes Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), Human Resources (HR),

FIGURE A.4



etc., suites, even if not developed as vertical applications specific to a market.

Briefly, in the current market the sub-segment of Extended ERP shows a substantial hold with a slight decrease of -1.3%.

Related to enterprise priorities of rationalizing and standardizing all areas of operations, achieving definite savings, the offer of ERP first renewed itself with proposals of technological adjustment in the installed based and then expressed a better value proposition taking due account of the demands of mobility, omni-channel aid to the client/consumer and better use of the web and Social Media.

Observations mostly analogous to those regarding ERP apply to the sub-segment of *Vertical Market Applications*. This is associated with even greater difficulties, with a drop of -3% this year.

These include specific solutions for the commodity sector, which represents an investment area even more selective for enterprises. It must be remembered, however, that this scope includes a large part of legacy applications for the IT big spenders like Banking, for example, tied to the need to assure operating efficiency, innovation, compliance with regulations and better client management.

Whether in ERP or in Vertical Applications, the tendency of client companies to replace these with SaaS services is still generally low, excepting some areas of sustained investment like CRM and Human Resources, as well as in areas of strong change like eCommerce and Digital Marketing.

Investments in *Other Management Packages* follow an opposite trend. This sub-segment declined by -8.3% annually in relation to a growing replacement of vintage packages with more advanced solutions belonging to the previously mentioned sub-segments. This trend follows the growing tendency on the part of businesses to give up their customized solutions in favor of others that are standardized for business, less complex and less demanding for maintenance.

The market outlet for these packages is widely dominated by Small businesses, Micro-entities and professional use, very numerous but, in general, with an extremely low inclination for investment. Moreover, these clients are not as inclined as in the past to subject themselves to lock-in arrangements with suppliers, above all when this puts in doubt the sustainability of their business for lack of clients. In support of all this, in the more traditional scope of management packages for the low-end part of the market, we have seen in recent years approval of solutions among fewer successful vendors that, thanks to an extended ecosystem of partners, manage to satisfy verticalization demands. The result is increasing difficulty, if not extinction, for small ISVs or resellers who

offer proprietary solutions. To make the situation worse, this market is ever more in competition with SaaS services, of value particularly to the professional world and to Micro-Entities.

Even the diverse sub-segment of *Product Lifecycle Management* (PLM), *Design and Automation Software and Geographic Information Systems* (GIS) drew back this year by -5.6%.

PLM, *Design* and *Automation Systems* are definitely affected by the withdrawal of investments in manufacturing assets in our country, and they show a new decrease where, for competitive reasons, the firm modernizes its R&D and production processes, in an integrated information management approach linked to phases of products or service lifecycles. In these cases, the business's partners and suppliers are involved in a new collaborative process, pending the adoption of true crowdsourcing practices.

Just as complex is the development of *Geographic Information Systems* (GIS), traditionally aimed at the management of geospatial data for entities, local and federal governments included, which require recognition and mapping systems to organize and develop services or utilities. The rapid development of geospatial technologies now finds many fields of application in support of enterprise business processes, beyond institutional and operational activities on the part of public administration or utilities. They are now numerous in the scope of financial services, logistics and transportation, trade, management of natural resources, media, tourist development, etc., where the variable "where" becomes a basic part of analysis, data presentation and decisions. Above all, in these new fields data and content availability and usability, managed by administrations and specialized providers, have become critical, while usability methods in applications turn to SaaS.

Software for the *workplace* is among the most important applications sub-segments in terms of size, maintaining nearly the same ranking with a slight decline around -1%.

We have grouped similar applications areas together, whether individual productivity or data and information share or true collaboration tools like messaging and videoconferencing. Influenced by the consumerization of IT and the proliferation of Bring Your Own Device practices, it is always more important, in business environments, to standardize the device in the hands of collaborators and application equipment. In fact, the End-point has often gotten away from central enterprise IT management and presents a possible turning point for the enterprise if the user is allowed to manage, control and manipulate subsets of enterprise data beyond applications and Workflow, a risky

situation from the perspective of governance but also in terms of compliance, privacy and information security.

Clearly, at this point many organizations are seeking to regain control of the End-user area and are rethinking the entire boundary. *End-User Computing*, as shown by INSIGHT, which NEXTVALUE has dedicated to this since the beginning of the year, becomes a new "hot point" for IT in the coming years and the reason for new choices and the introduction of new policies, given the growing demand for new App, enterprise and otherwise, from users.

Among the sub-segments showing important growth we find *Business Intelligence*, *Analytics* and *Big Data*, which after last year's jump finds its own pace with a growth of +6.2%.

In a scenario in which data continues to expand and come from more sources inside and outside organizations, in general Italian firms appear well equipped with traditional solutions amenable to warehousing and operations reporting systems. Actually, the use and interpretation of data continues to be one of the most reported needs from all IT decisionmakers out of a dual need to improve current analysis techniques, for example by utilizing information available on Social Media and, mainly utilizing business analysis devices which allow processing of unstructured data, in real time and with "predictive" logic. Many Italian firms, forced by an increasingly more difficult and competitive environment, have begun placing and integrating decisionmaking processes into data-driven logic. On this path, we find first the native eCommerce firms, and also utilities, financial institutions, media and telecommunications.

Notwithstanding the pomp surrounding Big Data, today Business Analytics are the real drivers in our market. Certainly the increasing availability of data from Social Media, from profiles and information about the habits, inclinations and activities of consumers, the explosion of mobile devices, the growth of eCommerce and not least the phenomenon of the Internet of Things, which by way of sensors and tools of all kinds expands the availability of data, requires a capacity to manipulate Big Data, rather of great masses of data, in a variety of formats and sources as well as the need for harvesting, analysis and distribution in real time.

As we have found in many meetings on the subject with CIONET Italy, Big Data are in an early phase of experimentation in our market, with few business plans or business cases approved by the community of CIOs. Certain events are, in any case, developing projects still in the prototype stage, and we expect this to be a trend that will characterize the

market starting in the next year, with the adoption of engineered systems and in-memory technologies, this is, architectures of data memory, organization and management more suitable for handling and analyzing unstructured data generated in large quantities.

Beyond these technologies and the introduction of newly conceived Business Analytics, we expect a certain development of Data Visualization technology, rather the presentation and representation of data to End-users, including on mobile devices.

Finally, all these technologies are confirmed by the offer of SaaS services increasingly more developed and able to take advantage of greater computational scalability, data access and cost reductions.

Just as threatened by offerings in SaaS, a valid alternative to traditional "on premises" solutions, are the *Process & Content Management* solutions which, in any case, are sustaining an interesting growth of +3.7%.

In this scope, we find again a first class of Software devices and solutions that capture, digitalize, manage and share content and automate "document intensive" processes, that is, to channel content into Workflow Management systems and archive and store according to standards. Today the demand tends to favor integrated solutions, which support anything from basic content management applications to library services, Workflow, searching, records management, to applications that facilitate team collaboration, advanced information research, protection of intellectual property, access to enterprise applications information via mobile devices, and so on.

In this sub-segment, we have also included the usual element of technologies for implementation of websites, portals, App and Web Content Management.

The last two sub-segments are growing strongly and are closely linked to current initiatives in enterprise digital transformation. The first is that of *Digital Marketing* applications, technologies that allow eCommerce and Social Business and which, although small, are growing by +29.1%. The second is that of devices and applications within the boundaries of the *Internet of Things*, with an overall growth of +13.6%.

Probably the most-used phrase among Chief Marketing Officers, including in Italian businesses, is that "every market is a digital market." This means that in most of the operations and practices that marketing brings to life, directly or indirectly, a conversation with clients and prospects turns quickly to one of digital channels. Obviously, in this context we are not interested in how or how well marketing personnel perform their work, but in the technologies that they ask for in order to

perform it better, which means, for many, creating a unique and memorable digital experience. This implies reaching the client's emotions and, as we know, when thought and emotion work together the effects can be surprising. The customer experience is much more than making products and services more enjoyable: it is a cultural change that, for example, the Italian fashion industry has grasped thoroughly and that will represent for them a most important competitive advantage. Transparency, trust, immediacy of content and communication, all take place on Social Networks, while mobile devices accelerate the fusion of the digital and physical worlds, the global and the local.

In 2014, many Italian companies focused on establishing online and offline channels to improve client experience and offer more value. Information Technology has played a related part by making available solutions for business brand development in the digital world, to implement marketing campaigns and initiatives on different channels, to obtain greater visibility on search engines, to develop and use App and above all for the implementation of eCommerce and Social Business websites.

The entire setting is developing strongly, Real-Time Bidding as well as new forms of Programmatic Premium Content are changing Advertising; Video dominates the scene more and more, the principal Social Networks make available cleaned-up and segmented data to direct users in a smarter way and improve conversion ratios, Geo-targeting allows personalized messages to be delivered according to the client's location, CRM is becoming "social" and omni-channel, eCommerce clients expect improved shopping systems. For all these reasons, Digital Marketing and eCommerce will remain the most promising area of Applications Software, even if almost all new services are offered by way of SaaS. Applications for the Internet of Things are based on the distribution of underlying layers, that is, the "objects" linked by Wireless protocol, RFID and Short-Range, mobile platforms and advanced Data Management, more often able to manage data and events in real time. We estimate that in Italy the number of linked objects may have exceeded 100 million, and they range from automobiles to smart meters, to household appliances and to technologies used in industrial settings in a production and logistical context.

Even in the presence of so many objects and applications, we cannot yet count on an interconnected system. An early segment to promote the use of IoT technologies is Local Government, mainly for Urban Mobility planning. Thanks also to European research funds and partnerships with research firms and industrial players, active

applications deliver effective services and information primarily to citizens, but also to logistics workers. A special case on the agenda is car-sharing services.

A second sector benefiting from IoT applications is that of Utilities, with the development of smart grid initiatives and networks of smart meters, which are now developing into true Energy Management services that increasingly often involve producers of Home Automation and Building Automation. These last are especially active in proposing solutions for physical safety, access control, surveillance and general infrastructure automation, like airports, factories, etc. IoT applications are increasingly taken up by businesses either in the "traditional" fields of Energy Management, security and Building Automation, perhaps most of all in development aimed at improving client relations and advanced services. The most notable are insurance policies using a "pay-as-you-drive" formula and Point-of-Sale automation in Retail. In every case, it is possible to link to data management applications platforms for Advanced Analytics, Digital Marketing and personal services. This is the leading edge where even in Italian business we expect additional developments thanks to the introduction of different technologies. Think, for example, of the varied ways to use wearable smart devices, smart glasses, virtual reality technology or immersive 3D. We have at our disposal simple applications for play or for fitness, but these are only the tip of an iceberg that will soon be fully revealed.

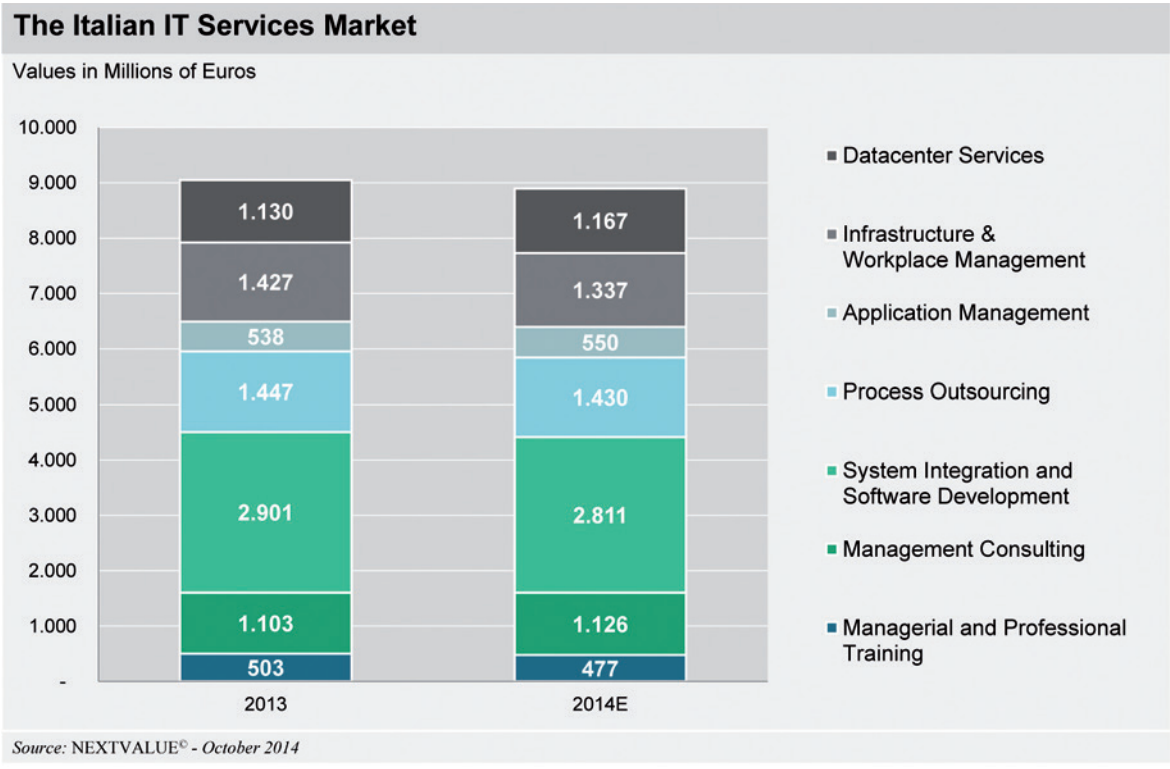
IT SERVICES

During 2014, the entire *IT Services* segment scores a decline of -1.7%, and an overall volume of 8,898 million euros.

The trend is in line with that of the past years, and it is most affected by the contraction of new projects, whether in number or in size, with professional fees drifting downward and especially low-value services added on, for which offerings continue to be abundant and competition is mainly in price.

Moreover, the commodification of certain services still leaves open the topic of shortages of resources and skills in innovations and around emerging themes, where providers keep an advantage if they aim squarely at focus and specialization. Finally, we may always expect more replacement of certain types of "on premises" services with equally convenient services available in the Cloud. We will take up the subject of Cloud Computing in the next paragraph. Going into detail, we briefly explore the trend of various constituents shown in Figure A.5. As will be

FIGURE A.5



noted, they show trends of varying speeds in relation to changes characterizing the current market phase.

Among the sub-segments benefitting particularly from fast adoption of digital technology and the growth of the Internet of Things is *Management Consulting* services. In this sub-segment we group together strategic consulting services, organizational consulting, and change management consulting which, in a digital world, cannot be separated from technology. Thus, Management Consulting services, truthfully never in difficulty in recent years, makes a new surge and registers a +2.1% rate of growth.

Management Consulting services are often integrated into planning activities and system integration and are also connected to project management, business process information systems compliance audits and IT governance. New fields, however, are opening close to these traditional activities, like eCommerce and Digital Marketing, new Channels of client connection, Customer Experience, Information Security, the Internet of Things, Additive Manufacturing, Cloud Computing and Big Data. Digital transformation also intruded on the large club that is Management Consulting and, not coincidentally, the

principals in that club made a game plan ahead of time, tackling internal reorganizations and offering new practices and new *eLeaders*.

The stimulus effect of the great topics of digital innovation improved to some extent the fate of the *Management* and *Professional Training* subsegment, even if it did not succeed in reversing the overall downward trend of approximately -5.2%.

Businesses continue to deal with training selectively, favoring certification programs requested by vendors and considering managerial training courses to be a benefit. It has never been more necessary than it is now to create multidisciplinary skills, for example mixing technological expertise with that of business management and marketing. For this reason, even the delivery of training courses has changed to a wide use of webinars and online courses available on a self-service, when-convenient basis. The most prestigious universities in the United States offer online, open training courses, showing that sharing knowledge is a trend that can benefit an entire country.

System Integration and *Software Development* services represent by themselves about 1/3 of the entire IT Services segment, and here are combined infrastructure and applications project development, assets acquired through "body rental," delivery "on premises" supply or, at any rate, on behalf of the end customers. The contraction here was -3.2%.

The slowdown begun several years ago continues with heavy impacts on the fees charged by various professionals, clearly among the lowest in Europe. In fact, the discussion of how to export the surplus supply is very lively among operators, as is the avoidance of the "dumping" phenomena that are still evident and definitely injurious to the entire IT sector. Unfortunately, the situation seems to persist even though a number of firms have activated their innovation process; to tell the truth, there are still too many market segments "stopped," and the forecasts for the coming months are not at all positive for firms in the business of development, without being able to count on a virtuous cycle that might allow them to differentiate themselves through professional profiles and applications expertise in digital technologies.

About half of the IT services segment concern "managed" services or outsourcing. Moving top-down as shown in Figure A.5, we find first of all *Process Management Services*, meaning activities undertaken entirely by the supplier, which range from *Process Outsourcing* to Service Management, Input-Output Management and Data Capture. Activity of this type may not be limited to computer science and normally directly involve the provider in management of the process and taking charge of resources and assets for the client company. The trend with these services is negative overall, with a -1.2% annual movement. In this case, too, we

must highlight all the activities with higher added value like Process Outsourcing, which are on average trending positive. Always relevant among these are HR Process Outsourcing, Administrative Management and Response Centers, but also whole new areas related to, for example, Marketing. The strong need to develop enterprise applications is such that *Application Management Services*, despite the erosion of professional fees, are sustaining a growth rate of +2.2% annually.

In this sub-segment, we grouped structured offerings of management services through the lifecycle of applications, with client resources eventually taken over by the supplier, according to precise *Service Level Agreements* (SLA). The main advantage for the client company is that of replacement of resources or of compensation for the lack of them in traditional applications areas. In this case, the craft of the supplier lies in optimizing resources and expertise, possibly taking over similar applications from other clients. The greater flexibility introduced into agreements and new pricing policies make this model more convenient than in the past. Usually it is the client to specify which levels of participation to assume under an SLA according to the importance of the applications. The contraction in *Infrastructure and Workplace Management Services* is very significant, reaching -6.3% annually.

In this item, we include Outsourcing services for entire infrastructure or parts of them. Evidently these services, aside from being affected by declines due to renegotiation of entire contracts, suffer significantly from the competition of infrastructure services delivered by Cloud Computing, as respecting the latter they lose the advantages of technology updates, better support and more security overall and of greater control over the supplier.

Finally, we list the +3.3% growth in *Data Center Services*, that is, services delivered "remotely" like Hosting, Housing, Security Management, Network Management, and also Business Continuity and Disaster Recovery.

CLOUD COMPUTING

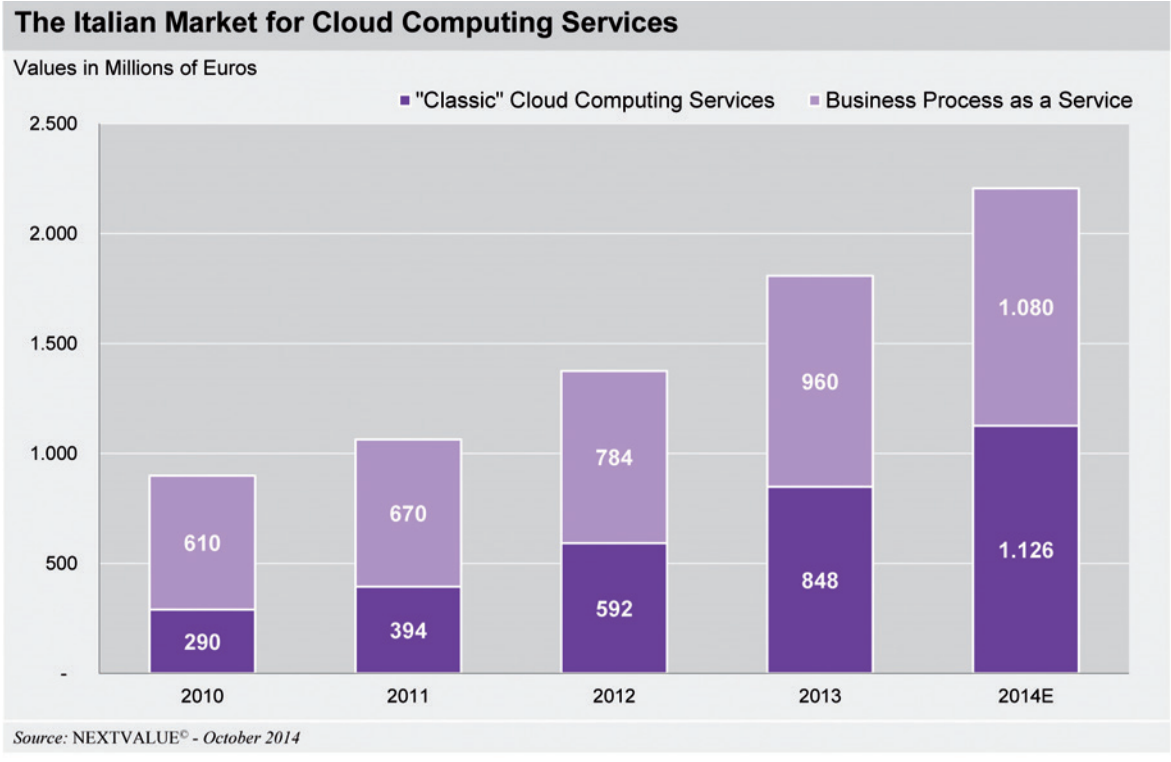
In the last three Assintel Reports, we followed the development of Cloud Computing Services in Italy, underlining the importance the new usage methods hold in the general economy of IT Expenditures and all its components. Regarding Cloud Computing, NEXTVALUE proposes another series of INSIGHTS dedicated to the results of research on adoption trends in Italian and European Top and Medium-Large Enterprises as well as a recent *Research Note* including the outlook for Cloud Computing in Italy.

When referring to Cloud Computing Services it is necessary to be very specific: the lack of background clarity stems from different interpretations given to the same components.

In our analysis, we stick to the Cloud Computing definitions adopted by the principal American research institutions. Thus, for example, at the end of this report we will not provide values for the "private" Cloud, which we consider a final development stage of the transformation of data centers in End-user enterprises or parts of them. This component is not included in our outline of Cloud Computer Expenditures because it is already accounted for in other items comprising IT Expenditures. We include instead in our boundaries all the other classic services that End-user enterprises receive from external providers, even firms that make them available after developing them for their own reasons. These services may be public if made available to any client, or private if supplied exclusively to certain clients included in our boundaries.

Some items that complete our boundary are Information Security Management Services, Business Processes and all Management Services accessible through the Cloud. Moreover, we leave out Advertising Services offered in the Cloud; regarding these, see the chapter devoted to eCommerce.

FIGURE A.6



Therefore, *Cloud Computing Services* include *Infrastructure as a Service* (IaaS), *Platform as a Service* (PaaS), *Software as a Service* (SaaS), *Business Process as a Service* and *Cloud Management* and *Security Services*.

The overall volume of Cloud Computing Services in our market reached 2,206 million euros this year, with an annual growth of +22%.

The two macro-components of Cloud Computing, namely, *Business Process as a Service* and one made up of all the other parts of "classic" Cloud Computing, although very close in volume, sparked a market trend that is growing double-time as shown in Figure A.6.

Indeed, at the end of 2014 Business Process as a Service reaches 1,080 million euros, but it gradually slows its annual growth to +13%.

These services include every kind of *Business Process Outsourcing* (BPO) delivered from the Cloud, that is, services created for *multi-tenancy* use and generally delivered through automation. Where work pool interventions are necessary, they are not expressly dedicated to a single client. Their pricing model follows the dictates of the Cloud, that is, it is based on "consumption logic" and/or on subscription to specific commercial terms. A classic example of a process delivered to clients from the Cloud is online payment. Other frequent examples can be found in the area of Supply Chain Management, Human Resources and Financial Services. A prerogative of these services is that they are often delivered directly to the purchaser's end client. We defined the ensemble of all the other components as "*Classic*" *Cloud Computing Services* because they are most frequently found in the literature and in market assessments.

This year the overall trend reached 1,126 million euros with an annual growth of +33%.

Figure A.7 reports the trend of the single components. Thus, Infrastructure as a Service (IaaS) basically includes computer services, storage and networking; we estimate that by the end of the year they will reach 333 million euros, with an annual growth of +51%. Platform as a Service (PaaS) refers to the offer of services corresponding to Middleware layers and to *Database Management* in support of applications services and Business Process Management; together, these services reached 52 million euros this year with a growth of +33%.

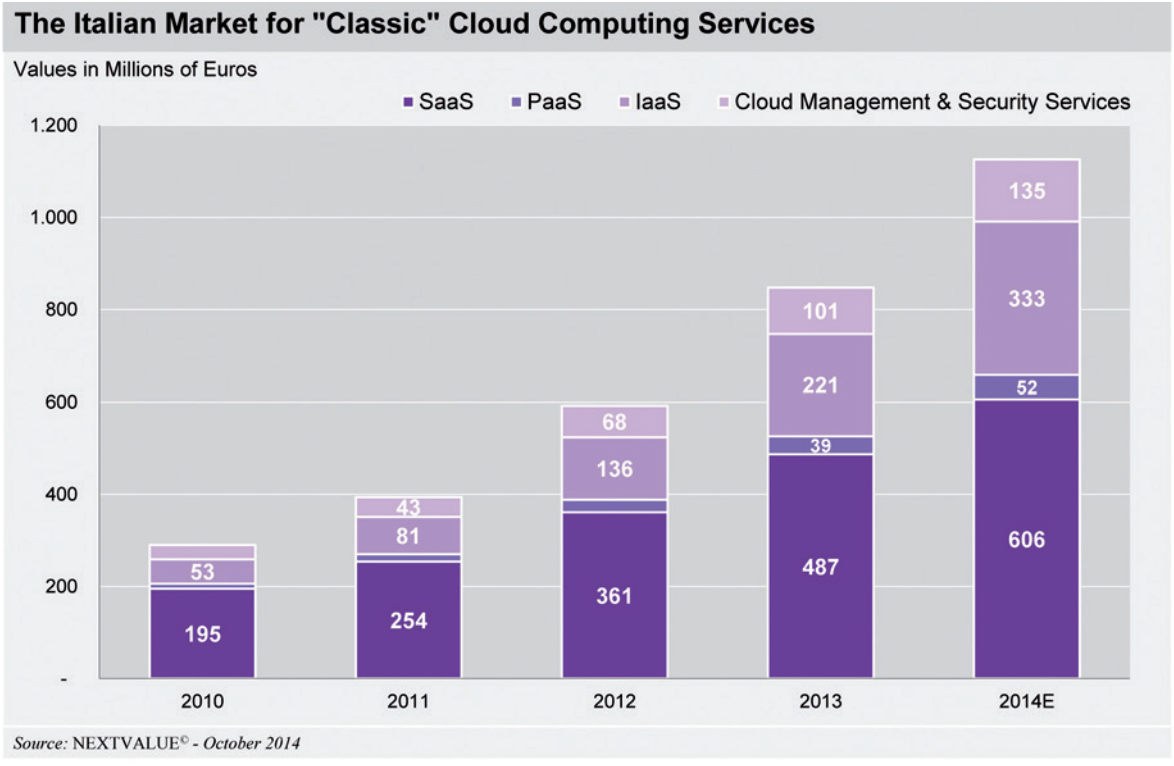
The largest part is *Software as a Service* (SaaS), that is, delivery of applications services by the provider, which possesses the solutions and possibly the client's data.

This year SaaS services reached 606 million euros and grew by +24%.

In our estimation, more than 41% is attributable to applications services in *Customer Relationship Management* and *Digital Marketing*, whereas the components of *Collaboration* services are growing and looking toward delivering ERP suites through the Cloud.

Finally, we deliberately separated from PaaS services the component of

FIGURE A.7



Cloud Management & Security Services, because of its growing importance and the critical mass that management services for *IT Operations* and *Information Security Management* deliver through the Cloud: in 2014 they reached 135 million euros, with a growth of +34%.

The combined volume and growth rates show how, even in our market, Cloud Computing has entered a final maturation phase in adoption, in which not only the early adopters but also a growing number of firms consider these essential services to accelerate IT adjustment to transformations in the course of business. For example, the choice of the Cloud more often appears in innovation projects and the providing of new applications services and infrastructure. As always, the Top and Medium-Large Enterprises drive these choices, but recently the Cloud movement has begun to make inroads into Medium and Small Enterprises, especially since it seems that the safety of services and data privacy cannot any longer be considered an obstacle.

The prospect of Cloud Computing still carries some gray areas that need to be clarified. The first is specifically an Italian peculiarity: a large piece of the market, like Public Administration and Public Health, needs to clarify its strategy and plan of action for the adoption of Cloud

services, and we hope that this clarification comes along soon with adoption and, above all, the achievement of a cogent Digital Agenda.

The second disclaimer regards service providers themselves: leaders of many services, especially applications, are changing and, above all, fulfillment centers are always outside the country for reasons of competitiveness, facility availability and fiscal reasons. Is there a chance that this trend might be reversed? In current conditions, it seems unlikely to us and may be to the detriment of human resources available in our country and influence the future plans of our enterprises.

For the moment, all our support goes to Italian enterprises that compete in international markets that have no doubt of the advantages and opportunities offered by these powerful devices in IT modernization and, most of all, believe in keeping data centers in Italy, because Software, like design, is safeguarded as a *Made in Italy* asset.

IT EXPENDITURES BY MARKET SECTOR

As the usual procedure for the Assintel Report, we break down IT Expenditures by business size, referring to the appropriate classifications established by the European Community. Therefore, the structure of the market is represented by the following sectors: Top Enterprises with more than 500 employees and/or sales figures higher than 250 million euros; Medium-Large Enterprises with between 250 and 500 employees and/or sales figures between 100 and 250 million euros; Medium Enterprises with between 100 and 250 employees and/or sales figures between 50 and 100 million euros; Medium-Small Enterprises with between 50 and 100 employees and/or sales figures between 2 and 10 million euros; and Micro-Entities with fewer than 10 employees and/or sales figures less than 2 million euros. For easy reference, the definitions and ranges are listed in Table A.1.

In this Report, we often refer to Top Enterprises and Medium-Large Enterprises as the backbone of innovation and investment in IT in our country. In fact, statistics show that Top Enterprises and Medium-Large Enterprises, which show themselves on average by performance levels and competitiveness markedly superior to the smaller enterprises and, apart from exceptions, proportionally invest more in technology.

Most of the Medium and Small Enterprises, not to mention the very numerous Micro-Entities, show proportionally less capacity for innovation and competitiveness, especially in foreign markets. Obviously, a thousand exceptions fly in the face of this assertion, especially in the context of Made in Italy, which, moreover, excels in growth capacity and an aptitude for competition in global markets.

TABLE A.1

Business Use: by enterprise size

Millions of Euros

Classification	Employees	Sales Figures
Top Enterprises	> 500	> 250
Medium-Large Enterprises	250-500	100-250
Medium Enterprises	100-250	50-100
Medium-Small Enterprises	50-100	10-50
Small Enterprises	10-50	2-10
Micro-Entities	< 10	< 2

Source: NEXTVALUE©

Keeping in mind these numerous exceptions, the general averages of IT Expenditures by business size are those shown in Figure A.8. The graphic in Figure A.9, instead, shows the relative growth in the sectors in recent years.

Reflecting the structure of the market, there are some trend reversals already seen in past years. First of all, expenditures in the Consumer sector is down by -1%. Until this year, in spite of the contraction in general expenditures on the part of Italian consumers, spending on computer products bucked the trend, mainly for purchases of Smartphones and Tablets. This year, for the first time, Consumer purchases slipped, although only by a percentage point, despite the continued inclination to buy "trendy" products.

Regarding IT Expenditures by businesses, the domination of the big spenders is growing stronger, although mildly; that is, the Top and Medium-Large Enterprises make up a good 62.6% of overall Expenditures. This volume is concentrated in a few thousand businesses and it is easy to guess how the main trends transforming IT stem mainly from these.

The rest of the IT Expenditures are spread over hundreds of thousands of Medium, Medium-Small and Small Enterprises and on almost four million Micro-Entities. The specific share of IT Expenditures generated by these sectors together is a little more than ¼ of the total, with a trend that continues to slow, even if this year for the first time in a long time the sectors of Medium Enterprises hint at a positive countertrend.

So far, this is the overall market outlook, but it is worth noting that it is the result of events in the many segments and niches that make up our market. For the scope of this report, we delve only into the first level,

FIGURE A.8

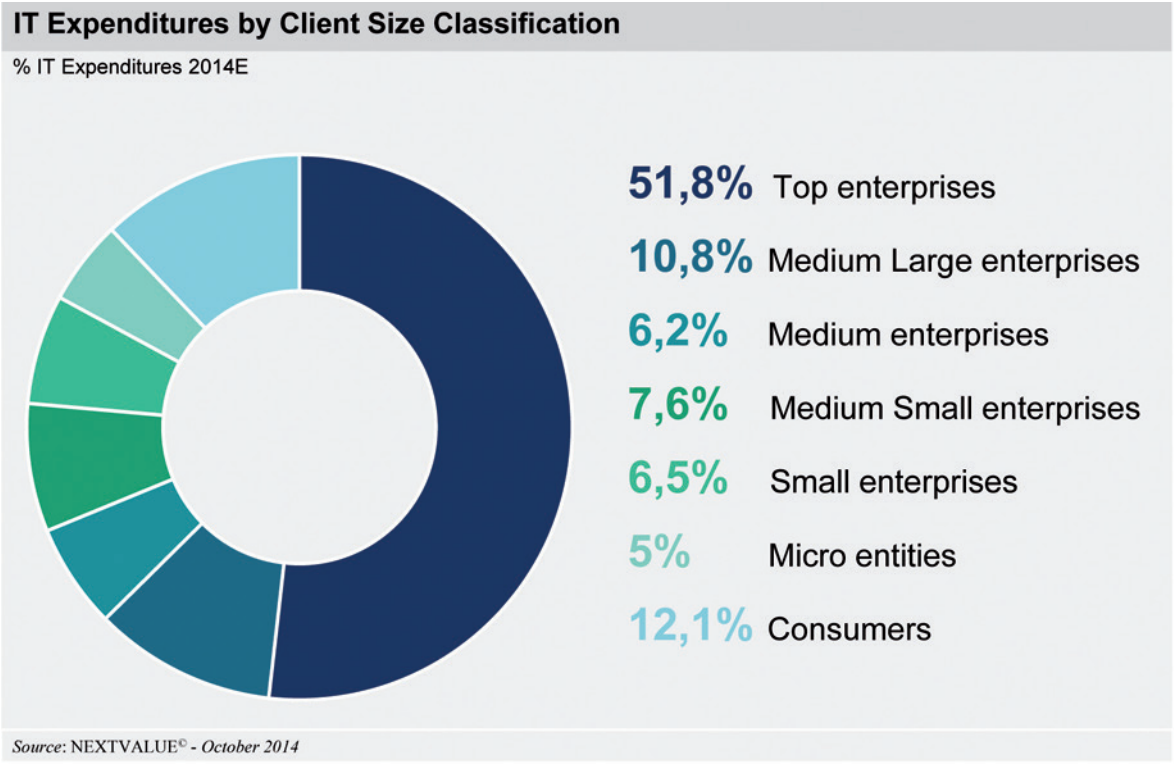
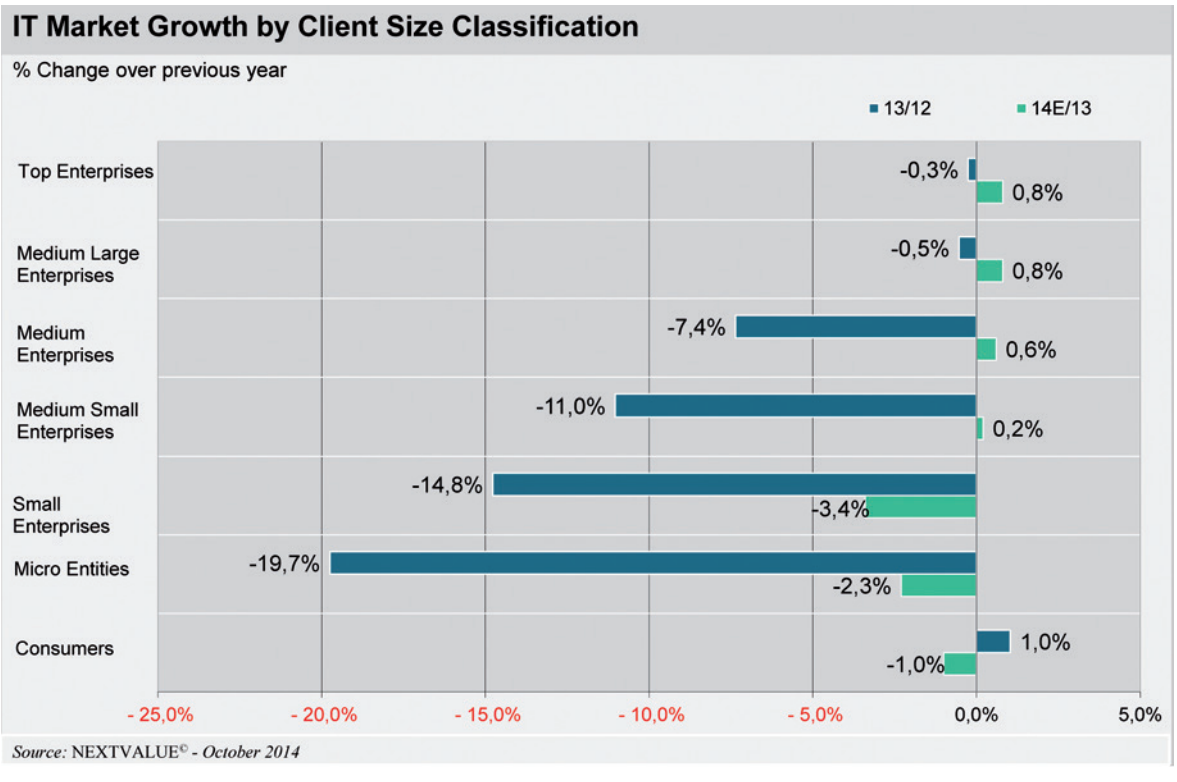


FIGURE A.9



that made up of the purchasing behavior that relates to the principal market segments.

IT EXPENDITURES IN THE MAIN MARKET SEGMENTS

The development dynamics of IT Expenditures for the main market segments are reported in Table A.2 – Industry. Overall, similar in outline to the definition of IT Expenditures introduced last year, the entire *Business* sector improved its position by 0.9%, in opposition to the *Consumer* sector that, as we have already seen, moved back this year by -1%.

Regarding the situation of a year ago, when IT Expenditures appeared to contract in all market segments, although with substantial differences in rate of decline, in 2014 plenty of segments return to positive territory, especially those of Insurance, Banking, Telecommunications and Media and Utilities.

TABLE A.2

IT Expenditures by Market Segment

Values in Millions of Euros

End-User Expenditures	2013	2014E	Δ % 14E/13
Insurance	1.210	1.248	3,1%
Banking	5.502	5.681	3,2%
Trade, Distribution and Services	2.350	2.312	-1,6%
Local Institutions	828	796	-3,9%
Industry	4.340	4.331	-0,2%
Public Administration	1.402	1.345	-4,1%
Health	548	530	-3,1%
Telecommunications and Media	2.883	2.977	3,3%
Transportation and Logistics	1.116	1.112	-0,4%
Utiliies	979	1.022	4,4%
Consumers	2.976	2.946	-1,0%
Total	**24.134**	**24.300**	**0,7%**

Source: NEXTVALUE© - October 2014

Because of the spending review, Central Public Administration and Local Government remain in marked decline, while Health Expenditures lightens, sustained mainly by investments in the private segment. The investment difficulties of the Medium and Small Enterprises continues to cause a moderate erosion of volume attributable to the Transportation and Logistics segments and, above all, the two macro-segments Industry and Commerce and Services. Needless to say, their performance is also penalized by the persistence of the consumption crisis.

Figure A.10 offers an overview of the growth dynamics in IT Expenditures attributed to various market segments. The size of the receipts is related to the result of the volume of Expenditures achieved in 2014.

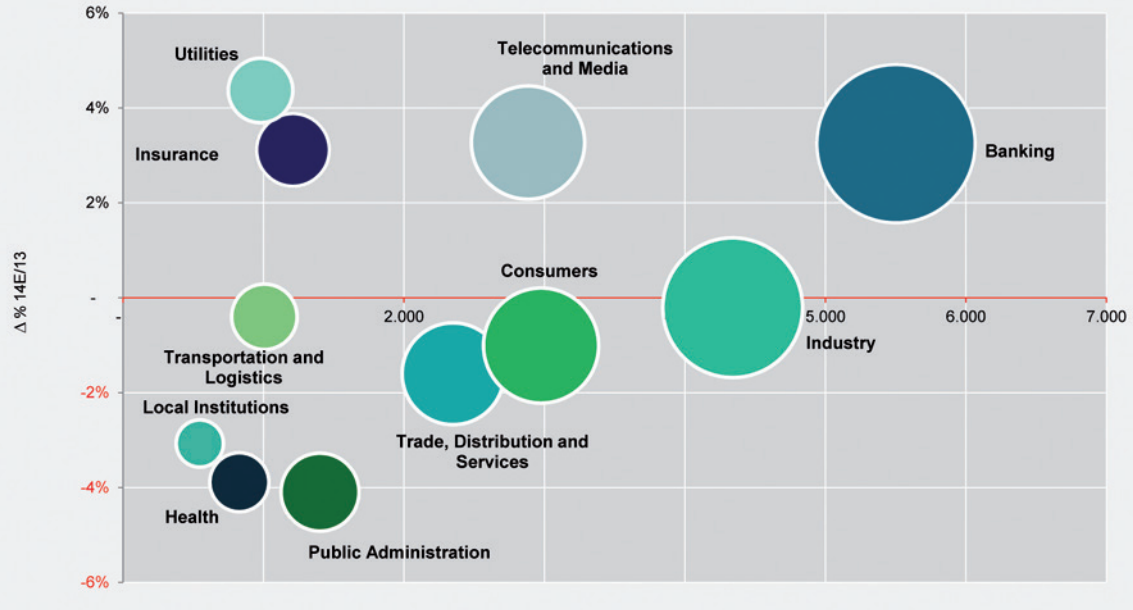
In chapter 4 of this Report, we provided a more precise description of the situation in Industry, expanding on the results of our survey of Top and Medium Large Enterprises. Therefore, we refer you to that section of the report for more detailed comments.

At this point, we offer instead a brief description of the Consumer segment since it is not the focus of our research.

FIGURE A.10

Dynamics of IT Market Segments

2014E/2013 growth and 2014 market value in millions of Euros



Source: NEXTVALUE© - *October 2014*

Even if the contraction in IT Expenditures in the Consumer segment is modest, the fact remains that this segment has nonetheless scored regular growth for several years. In 2014, the attitude of consumers marked by greater savings and caution was felt even in the realm of computer purchases.

Factors inherent in the development of consumer behavior contributed to the market contraction, accompanied by new offers inevitably related to lower prices, rates and promotions. Thus, interest in App, for digital content in genera and for sharing on Social Media, sustained the performance of Smartphones and Tablets while simultaneously reducing their average cost.

Another defining factor is the growth of Internet users in our country. In 2014, almost 20 million of us do this regularly every day on PCs, and more than 14.5 million on Smartphones or Tablets. *Web Shoppers*, those who more or less regularly make purchases online, now number 16 million. These facts alone would be enough to underline consumer behavior changes, increasingly connected via Mobile and increasingly seeking App and Wi-Fi connections. Email, once consider the killer App of the Web, is pushed aside by "always on" behavior, by website access for real-time sharing of experiences and opinions on Social Media.

The mobile device assumes a preeminent role in the selection and purchasing decision phase even inside stores, hence strategies on the part of many business of being omni-channel, of simplifying the buying process, of involving the consumer in a pleasant, gratifying experience during and especially after the purchase. This trend follows the supply process of many editors of offering a wide array of paid content.

Despite the momentary and light reversal of Expenditure volumes in the Consumer segment, we believe that in our market a powerful virtuous cycle is in progress based on the growing penetration of Smartphones and Tablets, which, in turn, drives more diverse offerings of digital content, making eCommerce take off.

B

Matrice di Attrattività
Appendice B

In merito alla destinazione specifica dei Budget i Direttori IT del nostro panel ci forniscono informazioni di dettaglio sulle aree dell'IT ove sono previsti investimenti nei prossimi dodici mesi. La nostra richiesta è articolata su tre diverse macro-tipologie di investimento, relative al Software Applicativo, all'Infrastruttura Tecnologica ed ai Servizi IT.

Ad esempio, le specifiche domande rivolte ai Direttori IT del panel sono state del tipo: "Indichi quali sono le Priorità di Investimento della sua azienda per la realizzazione e/o completamento di Progetti nelle seguenti aree [i.e. lo specifico item relativo al software applicativo, alla Infrastruttura Tecnologica o ai Sevizi, ndr:] nei prossimi 12 mesi. Se non intendete investire in quell'area indichi No Investimento".

La presenza o meno dell'investimento è quindi implicita nella risposta e la Intenzione di Investimento per ciascuna area è rappresentata dalla percentuale dei rispondenti per categoria di appartenenza.

La Priorità di Investimento è invece determinata dal peso relativo nel contesto degli altri investimenti a Budget. La scala propone un peso da 1 a 5, con la seguente attribuzione di significato:

1 = Bassa priorità, i.e.: nice to have;
2 = Bassa priorità, eventualmente da fare con extra-Budget;
3 = Media importanza, *a Budget*;
4 = Medio-alta importanza, sicuramente *prioritario nel Budget*;
5 = Prioritario e con *progetto già approvato*.

Il diagramma delle Priorità di Investimento segue quello delle Intenzioni,

mostrando il ranking ottenuto dalle specifiche aree. Incrociando e normalizzando i dati di Intenzione e di Priorità di Investimento ricaviamo una mappa sinottica che abbiamo definito *Matrice di Attrattività*. Sull'asse delle ascisse proiettiamo le percentuali di Intenzione all'investire nella specifica area, ad indicare il grado di diffusione dell'investimento nel panel; sull'asse delle ordinate rappresentiamo il valore medio pesato, ottenuto dalle dichiarazioni di Priorità dell'Investimento per la medesima area. La suddivisione in quadranti della matrice è ottenuta ricavando le medie per ciascun asse, in modo che possiamo visualizzare immediatamente il posizionamento relativo delle singole aree rispetto alla mediana. Così le Matrici di Attrattività costituiscono un efficace strumento di interpretazione visiva e quantitativa della domanda per le differenti aree tecnologiche.

Per comodità espositiva abbiamo anche fatto riferimento ai valori specifici dei *quadranti*, dando loro un nome che potesse essere significativo. Così il quadrante in alto a destra è definito di *Alto Potenziale:* in esso si posizionano le componenti che riscuotono un più elevato interesse ed una più elevata Priorità di Investimento. Secondo la nostra interpretazione, quando un Sistema d'Offerta copre le aree in questo quadrante, ha immediata possibilità di trovare *adopter* trasversali ai segmenti di mercato ed ai settori dimensionali. In generale le aree in questo quadrante sono dichiarate dai rispondenti come aree che dimostrano un impatto migliore e a breve termine sul business e generano il ROI (Return on Investment) atteso. All'interno dei processi di budgeting gli stanziamenti per queste aree sono già approvati o ampiamente probabili.

Le tecnologie o i servizi che si posizionano nel quadrante in alto a sinistra, quello denominato *Nicchia*, non hanno ancora un ampio mercato disponibile, ma le imprese che vi fanno riferimento, li scelgono attribuendo una elevata Priorità di Investimento. Tipicamente sono aree che possono interessare solo specifici segmenti verticali di mercato e/o aziende della medesima dimensione, oppure rappresentano tecnologie e servizi in rapida affermazione, che prospettano un tempo di payback breve e un ROI sostenibile, cruciali per l'organizzazione ma non ancora diffuse su larga scala. È noto l'interesse che può produrre un'area nella Nicchia per quei fornitori specializzati e focalizzati che vedono in essa la possibilità di attestarsi su nuovi clienti; altrettanto evidente è la difficoltà di discernere tra i tanti target quelli realmente interessati alla proposta.

Le aree che compaiono nel quadrante in basso a destra, che abbiamo definito di *Diffusione*, registrano un alto livello di Intenzione d'acquisto ed una bassa Priorità relativa. In generale riscuotono un interesse trasversale, sono investimenti inderogabili e necessari, ma non impattano

in modo decisivo l'Innovazione, se non per le ricadute sugli aspetti di efficienza dell'organizzazione; spesso risentono di cicli di realizzazione lunghi e complessi. L'alta ripetitività e frequenza di interesse fanno sì che le aree in questo quadrante siano particolarmente attraenti per chi nel Sistema d'Offerta si posiziona come fornitore di riferimento o tradizionale. Sulle aree in questo quadrante si produrranno un gran numero di azioni e di proposte specifiche, ad esempio di aggiornamento e di manutenzione evolutiva.

Infine il quadrante in basso a sinistra di *Enigma;* esso esprime le aree che riscuotono bassa Intenzione e bassa Priorità, generalmente nuove, ma già note agli *early adopter*, oppure proprie di nicchie molto specifiche. Per uscire dal quadrante e migrare verso posizioni più favorevoli esse dovranno dar prova della loro utilità su larga scala; i fornitori che le propongono devono lavorare meglio sulla proposizione di valore e sui proof of concept, per dimostrarne il valore per il business e confermare le performance e ed i benefici con quelli attesi.

Nel corso del tempo il percorso teorico di un'area di interesse, ad esempio relativa all'applicazione di una nuova tecnologia e che fa la sua prima comparsa nell'area di Enigma, mostra un'evoluzione più o meno rapida attraverso i quadranti di Nicchia e di Alto Potenziale, con una traiettoria più o meno alta, e un atterraggio in quello di Diffusione. Dopo un certo periodo l'area potrà tornare ad essere un Enigma o scomparire gradualmente. In realtà abbiamo assistito nel corso di questi anni di redazione di Matrici di Attrattività ad apparizioni di tecnologie e servizi direttamente nel quadrante di Nicchia e a rapide decadenze in quello di Diffusione, così come a scomparse premature in quello di Enigma.

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.

PUBBLICAZIONE FUORI COMMERCIO