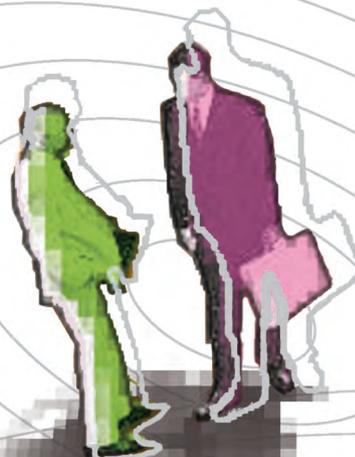




ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

ASSINTEL REPORT 2010



IL MERCATO DEL SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.



CONFCOMMERIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Rapporto realizzato da:

Nextvalue[®]
Diamo valore all'ICT.



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

ASSINTEL REPORT 2010

IL MERCATO DEL SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Rapporto realizzato da:

Nextvalue[®]
Diamo valore all'ICT.

Hanno collaborato alla realizzazione del Rapporto:

Alfredo Gatti
Managing Partner di Nextvalue

Susanna Bigioni
Responsabile Ricerche di Mercato di Nextvalue

Claudio Chiesa
Associate Partner di Nextvalue

Manuela Moroncini
Content Manager di Nextvalue

Realizzazione Grafica e Impaginazione
Nextvalue

Nextvalue S.r.l.
Viale Bianca Maria, 18 - 20129 Milano - Italia
Tel. +39 02 89763767
www.nextvalue.it - info@nextvalue.it - <http://blog.valueit.it>

©2010 Nextvalue

Il presente volume viene pubblicato con licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Non opere derivate Italia 2.5



Tu sei libero di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera 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. - Non commerciale: non puoi usare quest'opera per fini commerciali. - Non opere derivate: non puoi alterare o trasformare quest'opera, né usarla per crearne un'altra. Ogni volta che usi o distribuisce quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza. In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza. Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali. Le utilizzazioni consentite dalla legge sul diritto d'autore e gli altri diritti non sono in alcun modo limitati da quanto sopra. 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-nc-nd/2.5/it/legalcode>

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

Finito di stampare nel mese di Settembre 2010

Si ringrazia:





CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



Premessa di Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

Per la 5^a edizione dell'Assintel Report avrei voluto scrivere, finalmente, "il settore sta uscendo definitivamente dal tunnel della crisi" oppure "si intravede una luce all'orizzonte" e via dicendo. Purtroppo il Report registra per quest'anno solo un esile accenno di ripresa del settore rispecchiando del resto l'andamento di tutti i comparti dell'economia, fatta eccezione per le imprese manifatturiere che stanno registrando un graduale recupero dell'attività produttiva, guidato in larga misura dal miglioramento dell'export.

D'altro canto lo scenario con cui oggi ci stiamo confrontando è quello di una difficile transizione in cui la crisi morde ancora il tessuto dell'economia reale e lo fa anzitutto in termini di aumento della disoccupazione, anche se in misura più contenuta rispetto a quanto si registri altrove; e di debolezza dei consumi che, stando alle ultime previsioni dell'Ufficio Studi di Confcommercio, chiuderanno l'anno in corso a +0,4% con un Pil che si attesterà a +0,7%.

Occorre, pertanto, avanzare rapidamente nei cantieri delle riforme per costruire un'Italia che investa sul futuro, cioè anzitutto sui Talenti e sull'Innovazione. E' innovando, infatti, che si può infondere linfa vitale nel nostro sistema produttivo e apportare quel valore aggiunto che può permetterci di competere di più e meglio, di essere più forti, di non temere il confronto con l'estero.

Del resto, la capacità di crescere e di innovare non va solo a beneficio di coloro che operano in questo comparto o degli utilizzatori di queste attività, ma ha ricadute positive su tutto il sistema economico e sull'intera collettività. L'ICT rappresenta la piattaforma di accesso all'economia globale e l'impresa non può prescindere da questo prezioso strumento.

Confcommercio-Imprese per l'Italia si è da tempo impegnata, autonomamente e con diversi partner istituzionali, a fare in modo che l'auspicio della crescita digitale del Paese aumenti e si diffonda di più e meglio. Le numerose iniziative, i tanti incontri, i seminari e i workshop sono una testimonianza di questa nostra intensa attività sul territorio.

Sul piano nazionale, l'ormai noto Premio per l'Innovazione, che ogni anno seleziona le imprese più avanzate e attive, costituisce per tutti gli operatori del terziario un incentivo a prendere esempio da chi è stato capace di crescere; mentre i protocolli d'intesa con il Ministero della Pubblica Amministrazione e dell'Innovazione favoriranno la diffusione della digitalizzazione tra le micro imprese. Inoltre, con l'accordo che ho di recente firmato insieme al Ministro Brunetta, è stato istituito un Tavolo per le strategie dell'innovazione attraverso l'ICT. Tutte le azioni messe in campo, e lo stesso evolversi del mercato globale, dovranno, dunque, inevitabilmente condurre a una crescita del mercato dell'ICT, al quale restano, in Italia, ampi margini d'incremento: il mio augurio è che tale crescita abbia un'evoluzione rapida, a vantaggio sia degli agenti dell'offerta sia dei fruitori dei servizi.

Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia



Assintel è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia.

Rappresenta le imprese associate presso autorità, enti ed istituzioni nazionali ed internazionali, ne tutela gli interessi e si fa portavoce delle loro esigenze.

Assintel **rappresenta l'ICT sull'intero territorio nazionale** attraverso accordi diretti con le associazioni territoriali di Confcommercio (Ascom), per portare concretamente le iniziative e i servizi alle migliaia di piccole e medie aziende che operano nel settore.

A livello confederale, Assintel fa parte del Consiglio Generale di Confcommercio e ne presiede la **Commissione Innovazione Tecnologica e Sviluppo d'Impresa**.

Assintel 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, ed è impegnata a mettere in contatto concretamente domanda e offerta, stimolando un **approccio empatico alle esigenze del mercato** e sollecitando una comunicazione adeguata al target di riferimento.

L'**associato** è al centro della mission di Assintel, l'anima e il motivo stesso di esistere dell'associazione: dall'associato e dalle sue esigenze nascono i programmi e i servizi di Assintel.

Fare parte di una associazione di categoria è strumento fondamentale per consentire all'azienda di **entrare in un network di imprese** con gli stessi 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 sono 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 convegnistica, le ricerche e le analisi di scenario, l'organizzazione di workshop, la presenza istituzionale a prestigiosi eventi e fiere di settore, i progetti in collaborazione con le Istituzioni, la formazione finanziata, i gruppi di lavoro settoriali sono solo alcune delle iniziative che Assintel sviluppa per i propri associati.

Lettera di Giorgio Rapari

Presidente Assintel

Care lettrici e cari lettori,

è inutile nascondere che l'Information Technology sta vivendo un periodo di criticità, che possiamo quasi intendere come un "ground zero", dopo il quale la struttura stessa del nostro mercato si scoprirà modificata dalle sue radici.

I trend che avevamo delineato esattamente un anno fa si sono dimostrati, nei fatti, ancor più accentuati, così come hanno già evidenziato i dati del primo trimestre 2010, mentre la ripresa si affaccia all'orizzonte timidamente ed ha contorni incerti. Stiamo vivendo un periodo di stabile transizione, una "nuova normalità" che ha tutta l'aria di voler durare ancora a lungo.

Ciò che manca non è la vitalità di un mercato che, pur con alcuni limiti, è antropologicamente innovatore; è piuttosto una cornice culturale che valorizzi l'Innovazione come asset strategico per il Paese. L'approccio sistemico qui è d'obbligo, perché le dimensioni sono molte e tra loro sovrapposte.

Dal punto di vista degli Operatori IT, il modello che punta sull'efficienza e sulla riduzione dei costi per far fronte al calo degli ordini rischia di depauperare la capacità stessa d'innovazione, mentre questo periodo dovrebbe essere utilizzato per prepararsi alla ripresa che verrà.

Il fare impresa tout-court soffre ancora delle criticità strutturali che gli sono proprie ormai da tempo: nelle micro e piccole imprese mancano spesso le condizioni per pensare all'ICT come investimento per il proprio business; l'infrastruttura economico-fiscale non favorisce gli investimenti in Innovazione; il sistema creditizio non riesce a risolvere il problema della mancanza cronica di liquidità nelle aziende.

E la Pubblica Amministrazione, che potrebbe essere un volano per la rivoluzione digitale del Paese, tarda a metabolizzare e ad implementare gli impulsi dati dal Ministro Brunetta.

Last but not least la dimensione politica, che dovrebbe tracciare i contorni dello sviluppo, tarda a farlo in modo efficace. Riprendendo le parole che utilizzai lo scorso anno, purtroppo ancora attuali: "manca ancora una visione strategica dell'Innovazione, manca un progetto unitario e concreto per il suo sviluppo, mancano idee nuove e strumenti nuovi. Il lessico dell'Innovazione è entrato nel linguaggio della politica ma non ancora nei suoi programmi".

E' allora fondamentale il ruolo del nostro sistema associativo imprenditoriale, che Assintel e Confcommercio – Imprese per l'Italia stanno giocando con impegno caparbio, per sensibilizzare e vincolare gli attori politici a mettere in agenda provvedimenti coerenti per sostenere e promuovere l'Innovazione, dando così beneficio, diretto e indiretto, sia al mercato dell'ICT sia a tutto il sistema-Paese.

Buona lettura e buon lavoro,

Giorgio Rapari
Presidente Assintel



La *ricerca* è l'elemento fondante di Nextvalue, la risorsa principe del nostro patrimonio conoscitivo e da cui traiamo l'informazione puntuale, consistente ed attendibile ed i riferimenti più significativi alla base dei nostri schemi interpretativi e dei nostri interventi.

Il nostro è un *programma integrato* di ricerca operativa e di best practice, finalizzato a mettere in sintonia le imprese che operano in ambito IT e New Media con i loro mercati, offrendo loro un sistema di riferimento attendibile e informazioni rilevanti e puntuali su temi quali i budget e gli investimenti, le dimensioni ed i trend dei mercati, i benchmark di riferimento e casi di business a cui riferirsi.

Tutto ciò è frutto del costante lavoro svolto in collaborazione con oltre 1.000 autorevoli decisori, che partecipano alla nostra community di business e ci forniscono il loro prezioso contributo di vista "in avanti" rispetto alle trasformazioni in atto ed ai cambiamenti in divenire.

I nostri *Clienti*, imprenditori e manager di prima linea di Operatori, Investitori, Istituzioni che operano in campo IT e New Media, ci riconoscono il valore aggiunto di questo modello operativo assieme ad un approccio onesto, equilibrato, competente, pragmatico e orientato ai risultati.

Sono ormai oltre 400 i progetti affrontati, oltre la metà nell'ambito della ricerca di mercato, ma anche dell'*affiancamento al management* in supporto ad operazioni di *M&A* ed a *processi di innovazione* e di *crescita*.

Affrontare in modo innovativo le problematiche è un altro elemento distintivo. Grazie alle metodologie e agli strumenti che deteniamo sotto il marchio ValueIT[®] e alle alleanze con partner internazionali del calibro di Aberdeen Group - www.aberdeen.com - e Alinean - www.alinean.com - Nextvalue è antesignana in Italia per le tecniche di ricerca in ambito business basate su metodologie di Panelling approvate dal Technology Forecasting Consortium ed è pioniere nelle prassi di misurazione del ROI di progetti IT, Internet e del Valore che l'IT può portare al business.

Da parte nostra facciamo affidamento sull'esperienza di mercato che il nostro team di partner, analisti e consulenti ha maturato in questi anni all'interno della nostra organizzazione e in precedenza svolgendo ruoli di prima linea o esecutivi in organizzazioni del mercato. Nextvalue è anche una iniziativa in crescita, che promuove la diffusione di cultura e di best practice sui fronti emergenti quali il Cloud Computing, l'Enterprise 2.0 e l'Internet of Things.

Oltre al programma di ricerca Forum ValueIT[®], tra le principali iniziative vi è Nextvalue360 - www.nextvalue360.it - il business media a disposizione della community IT che mette a disposizione online il nostro knowledge e aggrega attraverso gli strumenti del Web 2.0 i principali contenuti messi a disposizione da altre entità di ricerca e dagli stessi utilizzatori.

Nextvalue è anche promotore in Italia e research partner di CIONet[®] - www.cionet.com - il primo business network internazionale riservato ai Chief Information Officer di aziende Top.

SOMMARIO

EXECUTIVE SUMMARY	15
MACROAMBIENTE: LO SCENARIO ECONOMICO GLOBALE	27
Quattro possibili rischi	28
Europa a più velocità	29
Ripresa italiana convincente	32
IT pronta a fare la propria parte	35
I TREND DELLE TECNOLOGIE	39
Gli end point nel 2011	42
Internet delle applicazioni	46
Internet delle cose	49
Altri trend di medio termine	54
Green IT	54
Unified Communications & Collaboration	56
Oltre l'ERP	59
Business Intelligence e Performance Management	60
Virtualmente insicuri	61
LO SCENARIO DEL MERCATO IT IN ITALIA NEL 2010	65
La spesa IT per classe dimensionale del cliente	74
Il business IT nei principali mercati	79
Consumer	81
Banche	82
Assicurazioni	86
Industria	89
Commercio, Distribuzione e Servizi	91
Pubblica Amministrazione	93
Enti Locali	98
Sanità	100
Telecomunicazioni e Media	103
Utility	107
Logistica e Trasporti	111
L'Hardware e i Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione	114
Il Software	117
Il Software di Sistema	120
Il Middleware	121
Il Software Applicativo	123
I servizi IT	126
Gli approfondimenti	131
Geospatial Information Systems (GIS)	131
Enterprise Mobility	133

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI

137

Obiettivi e metodologia	138
Strategia dell'impresa	141
Strategia dell'Information System e Budget IT	142
Intenzione e Priorità di Investimento	151
Software Applicativo – Totale Panel	155
Software Applicativo – Risultati per Classe Dimensionale	158
Software Applicativo – Imprese Top	158
Software Applicativo – Imprese Medio Grandi	160
Software Applicativo – Imprese Medie	162
Software Applicativo – Imprese Medio Piccole	164
Software Applicativo – Imprese Piccole	166
Software Applicativo – Risultati per Settore Produttivo	168
Software Applicativo – Banche	168
Software Applicativo – Assicurazioni	172
Software Applicativo – Industria	174
Software Applicativo – Commercio, Distribuzione e Servizi	177
Software Applicativo – Sanità	179
Software Applicativo – Enti Locali	182
Software Applicativo – Telecomunicazioni e Media	185
Software Applicativo – Utility	188
Software Applicativo – Logistica e Trasporti	192
Infrastruttura Tecnologica – Totale Panel	194
Infrastruttura Tecnologica – Risultati per Classe Dimensionale	198
Infrastruttura Tecnologica – Imprese Top	198
Infrastruttura Tecnologica – Imprese Medio Grandi	200
Infrastruttura Tecnologica – Imprese Medie	202
Infrastruttura Tecnologica – Imprese Medio Piccole	204
Infrastruttura Tecnologica – Imprese Piccole	206
Servizi IT – Totale Panel	208
Servizi IT – Risultati per Classe Dimensionale	211
Servizi – Imprese Top	211
Servizi – Imprese Medio Grandi	213
Servizi – Imprese Medie	215
Servizi – Imprese Medio Piccole	217
Servizi – Imprese Piccole	219
Grado di Customer Satisfaction	221

LA PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE SOCIETÀ DI SOFTWARE E SERVIZI IT **235**

Le finalità dell'analisi e i KPI utilizzati	238
L'analisi delle performance	245
La performance a livello generale dei settori considerati	245
Le performance finanziarie, economiche e patrimoniali	247
La performance gestionale	253
Conclusioni	254

LE STRATEGIE EMERGENTI **259**

Nel gioco del CIO la posta si alza	261
IT dalle nuvole	265
Nuovi modelli di imprese di Software e di Servizi IT	273
Una stagione particolare per il Merger & Acquisition	278
Sistema-Paese ed IT	281

LA PAROLA AI PROTAGONISTI **287**

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

MACROAMBIENTE: LO SCENARIO ECONOMICO GLOBALE

TABELLA 1.1	Principali indicatori economici Area UE – Dati e Previsioni	30
FIGURA 1.1	Previsione di crescita del Pil e andamento del deficit di budget del Governo	31

I TREND DELLE TECNOLOGIE

FIGURA 2.1	Le tecnologie strategiche per i prossimi 12 mesi	40
FIGURA 2.2	Soluzioni Cloud Computing per lo stack IT	41
FIGURA 2.3	Tecnologie e practice di UCC	57

LO SCENARIO DEL MERCATO IT IN ITALIA NEL 2010

FIGURA 3.1	Il mercato italiano dell'IT	66
FIGURA 3.2	Il mercato italiano dell'IT: dinamiche di crescita	67
FIGURA 3.3	IT Italia vs. altre economie	68
FIGURA 3.4	Confronto dei tassi di crescita annuali dell'IT nei principali Paesi	69
FIGURA 3.5	Crescita della Spesa IT in relazione al Pil – Principali Paesi Europei	70
FIGURA 3.6	Dinamiche dei componenti: il business IT rispetto ai business contigui	73
TABELLA 3.1	Utenza Business: Classi Dimensionali d'impresa	75
FIGURA 3.7	Spesa IT per Classe Dimensionale del Cliente	76
FIGURA 3.8	Crescita del mercato IT per Classe Dimensionale del Cliente	76
TABELLA 3.2	Spesa IT per segmento di mercato	80
FIGURA 3.9	Dinamiche dei segmenti di mercato IT	80
FIGURA 3.10	Il mercato italiano del Software	118
FIGURA 3.11	Il mercato italiano del Software: dinamiche di crescita	118
FIGURA 3.12	Il mercato italiano del Software Applicativo	123
FIGURA 3.13	Il mercato italiano del Software Applicativo: dinamiche di crescita	124
FIGURA 3.14	Il mercato italiano dei Servizi IT	127
FIGURA 3.15	Il mercato italiano dei Servizi IT: dinamiche di crescita	128

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI

TABELLA 4.1	Panel: Classi Dimensionali d'impresa	139
FIGURA 4.1	Composizione del Panel per dimensione dell'impresa	140
FIGURA 4.2	Composizione del Panel per settore produttivo	140
FIGURA 4.3	Indicazione sulla strategia dell'impresa	141
FIGURA 4.4	Il ruolo dell'IT in azienda	143
FIGURA 4.5	Disponibilità economica della Divisione IT	144
FIGURA 4.6	Incidenza percentuale media attuale del budget IT sul fatturato	144
FIGURA 4.7	Incidenza percentuale media attuale del budget IT sul fatturato per Classe Dimensionale delle imprese	146
FIGURA 4.8	Variazione percentuale sul budget prevista nei prossimi 12 mesi	147
FIGURA 4.9	Budget della Direzione dei Sistemi Informativi: ripartizione fra Spesa Ricorrente e Investimenti in nuovi progetti	148
FIGURA 4.10	Ripartizione della quota di 'Budget per la Spesa ricorrente' fra le sue componenti	149
FIGURA 4.11	Ripartizione della quota di 'Budget per la Spesa Ricorrente' fra le sue componenti per Classe Dimensionale	149
FIGURA 4.12	Ripartizione della quota di 'Budget per Investimenti in Nuovi Progetti' fra le sue componenti	150
FIGURA 4.13	Ripartizione della quota di 'Budget per Investimenti in Nuovi Progetti' fra le sue componenti per Classe Dimensionale	150
FIGURA 4.14	Indirizzi prevalenti delle imprese nella gestione delle risorse IT	151
FIGURA 4.15	Totale Panel; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	156
FIGURA 4.16	Totale Panel; Software Applicativo: Priorità di Investimento	156
FIGURA 4.17	Totale Panel; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	157
FIGURA 4.18	Imprese Top; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	159
FIGURA 4.19	Imprese Top; Software Applicativo: Priorità di Investimento	159

FIGURA 4.20	Imprese Top; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	160
FIGURA 4.21	Imprese Medio Grandi; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	161
FIGURA 4.22	Imprese Medio Grandi; Software Applicativo: Priorità di Investimento	161
FIGURA 4.23	Imprese Medio Grandi; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	162
FIGURA 4.24	Imprese Medie; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	163
FIGURA 4.25	Imprese Medie; Software Applicativo: Priorità di Investimento	163
FIGURA 4.26	Imprese Medie; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	164
FIGURA 4.27	Imprese Medio Piccole; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	165
FIGURA 4.28	Imprese Medio Piccole; Software Applicativo: Priorità di Investimento	165
FIGURA 4.29	Imprese Medio Piccole; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	166
FIGURA 4.30	Imprese Piccole; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	167
FIGURA 4.31	Imprese Piccole; Software Applicativo: Priorità di Investimento	167
FIGURA 4.32	Imprese Piccole; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	168
FIGURA 4.33	Banche; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	169
FIGURA 4.34	Banche; Software Applicativo: Priorità di Investimento	169
FIGURA 4.35	Banche; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	170
FIGURA 4.36	Assicurazioni; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	173
FIGURA 4.37	Assicurazioni; Software Applicativo: Priorità di Investimento	173
FIGURA 4.38	Assicurazioni; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	174
FIGURA 4.39	Industria; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	175
FIGURA 4.40	Industria; Software Applicativo: Priorità di Investimento	175
FIGURA 4.41	Industria; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	176
FIGURA 4.42	Commercio, Distribuzione e Servizi; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	178
FIGURA 4.43	Commercio, Distribuzione e Servizi; Software Applicativo: Priorità di Investimento	178
FIGURA 4.44	Commercio, Distribuzione e Servizi; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	179
FIGURA 4.45	Sanità; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	180
FIGURA 4.46	Sanità; Software Applicativo: Priorità di Investimento	180
FIGURA 4.47	Sanità; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	181
FIGURA 4.48	Enti Locali; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	184
FIGURA 4.49	Enti Locali; Software Applicativo: Priorità di Investimento	184
FIGURA 4.50	Enti Locali; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	185
FIGURA 4.51	Telecomunicazioni e Media; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	187
FIGURA 4.52	Telecomunicazioni e Media; Software Applicativo: Priorità di Investimento	187
FIGURA 4.53	Telecomunicazioni e Media; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	188
FIGURA 4.54	Utility; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	190
FIGURA 4.55	Utility; Software Applicativo: Priorità di Investimento	190
FIGURA 4.56	Utility; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	191
FIGURA 4.57	Logistica e Trasporti; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	193
FIGURA 4.58	Logistica e Trasporti; Software Applicativo: Priorità di Investimento	193
FIGURA 4.59	Logistica e Trasporti; Software Applicativo: Matrice di Attrattività	194
FIGURA 4.60	Totale Panel; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	195
FIGURA 4.61	Totale Panel; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento	195
FIGURA 4.62	Totale Panel; Infrastruttura Tecnologica: Matrice di Attrattività	196
FIGURA 4.63	Imprese Top; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	199
FIGURA 4.64	Imprese Top; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento	199
FIGURA 4.65	Imprese Top; Infrastruttura Tecnologica: Matrice di Attrattività	200
FIGURA 4.66	Imprese Medio Grandi; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	201
FIGURA 4.67	Imprese Medio Grandi; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento	201
FIGURA 4.68	Imprese Medio Grandi; Infrastruttura Tecnologica: Matrice di Attrattività	202
FIGURA 4.69	Imprese Medie; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	203
FIGURA 4.70	Imprese Medie; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento	203
FIGURA 4.71	Imprese Medie; Infrastruttura Tecnologica: Matrice di Attrattività	204
FIGURA 4.72	Imprese Medio Piccole; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	205
FIGURA 4.73	Imprese Medio Piccole; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento	205
FIGURA 4.74	Imprese Medio Piccole; Infrastruttura Tecnologica: Matrice di Attrattività	206
FIGURA 4.75	Imprese Piccole; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	207
FIGURA 4.76	Imprese Piccole; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento	207
FIGURA 4.77	Imprese Piccole; Infrastruttura Tecnologica: Matrice di Attrattività	208
FIGURA 4.78	Totale Panel; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	209

FIGURA 4.79	Totale Panel; Servizi: Priorità di Investimento	209
FIGURA 4.80	Totale Panel; Servizi: Matrice di Attrattività	210
FIGURA 4.81	Imprese Top; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	212
FIGURA 4.82	Imprese Top; Servizi: Priorità di Investimento	212
FIGURA 4.83	Imprese Top; Servizi: Matrice di Attrattività	213
FIGURA 4.84	Imprese Medio Grandi; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	214
FIGURA 4.85	Imprese Medio Grandi; Servizi: Priorità di Investimento	214
FIGURA 4.86	Imprese Medio Grandi; Servizi: Matrice di Attrattività	215
FIGURA 4.87	Imprese Medie; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	216
FIGURA 4.88	Imprese Medie; Servizi: Priorità di Investimento	216
FIGURA 4.89	Imprese Medie; Servizi: Matrice di Attrattività	217
FIGURA 4.90	Imprese Medio Piccole; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	218
FIGURA 4.91	Imprese Medio Piccole; Servizi: Priorità di Investimento	218
FIGURA 4.92	Imprese Medio Piccole; Servizi: Matrice di Attrattività	219
FIGURA 4.93	Imprese Piccole; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi	220
FIGURA 4.94	Imprese Piccole; Servizi: Priorità di Investimento	220
FIGURA 4.95	Imprese Piccole; Servizi: Matrice di Attrattività	221
FIGURA 4.96	Grado di Customer Satisfaction	222
FIGURA 4.97	Frequenza di visite del principale Fornitore IT	223
FIGURA 4.98	Criteri per la Scelta del Fornitore IT	224
FIGURA 4.99	Indicazione sulla Valutazione del Fornitore di Software e Servizi principale	224
FIGURA 4.100	Criteri di valutazione dei fornitori: Importanza del criterio e Valutazione dei fornitori di Software e servizi in funzione del criterio	226
TABELLA 4.2	Definizioni delle Aree Applicative	227
TABELLA 4.3	Definizioni delle Infrastrutture Tecnologiche	230
TABELLA 4.4	Definizioni dei Servizi	233

LA PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE SOCIETÀ DI SOFTWARE E SERVIZI IT

TABELLA 5.1	La riclassificazione finanziaria	239
TABELLA 5.2	La riclassificazione funzionale dello Stato Patrimoniale	240
TABELLA 5.3	Riclassificazione del Conto Economico a valore della produzione e a valore aggiunto	241
TABELLA 5.4	Analisi Finanziaria: Principali KPI	242
TABELLA 5.5	Analisi Patrimoniale: Principali KPI	242
TABELLA 5.6	Analisi Economica: Principali KPI	243
TABELLA 5.7	Indici di produttività	244
FIGURA 5.1	Modello di Analisi della Performance	244
TABELLA 5.8	Le performance dei settori considerati in relazione a: Variazione del Fatturato, ROS, Rigidità degli investimenti	246
TABELLA 5.9	Le performance dei settori considerati in relazione a: Peso Ammortamenti sul Fatturato, Peso dei costi del Personale sul Fatturato, Variazione n. dipendenti	246
TABELLA 5.10	Indicatori di situazione finanziaria: Indice di disponibilità, Indice di Liquidità, Giorni medi di incasso Crediti, Giorni medi pagamento Debiti	247
TABELLA 5.11	Indicatori di situazione finanziaria: Autocopertura degli Immobilizzi, Rapporto FCO/Posizione Finanziaria Netta	249
TABELLA 5.12	Indicatori di redditività operativa	250
TABELLA 5.13	Indicatori di redditività globale e scomposizione in fattori: ROE, ROI, Grado di Indebitamento, Impatto altre gestioni	251
TABELLA 5.14	Costo dell'indebitamento e peso delle imposte: ROD, % Tax	252
TABELLA 5.15	Indicatori di solidità patrimoniale	253
TABELLA 5.16	Indicatori di produttività	254
FIGURA 5.2	Il "circolo vizioso" di distruzione di valore	255
FIGURA 5.3	Il "circolo virtuoso" di creazione di valore	256

LE STRATEGIE EMERGENTI

FIGURA 6.1	Una strategia praticabile per l'adozione di Cloud Computing	269
TABELLA 6.1	Principali attributi, caratteristiche e benefici del Cloud Computing	271
FIGURA 6.2	Esempio di valutazione di profilo ISV	275



EXECUTIVE SUMMARY

Un anno fa da queste stesse pagine annotavamo una economia globale entrata nella sua fase più acuta di recessione, ma già cominciavamo a chiederci quanto a lungo la crisi potesse durare e se vi fossero già segnali in qualche modo positivi o prodromi di miglioramenti. Dodici mesi dopo proviamo ad esorcizzare il rischio di un *double dip* dell'economia, ovvero il possibile ritorno di fiamma di una situazione avversa, mentre sono molti i segnali positivi che confermano il consolidarsi di una situazione migliore.

L'opinione più diffusa, anche tra i C-level dei nostri Panel, è che ci vorrà ancora del tempo. Del tempo per ripartire, delle velocità diverse in presenza di condizioni diverse. In Europa, per esempio, se la Germania ha già dato segni evidenti di nuovo slancio, molti altri Paesi stentano ancora a ripartire e cresce il divario tra i Paesi "principali" e quelli "periferici", soprattutto a causa dei differenti tassi di produttività. Vi è una Europa un po' più a posto con i conti pubblici e, soprattutto, con produttività più alta e con la bilancia commerciale in attivo, ed una con disavanzi nei conti, alle prese con problemi strutturali, meno brillante nella gestione, costretta ad inseguire. A fronte di una domanda interna che langue ovunque, la ripresa europea rimane ancorata al commercio internazionale e ad un probabile indebolimento dell'Euro, quale importante fattore di competitività.

Nei mesi scorsi il nostro Paese è apparso piuttosto al riparo dai peggiori effetti della crisi globale e non costretto ad attuare drastiche politiche restrittive. Le nostre attività produttive mostrano un rassicurante incremento tendenziale, anche se la nostra ripresa è principalmente connessa al contributo positivo all'export fornito dal comparto del *Made in Italy*. Ci siamo ripresi a ritmi più veloci della Spagna e un po' più lenti della Gran Bretagna e di tutti



quei Paesi che possono contare su una *produttività* più alta, forti attivi della *bilancia commerciale* e con disavanzi nei *conti pubblici* meglio gestibili. Posto che il nostro Paese detiene da sempre un deficit molto alto, compensato dall'altrettanto alta propensione al risparmio delle famiglie, le altre componenti che dovrebbero sostenere la nostra crescita latitano, a cominciare dai *consumi*.

Il sistema produttivo italiano ha comunque reagito bene ed ha tutte le qualità per trainare il Paese verso una ripresa economica più consistente, pur permanendo difficoltà evidenti. Le imprese chiedono una maggiore stabilità e riforme al quadro politico, maggiori competenze professionali e maggiore flessibilità al mercato del lavoro, detassazione degli utili reinvestiti, migliore accesso al credito. Molte faticeranno a cogliere risultati positivi in una situazione in cui i consumi delle famiglie resteranno bassi, così come rimane improcrastinabile mettere al centro della discussione della politica economica il nodo della bassa crescita, ovvero articolare una politica per i *servizi* complementare alla parte più dinamica del sistema manifatturiero. Occorre anche un maggiore sostegno all'innovazione, alla riqualificazione del capitale umano, agli investimenti in ricerca e sviluppo e in infrastruttura, all'utilizzo del credito, alla valorizzazione di mercati diversi, quali, ad esempio, il Turismo, ma anche il nostro dell'Information Technology. Senza l'adozione di interventi di ampio respiro le opportunità di cambiamento stimulate dall'attuale ripresa andranno sprecate.

Nei nostri programmi di politica economica vi è un'ampia sottovalutazione del ruolo dell'IT, in contrapposizione a ciò che avviene in altri Paesi europei. L'obiettivo di migliorare la competitività e la produttività del sistema-Paese non può essere raggiunto senza porre l'IT al centro conclamato di piani di sviluppo e, ancor prima, di programmi scolastici e di iniziative di innovazione.

Se poi il problema è anche localizzato nella nostra Pubblica Amministrazione, occorrerà che il prossimo piano triennale proponga esplicitamente obiettivi e programmi concreti e che la stessa P.A. si impegni ad attuarli.

Tra gli scopi istituzionali di Assintel vi è proprio quello di promuovere l'adozione dell'IT, oltre che di dare un nuovo impulso alla libera concorrenza e all'attuazione di provvedimenti a favore dell'innovazione dei servizi, anche della P.A. centrale e locale. La nostra Associazione ha moltiplicato la propria presenza a vari tavoli di discussione nell'interesse di favorire proposte e modelli che migliorino le attuali filiere della produzione e dei servizi.

Nelle conclusioni del Capitolo 1 di questo Report, dedicato come sempre allo scenario economico, rileviamo le direttrici dell'attuale ripresa e come esse presuppongano che anche l'*industry IT* assuma migliore coesione e capacità di proposta e di attuazione. Occorre però tenere

presente che i primi sei mesi del 2010 sono stati tra i più duri in generale per gli Operatori IT, proprio perché la natura stessa dell'investimento, tipicamente di capitale a medio-lungo termine non ha riavviato la domanda di Hardware, Software e di Servizi IT.

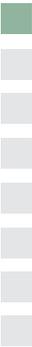
Ciò non significa che siano venute meno le capacità e le prospettive per le aziende operatrici. Molte di queste si stanno attrezzando oggi per affrontare meglio il mercato quando muteranno le condizioni per un rialzo della domanda IT e questo ci appare evidente sia dagli stessi segnali rilevati in questa seconda parte dell'anno, sia perché siamo convinti che l'IT svolga un ruolo insostituibile per le stesse imprese utilizzatrici, a sostegno dei loro processi di diversificazione di business, di innovazione di prodotto, di miglioramento dell'export, di revisione di prassi e di organizzazioni. Il punto è che anche la ripresa dell'IT non dovrebbe avvenire solo in ordine sparso, ma anche sotto l'egida di programmi e di interventi *quadro*, che si rendano indispensabili per accelerare la ripresa complessiva del sistema-Paese e per riposizionarci più vicini ai Paesi che ci precedono. Trasformare il *knowledge* in una leva economica non è impresa facile, ma ha un valore strategico straordinario.

Il format così apprezzato del nostro Report, dopo lo scenario, propone nel Capitolo 2 un rapido excursus sulle tecnologie e le *practices* emergenti e che si affermano come rilevanti nella trasformazione dell'IT e nel suo utilizzo 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 dagli stessi Chief Information Officer come strategiche nei prossimi dodici mesi, in particolare al *Cloud Computing* e a tutti i servizi che afferiscono ad esso, quali l'*Infrastructure as a Service*, il *Platform as a Service* ed il *Software as a Service*.

Nell'edizione di quest'anno del Report l'argomento Cloud Computing trova grandissimo spazio. La ragione è che esso si coniuga con il tema più ampio della ricerca della strategia IT più efficace, in grado di far riprendere quota all'IT sul piano aziendale e di liberare risorse, budget e competenze da destinare a progetti e servizi prioritari per il business. Il trend è già in corso ed ha conseguenze molto importanti sullo stesso personale dell'IT, con la necessità di ridistribuire profili professionali che, diversamente dagli attuali, puntano ad essere meno improntati alle competenze tecnologiche e più orientati alle competenze architettoniche e di integrazione di servizi, eventualmente disponibili nella nuvola. Nuovi e fondamentali compiti sono richiesti soprattutto alle figure manageriali, ovvero ai Chief Information Officer ed ai loro riporti diretti, in uno scenario nascente di radicale cambiamento degli skill richiesti. Lo stesso mercato del lavoro connesso all'IT ne sarà fortemente condizionato.

Analogamente abbiamo dato largo spazio alla problematica dell'*end*





point ideale, ovvero all'evoluzione dello strumento *client*. Il controllo dell'end point è uno dei punti caldissimi dell'attuale scenario competitivo globale, con l'affermarsi di sistemi operativi e di linee di prodotto diverse, dai PC tradizionali, ai Netbook, ai Tablet PC, agli Smartphone.

Leva e oggetto di questa formidabile trasformazione è la stessa *Internet*, dall'*Internet delle Applicazioni* all'*Internet delle Cose*, in una visione coerente della Rete come "Sistema Operativo", neutrale e affidabile. Come tutti i sistemi operativi anche Internet fornisce l'accesso a risorse fisiche ed infrastrutturali, offre un layer per accedere a dati e ad altri sistemi, fa girare le più svariate e complesse "Applicazioni". Solo che in questo caso i dati spesso sono gli stessi social network ed i sottosistemi sono magari quelli di localizzazione e mapping, di indicizzazione dei siti Web, i riconoscitori di immagini e di linguaggio, i traduttori automatici, e tanti altri ogni giorno sempre più disponibili ad una audience globale. Sono sottosistemi che risiedono anch'essi nella Cloud, che attivano o sono attivati da una miriade di oggetti fisici, quali sensori, touch screen, GPS, accelerometri, magnetometri, ecc., appunto le "Cose".

Il capitolo è dedicato alle tecnologie passando anche brevemente in rassegna argomenti non certo trascurabili, quali la *Green IT*, lo *Unified Communications & Collaboration*, l'*Erp*, la miglior *Gestione dei Processi*, il ruolo chiave assunto dalla *Business Intelligence* e dal *Performance Management* e la *Sicurezza*.

Archivate le tecnologie, il Capitolo 3 propone una vista sintetica della spesa IT del mercato italiano, complessiva e per singoli comparti, fino ad esaminare la situazione ed i trend più specifici del Software e Servizi IT, alle viste per industry e per singola componente di spesa end-user.

Pur con il recupero in corso in questo secondo semestre, la performance complessiva della Spesa IT attesa in Italia per il 2010 rimane con un forte segno negativo rispetto ad un anno fa. La Spesa IT complessiva si attesta a 19.271 Milioni di Euro, con un tasso negativo del -7,6% su base annua; manca all'appello quasi 1 Miliardo di Euro rispetto al 2009, già anno foriero di preoccupazioni.

L'impatto negativo di tutte le componenti dell'IT è accentuato, in particolare, dal comparto dell'Hardware e dell'Assistenza Tecnica, che da solo perde ben il -18,6% attestandosi a 5.900 Milioni di Euro su base annua, anche per le dinamiche dei prezzi e gli accentuati effetti della Virtualizzazione. Rimane preoccupante anche il comparto dei Servizi IT, che a causa della penuria di nuovi progetti e dell'ulteriore detrimento delle tariffe professionali, scende a 9.023 Milioni di Euro, con -3,8% di tasso di decrescita annua. In controtendenza rimane, da solo, il comparto del Software, che con i 4.348 Milioni di Euro di spesa end-user cresce quest'anno del +2,7% rispetto al 2009, in particolare sorretto dalla crescita del Software di Infrastruttura a +5,6% e dei segmenti degli Applicativi a +1,4%.



La contrazione della spesa IT è un dato che riscontriamo in tutti i segmenti di mercato, determinato dalla necessità di tenere sotto controllo i budget di spesa e i costi correnti, limitando l'acquisto di nuovi sistemi e rinegoziando i contratti in essere. Sulla spinta di queste tendenze registriamo la buona tenuta degli investimenti necessari a supportare strategie di consolidamento delle infrastrutture in grado di produrre un maggior sfruttamento delle potenze elaborative in campo ed una razionalizzazione della spesa. Nella fattispecie il Cloud Computing è un fenomeno che, verosimilmente, riguarderà tutte le imprese, ma che oggi ha già effetti importanti nelle grandi imprese, che incominciano a prendere in considerazione questo nuovo genere di servizi.

Non sarà sfuggito che a contribuire al positivo andamento del comparto del Software, oltre che il Software di Infrastruttura, vi è anche il Software Applicativo. Dopo anni di domanda di prodotti applicativi frenata da vari fattori, quali la priorità all'esigenza di razionalizzare e consolidare gli investimenti IT effettuati in precedenza, il limitato investimento in nuovi progetti, l'inerzia nell'adozione di innovazione, la sostituzione troppo lenta di software sviluppato ad hoc con software pacchettizzato, ecc., l'andamento odierno sostanzialmente positivo è determinato da buoni risultati di quasi tutte le voci relative alle aree applicative, dai Package Gestionali all'Extended ERP, dal Software per Workplace agli strumenti di Business Intelligence e di Enterprise Performance Management, dalle applicazioni per lo Sviluppo Prodotto alle Applicazioni Verticali di Industry, sino alle applicazioni di Process & Content Management. La ragione è anche ancorata alla forte necessità di aggiornare gli stessi package installati.

Come sempre ai Servizi IT gli utenti destinano la quota maggiore degli investimenti ed il comparto equivale quest'anno al 47% dell'intera spesa IT. In linea generale quasi tutte le componenti dei Servizi fanno segnare un risultato negativo; si discostano da questa tendenza solo il segmento dell'*Application Management*, che registra un modesto +0,7%, e della *Consulenza* che, posizionandosi poco sotto il Miliardo di Euro, realizza un positivo +1,2%. Per tutti gli altri segmenti continua la tendenza al ribasso che già si era registrata nel 2009; la mancanza di investimenti nello sviluppo di nuovi progetti, a cui si accennerà in altre parti di questo Report, incide in modo peculiare sulle voci relative a *Servizi Professionali di Sviluppo e Manutenzione Software* (-7,7%), di *System Integration* (-1,9%) e di *Formazione* (-2,5%). Il valore raggiunto dai *Servizi di Infrastructure e Workplace Management* nel 2010 rallenta la sua tendenza al ribasso, ma rimane ancora, con un -5,7%, in terreno negativo; le motivazioni del calo dei valori riscontrati in questo segmento è da ricercare nelle diverse dinamiche che lo stesso sta vivendo; da un parte abbiamo la contrazione spinta delle tariffe relative ai servizi base di gestione delle infrastrutture intese come servizi di assistenza e gestione dell'informatica aziendale di



base e, dall'altra, abbiamo l'offerta di servizi a valore aggiunto quali l'Hosting, l'Housing, il Network Management, la gestione della sicurezza della Business Continuity e Disaster Recovery che ancora non hanno raggiunto volumi di spesa tali da sostenere il calo complessivo dei servizi di base. Infine anche il segmento del *Business Process Outsourcing*, che abbraccia tutte quelle attività che le aziende danno in carico a fornitori esterni relativamente ad un processo di business completo, presenta un calo del -3,5% rispetto allo scorso anno. Anche in questo caso, come in altri in precedenza, il decremento nel valore totale di spesa in questo comparto è da riferire principalmente alla riduzione delle tariffe professionali ed alla rinegoziazione dei contratti in essere a cui, spesso, si aggiunge, anche un ridimensionamento del mandato.

Il Capitolo 3 offre anche un dettagliato quadro della spesa IT per i principali segmenti di mercato: oltre alla spesa del segmento Consumer presentiamo un'accurata lettura della spesa IT delle Banche, delle Assicurazioni, dell'Industria, del Commercio, della Pubblica Amministrazione, degli Enti Locali, della Sanità, delle Telecomunicazioni e Media, delle Utility e della Logistica e Trasporti. Abbiamo anche inquadrato nei particolari due aree, come quella dei *Sistemi Informativi Geospaziali (GIS)* e dell'*Enterprise Mobility*, che riteniamo di particolare attualità.

Particolarmente interessante viene giudicato dagli attenti lettori del Report il Capitolo 4, che inquadra i vari aspetti della Domanda IT attraverso i risultati del lavoro del Panel delle 500 imprese end-user che collaborano con noi ormai per il quinto anno consecutivo. Il Panel, oltre che rappresentare tutti i settori fondamentali del mercato, fornisce la misura della propensione all'investimento end-user nei 12 mesi che seguono la rilevazione, che quest'anno è stata effettuata nel mese di luglio. Come è noto i feedback del Panel riguardano le aree della Infrastruttura, del Software e dei Servizi IT. La continuità e l'omogeneità delle rilevazioni ci consente non solo di avere una vista in *avanti* degli investimenti IT nel mercato italiano ma anche di confrontare i risultati odierni con le indicazioni fornite negli anni precedenti e, pertanto, di individuare chiaramente i fenomeni giunti a piena maturazione così come quelli emergenti o in sviluppo, seguendone le dinamiche. L'analisi incrociata di Intenzione e Priorità d'Acquisto per singole aree omogenee è presentata attraverso le nostre ormai classiche *Matrici di Attrattività*, che in forma grafica forniscono la visualizzazione della situazione. Le matrici hanno il pregio che permettono di individuare facilmente a livello visivo la posizione relativa assunta da ciascun elemento oggetto di analisi e le tendenze dello stesso a disporsi in posizioni di Enigma, di Nicchia, di Alto Potenziale e di Diffusione.

Nel sistema di knowledge di *Nextvalue* sono disponibili oltre 100 Matrici di Attrattività, risultato del lavoro di altri Panel e di segmentazioni ad hoc. Esse sono disponibili accedendo al sistema *Nextvalue360*

(www.nextvalue360.it) e profilandosi.

Analogamente, per le proprie finalità di ricerca e di consulenza Nextvalue mantiene aggiornati e arricchisce costantemente i profili di dettaglio di circa 1.600 Società di Software e Servizi IT (SSI) operanti in Italia, dalle cosiddette Top100 alle imprese con dimensione intermedia e forte specializzazione, fino alle società emergenti. Il lavoro di aggiornamento avviene in relazione agli incarichi che svolgiamo e alla necessità di aggiornare i benchmark di performance. Non forniamo informazioni all'esterno né ci occupiamo di commercializzazione di anagrafiche o di banche dati; alla raccolta dei dati e delle informazioni contribuiscono le aziende stesse, spesso per evidenti scopi di promozione. Il Capitolo 5 propone una breve analisi dei benchmark finanziari delle prime 200 SSI, polarizzate per l'attività prevalente. I documenti di bilancio analizzati sono quelli pubblicati nel 2010, ovvero quelli relativi ai consuntivi del 2009 e riportanti anche i dati del 2008.

Nel 2010 abbiamo assistito ad un intensificarsi dei processi di acquisizione e di aggregazione che hanno caratterizzato questi ultimi anni, con l'accorpamento di società spesso di dimensioni vicine, il che ha contribuito ad allargare la forbice, sia in termini di numerosità che di dimensione, tra le aziende più grandi e quelle di media e piccola dimensione.

Se consideriamo comunque il fatturato di Software e Servizi IT dei primi 100 Operatori (Operatori italiani, filiali di Operatori internazionali, divisioni di software e servizi di altri Operatori), possiamo dedurre che ha mantenuto una quota pari al 70% del fatturato complessivo delle 1.600 aziende del comparto SSI da noi osservate. Se analizziamo il fatturato complessivo di un numero ristretto di aziende, che potremmo definire le *best in class* italiane, rileviamo che il loro fatturato nel 2009 è diminuito mediamente di circa il -13% e che questo rappresenta circa il 30% del gruppo delle prime 100 società.

L'analisi degli indicatori di redditività operativa ci porta a delineare una situazione di criticità rappresentata da una generale riduzione dell'efficienza operativa, derivante dall'incremento dell'onerosità dei finanziamenti, che ha distolto risorse importanti alle attività operative. La maggioranza delle imprese operanti in Italia per far fronte al calo diffuso del fatturato ha continuato ad operare politiche di riduzione dei costi, puntando per la maggior parte al ridimensionamento delle risorse e degli investimenti. Il rischio, procedendo in questo modo, è quello di innescare un percorso vizioso di distruzione della ricchezza economica, che può portare situazioni di ancora maggiore difficoltà.

Le aziende presenti nel nostro benchmark, sia SI che, in maniera più accentuata ISV, grazie a politiche di razionalizzazione dei costi e di aggregazione di competenze sono riuscite a meglio fronteggiare i cali di fatturato e a mantenere indici di redditività operativa e di produttività





superiori alle medie dei rispettivi comparti.

Se queste imprese e tutte le SSI riusciranno a migliorare le loro performance, occorrerà che esse tengano con molta attenzione sotto controllo alcuni segnalatori, tra cui la positività di EBITDA e EBIT, la capacità di copertura degli interessi passivi, la riduzione del fabbisogno finanziario di breve termine, la capacità di rimborso dei finanziamenti, l'aumento della capacità di autofinanziamento, l'aumento dell'indipendenza finanziaria.

Ma per poter affermare di aver intrapreso un nuovo percorso virtuoso di creazione del Valore sono necessari *nuovi investimenti* in grado di incidere in senso positivo anche sulla redditività operativa futura. Pertanto il nostro suggerimento è di promuovere in azienda politiche di pianificazione, gestione finanziaria e controllo di gestione, basate su metodologie di Value Based Management, in modo da focalizzarsi non solo su ricavi ed oneri, ma sui *flussi finanziari* per creare un cash-flow positivo anche nel lungo periodo.

Così come altri analisti, siamo confidenti che il 2011 segnerà un ritorno al positivo e già il 2010 rappresenta un anno importante per prepararsi con le carte in regola per cogliere, in maniera efficiente ed efficace, le opportunità di ripresa del mercato. Puntare solo sull'efficienza e sulla riduzione dei costi per far fronte al calo degli ordini non basta; occorre avviare progetti di innovazione tecnologica e di cultura aziendale, che facciano leva sulla formazione e sulla qualità delle risorse e che consentano di proporre al mercato soluzioni innovative che migliorino i processi e consentano alle aziende clienti di migliorare la loro efficienza e produttività. Il miglior auspicio è di poter usare questo periodo ancora di difficoltà nel predisporre le azioni e i mezzi per la prossima ripresa.

L'atteso Capitolo 6 propone agli Operatori IT alcune delle Strategie che, secondo il nostro punto di vista, attengono al miglioramento del valore dell'IT per le imprese e per il sistema-Paese. Le nostre sono prese di posizione su argomenti che ci sembrano particolarmente urgenti. Viceversa nel capitolo conclusivo, il Capitolo 7, vengono riportati i preziosi contributi su analoghi argomenti degli Operatori che quest'anno hanno contribuito con la loro sponsorizzazione alla realizzazione del Report.

In questi ultimi mesi dell'anno abbiamo visto segnali di vivacità sia nella ripresa della domanda di IT sia da parte degli Operatori. Siamo anche noi convinti come molti che non transiteremo ancora in un nuovo ciclo economico positivo, ma in un periodo di transizione, lungo e con proprie caratteristiche peculiari, mentre il rischio di un *double dip* non è del tutto scomparso. Siamo altrettanto certi che sarà ancora difficile ricorrere al credito, che i consumatori continueranno a spendere in modo oculato, i governi continueranno a coinvolgersi nei fatti del business. Condividiamo questa *nuova normalità*, che ha tutta l'aria di essere un periodo duraturo, in attesa che il nuovo ciclo di ripresa avvenga presto.



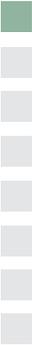
In questi frangenti la pressione competitiva è molto più forte: molte organizzazioni si muovono per cercare nuovi spazi e modalità per raggiungerli e, mai come oggi, disporre della corretta *informazione* è premiante per le imprese e di grande vantaggio per quei manager che devono guidarle. Inoltre trasformare i dati, spesso grezzi, in informazioni utilizzabili è un processo critico che crea *Valore* e permette di costruire un vantaggio competitivo. Per i Chief Information Officer e gli addetti all'IT questa è una grande occasione per essere i "conduttori" che fanno da tramite tra le necessità del business e le capacità dell'IT. La nuova normalità fornisce ai CIO la formidabile chance di espandere la loro influenza nella guida delle loro imprese, ma anche di trasformare il tradizionale ruolo del reparto IT: se il business richiede sempre più informazione per competere, sembra difficile poter creare dei vantaggi competitivi *sostenibili* solo agendo con le tecnologie, al giorno d'oggi relativamente facili da acquisire da parte di molti o mantenere una IT aziendale ancora troppo sinonimo di costi, rischi, servizi poco affidabili, performance non elevate, rigidità organizzativa. Invece più matura la capacità di accedere all'informazione, più l'organizzazione dovrebbe poter scegliere l'informazione migliore da usare e per sapere "meglio" e in modo più puntuale occorre "collaborare", fare leva sul "knowledge collettivo", essere più "social".

Nel futuro il ruolo principale del CIO probabilmente sarà di reperire e procurare informazione discernendo tra la massa di informazione disponibile e quella più rilevante per l'impresa: nel gioco del CIO la posta è più alta.

In questo gioco elementi come il Cloud Computing permettono di compiere un passaggio fondamentale del percorso evolutivo che trasforma l'Information Technology in una *supply chain* elastica e di servizi, dal tradizionale ruolo di *fabbrica* di soluzioni personalizzate e spesso poco flessibili. Cloud Computing è il modo nuovo di concepire, costruire e gestire le infrastrutture: si fa strada un diverso concetto di "centralità" dell'IT, non più fisica e visibile, ma insieme di servizi infrastrutturali e applicativi, fruibili a consumo e secondo le necessità, a costi variabili e più facilmente attribuibili in conto economico, che non appesantiscono gli asset in conto capitale.

Il Cloud Computing è già qui: i principali analisti del mercato scommettono sul raddoppio della spesa IT globale dedicata al Cloud Computing dalle imprese nel triennio 2011-13. Per quanto riguarda il nostro mercato le ricerche di *Nextvalue* dimostrano ampiamente che il nuovo trend è iniziato, pur con qualche differenza rispetto all'Europa.

La trasformazione dell'IT modifica anche business e atteggiamenti delle imprese di Software e di Servizi IT (SSI). Da sempre esse creano valore proporzionalmente a risorse e capitali immateriali che sono direttamente riconducibili ai *knowledge worker* impiegati, alla produzione



di contenuti come il software, alla erogazione di servizi ricollegabili a prodotti e a sé stanti. Le SSI possiedono una spiccata vocazione all'innovazione e alle nuove idee e si muovono negli incerti scenari attuali del business, facendo leva sull'asset più prezioso, la loro conoscenza e competenza.

Il nodo del *valore* della SSI viene al pettine in occasione di operazioni di M&A, di cui proponiamo un'ampia trattazione, o semplicemente quando ci domandiamo perché la nuova Google non nasce in Italia. Più semplicemente cerchiamo una risposta ad altri quesiti: come si modifica il ruolo delle SSI italiane in tempi di Cloud Computing e di Enterprise 2.0 spinti? Quali le strategie messe in campo per un nuovo periodo di crescita?

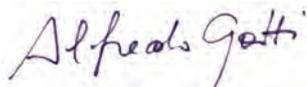
Nelle nostre conclusioni ci siamo divertiti a coniare un nuovo nome, quello del *Cloud Buster*, per un nuovo soggetto che intermedia più fornitori di soluzioni e servizi Cloud con il proprio cliente. Creando e mantenendo più relazioni con il provider egli consente di fruire in *mash-up* i servizi più appropriati, coerentemente con le necessità e le user experience degli utilizzatori finali. Il Cloud Buster si spinge oltre il ruolo del tradizionale fornitore: egli può fornire il valore aggiunto dell'integratore, è predisposto per accettare modalità di pagamento omnicomprehensive, in caso di necessità si occupa dello switch a nuovi e differenti fornitori, gestisce altri servizi a valore aggiunto di contorno. Come broker è nel suo interesse tenere sotto controllo le prestazioni offerte dai propri fornitori, evitando al proprio cliente di mantenere costose relazioni multiple con essi. Comprendendo le sue necessità specifiche orchestra coerentemente la propria offerta, monitorizza le prestazioni in sua vece, ne condivide il rischio imprenditoriale. Insomma il Cloud Buster è il nuovo soggetto nella catena evolutiva dei System Integrator e ancora una volta, il valore della relazione di business sarà più importante di qualsiasi singola linea d'offerta.

Infine il sistema-Paese ed il nostro contributo alla discussione in corso su alcuni passi essenziali per il progredire del nostro sistema e per migliorare l'impiego delle enormi capacità e risorse impiegate anche in campo IT. Un occhio di riguardo va all'impiego che la Pubblica Amministrazione Centrale fa dell'IT, in un momento delicato dove *produttività* è la parola d'ordine per tutti. L'impulso dato dal Ministro Brunetta e dal suo Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione è molto incoraggiante. La stessa formazione del Dipartimento per la Digitalizzazione e l'Innovazione Tecnologica ai fini del coordinamento e dell'attuazione delle politiche di promozione dello sviluppo della società dell'informazione e delle innovazioni per le amministrazioni pubbliche, i cittadini e le imprese è già una positiva realtà. Obiettivo, come è noto, è l'attuazione del Piano di e-government 2012, un insieme di 80 progetti classificati in 4 ambiti di intervento e 27 obiettivi

di governo da raggiungere entro la fine della legislatura. Contestualmente è nato DigitPA, ente pubblico non economico, con competenza nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, che ha ereditato le funzioni del *Cnipa* e opera secondo le direttive del *Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione* per l'attuazione delle politiche, con autonomia tecnica e funzionale, amministrativa, contabile, finanziaria e patrimoniale. La nostra posizione in merito all'IT nella P.A. è quanto mai semplice: ben vengano i piani ma pretendiamone l'attuazione. Non possiamo infatti permetterci la formazione di un altro digital divide gap tra un sistema economico produttivo e di servizi e una P.A. non adeguata ed accessibile.

In conclusione di questa breve nota introduttiva desideriamo cogliere nuovamente l'occasione per ringraziare Assintel ed il suo gruppo dirigente per questa ulteriore opportunità di riportare contenuti e contributi alla discussione ed alle idee. Ci auguriamo che essi siano ritenuti altrettanto validi, come è avvenuto nelle precedenti edizioni dell'Assintel Report, da quella variegata community di imprenditori, manager, addetti ai lavori e utilizzatori dell'IT che, nonostante le difficoltà crescenti, partecipano attivamente e ci incoraggiano in questo lavoro. Anche quest'anno essi vorranno approfondire gli argomenti, avanzare preziosi suggerimenti e proposte, animare la long tail del dopo Report, fruire del nostro knowledge condividendo il loro. Per favore continuate a farlo, è un modo semplice per sentirci tutti parte di una industry meravigliosa che non finisce mai di stupire per le opportunità che ci propone ogni giorno.

Fate anche buon uso di questo Report. Buona lettura e buon lavoro.



Managing Partner di Nextvalue

a.gatti@nextvalue.it

<http://blog.valueit.it>

 nextvalue

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

 alfredo gatti





MACROAMBIENTE: *lo Scenario Economico* GLOBALE

Per quanto i principali indicatori economici tendano sempre più a tornare positivi, nei commenti provenienti da molte autorevoli fonti rimangono i forti timori per un possibile ritorno di fiamma della “crisi”. Secondo alcuni, il rischio di *double dip*, ovvero di un secondo tonfo dell’economia globale dopo la ripresa di questi mesi, non sarebbe del tutto scongiurato.

Nel lavoro di impostazione e nei presupposti alle previsioni di questo Assintel Report 2010 abbiamo tenuto conto anche di questa eventualità, anche se crediamo sia più corretto dare maggior credito ad uno scenario più positivo, caratterizzato da un graduale, seppur lento, ritorno a condizioni di minore vulnerabilità dell’economia rispetto al recente passato. Sull’ottovolante dell’economia globale i vagoni dei vari Paesi stanno, chi più chi meno, percorrendo un plateau in salita, un percorso a sobbalzi che continua, qua e là, a causare vertigini. Basta infatti un segnale e l’economia, associata spesso all’andamento del mercato borsistico, sembra precipitare di nuovo.

Vogliamo credere che in realtà non sia così e che un consolidamento del miglioramento generale sia in atto, ma mai come in questi mesi i titoli delle pagine economiche dei quotidiani e le dichiarazioni degli esperti sono state così variegata e, in molte occasioni, contraddittorie. Pertanto è difficile ricostruire la *picture* globale: in questi ultimi tempi abbiamo scoperto che l’economia sembra avere più dimensioni e diverse velocità. Chi ne propone una analisi segue spesso angolazioni diverse ed



interpretazioni che mettono a fuoco scenari parziali.

Per dirla con Ben Bernake, chairman della Federal Reserve americana, “l’outlook è insolitamente incerto, ma siamo più attrezzati per reagire, se l’economia continuasse a non dare segni di miglioramento e se il mercato del lavoro non si risollevasse, come tutti ci auguriamo”.

QUATTRO POSSIBILI RISCHI

Quali sono le cause che potrebbero causare un double dip globale? Ne abbiamo individuate almeno quattro, da un generale dissolvimento degli indici di fiducia, ad un temporaneo affievolimento dei motori di crescita, ad una improvvisa implosione della finanza fino a una reazione negativa verso i programmi di austerità.

La prima fonte di preoccupazione è mostrata dagli indici di confidenza. Quello dei direttori degli acquisti delle aziende manifatturiere e dei servizi ha registrato nel secondo trimestre di quest’anno un calo un po’ ovunque. Molto importante è anche l’indice che misura la fiducia dei consumatori e la loro propensione al risparmio. Allo stato attuale, i consumatori sono meno fiduciosi ovunque, ma più risparmiatori che in passato e in grado di ridurre i debiti senza contrarne di nuovi.

Un altro forte dubbio espresso da alcuni è che parte della ripresa in atto sia dovuta alla necessaria ricostituzione degli stock e che sia destinata ad affievolirsi presto. Allo stato attuale vi sono però sufficienti elementi per poter concludere che il rischio di una ricaduta al termine del ciclo di ricostituzione degli stock è improbabile.

La terza possibile temuta evenienza è un ritorno di fiamma della crisi finanziaria, soprattutto in Europa, innescata da singoli Paesi ma con effetti a catena per le interconnessioni della finanza e del commercio. Gli attuali modelli previsionali si basano sul fatto che, più a lungo non avvengono episodi del genere, più divengono improbabili. Al momento anche la Grecia sta reagendo bene alla cura imposta e la stessa Spagna, andata molto vicino ad un collasso a luglio, sembrerebbe tenere.

Infine, via via che il rischio di un nuovo *dip* si allontana, i piani di austerità fiscale potrebbero comportare l’effetto di raffreddare eccessivamente la ripresa, di fatto sterilizzando l’uso di stimoli reali introdotti dai singoli Paesi. Si tratta di trovare un equilibrio difficile: per mantenere sotto controllo i loro deficit pubblici, i Paesi avanzati del G-20 si sono impegnati ad una riduzione media dei loro deficit fino all’1,25% delle loro entrate nel 2011, mentre quelli dei mercati emergenti hanno approvato target compresi tra lo 0,85% e lo 0,65%.

Il risanamento dei deficit è cruciale, ma occorre indovinarne la

tempistica. Gli alti deficit minano la credibilità di bilancio e hanno effetti depressivi sugli indici di fiducia. Se gli argomenti a favore del risanamento sono corretti, non risanare provocherebbe scossoni drammatici sul fronte dei conti pubblici e del settore finanziario in molti Paesi. Se gli argomenti non sono corretti, risanare metterebbe a rischio la ripresa e potrebbe scatenare altri terremoti finanziari. Così mentre i Paesi del G-20 nel meeting di Pittsburgh del 2009 hanno lanciato un programma molto coraggioso e ambizioso, gli stessi nel G-20 di Toronto nel 2010 affermavano che il risanamento dei conti pubblici, sincrono in molti Paesi, può avere un effetto negativo sulla ripresa, anche se non applicare misure di risanamento, dove necessarie, può minare la fiducia e ostacolare la ripresa. Vien da chiedersi da che parte stanno i Grandi della Terra.

Gli esperti di cose economiche si distribuiscono fra due posizioni estreme. Chi sostiene che i disavanzi di bilancio non hanno alcun impatto sull'attività economica perché inducono comportamenti compensativi: se lo stato accumula debiti, il cittadino risparmia perché sa che alla fine le tasse aumenteranno. Chi crede che una drastica recessione serva a purgare l'economia dagli eccessi del passato, portando a società più sane. Per fortuna queste visioni radicali hanno grandi riscontri nelle dichiarazioni della politica, ma poca influenza su chi prende le decisioni.

La ripresa mondiale a noi appare più solida del previsto: nell'aprile 2009 le previsioni di crescita economica globale per il 2010 erano di un +1,9%. A settembre avevano raggiunto il +2,6% e a giugno 2010 il +3,5%, anche se i risultati conseguiti nei primi sei mesi dell'anno dagli USA fanno prevedere una loro crescita ridimensionata rispetto a quel +3,3% preventivato a fine 2009. Peraltro la via percorsa dalla Casa Bianca è di sostenere la ripresa a breve e ridurre il deficit di medio e lungo periodo.

La crescita media prevista a giugno in Europa era del +1,4%. L'anno cominciato con le crisi di bilancio in Grecia e in altri Paesi periferici dell'Europa, proseguito con le elezioni in Gran Bretagna e con la nascita di un governo di coalizione, ha assistito ad uno strappo estremamente positivo a giugno dell'economia tedesca. Gli altri Paesi ne sono trascinati, perlopiù in ordine sparso.

EUROPA A PIÙ VELOCITÀ

Fra tante analisi e previsioni, resta il fatto positivo che la "locomotiva" o il "superman" tedesco nel secondo trimestre dell'anno si è rimesso spettacolarmente in moto, trascinando l'Eurozona a far meglio degli USA. Così appare lontana e superata la situazione decisamente



problematica innescata ad inizio anno dalle disastrose finanze greche: ricorderete come il deficit di questo Paese era valutato in crescita del +6,7%, ovvero più o meno in linea con le deteriorate condizioni dei bilanci di altri stati europei e nordamericani, e, invece, stime ufficiali successive lo ponevano al +14%, ovvero pari al 125% del Pil nel 2010. L'immediata conseguenza è stata il downgrading del rating dello stato greco, addirittura collocato da Standard & Poor's a livello junk, e l'uscita precipitosa dalle obbligazioni greche di investitori e fondi. La situazione debitoria è stata ripristinata solo con l'intervento cospicuo e congiunto di Unione Europea e Fondo Monetario Internazionale, mentre i problemi strutturali della Grecia saranno superati quando e se il Paese avrà portato a termine il piano di rigore stabilito lo scorso maggio.

La gravità della situazione greca ha sollevato timori circa la solvibilità di altri Paesi, quali Portogallo, Spagna e Irlanda e, in maniera più lieve, anche dell'Italia, messi sotto pressione da investitori e fenomeni speculativi, che hanno dirottato cospicui investimenti in aree ritenute più sicure e fatto rialzare la volatilità di tutti i mercati, ritornata per un breve periodo ai medesimi livelli dei mesi della crisi. Perfino l'accordo tra UE e FMI per un pacchetto di stabilizzazione da 720 Miliardi di Euro è stato accolto con un generale scetticismo.

Al di là delle isterie dei mercati finanziari, la ripresa europea appare rafforzata nel suo complesso. In Tabella 1.1 riportiamo una sintesi elaborata da Nextvalue sui dati di previsione pubblicati da varie fonti per il triennio 2010-2012.

T A B E L L A 1 . 1

Principali indicatori economici Area UE – Dati e Previsioni						
Area UE		2008	2009	2010E	2011E	2012E
Pil reale	Var.%	+0,5	-4,0	+1,4	+1,6	+2,0
Inflazione	%	3,3	0,3	1,6	1,7	1,7
Tasso Disoccupazione	%	7,6	9,4	10,6	10,8	10,1
Consumi Privati	Var.%	+0,4	-1,0	-0,4	+1,0	+1,6
Deficit Pubblico	%Pil	-2,0	-6,3	-6,6	-5,4	-4,2
Tassi interesse a breve	%	4,6	1,2	0,9	1,5	3,3

Fonti: dati storici Eurostat ed elaborazioni di Nextvalue – Settembre 2010

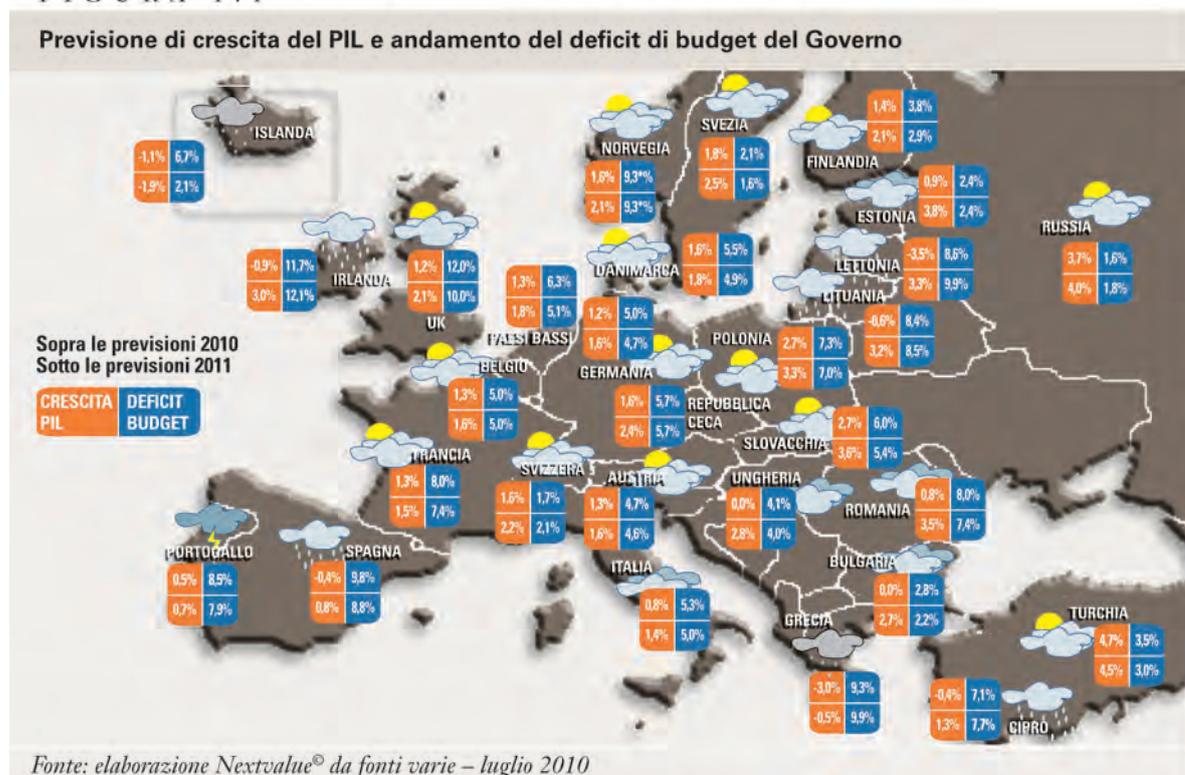
Questa situazione in qualche modo ci rassicura: siamo fuori dalla recessione anche se teniamo ancora un passo stentato. L'inflazione, pur in ripresa, si mantiene ai minimi storici; i consumi sono ancora troppo deboli ed i tassi di disoccupazione molto preoccupanti. Nonostante gli annunci di contenimento della spesa pubblica, continuiamo per lo più ad avere deficit alti e tendenzialmente in crescita. Siccome le linee guida

della Commissione Europea prevedono uno sfioramento massimo del 3% nel rapporto deficit/Pil per tutti i Paesi UE, ci si può attendere ovunque politiche fiscali restrittive, anche se laddove le cose vanno un po' meglio esse saranno applicate in misura minore.

Ne emerge una Europa a più velocità, dove cresce il divario tra i Paesi "principali" e quelli "periferici", soprattutto a causa dei differenti tassi di produttività. Una Europa con Paesi un po' più a posto con i loro conti pubblici, soprattutto con produttività più alta e forti attivi della bilancia commerciale, e con altri Paesi con disavanzi nei conti, molto meno brillanti strutturalmente e costretti ad inseguire.

A fronte di una domanda interna che langue ovunque, la ripresa europea rimane ancorata al commercio internazionale e ad un probabile indebolimento dell'Euro, quale importante fattore di competitività. Per la verità sul vero o presunto rafforzamento del Dollaro occorrerà fare attenzione: gli USA hanno a loro volta un deficit pubblico e commerciale enormi e tenderanno ad "esportarlo": non è detto che il Dollaro forte di oggi non si tramuti in uno debole tra un anno. Viceversa la crisi del debito nella zona Euro probabilmente impedirà per un po' di tempo alla Banca Centrale Europa qualsiasi rialzo significativo dei tassi.

FIGURA 1.1



RIPRESA ITALIANA CONVINCENTE

Nel contesto generale il nostro Paese è apparso a volte al riparo dagli eccessi della crisi e non così “costretto” ad attuare drastiche politiche restrittive. Mentre la situazione va chiarendosi, a tutti appare quanto fosse grave la situazione solo un anno fa e quanto vale oggi quella previsione di crescita del +1,1% del nostro Pil a fine anno. Per le nostre attività produttive si tratta dell’incremento tendenziale più forte dal lontano terzo trimestre del 2007, una crescita principalmente dovuta al contributo positivo dell’industria e dei servizi. Volendo fare dei confronti con le rincorse di altri Paesi, la nostra crescita avviene a ritmi più veloci di quella della Spagna e più lenti rispetto a quella della Gran Bretagna.

Poc’anzi facevamo riferimento alla ripresa più sostenuta di quei Paesi che possono contare su una *produttività* più alta, forti attivi della *bilancia commerciale* e con disavanzi nei conti pubblici meglio gestibili. Posto che il nostro Paese detiene da sempre un deficit molto alto e, come risaputo, compensato dall’altrettanto alta propensione al risparmio, le altre due componenti a sostegno della crescita da noi corrono a velocità diverse.

Fonti Istat ci informano che nel periodo 2000-2009 la *produttività del lavoro* presenta un andamento complessivamente più negativo del -0,5% annuo, che sconta una dinamica sfavorevole del valore aggiunto, pari al -0,2% ed è associato ad una crescita delle ore lavorate del +0,4%. In particolare la produttività del lavoro ha subito nel periodo 2007-2009, pur in presenza di una sensibile caduta del monte ore lavorato, una riduzione del -2,7% su base annua. Analogamente l’indice di produttività totale dei fattori di crescita (PTF) ha registrato una decisa riduzione del -3,4% annuo nel periodo 2007-2009.

Sempre secondo i dati dell’Istat, nel primo semestre 2010, rispetto al corrispondente periodo del 2009, le esportazioni sono aumentate del +12,6%, con una dinamica leggermente più vivace per i Paesi extra Ue pari al +13,2% rispetto a quella verso i paesi comunitari, pari al +12,2%. Le importazioni sono anch’esse aumentate del +18,5%, con un +21,6% per l’area extra Ue e un +16,2% per quella Ue. Nei primi sei mesi dell’anno il deficit commerciale è quindi risultato pari a 14,2 Miliardi di Euro, più ampio di quello del corrispondente periodo del 2009, che fu di 4,8 Miliardi di Euro. L’aumento del valore delle esportazioni rispetto allo stesso periodo del 2009 è determinato da una crescita dei volumi del +8,3% , più ampia di quella dei valori medi unitari del +3,9%. Anche dal lato delle importazioni i volumi registrano incrementi maggiori di quelli dei valori medi unitari, rispettivamente del +10,3% e del +7,5%.

La notizia migliore viene dall’indice della produzione, che è ripartito decisamente a giugno, tanto che la variazione del primo semestre 2010

rispetto allo stesso periodo del 2009 è stata del +5,5%. Sempre dal confronto tra semestri sono stati registrati incrementi del +8,6% per i *beni intermedi*, del +4,4% per i *beni strumentali*, del +3,5% per i *beni di consumo*, con +4,1% per i beni non durevoli e +0,7% per i beni durevoli, e del +2,7% per l'*energia*. Nello specifico gli aumenti maggiori hanno interessato i settori delle apparecchiature elettriche e non elettriche, con il +14,5%, dei prodotti chimici, con il +11,2%, dei computer e prodotti di elettronica e ottica, con il +9,2%. Le uniche variazioni negative hanno riguardato l'attività estrattiva, con il -4,6%, e l'industria del legno, carta e stampa, con il -0,9%.

Sul fronte dei prezzi l'indice armonizzato dei *prezzi al consumo* (IPCA) nel mese di luglio è stato pari a 110,1, ovvero ha registrato una variazione di +1,8% in termini tendenziali. Gli incrementi tendenziali più elevati si sono registrati nei capitoli *trasporti*, con un +4,6%, *altri beni e servizi*, con un +3,4%, e *istruzione*, con un +2,5%; le sole variazioni tendenziali negative si sono verificate per le *comunicazioni*, con un -1,3% e i *prodotti alimentari e le bevande analcoliche*, con un -0,1%.

Sulla base delle informazioni disponibili al momento in cui questa edizione del Report viene chiusa, il nostro *Prodotto interno lordo* (Pil) a giugno registra una crescita acquisita per il 2010 pari allo 0,8%. Il recupero dell'attività poggia su una robusta dinamica della produzione industriale, trainata dal buon andamento dell'export.

Sul fronte dell'occupazione, i dati previsionali, pubblicati a fine luglio, delle 100mila imprese con dipendenti interpellate da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro, riportano 20mila assunzioni in più nel 2010, grazie all'aumento delle entrate (802mila) e al rallentamento delle uscite di personale (980.500 contro le oltre 994mila del 2009). Il saldo però resta negativo di -178mila unità, vale a dire del -1,5% dell'occupazione prevista per quest'anno. In particolare crescono del +10%, portandosi al 42,3% del totale, i contratti a tempo determinato, aumenta la richiesta di personale tecnico altamente qualificato e torna a salire anche la domanda di operai, indispensabili al funzionamento della macchina produttiva, mentre si riducono le opportunità per il personale impiegatizio. Secondo la ricerca questa delicata fase di passaggio della nostra economia è vissuta e percepita in modo diverso dalle imprese: i segnali migliori provengono dalle aziende medie, mentre le micro-imprese, con meno di 10 dipendenti, prevedono di ridurre ulteriormente il proprio personale. Il Mezzogiorno dovrebbe registrare anche nel 2010 un saldo negativo più alto delle altre macro-ripartizioni del Paese.

Questa rapida istantanea mostra che il sistema produttivo italiano è vivo e vitale ed ha tutte le qualità per trainare il Paese verso una ripresa economica più consistente. Soprattutto le medie imprese esportatrici e





del *Made in Italy* costituiscono la punta di diamante della nostra economia. Più in generale vi sono ambiti in cui le difficoltà permangono e sono evidenti: le imprese che stanno uscendo dall'incertezza causata dalla crisi richiedono una maggiore stabilità del quadro politico e maggiori competenze professionali e flessibilità ai propri dipendenti, mentre quelle più legate al mercato domestico faticano a cogliere i segnali di ripresa economica in una situazione in cui i consumi delle famiglie restano bassi. Rimane anche il grande problema del Mezzogiorno, dove la staticità del mercato e un forte ritardo strutturale rendono ancora più urgente la messa a punto di ogni iniziativa di rilancio del sistema economico locale.

Se diamo uno sguardo a come ci vedono gli altri, la consueta classifica *Doing Business*, promossa dal World Bank Group e basata sulla misura quantitativa dei risultati prodotti dalle regole che attengono all'iniziare, condurre, finanziare e sviluppare una attività di business in 183 economie, continua a vederci al 78° posto, penalizzati soprattutto dalla burocrazia, dal regime fiscale, dalla lungaggine dei procedimenti giudiziari civili e dal sistema creditizio.

Nella classifica del World Economic Forum – Rapporto sulla competitività globale 2009/2010 siamo invece al 48° posto: avanziamo in 40 indicatori e rimaniamo indietro in 80. Come è noto il WEF utilizza nove indicatori suddivisi in sub-indici per stilare la sua classifica. Il nostro Paese paga i suoi punti deboli strutturali: eccessiva burocrazia, mercato del lavoro non sufficientemente flessibile, finanze pubbliche non in buone condizioni, sfiducia nell'azione della politica, spreco di denaro pubblico, inefficienza del sistema legale e trasparenza nelle decisioni politiche. Tra i punti di forza il nostro Paese continua a distinguersi in aree quali la sanità, l'istruzione, anche se sprechiamo talenti, la *business sophistication*, ovvero nella produzione di beni e servizi ad elevato valore aggiunto e basati sul knowledge e sul forte radicamento dei distretti industriali.

Le classifiche internazionali vanno comunque prese con estrema prudenza. Meglio ritornare ai segnali concreti dell'uscita dalla fase di recessione delle imprese, soprattutto da parte delle aziende manifatturiere e del *Made in Italy*, quelle stesse che avevano già cominciato anni fa a ricercare un migliore posizionamento nei mercati internazionali. Al di là di questo fatto positivo, la stagnazione dei consumi suggerisce che il complesso dell'economia italiana si muove lungo un profilo di crescita ancora modesta e fragile per far ritenere del tutto scongiurati i pericoli. Infatti, a nostro avviso, occorre non sottovalutare il ruolo della domanda interna nella spinta della produzione e dell'allargamento della domanda di lavoro e della base

occupazionale.

A questo proposito vale la pena di ricordare che Confcommercio rimane la più prudente in fatto di ripresa e ipotizza una crescita del Pil nel 2010 di un modesto +0,7%. I timori che sottendono a questa previsione sono legati all'esaurirsi del ciclo di ricostituzione delle scorte prima che le imprese sentano la tensione proveniente dalla domanda interna. Costruire prospettive solide di investimento sulla base esclusiva delle dinamiche, pure positive, degli ordini dall'estero non sembra sufficiente.

Le nostre previsioni rimangono improntate ad un modesto ottimismo e ad un miglioramento anche per la fine di quest'anno. Ci troviamo comunque perfettamente d'accordo sull'affermazione che la ripresa sarà solida solo se vi sarà un reale incremento di produttività anche nel terziario, conseguenza di una manovra di rilancio dei consumi e di una espansione degli investimenti.

Nel frattempo occorre restituire alle famiglie un clima di maggiore fiducia, mediante la proposizione di un convincente piano di riforme di contesto che prospettino ai cittadini la strategia di crescita del nostro Paese e una solida motivazione per i sacrifici loro richiesti, al di là delle condivisibili esigenze di aggiustamento dei conti pubblici.

Un federalismo fiscale efficace e solidale potrebbe esserne il primo esempio. In secondo luogo è opportuno e urgente tracciare un chiaro percorso di progressiva riduzione della pressione fiscale sul lavoro e sulle imprese per stimolare investimenti e consumi.

Infine rimane improcrastinabile rimettere al centro della discussione della politica economica il nodo della bassa crescita, ovvero articolare una politica per i servizi complementare alla parte più dinamica del sistema manifatturiero. Occorre un maggiore sostegno all'innovazione, alla riqualificazione del capitale umano, agli investimenti in ricerca e sviluppo e infrastruttura, all'accesso al credito, alla valorizzazione di mercati diversi, quali il Turismo.

Senza l'adozione di interventi di ampio respiro le opportunità di cambiamento stimolate dall'attuale ripresa andranno sprecate.

IT PRONTA A FARE LA PROPRIA PARTE

Gli osservatori internazionali, quali il World Economic Forum che, in collaborazione con INSEAD, pubblica il Global Information Technology Report sull'utilizzo dell'ICT in vari Paesi, fanno passare una immagine di continuo scivolamento del nostro Paese verso posizioni di assoluto ritardo nella innovazione tecnologica. Siamo rispettosi delle fonti ma verrebbe da chiedersi perché i "delegati" italiani del WEF





lancino versioni così minimaliste. Sarà *politically correct* ma, a nostro avviso potrebbero prendere in considerazione tutte le fonti, compreso questo Report. Se poi vi sono altre buone ragioni noi siamo qui e metteremo volentieri a loro disposizione anche gli spazi di questo Report.

Ad ogni modo anche nei dati pubblicati il 25 marzo 2010 a Ginevra dal World Economic Forum l'Italia è declassata dal 45° al 49° posto nel ruolo svolto dall'ICT nel favorire la crescita economica, lo sviluppo sociale, la preparazione di imprese, privati e governi ad abbracciare l'innovazione tecnologica. Andando un po' più in profondità nel report stesso scopriamo che a farci andare in senso inverso alle principali economie mondiali è la Pubblica Amministrazione, che, nell'uso fatto delle tecnologie digitali, fa arretrare il nostro Paese dal 31° posto occupato nel 2002 all'87° di oggi.

Per la cronaca la Svezia è la prima nazione del mondo per innovazione tecnologica, davanti a Singapore e Danimarca. Dopo le prime tre posizioni del podio, troviamo nella top ten Svizzera, Stati Uniti, Finlandia, Canada, Hong Kong, Olanda e Norvegia. Tra le nazioni europee, a parte le presenti nelle prime posizioni, si confermano fra le migliori l'Inghilterra (13esima), la Germania (14esima), la Francia (18esima), l'Austria (20esima), il Belgio (22esimo) e l'Irlanda (24esima).

“La capacità superiore di Svezia, Singapore e Danimarca – ha spiegato Irene Mia, senior economist of the Global Competitiveness Network del WEF e coautrice del rapporto - nello sfruttare la leva dell'innovazione tecnologica come strumento per arrivare a una crescita duratura e sostenibile è basata su basi simili, e cioè un'attenzione di lungo termine posta dai governi e dai settori privati su istruzione, innovazione, accesso ai servizi di ICT e diffusione degli stessi”.

Sulla diffusione e prontezza di risposta all'innovazione digitale noi passiamo addirittura dal 41° al 120° posto.

A nostro modesto avviso, ciò che influenza il risultato è un'ampia sottovalutazione del ruolo dell'ICT nella nostra politica economica, in contraddizione con quanto emerge dagli stessi vertici della UE. Scontiamo anche una forte mancanza di presa di posizione sull'argomento e una comunicazione non adeguata, come invece fanno gli altri Paesi dell'Europa. L'obiettivo di migliorare la competitività e la produttività del sistema-Paese non può essere raggiunto senza porre l'ICT al centro conclamato di piani di sviluppo e, prima ancora, di programmi scolastici e di bandi per l'innovazione. Se poi il nocciolo del problema è molto localizzato nella nostra Pubblica Amministrazione occorrerà che il prossimo piano triennale proponga esplicitamente obiettivi e programmi concreti ed ambiziosi.

Ci permettiamo però di dissentire su questo atteggiamento generalizzato di presunto analfabetismo ICT. La P.A. italiana è tra i grandi spender del Paese in fatto di ICT. Sarebbe come dire che quegli oltre 1.700 Milioni di Euro di spesa complessiva e quegli oltre 23.000 addetti sono poca cosa. Noi abbiamo invece un profondo rispetto per quest'ultimi e per le loro competenze e, semmai, ci permettiamo di osservare che il nostro apparato pubblico è troppo basato su logiche *captive*, che forse hanno poche eguali in altri Paesi. Anche soltanto una piccola rivalutazione della libera concorrenza ci aiuterebbe a spendere con un migliore ritorno, facendo più felici anche gli attenti alle classifiche.

Tra i propri scopi istituzionali Assintel ha proprio quello di promuovere l'adozione di IT. L'Associazione ha autonomamente deciso di rafforzare nel 2010 la propria presenza ai vari tavoli di discussione, proprio per dare un nuovo impulso alla libera concorrenza e alla attuazione di provvedimenti a favore dell'innovazione dei servizi, anche della P.A. centrale e locale. L'interesse più generale è di favorire proposte e modelli che migliorino le attuali filiere ed esprimano maggiore efficacia e capacità produttiva e organizzativa, oltre che di innovazione.

Nelle direttrici della ripresa ci si attende che soprattutto l'*industry IT* assuma una migliore coesione e capacità di iniziativa nello sforzo di proposta e attuazione. Occorre tenere presente che i primi sei mesi del 2010 sono stati tra i più duri per gli Operatori IT, proprio perché la natura stessa di investimento a lungo termine non ha riavviato immediatamente la domanda di Hardware, Software e di Servizi IT.

Ciò non significa che siano venute meno le capacità e le prospettive. Oggi che sempre più aziende si attrezzano per affrontare le mutate condizioni di mercato, l'IT svolge un ruolo insostituibile nei processi di diversificazione del business, di innovazione di prodotto, di miglioramento dell'export, di revisione delle prassi e delle organizzazioni. Come abbiamo ripetuto in tante altre occasioni il Software è *embedded* in questi esercizi e l'Operatore IT è un interlocutore che può aggiungere valore con le proprie competenze e servizi. Vi sono numerosi Chief Information Officer italiani che guidano gruppi che operano a livello globale, mostrando leadership ed idee.

Certo sarebbe meglio per tutti fare la propria parte non solo in ordine sparso, ma anche sotto l'egida di programmi e di interventi *quadro* che si rendono indispensabili per accelerare il percorso di ripresa e magari per riposizionarci più vicini ai Paesi che ci precedono. Trasformare il *knowledge* in una leva economica non è impresa facile e nemmeno di immediata comprensione per i non addetti ai lavori, ma a nessuno, tantomeno ai politici, può sfuggire che questo compito ha un valore





strategico straordinario.

Il nostro miglior auspicio è che anche la Politica riconosca questo valore e che ci si avvii verso una nuova fase di collaborazione tra pubblico e privato basata su presupposti industriali e di assegnazione più corretta delle risorse necessarie. Proprio mentre il Cloud Computing si annuncia come foriero di grandi promesse e vantaggi incrementali per aziende, settore pubblico e consumatori, non vorremmo ricadere in paludi già viste in un passato recente e che riproporrebbero una nuova situazione insostenibile di *Digital Divide*. Questa volta la pagheremmo veramente a caro prezzo.



I TREND DELLE TECNOLOGIE

Tra le tante previsioni inerenti l'evoluzione dell'Information Technology nei prossimi anni ve ne è una che appare alquanto clamorosa. Nei prossimi tre anni, secondo Gartner, una grande azienda su cinque non deterrà più hardware di proprietà, un segnale forte di quanto il Cloud Computing diventerà pervasivo almeno nelle grandi organizzazioni. Pur volendo prendere una previsione di questa portata con molta cautela, essa ci fornisce lo spunto per una riflessione assai importante sulle possibili conseguenze della trasformazione dell'IT da qui al 2013. Se il 20% delle aziende Top nel mondo utilizzerà così intensivamente servizi di *Infrastructure e/o Platform as a Service*, tanto da fare a meno di propria infrastruttura, il fenomeno intaccherà in larga misura anche altre organizzazioni e qualcosa di molto rilevante sta già accadendo oggi. Inoltre, come effetto parallelo, cambierà radicalmente e in poco tempo anche il mercato dell'hardware: sempre più frequentemente la principale titolarità degli acquisti di infrastruttura passerà dalle aziende finali a soggetti terzi, che offrono loro i servizi infrastrutturali.

Il tema del Cloud Computing si coniuga molto bene con quello più ampio dei Responsabili IT che sono alla ricerca di una strategia IT più efficace, in grado di far riprendere quota all'IT aziendale sul piano strategico e di liberare risorse, budget e competenze da destinare a progetti e servizi prioritari per il business. I servizi di Platform as a Service e di Infrastructure as a Service vengono in supporto di questa

rivalutazione dell'IT, strettamente connessa anche alla percezione di una sua maggiore rispondenza ai cambiamenti e di agilità.

A conferma di quanta attenzione vi sia su questo punto riportiamo nella Figura 2.1 che segue le priorità espresse sulle tecnologie abilitanti ritenute più strategiche nei prossimi dodici mesi da 100 Chief Information Officer di grandi aziende italiane, intervistati nel mese di giugno di quest'anno da Nextvalue nell'ambito della propria ricerca sul Cloud Computing in Italia.

Le tecnologie e le practice di *Virtualizzazione*, come ormai avviene da tre anni a questa parte, si attestano in prima fila, ma sembrano perdere appeal in relazione ad un maggior interesse riscontrato dalle tecnologie e dalle practice di *Social Networking e Web 2.0* (44%), ovvero da soluzioni e servizi di collaboration e social media in ambito business. Il Cloud Computing, assente o marginale in precedenti rilevazioni, conquista un 41% di risposte, dimostrando di essere ormai entrato nelle corde dei CIO intervistati. Peraltro non è considerato come una forma estrema di Virtualizzazione, ma associato sempre più frequentemente al corretto mix dei servizi possibili, ovvero all'insieme di *Infrastructure as a Service (IaaS)*, *Platform as a Service (PaaS)*, e *Software as a Service (SaaS)*.

FIGURA 2.1

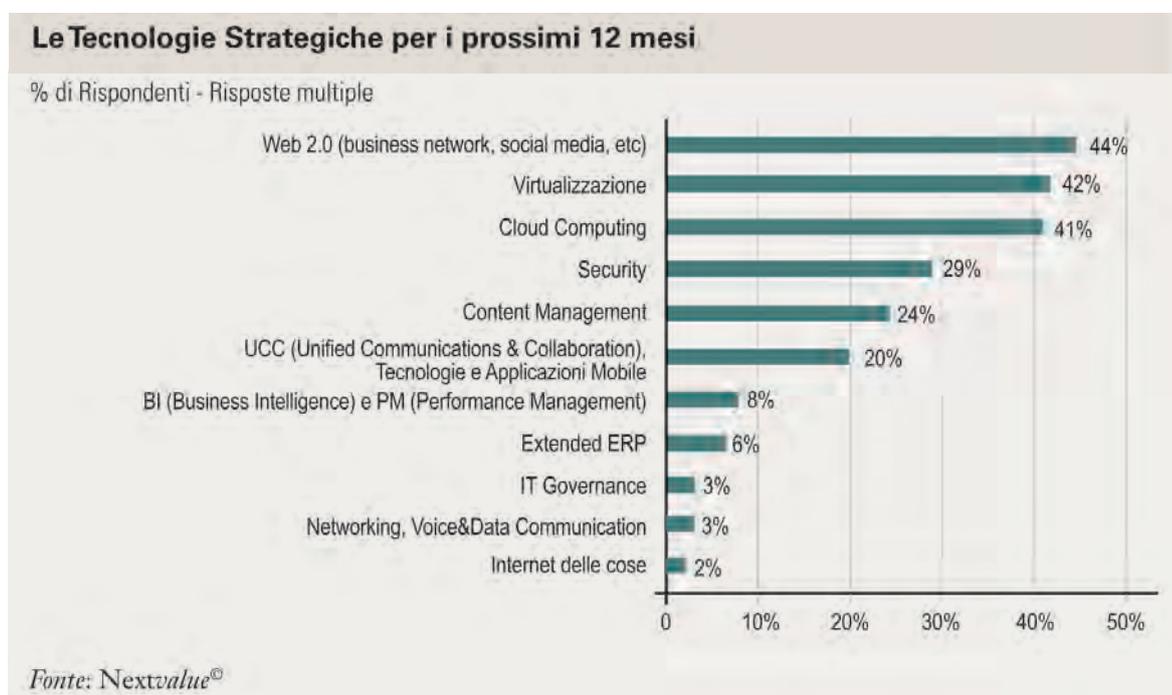
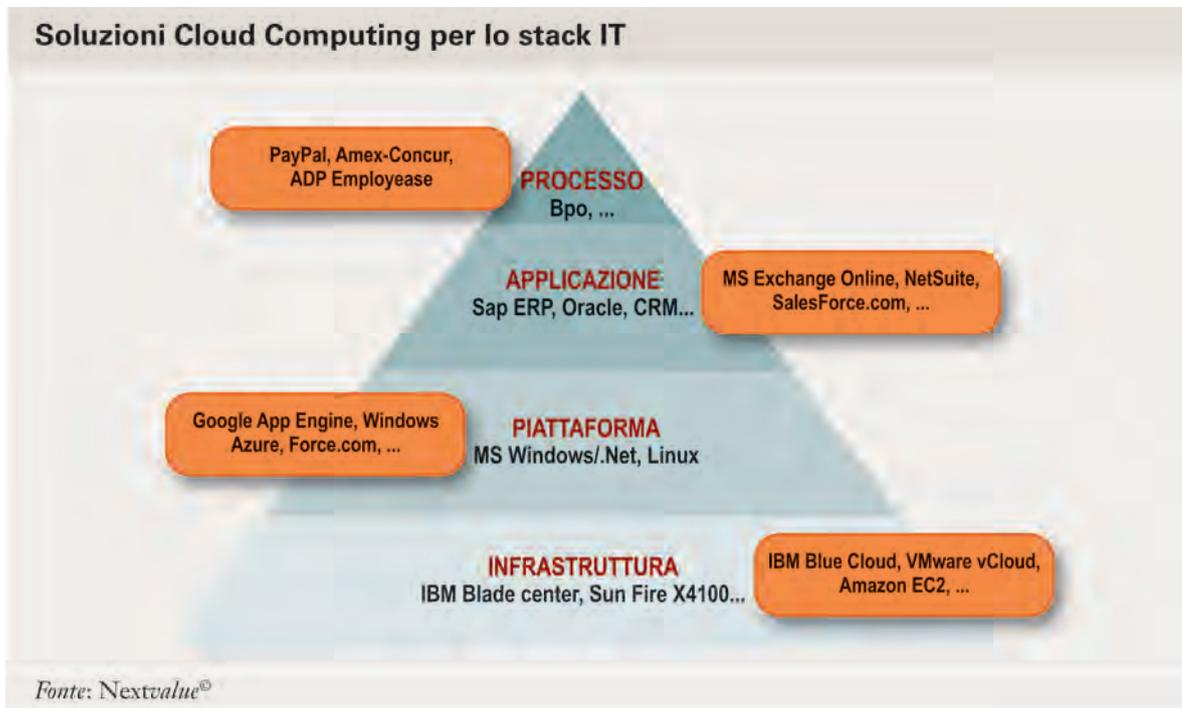


FIGURA 2.2



La Figura 2.2 mette in evidenza il mix di questi servizi con riferimento al tradizionale stack dell'IT. Come suggerisce la grafica, il passaggio dalle modalità tradizionali a quelle Cloud presuppone l'attivazione di forme di Virtualizzazione a tutti i livelli dello stack. In relazione al grado di maturazione di questa tecnologia, è consuetudine associare il concetto di Virtualizzazione solo ai livelli di infrastruttura, piattaforma e desktop, ovvero ai livelli alla base dello stack IT, ma è evidente che anche il ricorrere ad un servizio applicativo o a un processo esterno implichi una enucleazione del servizio stesso e la sua astrazione dal contesto di produzione corrente.

Il trend in corso ha conseguenze molto importanti sullo stesso staff dell'IT. Torneremo su questo punto nel Capitolo 6. In questo frangente basterà fare accenno alla necessità di ridistribuire i profili professionali che, diversamente dagli attuali, punteranno ad essere meno improntati alle competenze tecnologiche e più orientati alle competenze architetturali, di mash-up e di integrazione di servizi disponibili nella nuvola. Nuovi e fondamentali compiti sono richiesti soprattutto alle figure manageriali, ovvero ai Chief Information Officer ed ai loro riporti diretti, in uno scenario nascente di radicale cambiamento delle professionalità richieste e dello stesso mercato del lavoro connesso all'IT.

Nei paragrafi seguenti cercheremo di fornire un approfondimento delle tecnologie abilitanti e delle practice più eclatanti emergenti nel



medio periodo, seguendo un modello ormai accettato da molti, quello di applicazioni e servizi IT, generati e distribuiti altrove su un “sistema operativo” che ormai si chiama Internet e fruiti attraverso nuovi terminali, o *end point*, di nuova generazione.

Dopo tanta tecnologia non vorremmo, però, che si trascurasse il fatto più importante: tecnologie e practice sono condizioni necessarie per lo sviluppo e l’innovazione, il fattore umano e l’effettivo ritorno dell’investimento derivante dalla loro applicazione costituiscono quasi sempre la condizione sufficiente.

GLI END POINT NEL 2011

Economici, portatili, dotati di tutte quelle funzionalità adatte agli utenti che navigano la Rete in tutte le direzioni, i *netbook* sembrano essere divenuti i client più ambiti dagli utenti aziendali. Stando alle stime, nel mercato globale, essi potrebbero avere a breve un marketshare più grande di quello attuale dei *notebook*, ma non tutto torna così semplicemente. Anche per i *netbook* l’elemento “costo” è divenuto troppo rapidamente l’argomento principale di vendita, a discapito di velocità, potenza e funzionalità aggiuntive, le quali normalmente garantiscono un premium price più duraturo. Una pessima notizia per il sistema d’offerta, perché non vi è tempo per consolidare i margini e occorre investire in prodotti nuovi e differenziati e, oltretutto, nel caso dei *netbook*, questi cannibalizzano anche le vendite di prodotti più tradizionali e a più elevato margine.

L’asticella del limite critico è arrivata a 250 \$, grazie all’impiego di chip di nuova generazione e di tanto nuovo software.

Se i *netbook* erodono il mercato dal basso è lecito aspettarsi un rinnovo di gamma dei *desktop* e dei *notebook* di fascia alta, con l’introduzione di prestazioni ancor più elevate, funzionalità aggiuntive e una più facile gestione, e, naturalmente, con bassi consumi. Tutte le novità introdotte nel 2010 hanno stressato questi aspetti.

Il tutto fa pensare ad una fase molto critica dell’intero paradigma del *computing* in ambito business. In un mercato ancora in sofferenza per i postumi della difficile situazione economica e nel contesto sempre più stringente del Cloud Computing, ma anche di maggior utilizzo di video, VOiP, social networking e di altre applicazioni avidi di risorse, solitamente in esecuzione simultanea, le prestazioni dell’*end point* ideale non sono facilmente definibili a priori. Per di più vi sono aziende che non fanno acquisti massicci di PC da anni e oggi si trovano in una situazione critica di funzionamento se non rinnovano il parco della applicazioni o non ne estendono l’utilizzo ai collaboratori. Quindi la



necessità di integrare prestazioni e funzionalità si accompagna con quella di una piena adattabilità del client alla Virtualizzazione e alla sua capacità di gestire applicazioni “rich” erogate dalla Cloud.

Pur con tutte queste problematiche, secondo IDC, le consegne di PC a livello mondiale sono tornate a crescere, superando quest’anno i 321 milioni di unità e con un recupero della componente business rispetto a quella consumer.

Tornando per un attimo ai netbook e alla competizione nella fascia bassa, ad oggi vi è un vincitore almeno nei chip ed è Intel, il cui processore Atom equipaggia la maggior parte dei modelli consegnati. Occorre però dire che i produttori di microprocessori rivali, come Via, Nvidia, ARM, non sono alla finestra. In particolare ARM equipaggia nuovi dispositivi che offrono funzionalità simili a quelle degli attuali netbook, ma specializzazioni e formati diversi. Ad esempio, nel caso di Qualcomm, l’azienda sviluppa una piattaforma adatta a dispositivi Internet tascabili. Ovviamente anche Intel sta lavorando a una nuova generazione del chip Atom, chiamata Intel Z Series e particolarmente studiata per palmari e tablet.

Il passaggio a netbook basati su diversi processori ha implicazioni che vanno oltre il costo e la performance, ma impattano la scelta del sistema operativo. A differenza dei chip Atom, ARM non può eseguire Windows, ma Windows CE, ovvero propone una esperienza utente diversa da quella a cui sono abituati i normali utilizzatori di PC. Una alternativa ovvia è Linux e, anche se Novell afferma di non prevedere il porting della sua distribuzione Linux SLED su piattaforma ARM, altre distribuzioni, come Xandros e Remix colmano la lacuna.

In ogni caso i netbook non sono che una “specie” nell’ampia fauna di prodotti per la *mobile computing*. Essi hanno anche dei nemici: ad esempio Apple, che dichiara di non credere in loro e che ha dimostrato come sia possibile avere successo con notebook di qualità. Il lancio dell’*iPad* ha perfino rivitalizzato l’evanescente segmento dei *tablet PC* e oggi, dopo che l’azienda californiana ha accontentato oltre due milioni di accaniti clienti, decine di produttori competono come suoi follower, proponendo modelli interessanti, come già avvenne nel 2007 al debutto dell’iPhone.

Nel *tablet PC* crede anche Microsoft, tanto che alla Worldwide Partner Conference di Washington, l’evento annuale dedicato ai partner, il suo CEO Steve Ballmer ha promosso il Cloud Computing come “informatica del futuro” e ha lasciato intendere che una famiglia di *tablet PC* con Windows 7 arriverà sul mercato a breve, mentre Windows Phone 7 diviene il punto di ripartenza per gli smartphone.

Probabilmente ci vorranno ancora uno o due anni prima che i dispositivi come i *tablet PC* diventino prodotti “mainstream”. Nel



frattempo la battaglia più accanita è nei sistemi operativi degli end point: controllare l'end point è l'obiettivo fondamentale per il business di molti agguerriti Competitor. Così *Chrome Os* di Google, già ottimizzato per il notebook, sarà anche a bordo di dispositivi tablet, mentre in casa Microsoft la versione *Windows Embedded Compact 7* sembra venire incontro al non trascurabile problema del costo della licenza del sistema operativo.

Come è noto l'altro importante versante in questo business è quello del comparto degli *smartphone*. Qui Google sta ottenendo una crescente affermazione con il proprio *Android*, che a venti mesi dalla sua introduzione è il serio sfidante nel segmento dispositivi touchscreen abilitati via Web, proprio quello in cui Apple è stata pioniera. Occorre poi tener conto che queste stesse piattaforme software ben si adattano alla nuova generazione di apparecchi TV e, quindi, a tutto un ulteriore ed immenso mercato.

Apple, Google e Microsoft stanno dunque portando il loro confronto su scala molto più ampia, con approcci e visioni molto differenti tra di loro; più essi si scontrano, più si rimescolano le carte nella ridefinizione dell'intera industry IT del prossimo decennio. La ragione? Si modifica l'esperienza che centinaia di milioni di persone fanno online.

Anche i modelli di go-to-market sono radicalmente diversi. Così mentre Google, visto che la propria missione è di organizzare tutto il mondo dell'informazione e vendere pubblicità, conta su dispositivi aperti e spinge l'utilizzo del proprio software in una modalità simile all'opensource, Apple, al contrario, punta a linee di prodotti integrate verticalmente, che rendono la tecnologia semplice e piacevole da usare, in una corsa al perfezionismo. Il tributo al perfezionismo prevede un approccio maniacale alla realizzazione di una piattaforma comune per iPhone, iPod Touch e iPad e qualche grande rifiuto, come quello di Flash, il software che oggi supporta la maggior parte dei video nel Web. Se questo approccio offende i puristi della tecnologia e presta il fianco ai loro attacchi violenti, poco male, puntualmente dal genio fondatore nascerà qualche nuovo oggetto così cool da rintuzzare gli attacchi basati su teorie o approcci filosofici.

Nella competizione serrata, fatta anche di plateali colpi di teatro, ha finora stupito la posizione attendista di Microsoft, proprio di chi ha dominato negli ultimi vent'anni il mercato degli OS per gli end point. Questa posizione ha perfino consentito ai due grandi rivali di lanciare messaggi trasversali sulla presunta rapida obsolescenza dei suoi sistemi. Google ha comunicato di aver completato l'abbandono di Windows come sistema usato dai propri dipendenti, mentre Steve Jobs non ha mancato l'occasione per dichiarare formalmente l'irrimediabile declino



dei PC basati su Windows. E' ovvio che alla Microsoft la pensino in modo diverso: i PC continueranno ad essere centrali nell'interesse delle aziende ed evolveranno in forme ricche di funzionalità solo avendo Windows a bordo.

Per sfruttare al meglio il loro momentum sia Apple che Google devono capitalizzare sulle proprie impostazioni ed aree di eccellenza. Finora nel mercato degli smartphone si è giocato con le regole di Apple: i piccoli schermi, poco adatti al browsing, sono divenuti un fenomeno di massa grazie alla loro usabilità e alla combinazione di interfaccia touch-screen ed Apps. L'apoteosi del servizio accessibile direttamente da Internet mobile. Su questo fronte Google è stata costretta a seguire; nel suo App Store online ha "solo" 50.000 Apps, neanche un quarto di quelle di Apple. Forse questa regola delle Apps non vale però nel gioco dei dispositivi a schermo più grande, che richiedono invece più "full-Internet". Poi vi è il grande mercato della TV connessa a Internet, che è ancora un'altra cosa; qui Google sembra in vantaggio: chi produce film e spettacoli è molto incline ai modelli "opensource" di distribuzione delle piattaforme di fruizione, purché se ne mantenga il controllo centralizzato ed il contenuto sia ovviamente a pagamento.

Che i due grandi antagonisti si rincorrono e si sopravanzano su tutti i fronti è scontato. Quest'anno Apple lancia un proprio network per la pubblicità online, ovviamente chiamato iAd, un modo per fare business aggiuntivo sui propri servizi e contenuti. Anche se il servizio sembra molto lontano dal minacciare il dominio del rivale la competizione a tuttotondo lo richiede.

Il rischio di puntare su molti cavalli è quello di perdere smalto e di logorarsi; forse è proprio per questo che Microsoft aspetta. Lo stesso Ballmer a proposito di Chrome OS e Android ha recentemente dichiarato: "Why not focus on one? Having two [operating system] is confusing – you need coherence."

Lasciamo gli scenari della battaglia competitiva e concentriamoci su altri sviluppi. I principali analisti concordano sul fatto che nel 2013 il numero degli smartphone, come strumenti mobili preferiti per accedere al Web, supererà quello dei PC. A livello planetario i PC in uso saranno 1,62 milioni mentre gli smartphone ed i telefoni equipaggiati con un browser 1,69 milioni. Già prima di allora saremo in molti ad usare entrambi gli strumenti per accedere al Web.

La prima conseguenza è che la stessa struttura di molti siti Web dovrà essere rifatta: i retailer e tutte le organizzazioni che indirizzano i consumatori, gli enti pubblici che si rivolgono ai cittadini, sono avvertiti.

INTERNET DELLE APPLICAZIONI

Qual è il sistema operativo che fa funzionare una search di Google o di Bing, fa apparire una mappa sullo smartphone o ci consegna un messaggio dagli amici in Facebook? La risposta automatica che ci viene subito in mente è *Internet*.

In effetti molte delle attività divenute così normali provengono da uno spazio indefinito che è *oltre* il dispositivo che utilizziamo e siamo ormai abituati a dare per scontato, purché tutto funzioni ... A chi non è capitato di arrabbiarsi quando un banale accesso ad Internet si interrompe sul nostro treno, meraviglia dell'Alta Velocità italiana, perché sbuca da una galleria in una zona dove non c'è campo? Il semplice viaggiatore si domanda se sia così difficile far funzionare una rete di cellulari, noi addetti all'IT sappiamo invece bene quanta complicazione vi sia "dietro" a tutte queste semplici operazioni che ripetiamo quotidianamente; ad una enorme infrastruttura globale è demandato il compito di abilitare il nostro modo di essere "always-on". In fondo, però, ci importa molto poco del tipo di browser del nostro PC o se il nostro smartphone funziona con Symbian, PalmOS, Mac OS, Android, Windows Mobile, o quant'altro. Una search in Internet è una search e non ci importa se Google, per eseguirla in pochi millisecondi, deve disporre di praterie di server che gestiscono milioni di operazioni contemporaneamente. Ciò che conta per noi è il risultato, in millisecondi appunto.

Poi scopriamo, magari osservando qualche ragazzo della "generazione Y", che possiamo fare di più: la stessa search la possiamo fare al cellulare usando la nostra voce, che, riconosciuta e tradotta in testo, è passata al motore di ricerca che ci ritorna il risultato in voce. Ancora di più: ci ricordiamo, da informatici, che il riconoscimento vocale è fatto da server, perciò ciò che diciamo può essere accuratamente confrontato da specifici algoritmi con il contesto ed il nostro profilo, e che quindi i risultati che ci vengono ritornati saranno i più probabili; se non fosse così il sistema stesso potrebbe porci delle domande e fornirci dei suoi suggerimenti per meglio delimitare il campo di ricerca. Meglio ancora se filtra le risposte in funzione del posto dove ci troviamo, dal momento che il telefono sa dove ci troviamo in ogni momento, lui che dialoga con lo spazio, quello vero, quello dei satelliti del sistema GPS (*ndr.*: gli iPhone utilizzano il loro sistema Skyhook Wireless, Google ha il suo equivalente in Streetview).

Se analizziamo meglio la situazione, ciò che stiamo facendo è usare una applicazione, oltretutto *proprietaria*. Siccome proviene dalla Rete la chiamiamo *network application*. Ma quante nuove e complesse network application si potrebbero comporre a partire dalle funzionalità di base già

rese disponibili da vari Operatori?

Il puzzle di queste funzionalità è un macro sistema operativo che gira su un immenso insieme di piattaforme, che, a loro volta, funzionano con propri middleware, API, sistemi operativi, ecc.. Le stesse piattaforme del Cloud Computing, dei Web Services di Amazon, dell'App Engine di Google o di Azure di Microsoft, che forniscono l'accesso a risorse e funzionalità, né più né meno come il cuore di un grande sistema operativo universale che si chiama sempre Internet.

Come è noto questa è una delle visioni più recenti che Tim O'Reilly, uno dei pionieri del business in Internet, fornisce dell'evoluzione della Rete. Come tutti i sistemi operativi anche Internet fornisce l'accesso a risorse fisiche ed infrastrutturali, offre un layer per accedere a dati e ad altri sistemi, fa girare le più svariate e complesse applicazioni. Solo che in questo caso i dati sono, ad esempio, i social network e gli altri sottosistemi sono magari quelli di localizzazione e mapping, di indicizzazione dei siti Web, i riconoscitori di immagini e di linguaggio, i traduttori automatici, ecc.. Questi sottosistemi risiedono anch'essi nella Cloud e sono attivati, o attivano, anche una miriade di oggetti fisici, quali sensori, touch screen, GPS, accelerometri, magnetometri, ecc.. In tal modo chi sviluppa, ad esempio, un'applicazione per l'iPhone può richiamare il Core Location Framework e richiedere alla Cloud di trasformare le coordinate GPS in un indirizzo con via e numero, ovvero può trasformare un segnale WiFi in coordinate GPS e in un successivo indirizzo, in altre parole può disporre di un *contenuto arricchito*. Sempre di più le funzionalità del nostro sistema operativo non consentono solo di riconoscere immagini o linguaggio, ma permettono la gestione di un intero social network o la connessione ad un amico, sempre piazzando una *call* ad una piattaforma *data-rich* e richiedendone il servizio.

Passiamo brevemente in rassegna le funzionalità più comuni. La prima è di *search*.

I volumi di dati sono ormai così grandi, mutabili e allocati su milioni di sistemi distribuiti che risolvere il problema della ricerca puntuale di una informazione richiede a monte un enorme lavoro di indicizzazione attraverso il crawling della Rete e altri algoritmi. Vista la complessità solo pochissimi Operatori possono ormai permetterselo, forse solo due, Google e Microsoft, visto che altri, da Yahoo a Amazon, hanno ormai lasciato molto campo ai due leader. In realtà non tutto il search è così globale e sempre più in futuro troveremo anche motori specializzati. Inoltre esistono diversi tipi di search, da quello per cercare i brani musicali su Internet partendo dal motivetto accennato al telefono, a quelli basati su algoritmi semantici o su metadati forniti implicitamente dagli utenti. Senz'altro avremo ancora molte novità interessanti in





quest'area anche nel breve periodo.

La seconda funzione, forse più scontata, è l'*accesso* a qualsiasi tipo di media, dalle pagine Web, alla musica, ai video, alle foto, agli e-book, ai documenti, alle presentazioni, alle applicazioni downloadable e quant'altro. Dal momento che non tutta l'informazione è disponibile gratuitamente servono anche funzionalità che la proteggano, ne controllino l'accesso e che garantiscano i diritti d'autore e di copyright. Come è noto in quest'area sono in atto mosse importanti, come quella degli editori che richiedono un fee per la lettura di articoli o news su iPhone e iPad. La nuova strada maestra è quella del Digital Right Management, avviata dagli App Store, dove si pagano le applicazioni ed i contenuti, anche se la pubblicità rimane una importante fonte per monetizzare Internet.

L'*Advertising* stesso è un sottosistema di Internet. Finora e per lungo tempo la pubblicità ha alimentato il principale modello di business sul Web. La questione è in quale misura gli Operatori delle piattaforme leader vorranno aprire i loro sistemi all'utilizzo di altri, oppure mantenerne un uso esclusivo a sostegno del proprio business.

Un intero nuovo business è poi cresciuto attorno ai *Web Analytics*, alla ottimizzazione dei motori di ricerca, alle network di *Content Delivery*.

Peraltro Internet rimane anche un grande canale per le *Comunicazioni*. A lungo e-mail e chat hanno avuto un ruolo centrale nella comunicazione su Internet e oggi, con la grande diffusione del VOiP e con l'unione delle comunicazioni mobili con la stessa Rete, le comunicazioni in voce e video in Internet sono divenute il sottosistema più importante.

Ancor più importante per individui e business, sono i *social network*. Quando richiamiamo il *log* di Facebook Connect in una applicazione, appaiono automaticamente le facce dei nostri amici: è come se l'intero Facebook fosse una funzione richiamabile dal nostro sistema operativo. Così sui cellulari Android l'agenda si popola delle facce degli amici.

Vi sono altre mille sorgenti di *social data*, veri e propri patrimoni nascosti qua e là. A parte Twitter che include un suo esplicito *social graph*, Exchange, Outlook, Hotmail, Active Directory, Sharepoint, Orkut, Gmail, Google Docs e tutte le agende degli smartphone includono dei social graph. I social network sono una enorme fonte di dati e di opportunità di sviluppo, problemi di privacy a parte.

I *pagamenti* sono un altro sottosistema chiave. Tutti conosciamo il ruolo importante di PayPal, che opera in 190 Paesi, in 24 valute e con oltre 210 milioni di utenti.

In pochi abbiamo fatto caso a che Apple possieda oltre 150 milioni di numeri di carte di credito, utilizzate per l'acquisto dei suoi telefoni, della



musica, dei video, degli e-book dai suoi clienti. In futuro Apple potrebbe teoricamente offrire servizi di micro pagamento o delimitare attraverso le coordinate delle carte una grande community di clienti autenticati come tali. Anche se ancora distante da Apple, Google Checkout ne è l'equivalente nel mondo mobile di Android e potrebbe divenire rapidamente un sistema di pagamento di prima grandezza.

A completamento della nostra rassegna vi sono i sistemi di *location*, così importanti a supporto delle applicazioni *mobile*, di *activity stream*, per individuare i punti e le occasioni di grande concentrazione di utenti, di *calendar*, di *image* e di *speech recognition*.

Rimane aperta la questione del *browser*. Il browser è di per sé già un sistema operativo, critico per controllare l'esperienza online dell'utente al PC e al telefono nei prossimi anni. Ecco perché l'iPad di Apple, il ChromeOS di Google, HTML 5 e altre iniziative tendono a contrastare l'idea del rich front-end di Microsoft.

Come dicevamo all'inizio, l'intero stack del sistema operativo Internet è fatto da una immensa infrastruttura di back-end, da sottosistemi di dati e dai front-end. La visione di Apple e di Microsoft è che questi sottosistemi debbano essere integrati verticalmente. Apparentemente da parte sua Google sembra preferire una filosofia di libera diffusione del front-end, mentre i servizi di back-end sono interamente posseduti da Google stessa.

Manca ancora qualcosa di molto importante. In un prossimo futuro il sistema operativo Internet potrà gestire il "quando" e il "dove" raccogliere dati relativi agli individui. E' inevitabile che l'uso ne sia regolamentato e che vengano sospese tutte le attività che violino termini di servizio ben precisi, che venga spazzato via lo spam.

Le molte funzionalità del sistema operativo Internet saranno alla base di innumerevoli possibili sviluppi, di ulteriori fallimenti e di successivi successi. Origineranno nuovi modelli di business, acquisizioni e merge. La prateria Internet è lontana dall'aver rivelato i propri confini e innumerevoli sono ancora le applicazioni ed i servizi da scoprire e da sviluppare. E' improbabile che una sola azienda o una oligarchia di aziende riescano a monopolizzare questo gioco. La parte più affascinante di questo business è proprio nelle nuove idee che nascono ovunque e nelle applicazioni e nei servizi che si possono comporre attraverso il gioco delle parti.

INTERNET DELLE COSE

Quando qualche anno fa si iniziò a parlare concretamente di RFID e di mobilità eravamo convinti di essere di fronte ad un momento di



grande discontinuità nell'evoluzione delle tecnologie, che avrebbe segnato il modo futuro di lavorare delle aziende. Oggi siamo di fronte ad un nuovo momento ancor più decisivo dell'evoluzione, quello dell'*Internet of Things (IOT)*. Darne una definizione è complicato: in questo caso non si tratta di una singola tecnologia o di una architettura ben definita, piuttosto di più tecnologie, architetture e modalità d'uso.

Il termine Internet of Things è stato utilizzato per la prima volta nel 1998 da Kevin Ashton, un ricercatore inglese, cofondatore dell'Auto-ID Center del MIT, il centro che ha creato gli standard di sistema per RFID e di altri sensori. Comunque sia il termine trae origine dal mondo del telecontrollo e dei sensori alla fine degli anni novanta.

Per poter ipotizzare la portata e il valore di IOT dobbiamo fare un passo indietro e guardare all'evoluzione di Internet; nel corso degli anni essa si è trasformata e continua a trasformarsi, divenendo al tempo stesso veicolo di trasformazione. In modo semplicistico potremmo definire il primo passo, quello che è stato la interconnessione tra computer, l'*Internet of Data*; il secondo passo possiamo identificarlo nella interconnessione e condivisione di documenti ed informazioni, ovvero l'*Internet of Contents*. Oggi siamo nel terzo stadio, quello dell'*Internet of People*, in cui la potenza della tecnologia, la diffusione dei mezzi e la riduzione dei costi di accesso mette a disposizione un formidabile strumento di comunicazione in tempo reale, che consente la diffusione del social network su base planetaria, con Facebook, LinkedIn, Twitter, Wikipedia e quant'altro. Il modo di utilizzare Internet evolve da *pull*, ovvero dalla messa a disposizione di dati, informazioni e contenuti di diversa natura, a *push*, ovvero all'invio di dati, informazioni e contenuti agli utilizzatori e da parte degli attori interessati. Se agli inizi si parlava di condivisione di dati in modo asincrono, oggi si parla di *real time communication e collaboration* e, proseguendo in questa direzione, stiamo già approcciando il quarto stadio, appunto quello dell'*Internet of Things*.

Un argomento questo intrigante ed entusiasmante al tempo stesso, soprattutto se consideriamo che il nostro pianeta è popolato da circa 6,5 miliardi di persone, ma anche da 50 miliardi di "macchine" e da un numero misurabile in trilioni di "cose", che potenzialmente possono essere connesse in rete.

La stessa Comunità Europea ha definito Internet del futuro quella della interconnessione di cose e macchine. Il nuovo paradigma degli oggetti connessi tra di loro dalla Rete propone lo sviluppo di nuovi concetti. Ad esempio, Bruce Striling propone gli *spimes*, ovvero oggetti che possono auto-determinare la loro posizione, valutare l'ambiente circostante, autenticarsi e raccogliere dati ed informazioni sulla base di proprie decisioni. Julian Bleecker ha definito i *blogjects*, quegli oggetti



che si inseriscono e “lavorano” all’interno di un blog. Più genericamente con i termini *smart object* e *pervasive network* si chiamano gli insiemi di dispositivi intelligenti collegati direttamente o indirettamente tra di loro.

Nell’Internet delle Cose sensori ed attuatori a bordo di oggetti fisici, dai segnali stradali ai pacemaker, sono connessi attraverso reti fisiche o wireless attraverso il protocollo IP. Queste network hanno come principale caratteristica comune la generazione di volumi di traffico dati che spesso richiedono successive rielaborazioni, ma l’aspetto rivoluzionario è che la reazione ad una certa situazione rilevata è spesso intrapresa senza il diretto intervento umano. Vi sono già innumerevoli esempi che spaziano dall’agricoltura alla medicina, ma anche al business.

La maggior parte dei modelli di business sono oggi basati su informazioni e architetture statiche. Se, ad esempio, immaginiamo per un attimo di poter misurare istante per istante la preferenza all’acquisto di un prodotto da parte dei clienti in un certo territorio, potremmo immaginare di riaggiustarne dinamicamente il prezzo, oppure di crearne opzioni di gamma, oppure di intervenire a monte sul processo di produzione e su quello logistico in modo da massimizzarne la disponibilità in tempo reale. Immaginiamo che questo avvenga in modo autonomo ed auto-controllato: ecco un caso di applicazione di Internet delle Cose nel business.

Probabilmente nell’adozione dell’Internet of Things i colli di bottiglia e le maggiori difficoltà non proverranno dal moltiplicarsi esponenziale di chip, di sensori e di dispositivi capaci di raccogliere dati in ogni luogo e in ogni circostanza, sempre più a basso costo. Per essi la legge di Moore andrà addirittura stretta. Il problema risiederà nell’accumulare enormi quantità di dati grezzi in sistemi di storage e nella capacità di elaborarli su larga scala. Tutto ciò renderà inevitabile un massiccio ricorso al Cloud Computing.

La prima necessità è di disporre di informazioni migliori e più puntuali. Quando i prodotti sono accompagnati da sensori se ne può tracciare percorsi e interazioni, ovvero determinarne il “comportamento”. E’ quel che fanno già alcune compagnie di assicurazioni quando predispongono le loro scatole nere a bordo delle automobili degli assicurati. Il prezzo dell’assicurazione subirà variazioni durante il ciclo di vita del veicolo in relazione al “comportamento” del veicolo stesso. Nella Grande Distribuzione Organizzata già si usano sistemi che associano sconti ed offerte a punti di vendita e secondo come i prodotti vengono individuati e scelti dai consumatori. Nei processi produttivi l’uso di tag RFID piazzati nei prodotti ne tracciano i movimenti e permettono di ridurre i costi di magazzino, di working capital e di logistica. In macchine complesse come gli aeroplani l’uso di



sensori consente di migliorare la manutenzione preventiva e di ridurre i costosi fermi per manutenzioni non programmate. Infine l'uso esteso di sensori connessi in Rete può consentire di ricostruire situazioni ambientali, dal tempo atmosferico, alle correnti, alla composizione del suolo. Ambiti di applicazione di questo tipo si accompagnano ad avanzate tecnologie di analisi e di visualizzazione. Gli stessi sistemi di sicurezza possono combinare video, audio e vibrazioni per identificare situazioni anomale. I sistemi logistici possono combinare dati sul tempo, sulle condizioni del traffico e dei veicoli e ridefinire i percorsi.

Nell'Internet delle Cose alcuni livelli di decisione e di azione sono a cura della stessa Rete, naturalmente in relazione alle sue capacità di analisi. In campo petrolifero l'analisi estesa e dettagliata dei dati della crosta terrestre può voler dire enormi risparmi per il non dover scavare pozzi di prova; in campo medico il trattamento del paziente può essere migliore se determinato in base ad una maggiore accuratezza del suo monitoraggio, anche se a casa e nel lungo periodo; nella Grande Distribuzione Organizzata i layout dei punti vendita possono essere riorganizzati in relazione a ciò che i consumatori realmente trovano ed acquistano.

Stabilire quali dati debbano essere raccolti e in modo automatico sottoposti ad analisi è il primo compito dell'Internet delle Cose; convertirli in istruzioni ed azioni per gli attuatori che modificano il processo, il secondo. Chiudendo questo loop su sé stesso si possono ottenere sistemi in grado di aumentare l'efficienza e la produttività in situazioni complesse, senza rendere necessario l'intervento umano.

E' chiaro che l'Internet delle Cose apre una nuova frontiera nell'automazione di processo. Non a caso proprio l'industria chimica sta introducendo legioni di sensori e di attuatori per aumentare di ordini di grandezza la granularità dei monitoraggi e la possibilità di intervenire sulle ricette e sui processi. Nelle aziende manifatturiere sensori ed attuatori possono intervenire per modificare la posizione di un oggetto mentre si muove su una linea di assemblaggio, in modo che arrivi puntuale e nella posizione ottimale per la successiva lavorazione. Analogamente si possono ottimizzare l'uso di risorse scarse, incluse l'acqua e l'energia elettrica, ottimizzandone i costi. L'esempio che ci è più familiare è il nostro contatore di energia elettrica di casa, che ci può mostrare consumi e costi nelle fasce orarie. In questo caso saremo noi a scegliere se accendere o meno un elettrodomestico nelle ore in cui l'energia è più a buon mercato. Se riproponiamo la situazione in un ambiente industriale lo stesso sistema potrebbe riconfigurare processi ed operazioni in relazione ai consumi.

Se vogliamo vi è un esempio calzante anche in ambito IT: gli stessi



data center, che stanno divenendo uno dei segmenti più energivori e dove gli stessi manager spesso non dispongono di dati dettagliati sui consumi, potrebbero disporre di viste in tempo reale e di sistemi autoregolanti, visto che ormai il costo dell'energia incide per oltre il 50% sui costi di esercizio di un server durante il suo intero ciclo di vita.

L'utilizzo più importante dell'Internet delle Cose è quindi nel poter identificare in tempo reale condizioni non prevedibili altrimenti, predisporre le opportune risposte per poi guidare gli stessi sistemi automatizzati. Questa frontiera della "decisione della macchina", dell'automa complesso che mima la reazione umana, ma con prestazioni e tempi di reazione assai più rapidi, è alla base di importanti salti di qualità e di prestazioni. Nell'industria automobilistica, ad esempio, si cominciano ad introdurre sistemi anticollisione che in qualche modo precedono nella decisione il guidatore. Questi sistemi, interconnessi tra di loro, potrebbero modificare segnali e limiti di velocità sulle autostrade, in modo da contribuire a regolare il traffico e ad evitare intoppi. Infatti spesso sono eventi minori, come il numero di frenate improvvise, che sono le concause di code e intasamenti. I sistemi Tutor sulle nostre autostrade, opportunamente interconnessi tra di loro e con i veicoli che monitorizzano, potrebbero essere gli antesignani in tali progressi.

In ambienti tossici o inaccessibili già oggi l'Internet delle Cose è l'unico modo per interagire e svolgere compiti ed azioni. Se si vuole l'esempio, purtroppo legato ad un fatto estremamente negativo, è la chiusura con il famoso "tappo" del pozzo di BP nel Golfo del Messico.

Più in positivo, sono già molte le esperienze pionieristiche di IOT che possono senz'altro spronare un movimento di pensiero più fresco ed innovativo. L'Internet delle Cose è di per sé una grande promessa e, come sempre, occorre che le ragioni del business e delle sfide tecnologiche non prevarichino le ragioni dell'etica e delle regole di comportamento. Alcuni early adopter stanno dimostrando che nuovi modelli di business di successo sono possibili e creano valore. Più frequentemente applicazioni IOT in ambienti tradizionali producono un valore superiore. Occorre però tenere sotto stretta osservazione la situazione in fatto di privacy e di sicurezza, in particolare quando sono in gioco dati sensibili ed attinenti al comportamento di singoli individui. Occorre anche che le stesse leggi e regolamenti tengano conto del rapido evolversi di queste tecnologie.

Se dal lato dei sensori e degli attuatori è lecito aspettarsi che il rapporto price/performance segua le leggi delle commodity, le tecnologie di networking e gli standard a supporto dovranno garantire che gli stessi dati possano fluire liberamente fra sensori, computer e attuatori diversi. Lo stesso software per aggregare e analizzare i dati, ma



anche le tecnologie e gli strumenti per visualizzarli, avranno un grande impulso, soprattutto se si pensa ai tremendi volumi in gioco. All'interno delle aziende i nuovi flussi di informazione così creati avranno un impatto così notevole che modificheranno le stesse strutture organizzative ed impatteranno i livelli decisionali e le stesse modalità con cui le decisioni vengono oggi prese, le operazioni gestite e i processi pensati.

Insomma l'Internet of Things è già molto attuale, ma animerà la discussione intorno al tema dell'innovazione IT dei prossimi anni; già dai prossimi mesi sentiremo sempre di più parlare di smart device, di città intelligenti e di network di sistemi, apparati e di "cose" che, in collegamento tra loro e senza che ce ne rendiamo particolarmente conto, ci consentiranno di raggiungere traguardi e stili di vita oggi solo immaginabili.

ALTRI TREND DI MEDIO TERMINE

Nel complesso scenario dell'evoluzione tecnologica reputiamo utile soffermarci su alcuni argomenti che popolano le argomentazioni degli Operatori non certo nell'intento di esaurire in poche righe l'argomento, ma semplicemente per richiamarne le specificità e l'importanza. Ci è sembrato utile proporre qui di seguito quella che è una nostra vista di tali argomenti, presentando le nostre argomentazioni sotto forma di flash o, se preferite, dei *twitter*, su temi che sono senz'altro già nell'agenda degli addetti ai lavori.

Green IT

A giudicare dalle risposte di molti CIO italiani l'obiettivo della Green IT non sembrerebbe a prima vista essere particolarmente prioritario. Per alcuni si tratta ancora di una practice in divenire e poco chiara, al di là della questione dei risparmi energetici connessi. Del resto il richiamo alla cosiddetta *social responsibility* dell'impresa è ancora un messaggio debole quando si tenta di collegare direttamente l'IT alla questione delle minori emissioni di CO₂. Per i decisori dell'IT di aziende piccole e grandi, alle prese con budget sempre più ristretti, Green IT diviene pragmaticamente e definitivamente sinonimo di *efficienza energetica e riduzione dei consumi*. Ben vengano, quindi, tecnologie come la Virtualizzazione, il thin provisioning, i prodotti certificati Energy Star e le soluzioni di power management, che potenzialmente riducono il consumo energetico complessivo dell'IT, senza bisogno di particolari strategie o questioni etiche.

Ma quanto realisticamente si può risparmiare sui costi di energia?



Studi recenti riportano un range che va dall'1% fino al 17% dei costi energetici attuali connessi con l'IT. Naturalmente il risultato migliore è ottenuto da quelle aziende che dichiarano di perseguire una persistente e completa strategia di efficienza energetica in tutto l'ambiente IT ed il primo passo è stato di assegnare proprio al CIO la responsabilità dell'obiettivo.

Purtroppo sono ancora meno del 60% le organizzazioni che hanno chiesto al Responsabile IT di ridurre la quantità e il costo dell'energia utilizzata adottando misure specifiche. In parte di queste il risparmio energetico è ancora solo un prerequisito nella fase di acquisto e gestione delle apparecchiature informatiche, cioè si traduce in acquisto solo di sistemi con processori a core multipli e CPU a basso consumo, nell'uso di strumenti di power management, di strumenti software abbinati a gruppi di continuità che monitorano la domanda di potenza e di energia, nella migliore predisposizione di opportuni layout dei data center stessi, nella Virtualizzazione di server e storage per ridurre il numero. Spesso non si tratta di pratiche trascendentali e, peraltro, i prodotti a maggiore efficienza energetica sono sempre più facili da identificare: nel novero delle offerte ed iniziative come marchiate *Energy Star* vengono certificati prodotti ad alta efficienza energetica.

L'altro grande strumento verde è la *Virtualizzazione*. Alcune imprese hanno scoperto di aver ridotto, grazie ad essa, i costi energetici dei server addirittura dell'80%. Compiendo gli opportuni passi la maggior parte dei datacenter potrebbero abbassare il proprio indice di Power Usage Effectiveness (PUE) di 2 punti. Il PUE misura il totale dell'energia consumata dal datacenter rispetto a quella che viene utilizzata dalla sommatoria degli apparati IT, ovvero lo misura contro l'overhead per condizionamento, raffreddamento ed illuminazione. A questo proposito la temperatura di esercizio a cui si tengono i server diviene un fattore importante e i suoi grandi datacenter sembra che Google li tenga a 26 gradi centigradi. La tendenza è anche quella di creare datacenter a moduli più piccoli, con aria fredda immessa e calda estratta che non si mischiano mai.

Concentrarsi sul datacenter è corretto perché sono ovunque in rapida crescita. Secondo il report *Smart 2020* del The Climate Group, sono però i PC, le stampanti e altri dispositivi client e di comunicazione che contano per la quota maggiore dei consumi e quindi delle emissioni di gas serra. Riguardo ai PC, Gartner osserva che ben l'80% dell'energia che essi richiedono durante il loro ciclo di vita è consumata prima ancora che essi vengano accesi per la prima volta! Vale a dire che il solo fatto di essere prodotti, testati e consegnati, fa dei PC dei dissipatori di energia. Da qui il suggerimento di renderne possibile gli upgrade, senza bisogno



di sostituirli tout court quando servano macchine più performanti. In un mondo ideale i PC dovrebbero essere più modulari e robusti, con upgrade che ne estendano il ciclo di vita e salvaguardino così l'ambiente. Peccato che i produttori di PC non la pensino così, almeno per ora. In un prossimo futuro si troverà un diverso punto di equilibrio tra le esigenze dei costruttori e gli innegabili vantaggi degli upgrade, certamente più graditi anche da clienti sempre più sensibili ai modi di ridurre le emissioni di CO₂.

Unified Communications & Collaboration

Le tecnologie e le practice di *Unified Communications and Collaboration (UCC)* consentono di integrare in un unico sistema gli svariati canali di comunicazione a disposizione delle aziende, dalla telefonia, alla videoconferenza, all'e-mail, all'istant messaging, al video, alle comunicazioni mobili, ecc..

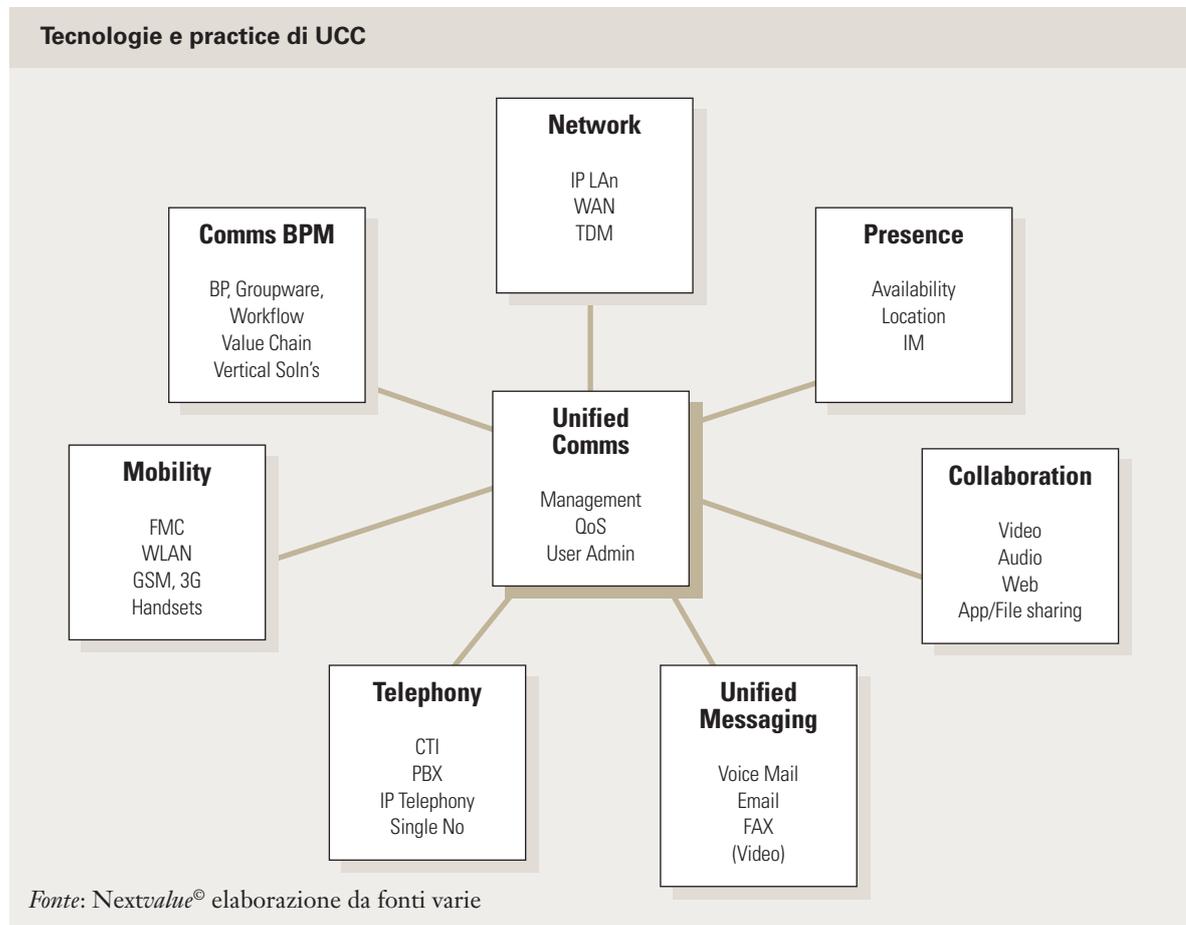
Lo UCC promette di unificare tali servizi in modo sicuro, affidabile e flessibile, a tutto beneficio degli utilizzatori e, in relazione ai diversi dispositivi in gioco, di realizzare una comunicazione unificata. I presupposti sono di conoscere se e quando l'interlocutore è presente in Rete, in quale luogo e quali strumenti ha a disposizione. L'obiettivo è una comunicazione rapida e facile, in prospettiva di migliorare la produttività complessiva, a costi ragionevoli. Ciò può avvenire permettendo, ad esempio, a più collaboratori dispersi sul territorio di partecipare a videoconferenze e di aggiornare in tempo reale dati o applicazioni, anziché di innescare una migliore collaborazione tra di loro e con interlocutori diversi lungo la catena del valore dell'azienda (Figura 2.3).

Le esperienze dei molti early adopter sono variegata ed i benefici non sempre e solo di ordine finanziario. Ad esempio un miglior supporto alla mobilità può già essere importante se serve a migliorare la soddisfazione dei clienti.

Vi sono anche numerosi nuovi business resi possibili dallo UCC e processi di business che migliorano grazie alla combinazione di soluzioni UCC con sistemi di CRM e di workflow management. Ci aspettiamo che questo sia un trend tra i principali nel breve periodo, visto che in questi casi la riduzione dei costi e l'aumento di produttività, in relazione anche ad una maggiore mobilità, sono motivazioni comuni a molte organizzazioni.

In generale la riduzione dei costi avviene già per l'uso di una singola rete IP per più applicazioni e servizi, in voce e dati. Lo stesso largo utilizzo di VOiP ne è una ragione importante. Ulteriori risparmi sono di per sé possibili adottando applicazioni specifiche: ad esempio, se si sostituiscono i viaggi utilizzando sistemi di videoconferenza avanzati ci

FIGURA 2.3



si aspetta un risparmio connesso. Nei casi in cui singoli collaboratori saranno comunque costretti a viaggiare, il risparmio sarà comunque nella possibilità di raggiungerli direttamente con messaggi e chiamate ogni volta che gli stessi saranno connessi, senza generare traffico aggiuntivo di messaggi e richiamate. A ciò si potrà aggiungere il vantaggio di non dover per forza prevedere spazi ufficio allocati per tutti i collaboratori contemporaneamente, oltre quello di una loro maggiore produttività.

Sul miglioramento di quest'ultima non solo incide la possibilità offerta da UCC di rimuovere i ritardi nelle comunicazioni automatizzando le operazioni, ma anche quella di rendere possibili più azioni in parallelo, senza contare che una migliore collaborazione all'interno di un team incide sulle performance e sulla differenziazione competitiva dell'organizzazione.

Come poi rendere più personalizzato il servizio reso al cliente? Uno dei modi classici è di fornirgli numeri unici di contatto, dietro ai quali vi



è assicurata la “presenza” di quei collaboratori chiave, in grado di risolvere velocemente i suoi problemi. Va da sé che numero unico e presenza migliorano la produttività anche tra collaboratori; combinati ad opportune applicazioni, arricchiscono la base conoscitiva e la possibilità di un suo trasferimento. Inoltre l’uso specifico di sistemi di Interactive Voice Responce (IVR) e di Automatic Call Distributor (ACD) e di sistemi CRM può rendere il contatto decisamente più personalizzato ed efficace.

In un mondo che vede sempre di più la forza lavoro distribuita, collaboratori remoti ed in movimento, dispositivi diversi in rete, fissi o mobili, UCC fa una grande differenza. La tecnologia concorre a creare il nuovo stile di vita, con il lavoro che diviene ciò che i collaboratori “fanno” e non il “luogo” che essi raggiungono ogni giorno. Gli stessi collaboratori sceglieranno di utilizzare lo strumento ad essi più consono e familiare, dal PDA allo smartphone, mentre sarà lo stesso sistema UCC a garantire uniformità di accesso alle applicazioni ed alle informazioni. Fatto importante, queste pratiche di lavoro flessibile, supportate da adeguati modelli organizzativi, permettono anche un migliore bilanciamento tra lavoro e tempo libero.

I servizi di collaborazione, multimediali e in tempo reale, incidono pertanto sul modo di fare business delle aziende. La prima ragione, come osservavamo poc’anzi, è nella maggiore vicinanza con il cliente, o con partner e fornitori, evitando magari i viaggi. Ma l’altra area di maggior interesse è nella combinazione tra le possibilità offerte da UCC con il Contact Center aziendale. In questo caso UCC dà il meglio nell’integrazione dei processi aziendali con i servizi di comunicazione al cliente, favorisce una più puntuale gestione degli eventi e, ovviamente, della comunicazione interna ed esterna all’azienda. I vantaggi in termini di customer satisfaction riguardano l’accelerazione dei tempi di risposta e l’automatizzazione delle comunicazioni “people-to-people” e un minor rischio per l’immagine e la reputazione dell’azienda.

Sul piano economico il ROI dell’impiego di tecnologie di questo genere si misura dai vantaggi incrementali di efficienza. Oggigiorno viene sempre di più utilizzato anche un nuovo KPI, il *First Contact Resolution (FCR)*, definito come la percentuale di richieste o problemi del cliente risolti al primo contatto rispetto al numero totale. Per cui un miglior FCR si ottiene se sul problema si ha la chance di fare intervenire da subito l’esperto più appropriato o colui che ha l’autorità necessaria per prendere la decisione più consona, sapendo che è online e raggiungibile ad un numero unico predefinito. I benchmark basati sullo FCR variano da mercato a mercato e per tipologia di contatto e possono essere migliorati in relazione alla comprensione delle reali aspettative

del cliente. Inoltre i clienti che sperimentano una risoluzione veloce e semplice del loro problema manifestano una intenzione di riacquisto dallo stesso fornitore nell'89% dei casi. Il rovescio della medaglia è che la mancata soluzione del problema al primo contatto è alla base di almeno un 30% dei costi del contact center. Ottime ragioni per investire in Unified Communications e Contact Center.



Oltre l'ERP

Per una intera generazione di applicazioni ERP è arrivato il momento del capolinea. Nessuna azienda, in realtà, ne vuole o può farne a meno, ma vi sono avvisaglie di importanti cambiamenti. In verità c'è anche chi sarebbe disposto a lasciare semplicemente le cose come sono e a derubricare l'ERP come applicazione *legacy*. Sul fronte opposto vi sono coloro che ritengono che l'ERP dovrebbe essere soppiantato da architetture di *Business Process Management (BPM)*.

Probabilmente molti dei sistemi ERP implementati hanno ormai perso la capacità di differenziare l'azienda ed esaurito il compito di strumenti di innovazione. Per questo lo strato BPM appare più nevralgico per il business: in fondo è il processo che assicura l'eccellenza operativa, obiettivo conclamato delle aziende del dopo crisi. Ad aggravare la posizione degli ERP vi è il fatto che, in generale, i sistemi sono divenuti troppo complessi e la loro architettura database centrica e orientata al transazionale li rende largamente inadeguati in un mondo dove tutto si connette con tutto.

La stessa critica la si potrebbe fare anche a quei sistemi BPM che sono stati concepiti qualche tempo fa e che oggi avrebbero estremamente bisogno di miglioramenti. Essi spesso sono orientati solo a risolvere i processi consolidati o ad offrire garanzie di *compliance* a standard e regole, piuttosto che rendere possibile una maggiore flessibilità o essere le "architetture eseguibili" del business.

L'ERP continua dunque ad essere il sistema a transazioni i cui migliori sviluppi possono essere senz'altro ancora utilissimi alle aziende. Questo anche se gli stessi CIO si sentono "prigionieri" della soluzione prescelta qualche anno prima ed ambirebbero tanto abbattere quel 27% medio di budget IT dedicato allo sviluppo evolutivo dell'ERP in azienda. Il dato è una stima cautelativa fornitaci su base europea dai CIO che aderiscono a CIOnet.

Purtroppo il "cambiamento" è il nemico mortale di ogni ERP. Ogni cambiamento dei processi di business richiede parametrizzazioni e verticalizzazioni, in altri termini "sviluppi" più o meno costosi, eseguiti da eserciti di integratori e di installatori. Per anni questa è stata una delle componenti principali della voce "servizi IT", ma oggi il teorema della

parametrizzazione e verticalizzazione traballa pericolosamente.

Anche Cloud Computing e Collaboration poco si accordano con gli ERP. Questi ultimi sono nati ormai negli anni '80 e '90, quando le tecnologie del momento erano appunto solo quelle transazionali, non quelle del Web 2.0.

E che dire poi della improrogabile necessità di trasformare i costi IT da fissi a variabili, da Capex a Opex? Come si raccorda tutto ciò con il sistema prevalente del licensing e dei canoni di manutenzione in auge ormai da decenni?

La sfida per la sopravvivenza degli ERP si basa su questi pochi ma essenziali punti. La via d'uscita pro-tempore è di coesistere con sistemi che propongono workflow integrati, incentrati sui processi e sull'elemento umano, con modelli ed ambienti collaborativi basati sul Web, con l'orchestrazione di servizi che provengono anche dalla Cloud. Non a caso anche tra i Vendor ci si attrezza in queste aree: precursori del BPM, come IDS Sheer, Lombardi Software e Savvion sono recentemente finiti nel mirino di Operatori come Software AG, IBM e Progress Software. Probabilmente i prossimi matrimoni tra BPM e le tecnologie di Cloud Computing genereranno velocemente i veri antagonisti degli ERP.

Business Intelligence e Performance Management

Nel 2010 il mercato globale delle applicazioni software di *Business Intelligence (BI)* e di *Performance Management (EPM)* ha superato in valore la soglia dei 10 Miliardi di Dollari, ottenendo risultati migliori di tanti altri comparti del software, pur in un anno che è rimasto difficile per la situazione economica. Le crescite sono ovviamente inferiori a quelle registrate prima del 2008, ma il comparto non si è appiattito come altri: BI, Analytics ed EPM sono al centro dell'offerta di Operatori di prima grandezza, mentre le aziende finali hanno continuato con convinzione i progetti in corso, nella certezza che i benefici in termini di migliore visibilità e comprensione degli andamenti dell'azienda e del mercato avrebbero portato a individuare aree di riduzione di costi e di miglioramento della produttività e della agilità.

Tuttavia una certa pressione si è intensificata sulla dimensione dei contratti e sui livelli di prezzo delle soluzioni ed anche lo scenario competitivo appare in netto consolidamento: i cinque maggiori fornitori, ovvero SAP/Business Objects, Oracle/Hyperion, SAS, IBM/Cognos e Microsoft detengono complessivamente oltre il 70% delle quote di mercato.

Analytics è il termine più usato o, forse, abusato in questo momento. Di fatto tutti i fornitori dispongono di soluzioni di analisi: il punto è di



capire quali tipi di problemi di business esse indirizzano meglio. Vi sono strumenti orizzontali che raccolgono dati, li elaborano e li mettono in qualche forma a disposizione dell'utente finale, senza correlarli ad un uso specifico. Esistono ulteriori livelli di analisi, da quelli che guardano all'attività passata dell'azienda e supportano un processo decisionale di tipo reattivo, a quelli che supportano invece processi decisionali proattivi e sono pensati per tenere sotto controllo l'innovazione e l'ottimizzazione in azienda. E' chiaro che soprattutto questi ultimi indirizzano il cammino dell'azienda entro la direzione giusta e consentono i cambiamenti futuri.

L'implementazione di un software analitico di per sé non garantisce il successo all'azienda; per risolvere davvero i problemi occorre disporre di dati puliti ed integrati e contestualizzare i risultati dell'analisi con la realtà dell'azienda. Soprattutto occorre un *framework* complessivo per catturare i dati e consentirne l'accesso, oltre che strumenti di reportistica standard, che permettono di rispondere a domande del tipo "cos'è successo?" e "quando è successo?", e di reportistica ad hoc per rispondere a domande come "quanti?", "con che frequenza?" e "dove?". Se si vuole conoscere come sono andate le vendite in una particolare regione in un dato mese, non c'è bisogno di andare dall'IT a chiedere lo sviluppo dell'ennesimo report. Il framework consente di farselo da soli.

Il mondo degli *OLAP* consente invece di effettuare i drill-down e di rispondere a domande tipo "dov'è esattamente il problema?" e "come posso trovare le risposte?". Combinati con gli alert risponderemo a domande come "quando devo reagire?" e "che azioni sono necessarie?".

Mediante l'*analisi statistica* rispondiamo invece a domande del tipo "perché questo sta accadendo?" e "quali opportunità sto perdendo?".

Infine il *forecasting* ci dirà "cosa succederà se questi trend continuano?" e "quali risorse ci vogliono per reagire e quando?".

Le risposte ottenute dovranno in qualche modo incrociare un modello predittivo che ci aiuterà a capire come si muoverà il mercato e come questo impatterà sul nostro business. Solo allora potremmo passare ad una fase di ottimizzazione e rispondere alla domanda più importante: "come possiamo fare le cose meglio e qual è la migliore decisione per questo problema complesso?", agendo poi di conseguenza sulle leve a disposizione.

Virtualmente insicuri

Nonostante la Sicurezza informatica sia uno di quei comparti il cui trend è in marcata controtendenza rispetto a molti altri del Software e dei Servizi, non possiamo considerarlo un mercato ormai maturo. Sul fronte della sicurezza c'è ancora molto da fare da parte di tutti, a cominciare da coloro che accedono ad Internet, fino alle grandi



organizzazioni.

Pur nel contesto di una offerta divenuta ormai molto ampia, si segnala la crescita dei *servizi gestiti*, una scelta ottimale soprattutto quando abbinati ad altre offerte più ampie; per esempio sono già molte le aziende che, per adeguarsi a normative di settore, hanno adottato servizi di *Business Continuity* e sempre più frequentemente includono questo servizio in contratti di outsourcing, magari riguardanti la gestione della posta elettronica, dell'ERP o di altre soluzioni verticali. Altrettanto si potrebbe dire dei *servizi di backup*.

La prospettiva Cloud Computing o, più semplicemente, degli ambienti soggetti a Virtualizzazione, genera necessità nuove nella gestione della sicurezza in ambienti ibridi, fisici e virtuali, che comporta complessità molto superiori rispetto a quelle che si verificano in ambienti uniformi. La maturazione di standard, di modelli e regole condivise, fa però cadere anche una delle più grandi obiezioni rispetto all'adozione di Cloud Computing. Già nel 2011 è ipotizzabile una elevata capacità degli Operatori dell'offerta di soddisfare la domanda di sicurezza anche in questi ambiti.

Un problema che in questi anni è stato critico è quello relativo alla messa in sicurezza degli "end point". A pensarci bene questi sono uno dei punti più vulnerabili di un sistema, sia perché connessi con una mobilità crescente, sia perché è sull'end point che convergono le problematiche che afferiscono al nostro essere non solo utenti aziendali, ma anche consumatori e cittadini. Infatti sempre di più lo stesso strumento è utilizzato per acquistare online o per partecipare a social media, anziché per utilizzare le applicazioni aziendali. In particolare la crescita esponenziale delle interazioni con i social network genera rischi aggiuntivi per le reti aziendali. Un corretto utilizzo dei social media dovrebbe infatti accompagnarsi ad una migliore consapevolezza dei collaboratori dei rischi e delle minacce in cui ci si può imbattere, aumentando la soglia di attenzione da parte di tutti. Torneremo su questo punto più avanti.

In generale sarebbe buona norma stabilire a priori quelle che sono le policy aziendali per accedere ad applicazioni e a siti e per monitorare l'accesso ai dati sensibili. Ciò aiuterebbe nel bloccare attacchi *malware* e di *phishing*, soprattutto se si ci si dota di filtri appropriati. Indispensabile anche l'utilizzo di firewall di nuova generazione, che offrono un'analisi completa del traffico dati, dal Web browsing, alle applicazioni peer-to-peer, fino ai dati crittografati. Inoltre è buona norma anche definire i criteri di accesso ai sistemi aziendali da parte di partner, distributori e degli stessi dipendenti. Una *strong authentication* a livello utente, tramite single sign-on, è la soluzione: per il tramite di un unico login gli utenti

possono accedere solo ai servizi per i quali sono stati autorizzati. Se gli attacchi che sfruttano le vulnerabilità trasmesse dai servizi di social Web sono in aumento, ci si proteggerà con un efficace *Intrusion Prevention System (Ips)*.

Infine vi è la gestione centralizzata, che consente di monitorare e configurare l'intera infrastruttura di rete da un'unica console, di disporre di report completi e di visualizzare quale utente ha avuto accesso a quali dati e in quali specifici momenti. Fortunatamente la lezione proveniente dal passato recente è stata in parte imparata; oggi non si acquista più un end point e successivamente si pensa a metterlo in sicurezza: la componente di sicurezza è prevista e implementata upfront e le soluzioni di sicurezza sono incluse negli end point stessi o possono essere facilmente acquisite anche attraverso modalità di sottoscrizione *freemium*, ovvero abbonamenti a servizi che offrono funzionalità gratuite fino ad un certo livello e a pagamento per quelle più sofisticate. Anche questi nuovi approcci fanno in modo che la sicurezza divenga pervasiva e non una opzione facoltativa.

Più in generale per le aziende è necessario essere conformi a disposizioni legislative o a regole che sono richieste dal proprio comparto di business o dalle Pubbliche Amministrazioni. Gli enti preposti dovrebbero sempre più incentivare l'adozione di misure di sicurezza IT secondo criteri ispirati alla prevenzione, piuttosto che alla sanzione. Un esempio di eccellenza in tal senso è quello della Camera di Commercio di Milano, che ha recentissimamente attivato un programma gratuito di assessment e di formazione sulla sicurezza destinato alle imprese medio piccole del territorio, con la possibilità di richiedere interventi puntuali e personalizzati da parte di esperti.

Nei prossimi mesi, crediamo, un po' tutte le organizzazioni si concentreranno maggiormente su temi quali l'*identity access management* e la *protezione dei contenuti*, soprattutto di quelli critici.

Abbandonando per un attimo il tema sicurezza, vorremmo portare l'attenzione sulla *privacy*. Per ragioni di pubblicità e marketing il Web è sempre più usato come media efficace per raccogliere profili di consumatori target. Vi sono siti, ad esempio alcuni notissimi di ricerca di lavoro, in cui i dati relativi al computer che vi accede vengono misteriosamente sparati verso sistemi che ne tracciano l'uso: che fine fanno questi dati che identificano in qualche modo l'utente? Chi ne trae vantaggio? Che cosa ne viene fatto? E' chiaro che il dibattito si fa sempre più serrato: l'Italia, come è noto, ha una regolamentazione in materia di privacy estremamente avanzata, ma che garanzie vi sono che venga applicata e le difformità siano sanzionate in uno scenario in cui Facebook ha raggiunto e superato il mezzo miliardo di iscritti ed i dossier di





profilazione raccolti sul Web sono sempre più affinati e sofisticati? Purtroppo, per come è fatta la tecnologia stessa, le “tracce digitali” lasciate dagli utenti in Internet proliferano esponenzialmente. L’informazione circa la location dell’utente diverrà una consuetudine con il proliferare degli smartphone, così come la tracciabilità di un prodotto acquistato al supermercato grazie al marchingegno inseritovi dal distributore.

Viviane Reding, commissario europeo alla giustizia, ritiene che nessun europeo dovrebbe portare oggetti in grado di fornire dati se prima non viene correttamente informato dell’uso che viene fatto dell’informazione raccolta. Ciascuno di noi dovrebbe poter scegliere di rimuovere o spegnere il chip, avendone il controllo. Presumiamo che si vada nella direzione di stabilire norme di trasparenza e controllo anche nell’ambito dell’Internet delle Cose, così come si è già fatto a livello europeo con il cambiamento delle direttive un anno fa, quando si è disposto che il consumatore deve fornire il proprio consenso prima che qualsiasi dato a lui inerente venga raccolto e che, comunque, possa negare il proprio consenso. Questa norma dovrebbe immediatamente bloccare quell’invio automatico di *cookies* che moltissimi siti prevedono per evidenti scopi di tracciabilità del cliente.

Internet ha una memoria di ferro: tutte le nostre tracce digitali sono sempre rintracciabili anche a distanza di anni. Forse occorrerebbe esserne tutti più coscienti, in attesa che qualche nuova feature ci assicuri il banale diritto “ad essere dimenticati”.

3

LO SCENARIO DEL MERCATO IT *in* **ITALIA** *nel 2010*

Un anno fa, nel momento in cui ci apprestavamo a mandare in stampa questo Report, ci domandavamo tutti quali sarebbero stati gli effetti delle notevoli misure economiche messe in campo dai governi centrali a sostegno delle economie del paese e di tutta la comunità economica occidentale che, più di ogni altra, aveva sofferto di una crisi economica che già nel 2008 aveva iniziato a far sentire i suoi effetti come mai si era registrato a partire dalla seconda metà del secolo scorso.

Per la prima volta tutte le grandi economie mondiali avevano attuato, in modo coordinato, manovre finanziarie e fiscali per ridare linfa ad un sistema produttivo che difficilmente sarebbe uscito da una situazione di difficoltà, non dipendente solo da proprie inefficienze, quanto da attività finanziarie condotte forse con troppa spregiudicatezza da soggetti estranei al mondo della produzione.

Gli effetti di quelle misure si sono fatti sentire e la crisi ha prima rallentato la sua corsa e poi le economie, seppur timidamente, hanno ripreso a crescere, così come il Pil dei Paesi industrializzati ha iniziato a dare segni di ripresa.

Queste azioni non hanno ancora prodotto però un completo e significativo effetto sull'andamento della spesa IT, che ha continuato, quasi per inerzia, la sua discesa.

Allo stato attuale delle nostre stime la spesa IT end-user complessiva in Italia (Figura 3.1 e Figura 3.2) subisce un calo del -7,6% su base annua, al netto dei fenomeni inflattivi. Pertanto si conferma la tendenza al

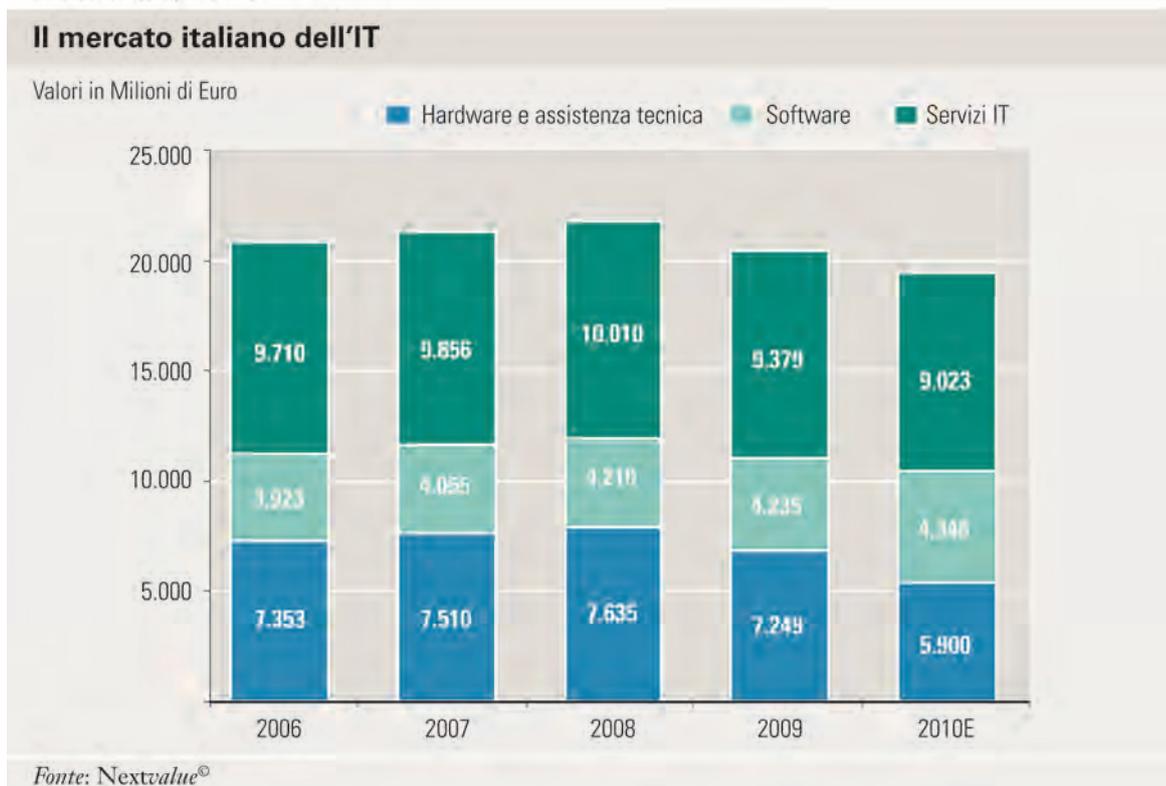


ribasso nella spesa globale IT, peggiorando il dato del 2009 che già si presentava come il più negativo dal 2001.

Il risultato negativo previsto per il 2010 è fortemente determinato dal brusco rallentamento nel comparto dell'*Hardware e Assistenza Tecnica* che, con una previsione di spesa pari a 5.900 Milioni di Euro, registra un calo del -18,6% rispetto al dato del 2009. E' un valore pesante che va interpretato in quanto determinato da due fattori contingenti: la riduzione dei prezzi e la contrazione degli acquisti. Il calo previsto è largamente determinato dalla forte contrazione nel comparto in cui si accentua, un fenomeno a cui stiamo assistendo da anni, ovvero la riduzione dei prezzi dei sistemi, a parità di performance, a cui si associa, quasi con un rapporto lineare, la riduzione dei canoni di assistenza. Sulla concentrazione degli acquisti si inserisce anche l'ampia adozione di programmi di Virtualizzazione che incidono sulla proliferazione delle piattaforme hardware.

Tiene e si migliora il comparto del *Software*. Anche nel 2010, come nel 2009, è l'unico comparto da cui ci si aspetta una crescita; si prevede infatti un valore di spesa su questo capitolo pari a 4.348 Milioni di Euro

FIGURA 3.1



che migliora del +2,7% il dato registrato nel 2009.

Si conferma in contrazione il comparto dei *Servizi IT*, che registra una previsione di chiusura di 9.032 Milioni di Euro, ovvero una riduzione del -3,8% rispetto ai valori del 2009. Nei Servizi IT, complice un *surplus* di offerta, si conferma una riduzione della spesa causata, anche in questo caso, da una riduzione delle tariffe e da una leggera contrazione della domanda.

L'unico comparto a reggere ai venti di crisi è il *Software* che, confermando la tendenza di questi ultimi anni, nel suo complesso è stimato rimanere in positivo, con un tasso di crescita del +2,7%, che porta la spesa end-user complessiva a 4.348 Milioni di Euro.

La contrazione della spesa IT è un dato che riscontriamo in tutti i segmenti di mercato, determinato dalla necessità di tenere sotto controllo i budget di spesa, contenendo i costi correnti, limitando l'acquisto di nuovi sistemi e rinegoziando i contratti in essere.

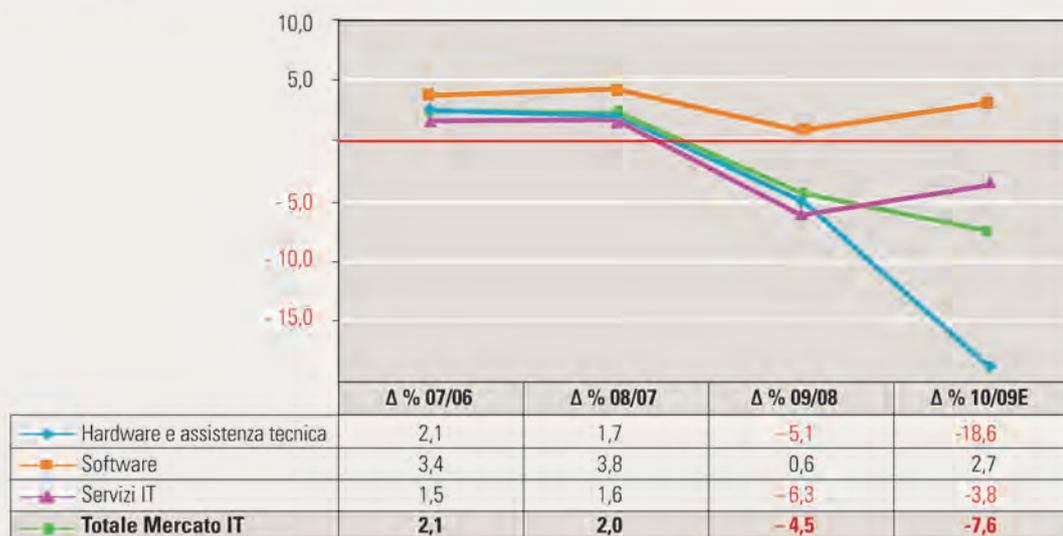
Sulla spinta di queste tendenze dobbiamo registrare una tenuta degli investimenti necessari a supportare strategie di consolidamento delle infrastrutture in grado di produrre un maggior sfruttamento delle potenze elaborative in campo ed una razionalizzazione della spesa. Nella fattispecie il Cloud Computing è un fenomeno che verosimilmente



FIGURA 3.2

Il mercato italiano dell'IT: dinamiche di crescita

Variazioni % su anno precedente



Fonte: Nextvalue®

riguarda principalmente le grandi imprese, anche se le altre realtà, da parte loro, cominciano anch'esse a prendere in considerazione il ricorso a soluzioni di questo genere per soddisfare l'esigenza di nuovi servizi applicativi.

Lo scenario del mercato nazionale dei beni e dei servizi IT nel 2010 è in linea con la tendenza registrata dall'Europa ed in controtendenza rispetto ai paesi extra europei.

La congiuntura negativa che ha oppresso i mercati nel corso degli ultimi 2 anni sta dando segni di inversione di tendenza che si evidenziano con dinamiche e tempistiche differenti nelle diverse aree geografiche. Secondo il FMI nel 2010, pur registrando un dato in ripresa per il Pil in Eurolandia, si deve evidenziare come esso sia significativamente inferiore al resto del mondo. Il raffronto diretto viene fatto con le cosiddette economie avanzate, il Pil 2010 per l'area europea, previsto dall'FMI in crescita del 1,0%, si contrappone al ben più deciso +2,4% stimato per il Giappone, al +3,3% del Nord America e decisamente distante dal +9,4% di India e dal +10,5% della Cina.

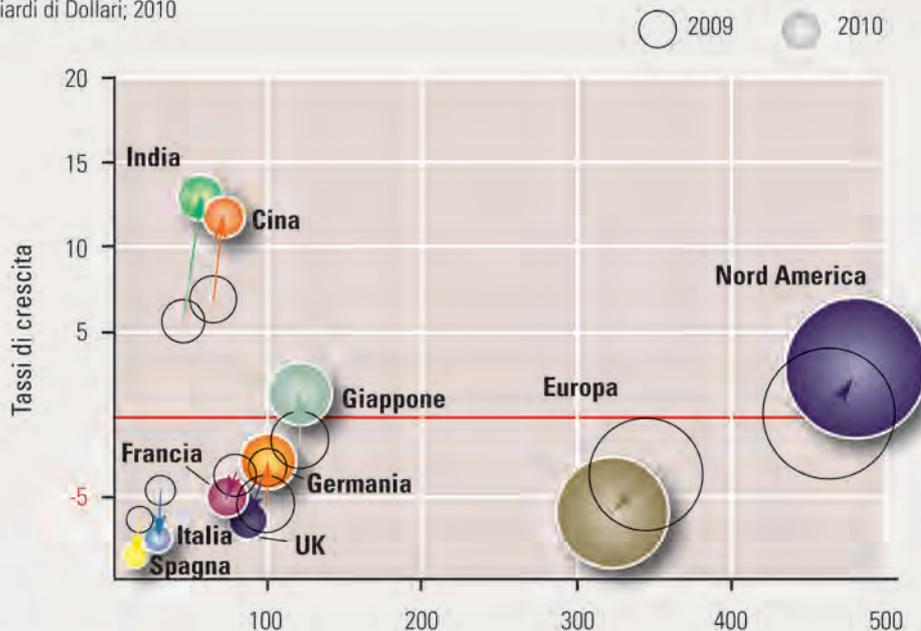
Questi dati non possono non influenzare negativamente la propensione all'investimento delle aziende che, spesso, preferiscono aspettare di vedere confermato e consolidato un andamento di mercato, piuttosto che investire e scommettere sulla sua ripresa.

Si registrano quindi andamenti diversi a seconda dell'area geografica sotto osservazione (Figura 3.3 e Figura 3.4); nel 2010 la spesa IT in India e Cina cresce, nei confronti del 2009, con valori a due cifre,

FIGURA 3.3

IT Italia vs. altre economie

Valori in Miliardi di Dollari; 2010



Fonte: Nextvalue®



rispettivamente del +13,5% e del +11,5%; positivo il trend anche per il Nord America, a +2,5%, e del Giappone +0,6%, mentre rimane negativo il dato europeo, con quel -6,3% fortemente determinato dalle riduzioni di spesa di Regno Unito (-6,5%), Francia (-4,9%) e Germania (-3,4%), unico Paese in Europa, che comunque fa registrare un miglioramento rispetto a quanto registrato per il 2009 sul 2008.

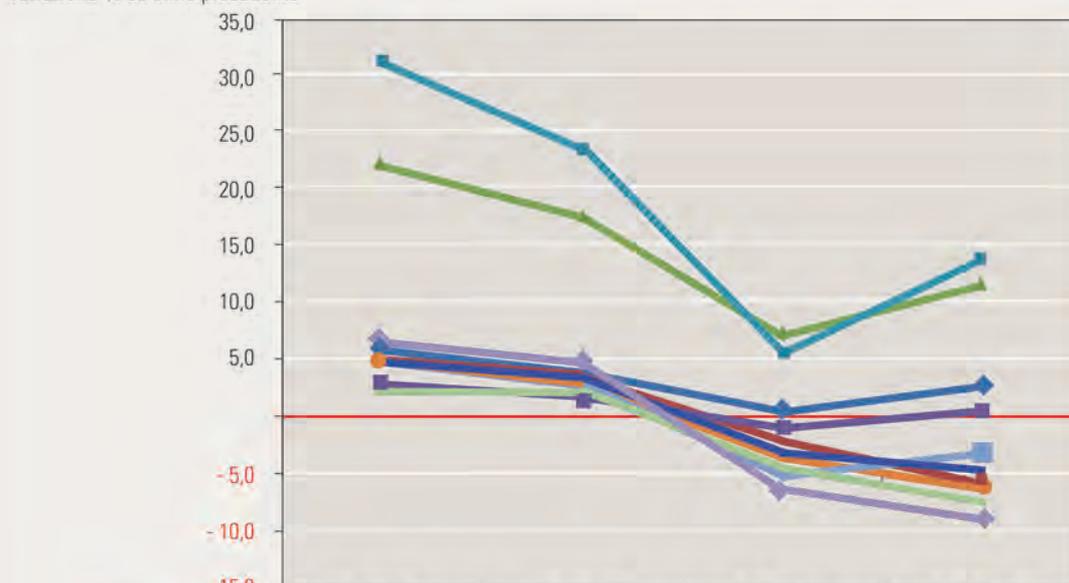
Queste considerazioni di carattere economico si ripercuotono inevitabilmente sugli obiettivi e sulle strategie di investimento degli Operatori IT a livello globale, che concentrano l'attenzione su mercati a più alti tassi di crescita e, per contro, adottano politiche di contenimento dei costi e *right-sizing* nelle realtà più conservative.

In questa situazione di incertezza, tra segnali positivi e segnali più negativi, si riscontrano situazioni diversificate all'interno dei singoli mercati, con imprese che adottano un atteggiamento prudentiale ed altre

FIGURA 3.4

Confronto dei tassi di crescita annuali dell'IT nei principali Paesi

Variazione % su anno precedente



	Δ % 07/06	Δ % 08/07	Δ % 09/08	Δ % 10/09E
Nord America	5,6	3,3	0,1	2,5
Europa 27	4,7	3,8	-4,5	-6,3
Cina	21,9	17,4	6,9	11,5
Giappone	2,8	1,7	-1,8	0,6
India	31,0	23,4	5,7	13,5
UK	5,1	3,2	-3,7	-6,5
Germania	4,3	3,4	-5,3	-3,4
Francia	4,5	3,4	-3,3	-4,9
Italia	2,1	2,0	-4,5	-7,6
Spagna	6,3	4,6	-6,3	-9,1

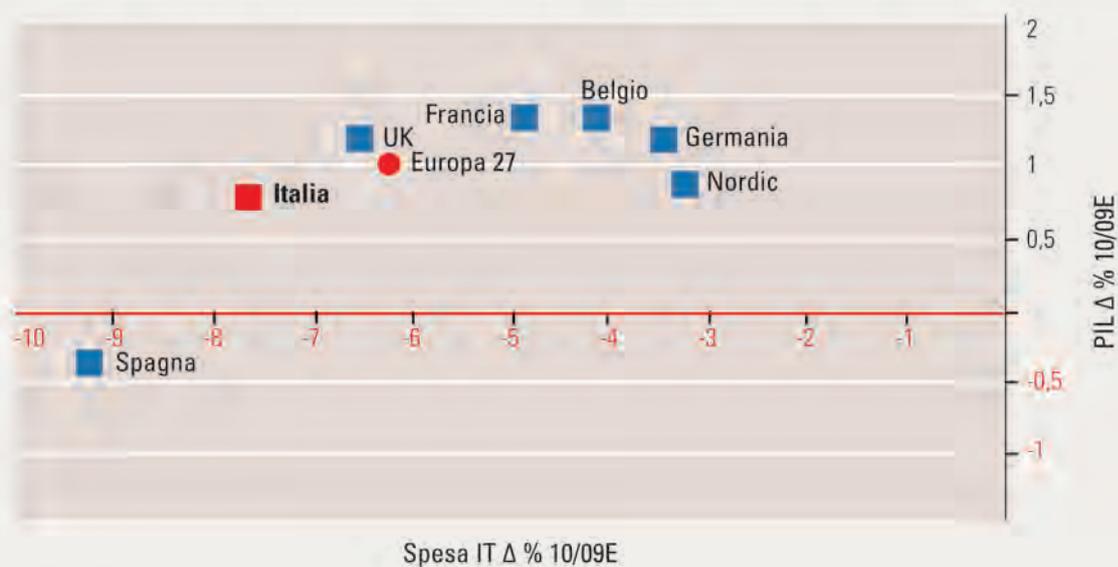
Fonte: Nextvalue®

che invece scommettono sulla ripresa economica. Se è vero che le odierne condizioni non stimolano in generale le imprese ad innovare, va detto che le imprese più attente al rinnovamento ritrovano nell'Information Technology quell'elemento in grado di facilitare l'adozione di nuovi modelli operativi in grado di supportare processi più efficienti che possono aumentare la capacità di competere sul mercato. E' evidente che non essere pronti a cogliere tra i primi le opportunità di un'eventuale ripresa economica può rappresentare un freno per l'impresa e, potenzialmente, per il comparto. E' auspicabile quindi che vengano messe in atto misure per favorire la crescita tecnologica anche del nostro sistema-Paese, con nuove infrastrutture di comunicazione che consentano la collaborazione e cooperazione all'interno di una stessa filiera produttiva e favorire l'adozione di nuovi modelli tecnologici, ad esempio in ottica *Cloud Computing*, in grado di dare quella flessibilità ed efficienza fondamentali per rispondere efficacemente al mercato, anticipare la concorrenza e presentarsi pronti al momento della ripresa economica.

E' importante evidenziare che, pur rimanendo in un panorama di incertezza e riduzione nella crescita dei valori di investimento, in generale, se confrontiamo il rapporto *Investimenti IT/Pil* del 2009 con la previsione 2010, riscontriamo che l'unico Paese tra le economie europee più sviluppate ad avere un valore negativo è la Spagna, che è anche il Paese che ha subito maggiormente i fenomeni recessivi degli ultimi anni. I dati riportati in Figura 3.5, che illustra quanto detto in precedenza, mettono in evidenza un fattore già citato: le economie che vanno meglio sono quelle con il miglior rapporto Investimenti IT/Pil, questo anche a

FIGURA 3.5

Crescita della spesa IT in relazione al PIL - Principali Paesi Europei



Fonte: Nextvalue®

dimostrare che l'innovazione tecnologica può essere un elemento propulsivo allo sviluppo competitivo di un sistema economico.

Questi dati ci inducono ad una riflessione più ampia, che parte proprio da queste ultime considerazioni relative al rapporto diretto che si riscontra tra crescita economica e investimenti in tecnologia. Sembrerebbe quasi che il meccanismo dell'innovazione e degli investimenti si muova nella direzione opposta rispetto a quella dettata da una logica imprenditoriale orientata all'innovazione. Spesso in condizioni di contingenza economica, la spesa IT viene quasi interamente dedicata alla copertura dei costi correnti puntando poco verso quegli investimenti "virtuosi" che, fornendo un adeguato supporto tecnologico, consentano alle imprese di liberare capacità produttiva, innovazione e competitività.

In questa direzione il primo "motore" di investimenti, secondo la scuola keynesiana, dovrebbe essere rappresentato dall'intervento pubblico a sostegno dell'economia. Purtroppo, come vedremo più avanti, la Pubblica Amministrazione non brilla per la propria propensione all'investimento in tecnologie informatiche, il sistema-Paese e il piano triennale di e-Government non sono ancora in grado di supportare programmi di sviluppo per cittadini ed imprese in linea con quelli dei maggiori paesi industrializzati.

Analizzando i dati pubblicati dall'ISTAT a fine 2009, nell'indagine multiscopo sugli *"Aspetti della vita quotidiana"*, vediamo quanto ancora si debba fare in Italia per promuovere la diffusione della tecnologia nelle famiglie. Aumenta il numero di famiglie che ha in casa un computer: dal 50,1% del 2008 al 54,3% del 2009, e parallelamente, sale anche la percentuale di chi ha accesso a Internet: dal 42% al 47,3%.

Un dato interessante che emerge dai dati ISTAT riguarda il forte connotato sociale che caratterizza l'uso di Internet. Infatti l'utilizzo delle tecnologie informatiche vede tra i maggiori utilizzatori gli studenti, seguiti dall'insieme rappresentato da dirigenti, quadri e impiegati (85,4%), di poco più avanti rispetto a imprenditori, liberi professionisti (81,3%), mentre sono decisamente più lontani operai e apprendisti, per i quali la quota di chi utilizza il personal computer scende al 45,1%. Il discorso è abbastanza simile per quanto riguarda l'utilizzo di Internet nelle diverse fasce sociali.

Sono dati, questi, che fotografano una situazione relativa al 2009, in miglioramento rispetto al 2008, ma che ancora ci vedono in ritardo rispetto agli altri Paesi.

Infatti, se prendiamo come riferimento, la classifica *"E-readiness rankings 2009"* elaborata da *The Economist*, ovvero quella classifica che misura la qualità delle infrastrutture ICT di un Paese e la capacità di consumatori, aziende e governo di utilizzare l'Information Technology a proprio vantaggio e beneficio, riscontriamo, purtroppo che l'Italia è al 26° posto a livello mondiale ed al 16° a livello europeo e perde nel 2009 un posto rispetto all'anno precedente.





Purtroppo questi dati ci danno una misura di quanto si debba ancora fare in termini di diffusione delle tecnologie informatiche, nell'adeguata presenza di reti di comunicazione e di sistemi a banda larga, nella penetrazione di PC ed Internet tra i consumatori, nei livelli di sviluppo dell'e-Commerce e, soprattutto, nell'accessibilità ai servizi offerti all'Amministrazione Pubblica. Quali siano poi le soglie critiche affinché l'uso e la diffusione dell'Information Technology avvii un effetto virtuoso su tutto il sistema-Paese è direttamente determinato dai benchmark disponibili a livello mondiale, di cui il già citato "E-readiness rankings 2009" di The Economist è solo un esempio.

Le indagini statistiche su larga scala, guardando un quadro più ampio rispetto alla diffusione delle tecnologie, ci propongo un'Italia come un Paese molto attento alle nuove tecnologie, attratto dal consumo di prodotti e servizi ad alta tecnologia che, in alcuni settori, ci fa sembrare all'avanguardia.

Infatti dal recente "Rapporto Mediascope Europe" di EIAA, in Europa ci sono 121 milioni di utenti della banda larga wireless e l'Italia, con i suoi 10,4 milioni di utenti, è la seconda in Europa per utilizzo, con 7,9 ore trascorse ogni settimana su Internet tramite dispositivi mobili, seconda solo alla Polonia.

Questo dimostra che la competizione genera investimenti ed innovazione tecnologica a cui si associa un'offerta di contenuti in linea con le aspettative del mercato. Quando questo succede, ed è il caso del mobile in Italia, non solo è importante analizzare e capirne il perché, ma è importante trarre vantaggio, a livello sistema-Paese, dall'innovazione culturale che viene così a generarsi.

Ritornando alle finalità principali di questo Report, approfondiamo, a questo punto, il confronto tra le dimensioni del business IT (Hardware e Software e Servizi IT) ed i business che gli sono contigui, ovvero quello dei Servizi di Telecomunicazioni di Rete Fissa e Mobile, dell'Elettronica di Consumo e dei cosiddetti Contenuti Digitali, con riferimento al contesto italiano (Figura 3.6).

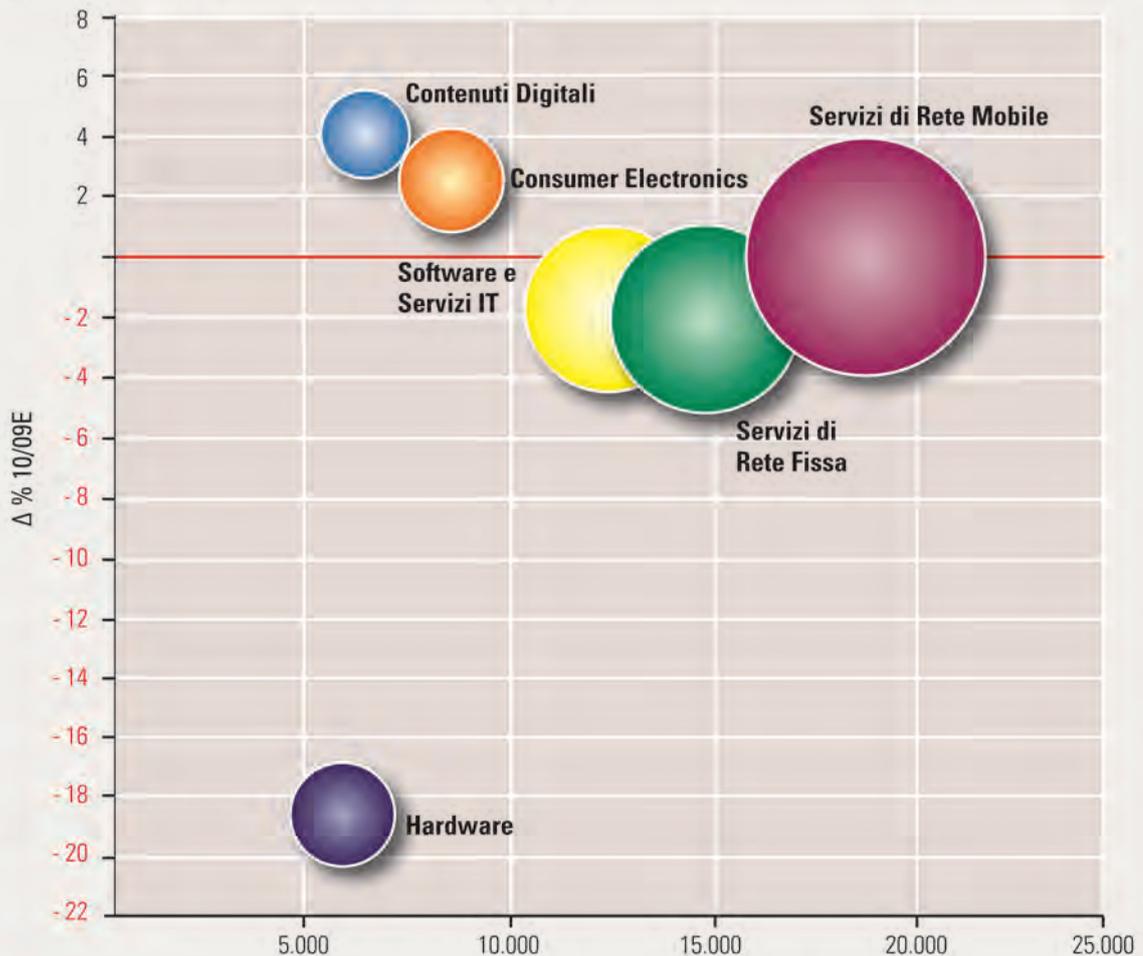
L'andamento di tali contesti rispetto allo scorso anno presenta dei segnali di miglioramento. Si conferma in crescita, con un +4,0%, il mercato dei Contenuti Digitali; mette a segno una decisa crescita del +3,0%, quello dei prodotti di Consumer Electronics, mentre il comparto delle Telecomunicazioni, da sempre il più importante in termini di investimenti e di flussi monetari, registra un saldo nel suo complesso negativo, con i Servizi di Telecomunicazione di Rete Mobile in sostanziale parità, mentre permane il dato negativo della spesa per Servizi di Telecomunicazione Fissa del -2,1%.

La principale ragione di quest'ultimo andamento è nel fatto che,

FIGURA 3.6

Dinamiche dei componenti: il business IT rispetto ai business contigui

Crescita 2010/2009 e valore del mercato 2010 in Milioni di Euro



Fonte: Nextvalue®

grazie agli investimenti degli ultimi anni nel settore dei Servizi di TLC, oggi assistiamo ad una “guerra” dei prezzi da parte di tutti i principali operatori a cui si associa l’introduzione di nuovi servizi di connettività soprattutto mobile. Grazie alla competizione che si è così venuta a creare, la Domanda ne viene stimolata, come dimostra l’indagine Mediascope Europe, ma probabilmente sposta rapidamente il fatturato dalla connettività ai contenuti e, quindi, anche il ruolo degli stessi provider.

Il risultato positivo del mercato dei Consumer Electronics è motivato in modo particolare dal fatto che ci troviamo di fronte ad un comparto



caratterizzato da apparati tecnologici ad elevato turn-over tecnologico; ne sono un esempio i classici riproduttori MP3, oramai superati da più avanzati dispositivi MP4 in grado di riprodurre anche filmati, scattare fotografie e dotati di touch screen in grado di migliorarne l'ergonomia e l'usabilità.

Nel corso del 2009 e ancora di più nel 2010, grazie anche ai campionati mondiali di calcio, uno dei prodotti trainanti divengono i TV LCD ed i Set Top Boxes, che continuano a beneficiare dello switch off dall'analogico al digitale, che si concluderà nella seconda metà del 2012.

In generale un po' tutte le linee d'offerta incluse nel Consumer Electronics, soffrono della contrazione dei prezzi in parte compensata da una tenuta sui volumi. Ci si aspetta però un 2010 in positivo trainato, oltre che da apparati TV, da console per videogiochi di nuova generazione che, partendo dal fenomeno Nintendo Wii, nel corso dell'anno propongano nuovi software e interfacce di gioco più interattive e coinvolgenti.

Riprendendo quanto già scritto in precedenza, è opportuna un'ultima considerazione riguardo la necessità di valutare investimenti IT per essere pronti ad affrontare la ripresa economica. E' importante in questa fase investire in tecnologia, valutando attentamente quelle opportunità strumentalmente più funzionali per gli obiettivi di business che si vogliono raggiungere, prendendo in considerazione eventualmente nuove forme di adozione, ad esempio la formula *as a service*, in grado di proporre maggiore flessibilità di costi e potenzialità elaborative tarate su misura rispetto al modello di business aziendale.

LA SPESA IT PER CLASSE DIMENSIONALE DEL CLIENTE

In generale la propensione all'investimento in innovazione tecnologica da parte delle imprese nel corso del 2009 e della prima parte di quest'anno si è progressivamente ridotta, registrando un ritorno alla ripresa solo nella seconda metà di quest'anno.

I fenomeni di revisione al ribasso dei budget di spesa degli ultimi tempi sono stati confermati anche per il 2010, con particolare focalizzazione sui costi correnti. Questo ha portato le aziende a rinegoziare i contratti di manutenzione e servizi, inducendo le aziende dell'Offerta a far leva sul prezzo pur di mantenere accettabile il livello della domanda. Questo fenomeno ha indebolito le capacità di investimento delle aziende dell'Offerta che, di fatto, riescono a mantenere livelli accettabili di innovazione e di capacità di risposta al mercato a costo di pesanti sacrifici a tutti i livelli.

A questo fenomeno non si sottraggono i vendor globali, che da una

parte, come già detto, si focalizzano sui mercati a più alto potenziale, e dall'altra parte fanno ricorso all'esternalizzazione di attività di installazione ed assistenza, un tempo ritenute "core", con il rischio di perdere contatto con la parte operativa del mercato e di non individuare tempestivamente segnali di innovazione ed opportunità di business.

E' importante però valutare le dinamiche dei diversi macro-segmenti del mercato distinguendo tra mercato *Business* (Tabella 3.1), *Pubblica Amministrazione* e segmento *Consumer*.

TABELLA 3.1

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®

Nel suo complesso (Figura 3.7 e Figura 3.8), il settore Business, dopo un 2009 di difficoltà, si presenta con un 2010 forse ancora peggiore, con tutti i comparti in contrazione ed una spesa IT complessiva in calo del -8,2%.

Su questo valore pesa notevolmente la stagnazione degli investimenti in nuovi progetti e l'accentuata attenzione ai costi dei servizi da parte di tutte le aziende, fenomeno questo che si riscontra con particolare evidenza sui valori percentuali della fascia bassa della domanda rappresentata dalle Imprese Micro fino alle Medio Piccole dove, con riduzioni nel budget di spesa a 2 cifre, si manifestano chiaramente le difficoltà economiche e di accesso al credito necessario per affrontare gli investimenti in innovazione tecnologica.

Più contenuta le flessione nella parte più alta della Domanda, con riduzioni nella fascia media del -7,1%, nella fascia Medio Grandi del -6,6% e del -6,4% nel fascia Top, l'unica che ha rallentato la discesa rispetto al dato del 2009.

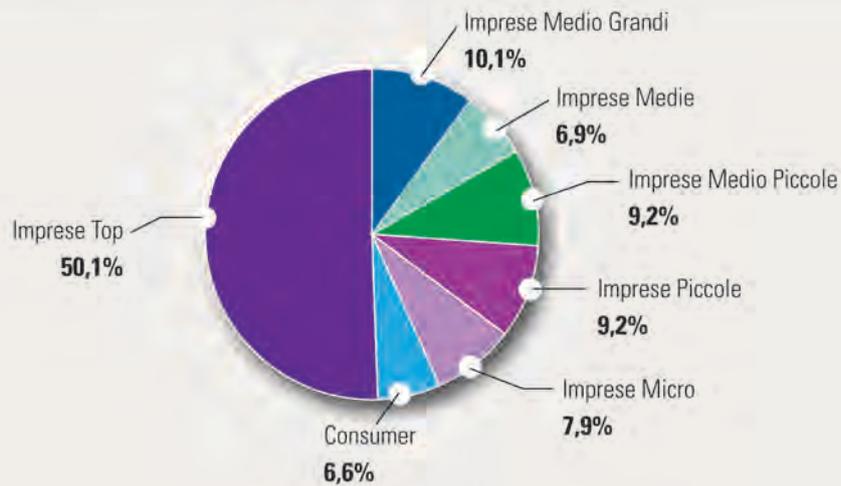
Considerando che questi ultimi due settori, Top e Medio Grandi, rappresentano il 60% della spesa IT in Italia, il dato complessivo si presenta meno oscuro.



FIGURA 3.7

Spesa IT per classe Dimensionale del Cliente

% Spesa IT 2010



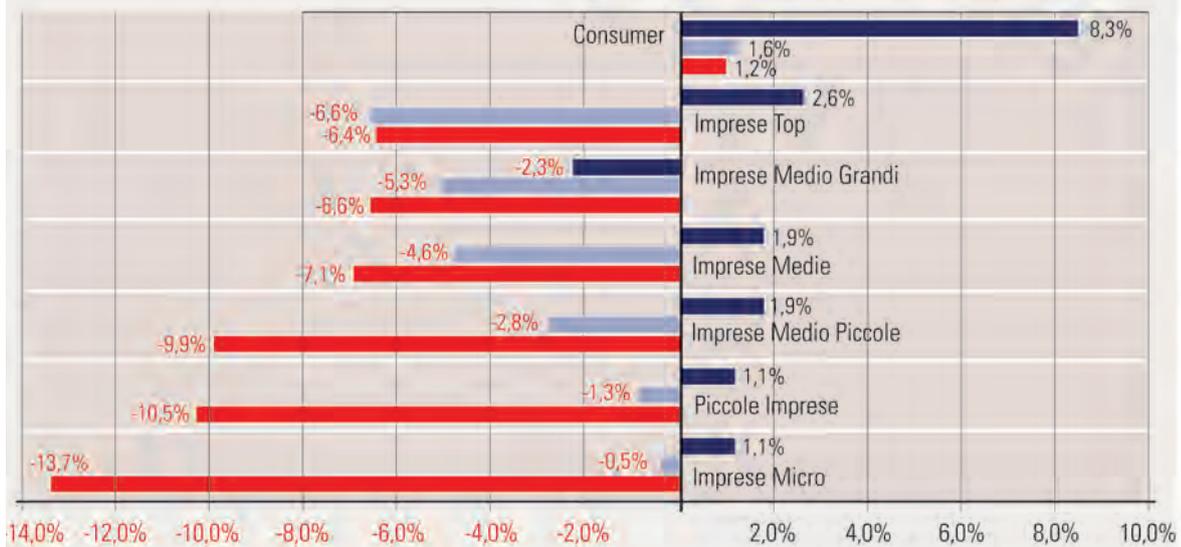
Fonte: Nextvalue®

FIGURA 3.8

Crescita del mercato IT per classe Dimensionale del Cliente

Variazioni % su anno precedente

■ Δ % 08/07 ■ Δ % 09/08 ■ Δ % 10/09E



Fonte: Nextvalue®



Come sempre questi risultati si riferiscono a trend complessivi: il ricchissimo numero di sottosegmenti e nicchie che compongono il nostro mercato fa sì che vi sia una variegata presenza di situazioni in controtendenza, la cui osservazione di dettaglio esula dagli scopi del presente Report. Pertanto, anche il bilancio negativo sugli investimenti in Information Technology, pur riconoscendo la validità e l'importanza del macro numero, dovrebbe essere valutato segmento per segmento e, ancor di più, caso per caso. Questo perché, considerata la varietà e le diversificazioni dei business nei singoli mercati verticali, non è detto che tutti i comparti all'interno dello stesso *vertical* seguano le stesse dinamiche. Ad esempio, il cash flow, che potrebbe rappresentare la motivazione per cui un IT spender posticipa investimenti in innovazione IT, per un altro IT spender potrebbe essere un ostacolo superabile e giustificabile nelle prospettive di crescita del proprio business. E' su questa diversità che si devono ricercare le opportunità e le giustificazioni all'investimento.

In molti segmenti si parla spesso di poca flessibilità aziendale e scarsa capacità di rispondere a quesiti ed esigenze di business esposte dai clienti. Tutte le aziende sono organizzate secondo normative e procedure *Top Down*, che descrivono il loro modo di essere e l'immagine che propongono al mercato ed i processi che esse seguono per sviluppare il loro business e per rispettare le regole che il sistema impone. Spesso però questo è di relativo conto nel business corrente dell'IT, ove si dimostra valido il vecchio proverbio "val più la pratica della grammatica". Infatti è dimostrato che molte problematiche vengono superate più velocemente e più efficacemente grazie all'esperienza, propria o di qualche collega, piuttosto che dalle "regole scritte". Peraltro è spesso su questo filone che si innestano molto bene le tecnologie di Web collaboration e di community, che divengono "practice" per indirizzare meglio il mondo consumer e consentono di gestire, organizzare e valorizzare il patrimonio conoscitivo e l'esperienza dei collaboratori, salvaguardando e mettendo a fattor comune quelle centinaia di "gigabytes" di esperienze personali sviluppate in centinaia di anni uomo. Un patrimonio immenso che le aziende lungimiranti, abbracciando le logiche *Enterprise 2.0*, possono gestire e valorizzare, traendone vantaggio anche nel business corrente, grazie ad una maggior capacità di risposta, velocità di reazione e flessibilità operativa.

Anche il fenomeno del *Cloud Computing*, va visto e analizzato con attenzione; è infatti riconosciuto che, parlando di *SaaS*, *IaaS*, *Paas*, ci si riferisce a tecnologie in grado di spostare voci di costo in conto capitale verso voci di costo operativo; questo, in linea di principio, è sicuramente vero, ma rischia di spostare l'attenzione da ben altri e più importanti



vantaggi che le aziende possono prendere in considerazione. Infatti spesso i sistemi aziendali sono sovradimensionati per supportare l'attività aziendale durante i periodi di picco delle attività e lasciano inutilizzata buona parte della potenza elaborativa per il resto del periodo. Questo si ripete spesso per applicazioni e dipartimenti diversi, generando a livello aziendale uno spreco di capacità elaborativa e dei costi ad esso associati. Alla luce di queste semplici affermazioni dobbiamo vedere il Cloud Computing non solo come una tecnologia disponibile ma anche come elemento scatenante una riconsiderazione di "prassi" organizzative in grado di aggiungere livelli di efficienza e flessibilità e di consentire l'adeguato supporto tecnologico in linea con i target di spesa aziendali.

A differenza degli anni passati e stante le ridotte disponibilità di spesa, oggi si sceglie la strada più semplice, ovvero quella di posticipare un investimento. Questa è una politica che non paga e mette in evidenza un problema culturale insito nella incapacità di giustificare la tecnologica quale strumento per competere e innovare anche nel breve periodo. Sono quindi le aziende dell'ecosistema dell'Offerta che devono e possono supportare i loro clienti in un processo decisionale che li metta in grado di giustificare la spesa per l'innovazione ed i vantaggi di business da essa derivanti. Ed è su questo punto che, negli ultimi mesi, registriamo con piacere una accresciuta richiesta da parte di molte aziende del sistema d'Offerta per un supporto consulenziale alla predisposizione di strumenti e metodologie di valutazione e calcolo del ritorno sull'investimento (ROI), da utilizzare sia come strumento di vendita sia come strumento ad uso del cliente per meglio valutare e considerare le diverse opportunità di investimento.

La spesa IT end-user complessiva prevista per l'anno 2010, pur traendo vantaggio dal dato derivante dal mercato *Consumer*, risulta ancora in calo rispetto a quanto registrato lo scorso anno. La marginalità del business *Consumer* purtroppo non gli consente, con il suo +1,2%, di bilanciare il risultato negativo di tutto il resto del mercato.

I dati del mercato *Consumer*, con una crescita prevista per questo anno in linea con quanto registrato nel 2009, pur rimanendo lontana dai ritmi di crescita degli ultimi anni, inducono positività per una maggior penetrazione dell'Information Technology nelle famiglie, anche se rimangono tra le meno informatizzate dell'Europa Occidentale.

Il dato in crescita indica il desiderio da parte dei consumatori di sfruttare la tecnologia informatica per migliorare la propria qualità di vita ed è, contemporaneamente, sintomo di maggiori stimoli da parte di tutto il comparto dell'Offerta che, con nuovi prodotti tecnologicamente più evoluti ed una maggiore diversificazione dei canali commerciali, comunica meglio i propri valori e facilita l'accesso all'acquisto. La

tendenza positiva del comparto Consumer è anche dovuta all'incremento della propensione all'acquisto via Web favorita dalla migliore integrazione tra vendita online e offline messa in atto da alcuni operatori e che rende il "modello" online più vicino ai modelli di acquisto tradizionali.

In questo canale, ancorché frenato dalla scarsa diffusione della banda larga, si incomincia a vedere una maggior integrazione tra i canali di comunicazione e marketing tradizionali, con forme più innovative di comunicazione e networking rappresentate, in testa, dai social media come Facebook, Twitter e YouTube, che ormai costituiscono una leva importante per molti fornitori per stimolare la domanda e favorire opportunità di cross-selling di prodotti generici e non solo tecnologici.

Proprio quest'ultimo punto apre nuove prospettive ad aziende che si affacciano al mondo Web 2.0 alla ricerca di un nuovo canale "push", ma che, a loro volta, sono stimolate dalla Domanda con lamentele e confronti continui con prodotti della concorrenza. Queste aziende possono avvalersi di numerosi e importanti input che possono riguardare l'ingegneria di prodotto e suggerimenti e richieste di miglioramento delle caratteristiche. Siamo di fronte ad un fenomeno di nuova convergenza e "commistione" positiva tra i due fronti del mercato, con implicazioni e stimoli importanti per tutti i comparti ancora da valutare interamente.

IL BUSINESS IT NEI PRINCIPALI MERCATI

Anche quest'anno dobbiamo registrare una riduzione della spesa IT complessiva nel nostro Paese, che dai 20.863 Milioni di Euro dello scorso anno, passa, con un -7,6%, ai 19.271 Milioni di Euro del 2010. La contrazione degli investimenti è un fenomeno che investe quasi tutti i settori; si discosta da questa tendenza solo il segmento Consumer, che con un +1,2% non bilancia il dato negativo del resto dei mercati (Tabella 3.2 e Figura 3.9), trainati nelle performance verso il basso da settori quali il Manifatturiero (-13,6%) e il Commercio, Distribuzione, Servizi (-12,7%), due comparti che nel loro insieme rappresentano circa il 30% della spesa IT in Italia.

In generale tutti i comparti peggiorano le performance già negative del 2009 a confermare la criticità dei dati economici del sistema produttivo italiano; si discosta da questa tendenza il solo comparto Banche, la cui riduzione negli investimenti IT rallenta, passando dal -6,5% del 2009 a un più contenuto -3,7% del 2010, che, si spera, possa essere foriero di una ulteriore ripresa nel 2011.



TABELLA 3.2

Spesa IT per segmento di mercato

Valori in Milioni di Euro

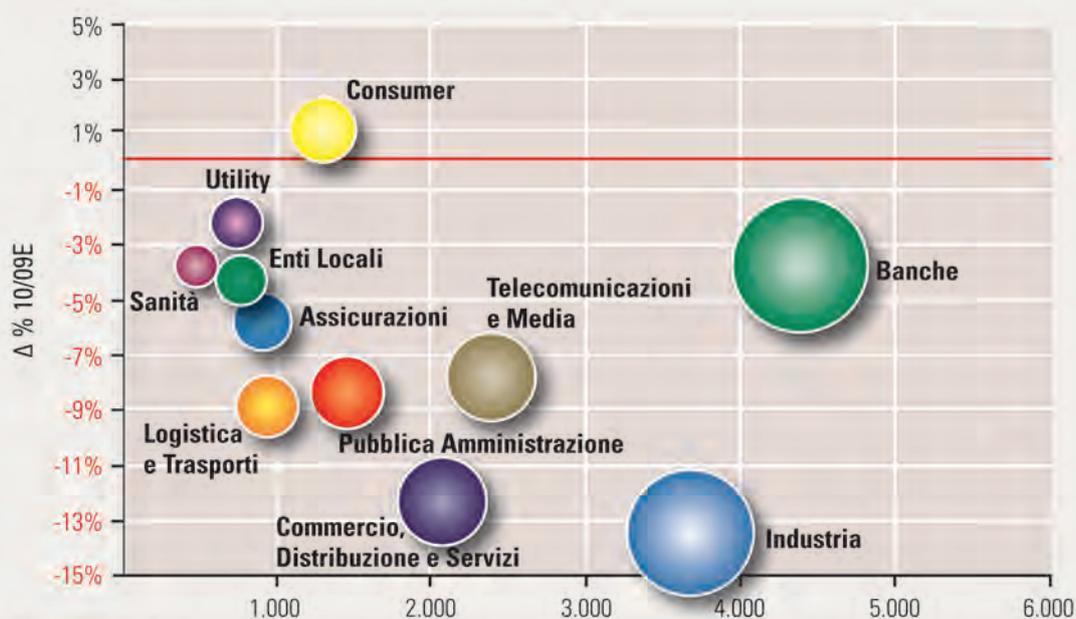
Spesa end-user	2009	Δ % 09/08	2010E	Δ % 10E/09E
Telecomunicazioni e Media	2.464	-4,7%	2.274	-7,7%
Banche	4.641	-6,5%	4.470	-3,7%
Assicurazioni	1.001	-4,6%	945	-5,6%
Logistica e Trasporti	1.066	-5,0%	970	-9,0%
Sanità	555	-0,1%	534	-3,9%
Pubblica Amministrazione	1.582	-5,2%	1.446	-8,6%
Enti Locali	853	0,0%	816	-4,3%
Utility	818	1,2%	800	-2,2%
Commercio, Distribuzione e Servizi	2.320	-5,4%	2.025	-12,7%
Industria	4.314	-5,5%	3.727	-13,6%
Consumer	1.249	1,6%	1.264	1,2%
Totale	20.863	-4,5%	19.271	-7,6%

Fonte: Nextvalue®

FIGURA 3.9

Dinamiche dei segmenti di mercato IT

Crescita 2010/2009 e valore del mercato 2010 in milioni di Euro



Fonte: Nextvalue®

Consumer



Pur mantenendo la tendenza positiva degli ultimi anni anche per il 2010, il segmento segna, con un +1,2% sul 2009, una dato in crescita che porta il risultato globale ad attestarsi intorno ai 1.264 Milioni di Euro, contro i precedenti 1.249 Milioni di Euro.

Il dato va però analizzato attentamente. Infatti va considerata l'influenza che la riduzione media del -6,5% dei prezzi ha sul complesso degli acquisti delle famiglie e dei consumatori. Il risultato ci porta ad ipotizzare tanto un aumento dei volumi quanto un aumento della qualità degli acquisti effettuati. Leggiamo quindi in positivo questo dato e ipotizziamo che un aumento dei volumi comporterà anche un miglioramento del livello di informatizzazione del settore Consumer, accompagnato da prodotti migliori e più performanti.

In generale il segmento Consumer si prevede mantenga per il 2010 una quota pari al 6,5% sul totale della spesa IT italiana, con un rafforzamento, tanto nei valori quanto nel volume, del segmento Consumer PC. Infatti circa il 35% del valore totale dei PC in Italia è attribuibile a questo segmento.

Il dato interessante, ma per certi versi atteso, è rappresentato dalla crescita prevista a due cifre della spesa in *notebook* e *netbook*, con valori che si attestano rispettivamente al 16,8% ed al 31,2% della spesa totale dei PC nel segmento.

Si mantiene costante anche per il 2010 il valore della spesa per stampanti e per i materiali di consumo, anche se in presenza di uno scostamento nelle preferenze dei consumatori verso apparati multifunzione.

In area *networking* la spesa è concentrata sui dispositivi di accesso ad Internet a banda larga e sui prodotti wireless che, anche a fronte delle continue promozioni condotte dagli operatori, stanno acquisendo fette significative di mercato.

La domanda di *Software* rimane invece più limitata, trainata principalmente da video-games, sistemi operativi, loro componenti ed antivirus; rimane più contenuta la spesa per prodotti multimediali e di produttività personale, sia perché spesso in bundle con apparati specifici, ad esempio lettori multimediali o scanner, o perché pre-installati sui sistemi. Continua l'ascesa di prodotti "open", scaricabili gratuitamente dalla Rete e rimane in crescita la tendenza ad usare prodotti e soluzioni offerte come servizi scaricabili dal Web.

Questo 2010 ci propone anche qualche indicazione importante sulla migliore propensione del mercato verso numerose proposte di servizi online e di Software as a Service, anche se i tempi sembrano comunque allungarsi per una adozione di massa.

Comunque è proprio l'accesso alla Rete che spinge verso il cambiamento; gli acquisti di dispositivi che consentano una più agevole operatività in rete, come netbook e smartphome e la necessità di prolungare la vita di PC un po' datati, spinge molti utilizzatori consumer



a ricercare sulla Rete applicazioni e servizi gratuiti per video-scrittura, fotoritocco, video editing, calcolo, archiviazione, posta elettronica, instant messaging. Questo potrà rappresentare un fattore trainante anche per il mercato consumer, dove Google con il lancio di Chrome e delle Apps, ha tracciato una strada su cui si confronterà non solo con Microsoft, ma anche con altri Operatori che si propongono come una valida alternativa anche sul terreno dell'Internet mobile.

Un buon esempio è la piattaforma Zoho che, da quando ha debuttato nel 2007, ha ricevuto molti riconoscimenti dal mercato Consumer, superando la quota di 2 milioni di utenti registrati nel mondo. Ad ulteriore sostegno delle vendite di notebook e netbook, nel 2010 vi è l'inizio dello sviluppo dei tablet PC; trainati dall'effetto iPad e dal segmento professional, si ritiene possano spingere il mercato consumer verso nuove proposte e servizi. A questo proposito a fianco dei tradizionali produttori di PC che hanno lanciato la sfida a Apple, vedremo arrivare proposte da HP che, con l'acquisizione di Palm, si ripresenta come competitor agguerrito, e da Cisco, che ha recentemente lanciato "Cius", la propria proposta tablet basata su Android.

Una ultima considerazione riguarda la potenziale evoluzione di dispositivi come Kindle di Amazon; nati per il mercato dell'editoria in Rete, evolvono nel mercato anche per il potenziamento di altri servizi legati alla produttività individuale e alla connettività. Se ciò si concretizzerà, assisteremo anche nel nostro mercato ad un nuovo impulso di crescita proprio legato a tutti questi nuovi prodotti.

Banche

Lo scenario 2010 dell'IT si conferma complicato per le *Banche* italiane, che, nell'attesa di vedere i propri conti economici migliorare, devono far fronte a nuovi investimenti che consentano di gestire l'uscita dalla crisi aumentando la loro efficienza operativa e la produttività dei loro processi.

Anche nel 2010 gli utili complessivi delle aziende di credito hanno subito una contrazione; secondo le ultime stime dell'Associazione Bancaria Italiana si conferma il quadro di difficoltà già evidenziato nel 2009, con un ROE al 4%, in calo rispetto al 5,3% del 2008 e ben lontano da quel 13% indicato come valore medio di redditività del sistema bancario nel triennio 2005-2007.

Purtroppo il dato economico che emerge dal primo trimestre 2010 è un -27% degli utili netti rispetto allo stesso periodo di un anno fa, a sostanziale conferma di un andamento analogo a quello già registrato nel 2009, che si era concluso con un utile netto d'esercizio dell'intero sistema bancario italiano in calo del -22,2% rispetto al 2008.



In conseguenza di tutto ciò nei riguardi dell'investimento in IT continua a manifestarsi un atteggiamento di estrema prudenza. Ciò non di meno, la spesa in Information Technology, pur in leggera decrescita, sostanzialmente tiene. Occorre tener conto che anche nel 2010 gli investimenti IT delle Banche si presentano con toni contrastanti. Se da una parte si conferma la tendenza generale degli istituti di credito a rinegoziare i contratti in essere, con una notevole attenzione alle tariffe ed ai servizi a canone, e si manifestano tempi decisionali lunghi, che in molti casi portano anche alla cancellazione di progetti o all'avviamento degli stessi con notevoli ritardi, dall'altra parte, secondo l'ABI, il 43% delle aziende di credito prevede di mantenere inalterati i propri livelli di spesa ed un 11% prevede addirittura di aumentarli; a far da contraltare a questi due partiti abbiamo un 36% che prevede un ridimensionamento degli investimenti superiore al 5% mentre il rimanente 10% si attesta su riduzioni di spesa più contenute.

Quello bancario si conferma comunque il primo settore in Italia per volume degli investimenti in Information Technology, per un valore che quest'anno si attesterà sui 4.470 Milioni di Euro, con calo medio previsto del -3,7% rispetto alla spesa del 2009.

Ciò non significa che il segmento non riconosca alla tecnologia ed all'innovazione un ruolo fondamentale nel processo di costruzione del proprio futuro. Si rafforza però il contenimento dei costi e l'attenzione selettiva verso quelle tecnologie in grado di rispondere alle esigenze di business e che garantiscono al tempo stesso veloci ritorni dell'investimento, time to market più rapidi e processi operativi più efficienti.

Uno dei principali fattori che caratterizzano le scelte strategico/tecnologiche delle aziende è ancora una volta l'attenzione al cliente. Nonostante le molte iniziative messe in campo, complice anche la crisi economica che ha spinto molti clienti ad analizzare più a fondo il rapporto con la propria azienda di credito, il grado di soddisfazione della clientela rimane ancora basso. L'attenzione quindi è verso soluzioni che aiutino a migliorare la relazione con il cliente attraverso strumenti sempre più moderni, efficienti e sicuri, e che sostengano la diversificazione dei canali di accesso ai servizi bancari. In auge, quindi, le soluzioni di multicanalità, di help desk, di call center, di banking via Internet, di sicurezza ed una maggior richiesta di disponibilità e di usabilità agli sportelli Atm.

In questa direzione abbiamo riscontrato un progressivo arricchimento dei servizi interattivi proposti via Internet, con l'introduzione di servizi di video contatto e chat e perfino di *avatar* in grado di interpretare il linguaggio naturale. Questi nuovi canali vengono



poi in alcuni casi mutuati anche dalle agenzie, per poter trarre vantaggio dalla presenza di esperti ed inserirli nel contatto con il cliente.

Come già si è potuto vedere per il mercato consumer, la diffusione di smartphone ha rafforzato il concetto di *mobile banking* ed ha portato alcune banche a realizzare servizi specifici per terminali mobili evoluti; in virtù di questi cambiamenti il 2010 conferma questa tendenza con investimenti in nuove applicazioni mobili.

In questo scenario in continuo cambiamento, le attività di consolidamento e riorganizzazione, che hanno caratterizzato gli ultimi anni, si articolano in numerosi progetti di integrazione e razionalizzazione delle infrastrutture e di riduzione dei costi operativi. A volte assumono nuove forme e giustificazioni, si presentano anche come “eco compatibile”, proponendo i classici criteri di scelta in favore di tecnologie *green*, a tutto vantaggio di un minore consumo elettrico, di livelli di rumorosità inferiori, di adozione di criteri di smaltimento e, più in generale, di una maggiore attenzione all’impatto ambientale dell’informatica aziendale. Su questo processo virtuoso, attivato anche dalle aziende dell’offerta, fanno leva programmi di rimpiazzo di hardware, contornati da opportuni interventi di marketing e comunicazione.

Un po’ meno del 50% degli investimenti IT effettuati dal settore bancario è tuttora destinata a progetti di integrazione e razionalizzazione delle infrastrutture e, nonostante le numerose innovazioni, normative e regolamenti di autodisciplina bancaria recentemente introdotte, l’ammontare della spesa IT per interventi di compliance si è progressivamente ridotto, sia pure di poco, anche quest’anno. Questo capitolo di spesa in soluzioni per implementare gli adeguamenti alle norme emanate dal regolatore italiano e da quello europeo, continua a trovare sostegno soprattutto nella Direttiva sui Sistemi di Pagamento (Psd, Payment Services Directive) appena entrata in vigore in Italia; altre giustificazioni derivano dall’adeguamento delle regole sui requisiti patrimoniali e di trasparenza.

Il 27% delle banche da noi intervistate per la preparazione di questo Report vede nella *compliance ai regolamenti* la motivazione per i propri progetti a più alta priorità, che assorbono oltre il 40% degli investimenti; il rimanente budget del 2010 è mediamente allocato per progetti di multicanalità associati ad iniziative di rinnovamento dello sportello e di miglioramento dell’operatività in agenzia, per renderne i processi più duttili e flessibili, al fine di rendere il contatto con i clienti più efficiente e maggiormente soddisfacente.

Riprendendo il tema accennato in precedenza, lo scenario evolutivo del sistema bancario vede nei prossimi tre anni il *mobile banking* raggiungere la diffusione oggi acquisita dall’*Internet banking*. Ad



incentivare lo sviluppo di canali mobili è la continua crescita funzionale degli smartphone, sempre più simili per operatività e funzionalità ai PC e che aggiungono il vantaggio di operare in mobilità e senza vincoli temporali. Le banche italiane hanno preso coscienza di questa opportunità e stanno investendo nella predisposizione di servizi applicativi ad hoc. La conseguenza che emerge dai risultati delle nostre survey è che l'infrastruttura dei nuovi servizi, già avviata per consentire l'accesso via Internet, dovrà aprirsi maggiormente anche a nuovi canali "mobili", che richiedono nuove funzionalità e lo sviluppo di nuovi servizi applicativi, anche solo per ampliare la propria proposta di servizi di tipo informativo, quali la lettura del saldo o dell'estratto conto, e di tipo dispositivo, quali i servizi afferenti all'area dei pagamenti, il tutto ovviamente supportato da adeguati criteri di sicurezza. La direzione è quella della tipica *apps economy*, cioè è quella dell'ideazione e del lancio di nuovi "prodotti" applicativi che costituiranno l'offerta di "financial apps" e che rappresenteranno il fattore differenziante dell'istituto di credito.

Più in generale Internet continuerà comunque ad essere un'area di forte investimento e sviluppo. In una propria indagine recente, ABI ha rilevato come anche il segmento dei clienti "over 50" stia diventando sempre più multicanale, al punto che nel 2009 è il segmento che nell'ambito dell'utilizzo dei servizi Internet è quello cresciuto di più, arrivando a sfiorare un quinto dei navigatori complessivi. Forse la questione dovrebbe essere posta in termini più ampi: il profilo dei clienti della banca sta cambiando ed il cliente "over 50" citato in precedenza, ma non solo lui, non si limita ad accedere al proprio saldo, ma naviga, mette a confronto prodotti e offerte, si relaziona a sua volta con altri clienti. In altre parole fa "network" al di fuori dei classici circuiti controllati dalla finanza. A questo punto la criticità è all'interno del sistema-banca, nella cultura dell'innovazione spesso frenata da vincoli, nella scarsa comunicazione e collaborazione tra le diverse funzioni della banca stessa. Molte aziende hanno identificato questo problema e hanno avviato processi di "Communication and collaboration" con il supporto di strumenti innovativi, ma pur sempre tradizionali, quali l'audio/video conferencing, l'instant messaging, la chat e strumenti Web 2.0 di Social Networking, quali Blogs, Wiki e Forum, attraverso cui i dipendenti stessi si relazionano tra di loro. Tutto ciò sta già avendo riscontri positivi, al punto che alcune aziende e non solo quelle che hanno il "direct" nel DNA, hanno esteso alla clientela questo modello relazionale, aprendosi a Facebook e a Twitter.

Un ulteriore orientamento del comparto bancario per i prossimi tre anni è in direzione degli investimenti in sicurezza e verso una continua riduzione del *Total Cost of ownership* delle infrastrutture. Il *Cloud*



Computing, nelle sue diverse declinazioni SaaS, IaaS e PaaS, sembra essere la risposta più plausibile a queste esigenze.

A questo proposito all'estero sono già state avviate alcune sperimentazioni di nicchia che, comunque, tracciano una strada. Infatti al recente Sibos di Hong Kong, la conferenza annuale sui sistemi di pagamento organizzata dalla SWIFT, alla quale partecipano banche, operatori finanziari e service provider provenienti da tutti i Paesi, all'interno della sessione dedicata all'innovazione "Innotribe" è stato premiato con lo SWIFT 2009 Innovation Award il progetto "eMe", una soluzione in Cloud, gestita da SWIFT, per conservare in una "cassetta di sicurezza" elettronica il profilo dati personali che può essere condiviso all'interno del circuito da service providers, quali on-line shops, banche, utilities e tanti altri ancora. In aggiunta a questo, e-Me è anche per sua stessa natura un repository sicuro per documenti e files relativi ad attività finanziarie e memorizzati in formati diversi (es. PDF, Office Word, Scans, ecc). Questo progetto apre un fronte di discussione sulla sicurezza, in quanto se SWIFT, che per definizione deve essere sicuro, mette a disposizione nella Cloud una "cassaforte" elettronica per dati e file personali, vuol dire che crede nella sicurezza della Cloud. Oltretutto i servizi in Cloud offrono tutti i vantaggi che conosciamo in termini di TCO e di savings.

Nel corso dei prossimi mesi prevediamo anche da parte delle banche italiane serie sperimentazioni e progetti in Cloud Computing. Dalla ricerca svolta da *Nextvalue* sugli sviluppi del Cloud Computing nelle organizzazioni Top italiane, scopriamo un interesse elevato del comparto soprattutto nell'ambito dei servizi applicativi e contenuti in area IaaS. Si tratta ancora di una azione esplorativa, che probabilmente determinerà una fase iniziale di servizi forniti da *Internal Cloud*, ma una volta identificate le applicazioni idonee e superati tutti i vincoli di compliance e di sicurezza, gli stessi servizi potranno essere erogati anche da una Cloud Pubblica, così come quella di SWIFT per il proprio servizio eMe.

In conclusione siamo confidenti che nel corso dei prossimi mesi progetti innovativi e di maggior impatto continueranno a riguardare gli assets organizzativi ed i processi produttivi core delle nostre banche, ma assisteremo sempre più anche alla introduzione di nuove tecnologie di back-end e allo sviluppo di prodotti e servizi in un'ottica multicanale e di Cloud Computing.

Assicurazioni

Nella seconda metà del 2009 le misure assunte dai governi e dalle banche centrali hanno contribuito a migliorare progressivamente la situazione dei mercati finanziari. Nei primi mesi di quest'anno

l'incertezza determinata da dubbi sulla solidità finanziaria di alcuni Paesi dell'area Euro, complice anche gli effetti speculativi che si sono riversati sull'Euro e sui mercati finanziari, ha riportato gli indici finanziari indietro rispetto ai dati confortanti con cui si era chiuso il 2009.

Le stime dell'ANIA, l'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici, confermano i dati sostanzialmente positivi condivisi da molti analisti. Infatti il parere della Associazione è che nel 2010 in Italia si vedrà una contenuta ripresa economica, che continuerà con un rafforzamento, pur sempre limitato, anche nel 2011.

La raccolta premi del lavoro italiano ed estero, diretta e indiretta, delle imprese di assicurazione italiane nel 2009 ha registrato un aumento del +27,1%, in controtendenza rispetto alla riduzione del -8% riscontrata sia nel 2008, sia nel 2007. L'aumento è dovuto alle buone performance dei *rami vita*, che evidenziano un aumento dei premi del +47%, che bilancia il risultato negativo del *ramo danni*, che mostra premi in diminuzione del -1,9%, registrando comunque un miglioramento rispetto al -3,5% del 2008.

La ripresa economica prevista per il 2020, pur con tutte le cautele del caso, potrebbe riservare anche un effetto positivo sulla raccolta dei premi assicurativi, in particolare nel ramo danni, con una ripresa dei premi nel settore *RC auto* favorita anche dagli adeguamenti previsti del massimale minimo di garanzia obbligatorio entrato in vigore nel dicembre 2009. Inoltre una maggiore stabilità dei mercati finanziari potrebbe aumentare la propensione al rischio dei consumatori e comportare un aumento stimato dei premi nel comparto vita fino al +7% rispetto ai dati 2009.

Nel 2010 la raccolta premi totale, danni e vita, del lavoro diretto italiano potrebbe quindi crescere del +5,5% rispetto al 2009, con un indice di penetrazione assicurativa, dato dal rapporto tra il volume dei premi e il Pil, che si attesterà intorno all'8,1%, in aumento rispetto al 7,7% del 2009. Un dato inferiore però a quello del Regno Unito e della Francia, ma superiore a quello di Germania e Spagna. Si consideri che per il settore delle assicurazioni danni, l'Italia continua a essere il Paese con il più basso rapporto tra premi e Pil. In questo ramo, con il 2,4% del 2009, registriamo, nei confronti degli altri Paesi, il divario più netto del triennio 2007-2009, un dato di quasi un punto percentuale inferiore a quello di Francia e UK.

La sottoassicurazione si conferma quindi un elemento di debolezza del sistema economico Italiano, evidenziando, non tanto un problema di qualità dell'offerta assicurativa, ma, piuttosto un problema causato dal sistema di regole che a differenza degli altri Paesi più avanzati non favorisce la sinergia tra pubblico e privato in campi essenziali quali la





gestione delle catastrofi naturali, la sanità e la previdenza integrativa, che in altri Paesi, quali ad esempio l'Olanda, ha costituito un elemento di sviluppo per tutto il comparto.

La Comunità Europea sta elaborando una serie di normative volte a mantenere elevato il controllo amministrativo e finanziario su tutto il comparto, adottando una serie di progetti legislativi per rafforzare la vigilanza sul settore in Europa e delineando diverse proposte per un sistema di vigilanza più efficiente, integrato e sostenibile. In questa direzione si allinea la nota direttiva conosciuta come "Solvency II", pubblicata lo scorso 17 dicembre 2009 con l'obiettivo di definire le norme in materia di accesso ed esercizio delle attività di assicurazione e di riassicurazione. L'entrata in vigore per questa direttiva è prevista, dopo le ultime comunicazioni, per il primo gennaio 2013.

Questa direttiva costituisce un cambiamento importante nelle modalità di definizione e valutazione delle riserve tecniche e dei requisiti di solvibilità (Minimum e Solvency Capital Requirement) e di altri parametri patrimoniali contenuti nei principi base di governance, controllo interno e risk management. Infine, sempre con riferimento all'evoluzione del quadro normativo, si deve registrare un'ultima considerazione relativamente al progetto "Insurance Contracts", ossia il progetto di convergenza su standard comuni di definizione di contratto assicurativo, su cui IASB e il FASB (Financial Accounting Standard Board) hanno deciso di collaborare al fine di garantire standard contabili comuni. Il progetto, superata la fase iniziale, è ormai entrato nel vivo della seconda fase e, con riferimento alla tempistica definita dal board, il principio finale dovrebbe essere emanato nel 2011.

In conseguenza delle problematiche economiche evidenziate si conferma anche per il 2010 la tendenza già registrata lo scorso anno a rivedere i valori economici in gioco sia per quanto riguarda i costi in conto capitale sia per i costi di esercizio. Questo trend influenzerà gli investimenti in Information Technology, partendo da una rinegoziazione dei contratti in essere da una maggiore focalizzazione verso processi di consolidamento e razionalizzazione delle infrastrutture.

A fronte di tutto ciò, il segmento delle imprese assicuratrici ha rivisto il complesso degli investimenti, tra cui anche la spesa per le dotazioni informatiche che, secondo le valutazioni da noi elaborate, per il 2010 si attesta sui 945 Milioni di Euro, con un calo rispetto al 2009 del -5,6%.

Considerato il modello distributivo della maggior parte delle aziende, le tecnologie di Cloud Computing potrebbero rappresentare un modello di realizzazione in grado di favorire il raggiungimento degli obiettivi di contenimento dei costi e di razionalizzazione delle infrastrutture evidenziati in precedenza. Infatti il Cloud Computing



consente di centralizzare infrastrutture e applicazioni e distribuire le stesse sotto forma di servizio alla propria rete distributiva, siano esse agenzie o promotori. Siamo di fronte a possibili realizzazioni sul modello Internal Cloud, in grado di superare quei dubbi e quelle problematiche legate alla sicurezza, il cui rispetto è richiesto dalla particolare natura del business assicurativo.

Sul fronte della compliance alle normative, oltre alla già citata Solvency II, continua ad essere alta l'attenzione verso soluzioni ed applicazioni di risk management nonché verso le soluzioni necessarie ad ottemperare agli obblighi di informazione verso il mercato e verso gli organi di vigilanza.

Infine anche le assicurazioni, come già visto per il settore bancario, si devono confrontare con il fenomeno del *social networking*. Infatti, se da una parte gli utenti attraverso i vari blog o attraverso community comunicano e si scambiano opinioni e consigli, le imprese assicurative, quelle online ma non solo, si trovano a dover gestire ed a integrare un nuovo canale di comunicazione. Ad oggi solo poche aziende hanno affrontato l'argomento in maniera strutturata. Per la maggior parte siamo di fronte ad un terreno non ancora presidiato in modo puntuale, su cui ci si aspetta investimenti a breve per rafforzare la presenza sul canale Web e per creare nuove opportunità di business con i clienti, attuali e potenziali.

Industria

Con il primo semestre dell'anno il settore industriale si è forse lasciato alle spalle un periodo decisamente difficile: il 2009 si era concluso con un indice grezzo della produzione industriale in calo del -17,4% rispetto all'anno precedente, il dato più negativo dal 1991, da quando, cioè, esistono le serie storiche. Le misure messe in atto dai governi centrali dei paesi industrializzati hanno contribuito a rendere meno difficile la situazione congiunturale favorendo i risultati positivi che si sono manifestati nel primo semestre di quest'anno.

L'indice generale della produzione industriale ha segnato nel confronto tra il primo semestre 2010 e lo stesso periodo del 2009 un incremento del +5,5%, con riscontri positivi in quasi tutti i settori: +8,6% per i *beni intermedi*, del +4,4% per i *beni strumentali*, del +3,5% per i *beni di consumo*, suddiviso in un +0,7% per i beni durevoli ed un +4,1% per i beni non durevoli, ed infine un +2,7% per l'energia. Le *costruzioni*, al contrario dell'industria manifatturiera, non hanno ancora manifestato segnali di ripresa.

Il dato positivo derivante dagli indici della produzione industriale trova conferma anche nella bilancia commerciale con l'estero, che, se pur



rimane con un saldo negativo anche al netto del comparto energetico, nel periodo gennaio-giugno 2010 registrava incrementi delle esportazioni nell'ordine del +13,7% rispetto allo stesso periodo del 2009.

Questi risultati, associati anche alle più positive previsioni dell'OCSE, favoriscono la ripresa degli investimenti in IT, che, come noto, essendo spesso in conto capitale, "ritardano" rispetto al miglioramento degli altri indicatori di performance. Perciò la vera ripresa della spesa IT nel comparto dell'Industria la si vedrà solo nel 2011, ed il 2010 segna ancora un dato negativo, con un pesante -13,6% rispetto al 2009 e un valore complessivo che scende a quota 3.727 Milioni di Euro.

La distribuzione della spesa nei diversi capitoli vede una tendenza verso un contenimento della spesa corrente e verso l'aggiornamento di applicazioni e sistemi in esercizio, maggiormente selettiva nei confronti di investimenti su progetti specifici per i diversi settori verticali.

Dalle specifiche interviste condotte da Nextvalue in previsione dell'edizione di questo Report si rafforza la tendenza ad investire in progetti di *Consolidamento* e di *Virtualizzazione*, in grado di supportare la strategia di ottimizzazione dei costi, e in rafforzamento della *Sicurezza*, con misure di salvaguardia dei dati di business. Alle voci di spesa citate si affiancano investimenti in tecnologie il cui obiettivo principale è quello di migliorare l'efficienza e la produttività; si fa riferimento in questo a soluzioni di *Unified Communications and Collaboration* e di *Enterprise Mobility*.

Si mantengono interessanti gli investimenti in tecnologie per il controllo e la gestione del business, con particolare focus su *Enterprise Performance Management* e *Business Intelligence*; in quest'ultima area dobbiamo registrare l'integrazione di soluzioni di BI con sistemi per analisi *Geospaziali*, in grado di proiettare e navigare i dati di business direttamente su viste geografiche.

Continua ad essere interessante, in ambito industriale, la diffusione di sistemi che in prospettiva afferiscono all'area dell'*Internet of Things*, in particolare di Telecontrollo, Teliagnosti e Machine to Machine, la cui diffusione è oggi tecnologicamente favorita da soluzioni wireless IP sempre più performanti.

Anche nel settore industriale si conferma, per quei comparti orientati al mercato consumer, l'attenzione verso il Web ed in particolare verso *community* e *social network*, a cui partecipano consumatori e potenziali clienti.

Commercio, Distribuzione e Servizi



Come per il segmento Industria e per ragioni analoghe, anche la spesa IT del comparto del Commercio, Distribuzione e Servizi subisce un drastico ridimensionamento, passando dai 2.320 Milioni di Euro complessivi del 2009 ai 2.025 raggiunti nel 2010, con una diminuzione su base annua del -12,7%.

Il dato relativo al ridimensionamento della spesa in IT è lo specchio dell'andamento delle vendite; infatti, secondo i dati ISTAT di maggio, il calo del valore delle vendite su base annua era del -1,9% sia sui prodotti alimentari sia su quelli non alimentari. Il risultato era determinato dalle variazioni in negativo delle vendite registrate sia dalla Grande Distribuzione, sia dalle aziende operanti su piccole superfici. Secondo i dati ISTAT le vendite di prodotti alimentari e non alimentari nella Grande Distribuzione sono calati rispettivamente del -0,5% e -2,9% e ancor più pesante è il ridimensionamento registrato per le imprese più piccole che fanno registrare -3,9% e -2,7%. Sempre secondo l'ISTAT tutte le tipologie della Grande Distribuzione hanno segnato un risultato negativo in termini tendenziali, con la sola eccezione degli esercizi specializzati.

Dalle nostre interviste svolte, sono comunque molte le aziende del commercio, almeno tra le più significative, che hanno compreso che una sempre maggiore competitività si esprime non solo nei prezzi ma anche e soprattutto nei servizi e nella qualità e che è quindi necessario affrontare, anche dal punto di vista informatico, nuovi percorsi. E' ovvia la sempre maggiore attenzione rivolta al cliente finale e alla diversificazione dei canali commerciali e di comunicazione verso il mercato. Su questo fronte si assiste ad un consolidamento dei sistemi di *Customer Relationship Management*, spesso associati a progetti di fidelizzazione e di co-branding.

L'interesse verso la *multicanalità* è fortemente influenzato dalla crescita che si sta registrando negli acquisti online per tutti i generi di prodotti; ciò fa nascere sempre più versioni online dei punti di vendita tradizionali e sorgere siti dedicati alla vendita di prodotti specifici quali ad esempio il biologico.

Questo dell'online è un fenomeno che sta modificando non solo il modello di offerta, ma anche il modello di relazione con il mercato. Infatti attraverso la Rete è oramai possibile confrontare le diverse proposte e le loro valutazioni, è possibile conoscere quali sono le offerte speciali di prodotti alimentari nella propria città e quale negozio o catena le propone, è possibile scegliere un ristorante ricorrendo non solo a una guida specializzata, ma anche verificando in Rete le opinioni di altri clienti.



Poiché questo è un comportamento che si diffonde esponenzialmente tra noi consumatori, sono molte le aziende che stanno predisponendo questo canale come opportunità per migliorare ed impostare su un piano più innovativo l'intera relazione con i propri clienti. Le esperienze estere insegnano che aprire i propri canali di relazione ai social network utilizzando ad esempio Facebook per creare una community di clienti, o chiedere opinioni attraverso Twitter, è un modo efficace per comunicare ed essere presenti in spazi virtuali ormai frequentatissimi. Queste nuove forme di relazione e comunicazione intensificano la presenza sui potenziali clienti e rendono quella dei prezzi, complice anche la situazione congiunturale che stiamo attraversando, un'area di competizione ed attenzione per tutto il comparto. Non a caso i grandi network che competono su scala nazionale, hanno avviato progetti di *Merchandise Planning*, ovvero di soluzioni verticali in grado, tra l'altro, di determinare, per ogni punto di vendita, il prezzo ottimale dei prodotti tenendo conto della concorrenza e dell'effetto delle variazioni di prezzo sui margini di profitto. Siamo quindi di fronte a soluzioni estremamente sofisticate, che consentono di rispondere in tempi estremamente contenuti agli stimoli della concorrenza e del mercato e, attraverso simulazioni, elaborare centralmente i prezzi nei diversi punti di vendita mantenendo una linea di congruenza strategica con gli obiettivi di business aziendali.

Quest'ultimo è solo un esempio di una tendenza, assolutamente condivisibile, di investire su soluzioni a valore, ovvero su progetti di rapida implementazione in grado di proporre risultati economici immediati. In parallelo occorre disporre di una infrastruttura tecnologica che consenta maggiore flessibilità ed efficacia, anche per essere pronti alla ripresa del mercato. A questo proposito la stragrande maggioranza delle aziende tende ad investire in tecnologia a supporto dell'area operativa, acquisti, logistica, vendite, preferendo soluzioni on-premises, ma non dimenticando le soluzioni hosted e, anche in prospettive a breve, quelle PaaS e SaaS.

Stante la particolare natura del comparto, costituito in prevalenza da piccole e medie aziende, è difficile tracciare delle linee di tendenza valide per tutte; senza voler quindi fare di ogni erba un fascio, ci troviamo di fronte ad un problema culturale che può frenare l'innovazione, in molte situazioni ancora non percepita come una leva strategica ed importante per la crescita del business. Insomma si corre il rischio che quel Digital Divide che separa le imprese eccellenti dalle realtà meno informatizzate si aggravi. E' un problema di cultura a frenare spesso lo sviluppo tecnologico di tutta la filiera, a rallentare l'ecosistema che oggi deve competere sempre più in una economia globale e necessita di guardare

a infrastrutture e servizi quali Cloud Computing in grado di facilitare maggiormente la cooperazione tra le aziende e rendere più semplice l'integrazione tra i loro sistemi informativi.

Se passiamo dall'area Commercio all'area dei Servizi non possiamo non avere un occhio di riguardo per il comparto del Turismo, un settore fondamentale per l'economia italiana. La crisi economica che ha colpito negli ultimi due anni anche il settore turistico, con riduzioni sensibili delle presenze e delle tariffe costringendo le imprese a rivedere la propria struttura, nei primi mesi del 2010 ha lasciato il posto a risultati più positivi, ma con luci ed ombre. Infatti, se da un lato si evidenzia un aumento delle presenze, dall'altro si deve registrare una riduzione del fatturato complessivo, perlopiù determinato dalla riduzione media dei prezzi. Il Turismo in Italia è uno dei comparti storici dell'economia, rappresenta il 4% del valore aggiunto totale dell'economia nazionale e contribuisce in modo importante, con quasi 9 Miliardi di Euro del 2009, alla bilancia dei pagamenti. Secondo la World Tourism Organization siamo quarti nel mondo, allo stesso livello della Cina e dietro Usa, Spagna e Francia, ma se vogliamo recuperare i cali degli ultimi anni, dovremo superare alcune criticità e problemi strutturali che frenano lo sviluppo e l'innovazione del settore nel nostro Paese. In generale va rafforzata la "total quality" dei servizi turistici, dagli alberghi alle reti, favorendo un approccio di filiera che coinvolga tutti gli operatori del settore, le amministrazioni e le associazioni di categoria, al fine di consolidare il modello *Made in Italy* che, grazie alle eccellenze proposte dal nostro territorio, ha portato risultati importanti negli ultimi anni. L'innovazione tecnologica è parte importante di questo processo: ci aspettiamo un rinnovamento nell'approccio di tutto il comparto con l'adozione convinta sia di soluzioni di *Customer Relationship* sia di *Enterprise 2.0*, in grado di attirare presenze e di incentivare anche il turismo locale, con la capacità della Rete di aumentare la *gestione della destinazione*. Se è importante competere mettendo in vetrina sulla rete le peculiarità ed i valori della nostra proposta turistica, è altresì importante proporre servizi di qualità a prezzi competitivi. Anche in questo settore ci aspettiamo investimenti in soluzioni di *Yield Management* in grado di migliorare l'organizzazione e la logistica della nostra offerta, ma anche di monitorare e prevedere l'andamento delle prenotazioni e dei prezzi al fine di aumentare le percentuali di occupazione ed i profitti.

Pubblica Amministrazione

La spesa IT della Pubblica Amministrazione Centrale fa riferimento ai capitoli di spesa esterna sostenuti dalle Amministrazioni Centrali dello Stato e dagli Enti Pubblici non economici, cioè esclusivamente dalle





entità incluse nel perimetro di monitoraggio e controllo di DigitPA. Sono quindi esclusi gli altri enti, in particolare quelli locali che sono oggetto di analisi a sé e le entità produttive della Difesa e del segmento Aerospazio, da noi accorpate nel segmento Industria.

Al momento della stesura di questo Report, DigitPA non ha ancora pubblicato i propri aggiornamenti per il 2010 né piani di spesa futura; i dati contenuti in questo paragrafo sono frutto di una analisi qualitativa e quantitativa derivante da informazioni rese pubbliche in modo frammentario e dal precedente piano triennale 2010-2012, elaborato da CNIPA, l'ente predecessore di DigitPA, ancora dichiarato valido. In particolare quest'ultimo piano, emesso il 24 Settembre 2009, al fine di consentire di classificare e misurare le iniziative di innovazione delle amministrazioni per il triennio 2010-2012, ha raggruppato i progetti in 3 macro aree: *Innovazione nei servizi per cittadini e imprese*, *Miglioramento delle performance della P.A.* e *Innovazione nelle tecnologie ICT*.

Ad ognuna di queste macro aree sono stati poi associati dei cosiddetti "bacini di utenza". Così per il primo punto abbiamo Tutela della salute, Servizi previdenziali e assistenziali, Politiche per il lavoro, Immigrazione, Accoglienza e Garanzia dei diritti, Giovani e sport, Istruzione, Sicurezza, Soccorso civile, Beni culturali e turismo, Servizi anagrafici, autorizzazioni, certificazioni, Edilizia e assetto urbanistico, Politiche economico-finanziarie e di bilancio, Competitività e sviluppo delle imprese, Ricerca e innovazione, Ambiente e territorio, Difesa, Infomultimodalità e infrastrutture TLC, Giustizia, Agricoltura, agroalimentare e pesca.

Al secondo macro obiettivo vengono associate iniziative quali le Applicazioni e servizi per la dematerializzazione e gestione dei flussi documentali, la Gestione delle risorse di personale, logistiche e finanziarie, la Razionalizzazione/integrazione del patrimonio informativo e delle funzionalità delle basi di dati.

Nel caso del terzo macro obiettivo le tipologie di realizzazione indicate sono relative ai Sistemi di connettività e interoperabilità in rete (SPC federale) e banda larga, alle Infrastrutture e servizi per la fruizione multicanale multiterminale, al Miglioramento efficienza infrastrutture ICT, alla Sicurezza ICT e continuità operativa, alle Tecnologie innovative (biometrie, RFID e Wireless, VOiP, ecc.).

Da quanto esposto in precedenza emerge chiaramente la volontà da parte dell'Amministrazione Pubblica di mettere a disposizione degli utenti servizi online erogati direttamente o attraverso collaborazioni con altri soggetti, anche privati, operanti sul territorio. In questa direzione già si vedono i primi risultati con l'avviamento dei progetti "Linea amica", la rete multicanale dei centri di contatto della P.A., per diffondere e



rendere più omogenei ed efficienti i servizi erogati a distanza agli utenti della P.A. e “Reti amiche”, per l'erogazione di servizi pubblici su reti private. A partire da queste iniziative si registra qualche progresso anche nella predisposizione di sistemi di valutazione dei servizi offerti, sia di sportello sia online, grazie all'attivazione del progetto “Mettiamoci la faccia”, per promuovere la customer satisfaction e raccogliere dall'utente, attraverso emoticon, la valutazione del servizio fruito; tutto questo rappresenta un passo avanti anche se siamo ancora abbastanza lontani da una gestione a 360° della “customer satisfaction”.

Sul fronte del miglioramento delle performance, la P.A., pur avendo automatizzato le procedure tradizionali di amministrazione del personale e contabilità, resta ancora abbastanza limitata nell'utilizzo di sistemi di controllo di gestione. Passi avanti sono stati fatti, invece, verso l'obiettivo di una P.A. *paperless*; infatti sono oramai consolidate le classiche soluzioni di protocollo elettronico che consentono l'acquisizione delle immagini dei documenti cartacei in ingresso ed uscita, anche se varie situazioni rappresentano un'attività che spesso è solo di duplicazione della carta e non di un vero utilizzo del *digitale* nei procedimenti. Infatti una recente ricerca di GPF Spa per la Camera di Commercio di Roma mette in evidenza come il divario tra pubblico e privato rimane ancora sensibile, con circa 73,8% degli impiegati pubblici che dichiara di non poter rinunciare al cartaceo, contro il 61,7% dei privati che lo fa. Un dato comunque positivo arriva dall'affermazione della posta elettronica, come strumento di comunicazione sia verso l'interno sia verso l'esterno; il recente lancio su larga scala della *Posta Elettronica Certificata* (PEC) ha dato un notevole impulso a questo strumento, con le circa 327.000 richieste di attivazione e le quasi 129.000 caselle attivate. Rimangono ancora poco utilizzati gli strumenti di *workflow*, in grado di consentire una progettazione e gestione automatizzata dei procedimenti, ed è proprio su questo fronte che dobbiamo registrare un altro punto critico: quello della definizione chiara ed organica delle procedure. A questo proposito la valutazione dell'applicazione della legge sulla trasparenza n. 241/90, indica che poco più del 50% delle amministrazioni forniscono la descrizione dei procedimenti e delle scadenze degli adempimenti, mentre una percentuale più ampia, circa il 70%, cura la pubblicazione e l'aggiornamento della modulistica.

Tra i punti critici identificati dall'Amministrazione Pubblica rimane ancora irrisolto il problema legato alla piena disponibilità e circolarità delle basi di dati, oggi ancora circa un migliaio, non integrate e, in alcuni casi, duplicate; questo costituisce un ostacolo all'attuazione di uno dei principali obiettivi dichiarati, ovvero di rendere unica la P.A. davanti a cittadini e imprese.



Dal punto di vista dell'offerta dei servizi online, con gli oltre 260 servizi disponibili l'Amministrazione Pubblica ha raggiunto buoni traguardi soprattutto relativamente al traffico generato. Purtroppo la fruibilità di questi servizi, in particolare quando la navigazione coinvolge più enti, risulta difficile e complicata, perché non è stato ancora implementato un unico criterio di autenticazione (Single Sign On) ed i procedimenti, da un punto di vista informatico, rimangono scollegati.

Tutte queste considerazioni stanno alla base delle valutazioni che hanno fatto precipitare la Pubblica Amministrazione Italiana nelle classifiche ONU del'e-Gov. Infatti l'indice elaborato dalle Nazioni Unite, *e-government development index* (EGDI), che misura la volontà e la capacità di un'amministrazione di utilizzare le tecnologie online e mobile nell'esecuzione delle funzioni governative, ci vede al 39° posto a livello mondiale ed al 25° posto in Europa.

Un dato deludente, determinato a livello Europeo dal 34° posto nell'indice dei servizi online, ovvero l'indice che da una misura della quantità e della qualità dei punti di accesso messi a disposizione dei cittadini, dal 19° posto nel "telecommunication infrastructure index", l'indice composito che per ogni 100 abitanti tiene conto del numero di PC, del numero di linee telefoniche, del numero di connessioni in banda larga, del numero di utenti Internet e del numero di abbonati a telefonia mobile. La situazione migliora con il 14° posto nello "human capital index", un indice composito elaborato considerando il livello di scolarizzazione nella popolazione adulta ed il tasso di iscrizione alle scuole superiori. Questo ultimo dato è per certi versi confortante perché, innanzi tutto, ci vede davanti a Paesi come Regno Unito e Germania e, non meno importante, vede cittadini ed imprese preparati ad operare online nei confronti dell'Amministrazione Pubblica.

Sempre tra le criticità individuate dalla stessa P.A. permane il progressivo invecchiamento, anche in termini di competenze, del personale informatico, un dato, quest'ultimo, che è solo parzialmente migliorato grazie all'innesto di risorse più giovani e all'affiancamento di risorse esterne *digitalmente* più preparate. Inoltre permane una certa inefficienza nei processi di acquisto, motivata dalla burocrazia nel processo decisionale, dalla ridondanza di acquisti spesso decisi settorialmente, dall'assenza di processi valutativi e di metriche realmente applicabili, da progetti dettati da ragioni tecnologiche e non da una vera e propria analisi dei costi/benefici.

Da questa situazione si discostano in parte Fisco e Previdenza che, in virtù della specificità dei loro servizi, sono riusciti a raggiungere livelli di informatizzazione molto elevati, portando online molti processi che consentono a cittadini e imprese un'interazione più efficiente.



La P.A., come espresso nel già citato rapporto delle Nazioni Unite, gioca un ruolo importantissimo, come driver e motore della ripresa economica, predisponendo quelle infrastrutture e procedure di sistema che, riducendo tempi e costi, facilitano gli investimenti e le attività produttive e commerciali. E' sempre più in questa direzione che dovrebbe guardare il piano triennale per l'ICT 2011-2013 ed è in questo scenario che la P.A. stessa deve confermare la propria volontà di investire per creare maggior valore aggiunto per il sistema-Paese e rilanciarne la competitività.

La spesa IT della Pubblica Amministrazione Centrale nel 2010 si colloca a 1.446 Milioni di Euro, con un decremento valutato in -8,6 punti percentuali rispetto ai valori dello scorso anno. In relazione alle iniziative già presenti, un ampio spazio è tuttora riservato agli investimenti destinati al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e al recupero della loro efficienza. Fra le principali priorità di investimento vi sono anche l'integrazione in rete di servizi e banche dati, la sicurezza e la dematerializzazione. Nel piano attuale viene anche dato spazio all'adozione della tecnologia VOiP che, a tutto il 2009 ha visto migrare dalla tecnologia analogica tradizionale circa 100.000 telefoni, soprattutto nelle Pubbliche Amministrazioni Centrali più importanti, quali Interno, Esteri, Giustizia, Miur, etc., con notevoli vantaggi in termini di risparmio di banda e denaro e la possibilità di integrare diversi servizi.

Come già citato in precedenza, tra le voci di investimento la *Sicurezza* riveste un ruolo importante. Si fa riferimento alla sicurezza in senso generale, comprendendo la sicurezza logica e fisica di dati e sistemi, il *Disaster recovery* e la continuità operativa, la protezione delle reti e la prevenzione di potenziali intrusioni. Ciò significa adozione di tecnologie idonee, ma anche adozione di practice specifiche che richiedono formazione del personale e adeguamento dell'organizzazione interna.

Continua il ricorso all'opensource, ma anche a servizi in SaaS, con l'obiettivo di contenere la spesa in acquisto di nuove licenze software e di migliorare la flessibilità operativa. Su questa situazione per così dire "autogestita" si era concentrato il vecchio piano triennale, con l'obiettivo di dare organicità agli investimenti ed ai progetti, di ridurre la spesa ed al contempo di incrementare la produttività, riducendo la burocrazia ed integrando i processi tra i ministeri centrali ed enti locali.

Il gap tecnologico e culturale che ci separa dai Paesi più evoluti è ancora molto ampio: la competitività del nostro sistema-Paese passa inevitabilmente attraverso un processo di modernizzazione che deve concentrarsi su aree importanti quali ambiente e territorio, beni culturali, giustizia, sicurezza, salute e su temi innovativi su cui operare, quali *Infomobilità*, *Web Collaboration*, *reti di servizi verticali e orizzontali* e *Cloud Computing*.



In questa prospettiva diventa fondamentale l'attuazione del *Sistema Pubblico di Connettività* (SPC), l'insieme di infrastrutture tecnologiche e di regole tecniche aventi lo scopo di “federare” reti, patrimonio informativo e dati della Pubblica Amministrazione per assicurare interoperabilità, cooperazione applicativa, garantendo sicurezza, riservatezza e mantenendo l'autonomia di ciascuna pubblica amministrazione.

Enti Locali

La Pubblica Amministrazione Locale rappresenta il punto di contatto e di relazione principale tra il sistema amministrativo pubblico ed i cittadini e le imprese. Come tale ci si attenderebbe una notevole attenzione all'innovazione tecnologica, come leva per migliorare i processi operativi e per l'introduzione di quella flessibilità e semplificazione necessarie al sistema produttivo locale per poter competere in una economia sempre più globale. Il condizionale è d'obbligo perché passando dalle dichiarazioni d'intenti ai fatti assistiamo di fatto a tassi di investimento in IT decrescenti e budget di spesa contenuti.

La ricerca da noi condotta in questo comparto ha rilevato una riduzione della spesa in sistemi, software e servizi per il 2010 del -4,3% rispetto ai dati 2009, portando il valore complessivo a 816 Milioni di Euro. Ci si attesta, quindi, su volumi di investimento che difficilmente metteranno gli Enti Locali nella condizione di rispettare i piani di sviluppo previsti a livello ministeriale, ritardando il processo di innovazione già critico nel suo stato attuale.

La strategia di sviluppo delineata dal piano triennale per l'ICT 2010-2012 rappresenta indubbiamente un punto di partenza valido, perché traccia le linee guida per una maggior efficienza nei processi, una riduzione globale dei costi e una maggiore interconnessione ed interoperabilità tra gli Enti Locali e tra loro e la Pubblica Amministrazione Centrale. Portare avanti questa strategia per alcune realtà può essere complicato, vuoi per la mancanza di competenza specifica, vuoi per la carenza di risorse e, in alcuni casi, anche per una questione dimensionale che rende l'investimento improponibile per piccole realtà.

Ovviamente una soluzione a questo problema potrebbe essere quella di affidarsi a partner esterni, siano essi privati o enti pubblici o l'insieme delle due tipologie. In alcune realtà si è dato luogo alle cosiddette “Alleanze Locali per l'Innovazione”, entità nate per promuovere un modello di cooperazione locale che può rappresentare la chiave per l'adozione di politiche di innovazione anche da parte di realtà più piccole, per l'avviamento di modelli operativi evoluti e per garantire l'efficienza

dei servizi erogati.

Allo stato attuale riscontriamo una buona penetrazione dei servizi di front-office online. Secondo quanto riportato da Ancitel nel proprio rapporto “La ICT nei comuni Italiani”, circa l’80% dei comuni capoluogo propone servizi online e, cosa più importante, con valutazioni medio alte per reperibilità, semplicità e funzionalità dei servizi.

Purtroppo l’investimento ICT degli Enti Locali italiani, in particolare Comuni e Province, è ancora piuttosto basso se paragonato con quello dei Paesi europei; secondo l’indagine Ancitel, l’Italia si posiziona, su un campione di 17 Paesi UE, al 12° posto, con una spesa pro-capite annua di 16,24 Euro, contro i 160 Euro della Svezia ed i 39,6 Euro della media registrata per il campione considerato. Che siano ancora molto numerose le aree di intervento su cui focalizzare l’attenzione, soprattutto intervenendo sui propri processi in rapporto ai cittadini ed al tessuto produttivo, è fuori discussione.

Innanzitutto l’integrazione tra diversi enti dovrebbe facilitare gli iter procedurali a cui devono sottostare le molte “pratiche” operative. L’adozione di architetture aperte dovrebbe fornire quell’insieme di strumenti, tecnici, di processo ed organizzativi affinché aree applicative differenti, realizzate in ambienti applicativi diversi, possano cooperare e scambiarsi informazioni grazie ad opportuni Web Services. Queste architetture possono rappresentare anche la tecnologia abilitante la condivisione e la compartecipazione degli investimenti tra unità operative diverse, consentendo loro l’avviamento di progetti di innovazione che diversamente non sarebbero possibili.

Si è più volte parlato di innovazione di processo, ma nell’immaginario collettivo e, purtroppo più verosimilmente nella realtà quotidiana, si paragona l’ufficio pubblico ad un archivio documenti, dove le persone sono sepolte da colonne di carta e documenti impolverati. Questo per fortuna sta cambiando e diverse amministrazioni stanno adottando politiche *paperless*, dove alle vecchie pratiche cartacee si sono sostituite pratiche elettroniche. La dematerializzazione, identificata anche come uno dei punti cardine di innovazione nel piano triennale ICT 2010-2012, rappresenta una delle aree di intervento potenzialmente più importanti per migliorare la gestione del front-office e del back-office, in quanto rappresenta uno sforzo normativo e organizzativo prima ancora che un investimento in tecnologie.

La normativa è un punto su cui si è già lavorato e che possiamo ormai considerare superato, la tecnologia è disponibile, consolidata ed affidabile; sono l’organizzazione dei processi e una cultura per cui la carta è ancora un elemento fondamentale che costituiscono le vere barriere. Tecnologicamente, dematerializzare un processo può voler dire sostituire





la carta prodotta digitalizzando il documento cartaceo ed utilizzando il supporto sostitutivo nella gestione dell'iter procedurale; può voler anche dire non produrre più la carta, ricorrendo a documenti elettronici certificati, quali ad esempio la PEC o in formati elettronici da compilare elettronicamente a cui si appone la propria firma digitale. Abbiamo così introdotto un altro punto importante affinché tutta la filiera possa raggiungere il risultato completo: *l'identità digitale*.

L'identità digitale o firma elettronica dovrebbe sostituire da un punto di vista legale la firma autografa, garantendo così l'autenticità e l'integrità dei documenti digitalizzati. L'Italia è stata il primo Paese europeo ad introdurre la firma elettronica nel proprio sistema legislativo. Però, a fronte di una normativa chiara (cfr. Decr. Legge n.10 del 15 febbraio 2002 e DPR 137 del 7 aprile 2003), da un punto di vista attuativo si è fatto poco e male, arrivando a concepire strumenti diversi da istituzioni diverse, quali ad esempio la Carta Nazionale dei Servizi (CNS), la Carta Regionale dei Servizi (CRS), la Carta Multiservizi della Difesa (CMD), la Carta d'Identità Elettronica (CIE) ed il Passaporto Elettronico (PE), che hanno frenato un processo che era partito con i migliori presupposti.

Se la sfida, come crediamo, è di rendere il sistema della Pubblica Amministrazione più efficiente e di avvicinare gli Enti Locali alle esigenze di cittadini ed imprese, rendendo il sistema-Paese nel suo complesso più moderno ed in grado di competere con le economie mondiali più evolute, l'identità digitale federata e l'interoperabilità dei sistemi locali e nazionali, potrebbero essere gli elementi abilitanti che ancora mancano.

Sanità

Anche il comparto della Sanità pubblica e privata, tradizionalmente estraneo agli effetti dell'economia produttiva del paese, nel 2010 risente della congiuntura economica negativa, rimanendo particolarmente influenzato dagli effetti di contrazione della spesa nel settore pubblico. Pertanto il 2010 si chiude con un ridimensionamento della spesa IT nel segmento Sanità valutata in -3,9 punti percentuali, ovvero pari ad un valore complessivo di 534 Milioni di Euro contro i 555 dello scorso anno.

La riduzione della spesa è in buona parte dovuta alla rinegoziazione dei contratti in essere e da una maggior attenzione al contenimento delle spese correnti.

Lo stato del servizio sanitario nazionale, essendo direttamente collegato all'operato delle singole Regioni, si presenta in modo molto variegato, con realtà di eccellenza e situazioni di sofferenza. Non è compito di questo Report identificare i motivi di questa situazione, quanto piuttosto di determinarne le implicazioni sullo sviluppo

tecnologico di tutto il settore. In effetti ci troviamo di fronte ad una situazione a “macchia di leopardo” caratterizzata, salvo alcune eccezioni, dalle Regioni del Nord che negli ultimi anni hanno investito e che continueranno a investire più di quelle del Centro ed, in particolare, del Sud. Quindi da una parte abbiamo le aziende sanitarie locali delle Regioni del Sud che devono ancora affrontare investimenti, quali il CUP Regionale in ottica multicanale, che altre realtà hanno già superato da tempo.

Questa disomogeneità rischia di minare i piani di sviluppo che anche la Comunità Europea sta traguardando. L'Unione Europea è infatti molto attenta all'innovazione tecnologica: la già citata Digital Agenda 2020 va a dettare anche alcune linee guida in campo sanitario, ad esempio imponendo entro il 2015 a tutti i sistemi sanitari nazionali di consentire l'accesso online alle cartelle cliniche all'interno del territorio europeo.

Il raggiungimento di questi obiettivi non è solo un problema di tecnologie, peraltro in buona parte disponibili, ma di processi, normative e disponibilità finanziarie. Il problema potrebbe essere più semplice di quanto possa sembrare, va però affrontato con un piano metodologico ben preciso. Il punto di partenza di questo percorso, già affrontato da alcune aziende sanitarie locali è il cosiddetto “Fascicolo Sanitario Elettronico”(FSE), ovvero uno strumento che consente la condivisione informatica da parte di enti e professionisti di dati e documenti sanitari che vengono raccolti, integrati e aggiornati nel tempo da più soggetti, al fine di documentare, in modo univoco e quanto più possibile completo, gli eventi sanitari riguardanti uno stesso individuo, consentendo in prospettiva la costituzione di una sua vera e propria storia clinica.

Innanzitutto il FSE non va confuso con la *cartella clinica*, che nasce all'interno dell'ospedale e ha una sua ben precisa disciplina giuridica che fa della stessa un atto pubblico di fede privilegiata e vincolata da norme precise per quanto riguarda specificatamente la sua conservazione ed archiviazione. Il FSE nasce con l'obiettivo di raccogliere e condividere tra i possibili attori del sistema sanitario la storia clinica di un paziente.

A questo punto emerge in modo evidente il legame stretto tra questo strumento e la privacy che deve essere garantita a tutti i cittadini. Su questo punto si è già espresso il Garante per la Privacy, definendo le principali linee di applicazione e di garanzia del massimo livello di sicurezza. Al singolo cittadino è lasciata la possibilità di scegliere se e con quali informazioni istruire il proprio FSE; un esempio di eccellenza è rappresentato in Italia dalla Ulss 8 di Asolo che ha recentemente presentato il progetto di Fascicolo Sanitario Elettronico che consente ai cittadini, provvisti di password, di consultare online tutti i propri documenti sanitari. Oltre agli evidenti problemi tecnici derivanti dalla





messa in rete di contenuti da parte di tutti gli attori potenziali, dai medici di medicina generale alle farmacie, la Ulss 8 ha dovuto affrontare e risolvere anche le questioni importanti legate alla riservatezza e alla privacy, tanto da essere stata scelta come caso studio a livello europeo.

Fascicolo Sanitario Elettronico, ma non solo, la *Cartella Clinica Elettronica*, che in prospettiva diviene parte integrante del FSE, è sicuramente una delle aree su cui si concentreranno gli investimenti IT nei prossimi anni. Secondo uno studio effettuato da Frost & Sullivan, i benefici derivanti dall'implementazione della cartella clinica elettronica sono evidenti in termini di maggior efficienza, riduzione dei costi e, anche, di riduzione dell'impatto ambientale. Al pari di quanto già sta succedendo in UK, Germania e Francia, anche in Italia è considerata una priorità tanto che il mercato associato è valutabile nel suo complesso in 58 Milioni di Euro, con un tasso di crescita medio del 14,9% nel periodo 2011-2016.

Anche l'Italia sembra quindi ben avviata verso importanti iniziative pubbliche e private nel settore dell'*e-health* e sta intraprendendo un percorso evolutivo verso cui si sono già avviati altri Paesi. La Cartella Elettronica e il Fascicolo Sanitario Elettronico, per la loro natura e forma di condivisione e di utilizzo, si prestano molto bene ad implementazioni in Cloud Computing. Molti Operatori, spinti dalla rilevanza sociale di tali progetti e dal volume rappresentato dai potenziali utilizzatori, hanno già iniziato a proporre soluzioni Cloud-based; a livello globale Microsoft HealthVault e Google Health sono solo alcuni esempi che, se riusciranno a dare le dovute garanzie di rispetto della privacy e sicurezza, potranno rappresentare un metodo veloce, sicuro e tecnologicamente avanzato per avviare progetti di sanità elettronica.

Un ultimo accenno all'innovazione tecnologica che potrebbe modificare gli schemi operativi negli ospedali e che potrebbe essere uno dei punti per la realizzazione della cartella clinica elettronica è dato dalle tecnologie RFID. Queste tecnologie, oramai conosciute e diffuse da alcuni anni, consentono l'automazione di processi che toccano tanto gli individui quanto gli oggetti che fanno parte delle dotazioni tecnologico-sanitarie di un ospedale. Ci si riferisce, ad esempio, a strumenti per l'Identificazione e tracciabilità paziente, l'associazione tra più pazienti, sia per il controllo incrociato relativo alla sperimentazione di particolari protocolli di cura che per il più abituale matching mamma-neonato, l'assistenza domiciliare remota, la tracciabilità dei farmaci ed il controllo dei loro cicli di somministrazione. Con riferimento agli oggetti viene naturale pensare all'automazione delle giacenze in magazzino, alla tracciabilità di farmaci, alla tracciabilità di strumenti chirurgici e al controllo della movimentazione di apparati diagnostici.



Stiamo parlando di investimenti importanti che possono migliorare l'efficienza di una struttura ospedaliera riducendo allo stesso tempo i costi operativi dati dalle risorse umane coinvolte e dal migliore utilizzo delle infrastrutture esistenti, investimenti che partono dall'identificazione dei processi da automatizzare, dall'identificazione del tag RFID più idoneo, dalla determinazione degli strumenti di rilevazione e dall'infrastruttura IT, fatta di applicazioni software e terminali necessaria a governare l'insieme delle tecnologie messe in campo ed a consentirne un uso ottimale.

Il ministro Fazio, presentando alla conferenza Stato regioni del 29 Aprile scorso il documento preliminare relativo al Piano Sanitario Nazionale 2010-2012, ha fatto espressamente riferimento all'innovazione tecnologica come uno dei punti chiave dell'evoluzione del Sistema Sanitario Nazionale; un'evoluzione che deve essere gestita e governata ricorrendo "agli strumenti e alle metodologie di *health technology assessment* per garantire un congruo ed efficiente utilizzo delle risorse". E' importante, come evidenziato nel piano, che le esperienze già sviluppate in modo autonomo da varie realtà, vengano messe online per facilitare la diffusione delle informazioni, incentivare il confronto e "costituire una forte base di supporto alle scelte di politica sanitaria", condividendo grazie alla Rete, metodologie e risultati con le altre realtà europee.

Nonostante, quindi, la flessione negli investimenti IT che registriamo per il 2010, le prospettive future per il comparto sono stimolanti ed importanti al tempo stesso e fanno ben sperare per un'immediata inversione di tendenza fin dal prossimo anno.

Telecomunicazioni e Media

La banda larga e la sua disponibilità è uno degli argomenti più dibattuti da tempo e non solo nel nostro Paese ed è parere condiviso che bisogna puntare anche su di essa per accelerare la ripresa economica.

Alla fine di marzo l'autorità statunitense delle comunicazioni, la Federal Communications Commission (FCC), ha pubblicato il piano nazionale per la banda larga, confermando quanto già annunciato dal Presidente Obama, che indicava le comunicazioni ad alta velocità tra le priorità del suo mandato presidenziale. Il piano statunitense è ambizioso e riguarda il 2020 con un piano organico fatto di reti, contenuti ed applicazioni per realizzare un sistema-Paese con una marcia in più, grazie all'aumentata produttività ed efficienza derivata dalla connettività in banda larga, dalla disponibilità di connessioni in mobilità che consentono di abbattere le barriere all'accesso e la crescita economico-culturale per tutto il Paese.



E' una sfida, quella lanciata dagli Stati Uniti, verso sé stessi per confermare una leadership economica che, negli ultimi tempi ha vacillato, verso i Paesi emergenti, quelli asiatici in testa a tutti, che stanno investendo Miliardi di Dollari in infrastrutture di telecomunicazione a banda larga e verso l'Europa che, prima di tutti ha sviluppato un sistema avanzato di connettività e servizi in mobilità.

Secondo quanto pubblicato recentemente da uno studio dell'OCSE il ritorno sugli investimenti in infrastrutture per la banda larga porterebbe un incremento del Pil valutabile in 1,5 punti percentuali. Un dato significativo a cui va associato il ritorno in termini di maggiore efficienza dei processi che porterebbe ad un notevole risparmio nei valori economici in gioco per il sistema produttivo e non solo.

A dispetto delle dichiarazioni, la situazione negli ultimi dodici mesi è rimasta invariata nel nostro Paese; è vero che il Governo ha varato un piano di incentivazione per l'accesso alla banda larga, però è anche vero che i contributi governativi fanno parte di un fondo di 300 Milioni di Euro che contempla, oltre alla broadband, anche incentivi per l'acquisto di ciclomotori, cucine, elettrodomestici, motori marini ed altri prodotti a basso impatto ambientale, dando luogo ad una potenziale competizione tra le diverse voci soggette ad incentivazione e non aiutando in modo strutturato un piano di diffusione delle nuove tecnologie e della banda larga in particolare. Siamo quindi lontani da un approccio sistematico contro il Digital Divide. Si ritorna a parlare di piani, accordi e progetti, ma in dodici mesi la copertura ADSL in Italia è di poco migliorata interessando, secondo quanto pubblicato recentemente da Between, quell'87% delle famiglie con disponibilità di connessione ad almeno 2 Mbps.

La nota positiva è che questi dati sono comunque in linea con quanto previsto negli obiettivi della Digital Agenda 2020, uno dei sette programmi dell'Unione Europea per rilanciare l'Europa grazie ad un miglior utilizzo delle tecnologie e che prevede tra i suoi obiettivi Internet a 2 Mbps per il 100% della popolazione entro il 2013. Importante è non perdere terreno nei confronti di Paesi più virtuosi e non perdere di vista l'altro obiettivo della Digital Agenda, che prevede entro il 2020 la copertura con banda di almeno 30 Mbps per la totalità della popolazione Europea con almeno il 50% della popolazione raggiunta da una rete oltre i 100 Mbps. A livello Europeo traggiamo quindi un obiettivo parzialmente diverso da quanto annunciato nel suo piano dal presidente USA che prevede di connettere, mediante la fibra, 100 milioni di case a 100 Mbps e gli edifici pubblici, scuole, ospedali e basi militari a 1 Gbps.

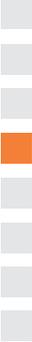
Secondo i dati OCSE, a dicembre 2009 le famiglie italiane dotate di connessione a Internet in banda larga erano poco più del 30%, contro su

una media europea del 49% e ben lontano dal record del 94% segnato dalla Corea del Sud. E' importante però evidenziare che la connettività è importante, ma da sola non basta. I cittadini e le imprese devono poter sfruttare i servizi digitali messi a disposizione dalle amministrazioni pubbliche e dalle aziende e su questo terreno c'è ancora molto da lavorare. Banda larga e fibra ottica sono solo una parte dell'area di investimento che è necessario affrontare, perché, se da una parte si risolvono i problemi di accesso a rete fissa, rimane aperto il problema dell'utilizzo in *mobilità* dei servizi offerti in rete. Su questo punto si è parlato molto nel corso di questi anni di WiMax, che qualche anno fa sembrava essere la tecnologia su cui costruire un'infrastruttura wireless per la banda larga; di fatto esso ha dato vita a realizzazioni interessanti, ma solo di carattere locale. Il vero rilancio del wireless sembra arrivare dalla tecnologia Lte (Long term evolution), già conosciuta anche come "Super 3G", che si posiziona come evoluzione degli attuali servizi di telefonia mobile 3G, promettendo di arrivare alla velocità di 140 Mbps. Sul confronto tra Wimax e Lte c'è da registrare una tendenza verso Lte suffragata dall'abbandono della tecnologia Wimax da parte di aziende importanti quali Cisco e Nokia e dall'annuncio di Telecom Italia e Vodafone di avviare test pre-commerciali con la nuova infrastruttura Lte.

La disponibilità quindi di tecnologie abilitanti, come sempre, non è un problema. La difficoltà sta nel trovare le giustificazioni di business per metterle in campo e gli operatori TLC sono quelli che per primi devono affrontare gli investimenti, lasciando poi ad altri, in grado di proporre e vendere contenuti, di sfruttare la rete e permettere loro di realizzare i ritorni proporzionali ad investimenti sempre più ampi. E' una questione questa largamente dibattuta a cui non si è ancora trovata una soluzione, poiché il problema è di portata globale e, soprattutto, occorre coniugare gli interessi dei fornitori di connettività con quelli dei fornitori di contenuti, nell'interesse ultimo di amministrazioni, imprese e cittadini.

Sul fronte business gli investimenti in IT degli operatori di Telecomunicazioni sono indirizzati per la maggior parte verso processi di *IT Governance*, per meglio gestire le richieste del business e sfruttare le capacità elaborative esistenti, e verso un rafforzamento delle soluzioni di *Customer Care*, per riuscire a superare la crescente erosione sulle tariffe dovendo erogare un miglior servizio ai clienti. Infine verso processi integrati marketing e vendite, per realizzare e proporre al mercato servizi in linea con le aspettative dei clienti e creare un vantaggio competitivo verso gli altri attori del sistema d'Offerta. Il fatto poi che l'IT corra verso il *Cloud Computing* dovrebbe essere un'ottima notizia per operatori che da sempre fanno di accesso, connettività, hosting e dei servizi a distanza i loro punti di forza verso una clientela business e consumer.





Abbiamo accomunato da tempo gli operatori di Telecomunicazione ed i Media in un unico segmento di mercato, ma mai come in questi ultimi tempi le sinergie tra i due fronti sono così evidenti ed importanti per uno sviluppo di tutto il comparto. Abbiamo accennato in precedenza all'importanza dei *contenuti digitali* diffusi in Rete, segmento che il mondo dei Media sta sempre più traguardando. Ormai tutte le testate tradizionali hanno un proprio sito attraverso cui pubblicano notizie, informazioni e servizi in modo assolutamente complementare alla carta stampata, dando spazio alla diffusione di notizie in tempo reale ed a servizi interattivi e multimediali. La Rete è essa stessa un media attraverso cui molte testate giornalistiche interagiscono con i propri lettori, proponendosi sempre più spesso anche su Facebook e Twitter, con il duplice intento di comunicare e ricevere informazioni in tempo reale, trasformando i propri lettori nei primi reporter operativi sul campo.

Un altro fenomeno legato al mondo dell'editoria, incentivato anche dalla spinta tecnologica esercitata dal lancio dell'iPad e dai tanti device che ad esso si sono affiancati, è quello della distribuzione online di contenuti digitali. A dimostrazione di questa tendenza l'iniziativa congiunta di Feltrinelli, Messaggerie Italiane e Rcs Libri denominata *Edigita*, la prima piattaforma in Italia per promuovere e distribuire eBooks. Condividendo gli investimenti tecnologici richiesti ed offrendo contemporaneamente ad altri editori, anche stranieri, i propri servizi i tre promotori offrono tutti gli interfacciamenti tecnologici ed amministrativi verso i sistemi aziendali e verso i circuiti di pagamento online. Ad Edigita si affiancherà un'analogia iniziativa del gruppo Mondadori e BookRepublic, un consorzio che riunisce una quarantina di piccoli e medi editori, che attraverso la Rete potranno così trovare nuove opportunità di business.

Questi nuovi sviluppi d'offerta vanno di pari passo con la crescente richiesta di contenuti digitali, in particolare, da parte del mondo consumer. Questo fenomeno per il mondo dell'editoria online comporta la valutazione e l'implementazione di soluzioni di *Digital Rights Management (DRM)* in grado di gestire, amministrare e garantire la protezione dei diritti d'autore in Rete.

Il settore Telecomunicazione e Media si appresta quindi a vivere un altro periodo di innovazione, traguardando obiettivi ambiziosi per raggiungere i quali sarà necessario mettere in campo significative risorse economiche e competenze. Il sistema è in generale ottimista: nonostante certi segnali che arrivano dal mondo dell'offerta TLC, i programmi sono tanti e anche il 2020 che sembra poi tanto lontano, almeno dal punto di vista delle tecnologie, riusciamo solo ad immaginarlo, ma se non si parte

velocemente e con i dovuti accorgimenti, si corre il rischio di vedere ripetere le delusioni degli anni passati.

Tuttavia, nonostante tutti questi buoni propositi, anche per il 2010 la spesa IT del segmento registra una riduzione, passando dai 2.464 Milioni di Euro del 2009 ai 2.274 di quest'anno, con una contrazione del -7,7%, frutto di una ormai consueta rinegoziazione dei canoni e di attività di consolidamento e razionalizzazione delle infrastrutture e dei progetti in corso.

Utility

E' opinione diffusa che uno dei problemi che frena la crescita economica del nostro Paese sia da ricercare nella scarsa produttività del nostro sistema ed in particolare nel comparto dei servizi locali. Nel corso degli ultimi anni vi è stata una evoluzione del quadro normativo del settore di questi servizi che, partendo dai settori dell'energia, acqua e gas, separando produzione da distribuzione, ha introdotto elementi di concorrenza, prima non possibili in un mercato tradizionalmente caratterizzato da forme monopoliste di fornitura.

Il legislatore era sicuramente mosso da buoni propositi perché, come succede normalmente nel mondo produttivo industriale, alla base di tutto c'era la convinzione che una maggiore concorrenza potesse essere foriera di maggior efficienza a tutto vantaggio della comunità che avrebbe potuto accedere a servizi migliori a prezzi più contenuti. Purtroppo questo è avvenuto solo in parte e in particolare nel settore dell'energia e del gas, lasciando di fatto inalterato il resto, spesso introducendo forme di concorrenza "fittizie" in settori quali la gestione del ciclo delle acque, lo smaltimento dei rifiuti, la manutenzione parchi e giardini ed il trasporto pubblico locale.

Invece il settore dell'Energy ha vissuto in questi ultimi tempi profondi mutamenti, riteniamo positivi, dalla liberalizzazione del mercato, dalla separazione delle reti di produzione e di distribuzione di energia elettrica e gas (unbundling), dall'ingresso di player stranieri sul mercato italiano, dalla trasformazione delle aziende municipalizzate in Società per Azioni e da fenomeni di aggregazione che spesso hanno dato luogo a nuove realtà per fusione o acquisizione.

Lo scenario che oggi abbiamo di fronte nel settore dell'Energy è quello derivato dalla nascita di grandi gruppi che puntano all'espansione della propria area geografica di riferimento ed alla diversificazione dei servizi, in un'ottica *multi utility*, ovvero aggregando più servizi all'interno di uno stesso rapporto con il cliente e mirando ad una maggiore fidelizzazione dello stesso.

Il programma normativo di liberalizzazione dei servizi locali al





momento sta affrontando quanto previsto dall'art.14 della Finanziaria 2004 che, avendo recepito la normativa comunitaria, distingueva tra servizi privi di rilevanza economica e servizi a rilevanza economica, prevedendo, per questi ultimi, tre modelli possibili di gestione : società private di capitali a seguito di gara pubblica; società miste, in cui il socio privato sia stato scelto con una procedura di evidenza pubblica e società a capitale interamente pubblico, a condizione che l'ente o gli enti locali titolari del capitale sociale esercitino sulle società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano. Per queste ultime, in base a quanto indicato al comma 5 dell' art.113 del T.U.E.L. è previsto l'affidamento diretto, definito anche in house, che è stato oggetto di un regolamento attuativo emanato di recente e che ha fissato in tre fasi la procedura e le scadenze. Questo decreto attuativo, secondo le richieste del Consiglio di Stato, ha come obiettivo l'apertura delle Utility locali al mercato, definendo regole anti-monopoliste ed il rispetto delle normative comunitarie. Nella sua stesura finale qualche punto più critico è stato smussato, ma nel complesso, pur con qualche deroga all'applicazione nel settore idrico, le regole sono chiare.

La prima scadenza è fissata per il 31 Dicembre 2010 e riguarda l'affidamento *in-house* a società pubbliche senza rispettare i principi comunitari. In pratica, entro questa data, si dovranno aprire al mercato tutte quelle gestioni che gli enti locali hanno affidato a società proprie senza rispettare quanto disposto dalla normativa europea che prevede, in particolare, l'affidamento diretto solo quando l'amministrazione locale, pur possedendo il 100% della società, è in grado di garantire un controllo identico a quello che esercita sui propri uffici; questo al fine di consentire all'ente affidante di emettere parere vincolante sulle scelte principali della società controllata, con l'obiettivo ultimo di garantire i principi di servizio pubblico che devono essere rispettati.

La scadenza cambia se i principi citati in precedenza sono rispettati; in questo caso l'applicazione arriva al 31 Dicembre 2011 o anche oltre se entro questa data, le società in house sono passate da capitale pubblico a capitale misto mettendo sul mercato almeno il 40% del proprio capitale. Entro la fine del 2011 queste società devono rispettare l'altro vincolo, che prevede che il socio privato venga scelto mediante gara che definisca e identifichi, anche, i compiti operativi dei potenziali soci. Analoghe scadenze sono previste per quelle società a capitale misto con alcune differenziazioni. In primis la scadenza del 2010 è fissata per quelle società in cui il socio privato non sia stato individuato mediante gara o procedura di selezione. La scadenza del 2011 rimane invece valida per quelle

aziende che hanno rispettato questo vincolo. La scadenza naturale del contratto rimane poi per quelle società il cui socio privato sia stato selezionato mediante gara e avendo attribuito allo stesso anche i compiti operativi.

L'ultimo scaglione riguarda le società controllate già quotate in borsa, per le quali i tempi possono allungarsi anche di molto. Infatti per queste vale la scadenza del contratto di affidamento, se l'ente controllante cede proprie quote di partecipazione in quantità tale da scendere sotto il 40% entro il 30 Giugno 2013 e sotto il 30% entro il 31 Dicembre 2015. In caso contrario, se alla scadenza di una di queste due date il vincolo di proprietà non venisse rispettato, la data stessa diventa data di cessazione dell'affidamento.

Ovviamente alle aziende interessate queste scadenze non vanno, per così dire, a genio, in quanto avendo fissato per legge la data ultima per vendere parte del proprio patrimonio, temono un deprezzamento del loro valore con un danno per la società e indirettamente per la comunità. E' auspicabile quindi che per le scadenze più vicine possa essere data al regolamento un'interpretazione tale da consentire entro la scadenza la formalizzazione dell'intenzione di vendita in alternativa alla vendita vera e propria.

Lo stesso regolamento attuativo, al fine di evitare fenomeni di monopolio, definisce anche le regole che vincolano l'affidamento in house al parere dell'Authority Antitrust. In primis sono escluse da questo passaggio tutte quelle società il cui valore del servizio erogato non arriva a 200 Mila Euro annui. Per tutte le altre il parere dell'Antitrust diventa vincolante e il regolamento stesso definisce quali parametri devono essere rispettati per evitare il ricorso a regimi "concorrenziali" e che l'Authority deve giudicare. In pratica un Ente Locale deve formalizzare questa decisione con una delibera attraverso cui dimostri anche il fallimento del sistema concorrenziale per il servizio di cui si chiede l'affidamento e, contemporaneamente, descriva i benefici dell'affidamento in regime di esclusiva.

Da questi regolamenti vengono escluse le società del *ciclo idrico*, per le quali è possibile ottenere un parere positivo dall'Antitrust senza dimostrare il fallimento del regime concorrenziale, ma semplicemente mostrando bilanci in utile ed il reinvestimento dei profitti nella misura di almeno l'80% nel miglioramento del servizio e, ultimo ma non meno importante, costi operativi e tariffe inferiori alla media del settore.

Se da una parte il quadro normativo vincola, in un certo senso, il modo di essere delle società, dall'altra parte vincola le stesse a ricercare efficienza ed efficacia nei processi per essere competitive sul mercato, ad aumentare il valore dei propri assets e soprattutto a rispettare i parametri





“ambientali” emanati dal protocollo di Kyoto.

Gli investimenti in tecnologia informatica nel settore si sono concentrati in questi ultimi anni in soluzioni e servizi per la *gestione della relazione con il cliente*, per migliorare la gestione del *ciclo degli approvvigionamenti* e nella *Business Intelligence* e in tutti gli strumenti specifici di *Analytics* in quelle aree chiave del business aziendale.

Il mutato panorama del sistema energetico internazionale, in particolare per l'energia elettrica che con la valorizzazione di fonti alternative ha di fatto delocalizzato il sistema produttivo arrivando, con il fotovoltaico, ad un livello di produzione residenziale, imporrà nel medio lungo periodo un ridisegno del sistema di trasporto, tipicamente monodirezionale, da poche stazioni di produzione verso i punti di consumo, in un sistema in grado di controllare flussi “bidirezionali” ed ottimizzare la produzione in funzione anche dei consumi e della loro localizzazione geografica.

Si parla a questo proposito di *Smart Grids* ovvero, per dirla con le parole del Dipartimento Americano per l'Energia di “una rete elettrica in grado di integrare intelligentemente le azioni di tutti gli utenti connessi, produttori, consumatori, o *prosumers*, al fine di distribuire energia in modo efficiente, sostenibile, economicamente vantaggioso e sicuro”.

Si tratta, in buona sostanza, di un insieme di tecnologie IT, di telecomunicazione e di energia in grado di realizzare una rete fatta di dispositivi e sistemi di gestione distribuiti ed interconnessi tra loro, in grado di ottimizzare il trasporto dell'energia stessa, tenendo conto del comportamento dei singoli utenti, del consumo energetico delle loro appliance e dei loro sistemi di micro-generazione che producono energia per il loro consumo e sono in grado anche di immettere il surplus produttivo in rete.

Le *Smart Grids* o, come in alcuni casi vengono definite, l'Internet dell'Energia, si presentano come uno dei fronti di investimento in tecnologie IT su cui si concentreranno sia le utilities dell'energy sia i provider TLC, un'area su cui si confronteranno i principali vendor IT, da Microsoft a Google da IBM a Cisco e su cui si riverserà nei prossimi anni, a livello mondiale, una cifra difficilmente quantificabile, ma nell'ordine delle decine di Miliardi di Euro di investimenti in software, hardware e reti.

Nelle prospettive di spesa IT nel breve periodo, dobbiamo registrare dopo la crescita avvenuta fino al 2009, un 2010 che presenta un debole ridimensionamento degli investimenti e una contrazione del -2,2%. La spesa IT del comparto passa dagli 818 Milioni di Euro del 2009 agli 800 previsti nel 2010.

Logistica e Trasporti



Il Sistema dei Trasporti comprende sia gli operatori della Logistica che gli operatori dei Trasporti Aerei, Marittimi, Ferroviari e Stradali.

Un settore che vive problematiche comuni ai diversi segmenti, ma che è condizionato da regolamenti e dinamiche di mercato differenti, fortemente influenzate da fattori congiunturali e politiche locali, soprattutto nell'area dei trasporti locali, e da scelte di tipo infrastrutturale legate agli indirizzi strategici indicati da parte degli organi centrali di Governo.

Da un punto di vista economico il 2009 si era concluso all'insegna del segno negativo in tutti i sottosegmenti. In particolare il *Trasporto Aereo* ha registrato nello scorso anno una flessione del -15%, evidenziando però negli ultimi mesi una ripresa che è continuata anche nei primi mesi di quest'anno, con un aumento su base tendenziale del +21% nonostante il blocco causato dalla nube vulcanica islandese.

Il dato 2009 riferito al Trasporto Terrestre era decisamente peggiore, con indici di variazione annua delle tonnellate trasportate di -56% e delle relative tonnellate/km di -46%; la situazione è migliorata già nei primi mesi di quest'anno e in termini previsionali l'anno dovrebbe chiudersi in sostanziale parità per le tonnellate/km ed in leggera discesa per il peso, -5%.

Nel *Trasporto Passeggeri*, il comparto aereo nel 2009 ha subito una contrazione della domanda del -2%, causata principalmente del calo registrato sul mercato internazionale; il 2010 in questo settore si presenta decisamente meglio con un +4,5% registrato nei primi sei mesi rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Tiene il *Trasporto Autostradale* mentre, è interessante il dato che arriva da Trenitalia, con un incremento del trasporto locale del +7,7% nei primi sei mesi dell'anno, a cui si affianca un -6,6% della distanza media percorrenza. Questo ultimo dato va però letto in parallelo al +20,1% dei cosiddetti Servizi a Mercato, di cui l'offerta Frecciarossa è il punto forte, segno evidente di uno spostamento di preferenze verso l'alta velocità.

Un dato interessante arriva dal *Trasporto Pubblico Locale* che, dopo i cali del 2009, ha registrato nei primi sei mesi del 2010 un +10% della domanda nei grandi centri urbani, segnale di una crisi economica che spinge le famiglie a contenere le spese preferendo il trasporto pubblico all'automobile.

Un'ultima considerazione riguarda il *Trasporto Marittimo* che nel 2009, trainato dal buon risultato del trasporto crocieristico, aveva registrato un +10,4% mentre quest'anno, non più sostenuto dal balzo delle crociere, che registra su base previsionale un +5,7%, dovrebbe essere in linea con i dati precedenti.



I dati economici, ancor poco rassicuranti, non possono che ripercuotersi anche sulla spesa IT prevista per il 2010. Stimiamo infatti un ridimensionamento degli investimenti pari al -9,0%, che porta il valore totale a 970 Milioni di Euro contro i 1.066 Milioni dello scorso anno.

Le macro aree su cui si concentrano gli investimenti sono in linea di massima le stesse oramai da qualche tempo: *infomobilità*, *tracking* delle merci e dei mezzi, *informazione all'utenza*, *sicurezza* a protezione dei dati, degli accessi ai siti e delle *transazioni online* che stanno acquisendo sempre più spazio nel modello operativo e di business di molte aziende del settore.

Per sua natura il comparto, con esclusione del trasporto locale, vive in un contesto di relazioni e regole internazionali. La Comunità Europea, all'interno del suo programma Europa 2020, ha avviato una serie di iniziative che fanno parte dell'Agenda Digitale, dedicando una sezione particolare alla diffusione degli *Intelligent Transport Systems* (ITS) per un trasporto efficiente ed una mobilità sostenibile. Per comprendere la relazione che intercorre tra ITS ed investimenti IT è opportuno entrare brevemente nel merito. Per ITS si intende quell'insieme di strumenti per la gestione di reti di trasporto e servizi per i viaggiatori in grado di acquisire, elaborare e diffondere le informazioni agendo su un'unica piattaforma di integrazione. Le informazioni stanno alla base dell'ITS e possono essere di diversa natura: informazioni real-time sulle condizioni del traffico per un rete stradale, autostradale o ferroviaria, informazioni online per programmare un viaggio, possibilità per autorità, operatori del settore e singoli viaggiatori di avere migliori informazioni, più coordinate per prendere così decisioni "intelligenti" sulle proprie attività o spostamenti. Possiamo quindi sintetizzare l'impatto dei sistemi ITS sulle architetture IT in 5 macro aree: dispositivi per la raccolta delle *informazioni*, *reti di comunicazione*, *software di gestione*, *strumenti di analisi e servizi applicativi per la comunicazione dei dati*.

Lo sviluppo IT di questi ultimi anni ha messo a disposizione sensori wireless e sistemi di rilevazione fissi, in grado di determinare la velocità di percorrenza su una determinata direttrice stradale, la posizione di un mezzo e la sua velocità di crociera e tante altre informazioni che possono essere utilizzate da amministrazioni locali e da aziende di trasporto per il controllo della rete e dei mezzi di trasporto. Si tratta quindi di acquisire, memorizzare ed elaborare grossi volumi di dati che, opportunamente gestiti, possono consentire un controllo proattivo dei semafori, un instradamento intelligente dei flussi di traffico mediante la comunicazione di percorsi alternativi su pannelli a messaggio variabile o il monitoraggio e localizzazione delle flotte, l'automatizzazione dei

depositi, fino ad arrivare a sistemi di trasporto intermodale, *Park and Ride*, in grado di gestire, in un'unica piattaforma tecnologica più servizi.

Si calcola che l'utilizzo di ITS nel nostro Paese potrebbe portare ad una riduzione dei tempi di spostamento valutabile in almeno un 20%, con un miglioramento della sicurezza ed una riduzione delle emissioni di CO₂ del 10%, come media nazionale, con punte fino al 20% su base locale.

Con riferimento al settore del trasporto aereo a partire dal primo gennaio 2010 tutti gli operatori che svolgono l'attività da e verso l'Unione Europea hanno dovuto mettersi in regola con l'Emissions Trading Schemes (ETS), il sistema europeo di scambio di quote di CO₂ già operativo per altri settori dal 2005. Questo impone l'obbligo di monitoraggio e reporting delle emissioni prodotte, una procedura non semplice, che richiede aggiornamenti costanti e che può essere agevolmente supportata da specifiche applicazioni software di monitoraggio, reporting e verifica delle emanazioni di anidride carbonica. Questi obblighi scattano in via preliminare quest'anno per poi essere definitivamente operativi dal 2012 ed è ipotizzabile che chi non vi avesse ancora provveduto, indirizzi parte della spesa IT verso questo obiettivo.

Nel Trasporto Ferroviario l'*Alta Velocità* ha rappresentato un momento di evoluzione dell'offerta con concreti segnali di successo, affiancandosi efficacemente, soprattutto sulla tratta Milano Roma, al trasporto aereo. Certo c'è ancora molto da fare in infrastrutture per rendere più agevole l'accesso al servizio e il miglioramento delle stazioni, però, per quanto riguarda il parco rotabile, tanto Trenitalia quanto Nuovo Trasporto Viaggiatori hanno stanziato circa 1,5 Miliardi di Euro per l'acquisto di treni ad Alta Velocità. Affiancati a questi stanziamenti non possono mancare investimenti in Information Technology, per quanto riguarda l'aggiornamento di applicazioni di *Customer Relationship Management*, il miglioramento dei *siti Web* e, più in generale, per la *schedulazione del personale e dei mezzi*.

Il settore della Logistica, che tuttora sta vivendo un momento economico critico, guarda con molto interesse a soluzioni di *Mobility Management*, valutando l'adozione di tecnologie RFID e delle relative applicazioni, come primo tassello di un progetto più ampio che, partendo da una gestione dei centri di raccolta merci, passa per l'automazione delle fasi di carico e scarico dei mezzi fino ad arrivare ad applicazioni di tracking in tempo reale dei mezzi stessi e delle merci portare a destinazione.

Per concludere questa carrellata sul settore della Logistica e dei Trasporti guardiamo brevemente il segmento crocieristico che, come





abbiamo registrato, impatta positivamente su tutto il comparto. Il mercato del Turismo da Crociera è un mercato contraddistinto da una notevole attenzione all'innovazione tecnologica; oggi le navi da crociera sono delle vere e proprie città galleggianti, dotate di cinema, teatri, ristoranti, piscine e anche punti di pronto soccorso sanitario. Sono quindi realtà molto complesse da gestire che necessitano di infrastrutture, servizi ed applicazioni dedicate. Tra le novità introdotte negli ultimi tempi possiamo sicuramente evidenziare come il wireless stia entrando prepotentemente su molte navi per offrire servizi di connettività, ma anche per automatizzare quei servizi di bordo, che vanno dalla comunicazione multimediale di informazioni sul viaggio alla prenotazione di una seduta di massaggi o dall'acquisto di un film fino ad arrivare al check out finale, operazioni, queste, gestibili direttamente dal proprio terminale mobile. Questo segmento, per sua natura vicino al mondo Consumer, non poteva rimanere estraneo al fenomeno delle community su rete; infatti è dell'inizio di quest'anno l'annuncio di MSC Crociere del lancio di MSC Friends, la prima community interattiva nel mondo delle crociere; MSC Friends, realizzata in tecnologia 3D, consente agli iscritti di concedersi il lusso di una crociera virtuale, di conoscere altri crocieristi e di condividere con essi le proprie esperienze di viaggio. E' un progetto con molte similitudini con Second Life, che nasce con obiettivi di marketing precisi che, partendo da attività più generali di intrattenimento, proporrà giochi che permetteranno di guadagnare crediti e vincere premi dal catalogo di MSC Crociere o di eventuali partner. Sarà un canale per facilitare la comunicazione commerciale e, a tendere, anche per espletare semplici operazioni quali il check-in online.

L'HARDWARE E I SERVIZI DI ASSISTENZA TECNICA E MANUTENZIONE

Completati gli approfondimenti sui mercati verticali, come è ormai parte del format dell'Assintel Report, passiamo ora in rassegna brevemente i maggiori comparti della spesa IT, a cominciare dall'*Hardware* e dai *Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione*.

Questi ultimi anni hanno consentito un rallentamento graduale del rinnovamento del parco installato, complice anche il calo dei volumi di business. Questa è però solo una delle motivazioni che giustificano il pesante ridimensionamento della spesa in questo comparto. Dopo la già significativa riduzione del 2009, il 2010 segna con un -18,6% un dato ancora più pesante, portando la spesa complessiva per prodotti Hardware e per Servizi di Assistenza, dai 7.249 Milioni di Euro del 2009 ad un

valore di 5.900 Milioni di Euro previsti per quest'anno.

Il peso percentuale di tutto il comparto sull'intera spesa IT, a seguito della contrazione degli investimenti in tutti i settori, subisce un ridimensionamento di 4 punti percentuali, portandosi al 31% contro il 35% dello scorso anno, con un ridimensionamento in percentuale anche della voce più importante, i PC, che passano dal 59% dello scorso anno al 56,7% di quest'anno.

In generale tutti i segmenti dell'offerta Hardware e Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione hanno sofferto di un contemporaneo calo dei volumi e dei prezzi. A tenere meglio, ma si fa per dire, sono i Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione, che rallentano la corsa al ribasso registrando un -6,9% rispetto al 2009 e arrivano a rappresentare l'11% del totale del comparto. Questi dati mostrano il continuo decrescere di un settore penalizzato dalla rinegoziazione dei contratti e da una continua revisione dei prezzi verso il basso. La nota positiva è che il rallentamento di quest'anno forse rappresenta l'inizio di una piccola inversione di tendenza.

Se focalizziamo l'attenzione sulla categoria dei Personal Computer, essa continua a rappresentare una voce di spesa molto rilevante: a un contenuto aumento dei volumi di vendita dei *Personal Computer*, stimato del +6,1%, fa riscontro un calo molto più veloce dei prezzi, che registrano una media del -25%. L'area dei portatili, con il 75% della spesa totale nel segmento PC, si conferma come la voce più importante, anzi si allarga la forbice che già lo scorso anno aveva segnato il sorpasso dei portatili sui desktop. Cambia il mix dei valori in gioco, cresce il segmento Consumer, trainato dalla disponibilità di diverse proposte commerciali vantaggiose per attivare connessioni in banda larga, mentre arretra il segmento Business per effetto soprattutto della congiuntura economica sfavorevole. Interessante in questo segmento il tasso di crescita dei Netbook, che portano la loro presenza all'interno del segmento dei portatili dal 13% del 2009 al 18% del 2010, erodendo mercato in particolare al segmento dei Notebook Business, a dimostrazione che il mondo professional richiede strumenti maneggevoli, sufficientemente potenti e portatili nel senso vero della parola.

Il valore delle vendite dei Desktop, dopo i cali degli ultimi anni che hanno portato al sorpasso dell'insieme dei PC portatili, sembra aver raggiunto un punto di equilibrio e sostanzialmente mantiene il volume di fatturato dello scorso anno, continuando a rappresentare circa un quarto del valore globale della spesa in PC.

In linea generale l'andamento del mercato è determinato da alcuni precisi fattori, quali i prezzi abbordabili, che hanno aiutato molte famiglie e consumatori ad acquistare un computer portatile come loro primo PC





o a sostituire o ad aggiungere il portatile al Desktop; le aziende, dall'altra parte, hanno continuato a cancellare o rimandare gli acquisti di PC, procedendo solo quando strettamente necessario. Soprattutto nelle aziende più grandi, l'aumento degli acquisti di Netbook è a scapito dei Notebook, mentre si fa largo l'utilizzo del Notebook esistente come computer principale d'ufficio, preferito per l'operatività mobile, la maneggevolezza e l'economicità, oltre per le funzionalità.

Il processo di *razionalizzazione delle infrastrutture IT* di molte realtà soprattutto medio grandi è alla base del rallentamento delle vendite dei Server. A livello generale, a fronte di un aumento contenuto dei volumi, è prevista la riduzione della spesa per la componente Server del -17%. Nel dettaglio si segnala il differente andamento dei sistemi di fascia alta rispetto ai sistemi midrange: i primi rappresentano il 3,3% del valore totale del comparto e registrano un andamento in valore in calo del -8,7%, mentre i sistemi midrange, che rappresentano il 10% del valore totale del comparto, fanno registrare un calo più alto, pari al -13,6%. Ciò evidenzia un leggero spostamento dalla fascia alta al midrange, motivato principalmente dall'aumento delle capacità elaborative della fascia mediana e dal sostanziale risparmio economico che in questo modo si riesce ad ottenere.

I volumi in calo hanno interessato in modo meno consistente i sistemi Unix che registrano però una riduzione del prezzo medio del -8,5%, paragonabile ai PC server midrange con cui si confrontano per la fascia più bassa della gamma offerta.

Un fenomeno molto simile viene registrato dal complesso delle periferiche, Stampanti, Monitor, Scanner, etc., che a fronte di una leggera contrazione dei volumi, registrano un ridimensionamento del valore di poco superiore al -21%. Per quanto riguarda il trend specifico delle stampanti è previsto nel 2010 un calo in valore del -10,4% determinato da un prodotto sostanzialmente maturo con conseguente ridimensionamento del prezzo medio unitario.

Entrando nello specifico delle dinamiche del mercato Consumer, c'è da registrare l'aumento del valore venduto per le periferiche multifunzione che hanno ormai raggiunto qualità di stampa e scansione equivalenti a quelle dei sistemi dedicati mantenendo, allo stesso tempo, un livello di prezzo assolutamente competitivo.

Il mercato Business, anche in questo settore, marca un modesto ridimensionamento degli investimenti, frutto soprattutto di sostituzioni di periferiche datate con nuove unità a minor impatto ambientale, caratterizzate da consumi elettrici più contenuti, minor utilizzo di materiali di consumo, maggiore affidabilità e performance ed anche da dimensioni ridotte rispetto alle versioni precedenti.

Per concludere la nostra carrellata sul comparto Hardware e Servizi di Assistenza approfondiamo il segmento dello *Storage*. Questo comparto, il terzo per ordine di grandezza, che nel 2009 registrava una leggera crescita, nel corso del 2010 ha subito un ridimensionamento del -3,7%, portando la sua quota all'interno del settore al 12,6%. Il mercato dello Storage è stato solo parzialmente influenzato dal negativo andamento della componente Server. Infatti per il 2010, analogamente a quanto avvenuto per il 2009, ad una considerevole flessione del valore dello storage interno, direttamente collegato alle vendite dei server, si affiancano previsioni di vendita per lo storage esterno in crescita, che bilanciano in parte il precedente e portano il dato globale di questo segmento al -3,7%, citato in precedenza, che rappresenta la flessione più contenuta di tutto il comparto Hardware e Servizi di Assistenza Tecnica e Manutenzione.

Le dinamiche di questo settore rimangono pressoché invariate, i miglioramenti tecnologici nei sistemi di fascia media e bassa, costituiti da sistemi iSCSI e NAS, grazie alle performance che riescono a raggiungere, continuano ad erodere quote di mercato a sistemi di fascia alta, tipicamente sistemi SAN e Fibre Channel, contribuendo per la loro parte al contenimento dei budget di spesa che rappresentano la costante negli obiettivi dei Direttori IT.

IL SOFTWARE

La spesa end-user prevista per il 2010 per l'acquisto di prodotti *Software* sarà di 4.348 Milioni di Euro, in crescita del +2,7% rispetto allo scorso anno.

Il dato in controtendenza è estremamente positivo perché tocca tutte le componenti, con il *Software di Infrastruttura* che continua nella sua dinamica positiva e registra un +5,6%, seguito dal *Software Applicativo* che recupera il -0,4% dello scorso anno segnando un promettente +1,4%, per concludere con il *Software di Sistema* che nel 2010 recupera il +0,8% (Figura 3.10 e Figura 3.11).

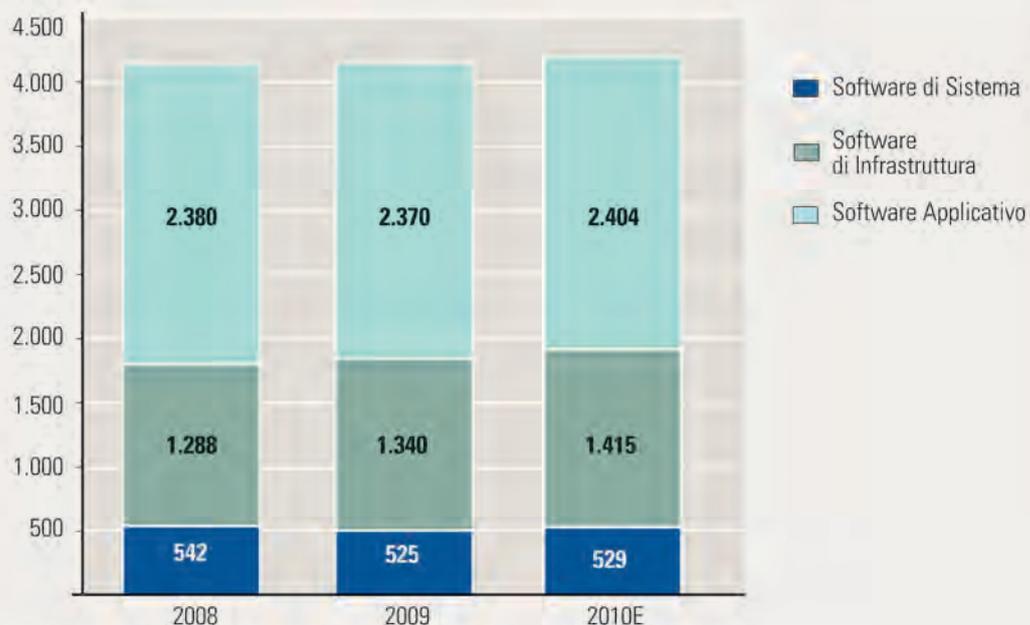
Alla base di questi recuperi sia le richieste provenienti dal business per nuove funzionalità a supporto dei processi e delle performance, sia la razionalizzazione in corso delle infrastrutture IT ed il loro adeguamento in termini di scalabilità ed agilità. Il mercato del software, soprattutto applicativo, continua a soffrire di una certa staticità che va ormai avanti da anni, caratterizzata da pacchetti sviluppati ed ottimizzati su esigenze specifiche, che si sono trasformati in catalizzatori di risorse per mantenerne il livello funzionale su standard accettabili. Il parco software in dotazione alla maggior parte delle aziende si presenta quindi



FIGURA 3.10

Il mercato italiano del Software

Valori in Milioni di Euro

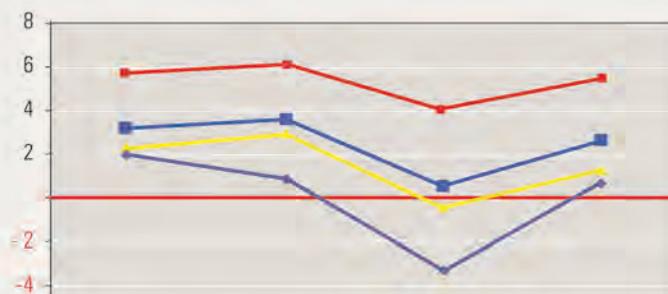


Fonte: Nextvalue®

FIGURA 3.11

Il mercato italiano del Software: dinamiche di crescita

Variazioni % su anno precedente



	Δ % 07/06	Δ % 08/07	Δ % 09/08	Δ % 10/09E
Software di Sistema	2,1	0,9	-3,1	0,8
Software di Infrastruttura	5,9	6,1	4,0	5,6
Software Applicativo	2,4	3,3	-0,4	1,4
Totale Mercato Software	3,4	3,8	0,6	2,7

Fonte: Nextvalue®



abbastanza datato, maturato nel tempo grazie a continui interventi di aggiornamento e manutenzione, diventati elemento quasi imprescindibile delle operation di un'azienda, spesso un freno verso il naturale ciclo di sostituzione con soluzioni più aggiornate e flessibili, in grado di adattarsi meglio alle dinamiche del business aziendale.

Ancora una volta il problema può essere culturale o di fossilizzazione delle practice. Spesso nel passato ci si è abituati a considerare soluzioni software puntuali e in grado di risolvere problemi specifici e spesso interpretati secondo logiche poco innovative; raramente si è fatta una analisi del processo a 360°, coinvolgendo non solo le strutture aziendali, ma anche gli altri attori che costituiscono l'ecosistema di domanda/offerta in cui l'azienda opera. Continuando ad operare quindi come consuetudine, si perde l'opportunità di affrontare il problema da punti di vista differenti e di valutare architetture e soluzioni software moderne, che consentono all'azienda di operare in un contesto allargato che coinvolge tutta la filiera, dai fornitori ai partner commerciali fino ai clienti finali; soluzioni che, agendo sui processi, consentono alle aziende di presentarsi sempre nel modo aggiornato al mercato e con vantaggi competitivi sui concorrenti.

Le architetture software oggi disponibili sul mercato consentono l'adozione di modelli implementativi differenti, in grado di integrarsi, grazie ai modelli SOA e Web Services, con l'esistente e, soprattutto, con l'esterno, sia esso il gestionale di un partner o direttamente quello dei clienti finali.

La flessibilità a cui più volte si è accennato influenza in molti casi il modello architeturale su cui si realizzano i nuovi processi di business; la necessità di rispondere velocemente alle richieste del mercato spingono oggi molte imprese a prendere in considerazione proposte in Cloud Computing anche per applicazioni mission critical. Non a caso, infatti, i principali vendor stanno iniziando a proporre in modalità SaaS soluzioni applicative che vanno dall'ERP al CRM, dalla Business Intelligence ai sistemi GIS per le analisi geospaziali dei dati.

I dati che abbiamo elaborato per questo Report ci portano ad affermare che il Software, con il suo carico di innovazione e di idee, rappresenta e può continuare a rappresentare un motore propulsore per tutto il comparto IT. Infatti è innegabile che anche se un software innovativo da solo non basta, spesso l'innovazione dei contenuti e dei processi deve essere supportata da tecnologie adeguate, a volte recuperabili da un'ottimizzazione dell'esistente, ma in altri casi da acquisire dal mercato.

Continuiamo ora con l'approfondimento della situazione nei vari segmenti del Software in Italia.



Il Software di Sistema

Il mercato del Software di Sistema nel 2010 si mantiene sostanzialmente sui livelli dello scorso anno. Infatti lo stimiamo raggiungere un valore pari a 529 Milioni di Euro, con un andamento flat pari al +0,8% sul 2009.

La spesa delle aziende utenti è concentrata prevalentemente su sistemi operativi per sistemi di fascia alta e sui sistemi Windows, in relazione agli upgrade di release in corso. Comunque la spesa per i sistemi operativi per PC si presenta più contenuta di quanto i volumi in gioco potrebbero far pensare, in quanto il Software di Sistema è spesso incluso nella spesa per l'acquisto dell'hardware e, nel caso delle grandi aziende, oggetto di accordi di Licence Agreement; di conseguenza la spesa è per buona parte relativa ai soli acquisti effettuati da assemblatori e operatori locali. Sul fronte desktop la presenza di Windows è assolutamente dominante, con quasi il 92% del mercato; Mac OS e Linux si dividono il resto della torta con una leggera predominanza del primo.

Sulla fascia medio alta dell'offerta sistemi, caratterizzata, come visto nel paragrafo precedente, da una crescita del segmento Midrange, si conferma la tendenza al consolidamento dei Datacenter, che è causa del lento ma progressivo abbandono di Unix a favore di altri sistemi. Su questa fascia di mercato, al fine di mantenere il controllo e la fidelizzazione del cliente, i vendor, oltre a fornire il Software di Sistema incluso con l'hardware, propongono interessanti forme di servizi di assistenza sia hardware che software, che comprendono l'aggiornamento dei sistemi operativi, la fornitura ed il caricamento di patch, fino a servizi di primo livello di System Management.

I Software di Sistema lato server completano sempre di più la loro proposta di servizi integrando funzionalità di tipo middleware, quali la gestione dell'accesso e dell'identità, strumenti per il controllo centralizzato di backup e recovery, servizi di sicurezza, servizi di Virtualizzazione, strumenti base per la realizzazione di piattaforme Web, servizi multimediali e tanti altri che per brevità non stiamo ad elencare.

Il comparto *opensource* si presenta in linea con le dinamiche del resto dei sistemi. Linux si conferma come una valida alternativa tanto a Unix quanto a Windows nei sistemi di fascia media e, in molte applicazioni bundled, con apparati dedicati quali, ad esempio, buona parte dei sistemi software a supporto di architetture VOiP.

L'interesse costante intorno a *Linux*, spesso motivato da una riconosciuta maggiore stabilità e minore richiesta di potenza, negli ultimi tempi e in conseguenza della minore disponibilità di budget, sta vivendo una maggiore attenzione in relazione ad un supposto minor costo di

esercizio (Total Cost of Ownership). In molti casi è il mantenimento dell'hardware esistente, sia lato server che, ancor di più, lato client a giustificare la preferenza. Proprio sul lato client, a dispetto dei dati di diffusione citati in precedenza, Linux continua a trarre vantaggio dagli sviluppi proposti dalla community, arricchendosi di applicazioni che ormai spaziano dal browser Internet al client di posta elettronica, da suite evolute di produttività d'ufficio a strumenti per il fotoritocco ed il video montaggio, il tutto ovviamente con costi prossimi allo zero per le licenze d'uso.

In un mercato come quello del Software, l'interesse predominante è verso gli ambienti middleware e verso gli applicativi, ma il Software di Sistema mantiene una propria vivacità. Le stesse soluzioni di Cloud Computing stanno indirettamente cambiando le regole del gioco del comparto, dando molta enfasi a servizi quali quelli di connettività fissa e mobile o di load balancing che, fino a qualche tempo fa, rivestivano un ruolo marginale. In un mercato tradizionalmente refrattario ai cambiamenti rimaniamo in attesa che le nuove proposte, quali quelle di Google e Apple, facciano sentire la loro presenza in modo più rimarchevole; nel frattempo, lato grandi sistemi e mainframe, come dimostrato anche dai valori dell'hardware, continueremo ad assistere ad un fenomeno di fisiologico aggiornamento dei sistemi.

Il Middleware

Anche per il 2010 il mercato del *Middleware* si conferma in forte controtendenza rispetto ai trend generali; dopo il leggero rallentamento dello scorso anno, nel 2010 si presenta in crescita del +5,6%, raggiungendo i 1.415 Milioni di Euro contro i 1.340 Milioni di Euro precedenti.

Gli investimenti in strumenti per la *sicurezza informatica* (+7,5%) continuano a rappresentare uno dei capitoli di spesa trainante per tutto il settore, spinto anche dalle iniziative di *Consolidamento* e *Virtualizzazione* che, come abbiamo visto in altre parti di questo Report, sono un'area costante di cospicuo investimento IT. Parallelamente mantengono livelli di investimento importanti la Business Intelligence e le architetture a supporto di practice sul modello Enterprise 2.0, tutte aree che rappresentano ormai strumenti che vanno a costituire una parte consistente del segmento Middleware.

La sicurezza è un'area a cui le aziende riservano oggi molta più attenzione, anche se i risultati indicati da una ricerca di Horus Informatica non sarebbero così soddisfacenti; per il 73% degli intervistati il livello di sicurezza IT nelle aziende non è adeguato alle effettive necessità, non è nemmeno un problema di soluzioni tecnologiche ma,





per il 70% delle aziende, di budget limitato che non permette di implementare la protezione più idonea, mentre il 48% sostiene che anche la limitata cultura non supporta le scelte da effettuare. Di conseguenza ci sono ancora ampi margini di miglioramento, sia per aziende fornitrici sia per gli end-user: le prime nel supportare i propri clienti nel processo decisionale verso soluzioni in linea con le reali esigenze ed i secondi per prendere migliore coscienza del problema e colmare il gap conoscitivo. Il tutto consentirebbe di presentare piani di investimenti più adeguati.

La Virtualizzazione delle infrastrutture rappresenta un altro capitolo importante nella dinamica degli investimenti Software delle aziende. Infatti la lenta ma progressiva crescita di soluzioni di Virtualizzazione sta poco alla volta evolvendosi dai classici modelli di *outsourcing* di piattaforma verso modelli *on demand* alla base del concetto di Cloud Computing, a cui le infrastrutture IaaS, PaaS e SaaS si riferiscono. Il cambiamento che si viene così a generare all'interno dell'azienda apre lo spazio a servizi software oramai a tutti gli effetti corredo dell'offerta Middleware.

In particolare, poi, per la gestione integrata degli *asset informatici*, per i processi di change management e provisioning interno si innescano azioni di intervento significative sia in termini economici che, soprattutto, di cambiamento e di revisione dei processi. La competenza di base spazia dagli aspetti architettonici alla capacità di gestire in modo appropriato la *Governance* che, nelle attività di controllo e riconfigurazione, assume una nuova dimensione di valore e importanza, che coinvolge, tra i diversi elementi, la rete, i server, i sistemi di storage, le permission di accesso e le attività di backup e recovery automatizzate.

Così il Middleware, all'interno di una soluzione software moderna, è una componente tecnologica fondamentale nella realizzazione di soluzioni flessibili, parametrizzabili, in grado di implementare e seguire efficacemente i processi aziendali. L'importanza dei vari *framework* è destinata a crescere oltre che per le motivazioni appena citate, anche per il diffondersi della *multicanalità*, che sta affermandosi come modello di relazione tra i diversi attori di un processo business e che richiede architetture applicative in grado di operare in modo trasparente ed indipendente dalle singole componenti, attivando interfacce operative differenti a seconda che si stia interagendo via Web o da terminale mobile. La stessa proliferazione di sensori fisici e logici in grado di rilevare eventi e catturare informazioni rappresenta un secondo fattore di sviluppo dei framework di Middleware. In considerazione dell'elevato volume di informazioni in gioco è necessario normalizzare i dati, distribuirli nella forma corretta agli utenti finali o alle applicazioni event driven in grado di agire secondo programmi predefiniti attivando il processo operativo più idoneo; tutte queste funzioni costituiscono esempi di servizi tipici di una suite Middleware evoluta.

In estrema sintesi possiamo concludere dicendo che il Middleware è un elemento abilitante una soluzione applicativa e che, ancorché trasparente all'utente finale, rappresenta un fattore critico di successo

che garantisce solidità e continuità nel tempo; pertanto il Middleware, non può essere considerato come una commodity, ma piuttosto proposto, considerato e valutato all'interno di un progetto per il suo ampio valore aggiunto e spesso dovrà essere accompagnato dalla giusta dose di servizi progettuali e di consulenza.



Il Software Applicativo

Come sempre la componente principale della spesa Software è rappresentata dai *Prodotti Applicativi*; il 2010 segna un'inversione di tendenza dopo la decrescita dello scorso anno e la spesa di questo comparto si attesta a 2.404 Milioni di Euro, con un incremento del +1,4% rispetto ai 2.370 del 2009 (Figura 3.12 e Figura 3.13).

L'andamento sostanzialmente positivo è determinato dai buoni risultati di quasi tutte le voci relative ad aree applicative differenti, che vanno dai Package Gestionali all'Extended ERP, dal Software per Workplace agli strumenti di Business Intelligence e di Enterprise Performance Management, dalle applicazioni per lo Sviluppo Prodotto alle Applicazioni Verticali di Industry, sino alle applicazioni di Process & Content Management.

I *Verticali di Industry*, gli *Extended ERP* e il Software per *Workplace* rappresentano le principali voci di spesa in termini di volumi di investimento di Software Applicativo e rappresentano il 64,7% del valore totale di spesa del comparto.

FIGURA 3.12

Il mercato italiano del Software Applicativo

Valori in Milioni di Euro

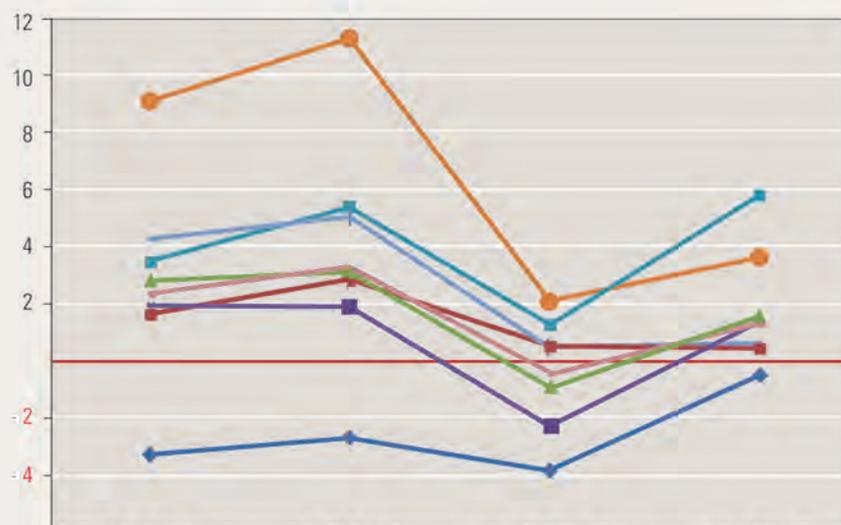


Fonte: Nextvalue®

FIGURA 3.13

Il mercato italiano del Software Applicativo: dinamiche di crescita

Variazione % su anno precedente



	Δ % 07/06	Δ % 08/07	Δ % 09/08	Δ % 10/09E
Package Gestionali	-3,3	-2,8	-3,9	-0,4
Applicazioni Verticali di Industry	1,6	2,9	0,5	0,7
Extended ERP (Erp, Crm, Scm, HR, ecc.)	2,8	3,1	-0,9	1,5
PLM (CAD/CAM, GIS, Factory Autom., ecc.)	1,9	1,9	-2,3	1,4
Business Intelligence / Enterprise Performance Mngnt	3,5	5,4	1,3	5,7
Process & Content Mngnt.	9,2	11,4	2,2	3,7
Software per 'Workplace'	4,3	5,1	0,5	0,9
Totale Mercato Software Applicativo	2,4	3,3	-0,4	1,4

Fonte: Nextvalue®

Il segmento di dimensioni più importanti del settore continua ad essere rappresentato dalle Applicazioni Verticali di Industry, il cui valore rimane sostanzialmente ancorato ai dati dello scorso anno, con solo un leggero incremento dello +0,7% che lo porta a 583 Milioni di Euro.

In recupero, dopo il saldo negativo dello scorso anno, il segmento rappresentato dall'Extended ERP che, con un incremento di +1,5 punti percentuali, raggiunge un valore stimato per il 2010 pari a 532 Milioni di Euro. Quest'ultimo dato merita un riflessione; come ormai largamente



condiviso, l'Extended ERP rappresenta quell'insieme di servizi applicativi che consentono di gestire in modo omogeneo ed integrato tutti gli aspetti relativi alla *esecuzione* dei processi logistico-produttivi e commerciali di un'azienda, agganciando agli stessi, in una logica comune di business, le componenti Supply Chain Management, di Customer Relationship Management e di Business Intelligence e, in base anche alle nuove tendenze e normative, allargando la sfera dei servizi proposti a funzionalità di Document Management, come la fatturazione elettronica o la conservazione sostitutiva dei documenti.

La tenuta sostanziale di questo segmento è da attribuirsi ad upgrade e a dinamiche correlate alla *manutenzione evolutiva*, che trovano un ancoraggio nella maggior consapevolezza delle imprese circa l'importanza dei processi e di soluzioni applicative complete e specifiche per il loro mercato di appartenenza.

Importante è anche segnalare la tenuta del segmento Software per Workplace, il terzo per ordine di grandezza di tutto il comparto, che registra un incremento di poco inferiore al punto percentuale (+0,9%) e si attesta su un valore complessivo di 441 Milioni di Euro. Questo segmento, che raccoglie per la maggior parte i ricavi derivanti da applicazioni di produttività individuale, sta probabilmente vivendo un momento di transizione significativo ed importante. La tendenza tra i principali fornitori di software del settore è quella di ridisegnare, in termini funzionali, la scrivania digitale su cui lavorano gli utenti aziendali, proiettandola su modelli operativi di tipo collaborativo, multicanale e multimodale. In altre parole, appoggiata su una classica infrastruttura di portale sta prendendo forma e "spazio" un'architettura applicativa che, oltre ai classici strumenti di office automation, integra funzioni di document sharing, process management, messaging e, propone servizi VOiP, applicazioni audio e video di comunicazione e conferenza.

Si conferma la tendenza al rialzo del *Content Management* che, con un +3,7% rispetto al 2009, si attesta a 197 Milioni di Euro. Questo segmento, che raccoglie le aree inerenti al Content Management vero e proprio, al Workflow Management ed alla digitalizzazione e archiviazione ottica sostitutiva, rappresenta una delle componenti abilitanti nelle architetture applicative Enterprise 2.0. Per questo è ancora oggetto di interesse e di sviluppi da parte di aziende utenti e dei fornitori, al punto che molti analisti definiscono l'Enterprise 2.0 come una nuova generazione di Knowledge Management e di Enterprise Content Management, orientata alla gestione collaborativa delle informazioni e dei processi.

Nell'ambito dei processi di dematerializzazione in atto nelle grandi istituzioni e nella P.A. si è passati dalla classica e consolidata Gestione



Documentale ad un vero e proprio Content Management che, con un approccio progettuale più ampio e completo, è diventato parte integrante la gestione dei principali processi e servizi offerti al pubblico.

Sul fronte dei *Package Gestionali* continua leggera, la flessione (-0,4%), che porta il valore della spesa totale a 270 Milioni di Euro, come sintomo di una certa saturazione del mercato causata dalla molteplicità di proposte commerciali in concorrenza tra di loro.

Segnali molto più positivi arrivano infine dal segmento della *Business Intelligence*. E' più piccolo come segmento, con i suoi 167 Milioni di Euro previsti per il 2010, ma anche quello che, dopo le performance più positive, ha continuato il suo trend registrando un lusinghiero +5,7% rispetto ai dati dello scorso anno.

Le cause della buona performance della B.I. sono da ricercarsi nella necessità che le aziende hanno di disporre degli indicatori di business principali per monitorare le proprie performance, tenere sotto controllo gli andamenti dei loro KPI e disporre di tutte quelle informazioni necessarie per approntare le giuste modifiche ai processi e alla organizzazione. Ci si riferisce, in particolare, ad applicazioni che vanno dalla reportistica classica a strumenti *what if* di simulazione e *data mining*. Le architetture di B.I. stanno diventando sempre più uno strumento proattivo nella gestione dei processi e delle prestazioni di un'azienda in sinergia con le opportune architetture middleware di comunicazione, in grado di proporsi come generatori di informazioni che, in modalità push, vengono inviate su più canali ai diretti interessati e arrivano ad attivare in modo automatico processi operativi predefiniti.

I SERVIZI IT

La componente dei Servizi IT rappresenta, con il suo 47% del totale, l'area di investimento più ampia di tutto il settore IT. Il comparto nel suo complesso risente della costante riduzione delle tariffe che però è in rallentando quest'anno. Con un tasso del -3,8% la spesa complessiva prevista per il comparto dei Servizi nel 2010 si stabilizza a 9.023 Milioni di Euro (Figura 3.14 e Figura 3.15).

In linea generale quasi tutte le componenti dei Servizi fanno segnare un risultato negativo; si discostano da questa tendenza solo il segmento dell'*Application Management*, che registra un modesto +0,7% e della *Consulenza* che, posizionandosi poco sotto il Miliardo di Euro, realizza un positivo +1,2%. Per tutti gli altri segmenti continua la tendenza al ribasso che già si era registrata nel 2009; la mancanza di investimenti nello sviluppo di nuovi progetti, a cui si è accennato in altre parti di questo Report, incide in modo peculiare sulle voci relative a *Servizi Professionali di Sviluppo e Manutenzione Software* (-7,7%), di *System Integration* (-1,9%) e di *Formazione* (-2,5%).

Per sua natura e per i valori in gioco la spesa in Servizi IT è spesso oggetto di estrema attenzione da parte dei responsabili del budget; infatti

un'attenta valutazione dei costi ed una razionalizzazione degli investimenti ha spinto molti CIO e Responsabili degli Acquisti IT a rinegoziare tutte le forniture, con particolare attenzione a quelle correnti, con il risultato che anche per i servizi IT si è arrivati ad un ulteriore ridimensionamento medio delle tariffe in un intorno del 9% nell'ultimo biennio. Quest'ultimo fattore è alla base della pesante riduzione dei risultati e peraltro introduce elementi fortemente distorcenti nello scenario d'Offerta, elementi che potrebbero influenzare negativamente la qualità media dei servizi offerti.

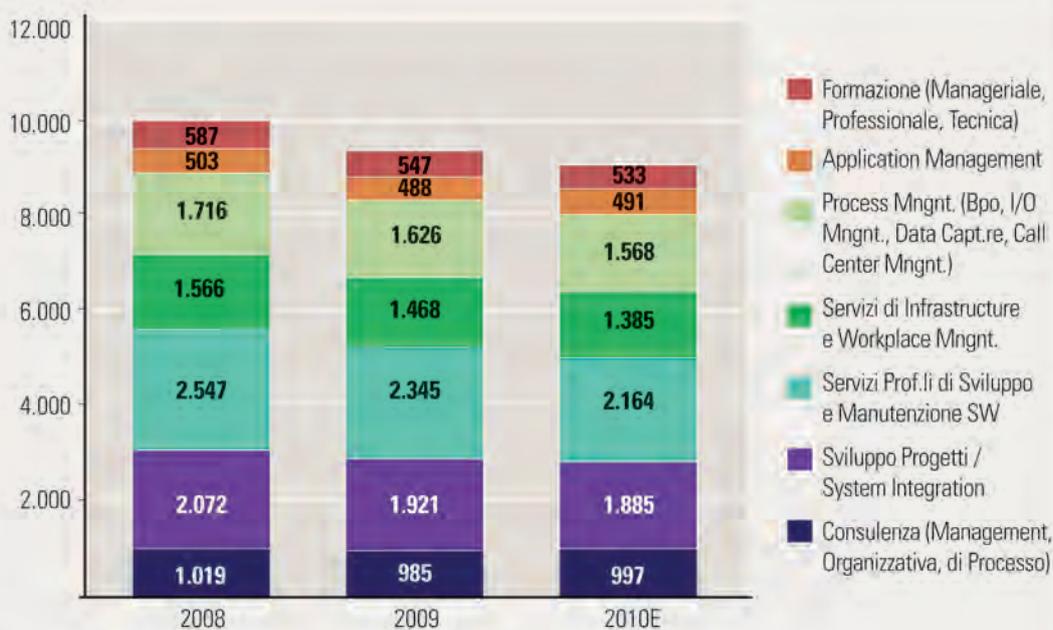
Come in altri settori, anche nell'ambito della spesa per Servizi IT, le dinamiche conseguenti la situazione economica hanno portato molte aziende a considerare come prioritario l'obiettivo di contenere i costi, privilegiando quegli investimenti assolutamente necessari o in grado di garantire un ritorno in tempi brevi, e posticipando o, in alcuni casi cancellando, progetti innovativi di più ampio respiro. L'inversione di tendenza che si registra nel segmento dell'*Application Management* che ha portato il valore di spesa in quest'area a 491 Milioni di Euro, può essere anch'esso spiegato in questa chiave di lettura. Infatti fanno parte di questa voce tutte quelle attività di manutenzione correttiva ed evolutiva di applicativi, necessarie al mantenimento e all'aggiornamento delle applicazioni e che sono regolate da rigorosi contratti che stabiliscono precisi Service Level Agreement (SLA) che il fornitore deve rispettare. Questi servizi, che rientrano tipicamente nei costi correnti,



FIGURA 3.14

Il mercato italiano dei Servizi IT

Valori in Milioni di Euro

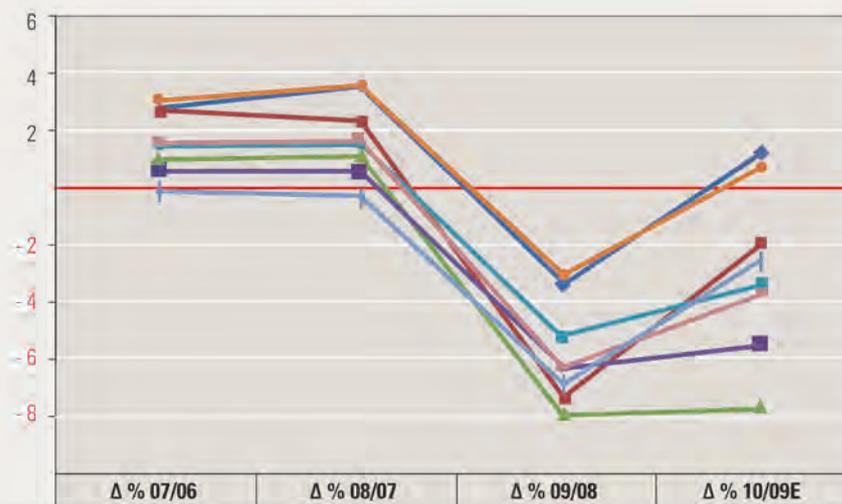


Fonte: Nextvalue®

FIGURA 3.15

Il mercato italiano dei Servizi IT: dinamiche di crescita

Variazione % su anno precedente



Fonte: Nextvalue®

sono importanti per il mantenimento dello status quo delle applicazioni in azienda e per il buon funzionamento delle stesse, ma sono solo marginali rispetto ai veri e propri percorsi di innovazione.

Un discorso con sfumature diverse può essere fatto relativamente ai *Servizi di Consulenza*, siano essi di tipo manageriale, organizzativo o di processo. Il risultato raggiunto di 997 Milioni di Euro, che va a



migliorare di molto il risultato negativo dello scorso anno, trova la sua spiegazione nella presa di coscienza da parte anche delle imprese medio-piccole dell'importanza di un supporto nello sviluppo di strategie, processi e organizzazione e nell'ambito dei processi decisionali e dei nuovi modelli di business. In questi casi occorre allineare nel modo migliore l'IT, garantire le performance, e dotarsi di un adeguato sistema di Governance.

La restrizione dei budget di investimento ed il mancato legame tra l'identificazione di nuovi servizi applicativi e l'effettiva messa in cantiere di questi stessi progetti è alla base della riduzione dei valori di spesa previsti per il 2010 per i segmenti *Servizi di Sviluppo Progetti e di System Integration* e dei *Servizi Professionali di Sviluppo e Manutenzione Software*. Nel 2010 essi registrano rispettivamente 1.885 Milioni di Euro, con un -1,9% rispetto al 2009, e 2.164 Milioni di Euro con un tasso del -7,7%.

In entrambi i casi la mancanza di progetti innovativi, che tipicamente rappresentano la parte importante per questo tipo di servizi, è la causa principale delle performance negative; ciò non significa che non si farà innovazione, ma che spesso la situazione contingente consiglia di procrastinare le decisioni a tempi migliori. Rimane poi da capire quale sarà il momento migliore: quello che garantirà la copertura economica dell'investimento, ma farà partire processi di innovazione in ritardo rispetto ai best in class, o quello che anticipa le mosse del mercato mettendo a rischio un ROI in tempi brevi? Entrambe le posizioni sono valide, la risposta evidentemente sta nello spirito e nello stile delle diverse aziende.

Il valore raggiunto dai *Servizi di Infrastructure e Workplace Management* nel 2010 rallenta la sua tendenza al ribasso, ma rimane ancora, con un -5,7%, in terreno negativo, che porta ad un risultato complessivo di 1.385 Milioni di Euro. Le motivazioni del calo dei valori riscontrati in questo segmento è da ricercare nelle diverse dinamiche che lo stesso sta vivendo; da un parte abbiamo la contrazione spinta delle tariffe relative ai servizi base di gestione delle infrastrutture intese come servizi di assistenza e gestione dell'informatica aziendale di base e, dall'altra, abbiamo l'offerta di servizi a valore aggiunto quali l'Hosting, l'Housing, il Network Management, la gestione della sicurezza della Business Continuity e Disaster Recovery che ancora non hanno raggiunto volumi di spesa tali da sostenere il calo complessivo dei servizi di base.

Il comparto della *Formazione* continua a soffrire della restrizione di budget di spesa che spesso esulano dalle competenze IT e rientrano nei budget in carico alle unità operative. Dopo lo scivolone dello scorso anno, il comparto rallenta la sua discesa, e con un -2,5% si attesta su una



spesa complessiva di 533 Milioni di Euro. Questo segnale non è sicuramente positivo perché conferma la scarsa importanza che ancora viene attribuita alla formazione tecnica in azienda e va ad allargare il gap culturale verso le nuove tecnologie, già area di sofferenza per molte realtà. Questo deve far riflettere le aziende dell'offerta: è vero che le soluzioni sono sempre più user friendly e che spesso la formazione di base è parte dell'offerta di progetto, ma è anche vero che il servizio di formazione IT va rivisto e riposizionato. E' importante che gli Operatori interpretino la formazione anche come un momento di crescita nel mercato con l'obiettivo di diffondere la cultura sui propri prodotti e soluzioni, presupposti questi per un aumento delle possibilità di business. Sarebbe opportuno che essi proponessero al mercato proposte formative che, pur incentrate sulla tematica tecnologica, partissero da un solido background di business e di industry e di analisi e gestione dei relativi processi; da ultimo, ma non meno importante, soprattutto per il target manageriale, che venissero promosse metodologie e practice per il calcolo del ritorno sugli investimenti (ROI).

Un'ultima considerazione è riservata al segmento del *Business Process Outsourcing*, che abbraccia tutte quelle attività che le aziende danno in carico a fornitori esterni relativamente ad un processo di business completo e che comprendono tanto le attività informatiche quanto le attività relative alla gestione operativa del processo stesso e le risorse necessarie per assolverlo. Gli esempi tipici di questo tipo di servizio sono le attività inbound e outbound di call center, la gestione dei servizi legati al personale e le attività di data entry.

La spesa complessiva per i servizi di Business Process Outsourcing si attesta nel 2010 a 1.568 Milioni di Euro, con un calo del -3,5% rispetto allo scorso anno. Anche in questo caso, come in altri in precedenza, il decremento nel valore totale di spesa in questo comparto è da riferire principalmente alla riduzione delle tariffe professionali ed alla rinegoziazione dei contratti in essere a cui, spesso, si aggiunge, anche un ridimensionamento del mandato.

Anche quest'anno dobbiamo rilevare, soprattutto per i servizi IT standard, come, ad ogni scadenza di contratto di outsourcing, si assista ad una vera e propria battaglia sui prezzi che raggiunge livelli che, in alcuni casi, si stenta a credere possano essere sostenibili. La valutazione etica esula dal nostro contesto di analisi, ma ci preme sottolineare che nelle attività di outsourcing il committente si garantisce la possibilità di monitorare e controllare in modo puntuale, rigoroso e preciso i livelli di servizio stabiliti contrattualmente. Questo è un elemento importante che va ad impattare il processo decisionale, soprattutto quando ci si muove verso nuovi modelli implementativi in ambiti Cloud Computing. Infatti,



esulando dall'aspetto tecnologico e considerando per un attimo l'esternalizzazione di una attività o di un servizio infrastrutturale come misurabile ai "morsetti esterni", la differenziazione tra *Outsourcing* e in modalità *Cloud Computing* è contenuta. La vera differenza è data dalla modalità con cui il servizio viene espletato e da altri vantaggi: se prendiamo ad esempio il Gestionale dell'azienda, affidato e gestito da una società terza anche su propri sistemi, il servizio è identificabile come specifico per quella azienda. Infatti spesso si tratta dello stesso servizio o attività che veniva svolta all'interno e che oggi è erogata da un soggetto terzo, con risorse eventualmente passategli. In area *Cloud Computing* avremmo invece un Gestionale di terzi, utilizzato assieme alle risorse elaborative necessarie, dall'azienda in condivisione con altre.

E' innegabile che in molte situazioni questo secondo modello, a parità di SLA e magari anche di costi, sia preferibile al primo, per flessibilità e solidità della soluzione proposta, ma soprattutto per la garanzia di evoluzione e aggiornamento del servizio totalmente a carico del fornitore.

E' nostra convinzione che il mercato si stia orientando con sempre maggior convinzione verso modelli alternativi di acquisizione e di consumo di Servizi IT erogati attraverso le forme innovative tipiche del *Cloud Computing* e, in particolare, del *Software as a Service* e *l'Infrastructure as a Service*. In particolare lo IaaS potrà rappresentare un punto di partenza per molti processi innovativi ed alternativi di esternalizzazione, capace di attirare nuovi clienti, ma anche molti nuovi Competitor. Pertanto gli Operatori dell'offerta di Servizi IT dovranno prestare molta attenzione a questo fenomeno, aggiornando costantemente il loro modello di offerta, lavorando sui contenuti, sui servizi e su forme contrattuali più vicine alle dinamiche che esso imprime.

GLI APPROFONDIMENTI

In conclusione di questo capitolo, come di consueto, dedichiamo un breve spazio all'approfondimento di alcuni dei temi scelti fra i tanti che nel corso dell'anno o dei mesi a venire saranno all'ordine del giorno e oggetto di approfondimenti.

Geospatial Information Systems (GIS)

L'acronimo GIS, nato negli anni passati per indicare i Sistemi Informativi Geografici, oggi indica i *Sistemi Informativi Geospaziali*, ma forse non rende merito alla loro odierna complessità ed importanza. Forse per gli attuali sistemi sarebbe più opportuno un collegamento con la locuzione *Geospatial Analysis*, proprio per rimarcarne la differenza e



la vasta area di applicazione. Ad ogni buon conto un sistema informativo geografico è un sistema in grado di acquisire, memorizzare, analizzare, gestire e rappresentare dati ricollegabili con una referenza geografica, sia essa un indirizzo o l'incrocio di latitudine e longitudine. Le informazioni collegate alla referenza geografica sono le cosiddette Geospatial Information. Quindi, se tradizionalmente si è portati ad associare al GIS un sistema cartografico, più opportunamente oggi dobbiamo pensare al GIS come ad un sistema in grado di rappresentare *contenuti* di tipo geografico, quali strade, fiumi ed altro, e di consentire la rappresentazione grafica dei dati ad essi associati, quali ad esempio, la profondità di un fiume o il volume di traffico auto in un determinato arco temporale su una determinata direttrice stradale.

Questo è il motivo per cui oggi ci si riferisce a sistemi *Geospaziali*, i quali consentono la rappresentazione, la navigazione e l'analisi di dati di business in modalità geografica.

I campi di applicazione di queste tecnologie sono molto vasti ed abbracciano tutto il mondo produttivo toccando tutte quelle tipologie di enti, aziende e utenti, che hanno la necessità di gestire processi operativi attraverso una rappresentazione grafica delle variabili core del loro business.

Ogni settore ha quindi un proprio scopo per l'uso delle tecnologie GIS. La Pubblica Amministrazione centrale, intesa, ad esempio, come Ministero dell'Ambiente, ha la necessità di rappresentare graficamente un territorio, con la sua orografia, i suoi fiumi, ma anche, le aree protette, le diverse tipologie di vegetazione, la localizzazione di animali, ecc. Rimanendo nel campo della P.A. vi sono interessanti applicazioni per il monitoraggio delle acque, l'analisi degli effetti sul territorio di eventuali esondazioni o, nella sanità, per il monitoraggio e controllo della diffusione di malattie. A livello di Amministrazione Locale, si va dalla gestione dei trasporti pubblici, all'ottimizzazione dei percorsi di ritiro dei rifiuti solidi urbani, ecc.. Questo tipo di informazioni su base geografica consentono poi interessanti incroci; ad esempio, incrociando i dati anagrafici relativi ad una determinata zona con la quantità di rifiuti ritirati e con le tasse riscosse in quell'area è possibile valutare eventuali evasioni.

Più in generale le applicazioni più sofisticate sono quelle che coinvolgono reti ad alto contenuto tecnologico. Ad esempio per le compagnie di distribuzione di servizi, (energia, acqua, gas) un sistema GIS consente analisi spaziali relative alla qualità del servizio in un determinato nodo della rete o la rappresentazione di eventuali criticità o malfunzionamenti.

Oltre a riguardare il monitoraggio della qualità di un servizio o la sua



gestione, un sistema Geospaziale consente anche di effettuare una valutazione di una determinata area geografica per fini commerciali. Ci si riferisce, in questi casi, al Geomarketing, come quando, ad esempio, si paragonano i dati di vendita tra due aree diverse a fronte di attività di marketing differenti. Un altro esempio interessante in questo ambito di applicazione è l'analisi delle caratteristiche demografiche di una determinata area geografica per valutare l'opportunità di aprire uno sportello bancario o un centro commerciale; un altro potenziale utilizzo delle tecnologie GIS è l'analisi delle frequenze e delle tipologie di passaggio su una determinata direttrice stradale per valutare l'opportunità di aprire un punto di ristoro o un distributore di carburante.

Sul fronte tecnologico i sistemi GIS hanno subito notevoli e significativi cambiamenti. Quelli che un tempo erano sistemi proprietari, oggi, grazie alle architetture SOA ed ai Web Services, sono sistemi in grado di cooperare tra di loro e di creare i presupposti per veri e propri sistemi informativi geografici multifunzione, in grado cioè di recepire informazioni di tipo geospaziale provenienti da sistemi e soluzioni diverse e di gestirle, rappresentarle ed analizzarle in modo trasparente. In questo ambito si stanno diffondendo anche nuove forme di implementazione e di utilizzo, quali le modalità opensource e, soprattutto, in Cloud Computing. Sono modelli spesso caldeggiati da system integrator, che vedono il proprio business legato all'erogazione di servizi e di dati. In particolare le soluzioni Geospatial in Cloud aprono il mercato a diversi nuovi attori, il primo fra tutti è Google, che fornendo applicazioni di mapping, consente l'associazione di dati di business proprietari e di avviare nuovi servizi in modo relativamente semplice e a costi contenuti.

L'Analisi Geospaziale di dati ed informazioni ha acquisito e acquisirà nel breve periodo un'importanza sempre crescente; l'analisi semplice ed intuitiva degli enormi volumi di dati complessi che i sistemi e le aziende hanno raccolto e continuano a memorizzare, sarà una delle chiavi di volta di questo sviluppo. Il sempre maggior numero di dispositivi e sensori che, mediante comunicazioni wireless e non, sono e saranno in grado di comunicare in tempo reale informazioni su quanto avviene in un determinato luogo, si stima produrrà terabytes di informazioni, che dovranno essere gestite ed analizzate in modo efficiente; l'Analisi Geospaziale si propone quindi come lo strumento più idoneo per affrontare questo tipo di problematiche.

Enterprise Mobility

La disponibilità di terminali mobili sempre più performanti a prezzi sempre più abbordabili supportati da reti wireless più capaci ed affidabili,



ha aperto nuove prospettive organizzative e operative in molte settori dell'economia e della produzione. Fino a qualche anno fa i terminali telefonici evoluti, in grado di collegarsi e leggere la posta, erano considerati da molti manager più che strumenti per migliorare l'efficienza dei lavoratori nomadici, come strumenti di gratificazione per professionisti desiderosi di confermarsi come early adopter e di dotarsi di tecnologie status symbol. Oggi, dopo alcuni anni che nel business corrente la gestione delle proprie mail in mobilità è diventata una commodity, molte aziende considerano le tecnologie e le soluzioni mobili come parte integrante delle loro strategie di sviluppo tecnologico.

Anche se sussistono ancora aree di resistenza, come dimostrato ampiamente da molte survey, l'utilizzo di nuove tecnologie in grado di facilitare il lavoro diventano, poco alla volta, strumenti di lavoro di uso comune e, spesso proprio per questo motivo, non controllato e gestito in modo appropriato, si potrà obiettare che è stato così anche per i Personal Computer o per i cellulari.

L'*Enterprise Mobility*, ovvero l'insieme di tecnologie, applicazioni e servizi che consentono ad una impresa di avviare strategie operative e di servizio indipendenti dalla locazione fisica, rappresenta un'area di forte attenzione e di importante investimento e su cui si baseranno le strategie dei prossimi anni.

Le aree di applicazione di queste tecnologie sono diverse e differenti, pur con le analogie del caso, in molti mercati verticali. Senza voler proporre un elenco esaustivo delle possibili aree di utilizzo ci limitiamo, a titolo di esempio, ad elencarne alcune per i principali settori.

Per gli Enti Locali le tecnologie mobile trovano un valido impiego nella rilevazione di infrazioni, nelle attività di ispezione e nella rilevazione di danni a strade o edifici pubblici; in ambito Utility tra le possibili aree di applicazione annotiamo la lettura dei contatori con verifica online della congruità dei dati di consumo; nel settore dell'Automotive e del Fleet Management possiamo mettere in evidenza la rilevazione di dati sulle percorrenze o la rilevazione di danni al mezzo arricchita con dati fotografici. Con riferimento al settore industriale passiamo dall'automazione delle attività di carico e scarico magazzino, alla possibilità di acquisire ordini direttamente presso il cliente, verificando, in tempo reale, la disponibilità di magazzino o eventualmente prenotando online gli slot di produzione; in ambito Finance, grazie ai servizi in mobilità, è possibile accedere online ad informazioni istituzionali, alle normative o allo stato patrimoniale del cliente con cui si sta interagendo.

Il settore della Logistica e dei Trasporti, in questi ultimi tempi è quello forse che più si è mosso; infomobilità, tracking e registrazione

online delle consegne, riformulazione in tempo reale dei piani e dei percorsi di consegna in funzione di ritardi dovuti al traffico o urgenza di completare consegne o ritiri prioritari, sono solo alcuni esempi. La problematica non si riduce solo alla gestione di posta elettronica in mobilità, ma si estende alla gestione online di tutte quelle attività condotte fuori sede, che diversamente richiederebbero la compilazione di formulari cartacei e la successiva digitazione a computer delle informazioni catturate, oppure il coinvolgimento telefonico di un collega in ufficio per verificare la registrazione dei pagamenti o la pianificazione di una consegna.

In relazione all'applicazione ed al settore vi è la necessità di dotarsi di terminali specifici; ad esempio, nel settore della Logistica e dei Trasporti è fondamentale la disponibilità di terminali wireless, dotati di lettori di barcode e resistenti ad urti o agenti atmosferici, mentre, per la rilevazione di infrazioni, è sicuramente più semplice operare con terminali dotati di touch screen, magari di dimensioni maggiori del normale, funzioni fotografiche e antenna GPS, in molti altri casi è sufficiente uno smartphone evoluto.

La scelta del terminale e dell'applicazione vincola molto spesso la scelta del sistema operativo del terminale stesso, tra Android di Google, BlackBerry OS di Research in Motion, iPhone OS di Apple, Symbian OS di Nokia e Windows Mobile OS di Microsoft. Il principale requisito che terminali, sistemi operativi ed applicazioni devono rispettare per raggiungere livelli di adozione significativi, soprattutto in quei settori soggetti a regolamentazioni legislative molto stringenti, è la *sicurezza* dei dati e delle trasmissioni. E' infatti molto importante prevenire ogni potenziale rischio di perdita di dati per evitare di incappare in sanzioni o perdere importanti dati di business che potrebbero causare anche danni economici molto importanti.

La sicurezza è quindi un elemento importante nella scelta del dispositivo e nel disegno globale della soluzione; a questo fine è essenziale tenere in considerazione alcune declinazioni del concetto di security tipiche delle mobile applications. La prima è l'*Autenticazione*, ovvero la possibilità di inibire l'accesso all'applicazione o al terminale da parte di persone diverse dal proprietario del device o comunque non autorizzate; si possono implementare livelli di sicurezza diversi dalla password di accesso, al controllo incrociato di password più smart card o, nei dispositivi più evoluti, metodi di riconoscimento biometrici. Altra funzionalità è il *Data Vaulting*, ovvero la possibilità di memorizzare in modo sicuro i dati sul terminale o su un supporto esterno che, quale livello di protezione aggiunge, dopo l'autenticazione, una ulteriore barriera all'accesso non autorizzato ai dati ed alle applicazioni caricate sul





terminale. L'*Application Verification* assicura che l'applicazione che sta per essere eseguita sia autentica e certificata, al fine evitare che applicazioni non ufficiali o modificate possano minare la sicurezza di tutto il sistema. Infine il *Remote System Management* garantisce la gestione remota dei dispositivi mobili, con funzioni di reset remoto per cancellare la memoria del terminale in caso di smarrimento o furto e per bloccare l'uso, il caricamento, l'aggiornamento e la parametrizzazione del sistema e delle applicazioni caricate.

Se queste sono caratteristiche che rientrano nella sfera tecnologica e funzionale, l'impresa non può prescindere dal ridisegno dei processi e dei servizi per trarre il massimo vantaggio dall'ubiquità delle operazioni. Può sembrare un compito arduo, ma la disponibilità di tecnologie idonee e l'evoluzione attuata in questi ultimi anni nei sistemi informativi rendono queste operazioni più agevole. Gli stessi volumi di crescita a due cifre registrati per gli smartphone negli ultimi mesi, associati alla crescente necessità di operare in mobilità delle aziende, supportata dalla maggior disponibilità di applicazioni e da tariffe TLC più convenienti, sono tutti fattori che lasciano intravedere uno sviluppo significativo di questo settore con i conseguenti benefici per tutto il mercato IT.

4

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI

I dati esposti nel capitolo precedente, offrono una visione precisa e puntuale, in termini quantitativi, del mercato italiano del software e servizi; una dimensione che, attraverso l'analisi storica, riesce a rappresentare compiutamente l'evoluzione dei trend. Insieme a questa, come di consuetudine, presentiamo i risultati della rilevazione annuale svolta sulle aziende, attesa dai molti sostenitori dell'Assintel Report. Essa ci permette di sovrapporre ai dati generali del mercato una ulteriore dimensione all'analisi, che garantisce una maggiore profondità e robustezza alle previsioni e aggiunge un puntuale valore qualitativo. La rilevazione "in presa diretta" sulle aziende end-user dei profili di orientamento tecnologico, sia in termini di investimento previsto, sia di selezione delle tecnologie da adottare, ci consente di ampliare lo spettro dell'analisi e sentire decisamente meglio il polso del mercato e coglierne i segnali del cambiamento.

La ricerca che documentiamo di seguito è immediatamente utilizzabile dai *marketer* e *decision maker* dell'industry del software e servizi, come un pratico prontuario delle dinamiche di mercato, viste alla luce della definizione di uno scenario previsionale il cui pilastro è l'opinione ed il punto di osservazione del *Cliente*. Riteniamo che, come nelle quattro edizioni precedenti, la popolarità di questa analisi sia in gran parte dovuta al metodo di ricerca, che accumula strati diversi e complementari di informazioni, approfondisce la loro



morfologia multidimensionale e sintetizza una interpretazione complessiva dell'evoluzione del mercato nel breve termine, ovvero nell'arco dei 12 mesi successivi. Il lettore attento ottiene una vista completa, intuitiva e, al tempo stesso articolata, dei risultati, pronti per un rapido utilizzo.

OBIETTIVI E METODOLOGIA

Come nelle precedenti edizioni la ricerca relativa alla Domanda di Software e Servizi IT in Italia è stata condotta con la *metodologia del Panel*.

Il *Panel* delle 500 aziende e organizzazioni partecipanti, stratificato per industry e dimensione d'azienda, è selezionato in modo da rappresentare con la migliore approssimazione possibile l'universo dei clienti target degli Associati di Assintel, che fruiscono di informatica con capacità di spesa sufficientemente rilevante e sono distribuiti nei diversi settori produttivi. Per questa ragione dal Panel sono escluse le Micro Imprese (<10 dipendenti e <2 Milioni di Euro di fatturato) e la Pubblica Amministrazione Centrale. Oltretutto questi comparti sottrarrebbero omogeneità al Panel e riteniamo debbano essere oggetto di ulteriori specifiche attività di survey. La stessa *Nextvalue* ne fa oggetto di attività in molteplici occasioni.

I lavori del Panel si sono svolti nel periodo giugno-luglio 2010; infatti quest'anno abbiamo deciso di posticipare di un mese in relazione alla maggiore volatilità del mercato. Come sempre hanno coinvolto attivamente *500 CIO e Responsabili IT* di altrettante aziende. La scelta dell'IT Manager come figura chiave deriva dalla necessità di rilevare argomenti progettuali che sono trasversali a tutta l'azienda e che necessariamente ricadono nelle competenze e nelle conoscenze dell'Information System. Le interviste one-to-one sono state realizzate con il sistema CATI, con la predisposizione di script strutturati per tematiche, che hanno permesso di rilevare puntuali informazioni ed opinioni circa *Strategie e Budget IT*, attuale e previsto nei 12 mesi a seguire, *Intenzione e Priorità di Investimento* in aree selezionate di software applicativo, infrastrutture tecnologiche e servizi IT, *Grado di Soddisfazione* dell'attuale fornitore di software e servizi e *Criteri* adottati nella scelta. Le informazioni raccolte sono state opportunamente codificate ed elaborate, ricavando distribuzioni di frequenza e misure di sintesi. I risultati sono stati espressi in forma grafica per rappresentare le evidenze significative, suddividendoli per segmento di mercato e per dimensione d'azienda.

Una particolare attenzione è stata rivolta all'area degli



investimenti, mediante l'analisi incrociata di Intenzione e Priorità, e l'ottenimento di *Matrici di Attrattività*, grafici a diagramma che forniscono una visualizzazione immediata della Intenzione media di acquisto rispetto alla Priorità media attribuita a ciascuna area di indagine. Da queste matrici è facilmente individuabile a livello visivo la posizione assunta da ciascun elemento specifico ed il risultato finale evidenzia le tendenze dell'elemento a disporsi in posizioni di Enigma, di Nicchia, di Alto Potenziale e di Diffusione.

Le distribuzioni percentuali riportate nel presente rapporto sono di tipo descrittivo e si riferiscono esclusivamente al comportamento degli intervistati; perciò l'attribuzione automatica dei risultati osservati all'intero universo di riferimento non è statisticamente corretta. Ciò nonostante la particolare qualità del Panel garantisce indicazioni sufficientemente valide e applicabili ad aziende similari. Rifacendoci alla disciplina comunitaria ed ai criteri convenzionalmente rispettati per la classificazione delle imprese, abbiamo seguito quella riportata nella seguente tabella (Tabella 4.1).

TABELLA 4.1

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®

Le figure seguenti mostrano la composizione del Panel per dimensione dell'impresa (Figura 4.1) e per tipo di attività economica (Figura 4.2). Il peso specifico prevalente è in favore delle Imprese Medie e Medio Piccole, pari al 68% della composizione del Panel; ciò è frutto della scelta di mettere a fuoco un target tra i principali prescelti dalle imprese dell'Offerta IT, sia globali sia locali, e dove esse concentrano gli sforzi maggiori.

Un'ultima nota va spesa circa la funzione aziendale degli intervistati. Tutte le interviste sono state realizzate con i Responsabili IT, CIO, IT Manager, ecc. o con i loro superiori diretti, in quanto interlocutori naturali e, come si diceva, nel ruolo di migliori

FIGURA 4.1

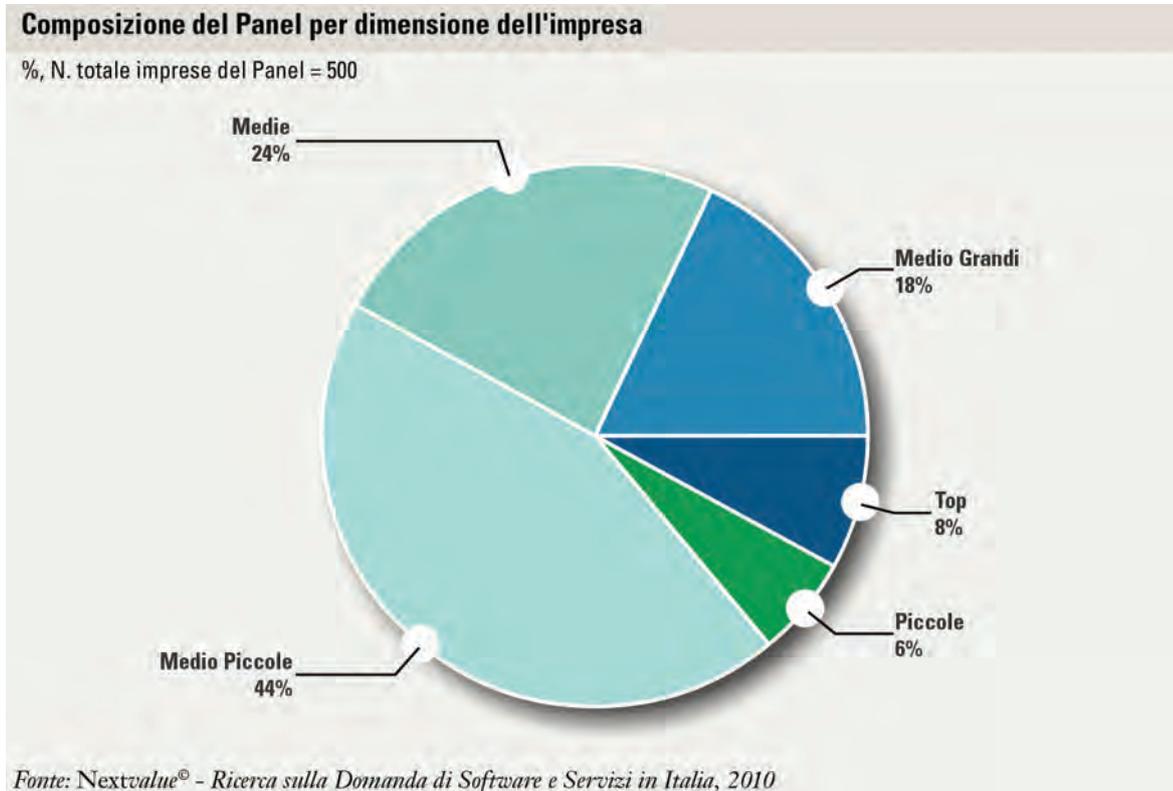
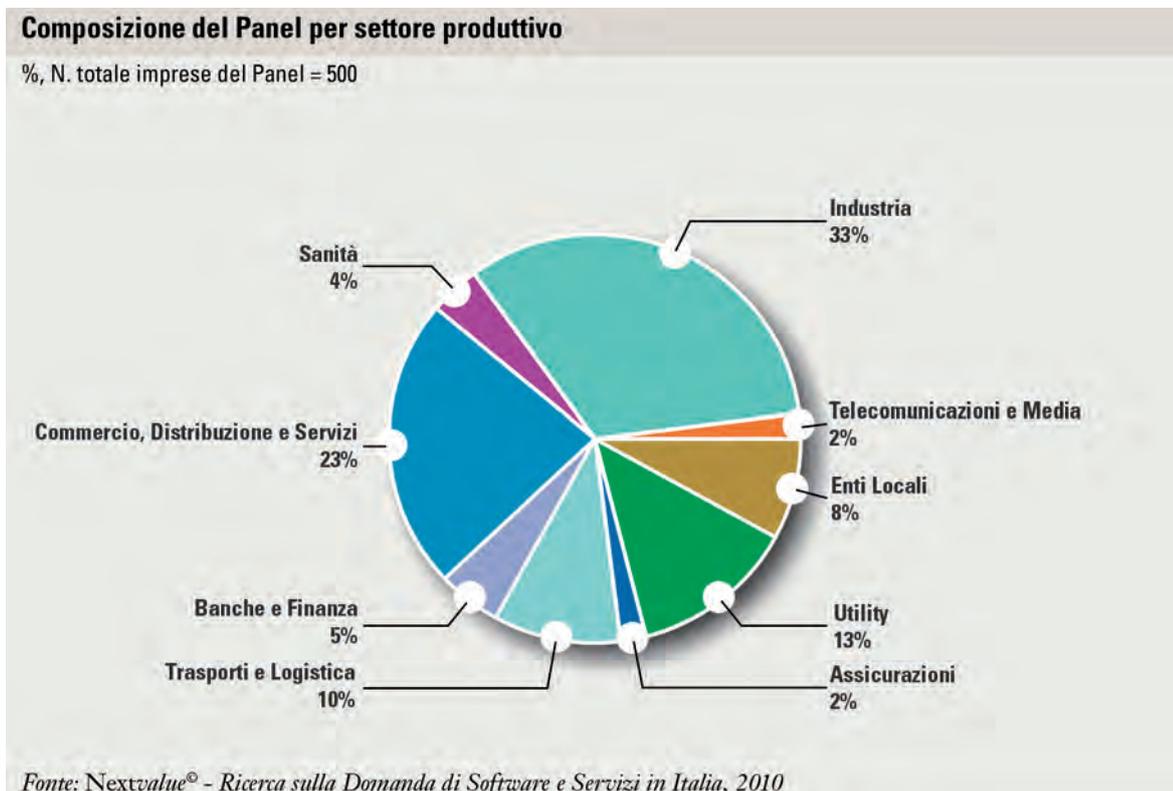


FIGURA 4.2



conoscitori dei processi delle loro aziende. In taluni casi la scelta del Responsabile IT è stata soggetta a decisioni e restrizioni imposte dalla stessa direzione aziendale o dalla proprietà; tuttavia le risposte riflettono l'opinione di chi in azienda guida le sorti dell'IT ed è, oltre che *decision maker*, anche un *opinion maker* fondamentale nel contesto del management aziendale.



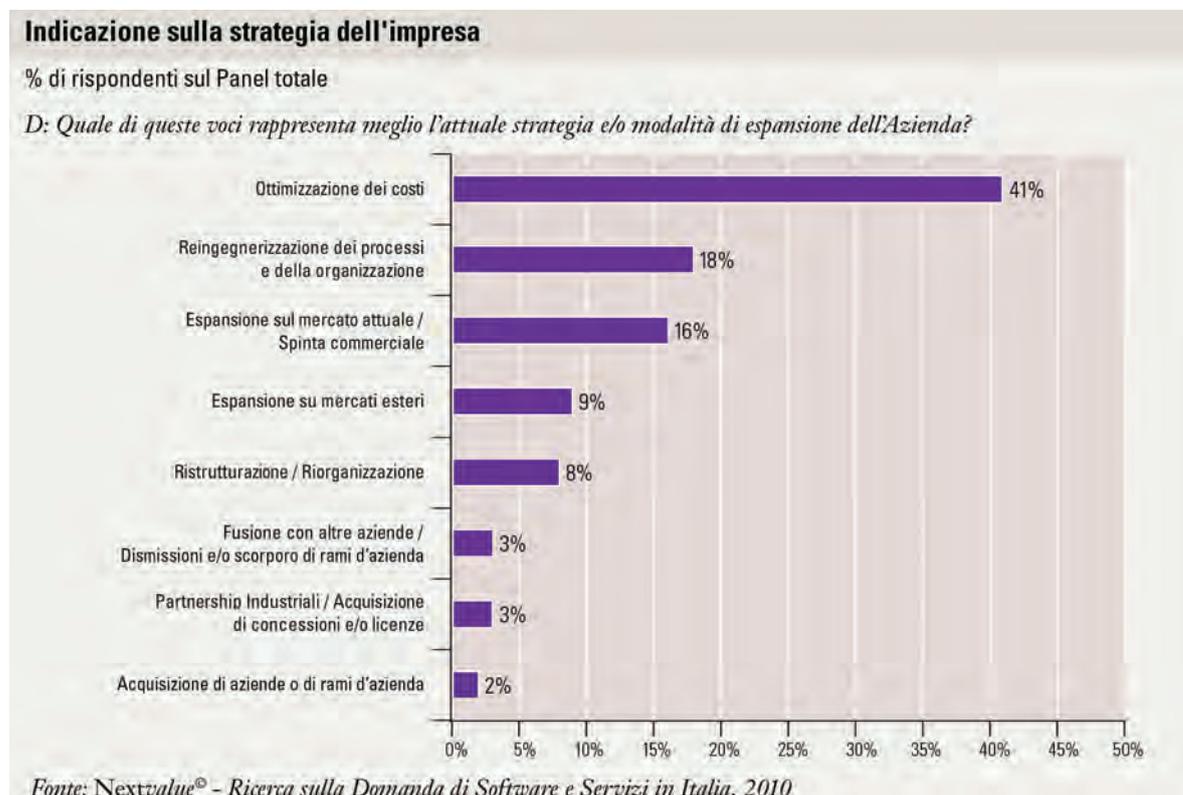
STRATEGIA DELL'IMPRESA

La prima fase della survey è rivolta ad individuare la strategia complessiva dell'impresa; perciò abbiamo proposto una ristretta selezione di temi che possono rappresentare meglio l'attuale strategia aziendale nel suo complesso (Figura 4.3).

L'efficienza operativa e la produttività sono da sempre le priorità delle imprese e, con l'affermarsi della competizione globale, sono divenute una necessità vitale. L'indirizzo strategico delle imprese non può quindi prescindere da prassi virtuose di contenimento dei costi e di allocazione razionale della spesa, ravvisabili in quel 41% di aziende che sottolinea ancora come principale strategia aziendale l'*ottimizzazione dei costi*.

Pur essendo quest'ultimo, ancora una volta, l'item più appropriato, prosegue la tendenza già emersa nella scorsa edizione a

FIGURA 4.3





votare con maggiore frequenza anche altre “strade da percorrere” per portare l’azienda al successo e non è un caso che l’ottimizzazione dei costi dal 75% delle citazioni del 2008 sia passata al 44% nel 2009 per giungere al 41% del livello attuale.

La novità rispetto agli anni scorsi è la più elevata propensione alla *Reingegnerizzazione dei processi e della organizzazione* (18%) che sostituisce, al secondo posto nelle citazioni, la *Ristrutturazione/Riorganizzazione aziendale*, quest’anno segnalata solo dall’8% degli IT Manager come principale strategia aziendale a fronte di un 16% registrato nel 2009. Fra queste due strategie si frappongono l’*Espansione sul mercato attuale/Spinta commerciale* (16%) e l’*Espansione sui mercati esteri* (9%).

La via dello sviluppo passa dunque indubbiamente attraverso una maggiore propensione a *strategie d’attacco*, anche se nella nostra rilevazione i sintomi del mantenimento di rendite di posizione e di estrema prudenza sono ancora molto evidenti.

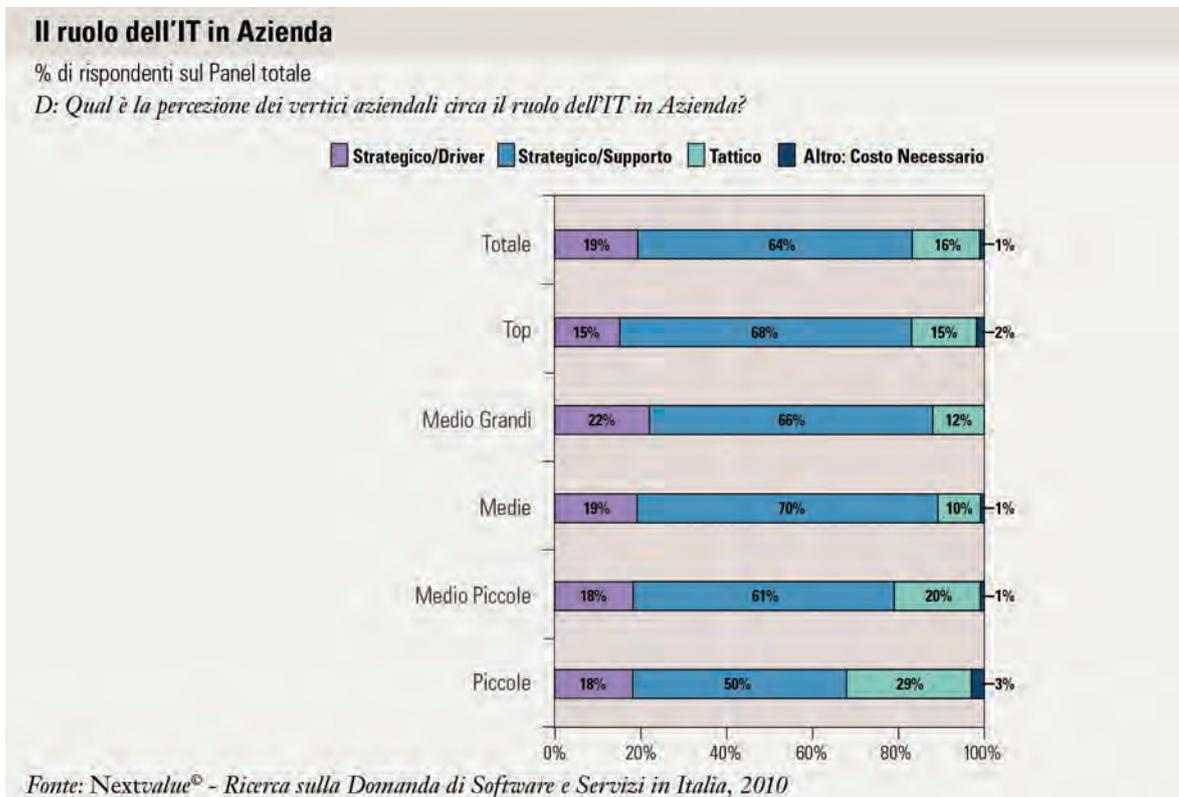
STRATEGIA DELL’INFORMATION SYSTEM E BUDGET IT

La sequenza strutturata del questionario sottoposto agli IT Manager del Panel, presenta un primo set di domande finalizzato a conoscere la percezione della spesa IT presso i vertici aziendali e l’attuale dimensione e composizione del *Budget IT* e quello previsto su base annua. L’obiettivo è di valutare la propensione delle imprese all’investimento tecnologico, di dedurre una proiezione valida sulla capacità di allocazione di risorse per programmi e di conoscere le policy aziendali che impattano i Sistemi Informativi.

Prima di affrontare tale ambito di analisi è opportuna una ulteriore premessa: in relazione alla dimensione dell’organizzazione le decisioni di merito circa la spesa IT vengono prese con varie modalità. Vi sono aziende in cui la delega di gran parte delle decisioni di investimento è ancora lasciata all’Ufficio Acquisti, ma sempre più, ogni decisione di investimento è dell’Amministratore Delegato e del Management Team. Pertanto le risposte sulla propensione delle imprese all’investimento in IT e sull’incidenza dei budget sul fatturato tengono conto di questo quadro di riferimento.

Uno dei trend emersi negli ultimi due anni è che all’Information System è riconosciuto un ruolo maggiormente strategico nella gestione dell’attività aziendale: il 19% del Panel gli riconosce un ruolo di guida del cambiamento e ben il 64% gli riconosce un ruolo di supporto allo sviluppo del business. Rimane il solo 16% a considerare l’investimento IT tattico ed un 1% come “costo

FIGURA 4.4



necessario” (Figura 4.4).

Nonostante ciò solo il 17,6% delle divisioni IT delle aziende del nostro Panel ha a disposizione un budget annuale di spesa complessivo (gestione dell’esistente, investimenti in nuovi progetti, spese per il personale e spese di telecomunicazioni) che supera i 500 Mila Euro (Figura 4.5).

Il dato molto importante dell’incidenza del budget IT sul fatturato dell’azienda è mostrato in Figura 4.6. Come già riscontrato lo scorso anno, una quota superiore all’80% dei rispondenti dichiara un budget IT stabile al di sotto della soglia del 2% del fatturato.

Vi sono però novità interessanti; ad esempio il 53% del Panel attuale, rispetto al 37% di quello dell’anno scorso, dichiara un budget IT che non raggiunge l’1% del fatturato, un ulteriore 27% un budget IT compreso tra 1% e 1,5% (lontano dal 33% dell’anno scorso) e solo un 9% tra l’1,5% ed il 2%. Insomma chi spendeva meno spenderà ancora di meno. Viceversa solo il restante 11% delle imprese è sul versante di chi destina più del 2% del proprio fatturato al budget di investimento in informatica.

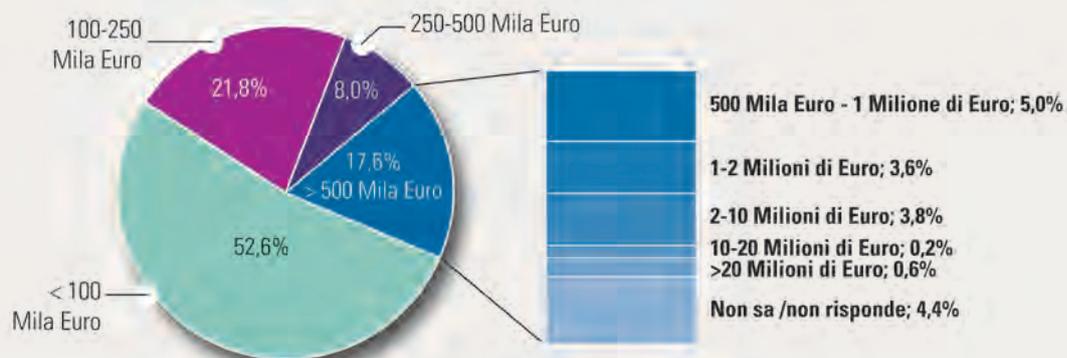
FIGURA 4.5

Disponibilità economica della Divisione IT

% di rispondenti sul Panel totale

D: Qual è la disponibilità economica della divisione IT in termini di budget 2010

(disponibilità complessiva, incluse le spese del personale, di gestione, gli investimenti e le spese di Tlc)?



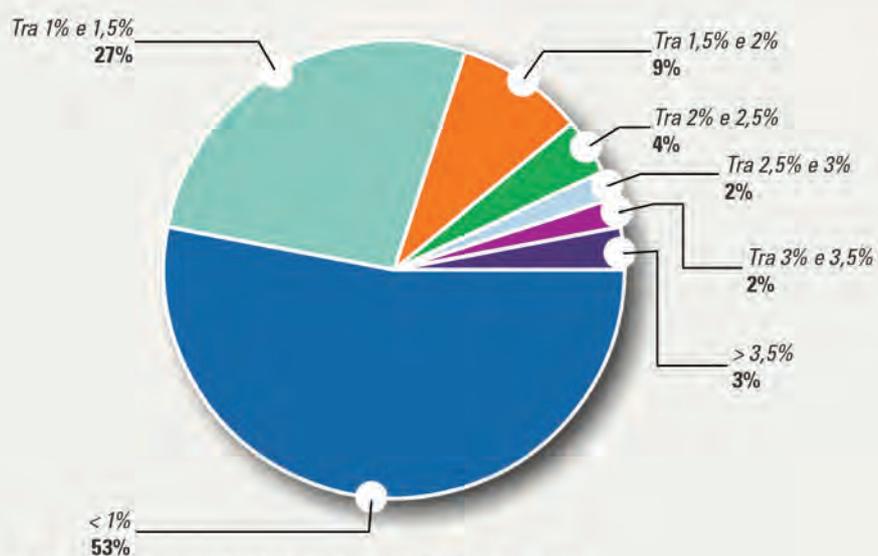
Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.6

Incidenza percentuale media attuale del budget IT sul fatturato

% di rispondenti sul Panel totale

D: Qual è l'incidenza percentuale media ATTUALE del budget dell'Information System (disponibilità complessiva, incluse le spese del personale, di gestione, gli investimenti e le spese di TLC) sul fatturato dell'Azienda?



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

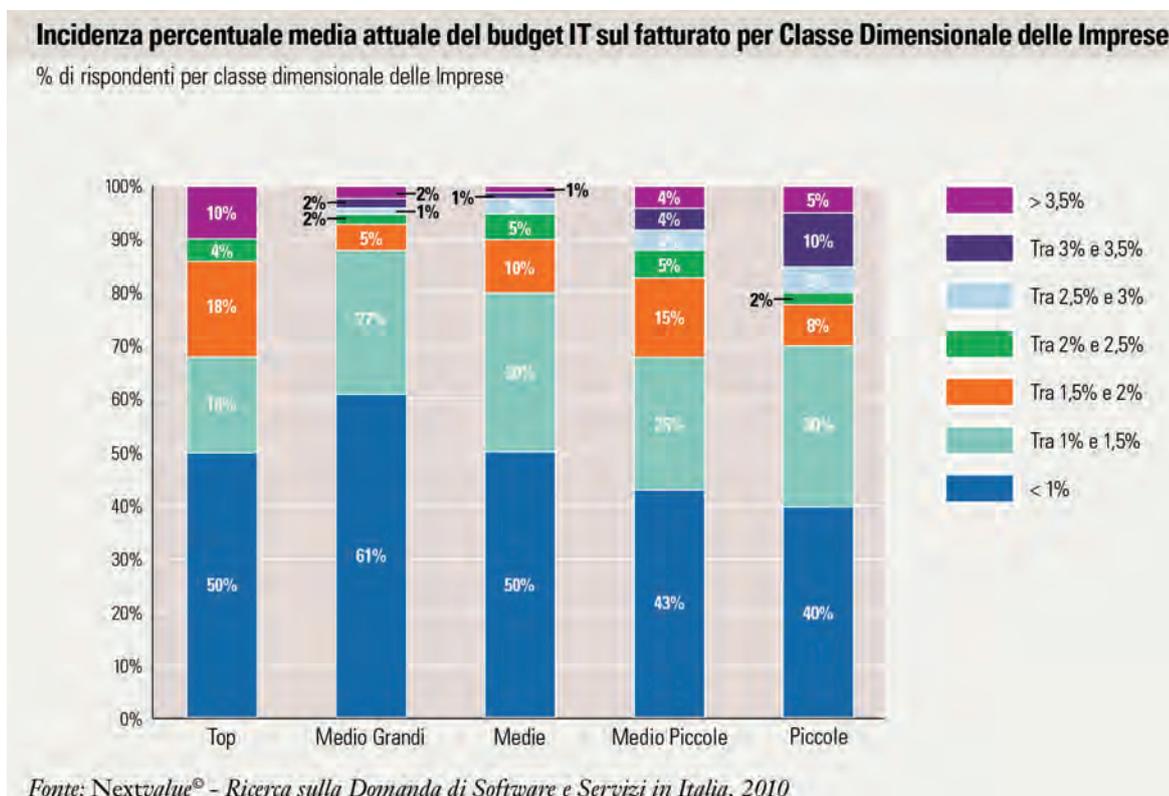


Al di là della lettura del dato numerico è opportuno anche cogliere quanto è stato direttamente messo in evidenza dai partecipanti, laddove in molti hanno riportato commenti circa una accresciuta criticità dello stesso processo di budgeting. La tendenza principale in tempi recenti è di incentrare le scelte sulle principali voci di investimento, nonché sulle motivazioni stesse dei budget e sulle modalità di misurazione dei ritorni attesi e sui reali vantaggi competitivi ottenibili, nella convinzione che le risorse economiche possano essere allocate in modo più razionale e secondo un criterio top down e di portfolio management. 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 destinate al funzionamento dell'infrastruttura ed alla sua manutenzione evolutiva: forse la crisi ha prodotto come effetto positivo, quello di accentuare la maturazione dello stesso processo di decisione IT, rendendolo più accurato e condiviso.

Comunque sia, la maggioranza assoluta delle aziende intervistate ritiene che l'IT non sia una funzione pedissequamente subordinata o separata dal processo decisionale dell'azienda, anzi ne rappresenta l'intelaiatura, ne abilita il funzionamento ed il cambiamento, permea azioni e processi. Il confronto costante tra IT e le divisioni di business ed i colleghi C-level si fa più usuale, così come anche il confronto tra le aziende dello stesso comparto. In termini di budget gli assiomi tecnologici tendono con più frequenza a lasciare il posto alle argomentazioni di opportunità connesse con il business e la sfida per i Responsabili IT è di saperne mappare efficacia ed efficienza.

Tra i risultati della ricerca il dato di incidenza attuale della spesa IT sul fatturato, esploso per classe dimensionale, così come è illustrato dalla Figura 4.7, è molto significativo. Innanzitutto osserviamo che la soglia di incidenza media diviene più elevata all'aumentare delle dimensioni aziendali, con l'eccezione delle Piccole Imprese, fenomeno quest'ultimo probabilmente riconducibile alla dimensione stessa del fatturato, che obbliga ad una soglia di investimento minimo sotto il quale non ha senso scendere. Una struttura dimensionale più grande rappresenta sicuramente un vantaggio rispetto alla capacità di adottare tecnologia ed è realistico ritenere che sussista una *soglia critica* dimensionale nei processi di adozione. Esistono molteplici fattori che spingono le imprese di più grande dimensione ad assumere il ruolo di *first mover* nel processo di adozione della tecnologia informatica e, fra essi, le migliori

FIGURA 4.7

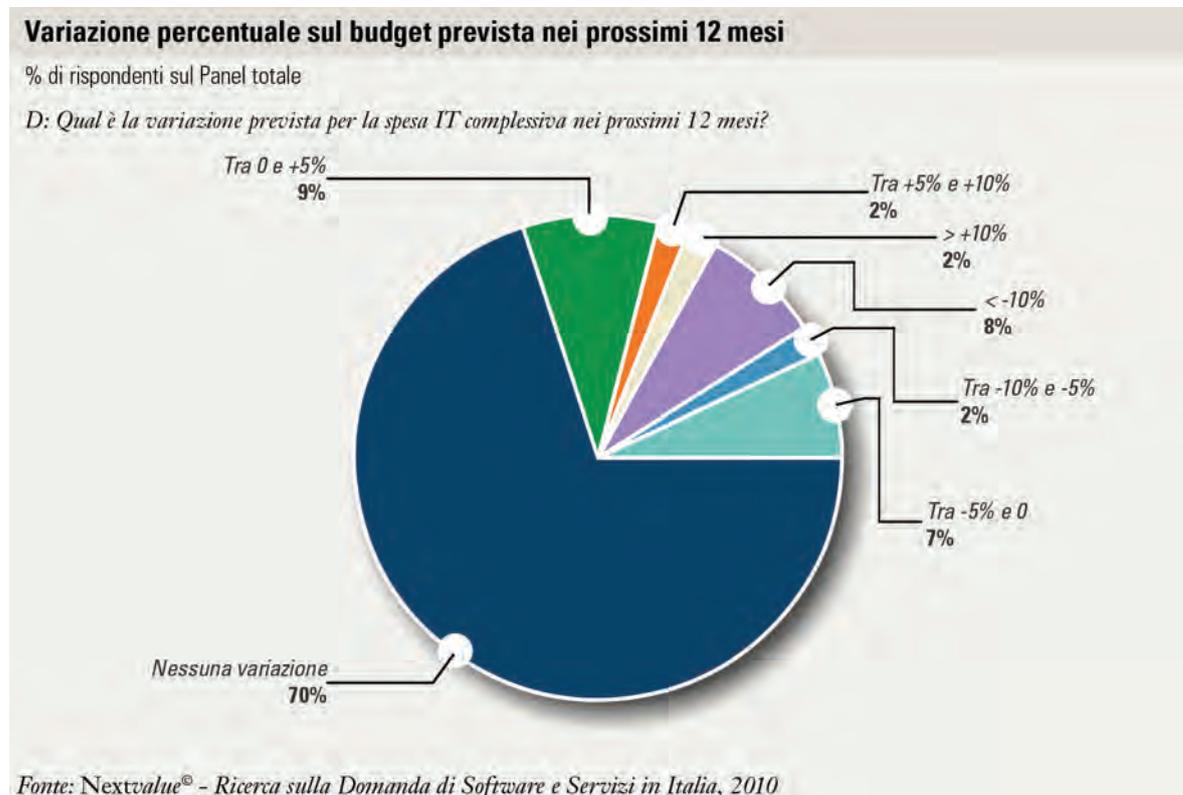


competenze professionali presenti, in grado di interagire meglio con le nuove tecnologie, e la migliore formalizzazione dei modelli organizzativi.

Può sembrare ragionevole attendersi che le imprese con migliori performance di crescita di mercato siano le più propense ad adottare innovazioni e quindi più incentivate a destinare investimenti in questa direzione. In realtà la correlazione non è così diretta, come mostrano diverse statistiche e spesso la relazione fra adozione di IT e performance vale anche in senso inverso: l'impiego sufficientemente intensivo delle tecnologie permette di risalire da livelli di performance complessive insoddisfacenti perché il monitorare meglio le esigenze dei propri clienti ed il razionalizzare gli approvvigionamenti ed i processi produttivi può migliorare la posizione competitiva nel mercato.

L'allocazione delle risorse economiche per i prossimi 12 mesi da parte del nostro Panel configura la previsione di variazione di budget mostrata dalla Figura 4.8. L'indicazione prevalente è *nessuna variazione*, che registra fino al 70% dei consensi; la restante quota si

FIGURA 4.8

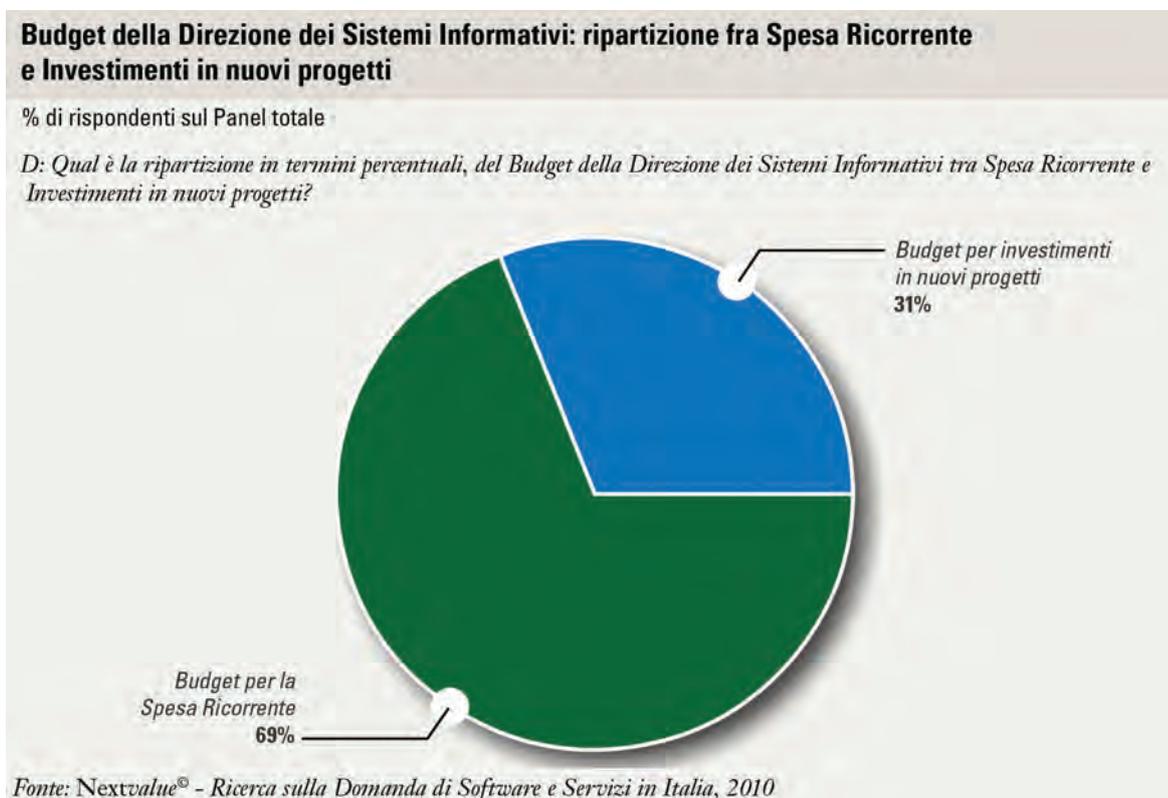


spartisce tra un 17% di aziende che dichiarano *riduzioni* del budget a fronte di un 13% di aziende che invece registrano *incrementi*. La distribuzione di quest'anno rispetto a quella riscontrata lo scorso anno, in cui solo il 48% del Panel dichiarava che il budget non avrebbe subito modifiche nell'arco dei successivi 12 mesi, dimostra in larga parte una situazione "di attesa" nei confronti della riconfigurazione di uno scenario economico che fa da sfondo all'azienda e che va via via chiarendosi rispetto ad un anno fa.

Entrando nel merito delle principali aree di spesa, il nostro Panel indica che il budget IT complessivo è ripartito mediamente come mostra la Figura 4.9, ovvero con il 69% del Budget destinato alla *Spesa Ricorrente*, in pratica ai costi *running*, cioè destinati a mantenere la struttura allo stato dell'arte ed il restante 31% devoluto al *Budget per gli Investimenti in nuovi progetti*.

L'idea comune di più IT Manager è che in questo 2010, chiaramente difficoltoso, il primo passo da affrontare sia la difesa dei progetti più rilevanti, già decisi ed in corso e che non possono subire ulteriori intoppi. Occorre preservarne priorità di finanziamento e di

FIGURA 4.9



continuità, a costo di distribuire in modo diverso le risorse rimanenti e ripianificando gli interventi che riguardano ciò che non è essenziale. Pertanto la modalità è di riconfermare il portfolio dei progetti e di sottoporlo ad una ampia condivisione in azienda, mantenendo sotto stretto controllo i costi correnti e mantenendo ad ogni costo le priorità già decise. Vi è decisamente poco spazio per nuove iniziative né, tantomeno, per avviare revisioni delle strategie, come, per esempio, avviare azioni nell'ambito del Cloud Computing. I progetti attuali sono quelli improcrastinabili per lo stesso funzionamento dell'azienda o per supportare il percorso intrapreso da essa.

La spesa corrente è caratterizzata dalle molteplici componenti mostrate dalla Figura 4.10. La quota del budget ricorrente dedicata alla componente *Spesa IT* è la più rilevante e ammonta al 45,7% del totale; il resto è ripartito quasi equamente tra budget dedicato agli investimenti in *TLC/Comunicazione/Internet* (24,7%) e budget dedicato alle *Risorse Umane* (29,6%).

Per quanto riguarda la ripartizione del budget dedicato alla Spesa IT la linea di tendenza vede le imprese del Panel dedicare all'investimento in Software e Servizi IT oltre il 70% di tale budget.

FIGURA 4.10

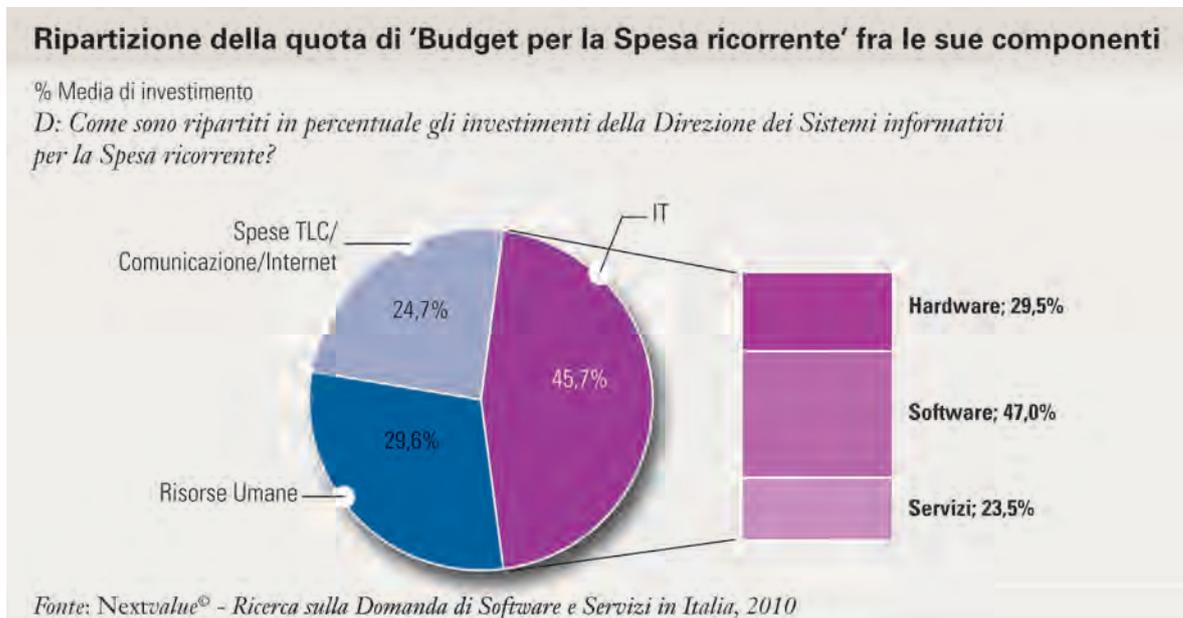
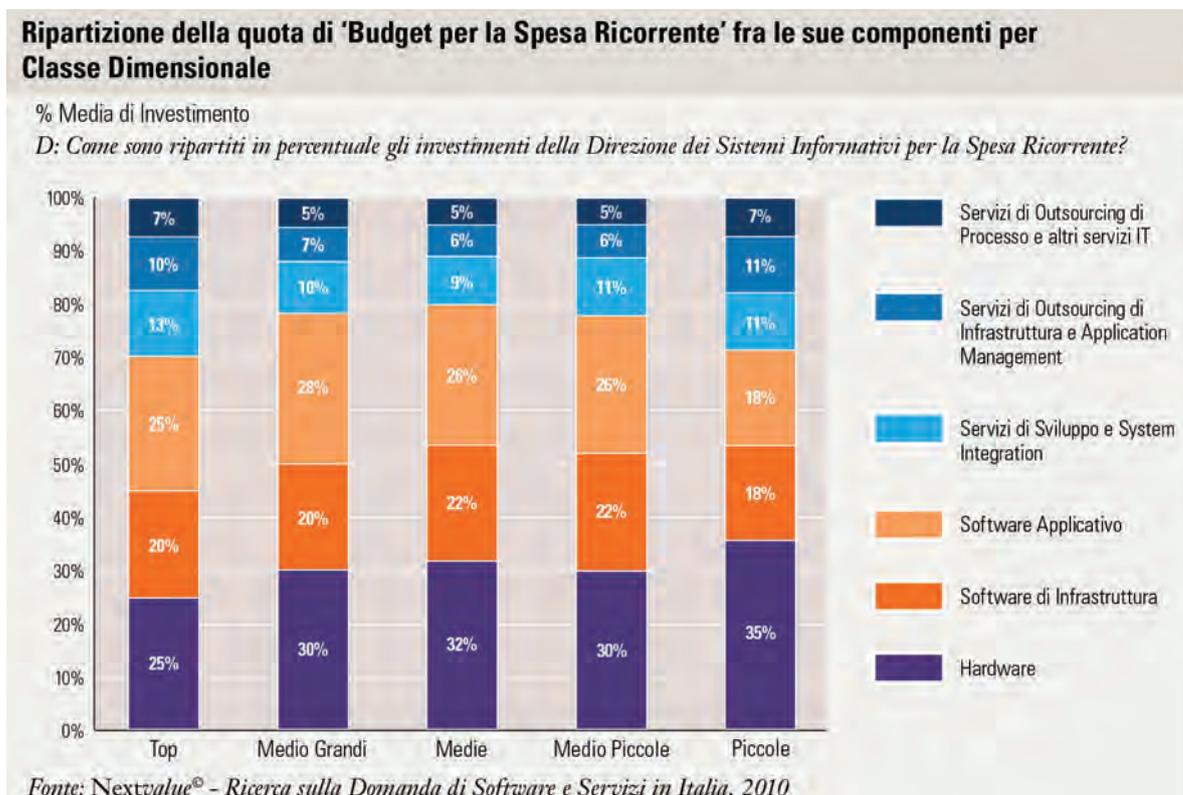


FIGURA 4.11



Abbastanza omogenee le scelte rilevabili tra le diverse classi dimensionali d'azienda, mostrate in Figura 4.11.

Considerazioni differenti si pongono invece a proposito della ripartizione del *Budget per Investimenti in Nuovi Progetti*, mostrato in Figura 4.12. In questo caso la quota vera e propria di Spesa IT è di gran lunga superiore rispetto a quella destinata alle risorse umane e alle spese per TLC/Comunicazione/Internet.

FIGURA 4.12

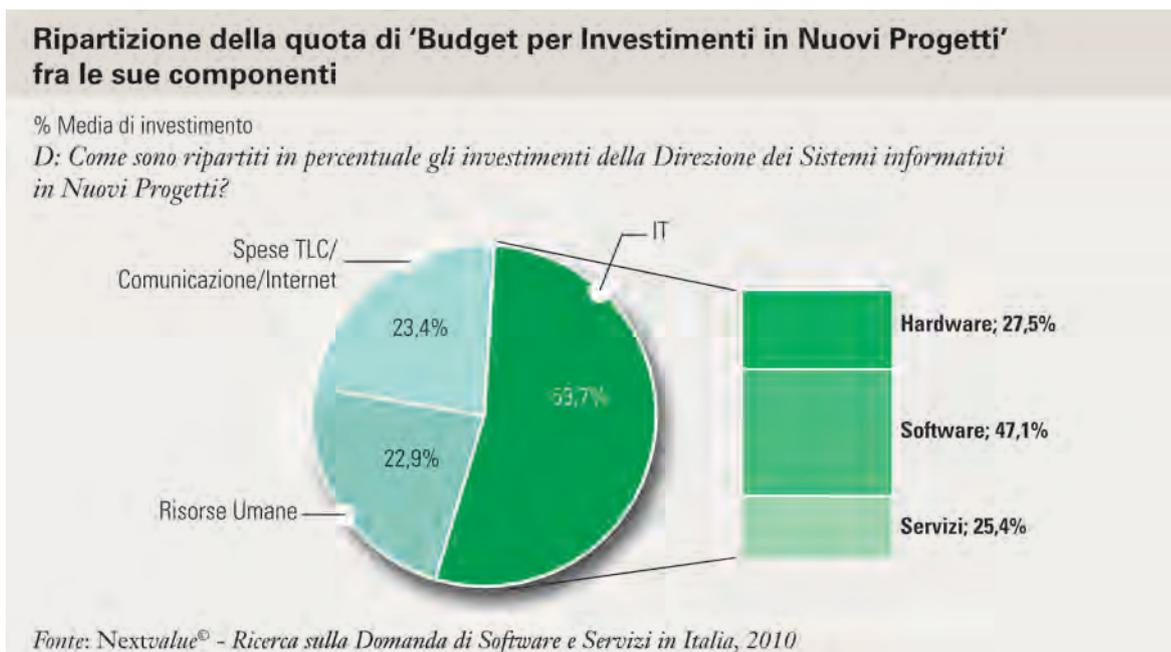
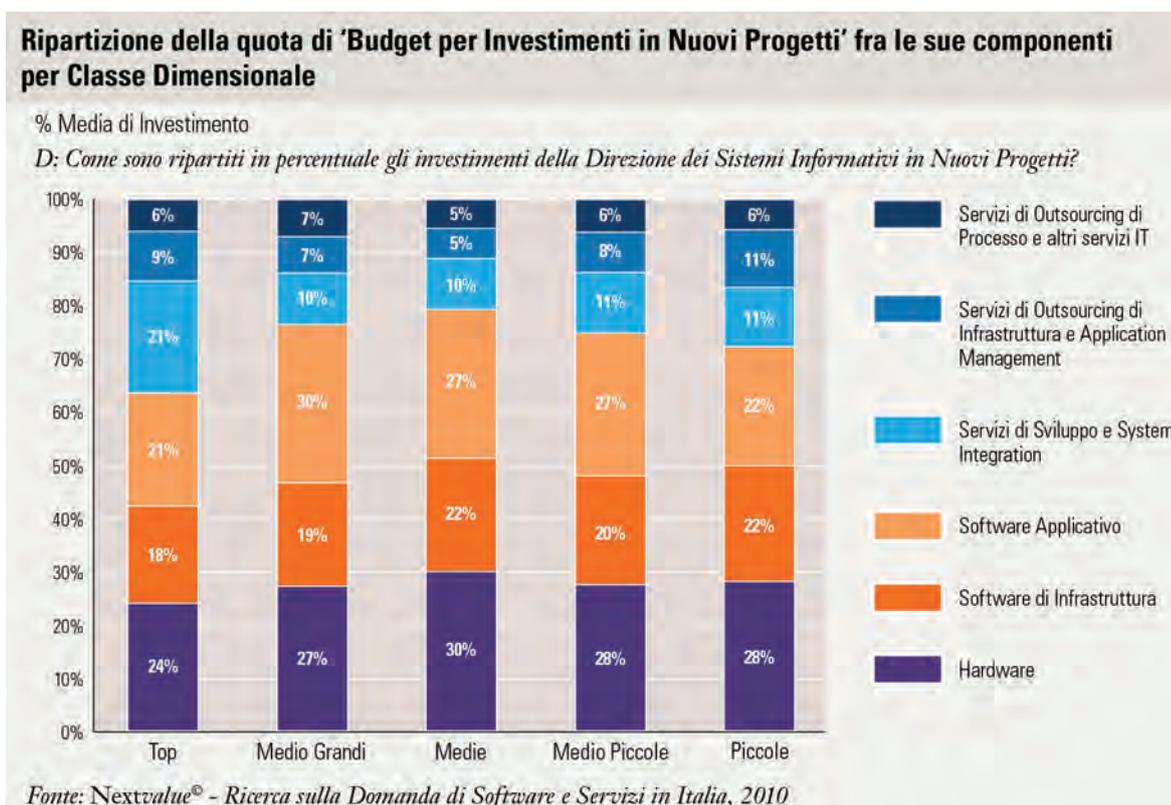


FIGURA 4.13



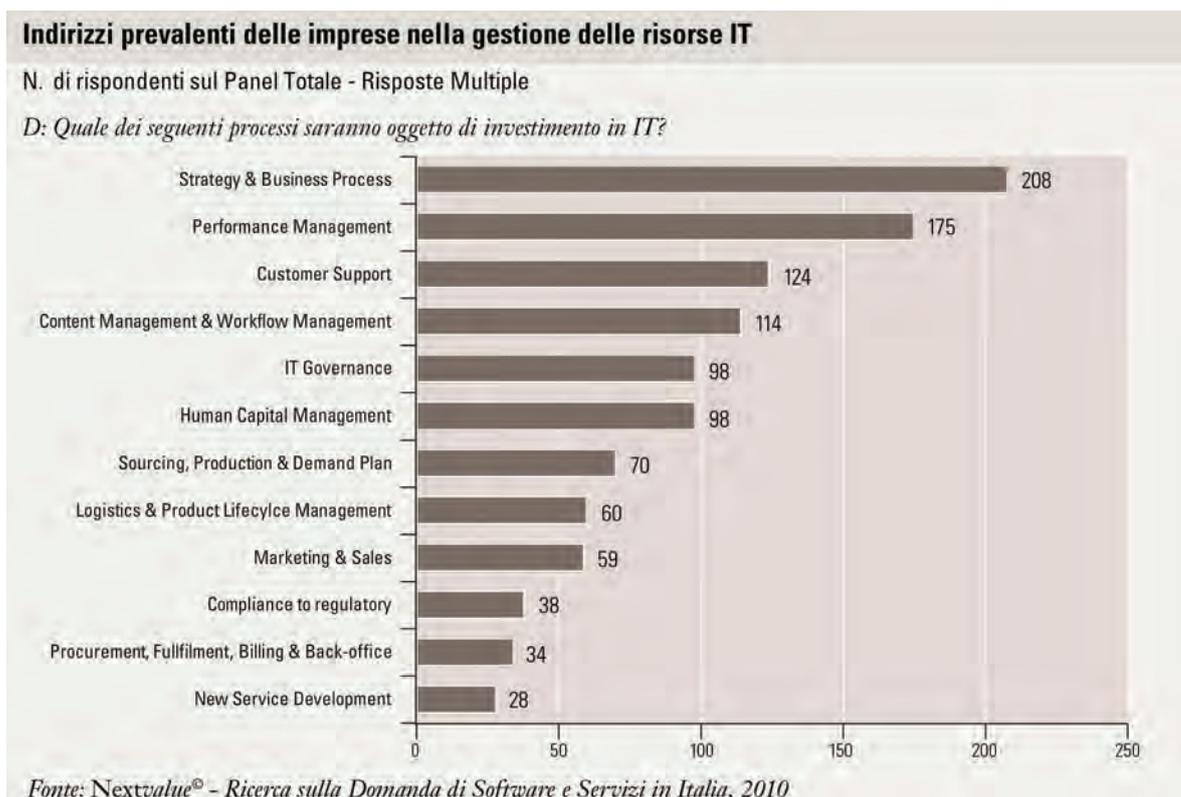


Al solito riportiamo anche la distribuzione delle scelte rilevabili tra le diverse classi dimensionali d'azienda nella Figura 4.13.

A conclusione di questo primo set di domande abbiamo sottoposto al Panel, sotto forma di formulazioni predeterminate e differenziate in funzione del segmento di mercato di appartenenza dell'azienda, le indicazioni circa il migliore indirizzo dei budget IT, dando facoltà di fornire risposte multiple (Figura 4.14).

Strategy & Business Process e *Performance Management* sono i due indirizzi prevalenti, in primissimo piano soprattutto nelle Aziende Medie e Medio Piccole. Seguono nella classifica delle citazioni l'adozione di metodologie e strumenti di *Customer Support*, di *Content Management & Workflow Management*, di *IT Governance*, di *Human Capital Management*, e un'aggregazione di investimenti a supporto del *Sourcing* e del *Production & Demand Plan*.

FIGURA 4.14



INTENZIONE E PRIORITÀ DI INVESTIMENTO

In merito alla destinazione specifica dei budget gli IT manager 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, e sul dettaglio delle loro principali componenti: nel caso di *Software Applicativo* ne sono prese in esame

undici, in quello della *Infrastruttura Tecnologica* tredici e nel caso dei *Servizi IT* dieci.

In appendice a questo capitolo, nella Tabella 4.2, riportiamo una breve *legenda* delle definizioni e delle relative abbreviazioni di cui faremo uso da qui in avanti.

Una nota importante: rispetto all'edizione dello scorso anno il Cloud Computing è stato scomposto nelle sue due componenti *Infrastructure as a Service (IaaS)* e *Platform as a Service (PaaS)*, relative ai servizi infrastrutturali e quindi accorpate, insieme alla Virtualizzazione, nel cluster delle domande relative alla *Infrastruttura Tecnologica*, e in quella del *Software as a Service (SaaS)*, che quest'anno è parte integrante del cluster dei *Servizi IT*.

Ci è sembrato anche doveroso sottolineare, là dove importante, il piazzamento relativo di queste componenti rispetto a tutte le altre della stessa categoria, trattandosi di una novità assoluta emersa dalle interviste di quest'anno.

Le specifiche domande rivolte agli IT manager 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 Servizi IT, ndr.*] nei prossimi 12 mesi. Se intende investire, o l'investimento fosse già previsto, ci indichi un valore di Priorità di Investimento in una scala da 1 a 5. 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 viva 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 diffusi su larga scala. E' 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 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. Per facilitare l'interpretazione dei percorsi, come in precedenti edizioni del Report, abbiamo inserito un indicatore ulteriore, sotto forma di freccia tratteggiata rossa che segnala il cambio di posizione rispetto al rilevamento precedente.

Prima di passare alla presentazione di dettaglio vogliamo fornire un'interpretazione riassuntiva dei risultati di quest'anno, al solo fine di facilitarne una migliore chiave di lettura. Il dato più eclatante è il significato sottostante alle medie complessive espresse nelle Matrici di Attrattività dalle linee che delimitano i quadranti stessi. Quest'anno otteniamo valori medi complessivi sia delle Intenzioni di Investimento, sia delle Priorità d'Investimento, decisamente più alti rispetto all'anno scorso in tutti gli ambiti di analisi, dal Software

Applicativo, all'Infrastruttura Tecnologica e ai Servizi. Ciò ad indicare una migliore chiarezza nella compilazione dei budget e dei piani e quel lavoro di ranking applicato ai progetti in portfolio di cui si accennava in precedenza.



SOFTWARE APPLICATIVO – TOTALE PANEL

Prendiamo ora in esame la propensione all'investimento per i prossimi 12 mesi delle imprese del Panel per ciò che concerne il Software Applicativo e le 11 aree di relativa scomposizione. Commenteremo solo brevemente i diagrammi di Intenzione e di Priorità di Investimento per concentrare la nostra attenzione sui dati incrociati con l'ausilio delle Matrici di Attrattività. Per una corretta interpretazione delle matrici valgono le considerazioni generali di cui sopra.

I risultati complessivi del Panel sulle Intenzioni di Investimento sono esposti nella Figura 4.15. Nelle prime posizioni del rank si collocano le categorie applicative elencate qui sotto con la percentuale di rispondenti che ha indicato l'Intenzione.

Extended ERP	55%
CPM e BI	52%
Web Content Management	50%
CRM	50%
ECM	46%
Tele-sorveglianza, Tele-controllo, M2M	42%

Da questo primo dato possiamo rilevare la grande attenzione riservata alla razionalizzazione dei processi interni ed all'aggiornamento dei sistemi informativi, a conferma di quanto dichiarato a proposito degli indirizzi strategici aziendali. Rispetto al 2009 va evidenziato un sensibile incremento di previsioni di investimento in *Corporate Performance Management* e *Business Intelligence (CPM e BI)* contemporanea ad una forte riduzione del livello di adozione di *Applicazioni per Mercato Verticale*.

Il grafico, relativo alla Priorità di Investimento è in Figura 4.16 ed illustra i punteggi ottenuti, nella scala da 1 a 5, quando il rispondente ha indicato l'Intenzione di Investimento. Dall'osservazione di tale grafico si può derivare una distribuzione su valori mediamente più alti rispetto a quanto rilevato nel corso della passata edizione del Report.

Se osserviamo i risultati proiettati nella Matrice di Attrattività, in

FIGURA 4.15

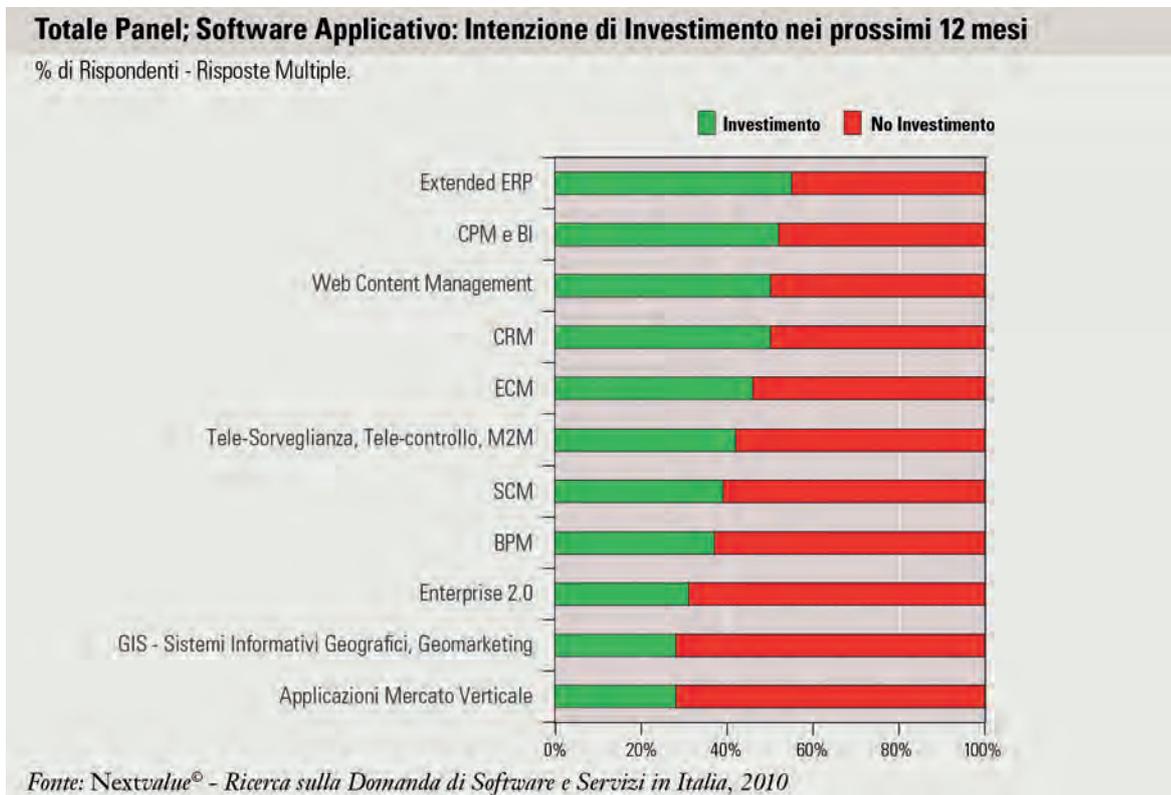


FIGURA 4.16

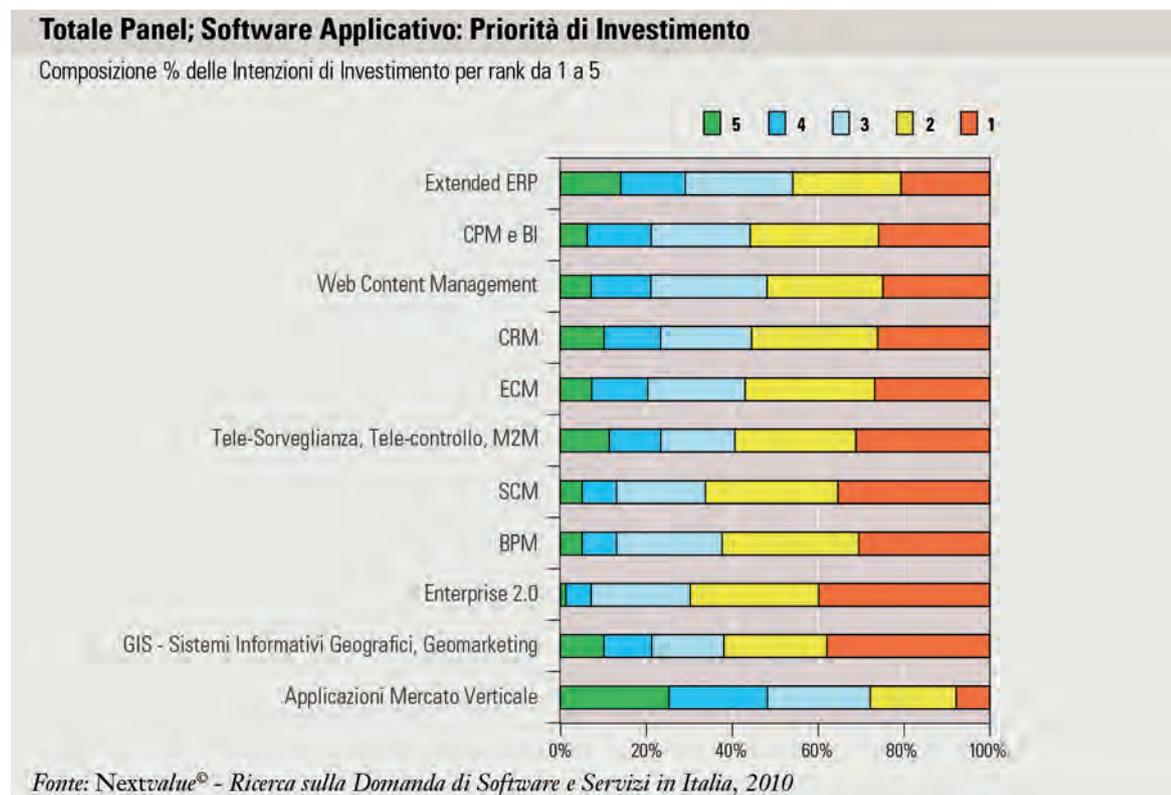


FIGURA 4.17

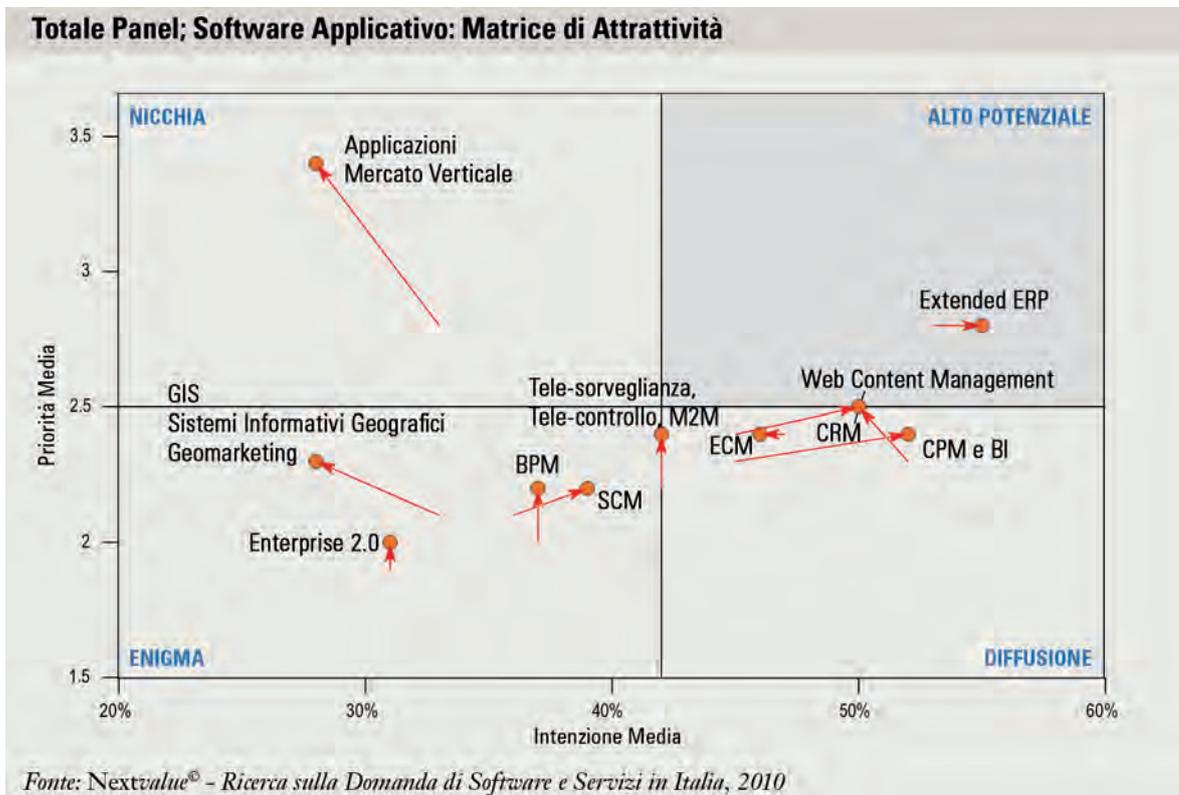


Figura 4.17, spicca una media di Priorità relativamente alta e pari a 2,5 (2,4 nel 2009) ed una media di Intenzione pari al 42% (era 40,5% nel 2009).

Si mantiene elevata l'attenzione dei CIO verso le soluzioni di *Extended ERP*, che crescono nelle Intenzioni di Investimento espresse dal Panel quest'anno, mentre rimangono stabili per quanto riguarda la Priorità di Investimento. Alto poi è l'interesse per tutto ciò che concerne il Content Management, ovvero la gestione dell'informazione come asset e supporto dei processi. Infatti oltre all'*Extended ERP* nel quadrante di Alto Potenziale è presente il *Web Content Management* mentre l'*Enterprise Content Management (ECM)* si posiziona nel quadrante Diffusione con priorità alta e ai limiti superiori del quadrante stesso. Per il *Web Content Management* è d'obbligo segnalare come rispetto ad un anno fa esso rimanga sostanzialmente invariato nel livello di Priorità di Investimento mentre aumenti sensibilmente nell'Intenzione. Questa area, cioè, interessa un numero significativamente maggiore di aziende.

A conferma di quanto già emerso l'anno scorso, l'attenzione al cliente è tra le principali motivazioni delle aziende intervistate e in linea con quanto riscontrato anche nell'ambito della strategia dell'Information System, il *Customer Relationship Management (CRM)* si posiziona saldamente nel quadrante di Alto Potenziale.

Sempre significativamente in linea con quanto messo in evidenza



dalle risposte sulla strategia dell'Information System, cresce l'intenzione di investimento in applicazioni a supporto dell'analisi delle performance aziendali, ovvero di *Corporate Performance Management (CPM)* e di *Business Intelligence (BI)*, ovvero degli strumenti che forniscono una rappresentazione realistica ed immediata dei risultati e dei trend delle attività operative, utilizzabili con logiche self-service e sempre più attraverso il Web. CPM e BI infatti si posizionano nel quadrante Diffusione.

Sempre nel quadrante di Diffusione, avanzano anche le soluzioni di *Telecontrollo*, *Telediagnosi*, *Machine-to-Machine (M2M)*.

Nel quadrante di *Nicchia* troviamo solo le *Applicazioni per Mercato Verticale*, che crescono in relazione alla Priorità di Investimento, mentre perdono terreno sul fronte dell'Intenzione.

Infine nel quadrante *Enigma* troviamo *Business Process Management (BPM)*, *Supply Chain Management (SCM)* insieme a *Enterprise 2.0* e *Sistemi Informativi Geografici e Geomarketing (GIS)*. Vedremo come queste aree applicative in realtà si posizionano di volta in volta anche in quadranti diversi e più motivanti, in relazione alle dimensioni d'azienda e alla sua appartenenza ad uno specifico segmento di mercato.

SOFTWARE APPLICATIVO – RISULTATI PER CLASSE DIMENSIONALE

Passiamo ora in rassegna la propensione di Investimento e la Priorità delle Imprese del Panel per classe dimensionale.

Software Applicativo – Imprese Top

Significative le differenze registrate nel segmento Top rispetto al Panel complessivo, sia nella Media di Intenzione (53%), sia nella Media di Priorità (2,7), che si alzano con decisione.

Nel quadrante di Alto Potenziale della Matrice di Attrattività si posizionano le aree del CPM e della BI, del Web Content Management e del BPM, oltre all'Extended ERP, che riguadagna posizioni sia in termini di media di Intenzione di Investimento sia di media di Priorità di Investimento rispetto ad un anno fa. Nel quadrante di Diffusione troviamo le soluzioni di CRM e di ECM.

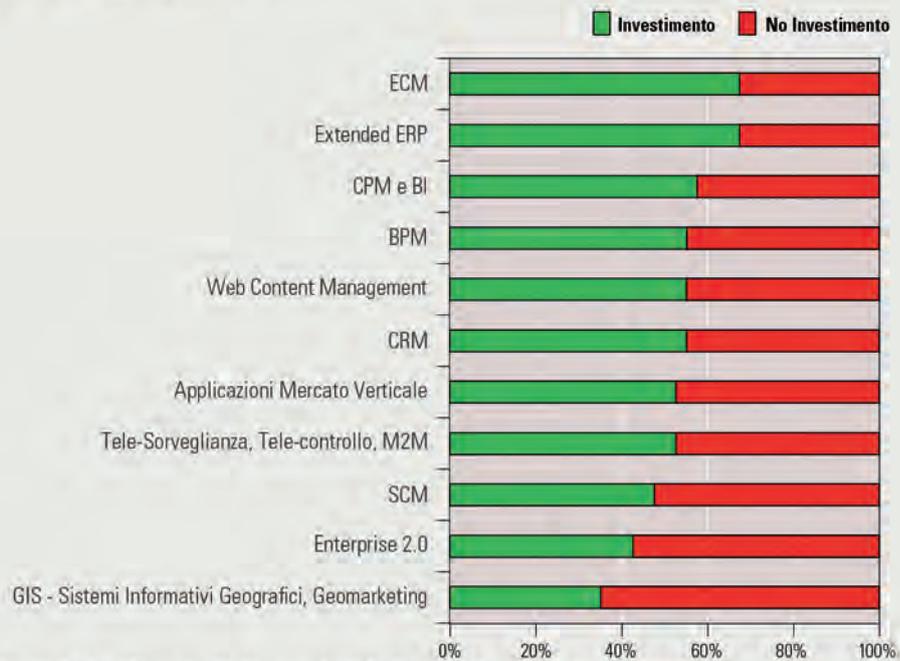
Le Applicazioni di Mercato Verticale come già l'anno scorso si posizionano nel quadrante Nicchia migliorando sensibilmente sia il livello di Priorità sia il livello di intenzione media di Investimento dichiarato dai Chief Information Officer intervistati.

GIS, Enterprise 2.0 e SCM si posizionano invece nel quadrante Enigma. In questo caso anche le soluzioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M rimangono in Enigma, anche se ai confini delle medie di adozione dell'investimento.

FIGURA 4.18

Imprese Top; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

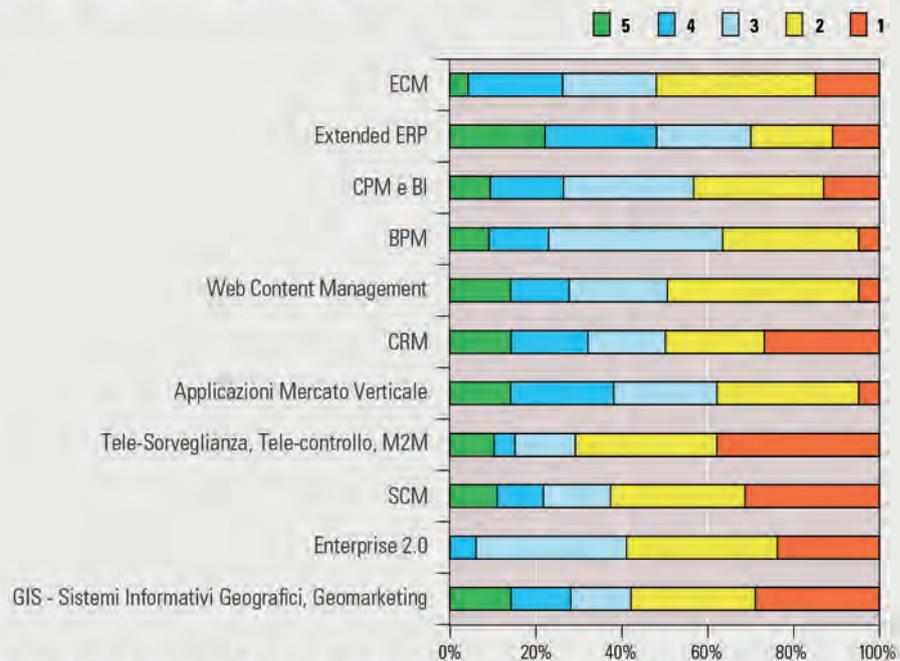


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.19

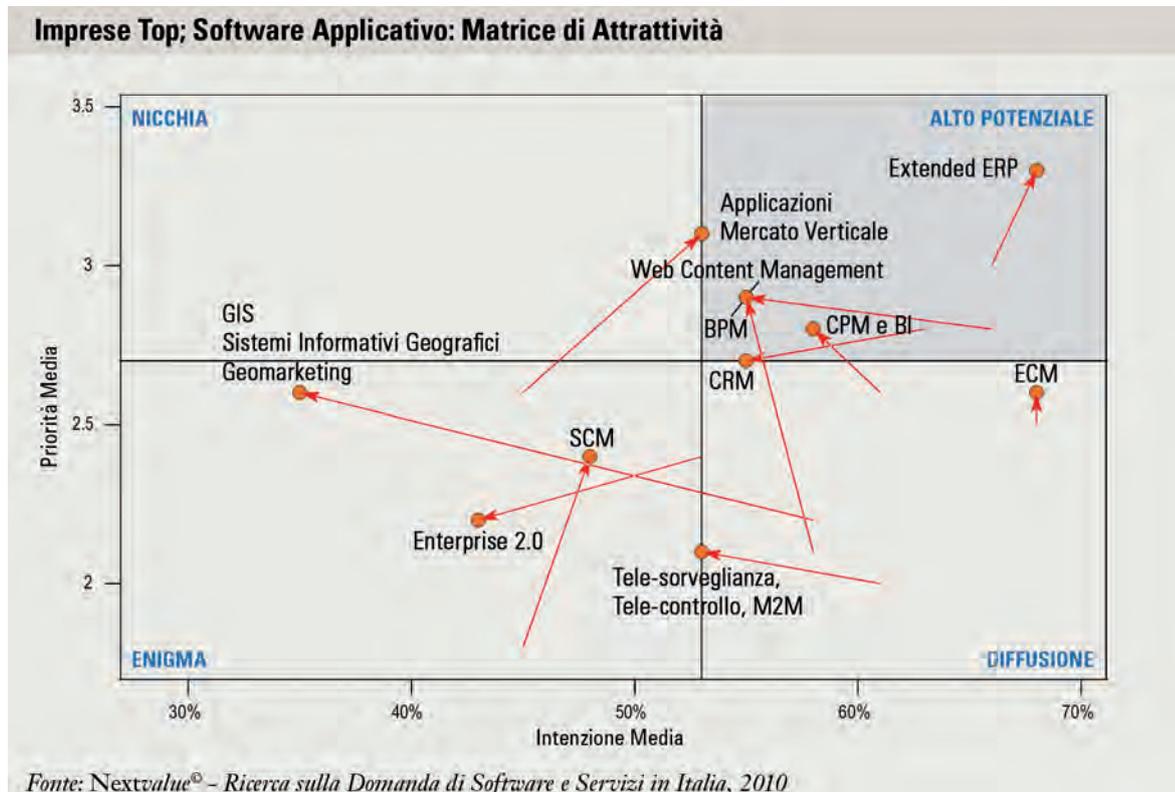
Imprese Top; Software Applicativo: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.20



Software Applicativo – Imprese Medio Grandi

Sale a circa 45% la media di Intenzione all'Investimento e a 2,7 la media delle Priorità rispetto ai valori del Panel totale; lo stesso confronto con i valori dello scorso anno mostra un forte incremento sia dell'Intenzione media di Investimento (era il 37%) sia della Priorità di investimento (era 2,5).

Anche tra le Imprese Medio Grandi l'Intenzione più elevata è verso l'Extended ERP. Nel quadrante di Alto Potenziale dove esso si colloca vi sono, entrambi in crescita di Priorità rispetto all'anno scorso, l'Enterprise Content Management (ECM) ed il Customer Relationship Management (CRM), quest'ultimo in arrivo dal segmento di Diffusione.

In questo quadrante traslano invece le applicazioni di Corporate Performance Management (CPM) e di BI e quelle di Web Content Management (WCM).

Le Applicazioni di Mercato Verticale sono le uniche protagoniste nell'ambito degli applicativi di Nicchia e migliorano sensibilmente sia sotto il profilo dell'Intenzione sia sotto quello della Priorità.

Tutte le altre categorie di investimento in software applicativo vanno in questo caso a popolare l'Enigma.

FIGURA 4.21

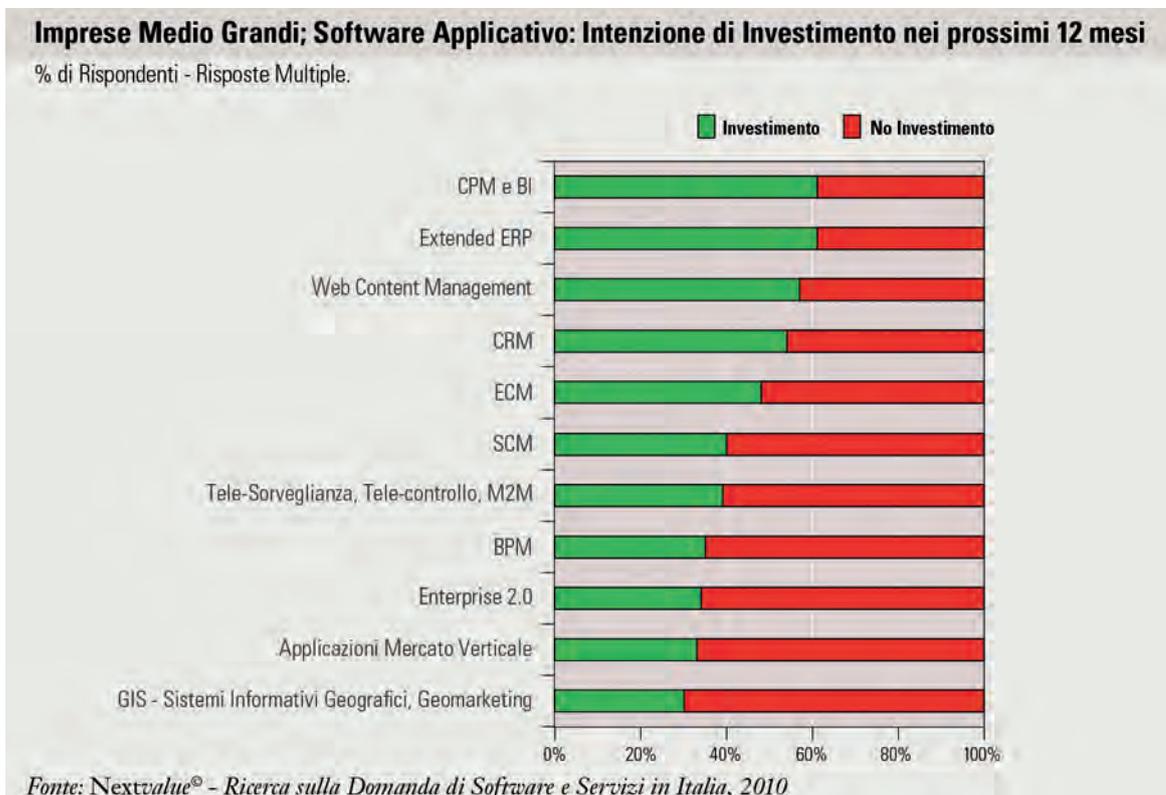


FIGURA 4.22

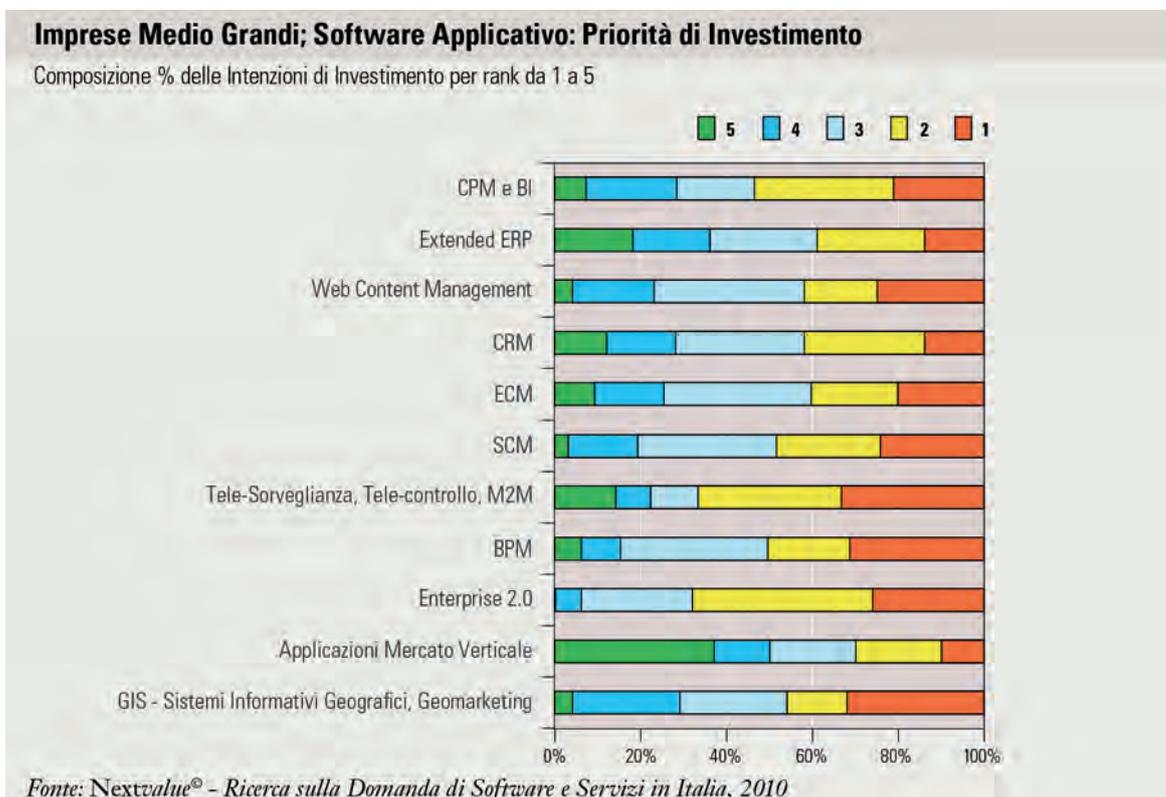
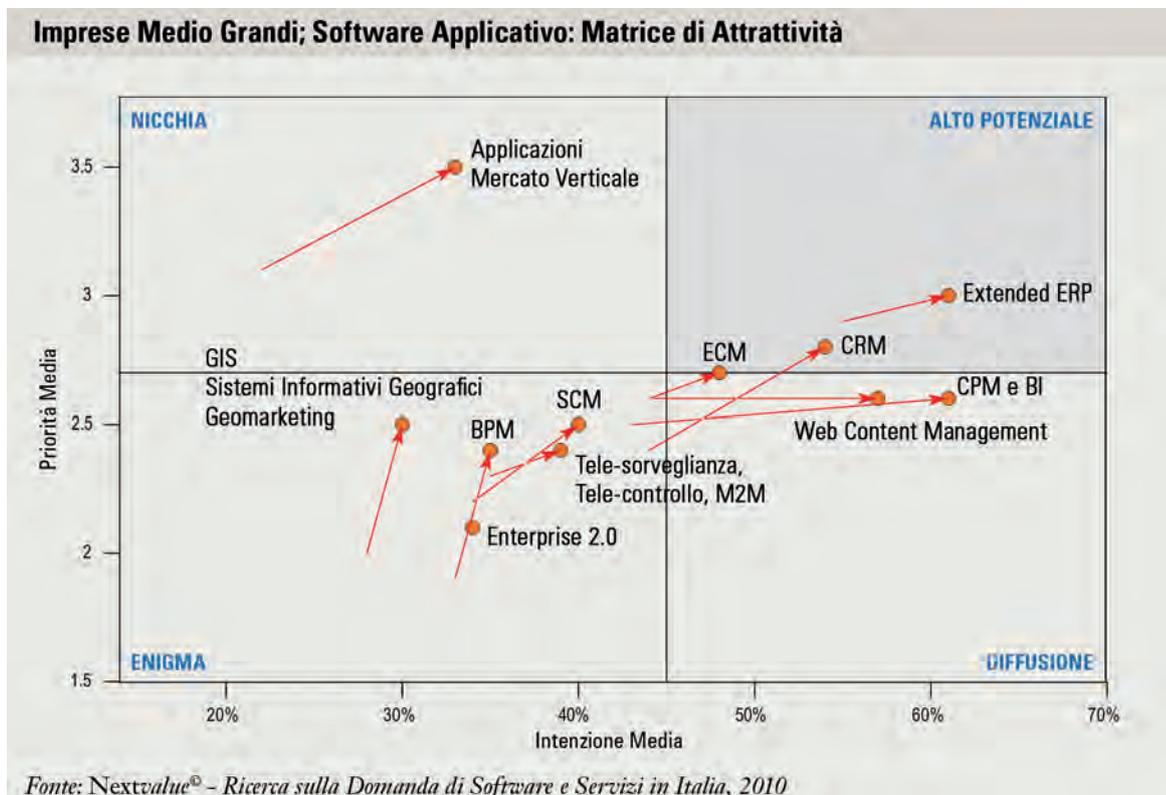


FIGURA 4.23



Software Applicativo – Imprese Medie

Il segmento delle Imprese Medie si caratterizza per un livello medio di Intenzione di Investimento del 43%, inferiore ad un anno fa, ed una Priorità media del 2,4, pari a quella di un anno fa.

Tra le aree che si collocano nel quadrante di Alto Potenziale troviamo l'Extended ERP, il Web Content Management, che guadagna il gradino più alto del podio per quanto riguarda l'Intenzione di Investimento, le soluzioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M; queste ultime traslano nel quadrante da quello di Diffusione incrementando sensibilmente il livello di Priorità media dell'Investimento pur di fronte ad una riduzione del livello di Intenzione.

Le aziende interessate ad investimenti in applicazioni di CRM diminuiscono sensibilmente in termini percentuali sul totale di questa categoria dimensionale, passando dal 59% del 2009 al 47% del 2010; incontriamo queste applicazioni nel quadrante Diffusione insieme a quelle di ECM.

Nel quadrante Nicchia si posizionano Applicazioni Mercato Verticale mentre GIS, BPM e SCM, a cui si unisce l'Enterprise 2.0 nel quadrante Enigma.

FIGURA 4.24

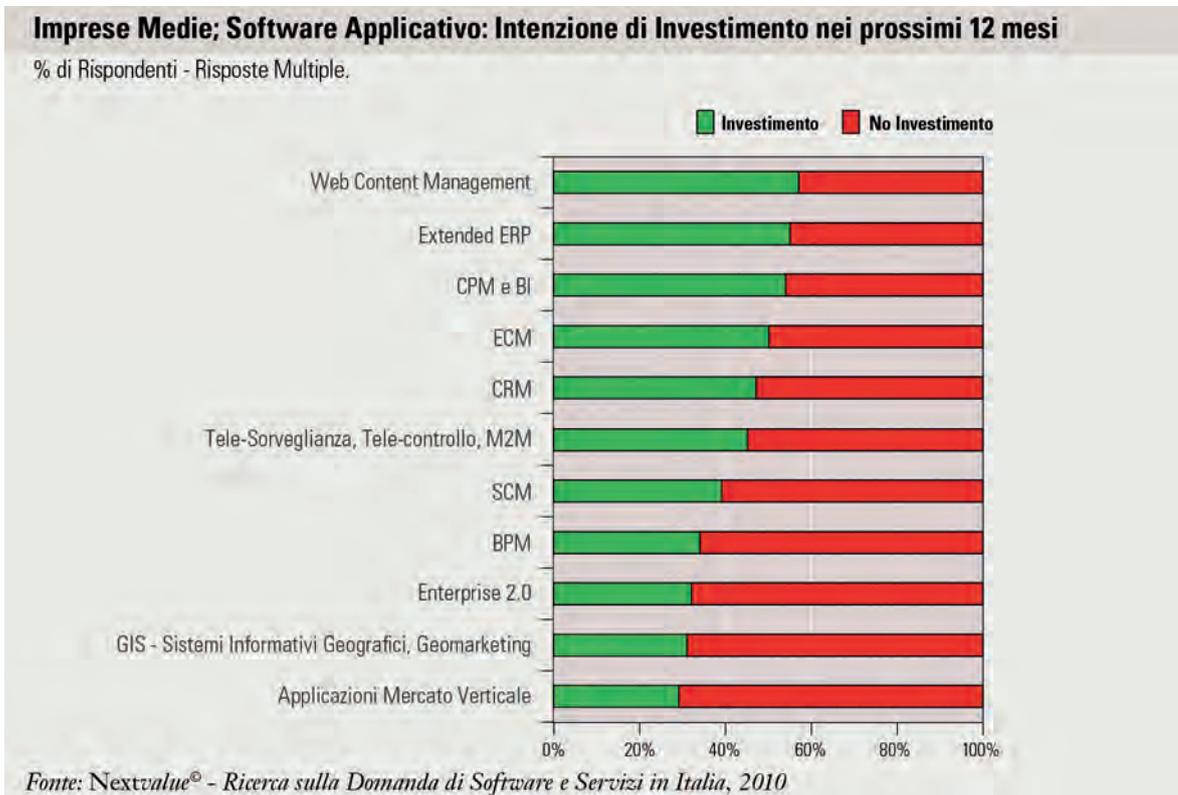


FIGURA 4.25

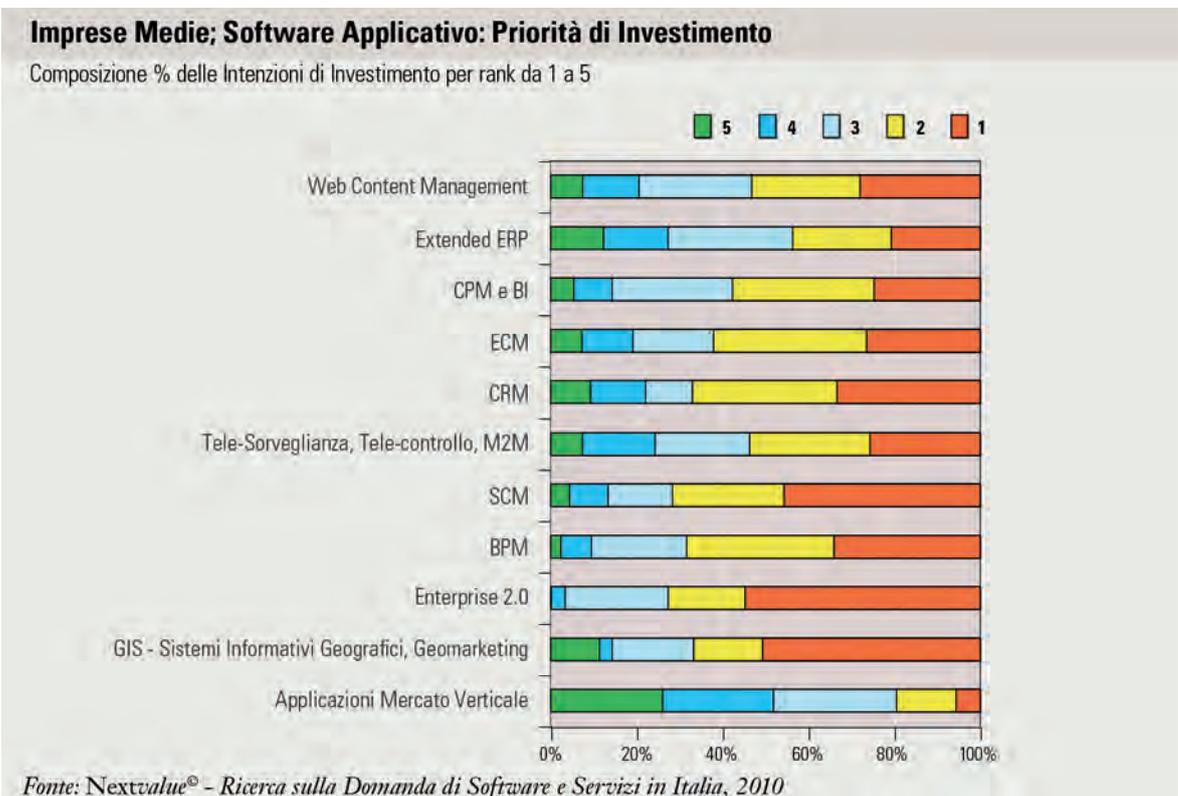
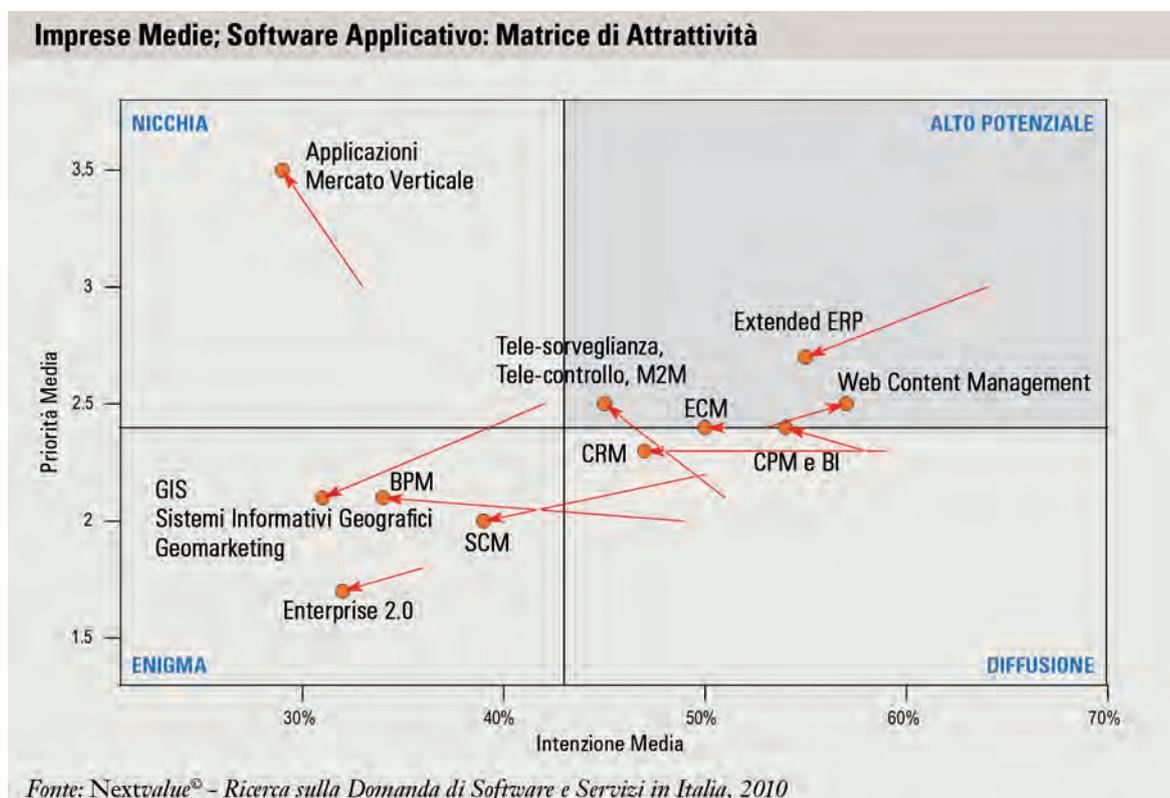


FIGURA 4.26



Software Applicativo – Imprese Medio Piccole

Analogamente a quanto registrato l'anno scorso per questa categoria di imprese la media di Intenzione pari al 37% e di Priorità pari al 2,4 sono più bassi rispetto al valore medio del Panel complessivo, e anche in questo caso i valori di Intenzione e Priorità sono superiori a quelli registrati l'anno scorso, rispettivamente 36% e 2,3.

Decisamente più marcata rispetto a 12 mesi fa la presenza di diversi tipi di applicazioni nel quadrante Alto Potenziale; se l'anno scorso le uniche due tipologie di applicazioni in questo quadrante erano l'Extended ERP e l'ECM, quest'anno vi troviamo Extended ERP, CRM, Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M.

CPM e BI e Web Content Management si posizionano a cavallo della linea di demarcazione che separa l'Alto Potenziale dalla Diffusione, quadrante in cui troviamo l'ECM.

Nel quadrante Nicchia, come già l'anno scorso, troviamo le Applicazioni di Mercato Verticale, in crescita per quanto riguarda la Priorità di Investimento ma citate da un minor numero di IT Manager.

Infine incontriamo SCM, BPM, GIS e Enterprise 2.0 nel quadrante Enigma, proprio come l'anno scorso, pur con qualche movimento positivo all'interno del quadrante stesso.

FIGURA 4.27

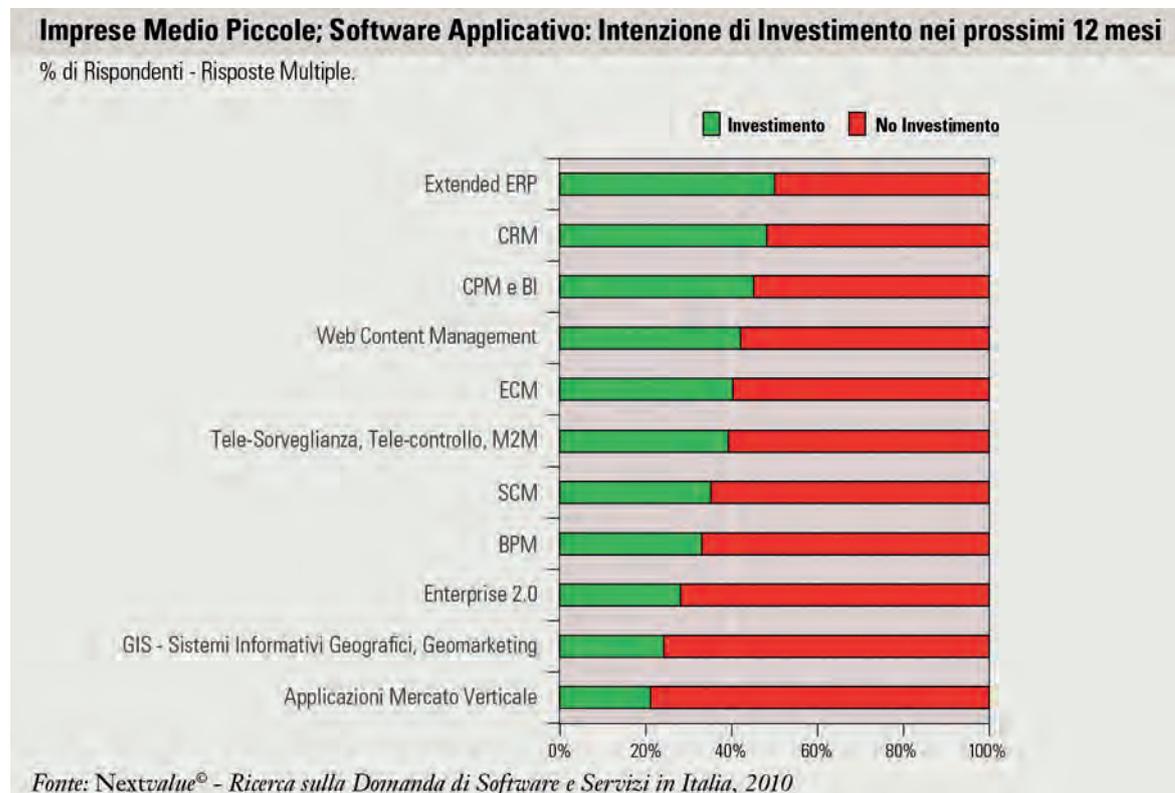


FIGURA 4.28

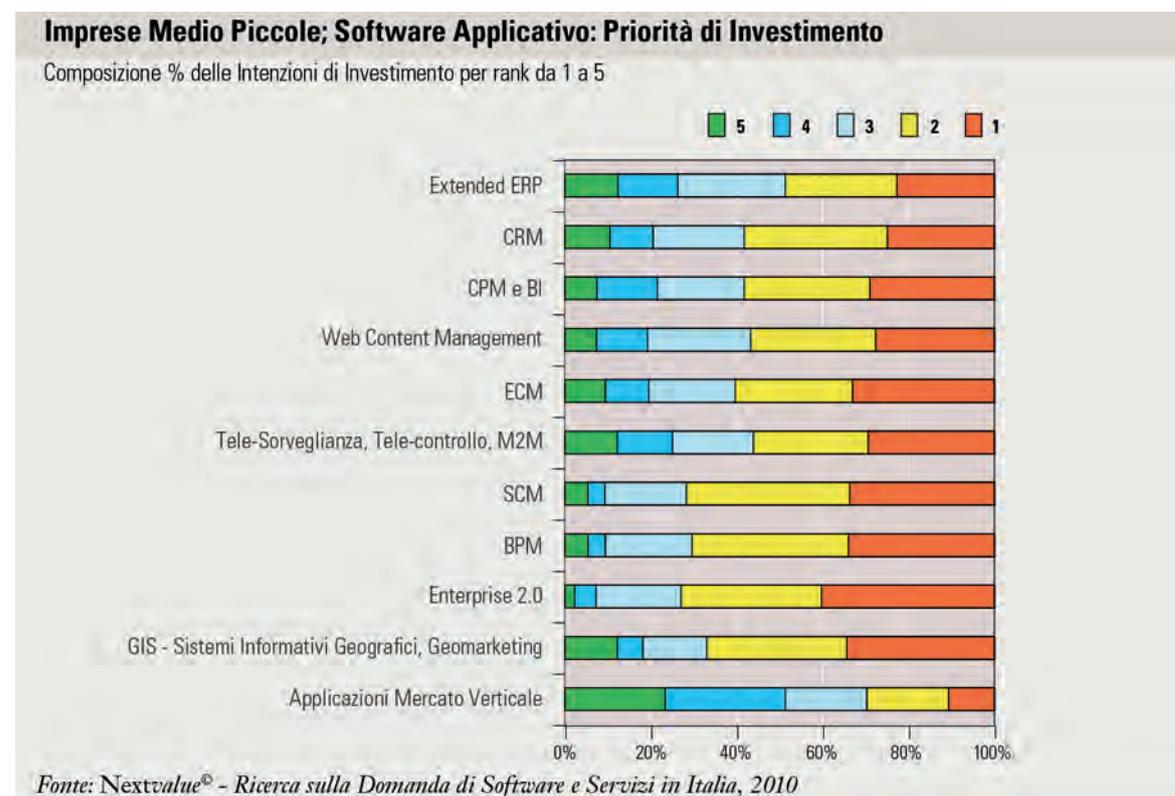
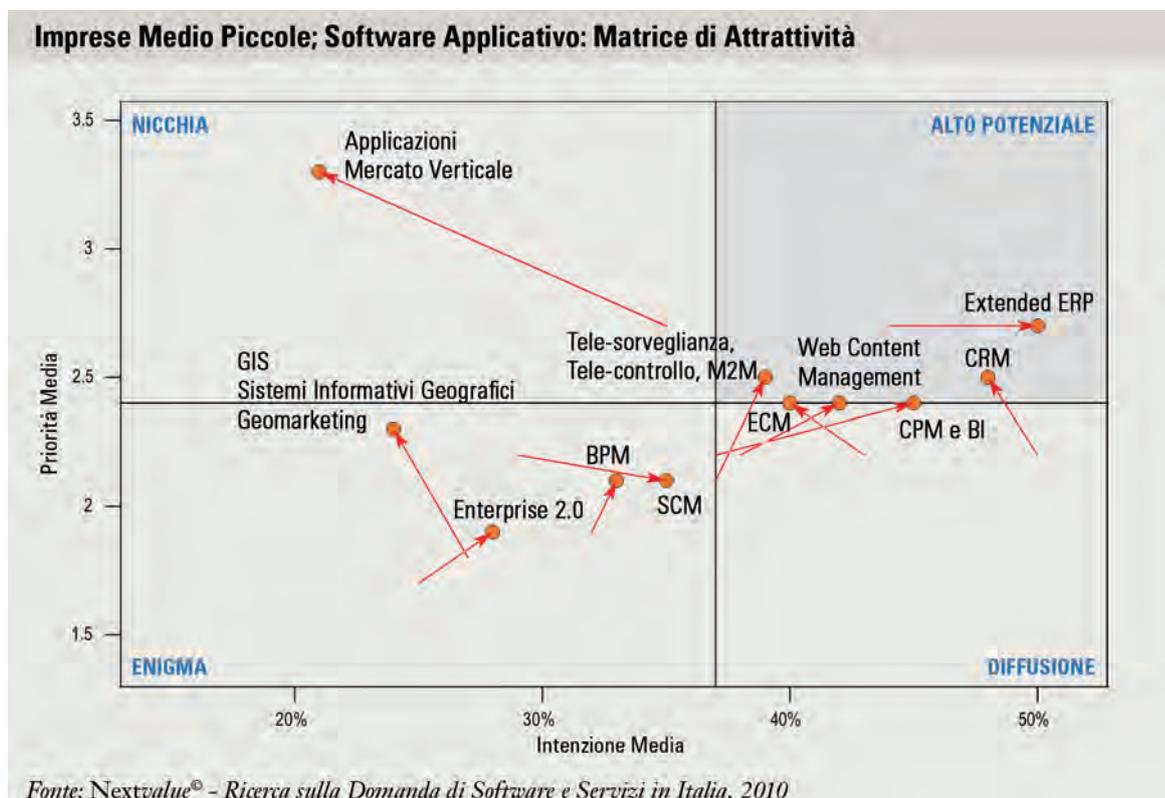


FIGURA 4.29



Software Applicativo – Imprese Piccole

Le variazioni di questa classe dimensionale di imprese, in termini di Intenzione media, pari al 47%, è sostanzialmente migliore rispetto ad un anno fa, mentre la Priorità media di Investimento, pari al 2,2, è sostanzialmente inalterata.

Il quadrante di Alto Potenziale è caratterizzato dalla intensa presenza di soluzioni di Tele-controllo, Tele-diagnosi e M2M, CRM, Web Content Management. Sulla linea di confine con il quadrante Diffusione incontriamo le soluzioni di ECM.

Senz'altro da segnalare l'ingresso quest'anno di Enterprise 2.0 e GIS nel quadrante Nicchia, che affiancano le già presenti Applicazioni di Mercato Verticale.

L'Extended ERP si posiziona in Diffusione assieme a SCM, BPM, e CPM e BI.

FIGURA 4.30

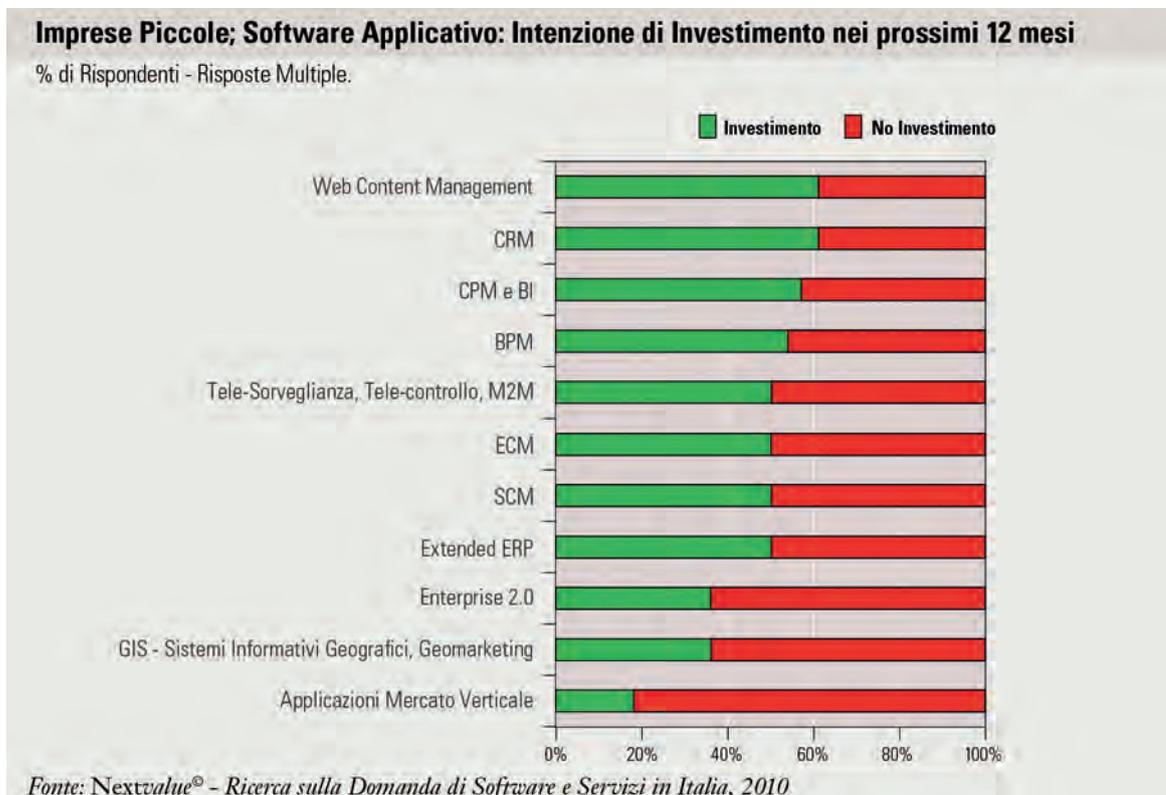


FIGURA 4.31

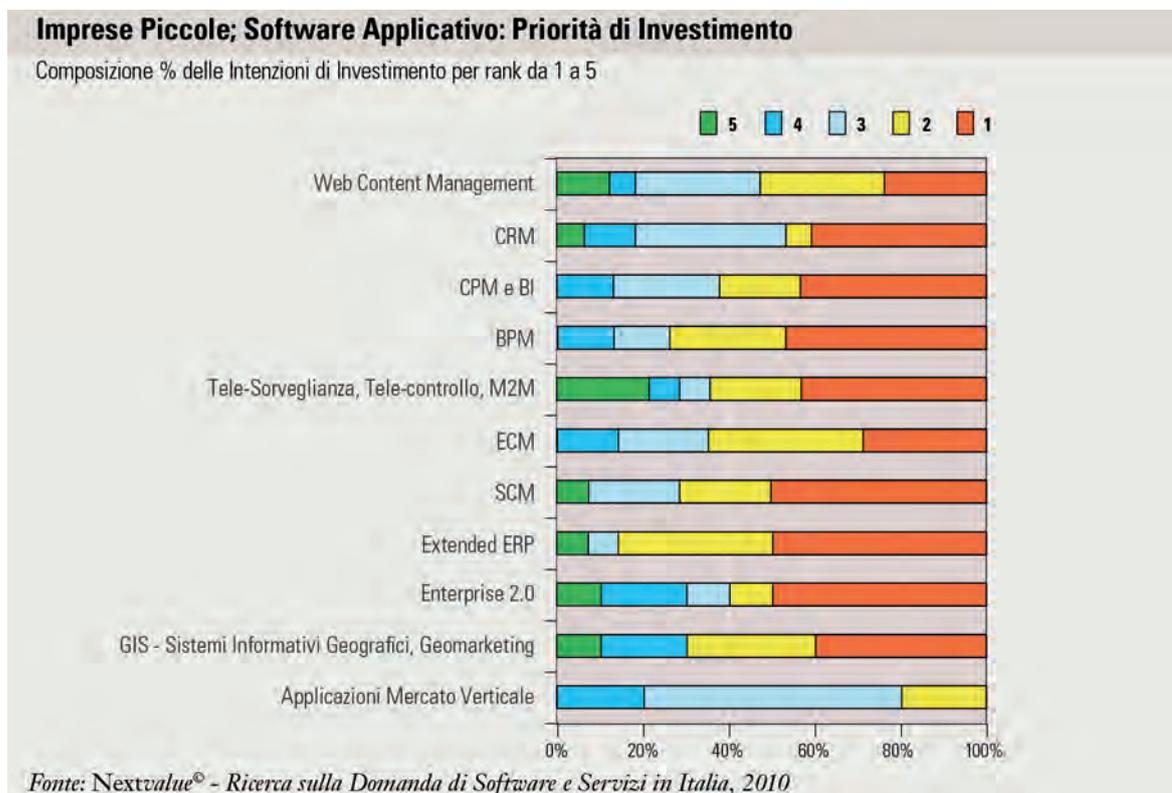
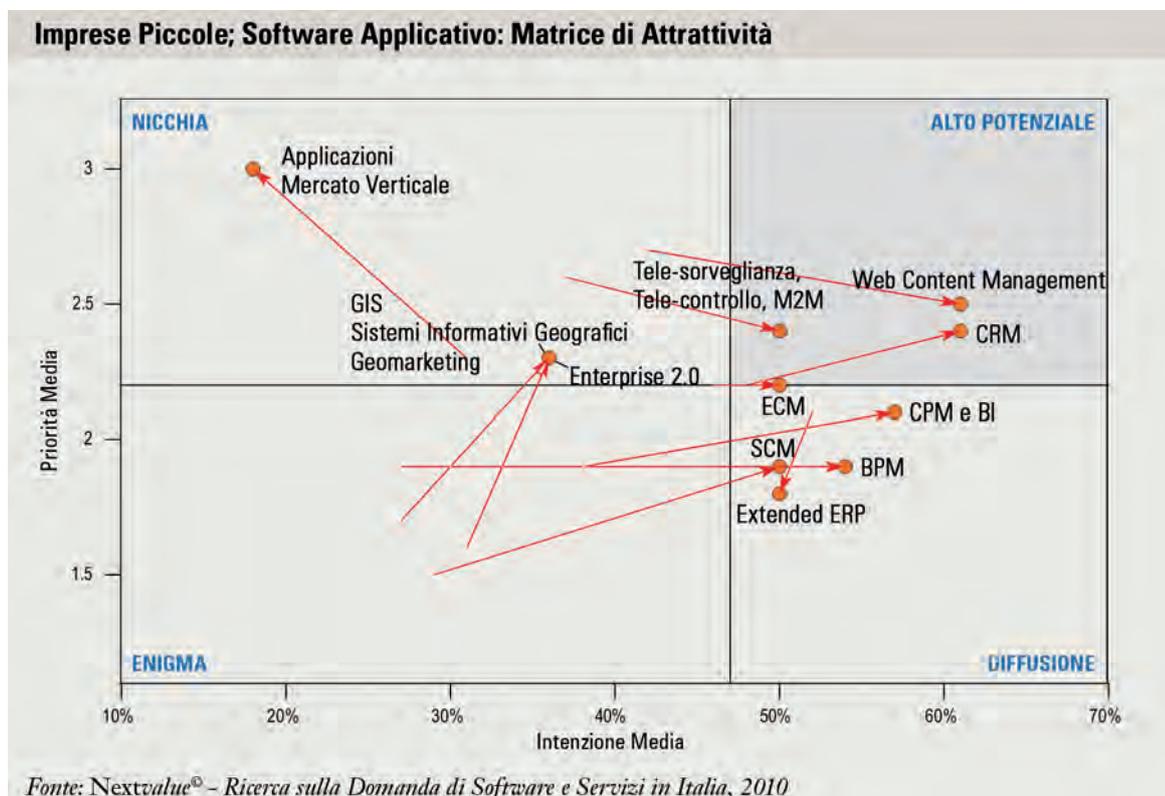


FIGURA 4.32



SOFTWARE APPLICATIVO – RISULTATI PER SETTORE PRODUTTIVO

Passiamo ora in rassegna l’Intenzione di Investimento e la Priorità delle Imprese del Panel per settore produttivo, alla luce di quanto emerso sia dalle interviste one-to-one effettuate sul Panel con metodo CATI, sia dalle conversazioni face-to-face realizzate nel corso dell’anno con i direttori IT di alcune delle principali aziende operanti sul nostro territorio e che partecipano alla Community di Nextvalue. Abbiamo ritenuto utile aggiungere alcuni commenti riportati da questi contatti diretti di Nextvalue, perché contribuiscono ad approfondire le motivazioni di alcuni archetipi dell’IT italiana, anche se non citiamo i nomi degli interlocutori e delle singole aziende per ragioni di privacy e per la criticità e delicatezza degli argomenti trattati.

Software Applicativo – Banche

Le aree in cui le Banche del nostro Panel stanno concentrando maggiormente i loro investimenti e che si posizionano nella Matrice di Attrattività nel quadrante di Alto Potenziale sono quelle relative alle soluzioni di Web Content Management, di Tele-sorveglianza, di Tele-controllo, M2M e di CRM, ma anche soluzioni di ECM e di

FIGURA 4.33

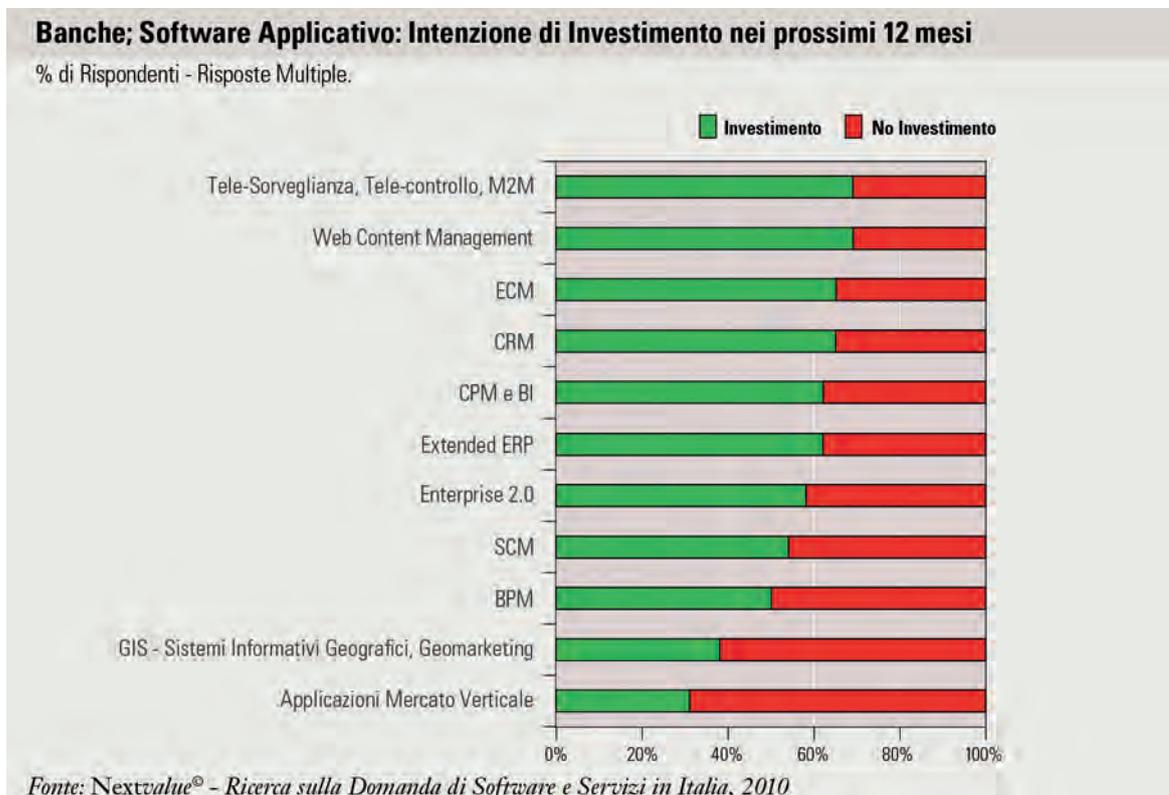


FIGURA 4.34

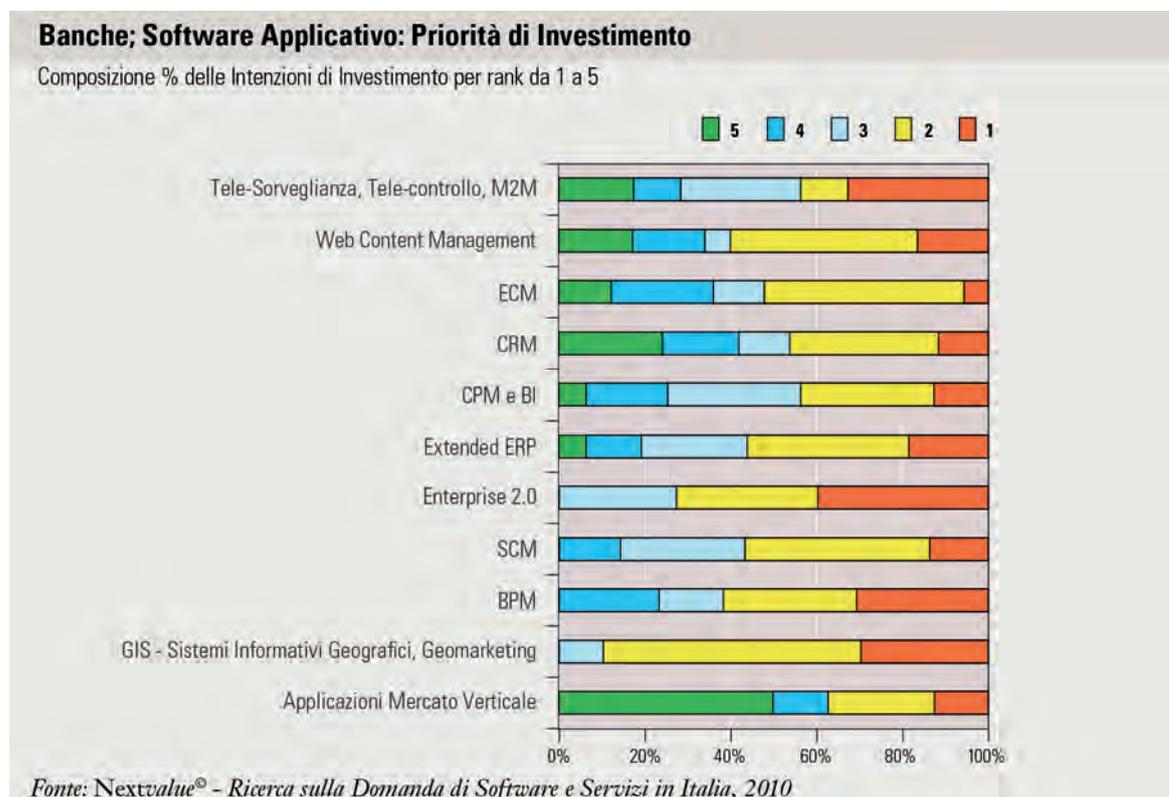
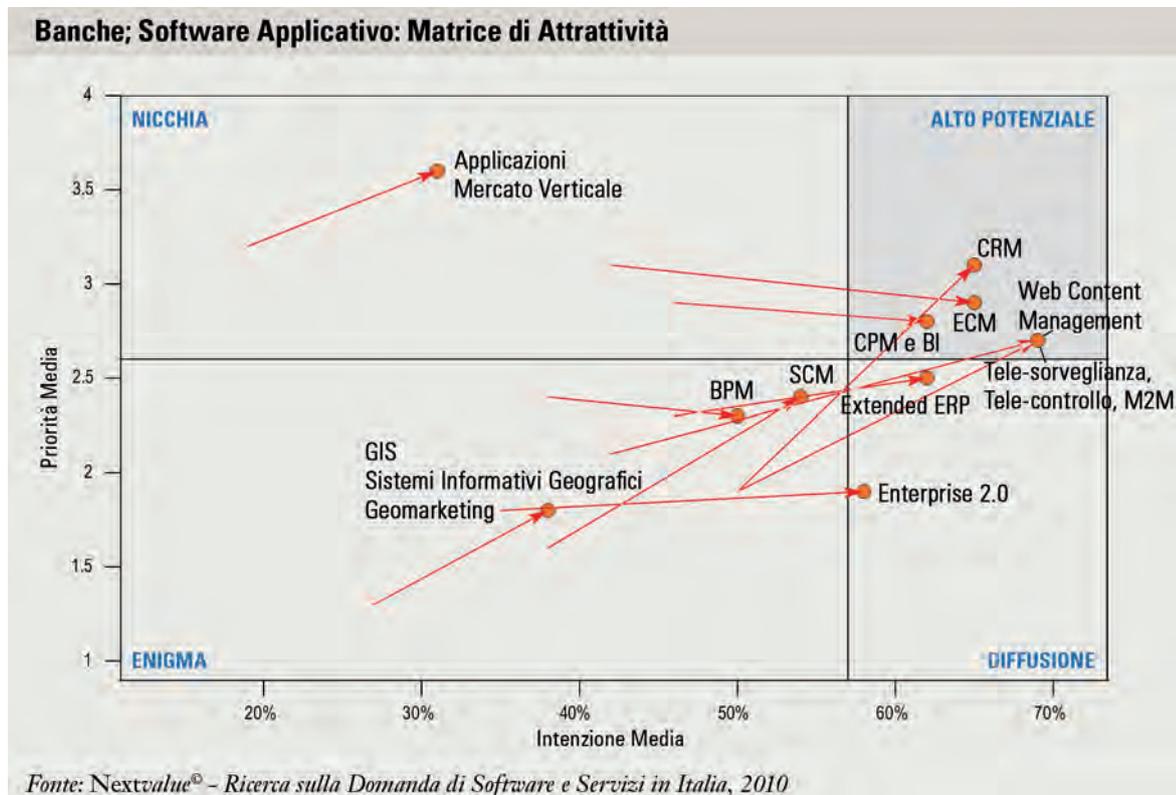


FIGURA 4.35



CPM e BI. Ne sono esempi gli investimenti rivolti all'ottimizzazione dei back-office centrali, sia di revisione dei processi per apportare efficienza ed efficacia, sia di riduzione della operatività manuale attraverso la decentralizzazione, la dematerializzazione ed il workflow; vi sono anche investimenti rivolti alla revisione dell'area *Pagamenti*, per adempiere alle nuove direttive e per snellire l'operatività, oppure nell'area di *Gestione del Rischio* e, quindi, della *Compliance* e dell'analisi delle performance.

Un aspetto rispetto a cui tutti gli Operatori dell'offerta di software per il segmento bancario devono confrontarsi, è la cristallizzazione delle soluzioni adottate da questa categoria di clienti: spesso le Banche italiane sono caratterizzate dalla presenza di una miscellanea di soluzioni software per la gestione dei loro specifici processi di business, risultato di uno sviluppo avvenuto per *silos* e per singoli processi nel tempo. Laddove i processi funzionano adeguatamente, le soluzioni adottate, sebbene spesso ancora poco integrate fra di loro, non subiscono particolari evoluzioni, se non per ragioni di compliance a normative, onde non rischiare blocchi



all'intero sistema. Il terreno sembrerebbe quindi molto favorevole ad interventi architetturali, ma a questo punto intervengono fattori di budget e altre difficoltà che frenano il lancio di progetti sistemici e complessivi.

In particolare le componenti CPM e BI risultano fondamentali per progetti e soluzioni che assicurino l'adeguamento e la compliance, analizzino la profittabilità per linee di prodotto e supportino i processi di pianificazione. Visto il perdurare di una certa precarietà dei mercati, risulta tuttora molto importante ridurre i tempi dei cicli di previsione, aumentare la frequenza del forecasting e costruire scenari di simulazione, azioni a cui le Banche e le altre Istituzioni Finanziarie non possono più sottrarsi, pena anche un ulteriore degrado della fiducia dei loro clienti. Le soluzioni di Corporate Performance Management divengono fondamentali anche per pianificare la strategia dell'azienda, per tradurla in piani operativi, per rilevarne l'effettiva esecuzione e la necessità di intraprendere eventuali azioni correttive.

Nel quadrante Diffusione incontriamo le soluzioni di Extended ERP, intese come le soluzioni core per il funzionamento dell'Istituto di Credito. L'anno scorso quest'area era posizionata sulla linea di confine tra Alto Potenziale e Diffusione e quindi è avanzata per frequenza di scelta.

Fatto ancor più rilevante, le soluzioni Enterprise 2.0, sinonimo di nuove modalità di diffusione e condivisione del patrimonio informativo, ma anche di migliore comunicazione con il cliente, traslano direttamente nel quadrante Diffusione direttamente dal quadrante Enigma.

In quest'ultimo quadrante, a fianco di soluzioni specifiche di Procurement (*SCM*) emergono soluzioni di BPM e soluzioni GIS solitamente implementate per supportare in particolare analisi di *geomarketing* sulla clientela, ovvero di customer management, identification and targeting.

Nel quadrante Nicchia si posizionano da sole le Applicazioni di Mercato Verticale. Queste ultime nelle Banche significano in particolare:

- :: Sistemi per il *governo* della banca, dedicati al monitoraggio ed alla misurazione delle variabili di rischio e di reddito, agli adempimenti e agli obblighi contabili, amministrativi e informativi verso le Autorità di Controllo;
- :: Sistemi per la gestione delle *attività di sportello*, di profiling e di analisi del cliente, di definizione e distribuzione dell'offerta, di supporto all'operatività della rete commerciale;

- :: Sistemi per la gestione delle *disposizioni* di incasso e pagamento per conto proprio e del cliente;
- :: Sistemi per la gestione del *risparmio* e dei *patrimoni*;
- :: Piattaforme per lo Sviluppo di nuovi prodotti finanziari;
- :: Soluzioni per la *multicanalità*.

Software Applicativo – Assicurazioni

Le più alte indicazioni di Priorità di Investimento per le Aziende di Assicurazioni riguardano le Applicazioni per Mercato Verticale, che traslano nel quadrante Alto Potenziale a partire da una posizione di Nicchia registrata lo scorso anno.

Le Applicazioni di Mercato Verticale riguardano la realizzazione di:

- :: Sistemi per la *Gestione del Portafoglio* delle polizze;
- :: Sistemi di *Compliance* con il regime di vigilanza;
- :: Sistemi di *Risk Management*;
- :: Soluzioni per i *Rami Vita e Danni*;
- :: Soluzioni di *Customer Analytics*.

Ad esse si affiancano nello stesso quadrante di Alto Potenziale le soluzioni di Web Content Management e di BPM, provenienti entrambe dal quadrante di Diffusione.

In quest'ultimo quadrante troviamo le aree del CRM e del Corporate Performance Management e della B.I..

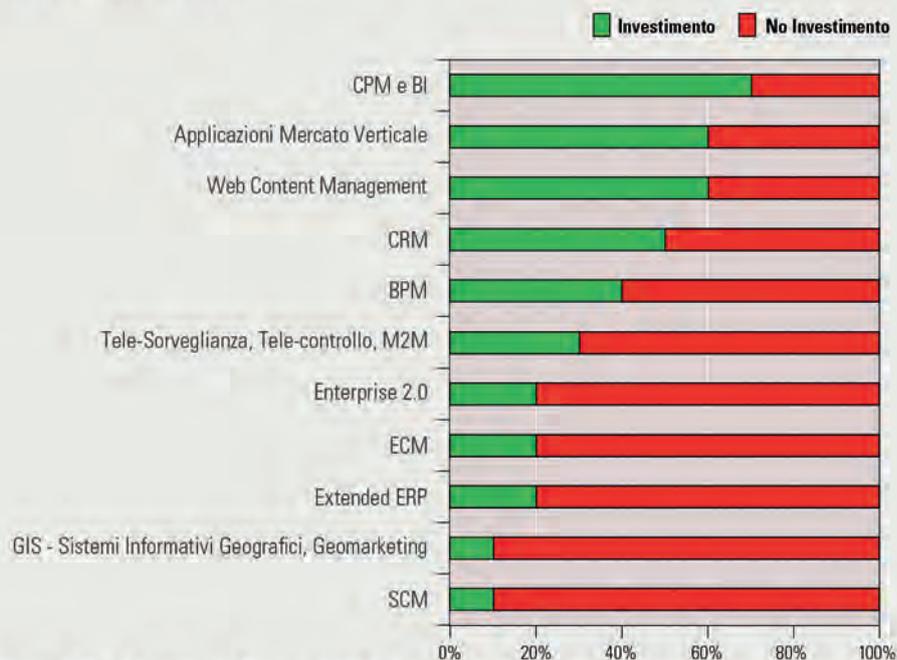
Pur guadagnando sensibilmente terreno sotto il profilo della Priorità di Investimento, GIS e Extended ERP perdono sul fronte dell'Intenzione media di Investimento, situazione che porta entrambe queste aree di investimento a confluire nel quadrante Nicchia.

ECM perde sensibilmente sia in Priorità di Investimento sia in Intenzione, precipitando così in Enigma a partire dal quadrante di Alto Potenziale. Al suo fianco in Enigma troviamo anche soluzioni di SCM, Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M, così come ancora le soluzioni Enterprise 2.0.

FIGURA 4.36

Assicurazioni; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

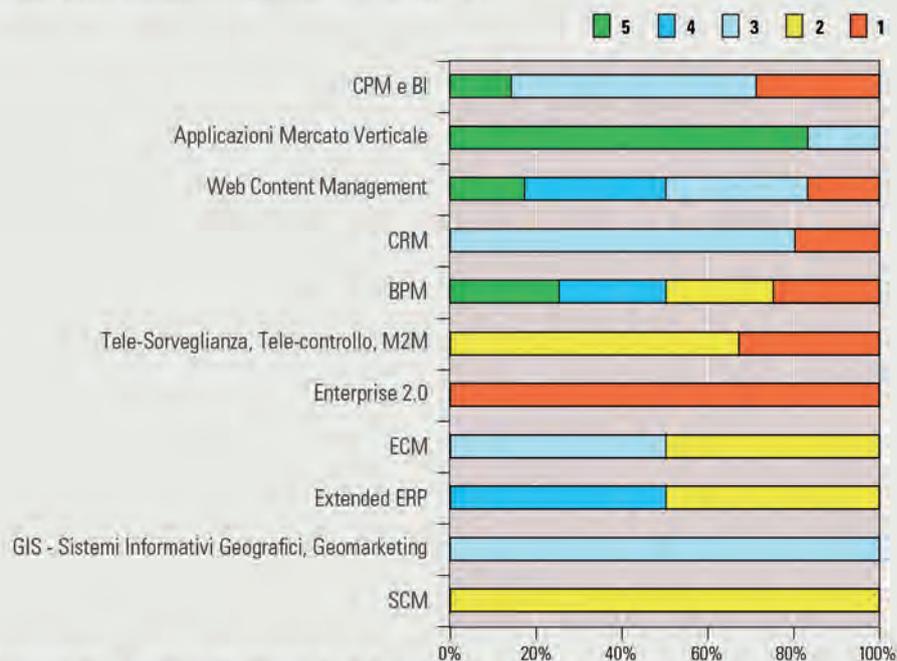


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.37

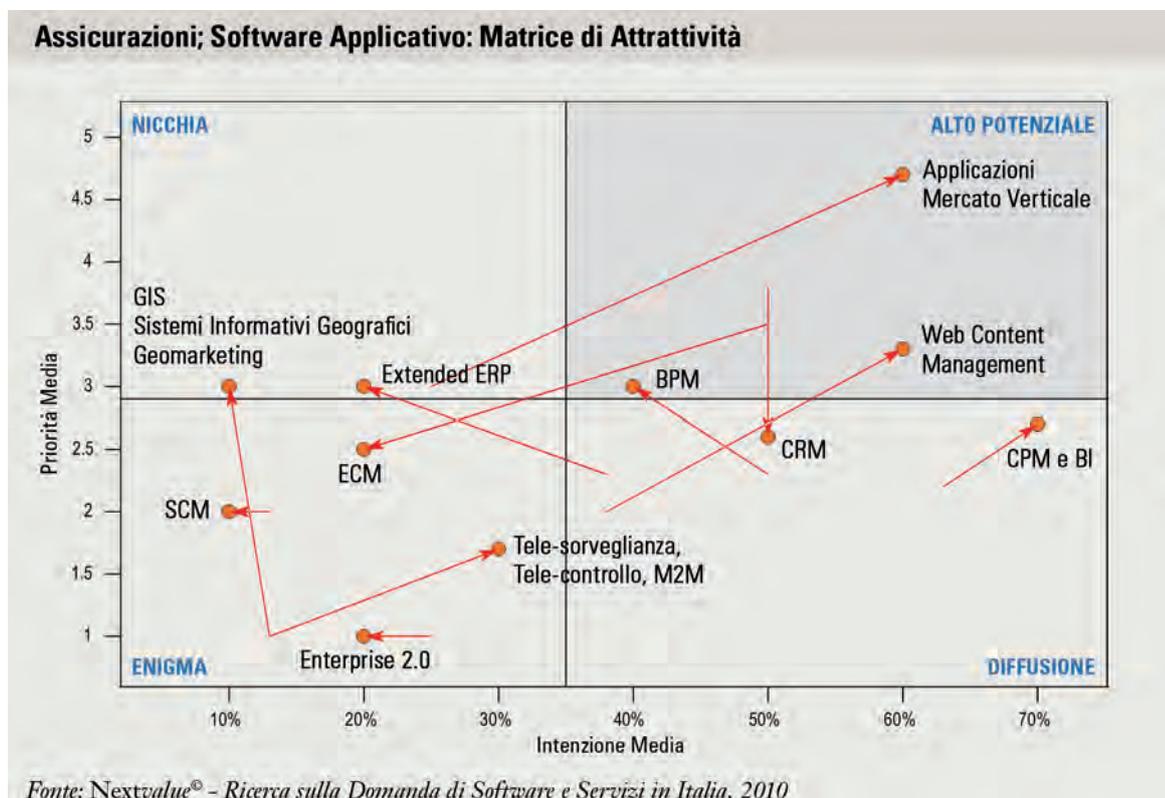
Assicurazioni; Software Applicativo: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.38



Software Applicativo – Industria

Per l'ampio segmento dell'Industria le aree di investimento in Alto Potenziale risultano essere le stesse riscontrate l'anno scorso, in particolare il Corporate Performance Management e Business Intelligence e l'Extended ERP, anche se esse perdono entrambe leggermente terreno sul fronte dell'Intenzione media di Investimento. Importanti ritocchi in queste aree sono stati pianificati da parte delle aziende Top e Medio Grandi. In particolare per l'ERP non si tratta certo di nuovi progetti, ma di sviluppi che spaziano dall'automazione e dall'avanzamento di fabbrica fino alla schedulazione, ad una miglior copertura della catena del valore e a sistemi dedicati allo *Human Resources* ed al *Collaboration*, a partire da un sistema *core* su cui si stratificano e si integrano i moduli successivi. Anche lo stesso core può necessitare di risorse e di upgrade tecnologici, che lo portino a pieno regime e in grado di supportare tutte le funzionalità aggiuntive.

Nel quadrante di Diffusione troviamo pressoché le stesse soluzioni incontrate nella scorsa edizione del Report, fatta eccezione per le soluzioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M, che passano nel quadrante Enigma affiancandosi alle già presenti soluzioni di BPM, GIS e di Enterprise 2.0. Nonostante questo passo indietro in termini di Intenzione di Investimento le soluzioni di Tele-

FIGURA 4.39

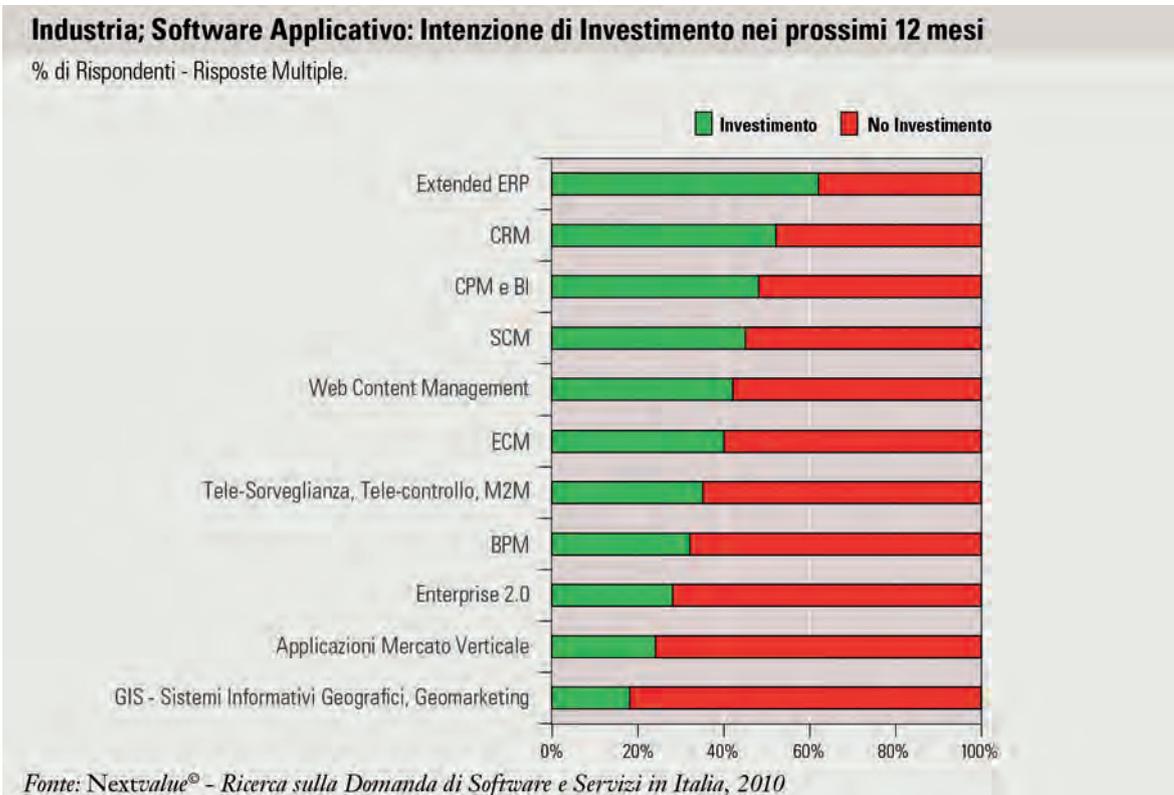


FIGURA 4.40

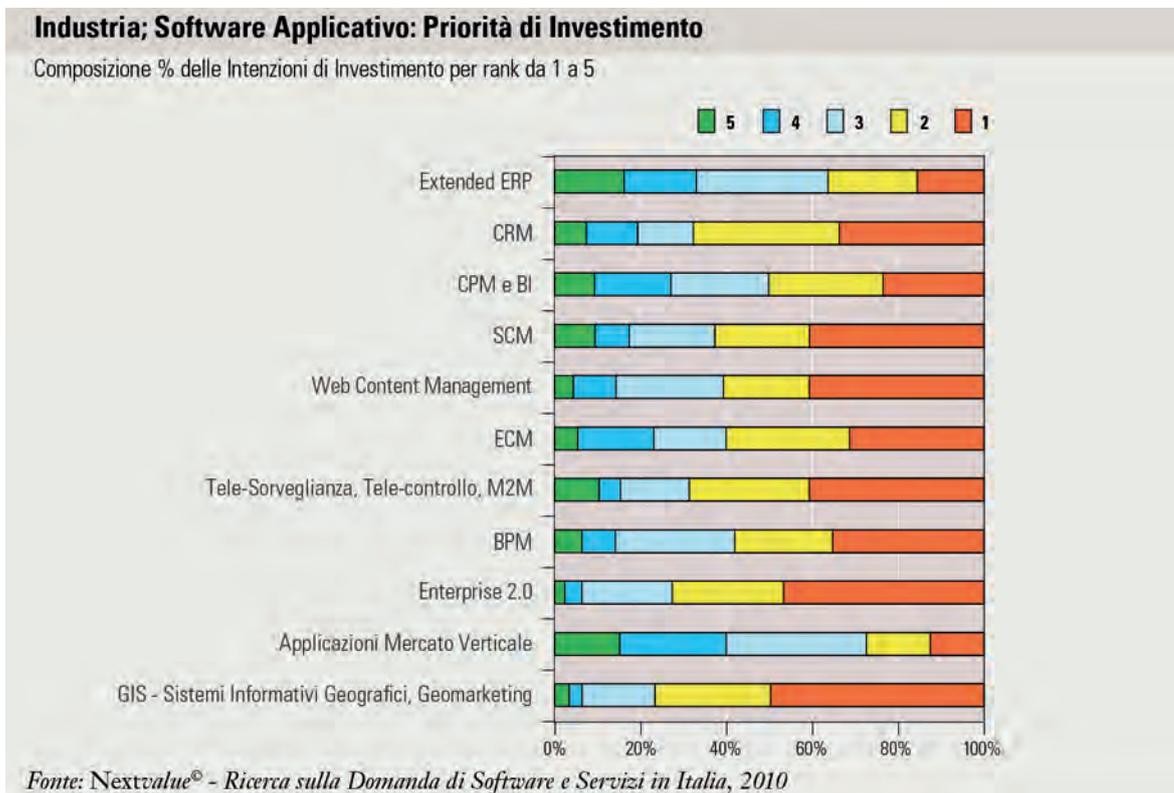
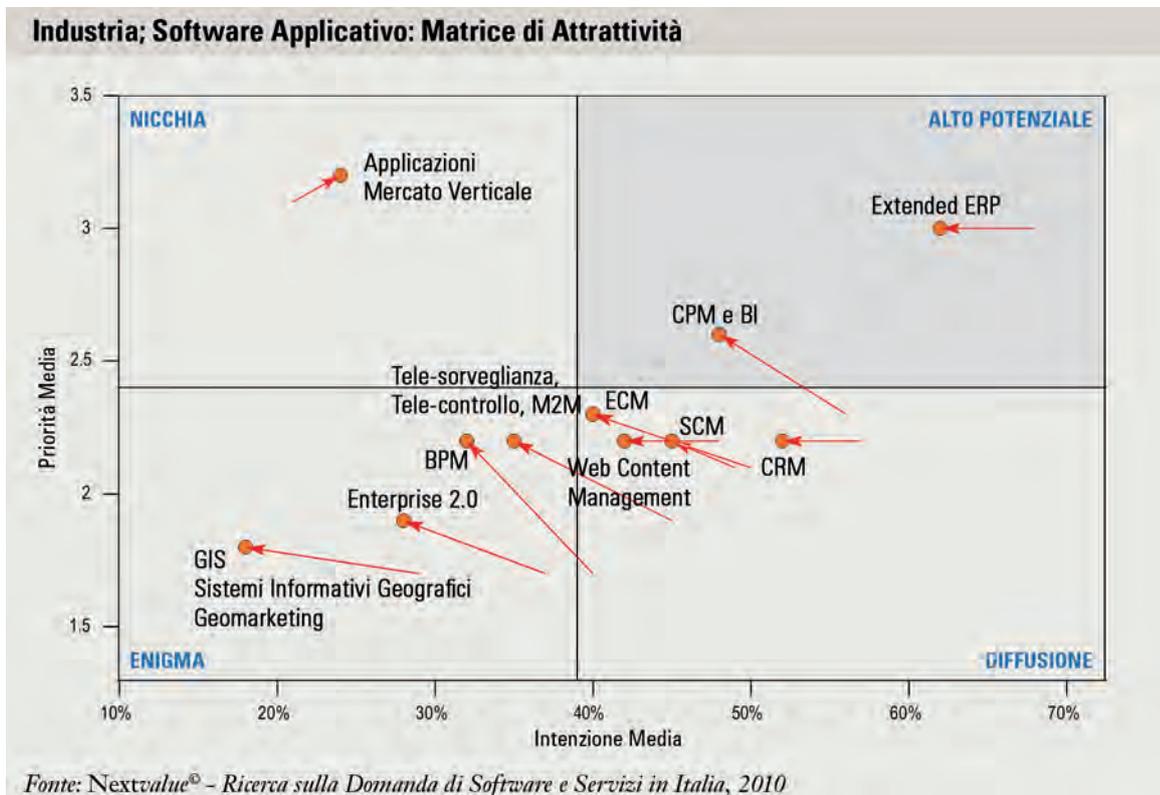


FIGURA 4.41



sorveglianza, Tele-controllo e M2M guadagnano posizioni sul fronte della Priorità media di Investimento passando da un valore di 1,9 nel 2009 al 2,2 dichiarato quest'anno. Un esempio di applicazione M2M rivolta all'industria manifatturiera è la cosiddetta *manifattura smart*, basata su sistemi wireless che permette alle aziende di ridurre la manutenzione sul campo attraverso il controllo e l'analisi in remoto delle performance delle apparecchiature.

Popolano invece il quadrante Nicchia le Applicazioni di Mercato Verticale.

Esempi di queste ultime sono:

- :: Sistemi di *Automazione di Fabbrica* (MES - Manufacturing Execution Systems, Shopfloor Control, Scada - Supervisory Control And Data Acquisition);
- :: Sistemi di *Progettazione* (CAD/CAM) e di *Product Lifecycle Management* (PDM);
- :: Sistemi di gestione delle lavorazioni esterne;
- :: Sistemi di gestione del modello (es. taglie e colori);
- :: Soluzioni per la gestione del catalogo prodotto.

Software Applicativo – Commercio, Distribuzione e Servizi



Il settore del Commercio, Distribuzione e Servizi è caratterizzato da un sensibile incremento dei livelli di Intenzione di Investimento in soluzioni Enterprise 2.0, BPM e GIS che, pur rimanendo nel quadrante Enigma, modificano sensibilmente il loro posizionamento relativo all'interno del quadrante.

CRM e Extended ERP migliorano entrambe il proprio posizionamento in termini di Intenzione media di Investimento e continuano ad essere le uniche due aree presenti in Alto Potenziale.

Nel quadrante Diffusione sono presenti le soluzioni di Web Content Management, CPM e BI, ECM, SCM e Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M; in particolare, queste ultime due aree crescono nelle Intenzioni di Investimento dei CIO, portandosi a livelli analoghi fra di loro, segnale anche di una correlazione fra queste aree nell'ottica di un migliore controllo della catena della fornitura e della distribuzione.

Le numerosissime Applicazioni di Mercato Verticale per il Commercio, Distribuzione e Servizi, si collocano come l'anno scorso nel quadrante Nicchia, in posizione pressoché stabile. Esse riguardano spesso la verticalizzazione di:

- :: Sistemi di Business Intelligence, quali le funzioni integrate di analisi e di reporting specifiche per il settore;
- :: Sistemi di CRM, quali i *Fidelity Systems*, quelli per l'*Online Sales* ed il *Campaign Management*;
- :: Sistemi di SCM per l'*Assegnazione* e il *Riapprovvigionamento*, il *Merchandising Planning*, il *Demand Forecasting*;
- :: Sistemi di *Automazione del Punto Vendita* quali ad esempio i Sistemi Antitaccheggio, i Sistemi Wireless per i POS, i nuovi Sistemi di cassa e Cash Desk, le Applicazioni di Self Service, gli Information Kiosks, etc..

FIGURA 4.42

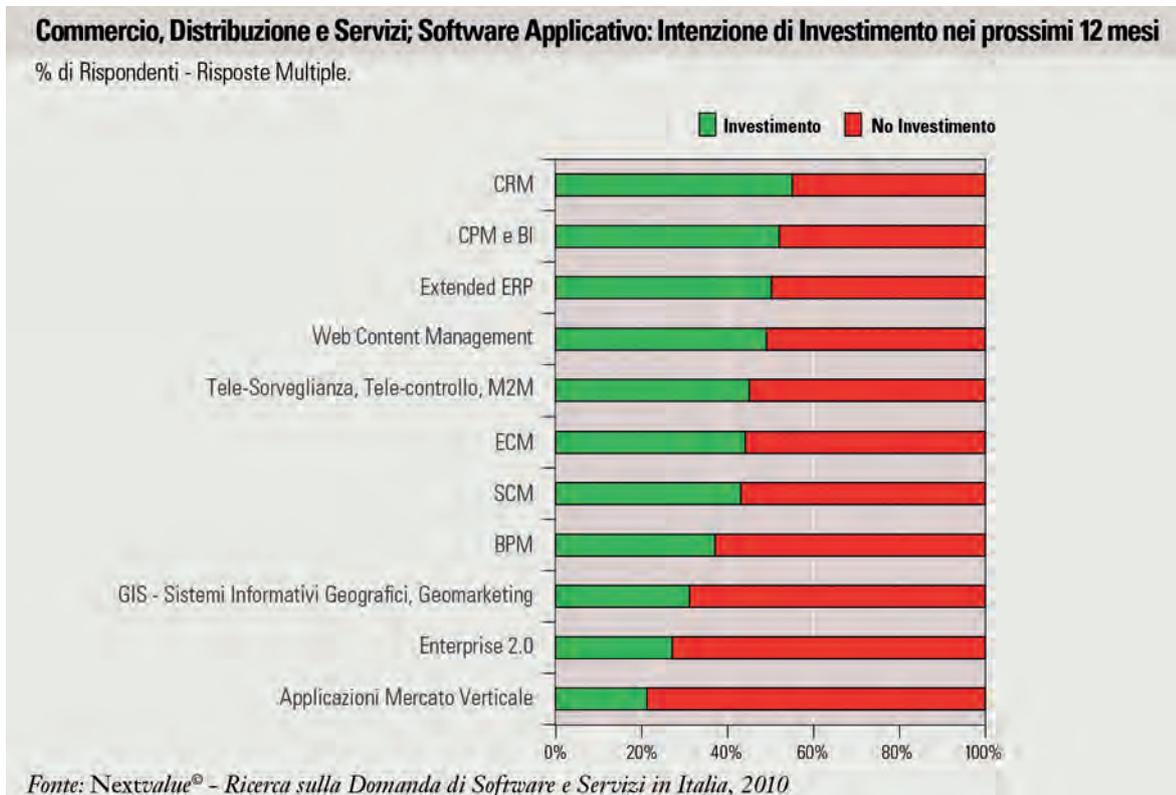


FIGURA 4.43

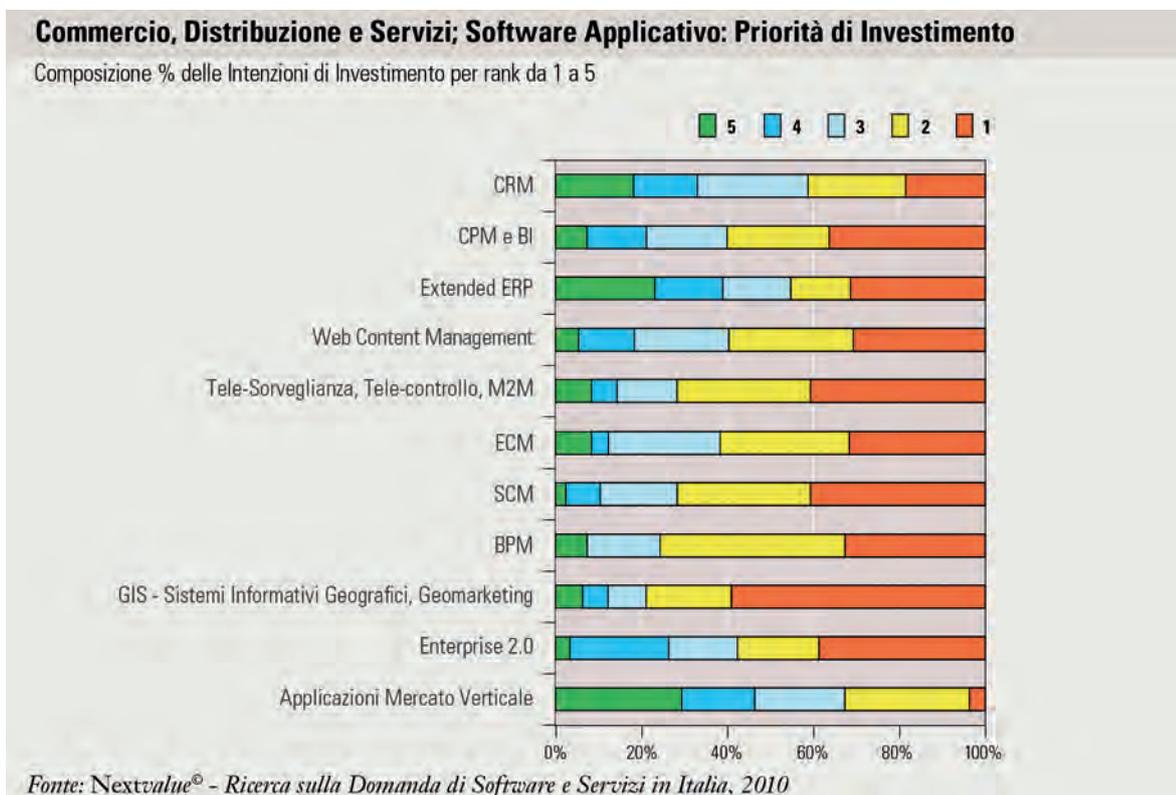
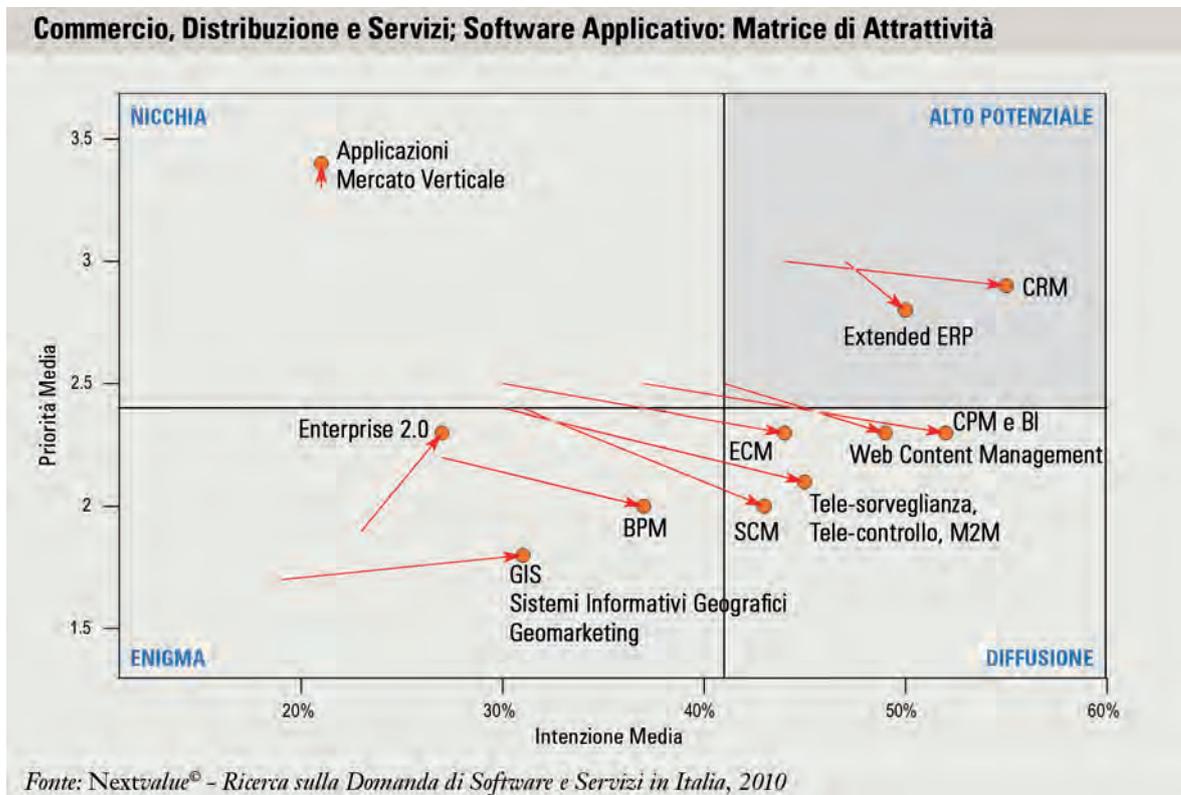


FIGURA 4.44



Software Applicativo – Sanità

Un grande interesse per il Web Content Management e l'ECM è dimostrato dai Responsabili IT del comparto della Sanità; entrambe queste aree di investimento raccolgono infatti il consenso della metà dei rispondenti del Panel, pur posizionandosi in quadranti differenti: Diffusione per il Web Content Management, il CPM e la BI, Alto Potenziale per l'ECM.

Sempre in Alto Potenziale incontriamo anche soluzioni di CRM, di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M, nonché Applicazioni per Mercato Verticale, che guadagnano una posizione di primissimo piano in questo quadrante, traslandovi dalla Nicchia.

Chiari esempi di quest'ultime sono:

- :: Applicazioni di Front-End ospedaliero, quali la *Gestione delle Cartelle Cliniche*, i *Sistemi di Refertazione*, di *Modulistica Elettronica*, le Applicazioni Wi-Fi e Wireless in genere, i Sistemi Mobile a supporto delle attività infermieristiche;
- :: Applicazioni di Back-Office che includono le Soluzioni per lo *Sviluppo di Telemedicina*, la *Gestione Automatizzata del Farmaco*, i *Sistemi di Gestione dei Laboratori*, i Sistemi di supporto alle *Attività Diagnostiche* e di *Cura* nonché i sistemi di *Asset Management*.

FIGURA 4.45

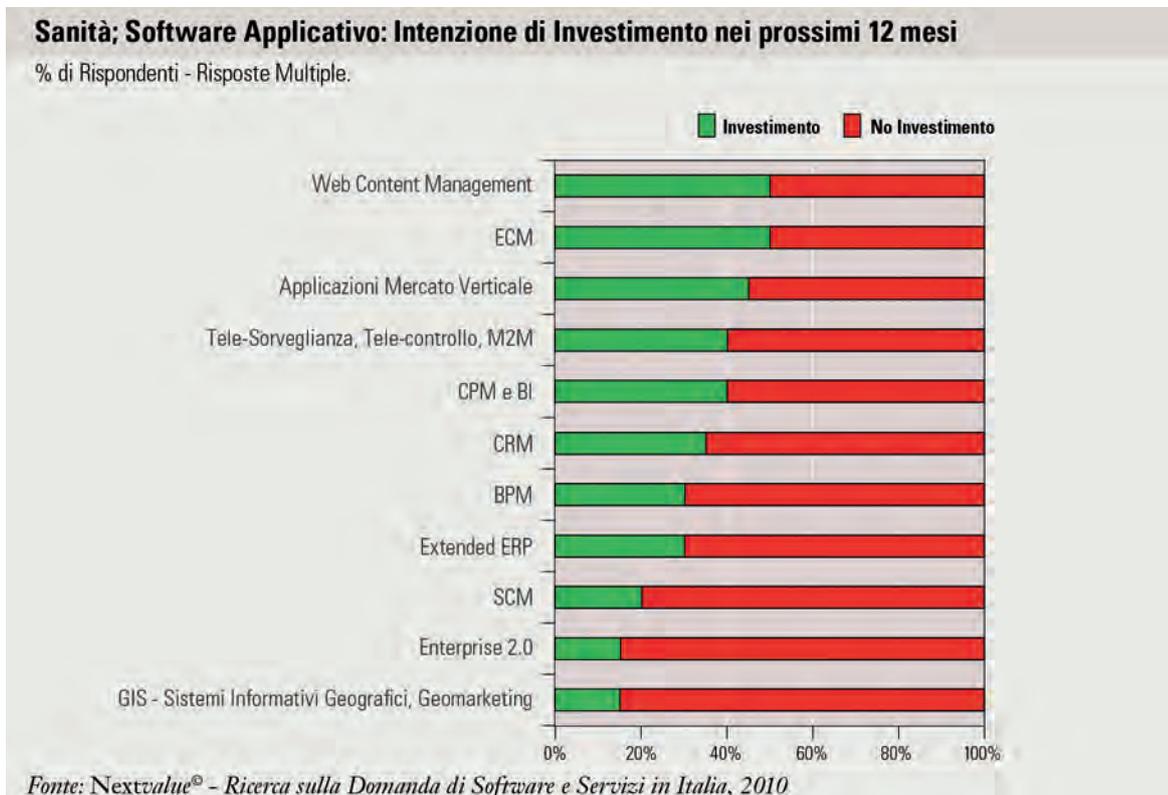


FIGURA 4.46

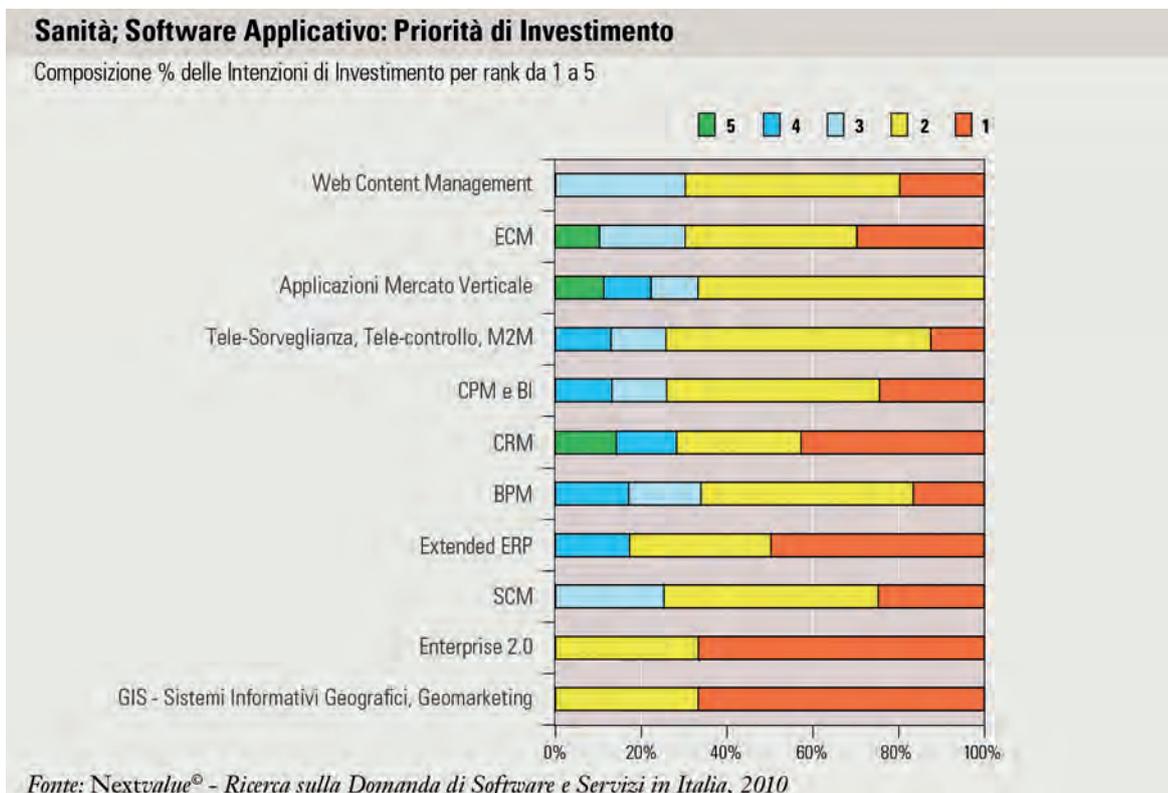
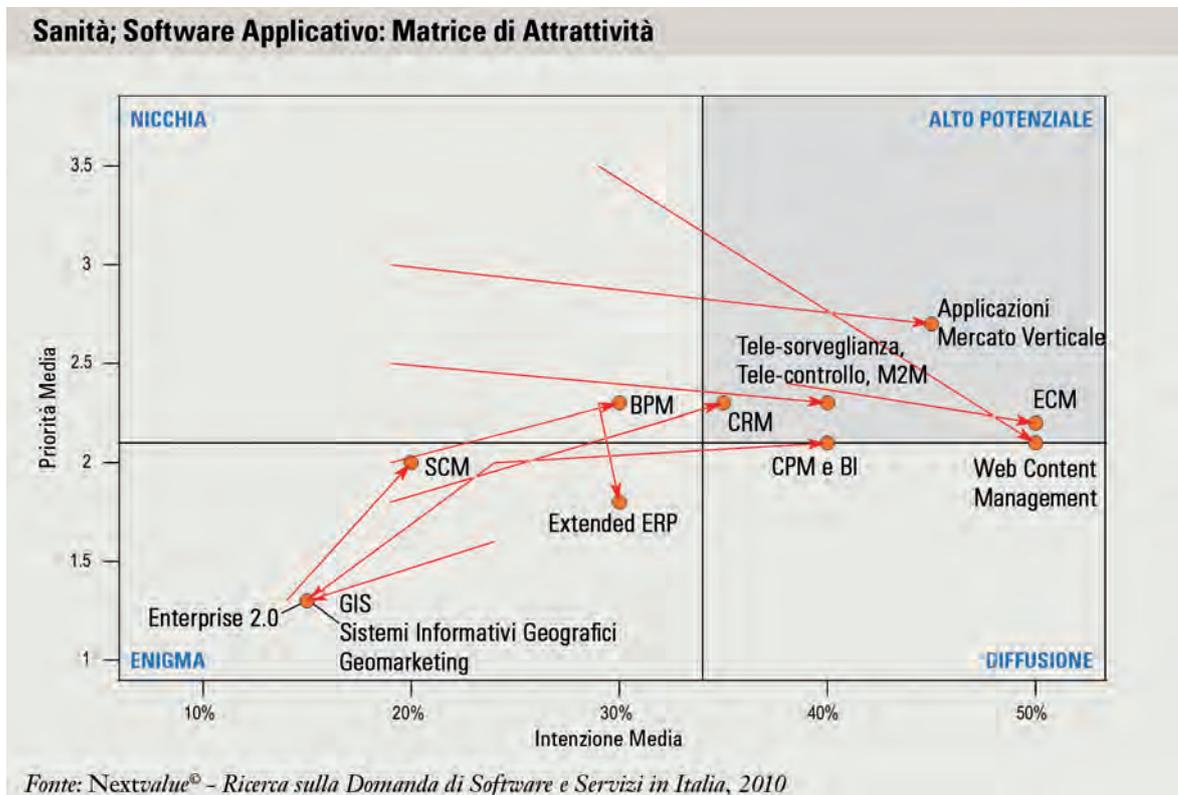


FIGURA 4.47



Occorre anche soffermare l'attenzione sul posizionamento delle soluzioni di CRM, che guadagnano l'Alto Potenziale a partire dalla situazione registrata l'anno scorso di posizionamento in Enigma. Per esse continua il miglioramento già iniziato due anni fa. Appare evidente come nel corso di questi due anni si stia rinnovando l'interesse delle aziende sanitarie verso progetti di sviluppo di soluzioni di CRM, in precedenza completamente trascurati. Si ripropone dunque la relazione con il cliente, per meglio dire con il paziente, come uno dei temi su cui i Responsabili IT si interrogano sempre più frequentemente e con livelli di Priorità di investimento sempre più alti.

Molto popolato il quadrante Enigma, in cui si collocano SCM, GIS, Enterprise 2.0, nonché Extended ERP, inteso come il fulcro delle applicazioni di back-office della Azienda Ospedaliera o della ASL/USL.

Infine il quadrante di Nicchia è caratterizzato dalla presenza esclusiva di soluzioni di BPM, in crescita e provenienti dal quadrante Enigma.

Software Applicativo – Enti Locali

Nel segmento degli Enti Locali la priorità dei Responsabili IT è concentrata sugli applicativi di ECM, di Web Content Management e di GIS, che si posizionano nel quadrante di Alto Potenziale, come un anno fa.

In particolare in ambito GIS gli Enti Locali puntano all'adozione di applicazioni con capacità di descrizione, interpretazione e modellazione integrata delle informazioni e dei fenomeni che interessano il territorio. In questi casi il concetto di integrazione non va limitato alla connessione di archivi di dati eterogenei e di capacità di elaborazione, ma possiede una valenza più profonda, connessa alla base di conoscenze, che si attiva e viene messa a disposizione nel quadro di disegni politici complessivi e di pianificazione di un territorio. GIS quindi come strumenti complessivi a diverse scale, per il piano infra-regionale così come per il piano urbanistico del singolo comune, tutti orientati anche alle problematiche dell'ambiente, come il piano paesistico territoriale regionale ed il piano territoriale provinciale, o dei trasporti. La pianificazione complessiva e di settore comprende la formazione del piano ed al suo controllo in fase di attuazione.

Priorità di Investimento relativamente più basse ma sempre di un elevato livello di Intenzione per le aree del CPM e BI e dell'Extended ERP, che si classificano nel quadrante Diffusione.

Nel quadrante Nicchia incontriamo invece le soluzioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M e le Applicazioni per Mercato Verticale.

Queste ultime, nel caso degli Enti Locali, sono ripartite per settori specifici di attività, quali:

- :: *Affari Generali*, ovvero Gestione dell'Iter delle Delibere, Gestione dei Contenziosi e dell'Ufficio Legale, Gestione Elettronica delle Pratiche di Anagrafe, ecc.;
- :: *Attività Produttive*, ovvero le soluzioni integrate di back-office per la Gestione dello Sportello Unico, i Servizi al cittadino, la Gestione degli Eventi Elettorali, i Servizi Demografici;
- :: *Appalti e Contratti*, ovvero e-Procurement per forniture di beni e servizi, Gestione di Gare e Stipula di Contratti, Servizi online di aggiornamento, Banche dati giuridiche, Firma Digitale;
- :: *Lavori Pubblici*, ovvero le Soluzioni a supporto dell'Esecuzione dei Lavori Pubblici, le Relazioni ed i Capitolati, la Contabilità Cantieri, la Sicurezza Edilizia, la Pianificazione e Controllo;



- :: *Contabilità e Tributi*, ovvero Soluzioni per la Gestione, Accertamento e Riscossione tributi;
- :: *Comunicazione*, ovvero la gestione della Relazione con il Pubblico;
- :: *Urbanistica*, ovvero i Sistemi di Progettazione e i Sistemi Informativi Territoriali;
- :: *Patrimonio Ambientale e Manutenzione Urbana*, con il Facility Management, la Gestione del Patrimonio Immobiliare, la Gestione Impianti e Reti Tecnologiche, il Servizio Manutentivo;
- :: *Polizia Locale*, con Soluzioni per l'organizzazione, la gestione e l'amministrazione dell'attività di Polizia, la Gestione del recupero crediti delle sanzioni amministrative;
- :: *Servizi Socio Assistenziali*, ovvero le Soluzioni a supporto della Gestione di Onlus, dei servizi alla persona, politiche giovanili, incontro domanda offerta, servizi educativi, gestione degli adempimenti.

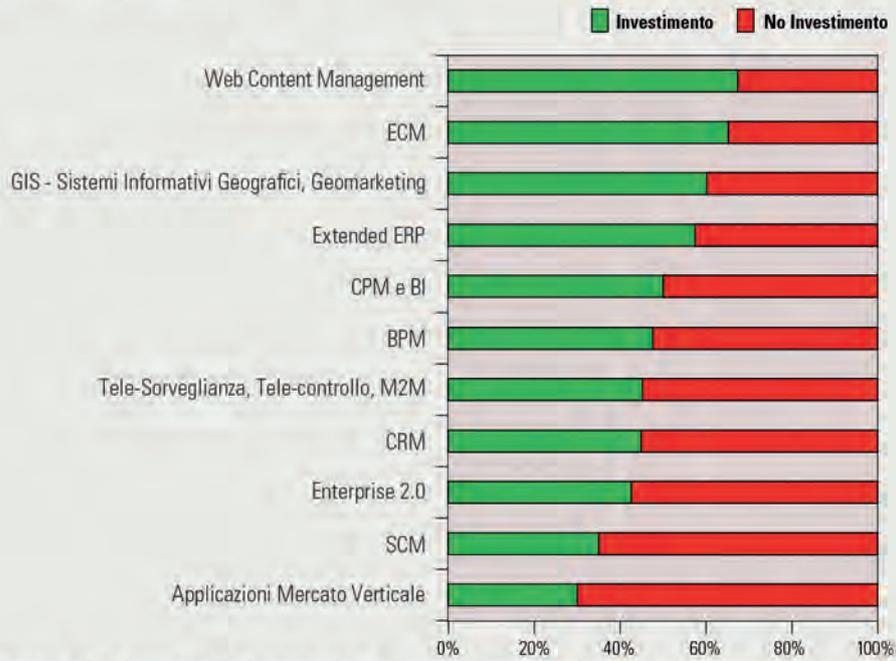
Le soluzioni specifiche di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M, sebbene votate in misura percentuale minore quest'anno, rimangono pressoché stabili in termini di Priorità assegnate dai nostri Responsabili IT. Ciò non stupisce in quanto è ormai palesemente noto che gli Enti Locali, ed in particolare i Comuni, si avvalgono, per lo svolgimento di alcune attività istituzionali, di sistemi di video-sorveglianza del territorio, finalizzati al controllo del traffico cittadino, al tele-controllo ambientale, al presidio di monumenti o luoghi pubblici ed in generale al controllo del territorio nei punti più strategici. Benché queste attività vengano svolte per attinenti finalità istituzionali, i Comuni devono adeguare le modalità di ripresa delle immagini ai principi cardine previsti dal Codice della Privacy; ne consegue che i software dedicati a queste finalità debbano possedere le necessarie caratteristiche di conformità.

Tra le cautele da adottare in fatto di privacy vi è quella di limitare le possibilità di ingrandimento delle riprese e il livello di dettaglio sui tratti somatici delle persone inquadrature dalle telecamere. La materia presenta numerose implicazioni con la disciplina sulla riservatezza dei dati personali, per cui particolari garanzie devono essere preservate anche in ordine all'analisi dei flussi di traffico, che devono avvenire con modalità che salvaguardino l'anonimato dei dati personali raccolti anche nella fase successiva alla registrazione delle immagini. Diversamente nel caso in cui le strade fossero dotate di

FIGURA 4.48

Enti Locali; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

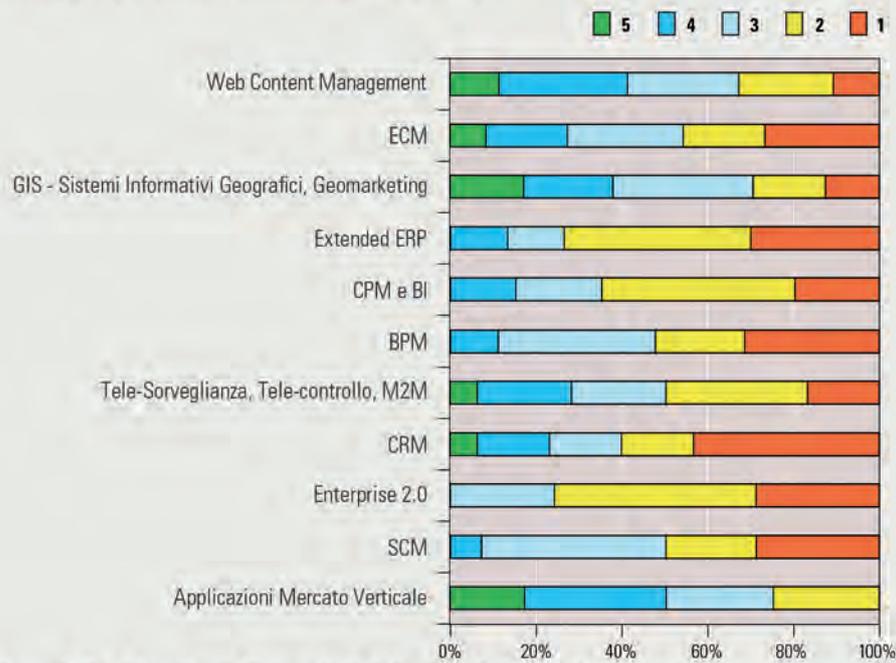


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.49

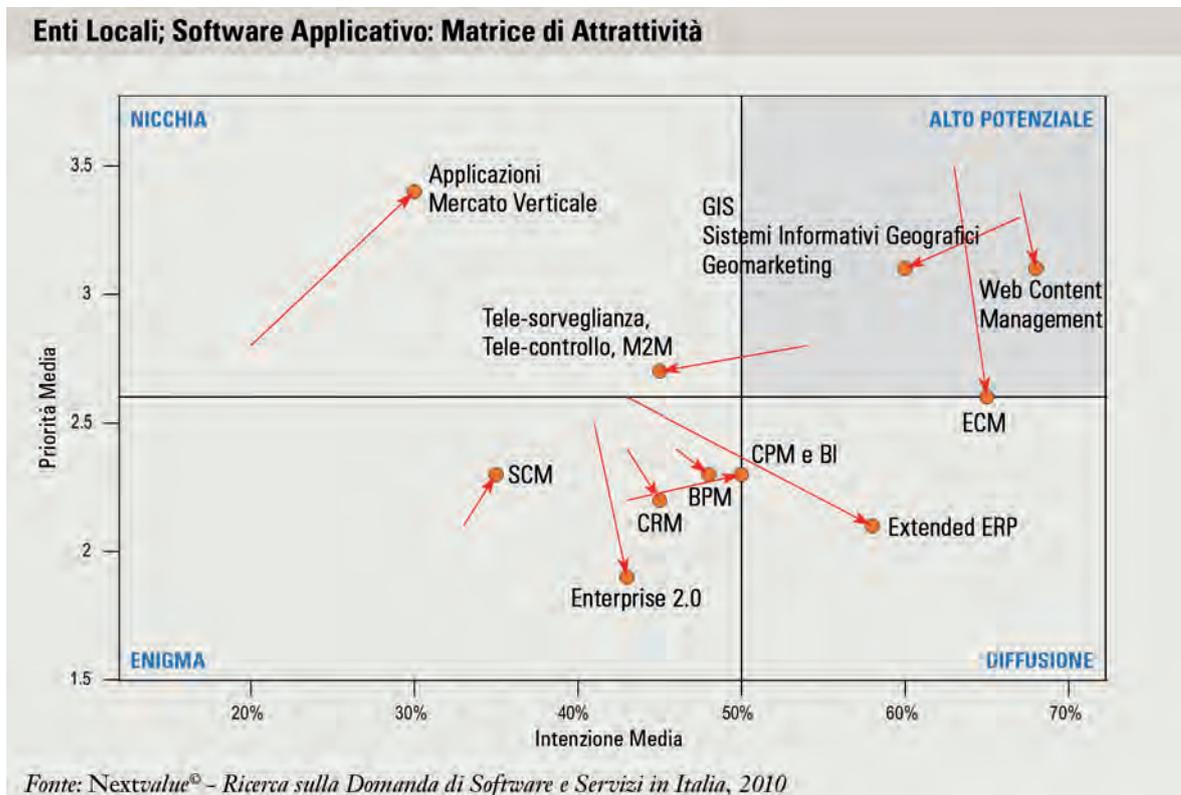
Enti Locali; Software Applicativo: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.50



apparecchi di video sorveglianza montati per finalità attinenti la violazione del codice della strada o delle disposizioni deliberative del comune sull'accesso dei veicoli nelle zone a traffico limitato: in questo caso la finalità istituzionale da perseguire richiede che il sistema di video sorveglianza si spinga a poter scorgere il numero di targa del soggetto che compie l'infrazione, identificando così, quanto meno indirettamente, il titolare del veicolo.

Infine nel quadrante Enigma troviamo soluzioni di SCM, Enterprise 2.0, CRM e BPM. Quest'ultima area di investimento in particolare è l'affermazione della necessità di automatizzare processi specifici di comparto. Quest'area che l'anno scorso ha visto un notevole incremento sia sul fronte delle Priorità sia su quello delle Intenzioni quest'anno rimane sostanzialmente stabile restando vicino al confine fra i quadranti di Enigma e Diffusione.

Software Applicativo – Telecomunicazioni e Media

Nel segmento delle Telecomunicazioni e dei Media è netto il distacco dalle altre aree assegnato al Web Content Management, indicato da oltre il 70% dei rispondenti con una Priorità di Investimento superiore a 3; molto alta anche quella assegnata agli applicativi di CRM e di Extended ERP, soluzioni anch'esse posizionate nel medesimo quadrante di Alto Potenziale. Questo

andamento non stupisce: la revisione dei siti Web, ad esempio, è da un lato sempre più rivolta ad adeguare questo strumento alle nuove modalità di comunicazione utilizzate sia dall'utenza business, sia dall'utenza consumer, e dall'altro a fare in modo che essi integrino sistemi di Customer Care e di *Fatturazione e Provisioning*.

In questo ambito di mercato ciò che il CRM deve contribuire a fare bene è l'individuazione e la segmentazione del cliente, del suo profilo, delle capacità e modalità di spesa e pagamento, dell'interesse per i servizi e la promozione e la gestione delle campagne di marketing.

Per ovvi motivi, il segmento è necessariamente molto attento alle problematiche connesse all'adeguamento alle normative, soprattutto nel campo del Diritto d'Autore, delle regole di Privacy e della Sicurezza, e al modo in cui evolvono e si attuano anche le direttive europee, soprattutto in ambito Web. Ciò non consente di abbassare la guardia su queste tematiche nemmeno dal punto di vista IT ed infatti i CIO del nostro Panel citano queste aree come di elevato interesse e di specifico investimento.

In particolare in tema di Privacy tutti i sistemi che gestiscono informazioni relative ai clienti devono essere garantiti e certificati e tutti gli accessi devono essere storicizzati per poter essere in grado in qualsiasi momento di produrre l'indirizzo IP associato ad esempio ad uno specifico download o ricerca di dati.

In termini di applicazioni spesso la soluzione più interessante è l'adozione di servizi applicativi di CRM in modalità SaaS, a cui ormai si riconoscono indubbi vantaggi: da un lato vi è il risparmio sui costi di start-up e attivazione del servizio applicativo e dall'altro la possibilità di servizi in qualche misura personalizzabili ed integrabili con le proprie basi dati e con applicazioni specializzate che rimangono on-premises.

Nel quadrante di Diffusione si posizionano Enterprise 2.0, ECM e Applicazioni per Mercato Verticale.

Le Applicazioni di Mercato Verticale per il settore Telecomunicazioni e Media citate si riferiscono in particolare a:

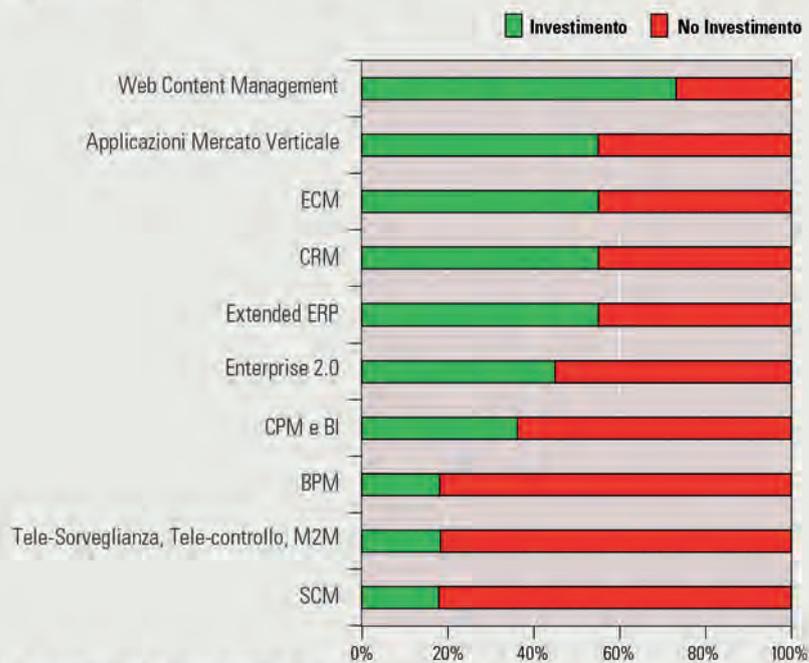
- :: Piattaforme per lo Sviluppo e l'Erogazione di Nuovi Prodotti/Servizi;
- :: Sistemi NGOSS, Intelligent Network, Network Inventory, Service Delivery Platform, Trouble & Fault Management, Capacity Management;
- :: Sistemi di Gestione dei Digital Rights, ad esempio per il Diritto d'Autore su file scaricabili;
- :: Sistemi BSS, di Convergent rating, Charging & Billing e Revenue Assurance.

Nel quadrante Enigma incontriamo le aree del CPM e della BI, del BPM e della Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M. Infine nel

FIGURA 4.51

Telecomunicazioni e Media; Software Applicativo: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

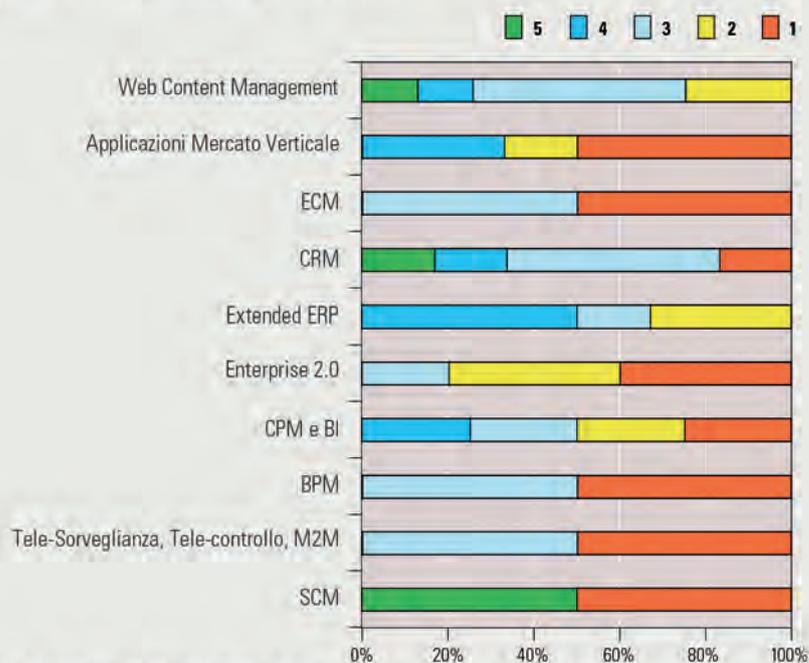


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.52

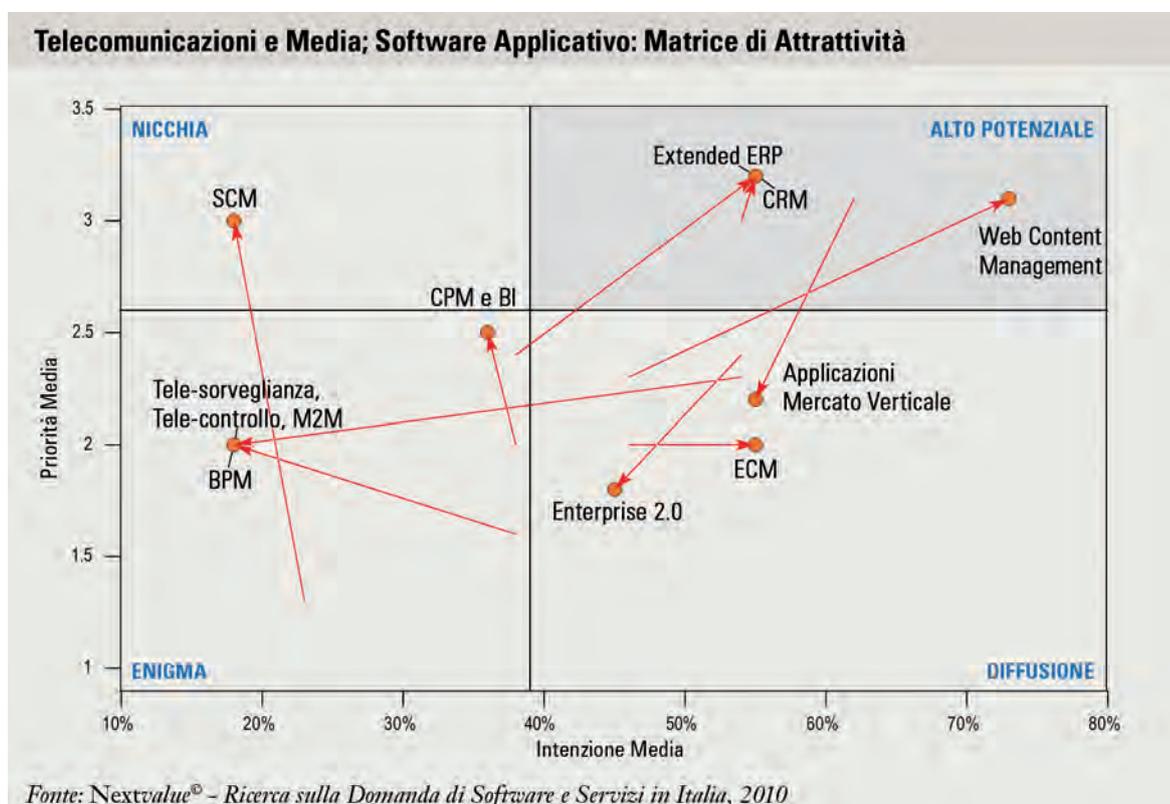
Telecomunicazioni e Media; Software Applicativo: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.53



quadrante Nicchia troviamo le soluzioni di SCM che guadagnano largamente dal punto di vista del livello di Priorità media di Investimento.

Software Applicativo – Utility

Importanti variazioni per il settore delle Utility, che vede in generale migliorare il rating medio di Priorità assegnata agli Investimenti da parte dei CIO intervistati (2,6 a fronte di un 1,9 dell'anno scorso), in rapporto ad una sostanziale stabilità del livello di Intenzione medio (46% a fronte di un 48% dell'anno scorso).

Dominano il campo gli investimenti in ECM e Extended ERP aree che occupano il quadrante di Alto Potenziale. La forte esigenza di soluzioni di ECM in particolare è in correlazione da un lato con la gestione dei documenti, che per obblighi di legge devono essere mantenuti e messi a disposizione per la consultazione da parte dell'Authority dell'Energia, dall'altro alla quantità di dati e documenti scambiati con i clienti stessi.

L'anno scorso sempre in Diffusione incontravamo le Applicazioni



di Mercato Verticale, citate dal 90% degli intervistati con un'Intenzione media pari a 2,3; quest'anno questa stessa voce di investimento ricade in Nicchia, essendo stata citata soltanto dal 27% dei Responsabili IT intervistati, ma con un livello di priorità altissimo, pari a 3,7. E' utile esplicitare che le Applicazioni di Mercato Verticale considerate per le Utility sono:

- :: Telelettura/Telecontrollo;
- :: Metering/Codifica rete (es. Gas);
- :: Billing;
- :: Sistemi di approvvigionamento di energia ('Borsa Elettrica' e 'Borsa del Gas');
- :: Sistemi di gestione e previsione dei consumi;
- :: Sistemi di Workforce Management.

La forte variazione del posizionamento di queste applicazioni non deve stupire perché se per questo ambito di investimento un'area particolare è ancora quella del Billing, dove ancor oggi in diverse aziende coesistono sistemi diversi di fatturazione in relazione alla diversa classe di clientela e/o del servizio erogato, è altresì vero che per questa categoria di software molte aziende del settore, soprattutto quelle di più grandi dimensioni hanno già saturato i loro investimenti. Così mentre il servizio al cliente residenziale o al micro business viene risolto attraverso offerte standard e a pacchetto, la cui fatturazione è gestita con l'ERP, per converso sui grandi clienti entrano in campo condizioni nuove e personalizzate, frutto di negoziazione che necessitano di interventi ad hoc.

Insieme alle Applicazioni per Mercato Verticale popolano il quadrante Nicchia le soluzioni GIS e le soluzioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M, entrambe aree provenienti dal quadrante Enigma. Gli investimenti nel M2M riguardano tutte quelle soluzioni che consentono di collegare e pilotare attraverso la Rete tutte le diverse apparecchiature non presidiate; ne sono un esempio le 'griglie smart', in grado di migliorare l'efficienza delle reti elettriche attraverso dispositivi wireless che ne monitorizzano le performance e consentono agli addetti una maggiore produttività. In aggiunta, conoscendo meglio e nel dettaglio i consumi degli utenti finali è possibile aggiungere valore ai servizi e moltiplicare le opportunità di cross-selling.

Nel quadrante Diffusione incontriamo CRM, CPM e BI, Web Content Management e BPM. In particolare per ciò che concerne il CRM val la pena di ricordare che alcune utility hanno appena

FIGURA 4.54

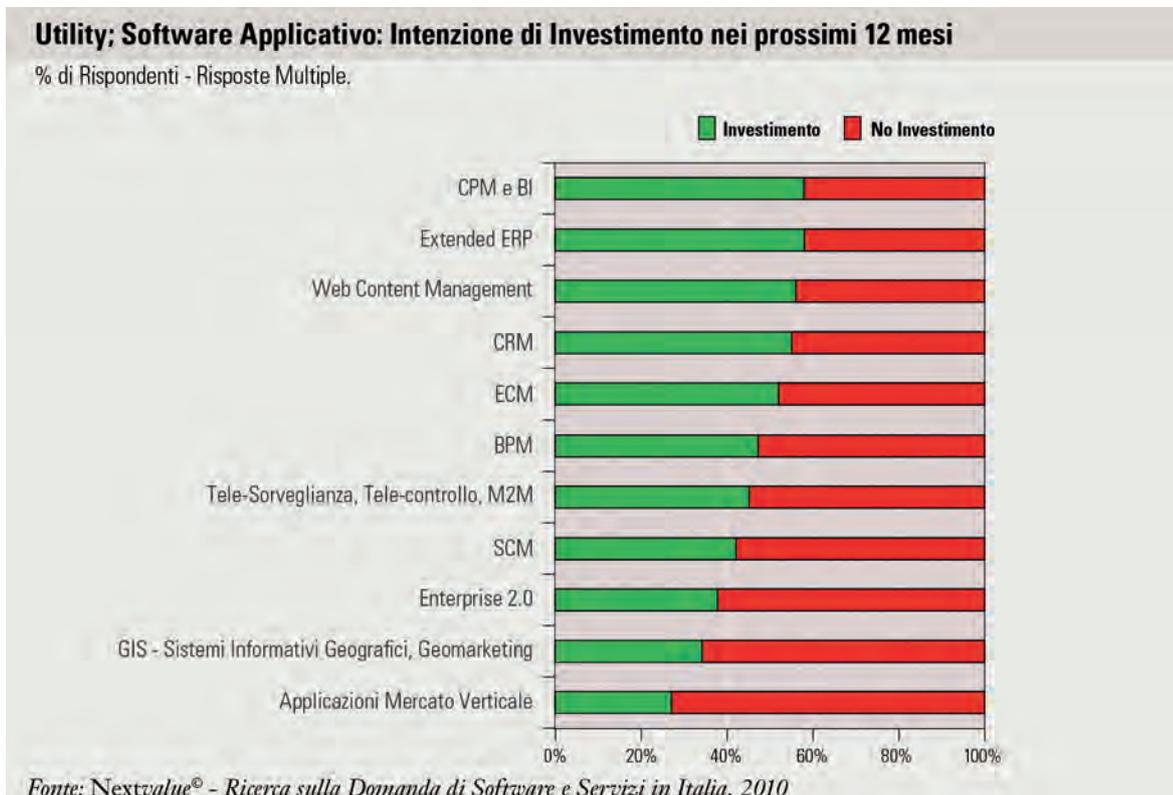


FIGURA 4.55

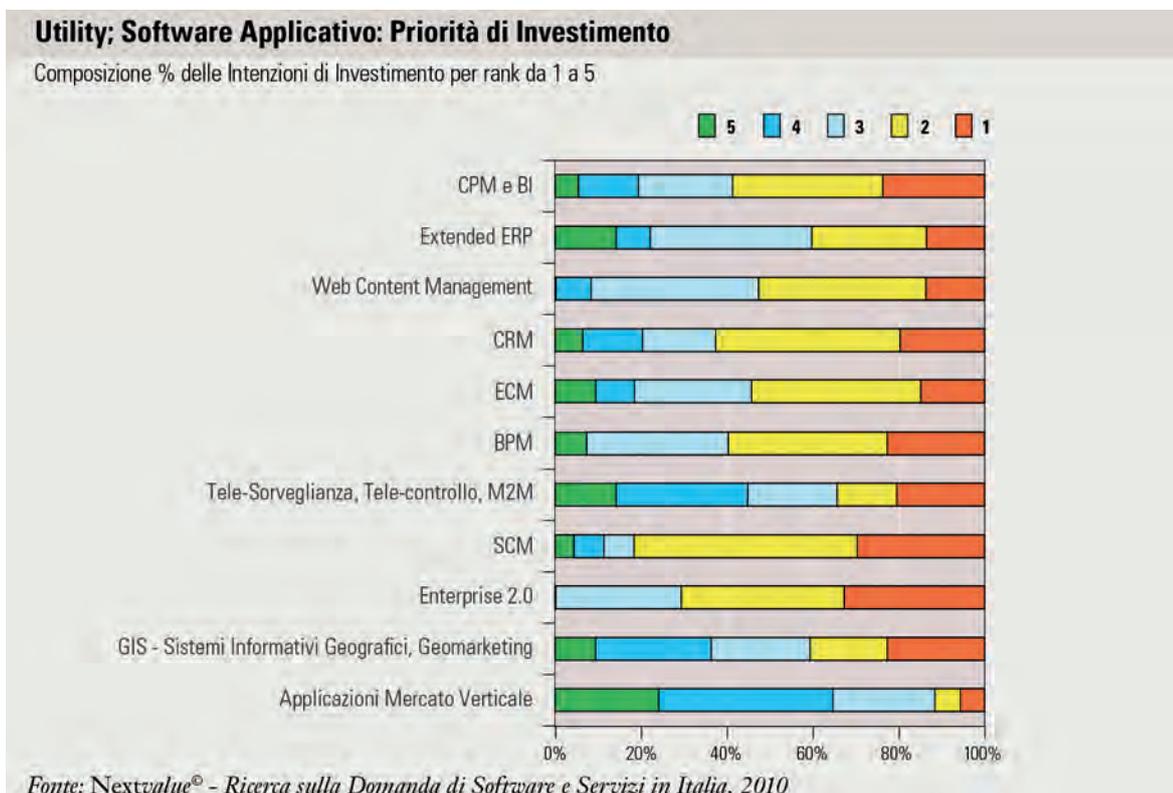
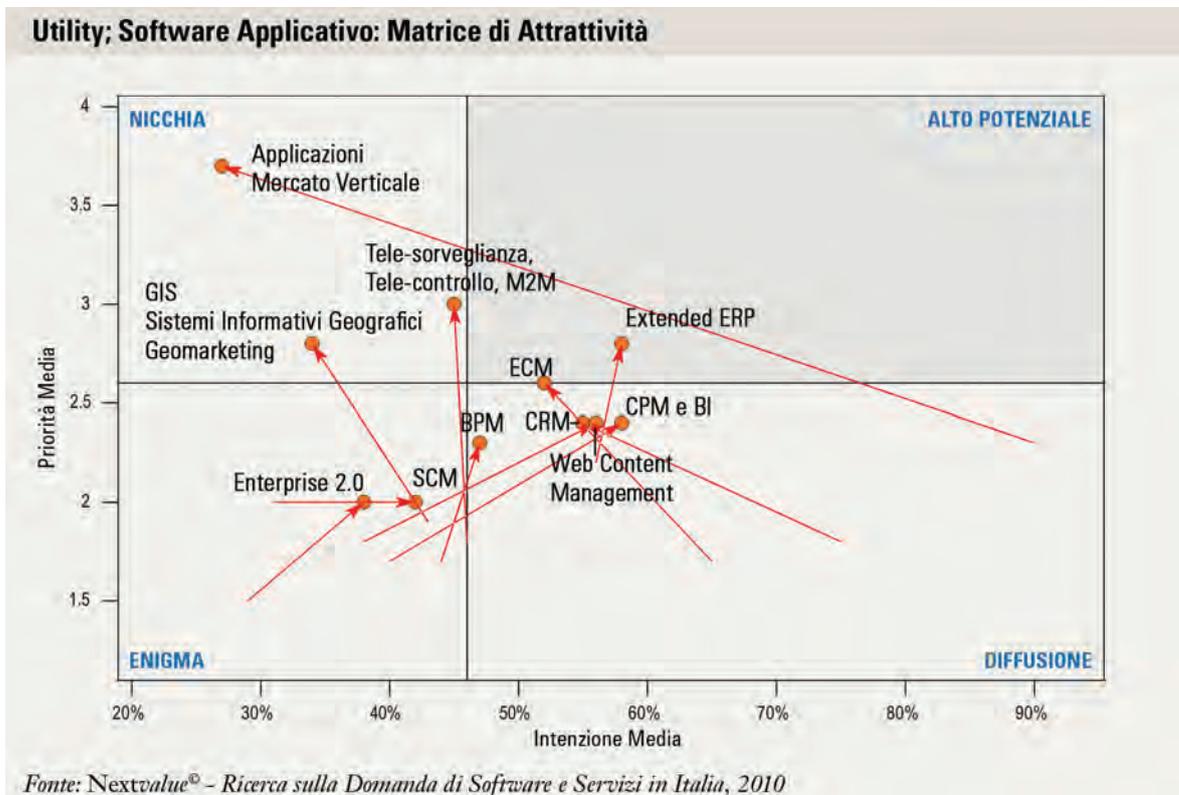
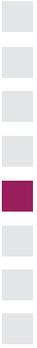


FIGURA 4.56



completato l'adeguamento alla delibera 333, che rende il fornitore di Energia referente unico per il cliente per qualsiasi problematica anche di tipo tecnico. Per far fronte a ciò le aziende si sono e si stanno fortemente impegnando in investimenti in centri di customer support in modo da offrire tutela anche nei confronti della piccola clientela. Un esempio classico di applicazione: se per un malfunzionamento o per necessità occorre sostituire un contatore, il cliente può rivolgersi al proprio fornitore di energia di riferimento, il quale, a sua volta, potrà far intervenire l'azienda che di fatto commercializza l'energia elettrica per suo conto. Le aziende che stanno predisponendo investimenti di questo tipo hanno obiettivi strategici connessi all'approccio ed allo sviluppo del mercato Consumer e delle Micro Aziende, con la necessità di presidiarlo meglio anche dal punto delle vendite e del marketing.

Per quanto concerne invece il Web Content Management, direttamente collegato alle grandi potenzialità del Web, anche le Utility italiane iniziano a giocare un'importante partita fatta di progetti di revisione dei propri Portali, sia in termini di contenuti, sia in termini di architetture, practice ed e-Business. Dalla maggioranza dei siti è ormai possibile scaricare fatture, comunicare con i tecnici, accedere a servizi informativi e richiedere interventi. Le nuove esigenze ed attitudini dei clienti accrescono l'attenzione verso gli



strumenti e le forme di social network, come veicolo di comunicazione dell'offerta verso l'utente residenziale ed il micro business. Non è un caso dunque che le soluzioni di Enterprise 2.0, pur rimanendo ancora nel quadrante Enigma insieme alle soluzioni di SCM, migliorano il proprio posizionamento sia in termini di Intenzione di Investimento (38% a fronte di un 29% nel 2009) sia in termini di Priorità di Investimento (2,0 a fronte di 1,5 nel 2009).

Software Applicativo – Logistica e Trasporti

A sostanziale conferma delle indicazioni dell'anno scorso, nelle intenzioni di Investimento in Software Applicativo da parte degli Operatori del settore Logistica e Trasporti si collocano nell'Alto Potenziale gli investimenti in soluzioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo e M2M, e Web Content Management.

Le altre voci che l'anno scorso popolavano questo quadrante, ECM, Extended ERP e CPM e BI, si sono spostate in Diffusione, mostrando una riduzione del livello di Priorità media di Investimento concomitante all'incremento del livello di Intenzione media.

Anche nel quadrante Enigma si posizionano le stesse aree di investimento incontrate lo scorso anno ovvero: Enterprise 2.0, CRM, BPM e SCM.

Infine nel quadrante Nicchia incontriamo le soluzioni GIS, che perdono in termini di Intenzione media di Investimento guadagnando invece sul fronte della Priorità, e le Applicazioni di Mercato Verticale. Queste ultime si sostanziano in:

- :: Sistemi informativi specifici per la gestione del magazzino fisico;
- :: Soluzioni Web-based per il Tracking & Trace delle spedizioni, soluzioni di logistica intelligente, che presuppongono anche l'uso di tecnologie mobili per il tracciamento dei veicoli e dei loro carichi e per migliorare l'efficienza delle operazioni logistiche;
- :: Soluzioni per l'ottimizzazione delle rotte (Routing) e di Infomobilità;
- :: Soluzioni per la dematerializzazione dei documenti di trasporto (DDT) e per l'automazione dei flussi documentali;
- :: Soluzioni per l'ottimizzazione del carico sul mezzo di trasporto e per la gestione operativa del trasporto;
- :: Sistemi per l'ottimizzazione della Manutenzione dei rotabili;
- :: Sistemi di Bigliettazione Elettronica.

FIGURA 4.57

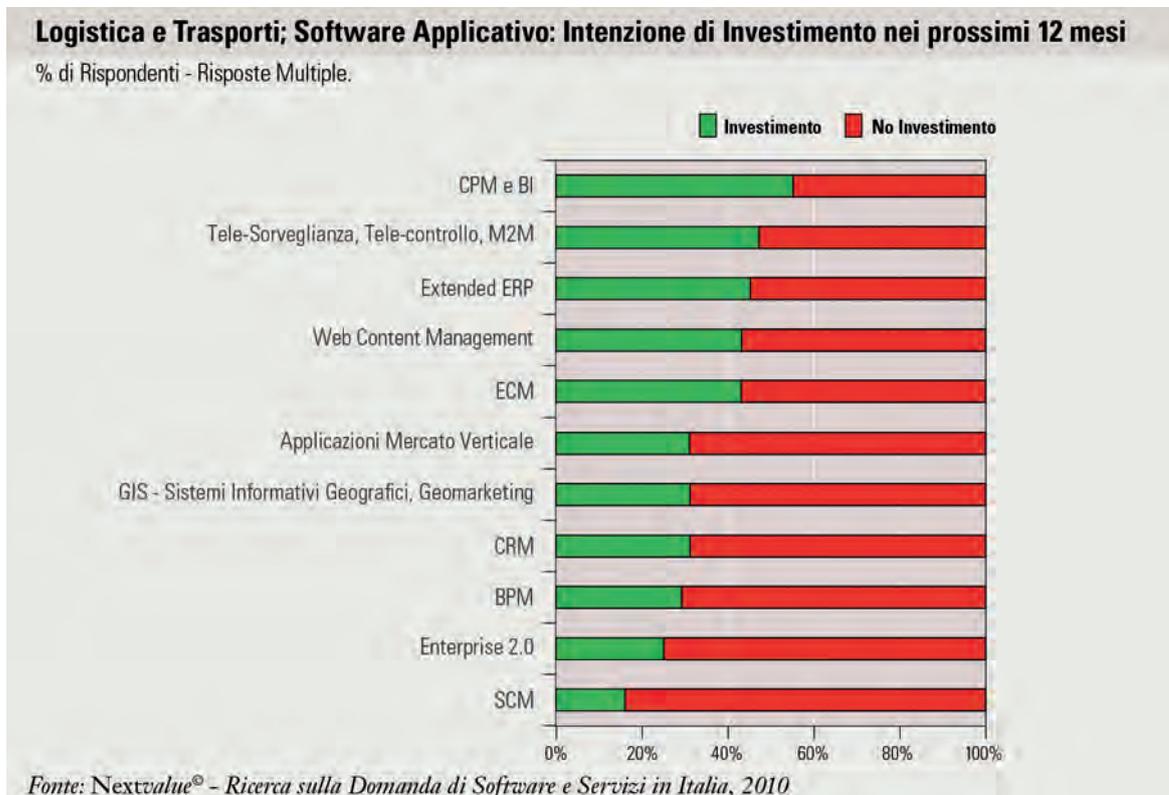


FIGURA 4.58

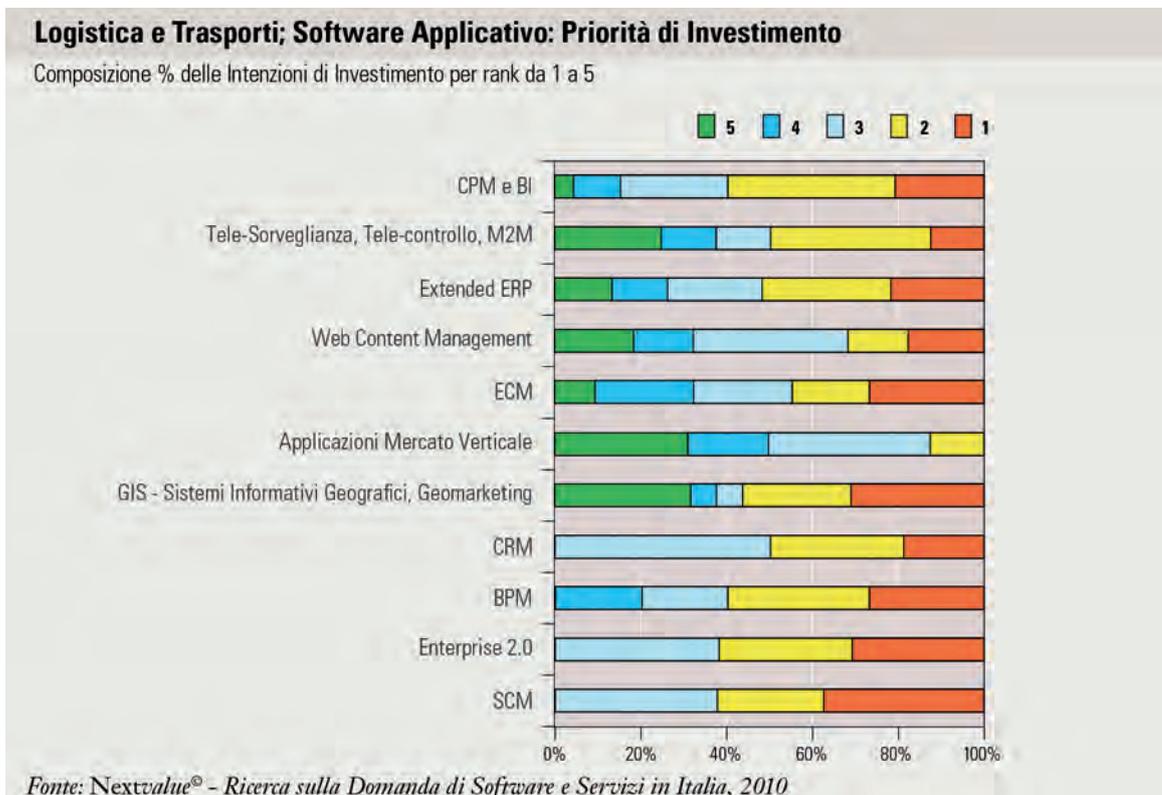
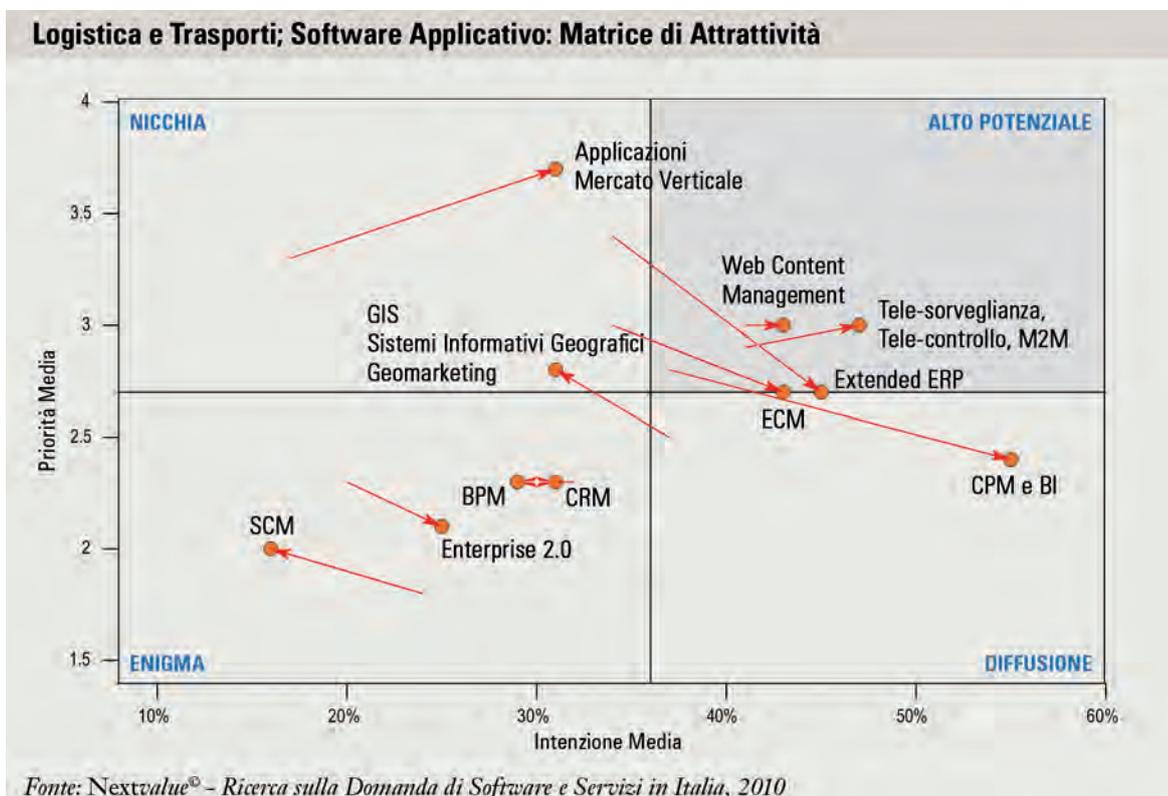


FIGURA 4.59



INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA – TOTALE PANEL

L'orientamento generale del nostro Panel denota un'attenta sensibilità all'argomento, come è confermato dalle medie di Intenzione al 56% e di Priorità al 2,6. Una propensione media più elevata rispetto a quella rilevata per il Software Applicativo. La razionalizzazione delle infrastrutture e le conseguenti economie di scala realizzabili sono tuttora gli obiettivi attuali delle imprese, ancora una volta spinte dalla necessità di ottimizzare i budget, come già si osservava nel paragrafo ad essi dedicato.

Come già avvenuto nelle passate edizioni della nostra ricerca, i risultati non lasciano spazio a particolari situazioni di dubbio, anzi producono un netto posizionamento di tutte le 13 aree tecnologiche proposte al Panel. Tra queste possiamo anche enucleare un cluster più attrattivo: esso totalizza una Intenzione di Investimento sempre superiore al 61% ed una Priorità superiore a 2,7.

FIGURA 4.60

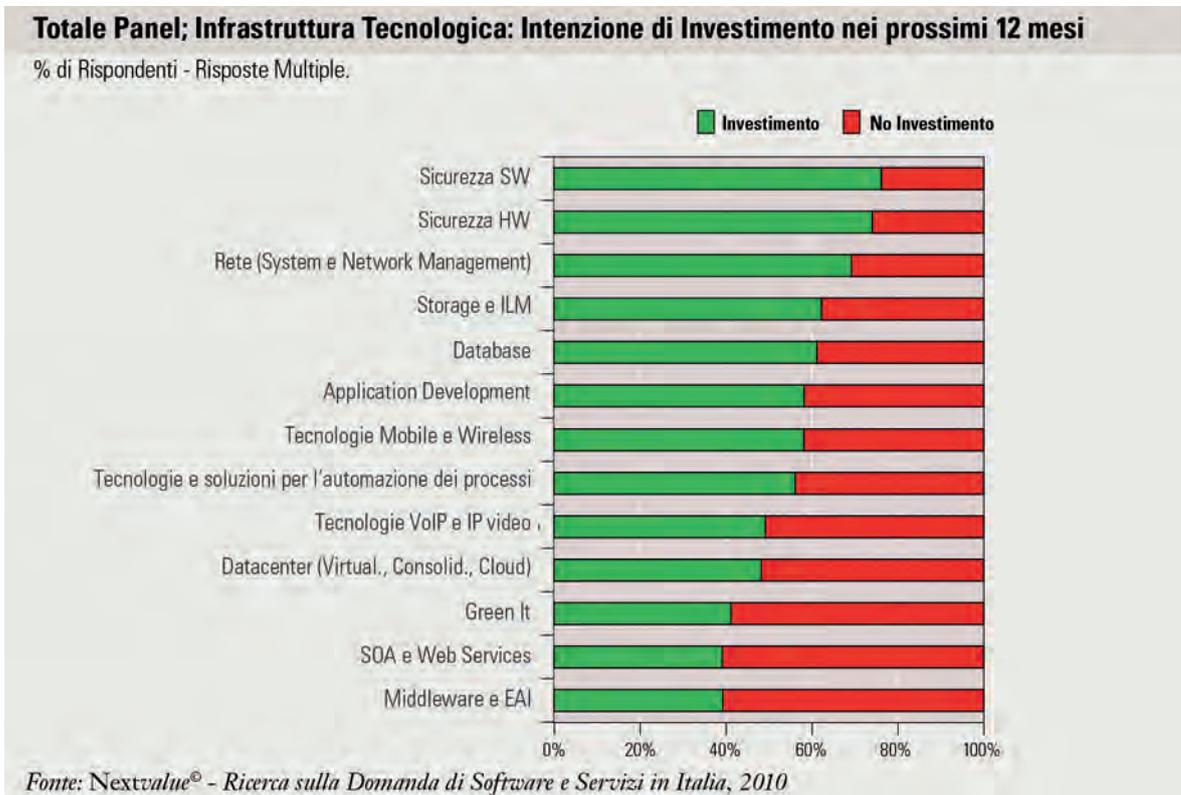


FIGURA 4.61

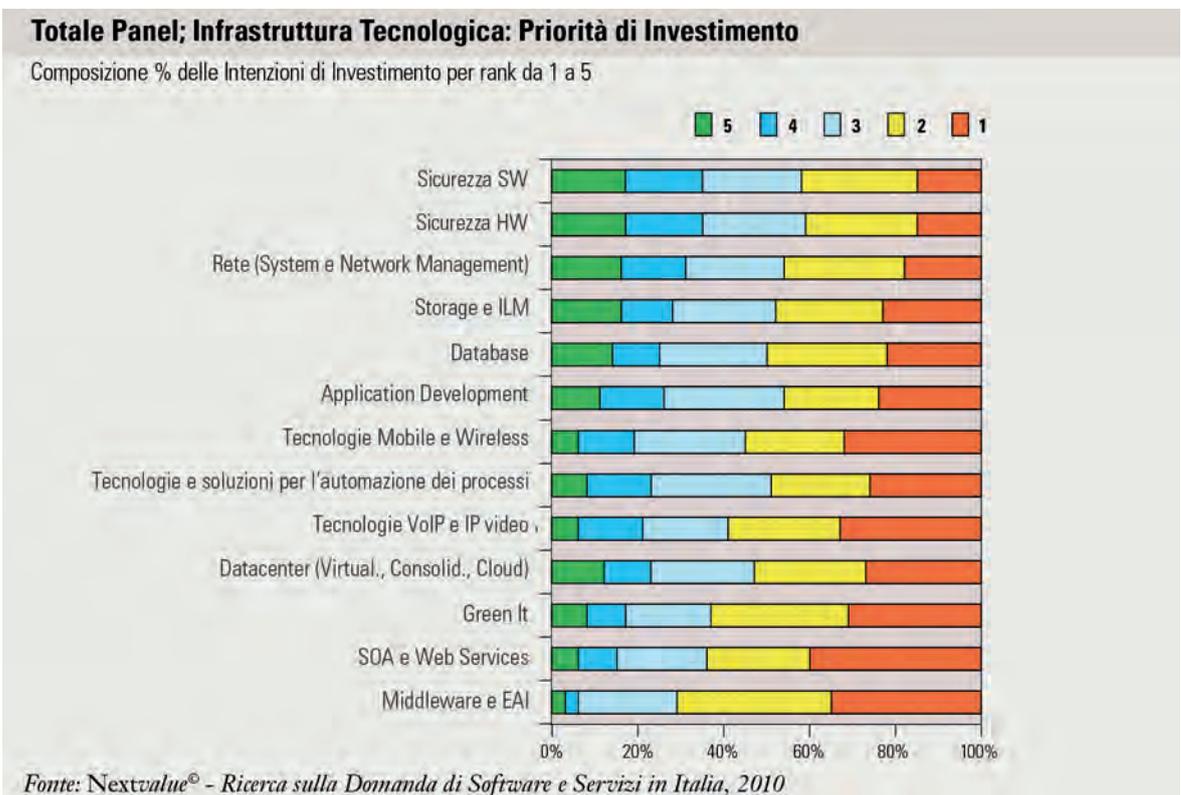
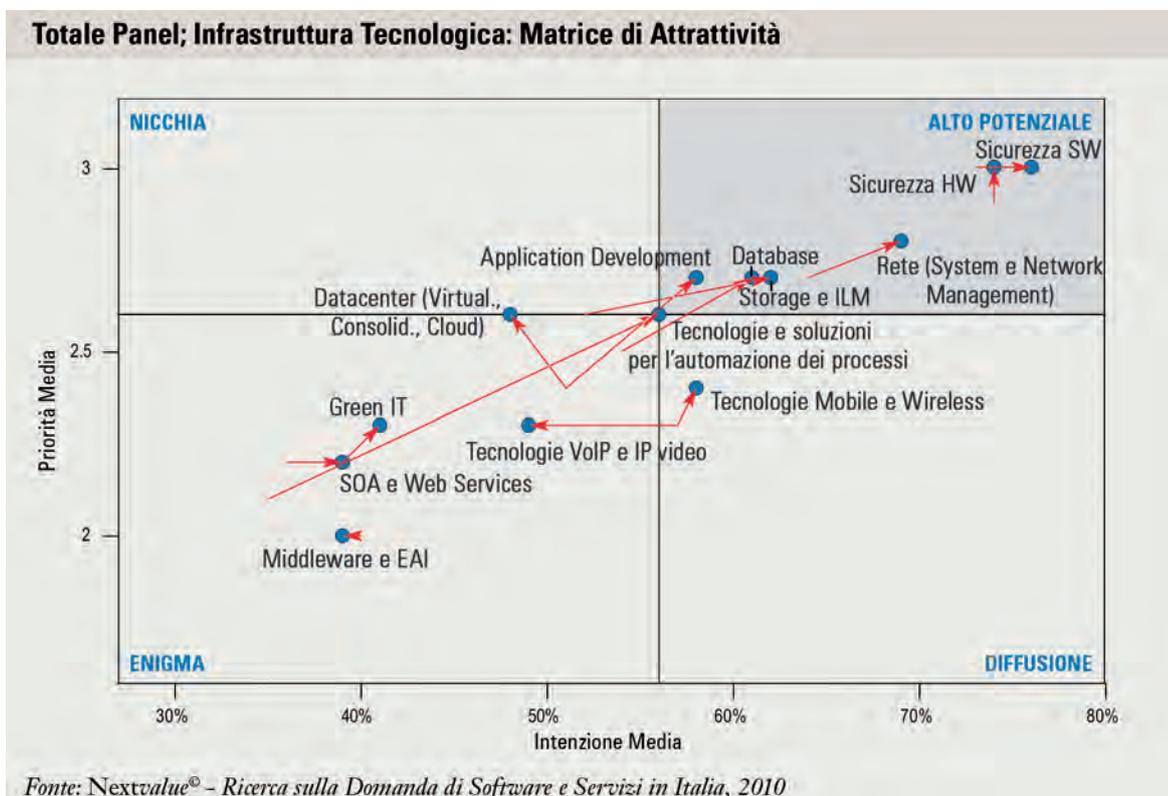


FIGURA 4.62



Questa la classifica delle prime posizioni:

Sicurezza HW	76%
Sicurezza SW (Backup e Recovery)	74%
Rete (System e Network Management)	69%
Storage e ILM	62%
Database (DBMS, ETL, Data Warehouse, ..)	61%

Dal punto di vista della Matrice di Attrattività, la prima voce in termini di Intenzione di Investimento, ovvero la *Sicurezza Hardware*, si posiziona nel quadrante Alto Potenziale, immediatamente seguita dalla *Sicurezza Software*. Il dato che emerge è dunque indicativo di un panorama di aziende che pongono ai massimi livelli di importanza la salvaguardia dell'informazione ed acquisiscono ed utilizzano, spesso a livelli record, tool di intrusion detection, di crittografia e di gestione delle identità. Tutte buone notizie.

Sempre nel quadrante Alto Potenziale troviamo il *System e Network*

Management, lo Storage e lo ILM, i Database e gli strumenti di *Application Development*.

Le *Tecnologie Mobile e Wireless* e le *Tecnologie e soluzioni per l'automazione dei processi (RFID, Sensori, M2M)* si collocano nel quadrante Diffusione.

Le restanti aree di investimento rientrano nella categoria di aree tecnologiche emergenti, ovvero che si posizionano nel quadrante Enigma. Fra queste, in posizione peraltro molto avanzata, vi è la voce Virtualizzazione, IaaS e PaaS. Ai fini di una migliore leggibilità del fenomeno Cloud Computing, ma anche per ragioni di spazio, abbiamo combinato le tre voci come passi sequenziali dello stesso processo. Se analizziamo nel dettaglio le risposte forniteci dal Panel notiamo un arretramento relativo della voce Virtualizzazione rispetto agli anni precedenti e la contestuale buona tenuta di IaaS e PaaS, soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni.

Dal punto di vista dell'adozione di nuove tecnologie, resta per le aziende italiane l'opportunità di una sperimentazione su larga scala, in relazione anche alla prevalenza di piccole e medio-piccole aziende nel nostro tessuto economico, riflessa anche dal nostro Panel. Comunque ben il 49% degli Intervistati ha in progetto investimenti in Tecnologie VoIP e Video su IP ed il 48% dei progetti che coinvolgono l'area del datacenter e riguardano la Virtualizzazione, l'Infrastructure e la Platform as a Service.

Seguono in ordine di Intenzione e Priorità di Investimento *Green IT*, *SOA e Web Services e Middleware ed EAI*.

INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA – RISULTATI PER CLASSE DIMENSIONALE

Passiamo ora in rassegna la Propensione all'Investimento e la Priorità espressa dalle imprese del Panel segnalandola per classe dimensionale di impresa .

Infrastruttura Tecnologica – Imprese Top

All'interno del cluster delle Imprese Top molti ambiti di investimento guadagnano sensibilmente terreno rispetto ai riscontri della precedente rilevazione di un anno fa, soprattutto in termini di Intenzione di Investimento, che si attesta su un valore medio di ben 71% e con un valore medio di Priorità di Investimento pari a 2,8.

La distribuzione delle aree di investimento all'interno della Matrice di Attrattività appare simmetrica rispetto ad un asse immaginario che taglia in diagonale la Matrice.

Il quadrante Alto Potenziale è caratterizzato dalla presenza di investimenti in Sicurezza Hardware, Sicurezza Software, System e Network Management, Storage e ILM, Virtualizzazione, IaaS e PaaS, ed Application Development.

Nel quadrante Enigma ritroviamo invece gli investimenti tipici nell'area dei Database (DBMS, ETL..), le Tecnologie Mobile e Wireless, le Tecnologie VoIP e IP Video, SOA e Web Services, Middleware e EAI e Green IT.

A seguire tra Alto Potenziale e Enigma, in Nicchia si posizionano gli investimenti in Tecnologie e soluzioni per l'automazione dei processi (RFID, sensori, M2M, ecc.).

FIGURA 4.63

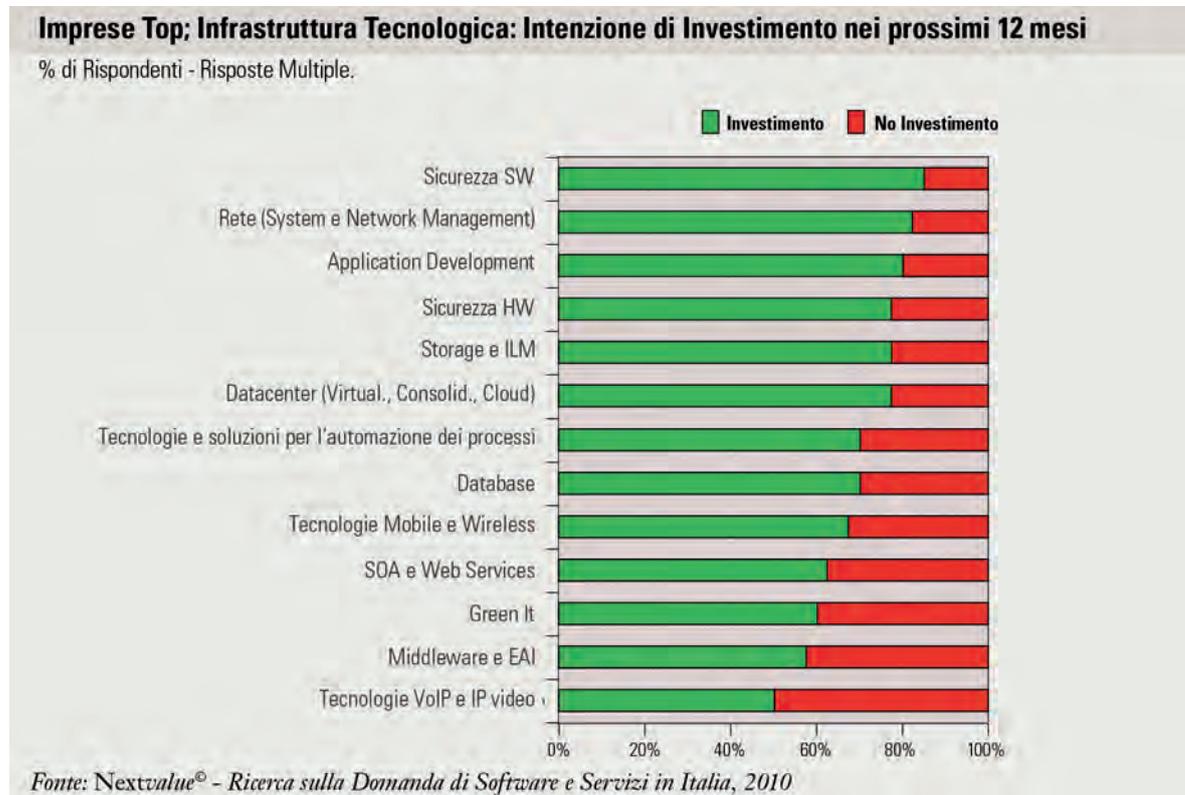


FIGURA 4.64

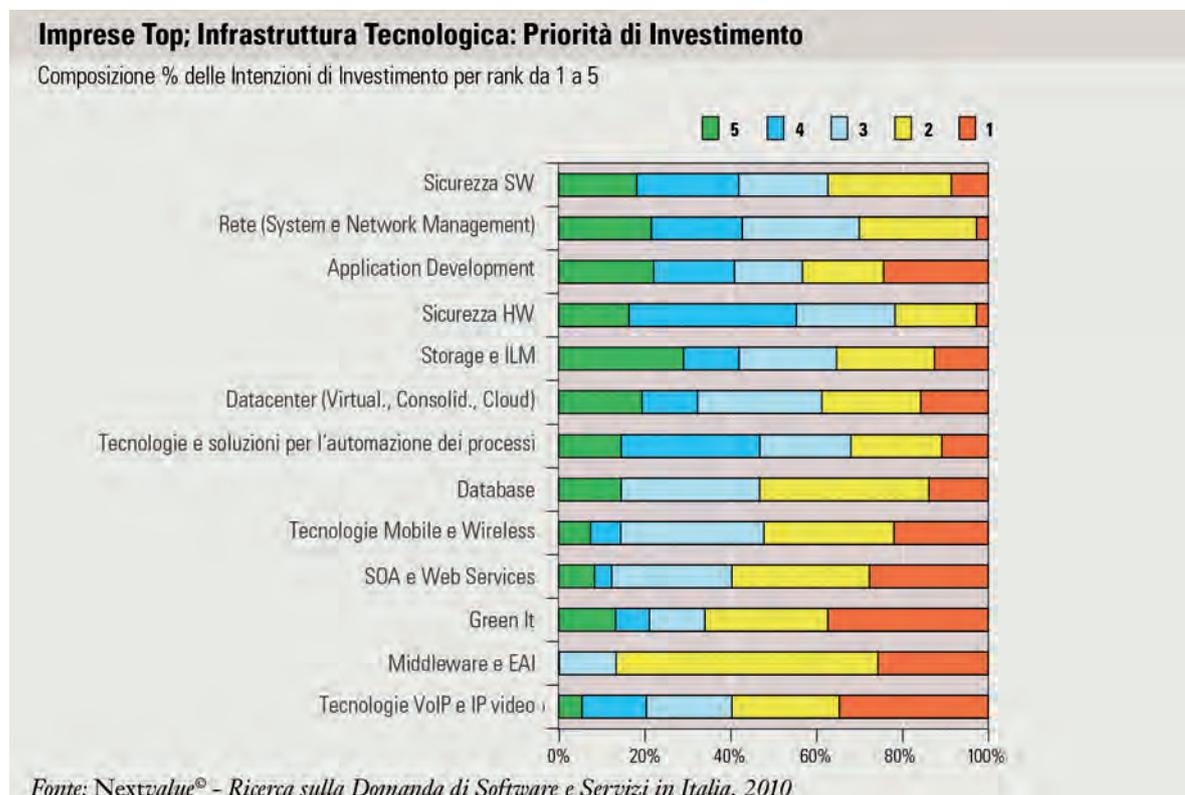
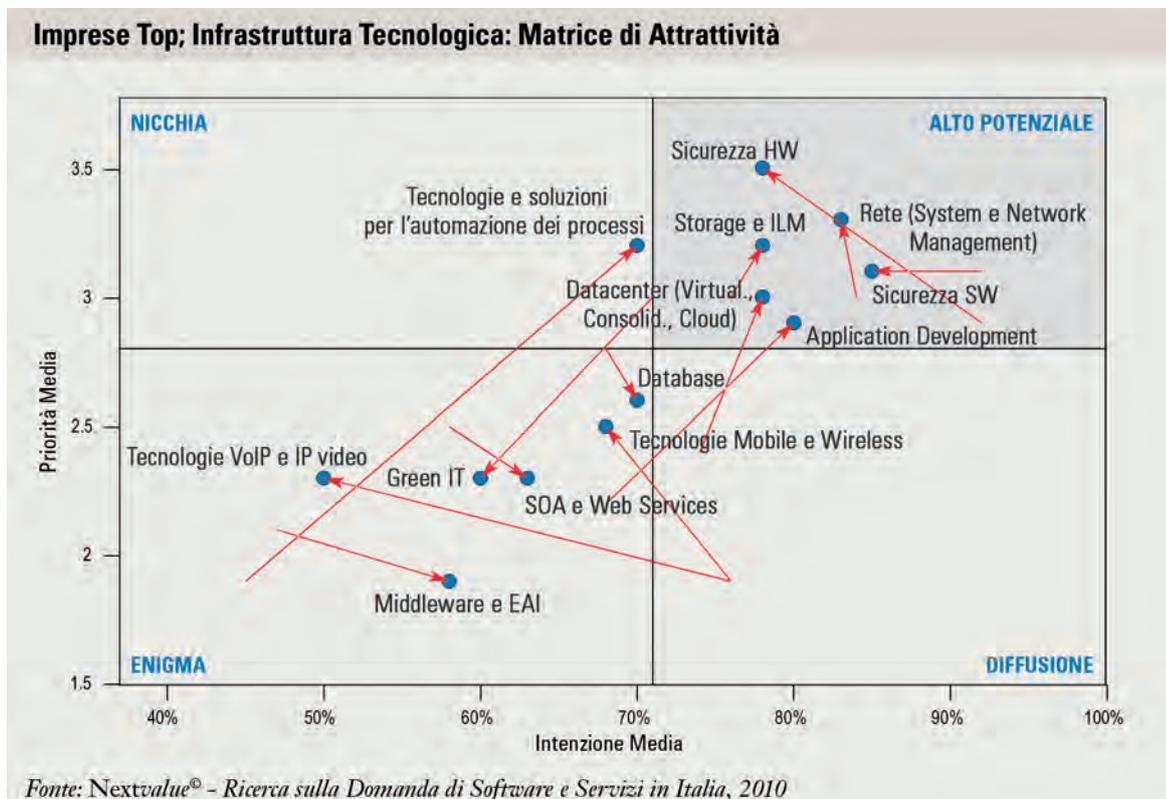


FIGURA 4.65



Infrastruttura Tecnologica – Imprese Medio Grandi

Sostanzialmente stabile lo scenario di previsione di investimento per le Imprese Medio Grandi rispetto allo scorso anno. Così ritroviamo nel quadrante Alto Potenziale la Sicurezza Software (Backup e Recovery), lo Storage e l'ILM e la Sicurezza Hardware. A queste voci si affiancano gli investimenti previsti in System e Network Management e in Application Development, che nella scorsa edizione del Report trovavamo rispettivamente in Diffusione e Enigma.

Emerge chiaro il messaggio riguardante la Sicurezza nell'accezione più ampia del termine, che rimane il tema centrale dei progetti di investimento infrastrutturali per questa categoria di imprese sotto ogni punto di vista, a partire dall'adozione di tool generici, come Antivirus e Anti-malware, Anti-spam, Sistemi di Intrusion Detection, Gestione delle Vulnerabilità, dell'Identity e dell'Accesso, ecc., passando trasversalmente per i sistemi di Backup e Recovery, di Storage e ILM, per arrivare fino a sistemi di System e Network Management, che comprendono il monitoraggio e la diagnosi dei problemi di rete e di sistema.

In Diffusione troviamo invece le Tecnologie Mobile e Wireless, non ancora presenti in questo quadrante l'anno scorso, le Tecnologie e soluzioni per l'automazione dei processi (RFID, Sensori, M2M, ..) e gli investimenti previsti nell'ambito dei Database.

FIGURA 4.66

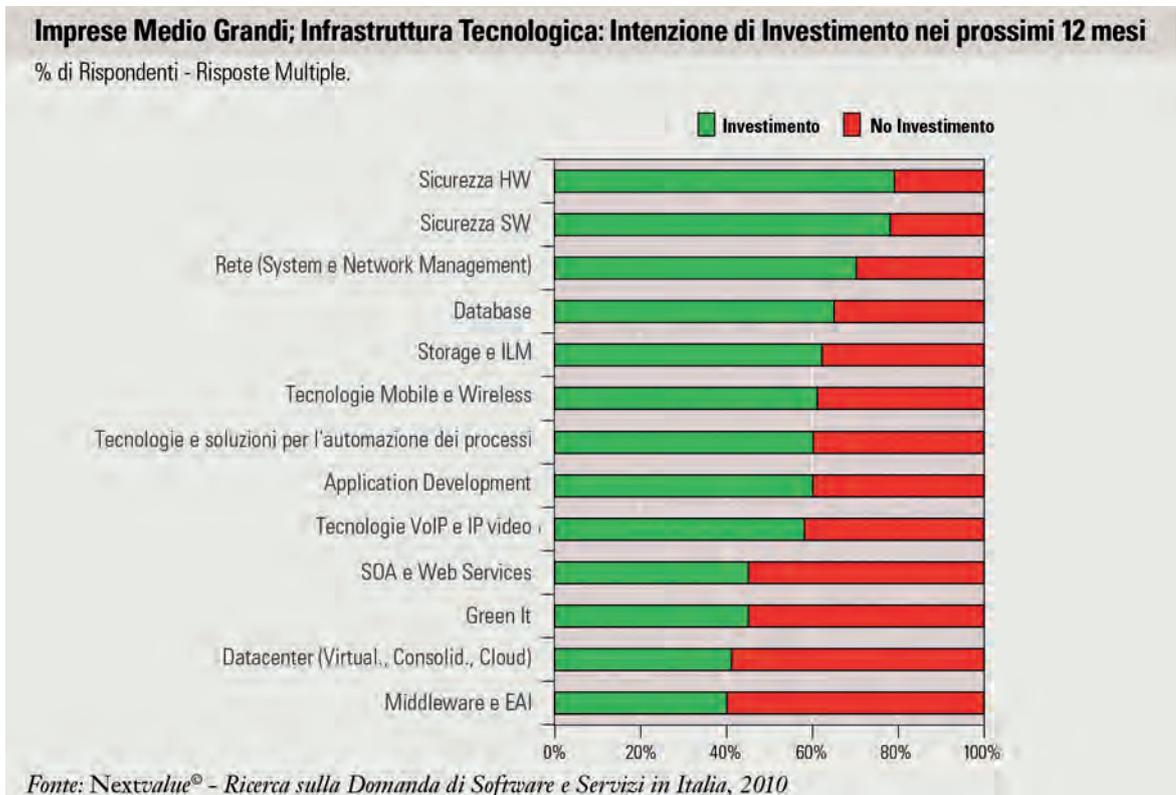


FIGURA 4.67

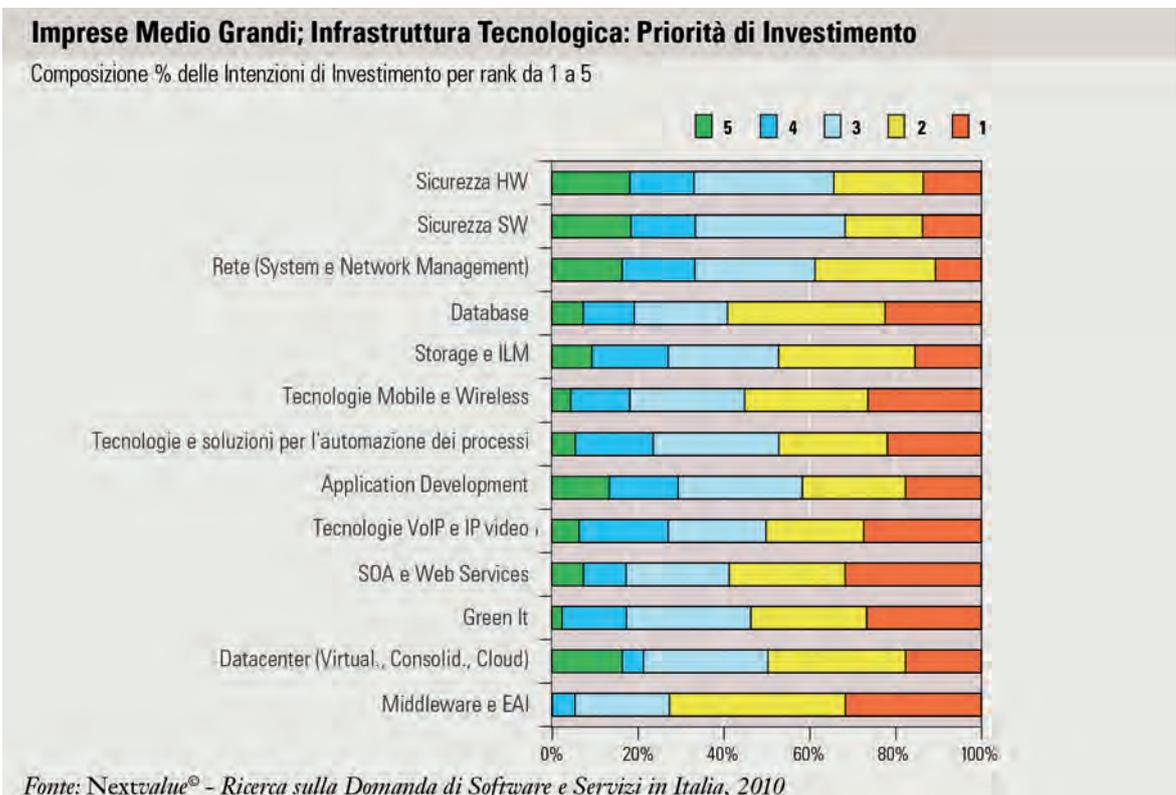
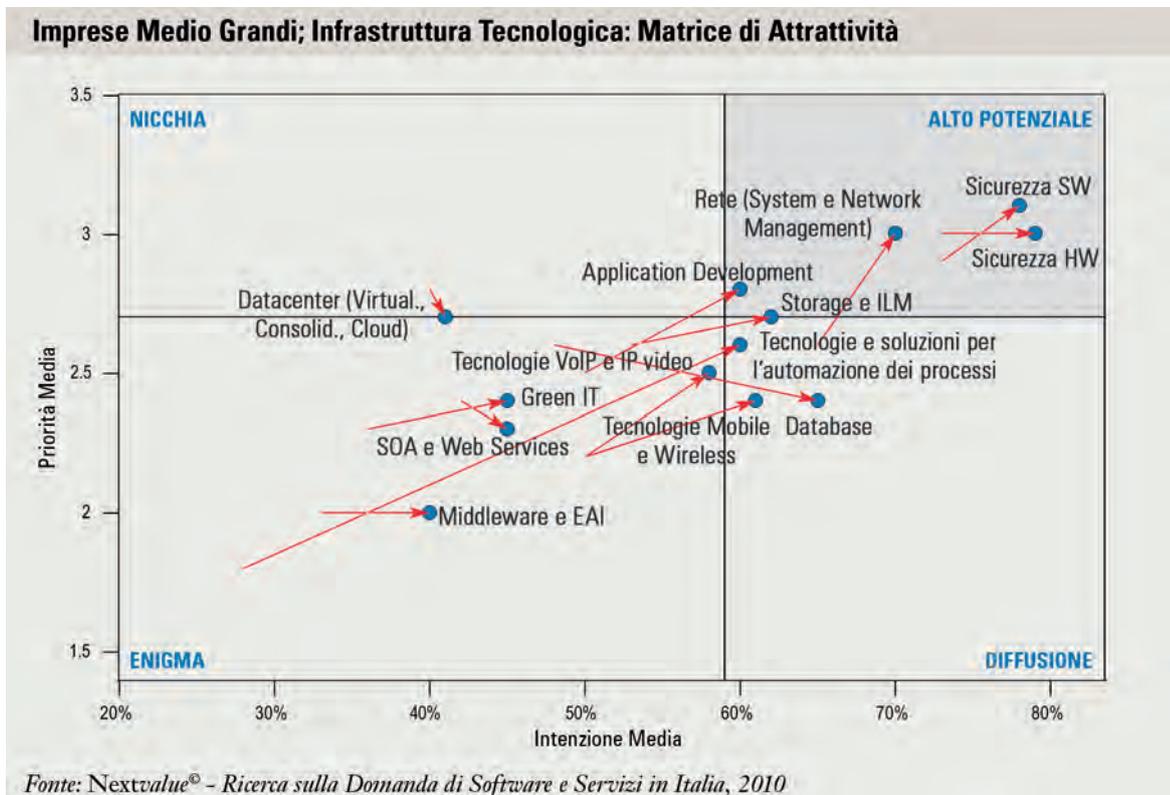


FIGURA 4.68



In Nicchia incontriamo ancora una volta solo gli investimenti previsti in Virtualizzazione IaaS e PaaS.

In Enigma si posizionano tutti gli altri ambiti di investimento in Infrastruttura Tecnologica.

Infrastruttura Tecnologica – Imprese Medie

Sicurezza Hardware e Software, Storage e ILM, System e Network Management e Application Development sono le tematiche su cui si concentreranno maggiormente le Medie Imprese per gli investimenti in Infrastruttura Tecnologica nel corso dei prossimi 12 mesi e che incontriamo nel quadrante Alto Potenziale.

Nel quadrante Diffusione si trovano posizionate le Tecnologie Mobile e Wireless e le Tecnologie e soluzioni per l'automazione dei processi (RFID, sensori, M2M).

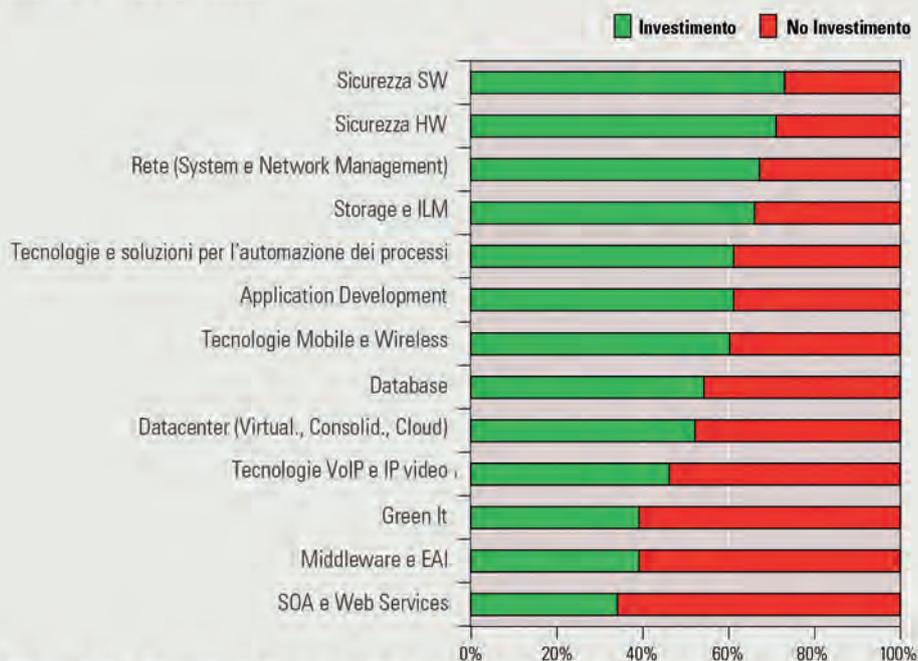
Nel quadrante Enigma incontriamo Database, Tecnologie VoIP e IP video, SOA e Web Services, Middleware e EAI e Green IT.

Infine il quadrante Nicchia è popolato da investimenti rivolti all'ambito della Virtualizzazione e Infrastructure e Platform as a Service.

FIGURA 4.69

Imprese Medie; Infrastruttura Tecnologica: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

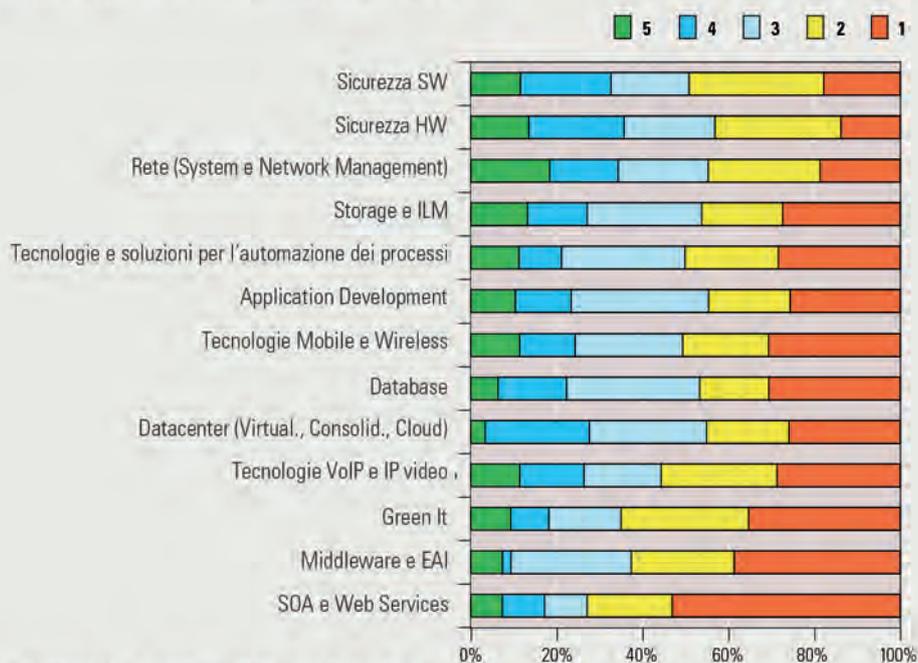


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.70

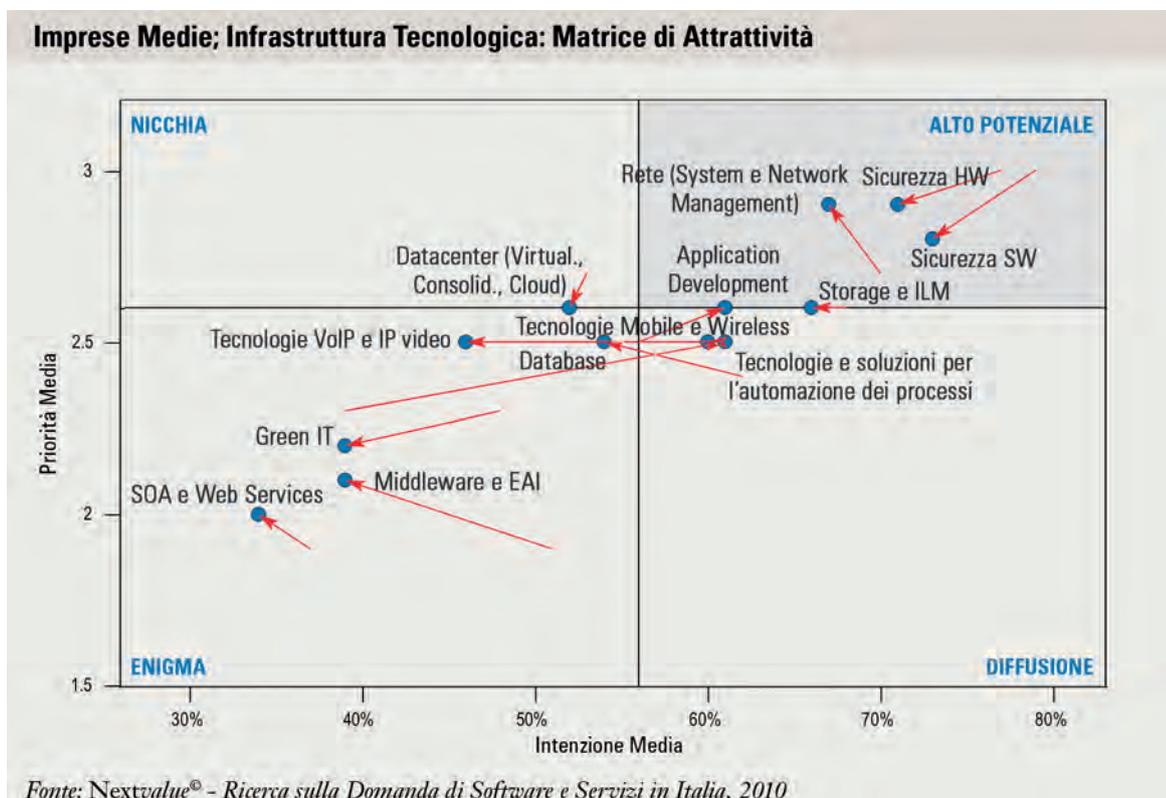
Imprese Medie; Infrastruttura Tecnologica: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.71



Infrastruttura Tecnologica – Imprese Medio Piccole

Il Panel delle Imprese Medio Piccole ci indica immediatamente un incremento degli ambiti di investimento che ricadono in Alto Potenziale: l'anno scorso questo quadrante vedeva la sola presenza di investimenti in Sicurezza Hardware e Software e in sistemi di System e Network Management. Quest'anno a queste voci si affiancano anche Database, Application Development e Storage e ILM, provenienti direttamente dal quadrante Enigma, in ragione di livelli di Intenzione e Priorità di Investimento registrati significativamente più elevati.

Le Tecnologie Mobile e Wireless sono l'unico ambito di investimento in Diffusione, mentre tutte le restanti voci popolano ancora il quadrante opposto di Enigma.

FIGURA 4.72

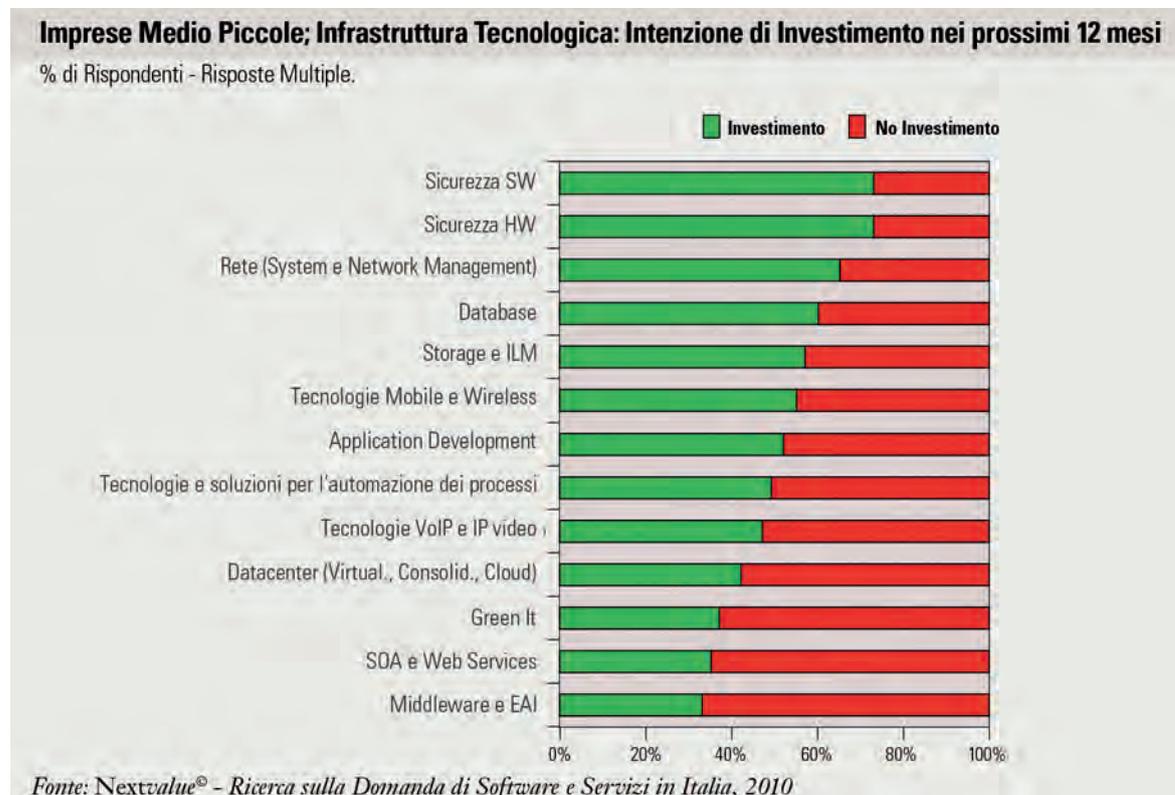


FIGURA 4.73

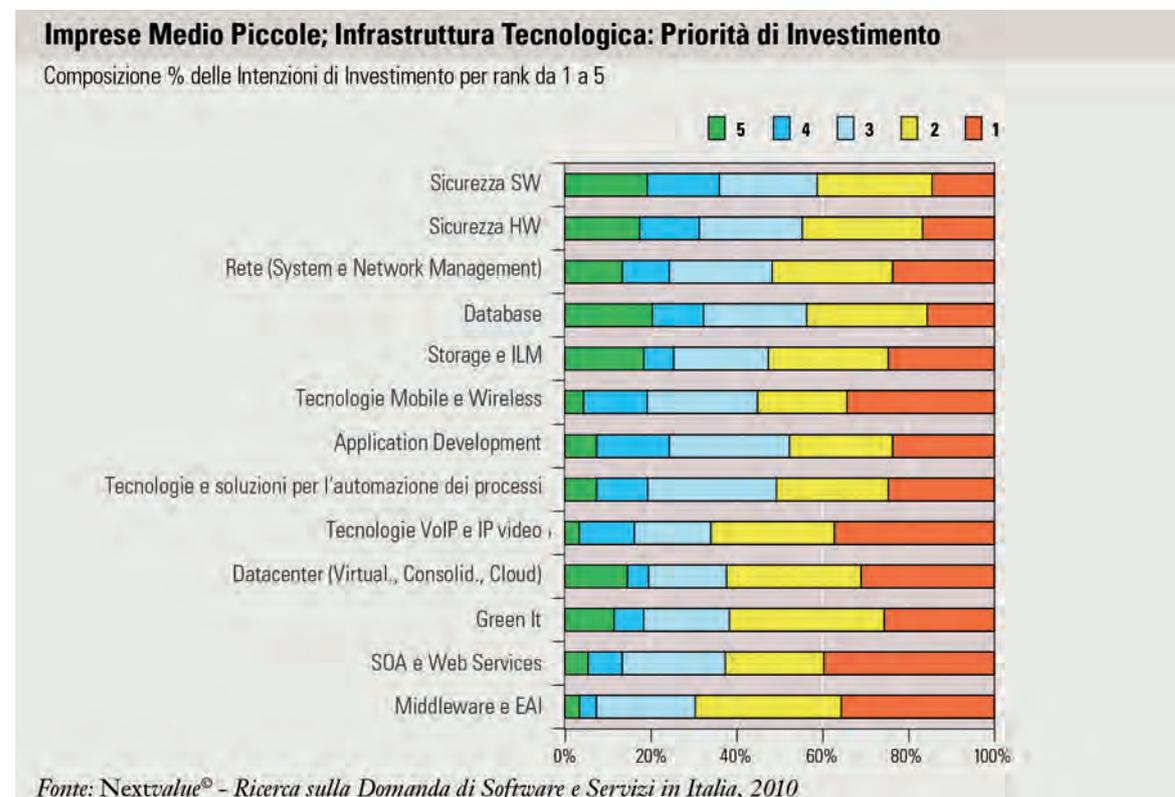
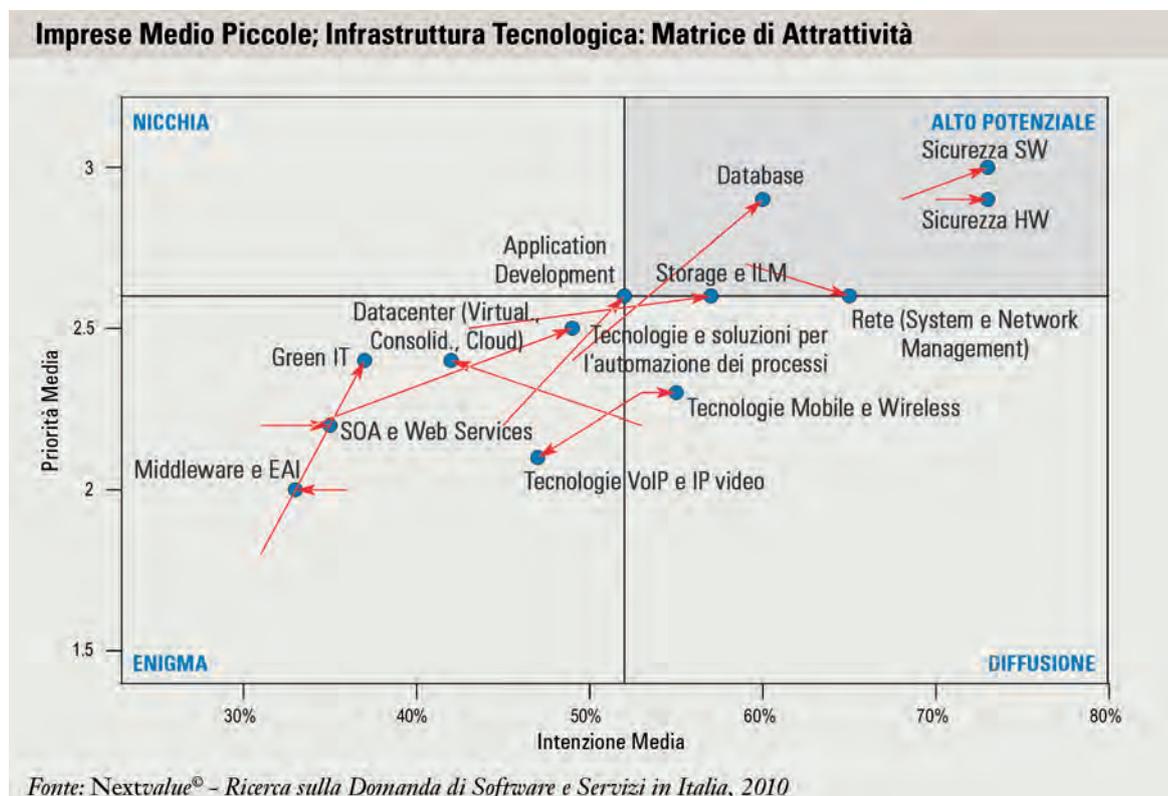


FIGURA 4.74



Infrastruttura Tecnologica – Imprese Piccole

L'analisi della propensione di Investimento in Infrastruttura Tecnologica delle Imprese Piccole mostra come le scelte di investimento si concentrino prevalentemente nei quadranti di Alto Potenziale e di Enigma.

I quadranti Nicchia e Diffusione sono nettamente meno popolati e vi ritroviamo rispettivamente soltanto le Tecnologie VoIP e IP video e le Tecnologie e soluzioni per l'automazione dei processi.

In Alto Potenziale troviamo il cluster costituito dalla Sicurezza Hardware e Software, dal System e Network Management, dai Database Management Systems, dallo Storage e dall'ILM.

Il quadrante Enigma si estende ben oltre il 60% dell'Intenzione Media e a ridosso del quadrante diffusione troviamo significativamente le tecnologie di Virtualizzazione, IaaS e PaaS, con Priorità media vicina al 2,4, le Tecnologie per Applicazioni Mobile e Wireless, gli investimenti in Middleware ed EAI, la Green IT, la SOA e Web Services.

FIGURA 4.75

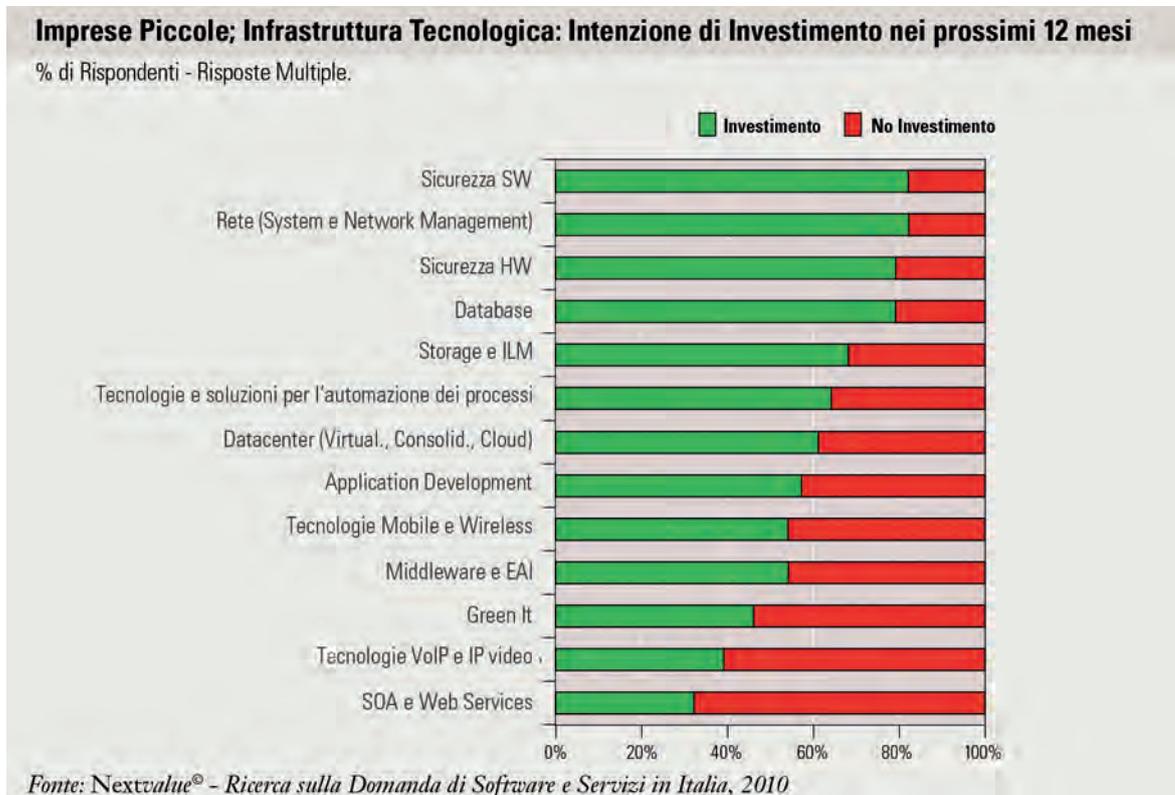


FIGURA 4.76

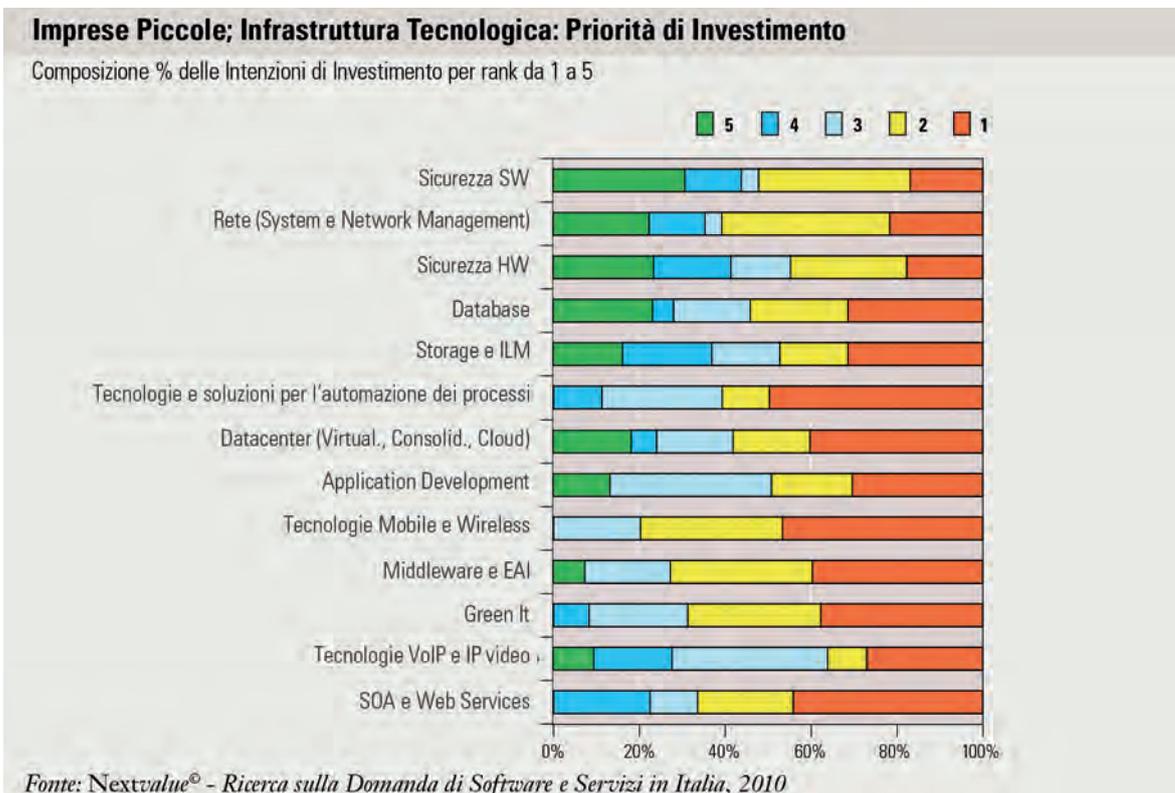
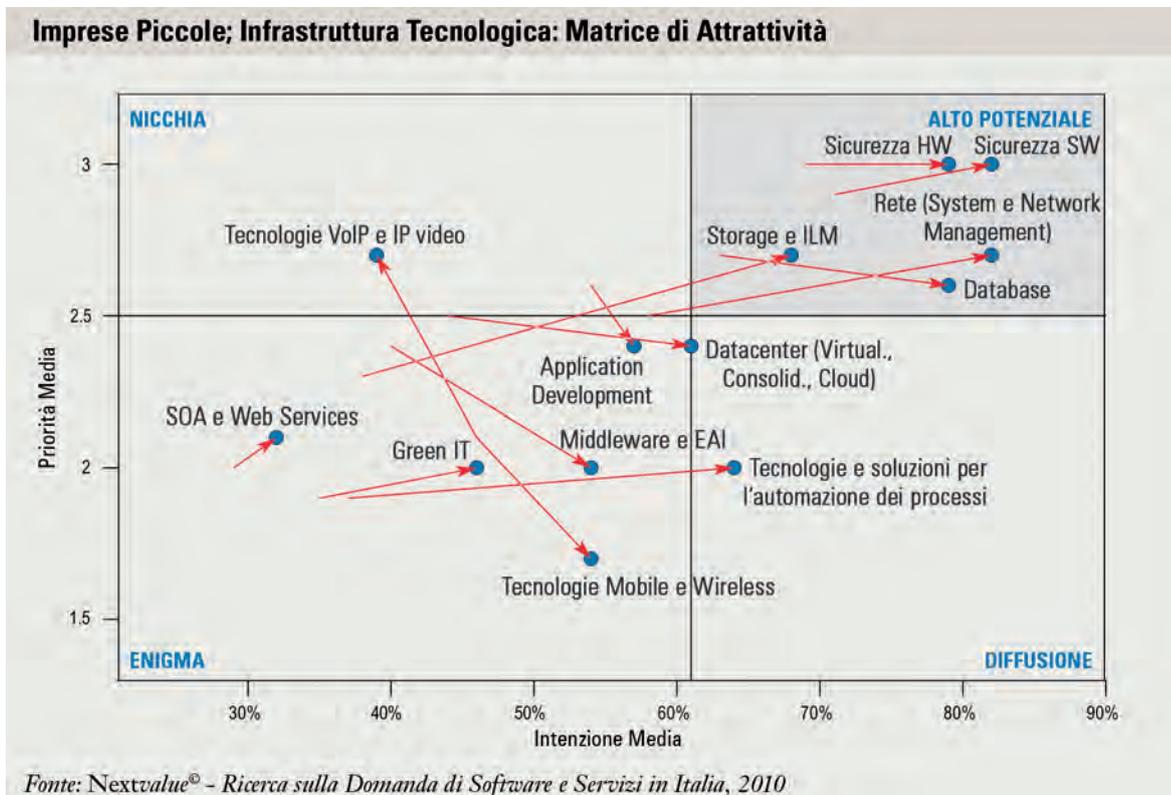


FIGURA 4.77



SERVIZI IT – TOTALE PANEL

Negli ultimi anni il comparto dei Servizi IT è stato fortemente caratterizzato dal crollo generalizzato delle tariffe professionali. Sul fronte della Domanda ciò si traduce nella possibilità di “fare poco di meno con molto di meno”, riversando sugli Operatori dell’Offerta l’onere di assorbire un nuovo urto di riduzione di profittabilità. In realtà buona parte degli skill e delle conoscenze che abilitano le aziende end-user ad un utilizzo efficace della risorsa IT provengono proprio dal sistema d’Offerta e dall’accesso a fonti esterne, che costituiscono una consolidata value chain tecnologica. In questo ambito di nuove difficoltà prendono più facilmente abbrivio le nuove forme alternative di erogazione dei servizi e dello stesso software applicativo, soprattutto nei casi in cui l’applicativo è ormai di tipo commodity.

In questo paragrafo analizziamo nel dettaglio l’atteggiamento della Domanda verso l’Investimento in Servizi IT, desunto dalla ricerca condotta sul nostro Panel di imprese. Anzitutto occorre dire che anche in questo caso le scelte sono più nette che in passato e distinguono tra un primo gruppo di servizi che considereremo di “alta penetrazione” ed un secondo che genera un interesse minore o più scontato.

I valori di Intenzione di Investimento emersi dal Panel per il gruppo di servizi a più alta penetrazione sono:

FIGURA 4.78

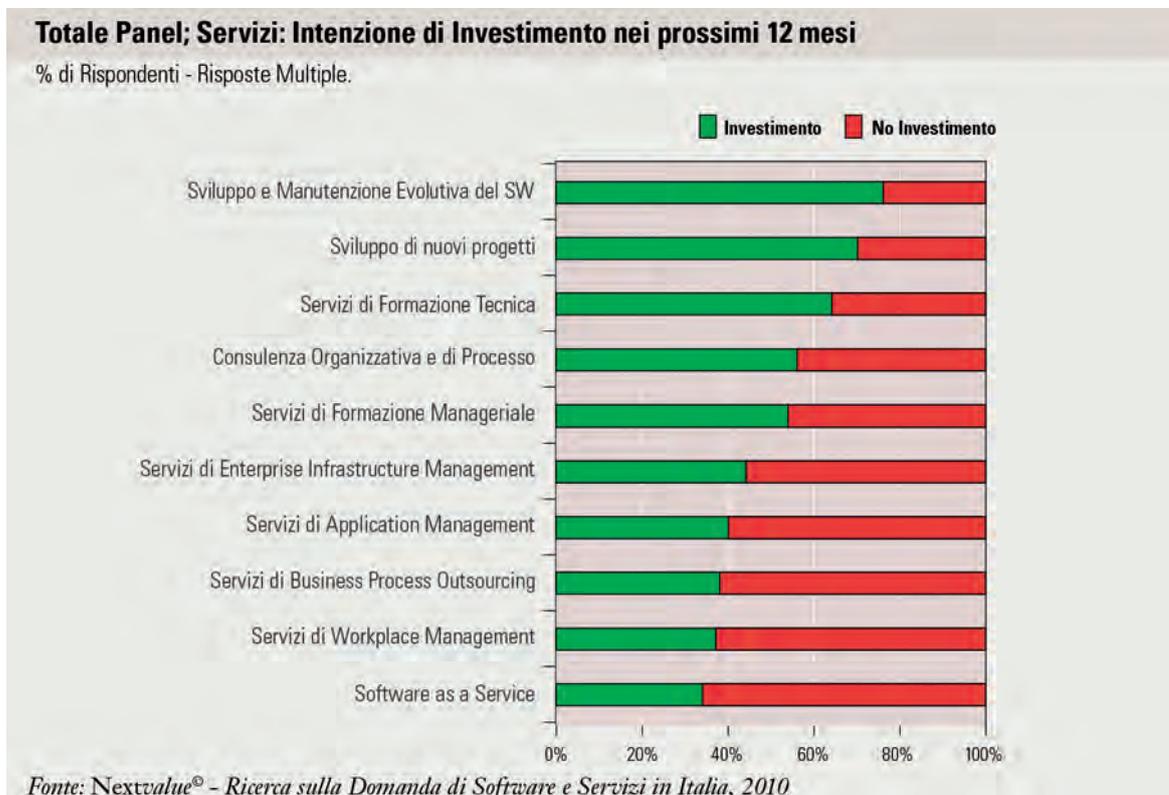


FIGURA 4.79

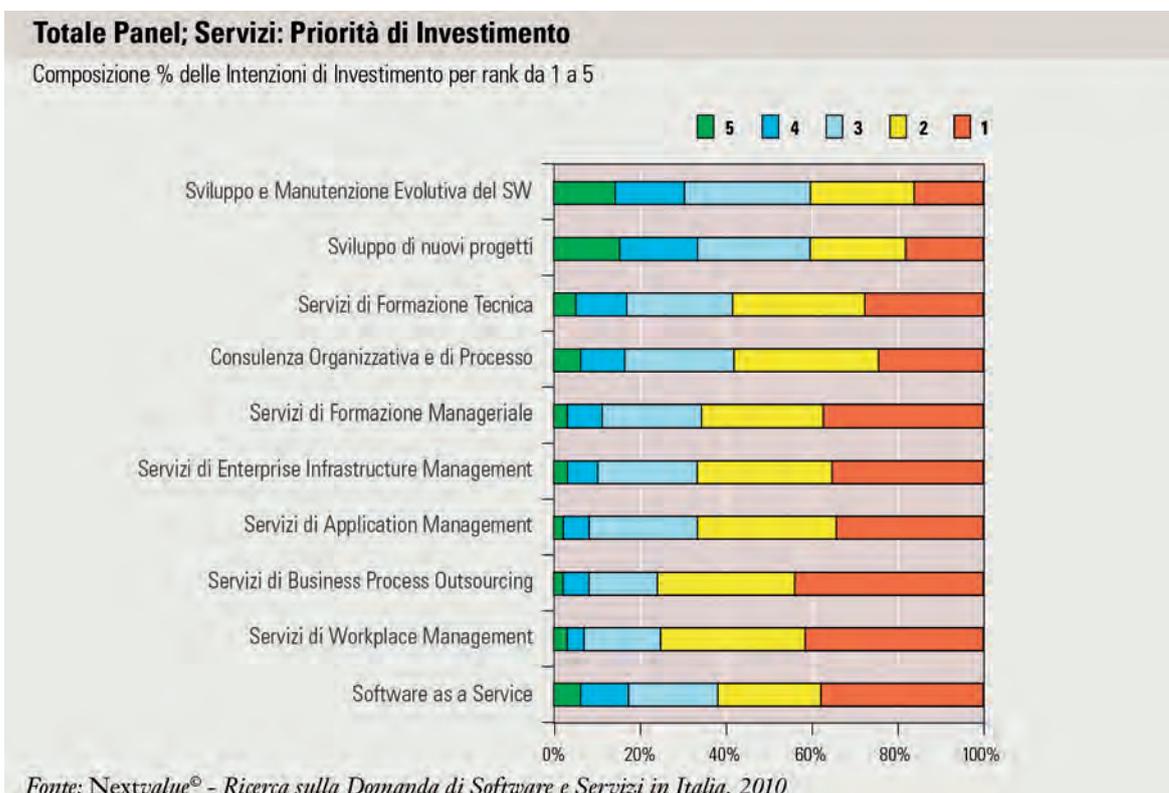
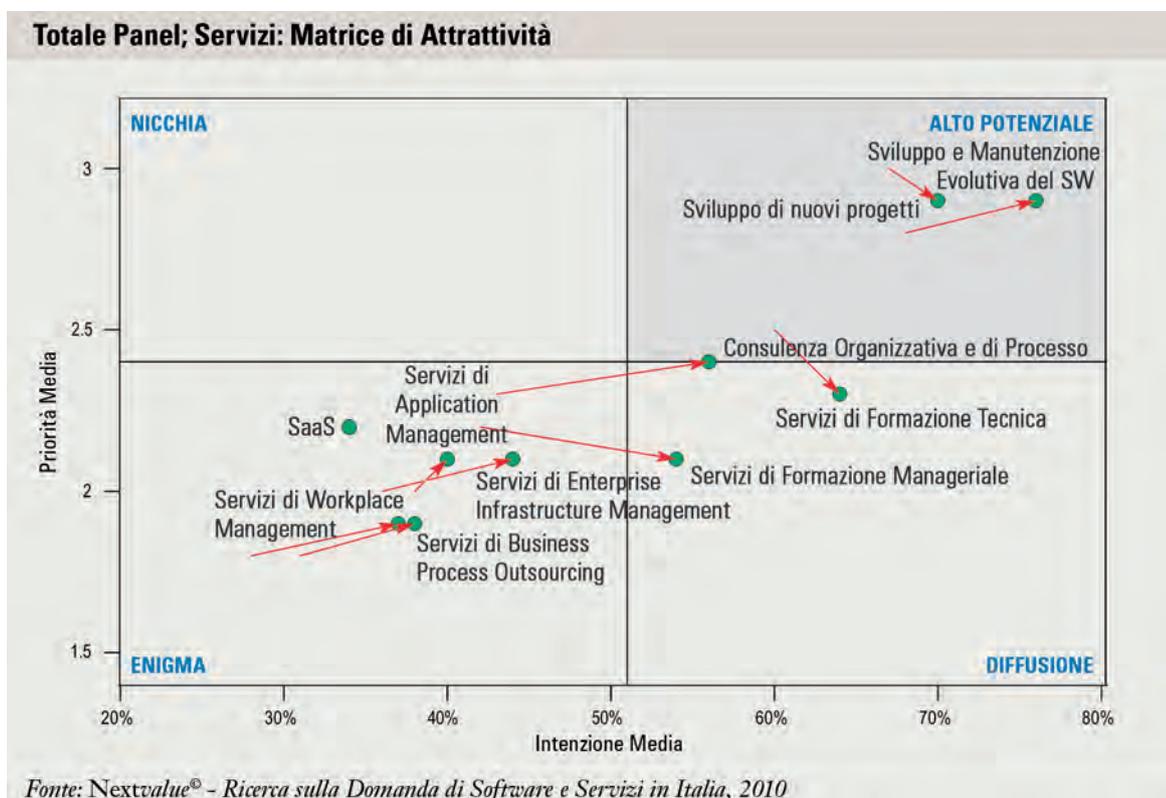


FIGURA 4.80



Servizi di Sviluppo e Manutenzione Evolutiva del SW	76%
Sviluppo di nuovi progetti	70%
Servizi di Formazione Tecnica	64%

Servizi di Sviluppo e Manutenzione Evolutiva del Software, Sviluppo di nuovi progetti, insieme a Servizi di Consulenza Organizzativa e di Processo, popolano il quadrante Alto Potenziale, mentre i Servizi di Formazione Tecnica, insieme a quelli di Formazione Manageriale ricadono in Diffusione. La decodifica che proponiamo della situazione fotografata è piuttosto semplice: il gruppo dei servizi in Alto Potenziale ha un mercato target quest'anno molto più ampio e cross-industry e gode di migliori prospettive di allocazione di budget.

Tutti gli altri servizi si dispongono invece in Enigma, segnando valori medi di Intenzione e di Priorità di Investimento relativamente modesti e comunque inferiori a 44% e a 1,9.

Tra di essi, con il 34% di Intenzione media e una priorità che raggiunge il 2,2 vi sono le nuove modalità di erogazione dei servizi applicativi in SaaS. Da notare che rispetto alla posizione occupata un

anno fa, essi perdono leggermente in Priorità pur guadagnando pochissimo in Intenzione. Una posizione che appare di stallo, dopo l'apparizione nelle matrici un anno fa, ma che, come vedremo presto, si differenzia notevolmente in funzione della dimensione dell'azienda.



SERVIZI IT – RISULTATI PER CLASSE DIMENSIONALE

Passiamo ora in rassegna la Propensione di Investimento e la Priorità delle imprese del Panel per classe dimensionale.

Servizi – Imprese Top

Dall'analisi delle risposte delle Imprese Top rileviamo immediatamente un aumento deciso nelle Intenzioni di Investimento, che in media passano al 68% rispetto al 53% del Panel complessivo. A giocare un ruolo fondamentale in questo trend sono senz'altro i *Servizi di Sviluppo e Manutenzione Evolutiva del Software* ed i *Servizi di Sviluppo di nuovi progetti*, entrambi localizzati nel quadrante Alto Potenziale.

Nel quadrante Diffusione ritroviamo invece i Servizi di *Formazione Tecnica*, Servizi di *Formazione Manageriale* e la *Consulenza Organizzativa* e di *Processo*, quest'ultima ai limiti dall'essere in Alto Potenziale.

Curiosamente nessun servizio si colloca in Nicchia, mentre si posizionano in Enigma tutti gli altri servizi. In questo settore di aziende, SaaS si colloca con una Intenzione del 48% ed una Priorità media di 2,3. Nel 2009 erano circa la metà le aziende Top che dichiaravano investimenti in questa modalità di fruizione applicativa, ma con priorità superiore. In questo caso se SaaS rimane in Enigma è certo per il movimento relativo delle altre aree di investimento e non certo per la propria inerzia. Osservazione ben più rilevante, le risposte ottenute dal Panel confermano che sono le aziende più grandi a dare priorità all'adozione di strategie di Cloud Computing.

FIGURA 4.81

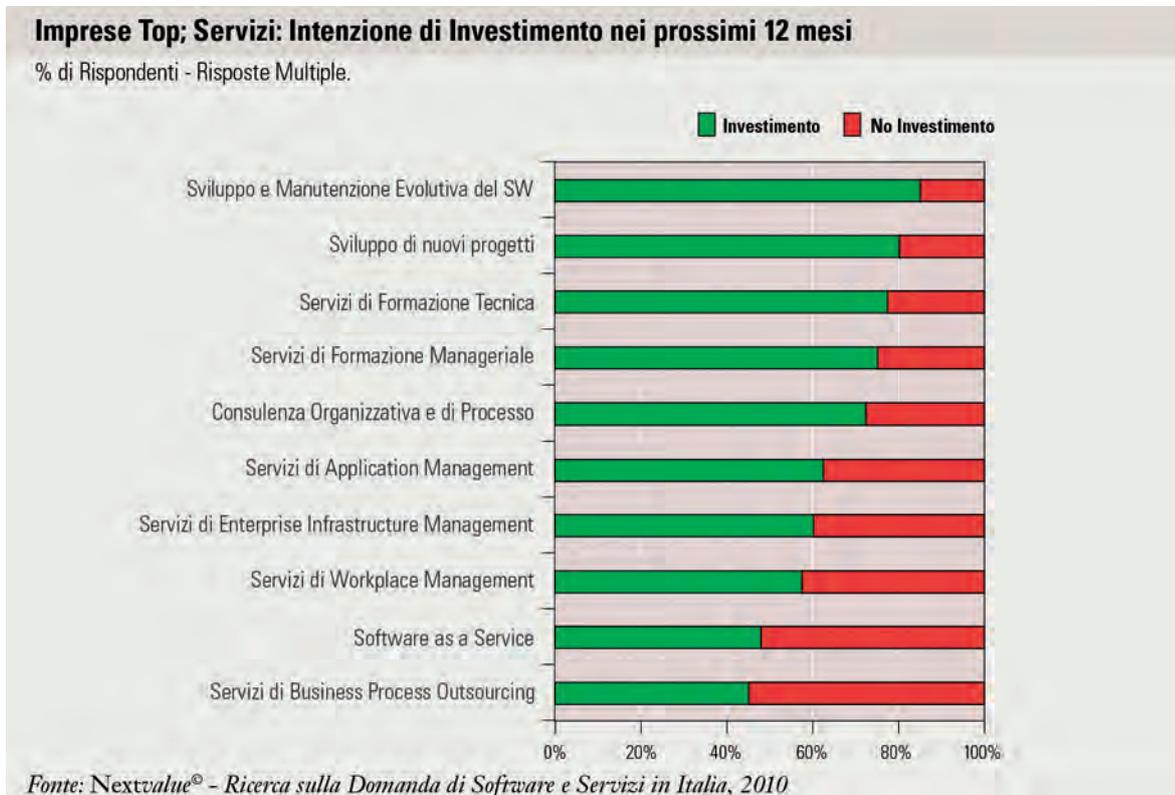


FIGURA 4.82

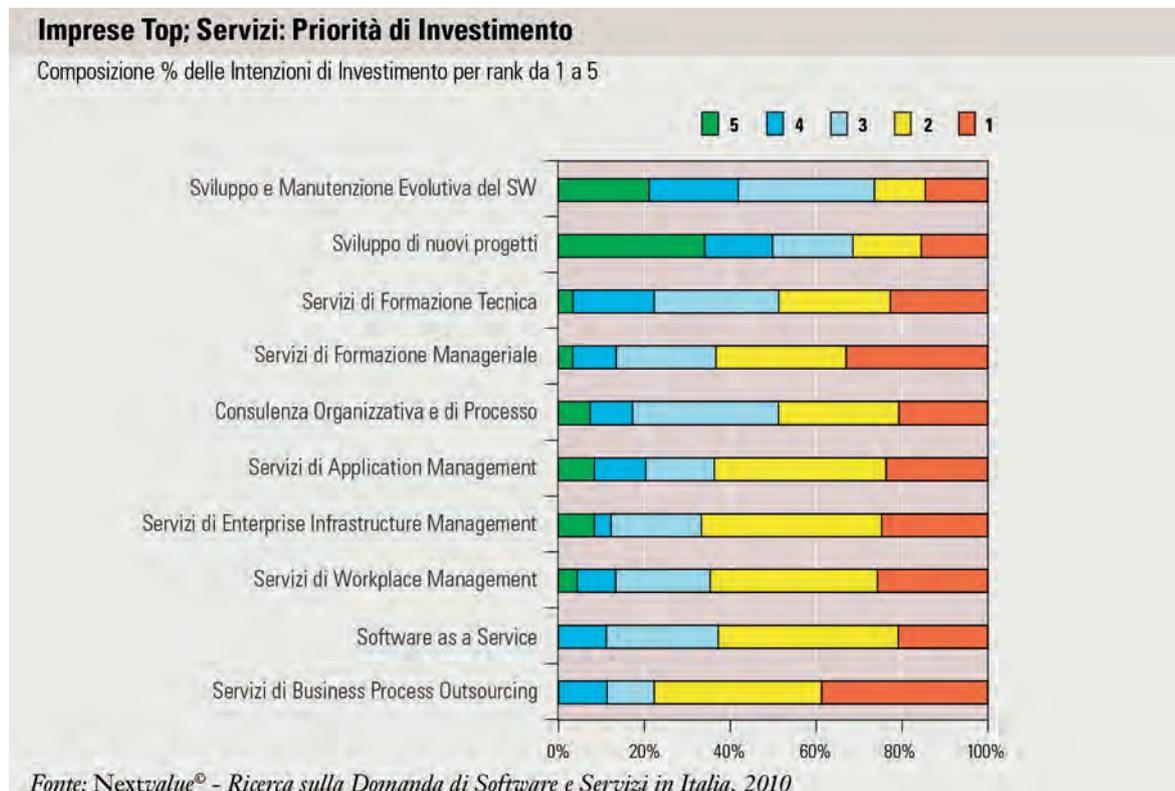
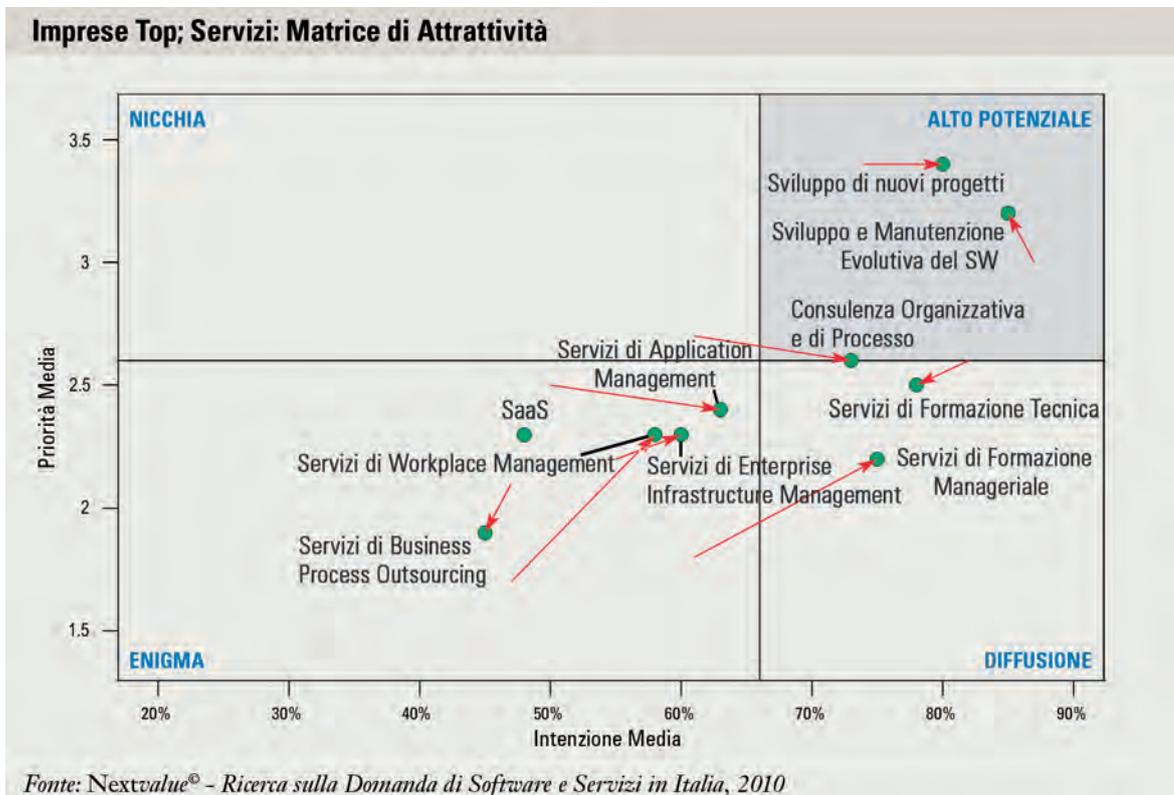


FIGURA 4.83



Servizi – Imprese Medio Grandi

Nel segmento delle Imprese Medio Grandi spicca il posizionamento dei Servizi di Sviluppo e Manutenzione Evolutiva del Software e dei Servizi di Sviluppo di nuovi progetti, in alto a destra nel quadrante Alto Potenziale.

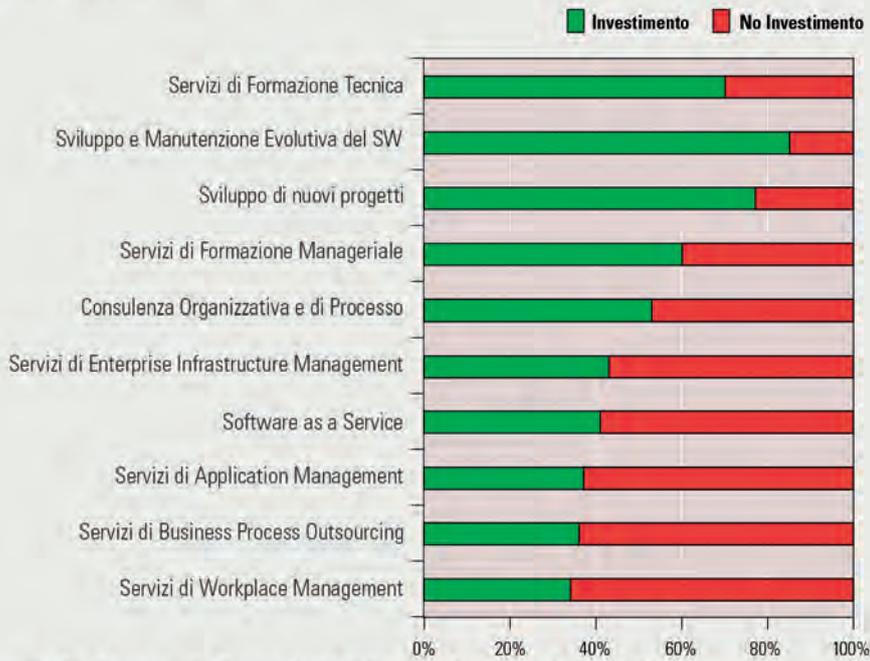
Nel quadrante Diffusione troviamo invece i Servizi di Formazione Tecnica e quelli di Formazione Manageriale, che registrano rispetto all’anno scorso una significativa variazione positiva in termini di Intenzione di Investimento.

Nel quadrante di Nicchia rientrano di pochissimo solo i Servizi di Consulenza Organizzativa e di Processo. Coerentemente con quanto già osservato per le Imprese Top l’area di Enigma comprende le rimanenti classi di investimento. In questo caso SaaS raggiunge il 41% di Intenzione e l’1,9 in Priorità di Investimento.

FIGURA 4.84

Imprese Medio Grandi; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

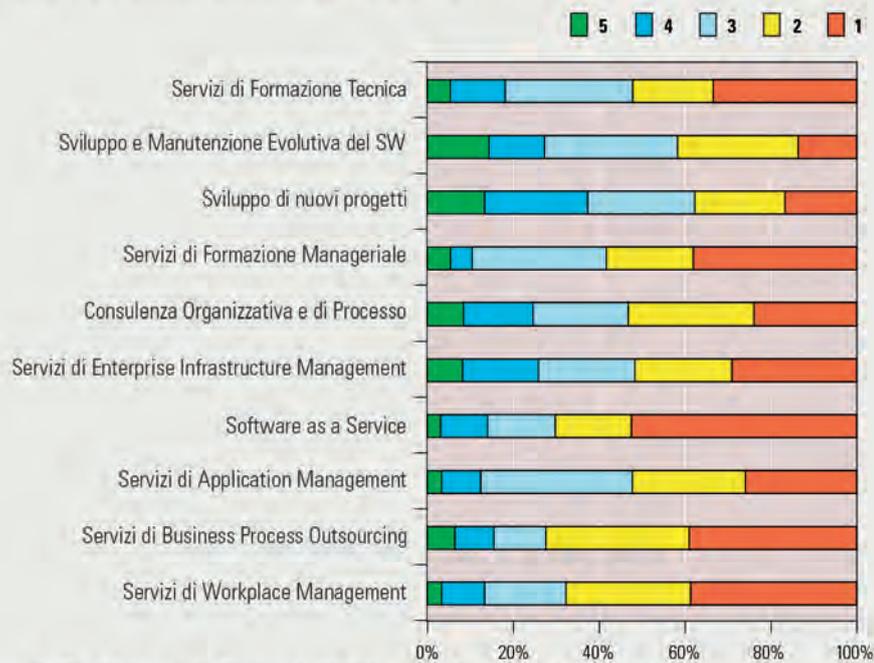


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.85

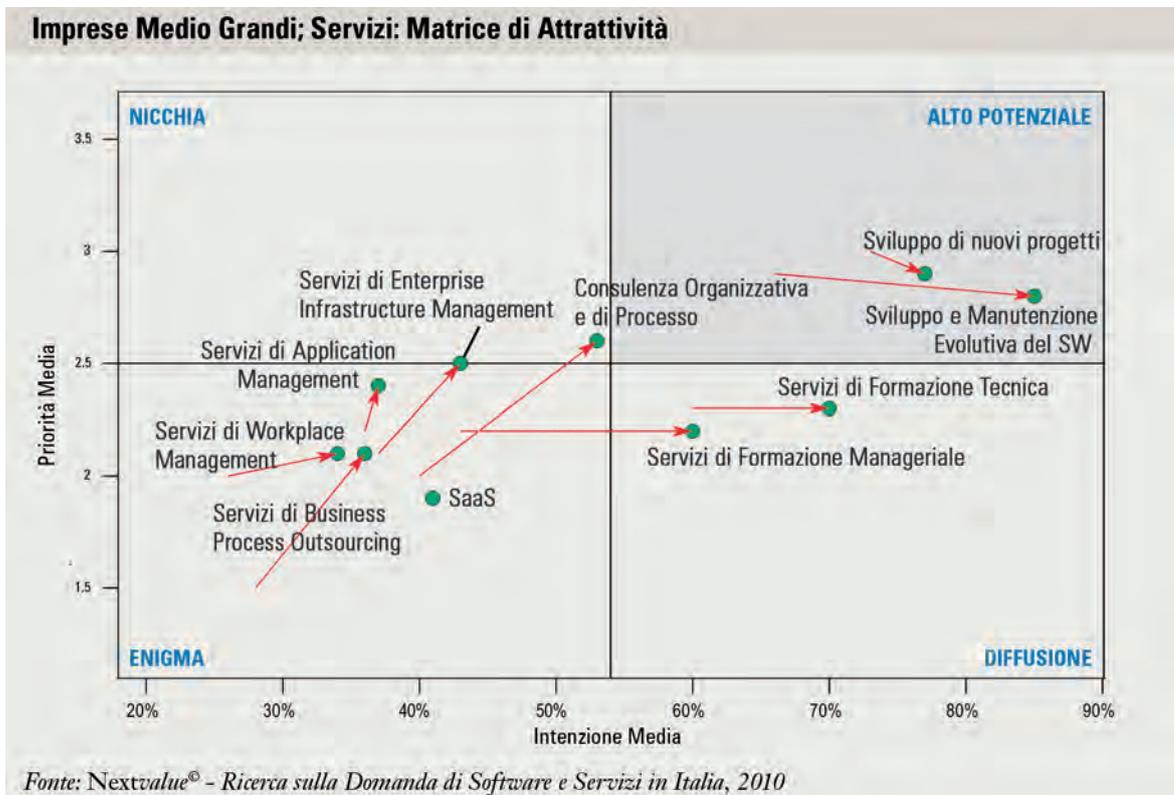
Imprese Medio Grandi; Servizi: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.86



Servizi – Imprese Medie

Nel segmento delle Imprese Medie, rispetto all'anno scorso rimangono stabili sia la media di Intenzione, al 50%, sia la media di Priorità di Investimento, al 2,3.

Nel quadrante di Alto Potenziale troviamo ancora una volta i Servizi di Sviluppo e Manutenzione Evolutiva del Software e lo Sviluppo di nuovi Progetti, mentre nel quadrante di Diffusione, accanto ai Servizi di Formazione Tecnica, troviamo questa volta la Consulenza Organizzativa e di Processo.

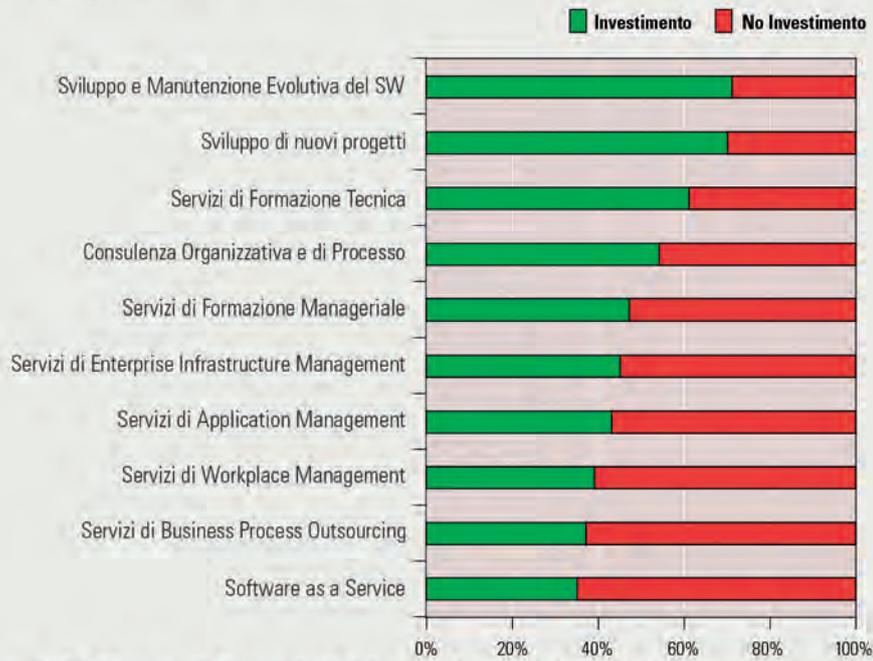
La voce Servizi di Formazione Manageriale arretra in Nicchia con il nutrito gruppo di altri servizi.

Pur continuando nel suo arretramento in funzione della dimensione d'azienda, SaaS ottiene comunque un 35% di intenzione e ben 2,3 di Priorità media, migliorando la propria posizione relativa rispetto ai risultati di un anno fa.

FIGURA 4.87

Imprese Medie; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

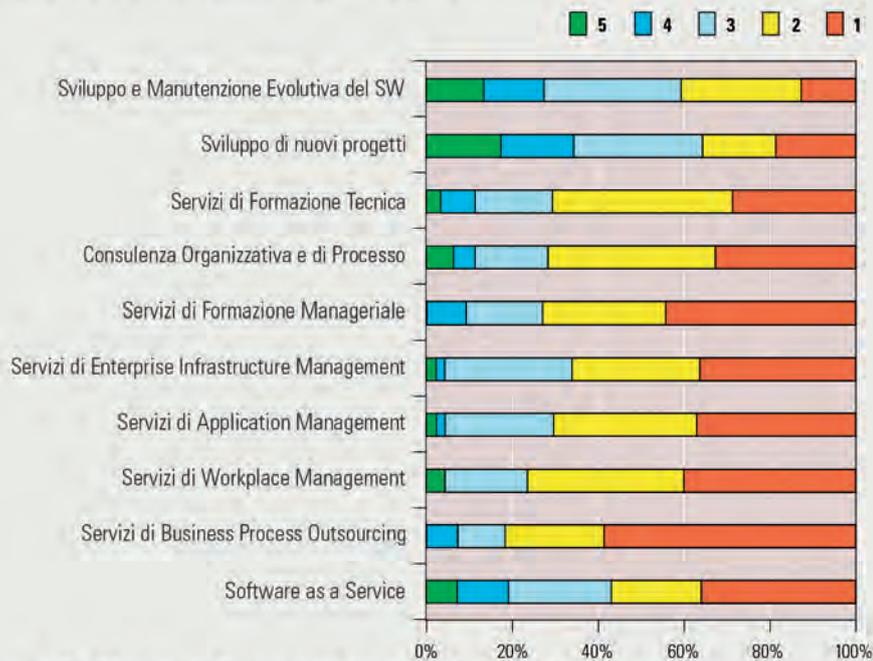


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.88

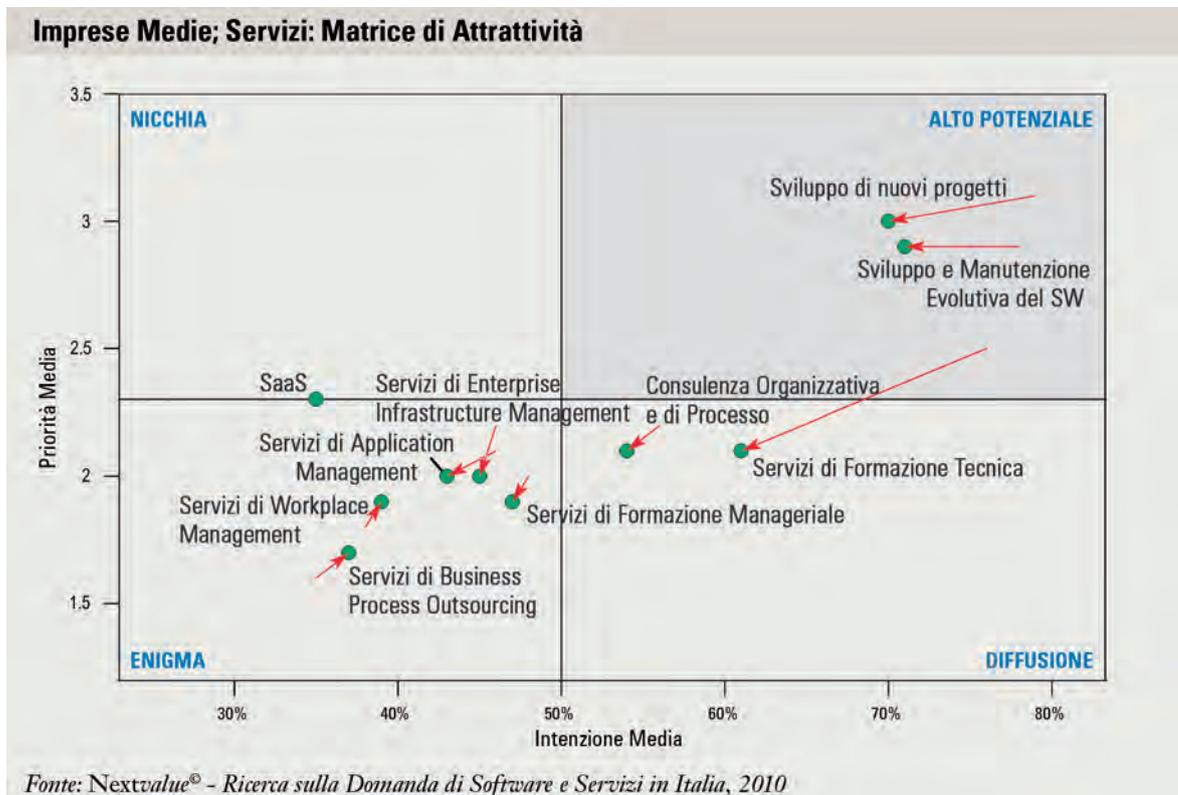
Imprese Medie; Servizi: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.89



Servizi – Imprese Medio Piccole

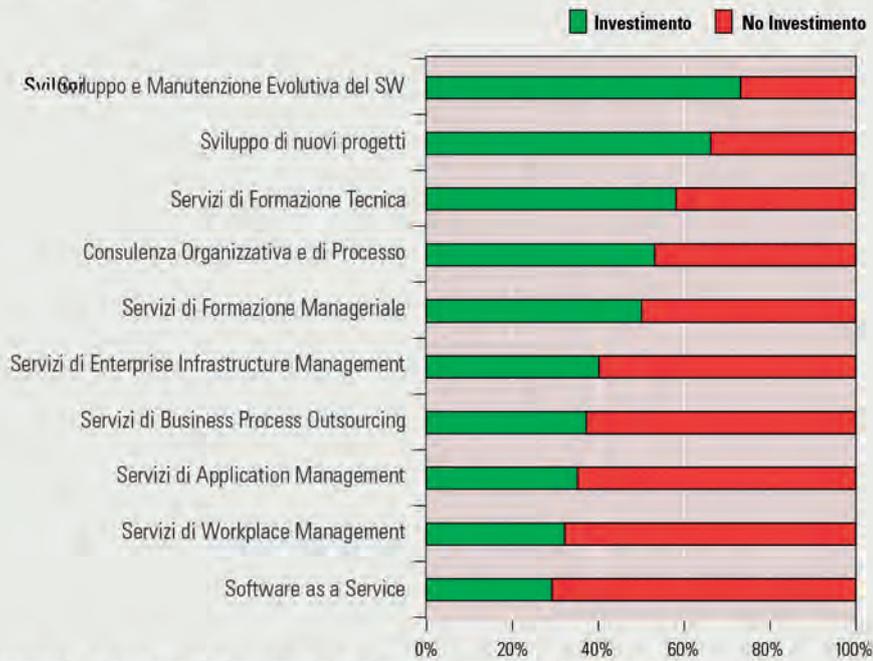
Molto significativa la rappresentazione grafica del potenziale di Investimento in Servizi delle Imprese Medio Piccole. La Matrice di Attrattività è chiaramente spaccata in due: da un lato, i Servizi in Alto Potenziale, quali lo Sviluppo e la Manutenzione Evolutiva del Software, lo Sviluppo di nuovi Progetti, i Servizi di Formazione Tecnica e la Consulenza Organizzativa e di Processo; dall’altro i Servizi posizionati nel quadrante di Enigma, ovvero i Servizi di Workplace Management, i Servizi di Business Process Outsourcing, i Servizi di Enterprise Infrastructure Management, i Servizi di Application Management e SaaS; nel mezzo i Servizi di Formazione Manageriale, che si posizionano in Diffusione, proprio in una posizione mediana tra Alto Potenziale ed Enigma.

SaaS arretra la propria posizione relativa, pur interessando un 29% delle Imprese Medio Piccole, con una Priorità media del 2,3.

FIGURA 4.90

Imprese Medio Piccole; Servizi: Intenzione di Investimento nei prossimi 12 mesi

% di Rispondenti - Risposte Multiple.

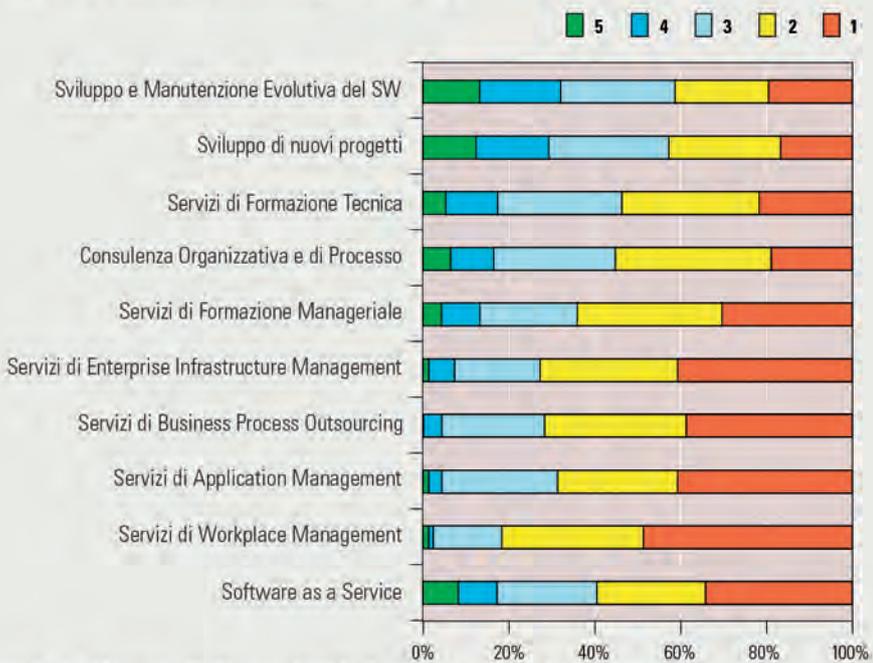


Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.91

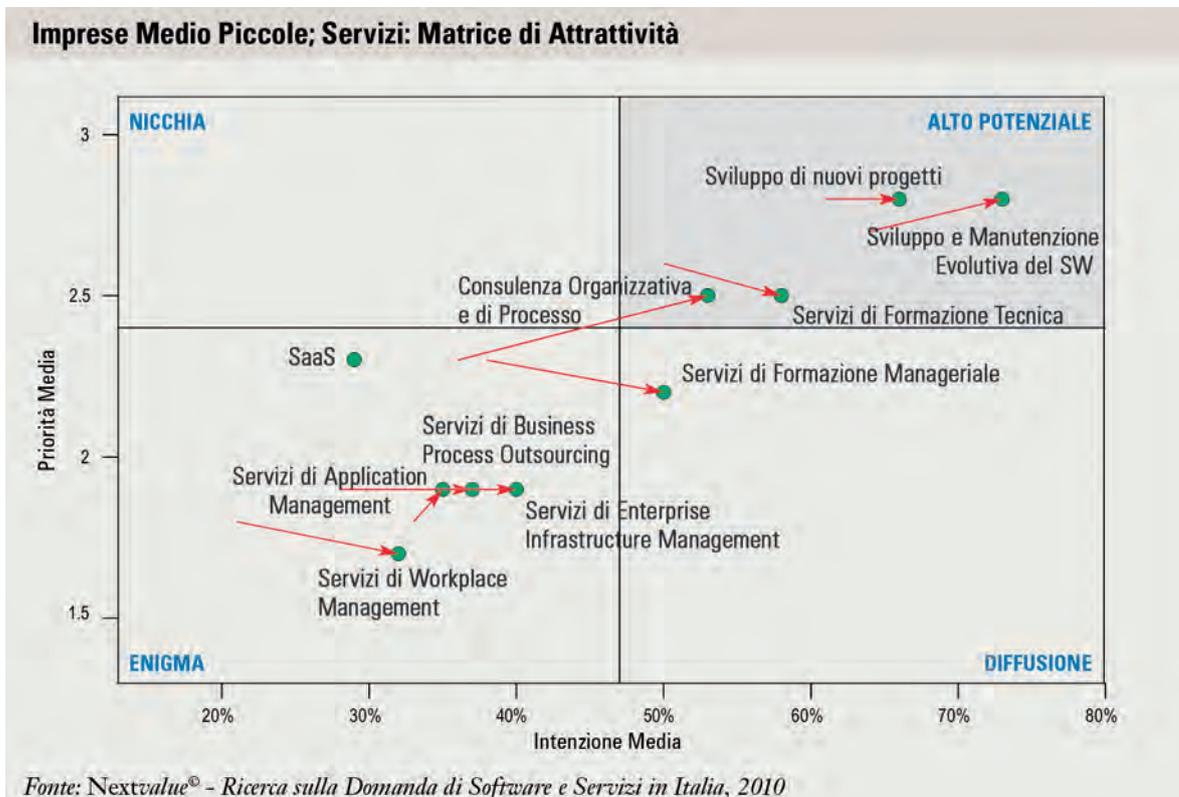
Imprese Medio Piccole; Servizi: Priorità di Investimento

Composizione % delle Intenzioni di Investimento per rank da 1 a 5



Fonte: Nextvalue® - Ricerca sulla Domanda di Software e Servizi in Italia, 2010

FIGURA 4.92



Servizi – Imprese Piccole

L'analisi della Matrice di Attrattività del segmento delle Imprese Piccole mostra, rispetto agli altri segmenti del mercato, la presenza di Servizi di Application Management nel quadrante di Nicchia.

In Alto Potenziale si posizionano i Servizi di Sviluppo e Manutenzione Evolutiva del Software e di Consulenza Organizzativa e di Processo, entrambi caratterizzati quest'anno da un elevato incremento del livello di Intenzione di Investimento.

Al confine con il quadrante Alto Potenziale troviamo, ma già in Diffusione, i Servizi di Formazione Tecnica che occupano questo quadrante insieme ai Servizi di Formazione Manageriale.

Gli altri Servizi si posizionano nel quadrante Enigma. SaaS è all'ultimo posto con il 25% di Intenzione e il 2,1 di Priorità Media di investimento.

FIGURA 4.93

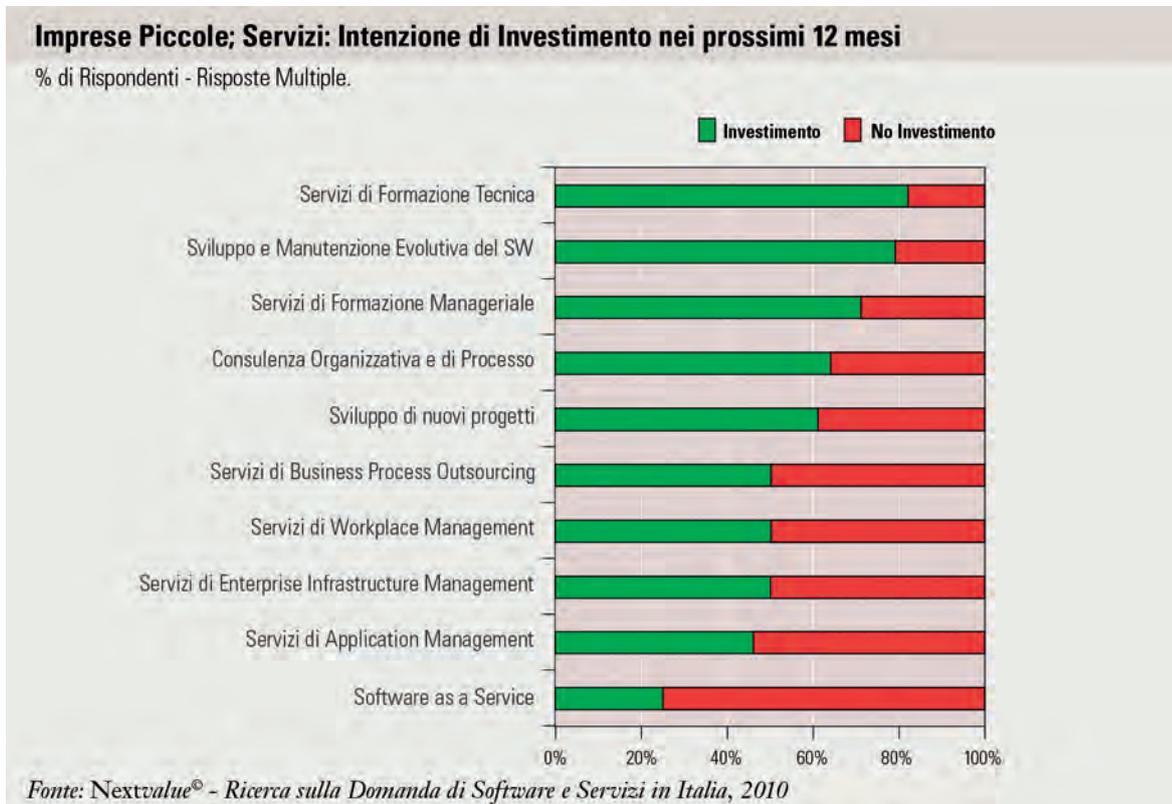


FIGURA 4.94

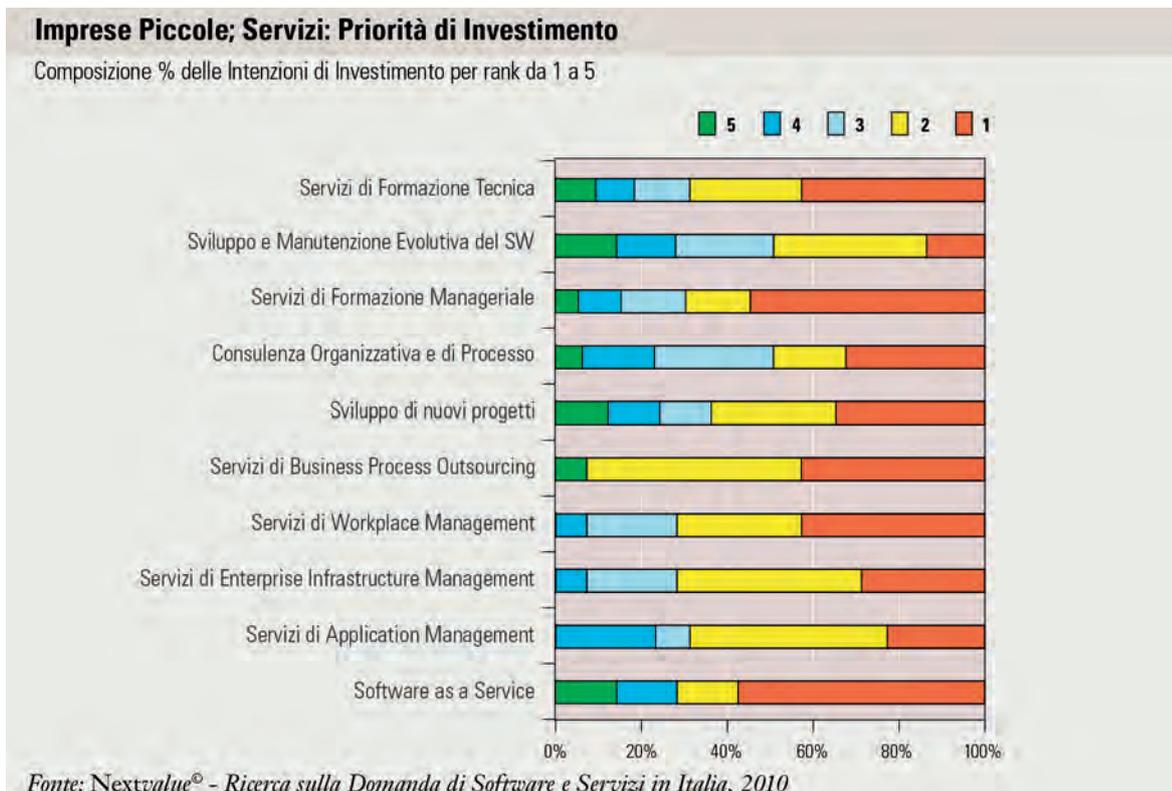
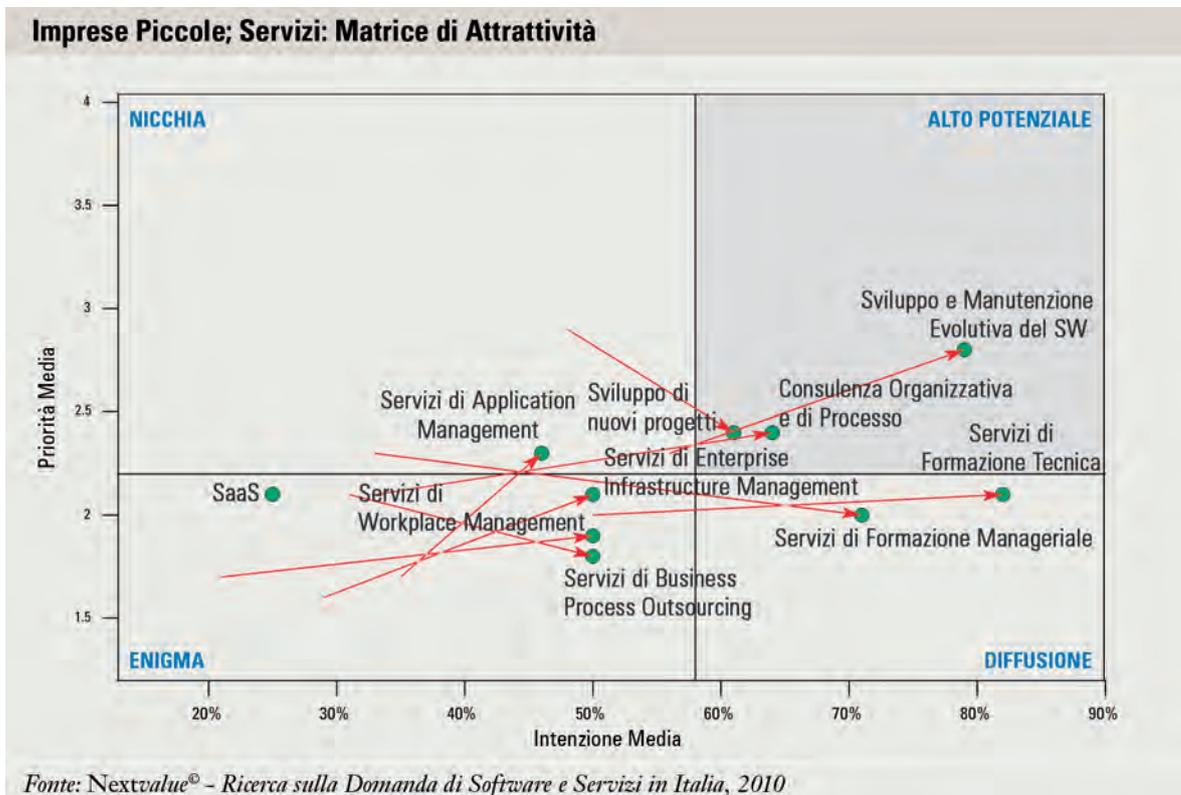


FIGURA 4.95



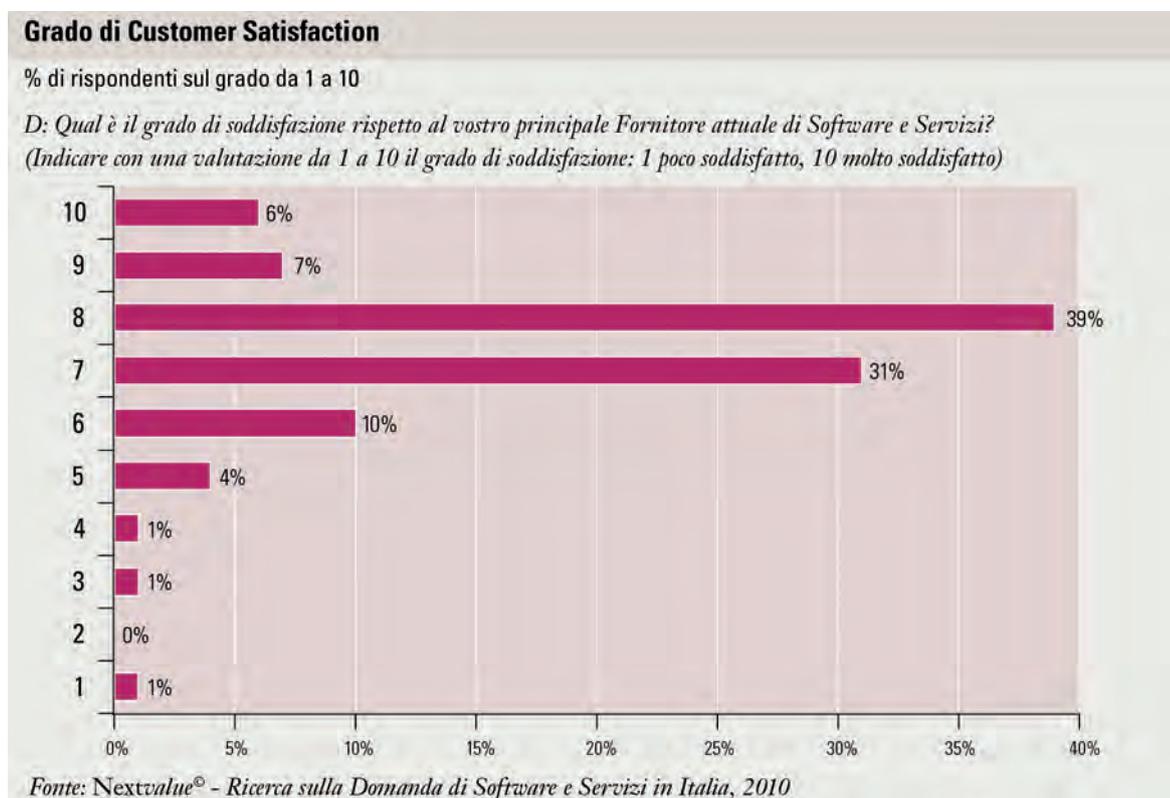
GRADO DI CUSTOMER SATISFACTION

Come sempre la parte finale dell'intervista proposta ai 500 Responsabili IT del Panel riguarda la misurazione del grado di soddisfazione nei confronti degli attuali fornitori di IT. I risultati ricavati si prestano ad alcuni spunti di riflessione che riassumiamo qui di seguito.

Una prima considerazione riguarda il giudizio, come sempre, molto lusinghiero espresso mediamente dai Responsabili IT intervistati nei confronti dei loro principali fornitori abituali. La media del punteggio di soddisfazione rilevata quest'anno sul totale del Panel è un apprezzabile 7,4 su una scala da 1 a 10, come riportato nel grafico di Figura 4.96. Al di là che ci sembra doveroso complimentarci con tutti gli Operatori, promossi a pieni voti per il lavoro svolto evidentemente con grande impegno e competenza, il giudizio del cliente è sempre determinante per lo sviluppo di relazioni future stabili e per la creazione di referenze significative, soprattutto nell'ambito del Software e dei Servizi IT, dove il sistema competitivo è estremamente difficile ed il mercato in contrazione.

Come già in caso di risultanze analoghe negli anni scorsi abbiamo argomentato, l'elevato punteggio riservato alla qualità del lavoro di un fornitore alza di fatto una barriera all'ingresso di difficile superamento per potenziali nuovi entranti, anche in ragione di un presidio molto efficace che l'operatore già presente avrà avuto cura di effettuare. Dopo

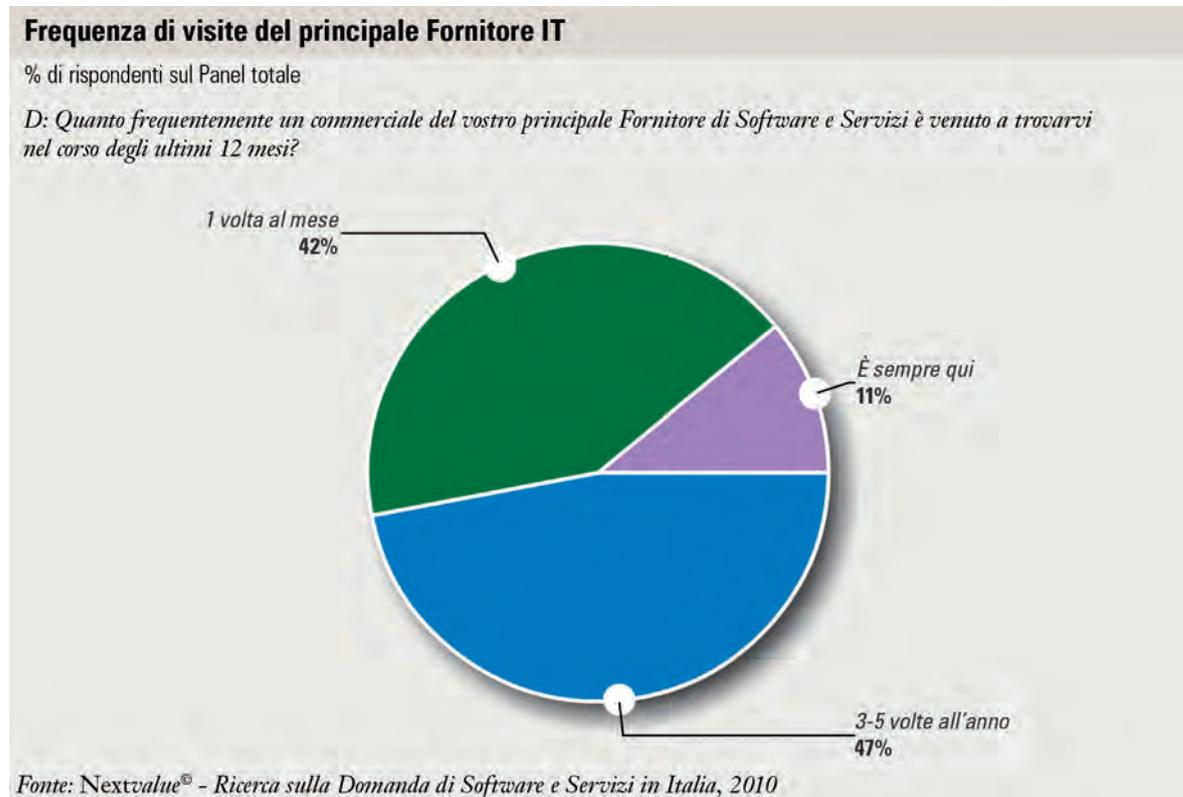
FIGURA 4.96



la crisi e in tempi di “nuova normalità” le carte però si possono rimescolare, anche sotto l’impulso di movimenti indotti dagli stessi Operatori Globali attraverso la complessa gestione dei loro ecosistemi di Partner. Del resto l’esecuzione di strategie e programmi *di canale* funzionano con successo in tempi e condizioni di relativa stabilità e, soprattutto, in presenza di un’autentica specializzazione dei partner: il regime competitivo, anche tra gli stessi partner, trova punti di equilibrio e di stabilità. Nella nuova normalità siamo in presenza di *breakthrough* tecnologici importanti che tendono ad abbattere le rendite di posizione conseguite in passato.

La nostra analisi vuole fare riferimento soprattutto al mercato “aperto”, ovvero laddove la competizione sia corretta e non deviata da iniziative lobbistiche non trasparenti o situazioni di mercato “dominate” per legge da singoli fornitori. Anche in questo caso, comunque, le barriere all’ingresso non sono più così stabili e nuovi cicli tecnologici, come il Cloud Computing, possono contribuire a modificare le cose. L’esempio più eclatante può essere l’affermarsi di modalità di erogazione in SaaS di servizi applicativi in aree applicative “core”, come quella del CRM o

FIGURA 4.97



dello stesso ERP.

Pertanto il buon presidio della sola funzione IT non è di per sé sufficiente a salvaguardare nel futuro la relazione complessiva con l'azienda end-user, soprattutto in uno scenario dove le scelte dell'IT vengono sempre di più condotte in team e i livelli decisionali coinvolti sono anche altre funzioni aziendali e di vertice dell'organizzazione. L'elevato grado di customer satisfaction dell'IT rimane comunque un patrimonio da salvaguardare e da ottimizzare, come "condizione necessaria" della buona relazione con il cliente.

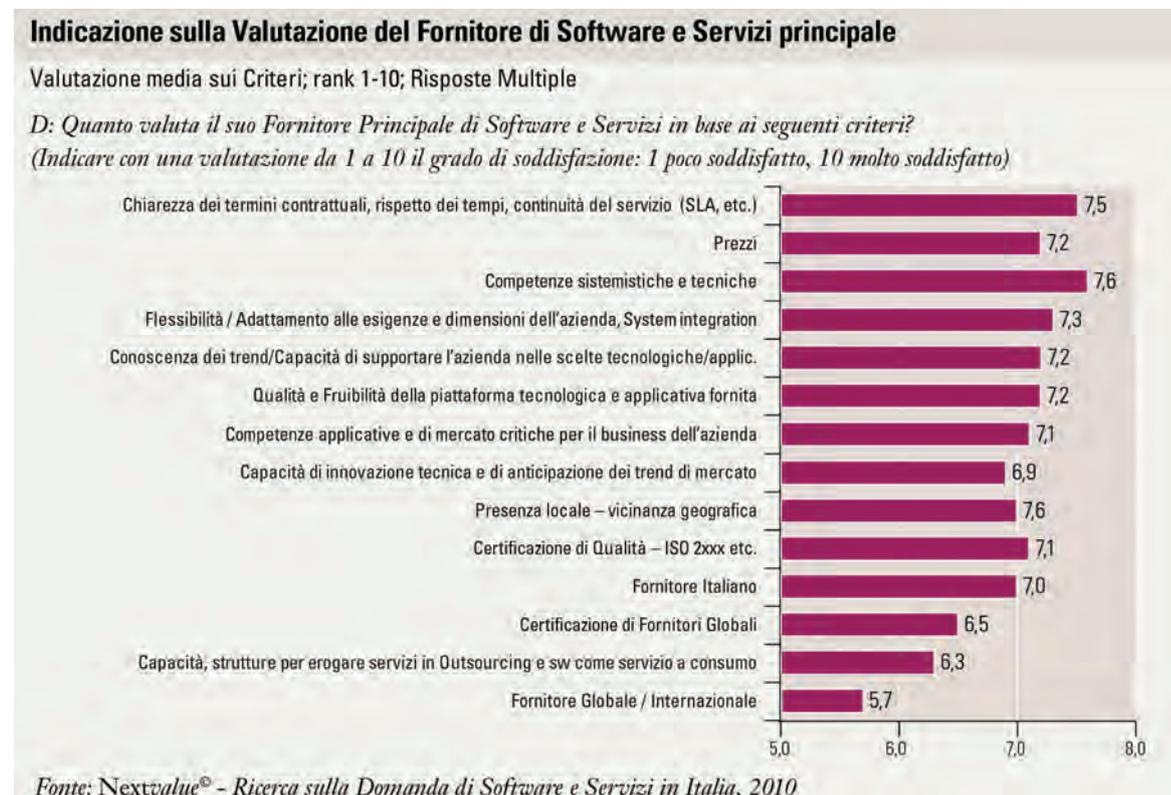
Il lavoro costante svolto presso la propria clientela offre un vantaggio essenziale: secondo le risposte fornite dai nostri Responsabili IT, oltre il 50% di essi associa il proprio elevato livello di soddisfazione anche al fatto di venire visitato almeno una volta al mese dal referente commerciale dell'operatore di riferimento (Figura 4.97).

Infine abbiamo chiesto di fornire i criteri più importanti utilizzati nell'ambito della selezione del Fornitore di Software e Servizi (Figura 4.98) e di valutare i propri fornitori attuali di riferimento sulla base degli stessi criteri utilizzati in sede di selezione (Figura 4.99).

FIGURA 4.98



FIGURA 4.99





Nell'ambito dei Criteri per la scelta del Fornitore IT acquista maggior importanza rispetto alla scorsa edizione del Report la *chiarezza dei termini contrattuali*, cui fanno seguito i *prezzi*, le *competenze sistemistiche e tecniche* e la *flessibilità*, ovvero la capacità di adattamento alle esigenze ed alle dimensioni dell'azienda cliente. Questo primo gruppo di criteri fa chiaramente riferimento alle competenze comprovate, mentre le caratteristiche intrinseche del fornitore, quali la sua *immagine*, la dimensione *nazionale o globale*, le sue *certificazioni*, ecc.. vengono ritenute importanti ma si collocano in secondo piano.

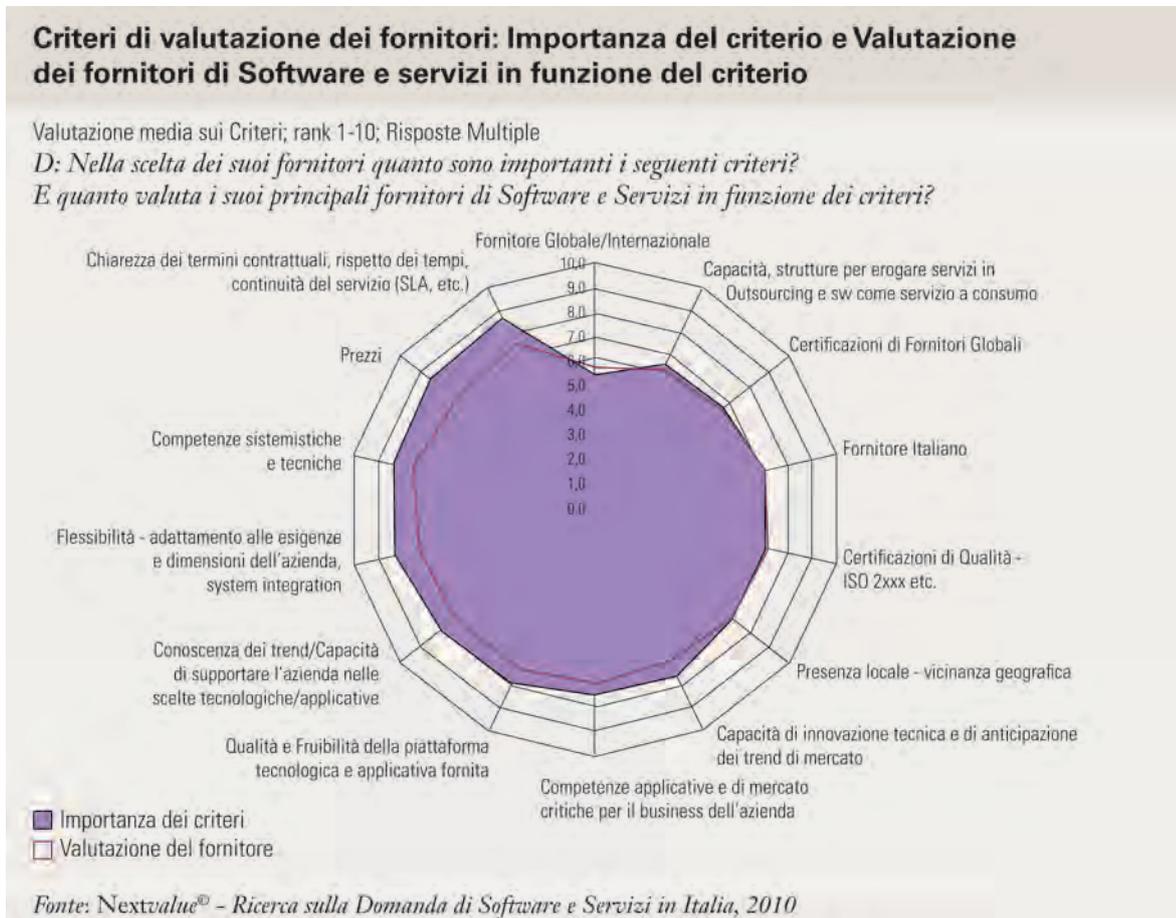
Il Panel indica come rilevanti ai fini della scelta del partner tecnologico gli attributi più razionali e funzionali della *delivery* e della *qualità* di esecuzione del servizio. Questa è una caratteristica dei mercati evoluti e maturi, dove i comportamenti sono sempre più guidati da logiche di razionalità e sempre meno da scelte emotive o meramente tecnologiche, tanto più in un mercato B2B con un'offerta complessa.

Una prima indicazione che possiamo trarre riguarda direttamente lo scambio di relazioni con il Cliente e tutti i suoi *stakeholder*. L'esecuzione efficiente di una fornitura, in un business complesso come l'IT, deve accompagnarsi costantemente alla produzione di *deliverables* che esplicitino e certifichino step-by-step l'avanzamento dei lavori ed i progressi ottenuti. La comunicazione con tutto il team degli stakeholder è importantissima e deve essere continuativa a tutti i livelli. Un'attività di interazione costante e di condivisione soprattutto svolta in Rete è il migliore servizio per la produzione di conoscenza a favore dell'impresa cliente, un valore aggiunto distintivo e che caratterizzata fortemente anche la cultura d'impresa dell'Operatore.

Come ricordavamo poc'anzi, la nostra ricerca si è conclusa proponendo ai 500 intervistati di valutare il proprio principale fornitore in corrispondenza dei criteri che guidano il processo attuale di selezione ideale, il che equivale a chiedere quanto il suo profilo si distanzi da quello ideale secondo assi di riferimento precisi. Il quadro risultante è sintetizzato dalla rappresentazione a radar in Figura 4.100, che mostra alcuni gap, di per sé leggeri ma significativi, tra importanza assegnata in linea teorica al singolo criterio e la reale classificazione ottenuta dal fornitore abituale o principale. E' importante porre l'accento su queste differenze che sembrano lievi, ma che in realtà offrono indicazioni molto rilevanti sotto l'aspetto della individuazione delle aree di miglioramento.

In generale, sebbene le aziende si dimostrino mediamente molto soddisfatte del proprio fornitore, rimane un costante margine di bisogni non soddisfatti. Una delle principali aree di miglioramento per molti Operatori rimane quella delle loro capacità "consulenziali" declinate nella capacità di affiancare il cliente sia nella individuazione delle strategie IT future e nella comprensione dei trend di mercato, sia nella conoscenza del mercato dell'azienda cliente. Un secondo miglioramento è atteso nelle competenze tecnico-applicative e nelle capacità di delivery, rapportate anche alla qualità dei prodotti/servizi.

FIGURA 4.100



Molto importanti anche le competenze tecnico-sistemistiche e, soprattutto la flessibilità, ovvero la personalizzazione dell'intervento presso l'azienda cliente. Infine la variabile prezzi: ritenuta secondaria in altre occasioni, oggi assume un'importanza maggiore nei criteri di selezione e, in conseguenza, anche nel rapporto con le prestazioni erogate.

Infine quello che è uno degli elementi principali, i livelli erogati del servizio in confronto agli SLA dichiarati e, quindi, alla chiarezza dei termini contrattuali.



TABELLA 4.2

Definizioni delle Aree Applicative

Applicazione	Definizione
Applicazioni Verticali Specifiche del Mercato di appartenenza dell'impresa	Applicazioni indirizzate a supporto e/o automazione dei processi di business specifici dell'impresa e del suo segmento di appartenenza. (Nei paragrafi relativi a ciascun segmento sono riportate le soluzioni specifiche proposte).
Business Process Management (BPM)	Le piattaforme di Business Process Management consentono di definire e sviluppare le mappe dei processi di business attraverso opportune interfacce grafiche, trasformare la mappa in un'applicazione o in un set di applicazioni e gestire il flusso di lavoro (workflow), monitorando l'esecuzione e intervenendo per applicare eventuali cambiamenti. Il BPM è l'integrazione tra le tecnologie di workflow e di Enterprise Application Integration. Il monitoraggio di processi event-driven è basato sull'uso di sistemi predittivi, sul controllo e la reazione agli eventi lungo tutto il ciclo, sulla riduzione dell'elapsed time e la minimizzazione degli errori.
Corporate Performance Management (CPM) e Business Intelligence (BI)	Corporate Performance Management è un termine "ombrello" che descrive metodologie, metriche, processi e sistemi usati per monitorare e gestire le performance di business di un'impresa. Le applicazioni che abilitano la CPM traducono le informazioni focalizzate sulla strategia in piani operativi e forniscono i risultati aggregati. Le applicazioni CPM abilitano la condivisione di informazioni attraverso e anche oltre i confini dell'impresa, ai dipendenti, business partner, azionisti e clienti. Le soluzioni di Business Intelligence, invece, permettono di effettuare attività di analisi, reporting e pianificazione, accedendo ai dati contenuti nei sistemi direzionali, nelle applicazioni aziendali e nelle fonti esterne. Includono strumenti di Data Mining, ETL, interrogazione e reportistica, analisi multidimensionale, sistemi di supporto decisionale.
Customer Relationship Management (CRM) Include: applicazioni di automazione della Forza Vendite, dei processi di Marketing, della Manutenzione e del Supporto al cliente	Le applicazioni di CRM si dividono nelle categorie indicate a lato, mentre le suite più complete le abbracciano tutte. L'obiettivo è di migliorare l'efficacia della relazione, aumentando l'accesso al cliente, rendendo più efficaci le interazioni con il cliente e l'integrazione con i Canali, anche quelli innovativi, e le funzioni di back-office dell'impresa. CRM è una strategia di business che ottimizza la redditività, i ricavi e la soddisfazione del cliente, organizzando per ciascun segmento di clientela comportamenti che incoraggiano la soddisfazione e implementando processi focalizzati sul cliente.

TABELLA 4.2 (cont.)

Definizioni delle Aree Applicative

Applicazione	Definizione
<p>Enterprise Content Management (ECM) Include i seguenti acronimi: IDM o GED – Gestione elettronica dei documenti, WCM – Web Content Management, ILM – Information Lifecycle Management, Records Management, Data Capture (OCR – ICR), Business Output Management o Output Management, E-mail Archiving, Data Archiving, Workflow, Data Search</p>	<p>L'ECM è l'insieme delle tecnologie per la gestione dei contenuti destrutturati e dei processi di creazione dei contenuti in un ambiente collaborativo. Per contenuti destrutturati si intendono documenti, immagini, disegni, contratti, modulistica, messaggi di posta elettronica, messaggistica istantanea, effetti contabili, file audio e video, file XML e pagine Web ecc. Le funzionalità tipiche di una piattaforma ECM comprendono funzioni di creazione o cattura del contenuto, gestione (sicurezza, presentazione, accesso, ciclo di vita e flusso di lavoro), distribuzione, archiviazione/eliminazione.</p> <p>Nell'ECM sono contemplate anche le funzionalità per la gestione dei Portali aziendali e dei contenuti Web, di collaboration basata sulla condivisione di documenti e la indicizzazione e ricerca dei contenuti.</p>
Enterprise 2.0	<p>Il termine Enterprise 2.0 descrive un insieme di approcci organizzativi e tecnologici orientati all'abilitazione di nuovi modelli organizzativi basati sul coinvolgimento diffuso, la collaborazione emergente, la condivisione della conoscenza e lo sviluppo e valorizzazione di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione.</p> <p>Dal punto di vista tecnologico l'Enterprise 2.0 comprende l'applicazione di strumenti di social computing riconducibili al cosiddetto Web 2.0 (blog, wiki, RSS, ecc.) e, in un'accezione allargata, l'adozione di nuovi approcci tecnologici ed infrastrutturali come SOA, BPM, RIA e di nuovi modelli di offerta come il Software-as-a-Service.</p>
<p>Extended Enterprise Resource Planning (Extended ERP) comprende: Production Scheduling, Manufacturing, Financials Management, Systems, Asset Management, Human Resources, Product Life Cycle Management, Procurement</p>	<p>Il software di Extended Enterprise Resource Planning (ERP) fornisce il supporto all'automazione dei processi fondamentali di business dell'Impresa, estendendosi tipicamente alla gestione finanziaria, alla gestione delle risorse umane e alla pianificazione delle risorse produttive, al reporting ed alla business intelligence. I sistemi ERP sono caratterizzati da un alto livello di integrazione dei dati e dei processi di business attraverso queste diverse applicazioni.</p>
<p>GIS (Geographical Information Systems) - Sistemi Informativi Geografici, Geomarketing</p>	<p>Un sistema informativo territoriale è un sistema informativo computerizzato che permette l'acquisizione, la registrazione, l'analisi, la visualizzazione e la restituzione di informazioni derivanti da dati geografici (geo-referenziati).</p>

TABELLA 4.2 (cont.)



Definizioni delle Aree Applicative

Applicazione	Definizione
Supply Chain Management (SCM) Include le applicazioni di Planning, Sourcing, Procurement, Distribution & Logistics	Il software di SCM abilita gli utenti alla pianificazione della produzione in funzione della domanda, alla progettazione e al controllo delle relazioni e dei processi di fornitura lungo tutto l'arco di attuazione, incrementando l'efficienza operativa e riducendo le scorte a magazzino e altri costi attraverso la supply chain estesa.
Tele-sorveglianza, Tele-controllo, M2M	<p>Il M2M è la comunicazione tra macchine (machines), mezzi mobili (mobile) e esseri umani (men) per scambiarsi infinite informazioni e svolgere operazioni complesse, senza l'intervento umano. Qualsiasi veicolo, impianto, apparecchiatura, macchina, meccanica, elettrica o elettronica può comunicare con le altre: il Machine-to-Machine è l'insieme dei servizi, dei sistemi, delle tecnologie, del Software e dell'Hardware che abilitano questa rete di comunicazioni.</p> <p>In ambito Software Machine-to-Machine indica un insieme di applicazioni che migliorano l'efficienza e la qualità dei processi tipici di ERP, CRM e asset management.</p> <p>Le soluzioni applicative M2M coinvolgono numerosi settori industriali e dei servizi: dalla movimentazione e stoccaggio merci utilizzando RFID alla gestione delle relazioni con il cliente finale tramite sms.</p> <p>Alcuni esempi di applicazioni di Tele-sorveglianza, Tele-controllo, M2M via RFID sono: Passaporto, Monetica, Bigliettazione Elettronica, Logistica Magazzini, Logistica Trasporti, Controllo presenze ed accessi, Tracciamento pratiche, Assistenza e manutenzione, Identificazione degli animali, Biblioteche per la rilevazione del patrimonio librario e del movimento libri, Antitaccheggio, Rilevazione dei parametri ambientali, Registro Scolastico Elettronico, Monitoraggio raccolta rifiuti e molti altri.</p>

TABELLA 4.3

Definizioni delle Infrastrutture Tecnologiche

Infrastruttura Tecnologica	Definizione
Application Development Tools	È composto dagli strumenti che attengono ad ogni fase del ciclo di sviluppo del Software: pianificazione, design, costruzione, qualità e operation life cycle.
Database (DBMS, ETL, Data Warehouse, ecc.)	I Data Base Management Systems consentono l'immagazzinamento e l'organizzazione dei dati in un formato strutturato facilmente accessibile e manipolabile. Tipicamente i dati possono essere ordinati e/o estratti secondo specifici attributi o seguendo criteri determinati. Comprende anche le tecnologie di Data Warehouse.
Virtualizzazione della Infrastruttura IT e Cloud Computing	<p>Le soluzioni di Consolidamento e Virtualizzazione dei server garantiscono il migliore utilizzo delle risorse, la standardizzazione di policy e operazioni, l'ottimizzazione delle prestazioni, la riduzione dei costi di gestione. Il Cloud Computing è invece l'insieme di tecnologie informatiche che permettono l'utilizzo di risorse hardware (storage, CPU) o software distribuite da remoto. Nonostante il termine sia piuttosto vago e sembri essere utilizzato in diversi contesti con significati differenti tra loro, si possono distinguere tre tipologie fondamentali di Cloud Computing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SaaS (Software as a Service) - PaaS (Platform as a Service) - IaaS (Infrastructure as a Service) <p>Una caratteristica del Cloud Computing è di rendere disponibili all'utilizzatore tali risorse come se fossero implementate da sistemi (server o periferiche personali) "standard". L'implementazione effettiva delle risorse non è definita in modo dettagliato; anzi l'idea è proprio che l'implementazione sia un insieme eterogeneo e distribuito – the Cloud, in inglese nuvola – di risorse le cui caratteristiche non sono note all'utilizzatore.</p>
Green IT	Green IT è una definizione a cui si è soliti ricondurre tutte le tecnologie e le soluzioni atte ad un utilizzo efficiente delle risorse di calcolo, a ridurre l'uso di materiali pericolosi, a massimizzare l'efficienza energetica del prodotto durante il suo ciclo di vita a promuovere la riciclabilità o la biodegradabilità dei rifiuti informatici prodotti. Si sostanziano in Green IT ad esempio i prodotti hardware ad elevata riciclabilità, le strumentazioni di telelavoro, la Virtualizzazione dei server, i prodotti che ottimizzano il consumo di energia, le soluzioni "thin client".
Middleware e Enterprise Application Integration (EAI)	I sistemi Middleware di Enterprise Application Integration forniscono i necessari meccanismi per connettere ambienti software eterogenei, integrare applicazioni native e trasformare i dati nella forma richiesta. L'immissione di ordini, l'evasione, lo stato, i servizi post-vendita, il controllo amministrativo, possono essere trattati da applicazioni separate, ma all'utente si presenta un'unica vista, poiché il sistema EAI aggiorna, sincronizza e fornisce le viste normalizzate dei diversi database delle applicazioni.

TABELLA 4.3 (cont.)



Definizioni delle Infrastrutture Tecnologiche

Infrastruttura Tecnologica	Definizione
Rete (System e Network Management)	Il Network Management si occupa della gestione dei dispositivi di rete (repeater, hub, bridge, switch, router) e dei servizi da essi offerti mentre il System Management si occupa della gestione dei sistemi terminali connessi ad una rete.
Tecnologie e soluzioni per l'automazione dei processi (RFID, sensori, M2M)	RFID è una tecnologia per la identificazione automatica di oggetti, animali o persone (AIDC Automatic Identifying and Data Capture) basata sulla capacità di memorizzare e accedere a distanza a tali dati usando dispositivi elettronici (chiamati TAG o transponder) che sono in grado di rispondere comunicando le informazioni in essi contenute quando "interrogati". In un certo senso sono un sistema di lettura "senza fili". Il sistema RFID si basa sulla lettura a distanza di informazioni contenute in un tag RFID usando dei lettori RFID. M2M è l'acronimo di Machine-to-Machine. In generale ci si riferisce a tecnologie ed applicazioni di telemetria e telematica che utilizzano le reti wireless.
Tecnologie Mobile e Wireless	Il termine wireless indica una comunicazione tra dispositivi elettronici che non fa uso di cavi o portanti fisici, ma del mezzo radio o etere. Per estensione sono detti wireless i rispettivi sistemi o dispositivi di comunicazione che implementano tale modalità di comunicazione. I sistemi tradizionali basati su connessioni cablate sono invece detti wired. Generalmente il wireless utilizza onde radio a bassa potenza; tuttavia la definizione si estende anche ai dispositivi, meno diffusi, che sfruttano la radiazione infrarossa o il laser. La comunicazione e i sistemi wireless trovano diretta applicazione nelle reti wireless di telecomunicazioni, fisse e mobili e più in generale nelle radiocomunicazioni.
Tecnologie VoIP e IP Video	Voice over IP (Voce tramite protocollo Internet), acronimo VoIP, è una tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet o un'altra rete dedicata che utilizza il protocollo IP. Le conversazioni VoIP non devono necessariamente viaggiare su Internet, ma possono anche usare come mezzo trasmissivo una qualsiasi rete privata basata sul protocollo IP, per esempio una LAN all'interno di un edificio o di un gruppo di edifici. I vantaggi derivanti sono legati alla riduzione dei costi per spese di comunicazione in ambito sia privato sia aziendale, interaziendale e tra sedi diverse. Una rete aziendale può essere sfruttata anche per le comunicazioni vocali, permettendo di semplificare l'installazione e il supporto ed aumentare il grado di integrazione di uffici dislocati sul territorio, ma collegati tramite l'infrastruttura di rete. Il consumatore privato, utilizzando un collegamento ad Internet a banda larga, può effettuare e ricevere chiamate telefoniche, potendo contare su tariffe molto economiche, soprattutto per le chiamate internazionali.

TABELLA 4.3 (cont.)

Definizioni delle Infrastrutture Tecnologiche

Infrastruttura Tecnologica	Definizione
Sicurezza Hardware	La sicurezza informatica è quella branca dell'informatica che si occupa della salvaguardia dei sistemi informatici da potenziali rischi e/o violazioni dei dati. Il primo ambito di salvaguardia è quello a livello Hardware o fisico e materiale che si ottiene ponendo i server in luoghi il più possibile sicuri, dotati di sorveglianza e/o di controllo degli accessi.
Sicurezza Software (Backup e Disaster Recovery Systems)	La salvaguardia dei sistemi informatici da potenziali rischi e/o violazioni dei dati oltre che dalla sicurezza fisica dipende anche dalla sicurezza logica o a livello Software. Quest'ultima si sostanzia ad esempio in sistemi di Backup e di allineamento continuo con il sistema operativo, che consentono di garantire una piena operatività ed aderenza alle richieste del business in caso di disastro in un tempo predefinito.
SOA e Web Services	<p>I Web Services (servizio web) sono sistemi Software progettati per supportare l'interoperabilità tra diversi elaboratori su di una medesima rete. Grazie all'utilizzo di standard basati su XML, tramite un'architettura SOA (Service Oriented Architecture) basata sui Web Services, le applicazioni Software scritte in diversi linguaggi di programmazione e implementate su diverse piattaforme Hardware possono essere utilizzate, tramite le interfacce che queste "espongono" pubblicamente e mediante l'utilizzo delle funzioni che sono in grado di effettuare (i "servizi" che mettono a disposizione) per lo scambio di informazioni e l'effettuazione di operazioni complesse (quali, ad esempio, la realizzazione di processi di business che coinvolgono più aree di una medesima azienda) sia su reti aziendali sia su Internet. La possibilità dell'interoperabilità fra diversi Software (ad esempio, tra Java e Python) e diversi sistemi operativi (come Windows e Linux) è resa possibile dall'uso di standard "aperti".</p> <p>SOA è dunque un'architettura Software e un insieme di best practice a supporto dei processi di business che permettono lo sviluppo ed il riutilizzo dei servizi applicativi e la piena governabilità dell'infrastruttura.</p>
Storage e ILM	<p>Le soluzioni di Storage Management consentono la gestione di infrastrutture complesse e eterogenee migliorando l'utilizzo della capacità di storage e l'efficienza nell'amministrazione del sistema.</p> <p>Information Life Cycle Management (ILM) è una combinazione di processi e tecnologie che determinano il flusso dei dati attraverso un ambiente, aiutando l'utente a gestire il dato in modo efficiente, dalla creazione alla definitiva archiviazione, in conformità a regole e normative.</p>



TABELLA 4.4

Definizioni dei Servizi

Servizi	Definizione
Application Management (AM)	Il servizio di Application Management consiste nella presa in carico da parte dell'outsourcer di un'applicazione del cliente, del relativo ambiente ed eventualmente del team dedicato, per assicurarne la manutenzione correttiva ed evolutiva. I vantaggi sono quantificabili in termini di disponibilità dell'applicazione, risparmio di costi, riduzione dei tempi e dei rischi in caso di upgrade e operazioni di consolidamento o espansione, liberazione di risorse.
Business Process Outsourcing (BPO) Include: Input Management, Data Capture, Output Management, H.R. ...	Sulla base di un contratto di BPO il fornitore di servizi si fa carico di una serie di attività relative ad un processo di business, non necessariamente solo informatiche, coinvolgendosi nella gestione del processo fino ad arrivare all'assunzione di risorse e asset dell'azienda cliente.
Consulenza Organizzativa e di Processo	Servizi di management consulting, interventi organizzativi e di change management.
Enterprise Infrastructure Management Include: Remote Server Mngt., Hosting, Housing, Managed security, Network Management, ecc.	I processi, le soluzioni ed i servizi di gestione all'esterno dell'azienda di intere infrastrutture. L'operazione di outsourcing permette di stabilizzare i costi e ridurre la complessità dell'IT, di individuare le ridondanze e i fattori di inefficienza.
Formazione Manageriale	Servizi di formazione dedicata ai Manager.
Formazione Tecnica	Servizi di formazione dedicata ad elevata caratterizzazione di tipo tecnico.
Sviluppo di nuovi progetti	Sviluppo di nuovi progetti IT spesso affidati ad aziende esterne specializzate in System Integration con una logica di pagamento a forfait a fronte della consegna e del collaudo della relativa realizzazione di Software e resa dei servizi attinenti concordati.
Sviluppo e manutenzione evolutiva del SW	Progetti IT condotti dalla Direzione IT utilizzando risorse specialistiche interne ed esterne.
Workplace Management	Con l'obiettivo di semplificare la gestione di ambienti distribuiti e complessi per il proprio cliente, l'outsourcer prende in carico e assicura la gestione per tutto il loro ciclo di vita di desktop, laptop, dispositivi wireless, reti e relative applicazioni critiche, come quelle di messaging e di collaboration.



LA PERFORMANCE *economico-finanziaria* *delle Società di* **SOFTWARE e SERVIZI IT**

Come consuetudine il Capitolo 5 di questo rapporto è dedicato ad un breve approfondimento delle performance economico-finanziarie delle Società di Software e Servizi IT in Italia.

Nextvalue per i propri scopi e le normali attività di ricerca e di consulenza gestisce un campione di circa 1.600 società di Software e Servizi IT (SSI) operanti in Italia, con i loro profili di dettaglio, mantenuti costantemente aggiornati ed arricchiti. Queste società, che riteniamo rappresentino per diversi aspetti la parte più significativa del nostro Sistema d'Offerta, includono diversi profili sia organizzativi che di competenze, dalle aziende Top più importanti, alle aziende di dimensione intermedia, alcune delle quali con forte caratterizzazione sul mercato sia in termini di prodotto che di brand, e altre considerate *emergenti*, caratterizzate per l'innovazione tecnologica e di processo che sanno proporre al mercato.

Il lavoro di aggiornamento avviene in relazione ai progetti di ricerca che di volta in volta seguiamo, nella piena trasparenza con i nostri interlocutori e nell'assoluto rispetto delle regole della privacy. Non forniamo informazioni all'esterno, né ci occupiamo di anagrafiche o di banche dati. Alla raccolta dei dati e delle informazioni contribuiscono le aziende stesse per evidenti scopi di propria promozione.

Dietro questo primo gruppo troviamo oltre 10.000 aziende, rappresentate da società di capitali, che impiegano almeno dieci addetti; si tratta in buona parte di micro imprese, che testimoniano, anche per il



Sistema d'Offerta IT, la tipica frammentazione del mercato che contraddistingue la struttura generale del sistema economico italiano.

Nel 2010 abbiamo assistito ad un intensificarsi dei processi di acquisizione e di aggregazione che hanno caratterizzato questi ultimi anni, con l'accorpamento di società spesso di dimensioni vicine, il che ha contribuito ad allargare la forbice, sia in termini di numerosità che di dimensione, tra le aziende più grandi e quelle di media e piccola dimensione.

Se consideriamo comunque il fatturato di Software e Servizi IT dei primi 100 Operatori (Operatori italiani, filiali di Operatori internazionali, divisioni di software e servizi di altri Operatori), possiamo dedurre che ha mantenuto una quota pari al 70% del fatturato complessivo delle 1.600 aziende del comparto SSI da noi osservate. Se analizziamo il fatturato complessivo di un numero ristretto di aziende, che potremmo definire le *best in class* italiane, rileviamo che il loro fatturato nel 2009 è diminuito mediamente di circa il -13% e che questo rappresenta circa il 30% del gruppo delle prime 100 società.

Come evidenziato in pagine precedenti di questo Report, per tutto il 2009 e soprattutto nel primo semestre di questo 2010 l'impatto della crisi economica sul mercato SSI si è fatto sentire pesantemente, generando riduzioni di fatturato e margini in tutto il comparto. Il panorama delle aziende SSI continua però a mantenere il suo profilo storico, caratterizzato da alcune aziende *best in class*, che cercano di conservare la propria posizione grazie ad operazioni di Merger & Acquisition che consentano loro di sfruttare le sinergie di struttura, organizzazione e prodotto per consolidare la propria marketshare e sviluppare strategie di pricing ed offerta competitive. Per converso vi sono anche aziende locali che sfruttano al meglio la loro posizione di nicchia, geografica o di mercato, allargando la loro sfera d'azione al di fuori dei confini storici. Esse mantengono una redditività accettabile su un mercato che, comunque, riconosce loro una leadership importante.

La situazione di stagnazione economica che ha caratterizzato il 2009 si è fatta particolarmente sentire con un certo ritardo nel comparto delle SSI, investendo in modo particolare i System Integrator che, spesso oberati da costi fissi importanti, hanno subito con maggiori difficoltà il calo della domanda.

A seguito di queste situazioni lo scenario occupazionale atteso per i prossimi mesi, direttamente collegato alle dinamiche economiche del sistema domanda-offerta, si presenta ancora caratterizzato dal ricorso a processi di razionalizzazione di struttura e di risorse. Ciò contraddistingue soprattutto le grandi aziende che, in questo modo, riescono a valorizzare le sinergie derivanti dalle operazioni di aggregazione.

Soprattutto la seconda metà del 2010 ha fornito segnali più positivi dal punto di vista delle performance delle SSI migliori e, se la piena ripresa economica non si farà ancora attendere, a partire dal 2011



noteremo segnali più convincenti, accompagnati da una ripresa delle politiche di recruiting e di valorizzazione delle competenze in azienda. Ad oggi le SSI procedono in modo tattico, assumendo solo per colmare le poche lacune di organico che si vengono a creare e, in modo più programmatico, concentrando le attività di selezione su figure più junior, comunque neolaureati o con un'esperienza limitata, con competenze relative in settori innovativi, a parziale sostituzione del numero sempre più crescente di profili senior che, a causa delle strategie di cost reduction, vengono dimessi. Con queste operazioni non vengono sicuramente rimpiazzati in termini di competenze e, soprattutto, di esperienze professionali, ma il vantaggio nei cost-module è evidente.

Ritornando alla composizione del nostro gruppo di 1.600 SSI, ci preme evidenziare come meno del 10% di queste imprese implementi un modello tipico di "pure" *Independent Software Vendor* (ISV), mentre un 30% segue un modello di "pure" *System Integrator*, ovvero di un fornitore di servizi IT, che integra prodotti e tecnologie di terzi, specializzandosi, il più delle volte, su mercati verticali. Il resto delle aziende, ovvero ben il 60% del totale che teniamo sotto osservazione, sviluppa un modello misto, ovvero affianca all'offerta di servizi anche lo sviluppo di propri prodotti applicativi proposti, in modo ripetitivo, anche attraverso partner e andando così a coprire aree o mercati altrimenti non raggiungibili.

La proporzione fra queste diverse attività è difficilmente valutabile e non riscontrabile, se non in rari casi, dai dati ufficiali comunicati dalle aziende; in linea di massima il modello misto non è considerato efficiente, perché da un lato vincola le attività di System Integration sui prodotti propri dell'azienda e dall'altra limita, rispetto alle attività di ISV puro, l'azione propositiva e la copertura di mercati potenziali. In generale la maggioranza delle aziende vorrebbe evolvere verso un modello più marcatamente di System Integration, in grado di valorizzare al meglio le competenze e le esperienze "verticali" acquisite con lo sviluppo in proprio dei prodotti.

Lo studio proposto in questo capitolo parte da una valutazione dei documenti di bilancio d'esercizio e, quando disponibile, di bilancio consolidato di un campione di 200 imprese italiane, scelte tra le più significative e rappresentative dei due macro settori: gli Independent Software Vendor (ISV) e i System Integrator (SI); nel campione preso in considerazione gli ISV sono il 41% del totale mentre i SI il 59%.

I documenti di bilancio analizzati sono quelli pubblicati nel 2010, ovvero quelli relativi ai consuntivi del 2009 e riportanti anche i dati del 2008. Dal punto di vista operativo il metodo da noi seguito prevede il calcolo degli indicatori di performance comunemente adottati nella prassi economico aziendale di analisi di bilancio per indici. Gli indicatori di performance calcolati assumono, quindi, il ruolo di Key Performance Indicator (KPI) finanziari e nel paragrafo che segue ne vengono affrontati i relativi aspetti teorici.

LE FINALITÀ DELL'ANALISI E I KPI UTILIZZATI ⁽¹⁾

L'analisi di bilancio consiste in un insieme di tecniche volte ad elaborare i dati di uno o più bilanci d'esercizio al fine di interpretare particolari aspetti della gestione aziendale, tra cui le performance di tipo *finanziario, patrimoniale ed economico*.

L'analisi dei KPI è un'analisi svolta a *consuntivo*, ma con validità prospettica. Tali caratteristiche consentono di raggiungere due obiettivi: l'elaborazione di informazioni significative e le previsioni per il futuro. Si parla di analisi svolta a *consuntivo* perché dalla lettura di un bilancio di esercizio di un'impresa è possibile raccogliere una serie di indicazioni che permettono di capire i motivi che hanno determinato una certa performance. Si parla di *analisi prospettica* perché consente di formulare pareri attendibili sull'evoluzione delle gestioni future.

Per rendere più significativo questo tipo di analisi e per poter trarre delle informazioni più attendibili è necessario effettuare comparazioni del bilancio nel tempo e nello spazio. Si parla di comparazioni nel tempo quando il confronto è tra dati attuali dell'impresa e dati relativi ad esercizi precedenti della stessa. Si parla di comparazioni nello spazio quando il confronto è tra i dati attuali di un'impresa e i dati attuali di una o più altre imprese operanti nello stesso segmento operativo e/o territoriale.

A prescindere dal tipo di analisi da condurre l'iter procedurale da seguire passa dall'espressione di un giudizio sulla correttezza dei dati di bilancio, dalla riclassificazione del bilancio stesso e dall'applicazione delle tecniche di analisi (es. KPI) e approda alla formulazione di un giudizio sui risultati raggiunti.

La prima parte rappresenta un esame critico, il cui obiettivo è di esprimere un giudizio, attraverso l'analisi del processo di formazione e di rappresentazione dei valori esposti nei documenti di bilancio e comporta sia la verifica della corretta applicazione dei postulati di bilancio e dei principi contabili, sia l'esistenza di una coerenza dei dati e dei risultati. Gli interventi connessi con l'attendibilità dei valori di bilancio possono portare, così, alla rettifica di alcuni valori di bilancio.

Gli schemi del bilancio d'esercizio redatti secondo i principi contabili italiani, nonché secondo i GAAP o gli IAS/IFRS internazionali, presentano alcune limitazioni all'applicazione diretta delle metodologie di analisi. Occorre, quindi, riclassificare le voci contenute negli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico al fine di presentare le informazioni secondo criteri omogenei. Infatti l'applicazione della tecnica di analisi tramite KPI si concretizza in confronti tra voci e gruppi di voci sia di Stato Patrimoniale sia di Conto Economico di uno stesso bilancio, che danno origine a rapporti, indici o ratios, o a margini strutturali, calcolati in forma differenziale.

La riclassificazione dei valori di bilancio non modifica i due risultati di sintesi della gestione, ovvero utile/perdita dell'esercizio e patrimonio

¹ Le modalità di calcolo dei KPI considerati si riferiscono a quelle più utilizzate nella prassi economico aziendale ciononostante esistono formule differenti e/o sostitutive aventi uguale rigore e valore scientifico che per motivi di brevità non sono trattate.



netto, anzi tende a riesporli in modo più utile per le successive elaborazioni e calcolo dei KPI. I criteri utilizzati per la riclassificazione dello Stato Patrimoniale sono essenzialmente due: il criterio finanziario ed il criterio funzionale o della pertinenza gestionale.

La riclassificazione secondo il *criterio finanziario* prevede la distinzione delle poste dello Stato Patrimoniale secondo il grado di liquidità ed esigibilità. Tale riclassificazione consente di valutare la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni nel breve termine. Così questo criterio tiene conto della varia attitudine alla trasformazione in denaro più o meno lontana delle varie voci. Convenzionalmente il limite di tempo utilizzato è quello dell'anno in quanto nell'anno successivo sarà disponibile un nuovo bilancio da analizzare. Secondo queste modalità la struttura dell'attivo, ovvero del capitale investito, viene ad essere suddivisa in attivo immobilizzato, costituito dagli investimenti in essere, la cui trasformabilità in denaro è a ciclo pluriennale ed in attivo circolante, comprensivo delle liquidità immediate e degli investimenti in essere la cui trasformabilità in denaro è a ciclo annuale, o a ciclo inferiore all'anno. Per far ciò occorre sempre privilegiare l'aspetto sostanziale da quello formale anche andando ad analizzare informazioni presenti nelle note al bilancio o in Nota Integrativa.

La riclassificazione del passivo ovvero delle fonti di finanziamento si fonda sul periodo di rimborso, che è individuato nel medesimo parametro temporale dell'anno. In quest'ottica è possibile individuare il capitale permanente, costituito dal capitale proprio (patrimonio netto) e dai finanziamenti a lunga scadenza (passività consolidate) ed il capitale corrente, costituito da finanziamenti a breve "ciclo di estinzione" (debiti a breve scadenza) o breve "ciclo di utilizzo" (debiti fluttuanti, es. scoperto di c/c bancario).

Lo schema della riclassificazione finanziaria è riportato qui di seguito nella Tabella 5.1.

TABELLA 5.1

La riclassificazione finanziaria

IMPIEGHI		FONTI		
IMMOBILIZZAZIONI	Immateriali	Patrimonio netto	CAPITALE PERMANENTE	CAP. PROPRIO
	Materiali			
	Finanziarie	Passività consolidate	CAPITALE CORRENTE	CAPITALE DI TERZI
ATTIVO CIRCOLANTE	Magazzino	Passività correnti		
	Liquidità differite			
	Liquidità immediate			
CAPITALE INVESTITO		CAPITALE ACQUISITO		

Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie

Secondo la *riclassificazione funzionale* o della pertinenza gestionale lo Stato Patrimoniale è riletto e rielaborato al fine di individuare il capitale diversamente investito nelle varie gestioni aziendali e la relativa copertura in termini di provenienza delle fonti di finanziamento. In particolare le gestioni oggetto di osservazione sono la gestione operativa e quella finanziaria. Occorre rappresentare il capitale investito per il funzionamento operativo dell'azienda, il *Capitale Investito Netto* (CIN) al fine di individuare l'origine del fabbisogno finanziario richiesto.

Il CIN può essere scomposto in *capitale immobilizzato*, costituito dalla somma delle immobilizzazioni al netto dei relativi fondi e delle eventuali passività operative consolidate, e in *capitale d'esercizio*, costituito dalla somma dell'attivo circolante di natura operativa (non sono incluse le disponibilità liquide e le eventuali attività finanziarie assimilate alla liquidità) al netto delle passività correnti di natura operativa.

Le componenti da cui trae origine il CIN in termini di fonti di finanziamento sono *capitale proprio*, cioè il patrimonio netto dell'impresa e la *posizione finanziaria netta*, ovvero la differenza tra passività e attività di natura finanziaria.

Lo schema funzionale può quindi assumere una forma come quella rappresentata nella Tabella 5.2.

TABELLA 5.2

La riclassificazione funzionale dello Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE
Immobilizzazioni immateriali
Immobilizzazioni materiali
Immobilizzazioni finanziarie
- Passività operative consolidate
<i>Capitale immobilizzato</i>
Attività operative
- Passività operative
<i>Capitale d'esercizio</i>
Capitale investito netto
Coperto da
<i>Capitale proprio</i>
Passività finanziarie
- Attività finanziarie
<i>Posizione finanziaria netta</i>

Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie



L'analisi del bilancio tramite KPI si focalizza prevalentemente sull'utilizzo dello schema finanziario.

Con riferimento al Conto Economico si possono individuare diversi metodi di riclassificazione tra cui il *Conto Economico a valore della produzione e a valore aggiunto*, che fornisce informazioni dettagliate circa la diversa natura dei costi. Tale schema consente di evidenziare risultati parziali molto rilevanti quali, ad esempio, il Reddito Operativo (EBIT, Earning before interest and tax) e il Margine operativo lordo (l'EBITDA, Earning before interest tax, depreciation and amortization). Il *Conto Economico a fatturato e costo del venduto*: distingue il contributo delle singole aree dell'impresa alla formazione del Reddito Operativo attraverso la diversa destinazione dei costi, ad esempio, costi di natura produttiva, costi commerciali, costi amministrativi, costi di ricerca e sviluppo ecc.

Lo schema di riclassificazione utilizzato per l'analisi condotta nel presente lavoro è del primo tipo ed è rappresentato dalla Tabella 5.3.

T A B E L L A 5 . 3

Riclassificazione del Conto Economico a valore della produzione e a valore aggiunto

<i>Ricavi</i>
- costi esterni
- costi del personale
EBITDA
- Ammortamenti e svalutazioni
EBIT
Gestione finanziaria
Gestione tributaria
Altre gestioni accessorie
Utile/Perdita dell'esercizio

Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie

Attuate le fasi relative all'espressione del giudizio sull'attendibilità dei valori di bilancio ed effettuata la riclassificazione si può procedere a calcolare i KPI per analizzare le performance finanziarie, patrimoniali ed economiche.

L'*analisi finanziaria* ha per oggetto la valutazione di tutte le operazioni di finanziamento e di investimento aziendale. L'obiettivo dell'analisi finanziaria è quello di verificare da un lato l'esistenza della condizione di equilibrio finanziario tra fonti e impieghi e dall'altro l'attitudine dell'azienda a fronteggiare prontamente i fabbisogni

monetari determinati dalla gestione. Alcuni dei principali KPI che vengono utilizzati sono riportati nella Tabella 5.4.

TABELLA 5.4

Analisi Finanziaria: Principali KPI

Indice di disponibilità	$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Passività correnti}}$
Indice di liquidità	$\frac{\text{Liq.immediate} + \text{Liq. differite}}{\text{Passività correnti}}$
GG MEDI Incasso crediti	$\frac{\text{Crediti vs. clienti}}{\text{Fatturato}} \times 365$
GG MEDI Pagamento debiti	$\frac{\text{Debiti vs. fornitori}}{\text{Costi esterni}} \times 365$
Autocopertura Immobilizzazioni	$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Attivo immobilizzato}}$
Capacità rimborso finanziamenti	$\frac{\text{Flusso di Cassa Operativo (FCO)}}{\text{Posizione finanziaria netta}}$

Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie

L'analisi patrimoniale mette in evidenza la struttura del patrimonio e quindi oltre all'analisi della composizione delle fonti e degli impieghi anche la capacità di solidificare tale struttura grazie all'auto-finanziamento. L'obiettivo primario dell'analisi patrimoniale è quello di verificare il grado di rigidità o flessibilità del capitale impiegato e la composizione dei finanziamenti ottenuti. Successivamente si analizza la solidità del capitale proprio derivante dall'accantonamento a riserva degli utili. I KPI più significativi vengono riportati nella Tabella 5.5.

TABELLA 5.5

Analisi Patrimoniale: Principali KPI

Grado di elasticità degli investimenti	$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Totale impieghi}} \times 100$
Grado di rigidità degli impieghi	$\frac{\text{Attivo immobilizzato}}{\text{Totale impieghi}} \times 100$
Leverage	$\frac{\text{Capitale di terzi}}{\text{Patrimonio netto}}$
Grado di indebitamento	Leverage + 1
Solidità del capitale	$\frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Capitale sociale}}$

Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie



L'*analisi economica* è condotta osservando la capacità del flusso di ricavi di fronteggiare in modo durevole il flusso dei costi e la presenza di adeguata remunerazione dei fattori produttivi impiegati nella gestione d'impresa. Nell'ultima accezione sono compresi anche i soggetti il cui compenso è legato ai risultati dell'impresa (es. soci, azionisti). Solo l'impresa dotata di redditività, cioè in grado di remunerare congruamente e stabilmente ogni tipologia di fattore produttivo (dipendenti, fornitori, capitale monetario, azionisti, ecc.), riesce ad attrarre e trattenere tali fattori assicurandosi vitalità e durevolezza attraverso l'instaurazione di un ciclo virtuoso di creazione di valore.

Operativamente oltre ad osservare l'impatto percentuale delle varie voci del Conto Economico rispetto ai ricavi di vendita si calcolano alcuni KPI per stabilire l'adeguata remunerazione del capitale correlato; di seguito se ne riportano alcuni in Tabella 5.6.

TABELLA 5.6

Analisi Economica: Principali KPI

ROI Return On Investment (Redditività del capitale investito operativo)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Totale Impieghi operativi}} \times 100$
ROI (scomposizione)	ROS x turnover cap. investito
ROS Return On Sales (Redditività delle vendite)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Ricavi di vendita}} \times 100$
Turnover del capitale investito	$\frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Totale impieghi}}$
ROE Return On Equity (Redditività del capitale di rischio)	$\frac{\text{Reddito netto}}{\text{Patrimonio netto}} \times 100$
ROE (scomposizione)	ROI x Grado indebitamento x Incidenza altre gestioni
Incidenza altre gestioni	$\frac{\text{Utile/Perdita d'esercizio}}{\text{EBIT}}$

Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie

A tali indicatori si aggiungono poi indici di produttività economica, illustrati nella Tabella 5.7, che mettono in relazione grandezze economiche quali il fatturato, il Valore Aggiunto (VA) e il reddito operativo (EBIT) con il numero dei dipendenti dell'azienda; il risultato

TABELLA 5.7

Indici di produttività

Ricavi pro capite	$\frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$
Valore aggiunto pro capite	$\frac{\text{Valore aggiunto}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$
EBIT pro capite	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$
Costo del lavoro pro capite	$\frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Numero medio di dipendenti}}$

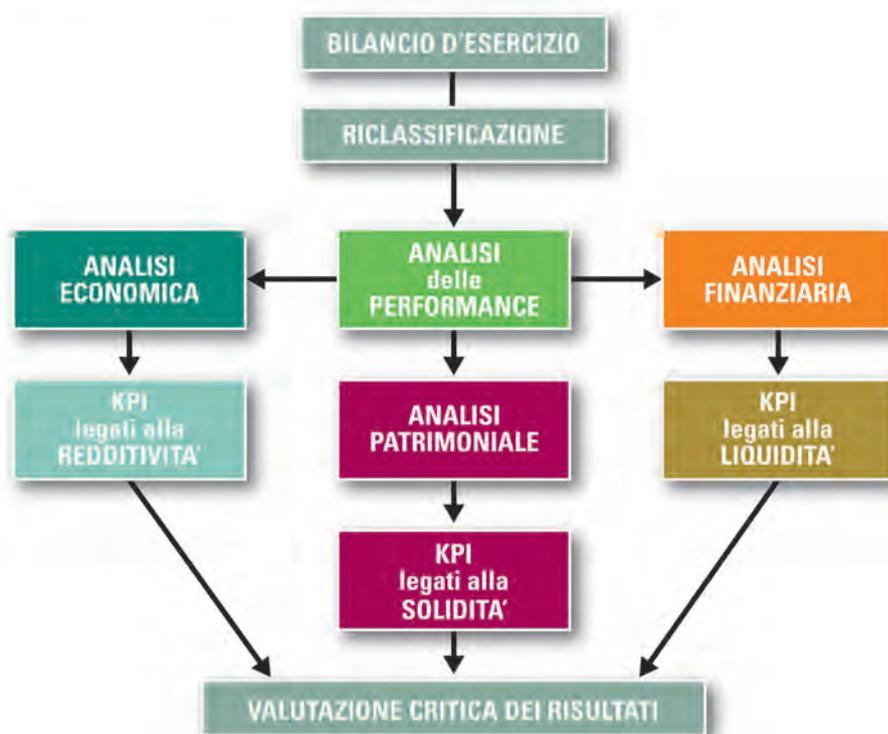
Fonte: Elaborazioni Nextvalue® da fonti varie

che ne emerge può essere interpretato in termini di raggiungimento di efficienza economica.

Infine, è opportuno constatare che le analisi economiche, finanziarie e patrimoniali solo astrattamente e per fini di studio possono essere condotte in modo a sé stante in quanto derivano da aspetti correlati e interdipendenti; per tali motivazioni, il giudizio finale va condotto nell'analisi d'insieme dei KPI calcolati.

In estrema sintesi l'iter seguito per l'analisi delle performance delle società di Software e Servizi IT è riassunto nella Figura 5.1.

FIGURA 5.1

MODELLO DI ANALISI DELLA PERFORMANCE

Fonte: Nextvalue® – *Analisi delle Performance delle Società di Software e Servizi*, 2009

L'ANALISI DELLE PERFORMANCE



Al fine di rendere lo studio più significativo, attendibile e congruente con le analisi condotte gli scorsi anni, abbiamo deciso di mantenere la stessa classificazione delle aziende adottata nel 2009, ovvero, imprese con visibilità e con un'offerta consolidata in una parte del territorio nazionale, ad esempio a livello regionale, di seguito chiamate *ISV e SI Locali* imprese con visibilità nazionale e con un'offerta consolidata su tutto il territorio nazionale e/o anche a livello internazionale attraverso controllate/collegate estere, di seguito chiamate *ISV e SI Nazionali*, ed infine imprese che rappresentano controllate/collegate o filiali di importanti realtà estere con un'offerta consolidata a livello internazionale e di conseguenza anche nazionale, di seguito chiamate *ISV e SI Globali*.

Inoltre, come negli anni precedenti, i dati sono stati integrati dal confronto con alcuni valori di benchmark così da delineare gli spazi di possibile miglioramento. Il *benchmark* prende a riferimento i *Key Performance Indicator* calcolati su imprese *best in class* che operano principalmente nel mercato italiano.

Per garantire una corretta interpretazione dei dati dal campione sono stati esclusi quegli Operatori che operano su un mercato prevalentemente captive, ovvero aziende che godono di particolari posizioni di leadership legate ad un'unica offerta verticale specializzata in certi settori di domanda, ad esempio aziende appartenenti a Banche, Assicurazioni e/o Operatori della Logistica ed operanti principalmente per il loro azionista di riferimento.

La performance a livello generale dei settori considerati

Le caratteristiche tipiche dei business relativi ai due settori esaminati, Independent Software Vendor e System Integrator, comportano una diversa conformazione degli investimenti e delle risorse utilizzate. In linea teorica l'attività svolta dagli ISV, in quanto imperniata sullo sviluppo di soluzioni software ex novo, è assimilabile a quella di un'impresa produttrice di beni e, pertanto, soggetta ad investimenti sia di natura materiale sia immateriale. Queste risorse sono principalmente dedicate allo sviluppo delle soluzioni software proposte, al mantenimento dell'aggiornamento delle stesse con le richieste del mercato ed al supporto dell'operatività del business. Questo modello, come evidenziato dalle attività in bilancio, può comportare un maggior peso degli investimenti fissi, rispetto agli investimenti in circolante e in una maggior misura delle voci legate ai "costi per servizi" e ai "costi per il personale". Dall'altra parte i System Integrator sono caratterizzati da un modello operativo che presenta una conformazione degli investimenti più snella rappresentata principalmente da "attività circolanti" e da un Conto Economico con una prevalenza dei costi legati al "personale".

Dalle analisi dei dati di bilancio delle SSI queste particolari caratteristiche non si evidenziano in modo chiaro; se prendiamo in considerazione i dati riportati in Tabella 5.8 e Tabella 5.9, si evince che anche nel 2009 le SI hanno una quota relativa ai propri investimenti fissi

TABELLA 5.8

**Le performance dei settori considerati in relazione a:
Variazione del Fatturato, ROS, Rigidità degli investimenti**

	Variaz. Fatturato		ROS		Rigidità investimenti	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	- 47%	- 27%	7%	17%	24%	36%
ISV Nazionale	- 46%	- 41%	5%	10%	36%	31%
ISV Globale	1%	23%	6%	9%	14%	6%
<i>Benchmark ISV</i>	5%	1%	13%	12%	10%	21%
SI Locale	- 52%	3%	5%	6%	24%	23%
SI Nazionale	- 42%	- 12%	4%	9%	37%	40%
SI Globale	- 64%	- 81%	0%	4%	24%	10%
<i>Benchmark SI</i>	- 15%	28%	10%	10%	19%	15%

TABELLA 5.9

**Le performance dei settori considerati in relazione a:
Peso Ammortamenti sul Fatturato, Peso dei costi del Personale sul Fatturato,
Variazione n. dipendenti**

	Amm./Sales		Personale/Sales		Variazione n. dipendenti	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	3%	4%	34%	34%	- 35%	- 35%
ISV Nazionale	3%	5%	31%	40%	- 6%	26%
ISV Globale	2%	1%	39%	46%	+ 6%	46%
<i>Benchmark ISV</i>	1%	2%	47%	47%	17%	8%
SI Locale	3%	8%	37%	31%	- 37%	- 3%
SI Nazionale	6%	6%	37%	32%	- 18%	- 26%
SI Globale	5%	2%	44%	49%	- 51%	- 78%
<i>Benchmark SI</i>	2%	2%	45%	43%	- 19%	32%

più alta rispetto alle aziende del settore ISV, e, in particolare, che tutto il comparto SI, con la sola eccezione di alcuni SI nazionali, ha incrementato i propri investimenti fissi. In generale tutte le aziende continuano nei processi di razionalizzazione in atto da tempo, riducendo la quota relativa ad investimenti non strategici (cfr. la voce “rigidità degli investimenti”) e lasciando sostanzialmente invariato il peso dei relativi ammortamenti sul fatturato (cfr. la voce “Ammort./Sales”), nonostante il calo sensibile del fatturato stesso.

Inoltre dalla variazioni dell’incidenza dei costi del personale dipendente sulle vendite (cfr. la voce “Personale/Sales”) e del numero dei dipendenti, sembrerebbe emergere, almeno per le aziende ISV locali e nazionali, che l’unica carta per fronteggiare la riduzione del fatturato sia stata la riduzione del personale. Le aziende ISV globali ed il nostro benchmark, avendo probabilmente anticipato all’anno precedente i



processi di razionalizzazione, hanno aumentato il numero dei dipendenti, pur mantenendo un rapporto costi del personale/vendite se non soddisfacente almeno accettabile.

Nel comparto degli SI la crisi del 2009 ha causato forti ridimensionamenti della forza lavoro per tutti.

Il calo della spesa IT evidenziato per tutto il 2009 è confermato dal consistente ridimensionamento dei valori di fatturato registrato dalla maggior parte degli Operatori, con un'unica eccezione per i nostri benchmark ISV, su cui però agisce a favore l'impatto di alcune aggregazioni portate a termine durante l'anno.

A riscontro di ciò il margine operativo sulle vendite, indicato dal *Return on Sales (ROS)*, registra riduzioni per quasi tutti gli Operatori, con la sola esclusione del nostro benchmark ISV globale, nonostante le imprese di questo comparto siano riuscite a portare un incremento del fatturato. Questo dato sta a testimoniare quanto la riduzione degli ordinativi e la rinegoziazione delle tariffe, già evidenziata nelle pagine precedenti, abbiano negativamente influenzato il Margine Operativo sulle Vendite.

Leggendo in termini positivi l'incremento di fatturato per gli ISV globali notiamo quanto questo non si sia ancora convertito in effettiva redditività, ma indubbiamente potrà rappresentare un punto su cui far leva per eventuali strategie di sviluppo future. Come si vedrà in seguito la redditività raggiunta dal punto di vista operativo da buona parte degli Operatori sarà, ancora una volta, assorbita dagli oneri finanziari e dal peso delle imposte.

Le performance finanziarie, economiche e patrimoniali

Nel 2009 la liquidità prospettica del comparto, indicata dagli indici di *disponibilità* e di *liquidità* della Tabella 5.10, ovvero la capacità di far fronte ai debiti a breve termine facendo ricorso ai crediti a breve termine e alla liquidità, segna un generico peggioramento, fatta eccezione per gli

TABELLA 5.10

Indicatori di situazione finanziaria: Indice di disponibilità, Indice di Liquidità, Giorni medi di incasso Crediti, Giorni medi pagamento Debiti

	Indice disponibilità		Indice liquidità		GG medi incasso Crediti		GG medi pagamento Debiti	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	1,29	1,22	1,28	1,19	123	200	97	75
ISV Nazionale	1,64	2,56	1,59	2,52	117	132	73	108
ISV Globale	1,28	1,36	1,24	1,34	129	167	64	48
<i>Benchmark ISV</i>	<i>1,38</i>	<i>1,67</i>	<i>1,36</i>	<i>1,63</i>	<i>44</i>	<i>47</i>	<i>66</i>	<i>77</i>
SI Locale	1,25	2,01	1,22	2,00	106	116	73	74
SI Nazionale	1,16	1,13	1,08	0,99	138	142	104	153
SI Globale	1,02	1,52	1,00	1,52	141	187	124	136
<i>Benchmark SI</i>	<i>1,60</i>	<i>1,76</i>	<i>1,46</i>	<i>1,56</i>	<i>137</i>	<i>130</i>	<i>86</i>	<i>101</i>



ISV Locali e i SI Nazionali che, seppure in maniera contenuta, migliorano di poco i dati del 2008. In generale la situazione non è positiva in quanto potrebbe frenare la capacità di investimento necessaria per cogliere le opportunità di una eventuale ripresa economica.

Il periodo di diffusa difficoltà finanziaria spinge tutti i comparti ad accelerare i tempi di incasso dei rispettivi crediti, per ridurre il rischio che gli stessi nei mesi possano risultare difficilmente esigibili. Infatti analizzando i *giorni di incasso* dei crediti e di pagamento dei debiti, che indicano rispettivamente la durata media delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti e la durata media delle dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori, si evidenzia come gli Operatori di tutti i comparti siano riusciti a diminuire i giorni medi di incasso dai clienti ma, contemporaneamente, abbiano dovuto anche diminuire i giorni di pagamento verso i fornitori. Questo dato, che ci avvicina di poco alle medie dei Paesi europei, è un segnale evidente di una presa di coscienza da parte di tutto il sistema domanda/offerta dell'importanza di consentire ai propri partner commerciali e tecnici di mantenere, entro limiti "decenti", queste prassi nei pagamenti, ricorrendo eventualmente ad una revisione dei prezzi pur di ridurre o contenere la dilazione dei pagamenti.

Fanno parziale eccezione le imprese a carattere locale che, pur mostrando una significativa riduzione dei giorni medi di incasso, non presentano performance analoghe sui giorni medi di pagamento dei debiti, segnale che, evidentemente a causa della poca forza contrattuale, esse non sono così in grado di ottenere dai propri fornitori condizioni di pagamento meno onerose.

In generale la differenza tra i pagamenti ai fornitori e gli incassi dei crediti dai clienti viene di norma appianato ricorrendo a forme di indebitamento a breve termine con il sistema bancario (RI.BA, scoperto di c/c, anticipazioni, ecc.). Tale indebitamento porta ad un innalzamento degli interessi passivi che vanno poi a gravare negativamente sui guadagni derivanti dalla gestione operativa, peggiorando la situazione economica e la redditività delle imprese ed impedendo loro in ultima sintesi di giungere al cosiddetto punto di autofinanziamento, ovvero di avere capacità di finanziarsi investendo le risorse economiche in eccedenza.

Un dato positivo emerge dall'analisi degli indicatori riportati in Tabella 5.11, quello della modalità di copertura degli investimenti fissi e dell'incidenza del flusso di cassa generato dalla attività operativa sull'indebitamento finanziario.

Nel primo caso l'indice di *autocopertura delle immobilizzazioni*, che evidenzia in quale misura le attività immobilizzate sono state finanziate con capitale proprio, mostra segni positivi per il comparto degli ISV e segni negativi per i System Integrator, con la sola eccezione degli

TABELLA 5.11

Indicatori di situazione finanziaria: Autocopertura degli Immobilizzi, Rapporto FCO/Posizione Finanziaria Netta

	Autocopertura Immobilizzi		FCO/Posizione Finanziaria Netta	
	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	178%	46%	52%	12%
ISV Nazionale	121%	73%	24%	33%
ISV Globale	171%	81%	58%	30%
<i>Benchmark ISV</i>	<i>171%</i>	<i>84%</i>	<i>55%</i>	<i>50%</i>
SI Locale	164%	92%	38%	2%
SI Nazionale	115%	255%	15%	44%
SI Globale	139%	401%	10%	30%
<i>Benchmark SI</i>	<i>260%</i>	<i>423%</i>	<i>38%</i>	<i>53%</i>

Operatori locali. Questo indice, che migliora generalmente solo a fronte dei disinvestimenti operati, sta ad indicare probabilmente una razionalizzazione delle immobilizzazioni tecniche e finanziarie da parte di un comparto, gli ISV, caratterizzato da investimenti sia di natura materiale sia immateriale.

Il secondo indicatore, *FCO/Posizione finanziaria netta*, che indica la capacità di un'azienda di far fronte attraverso la gestione operativa, ovvero gli incassi e pagamenti legati all'attività commerciale, al rimborso dei propri debiti di carattere finanziario, evidenzia rispetto al 2008 un miglioramento per gli SI locali e gli ISV, tranne che per quelli nazionali, mentre peggiora in modo sensibile per tutto il resto dei comparti, segno evidente di una potenziale difficoltà nel gestire i propri debiti finanziari.

Come visto in precedenza, anche a causa dei pesanti cali di fatturato che hanno caratterizzato il 2009, la redditività operativa, o *Return on Investments (ROI)*, tranne per gli ISV locali ed il benchmark ISV, è peggiorata rispetto al 2008 (Tabella 5.12). Ciò è in parte dovuto alla minor efficienza nell'utilizzo delle risorse, ovvero alla riduzione della marginalità operativa per Euro di fatturato indicata dal ROS, ma anche al ridimensionamento dell'attività operativa ed alle operazioni di disinvestimento ad essa conseguenti. Significativo rispetto a questo ultimo punto è quanto emerge dal *Turnover del capitale*, un indicatore di efficienza della gestione, che esprime quante risorse sono necessarie per generare il volume corrente di fatturato e quindi quante volte teoricamente il capitale investito viene reintegrato attraverso il fatturato.

TABELLA 5.12

Indicatori di redditività operativa

	EBITDA/Sales		ROI		Turnover Capitale		ROS	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
	ISV Locale	14%	17%	10%	9%	1,2	1,0	7%
ISV Nazionale	9%	35%	5%	13%	1,4	1,4	5%	14%
ISV Globale	15%	9%	5%	7%	1,0	1,2	6%	6%
<i>Benchmark ISV</i>	<i>18%</i>	<i>17%</i>	<i>30%</i>	<i>24%</i>	<i>2,4</i>	<i>2,1</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
SI Locale	12%	10%	7%	8%	1,2	1,5	5%	4%
SI Nazionale	10%	22%	4%	5%	1,1	1,0	4%	6%
SI Globale	7%	6%	-1%	0%	1,3	1,3	0%	0%
<i>Benchmark SI</i>	<i>11%</i>	<i>15%</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>

Questo indice nei casi in osservazione subisce, con l'eccezione dei soli SI locali, una contrazione causata principalmente dalla diminuzione del fatturato.

Il peso dell'*EBITDA sul fatturato*, che esprime rispetto al valore delle vendite il reddito dell'impresa prima degli ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti a fondi rischi e oneri, interessi e imposte dell'esercizio, ha un andamento differente nei diversi comparti: diminuisce per ISV locali, ISV nazionali, SI nazionali ed il benchmark SI, ad indicare una riduzione dei loro costi operativi, mentre aumenta negli altri casi, ad indicare una riduzione dei costi operativi più lenta della diminuzione di fatturato.

È comunque da notare che il ROI degli ISV locali e del benchmark ISV migliora nel 2009, con un miglioramento nel reddito operativo determinato principalmente da una riduzione dei costi. Per gli altri comparti questo indicatore si presenta in diminuzione, segno della difficoltà a reagire prontamente ai cali della domanda di mercato. Da notare il risultato negativo da parte degli SI globali che, a causa dei costi di struttura, non riescono a rispondere alla diminuzione del valore delle commesse.

Per concludere, il divario rispetto ai valori dei benchmark per entrambi i settori risulta ancora abbastanza ampio e, vista l'attuale contingenza economica, esso è, come già previsto lo scorso anno, destinato a permanere nel medio periodo.

L'analisi della redditività globale, misurata dal *Return on Equity (ROE)*, accentua le considerazioni fatte in precedenza ed evidenzia come



la redditività operativa (ROI) sia consumata dall'apporto negativo delle altre gestioni, in particolare dagli interessi passivi sui finanziamenti. A questo proposito è significativo l'indice ROD, che misura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di debito e nello stesso tempo fornisce la misura dell'incidenza del peso degli oneri finanziari sulla redditività complessiva.

Il ROE, oltre a misurare il ritorno per l'azionista, attraverso le sue varie scomposizioni rappresenta l'indicatore della redditività globale, ovvero l'espressione della capacità dell'impresa di remunerare congruamente tutti i suoi fattori produttivi, ad esempio i dipendenti, i fornitori, le banche, lo Stato, ecc., comprendendo anche quelli la cui remunerazione è legata al risultato d'esercizio, come gli azionisti, i soci, gli amministratori.

La Tabella 5.13 riporta i valori di ROE con le loro principali determinanti: il ROI, il grado di indebitamento e l'incidenza delle altre gestioni, finanziaria, straordinaria e tributaria, rispetto al risultato operativo.

La tabella pone in evidenza il dato relativo alla redditività globale, il ROE, che nel 2009 presenta nella media, un andamento al ribasso; in particolare il ROE degli SI nazionali e globali si attesta su valori negativi, andando a peggiorare una situazione patrimoniale che già nel 2008 si presentava con valori negativi o molto bassi.

Gli Operatori locali del settore, ISV e SI, hanno anch'essi peggiorato di parecchi punti percentuali la loro redditività globale a causa del peggioramento congiunto della redditività operativa (ROI) e

TABELLA 5.13

**Indicatori di redditività globale e scomposizione in fattori:
ROE, ROI, Grado di indebitamento, Impatto altre gestioni**

	ROE		ROI		Grado di indebitamento		Impatto altre gestioni	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	18%	25%	10%	15%	5,7	4,2	-18%	-45%
ISV Nazionale	6%	5%	5%	8%	3,4	2,5	-4%	-66%
ISV Globale	10%	-79%	5%	9%	6,2	50,3	-14%	-131%
<i>Benchmark ISV</i>	<i>94%</i>	<i>88%</i>	<i>30%</i>	<i>25%</i>	<i>5,1</i>	<i>8,1</i>	<i>3%</i>	<i>-56%</i>
SI Locale	3%	16%	7%	10%	5,0	6,3	-15%	-59%
SI Nazionale	-4%	-33%	4%	8%	3,5	7,5	-24%	-120%
SI Globale	-27%	5%	-1%	6%	14,2	4,3	-35%	-81%
<i>Benchmark SI</i>	<i>19%</i>	<i>25%</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>	<i>2,1</i>	<i>3,5</i>	<i>-14%</i>	<i>-56%</i>

TABELLA 5.14

Costo dell'indebitamento e peso delle imposte: ROD, % Tax

	ROD		% Tax	
	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	0%	7%	63%	55%
ISV Nazionale	6%	12%	41%	62%
ISV Globale	0%	11%	46%	60%
<i>Benchmark ISV</i>	<i>0%</i>	<i>3%</i>	<i>50%</i>	<i>61%</i>
SI Locale	7%	7%	36%	60%
SI Nazionale	13%	15%	70%	82%
SI Globale	0%	5%	11%	54%
<i>Benchmark SI</i>	<i>5%</i>	<i>4%</i>	<i>50%</i>	<i>58%</i>

dell'incremento dell'onerosità dei finanziamenti ricevuti (ROD) (Tabella 5.14).

E' invece da mettere in evidenza, nonostante la presenza di un indebitamento comunque migliorato nel corso dell'anno rispetto al 2008, la buona performance in termini di ROE degli Operatori ISV nazionali, globali e del benchmark, che sono riusciti a limitare sia il costo degli oneri finanziari (ROD), sia il carico fiscale, così da non lasciare sul terreno troppa redditività operativa.

Il benchmark del settore SI, pur presentando nel 2009 un ROE in calo del -6%, grazie al contenimento dell'impatto della gestione finanziaria (cfr. il ROD in Tabella 5.13) e avendo redditività operative (ROI) sopra la media di settore riesce comunque a garantire una remunerazione più che soddisfacente ai propri azionisti.

In generale è da sottolineare il forte peso della *fiscalità* per tutti i soggetti, caratterizzato, in particolare, da un forte utilizzo del personale e da un complesso sistema di tassazione che porta ad elevare la quota percentuale di quanto dovuto al Fisco.

I dati del 2009 rispetto al 2008 ci presentano imprese con una migliore capacità di remunerare il capitale di debito, rappresentata dal ROD, e con una minore incidenza del peso degli oneri finanziari sulla redditività complessiva, come del resto è messo in evidenza anche dagli indici di solidità del capitale, in miglioramento rispetto all'anno precedente (Tabella 5.15).

Lo studio di questi aspetti è condotto analizzando congiuntamente il livello di leverage e la composizione del patrimonio netto, calcolata attraverso l'indicatore di solidità del capitale sociale, ovvero

TABELLA 5.15

Indicatori di solidità patrimoniale

	Solidità Capitale		Leverage		% Patrimonio netto tangibile	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	9,4	6,0	4,7	3,2	36%	99%
ISV Nazionale	8,9	9,0	2,4	1,5	58%	100%
ISV Globale	12,5	0,5	5,2	49,3	53%	98%
<i>Benchmark ISV</i>	<i>28,8</i>	<i>22,9</i>	<i>4,1</i>	<i>7,1</i>	<i>93%</i>	<i>100%</i>
SI Locale	5,6	5,6	4,0	5,3	35%	99%
SI Nazionale	4,1	4,6	2,5	6,5	40%	100%
SI Globale	1,0	0,3	13,2	3,3	50%	100%
<i>Benchmark SI</i>	<i>30,0</i>	<i>31,3</i>	<i>1,1</i>	<i>2,5</i>	<i>72%</i>	<i>100%</i>

concentrandoci sulle riserve di utili accantonati rispetto al patrimonio netto complessivo. Da rimarcare a questo proposito il peggioramento diffuso della percentuale del *Patrimonio Netto Tangibile*, ovvero la differenza in percentuale sul Patrimonio Netto, tra il capitale netto e le immobilizzazioni immateriali, che indica la quota di patrimonio che è tangibilmente disponibile in azienda; questo dato, associato all'aumento del leverage, mette in evidenza una minore disponibilità di capitale associata ad un maggiore indebitamento.

Si mantengono, invece, su valori comparabili con quelli del 2008 il benchmark ISV, che peggiora di poco entrambi gli indici ed il gruppo degli SI Nazionali che, pur migliorando il leverage, presenta una percentuale di PNT in diminuzione.

La performance gestionale

Passando agli indicatori della gestione operativa è opportuno analizzare i livelli di produttività ed efficienza economica raggiunti dalle imprese del nostro campione (Tabella 5.16). Tra esse si distinguono gli ISV globali, che migliorano l'indice di produttività per dipendente, ma perdono in flessibilità, come confermato dal peggioramento degli indici Valore Aggiunto (VA) e reddito operativo (EBIT) per dipendente; discorso diverso per i SI che, pur dimostrando un peggioramento del fatturato e dell'EBIT pro-capite, migliorano gli indici VA per dipendente e si attestano su indici di flessibilità superiore al resto del settore.

Le aziende rimanenti, ad esclusione del benchmark ISV, che mantiene i suoi indici su livelli superiori alla media, perdono in produttività ed efficienza, con dati di valore aggiunto e reddito operativo

TABELLA 5.16

Indicatori di produttività

	Fatturato/ Dipendenti		VA/Dipendenti		EBIT/ Dipendenti		Costo medio dipendente	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
ISV Locale	138	248	64	128	11	64	35	38
ISV Nazionale	85	93	57	78	4	15	43	38
ISV Globale	274	265	131	151	24	30	71	80
<i>Benchmark ISV</i>	<i>234</i>	<i>260</i>	<i>152</i>	<i>164</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>77</i>	<i>85</i>
SI Locale	110	284	56	70	3	15	36	36
SI Nazionale	83	211	70	62	4	5	43	31
SI Globale	118	107	57	58	1	11	40	38
<i>Benchmark SI</i>	<i>159</i>	<i>116</i>	<i>81</i>	<i>70</i>	<i>14</i>	<i>22</i>	<i>58</i>	<i>70</i>

che scendono in valore assoluto, attestandosi su posizioni inferiori alla media del loro settore di riferimento.

Ora la nostra analisi si focalizza sul costo medio del personale dipendente, calcolato come il rapporto tra costo del personale ed il numero dei dipendenti. Innanzitutto si verifica un calo del costo medio per dipendente che, seppure determinato da più fattori, vede nella razionalizzazione dei profili professionali in azienda una delle motivazioni più valide. Le aziende del benchmark comunque confermano la loro tendenza a remunerare meglio le risorse umane, mentre permane il divario tra i due settori: gli addetti degli ISV sono mediamente pagati meglio di quelli dei System Integrator.

CONCLUSIONI

Il 2009 è stato un anno caratterizzato da difficoltà economiche che si sono progressivamente allargate alla maggior parte dei settori dell'economia. Come abbiamo ampiamente ricordato, ad inizio 2009 le grandi economie mondiali misero in atto piani coordinati e manovre finanziarie e fiscali per sostenere un sistema produttivo che senza supporti esterni difficilmente sarebbe riuscito a superare una situazione di difficoltà, dipendente in buona parte da attività di tipo finanziario condotte su piani diversi da quello della produzione. Gli effetti di queste manovre hanno dato riscontri positivi nel tempo e, mentre la crisi rallentava la propria corsa, le economie hanno dato segnali di ripresa, confermati anche dalla crescita del Pil di molti Paesi.

Se queste azioni hanno contribuito a migliorare la situazione



finanziaria ed economica generale, gli effetti sul comparto IT sono ancora marginali, sia dal lato della Domanda che da quello dell'Offerta. Infatti i risultati del 2009 ci hanno presentato un comparto SSI fortemente impegnato a fronteggiare i cali della domanda e del fatturato, tanto sul versante SI quanto su quello ISV.

I dati poi che emergono dall'analisi degli indicatori di redditività operativa ci portano a delineare una situazione di criticità rappresentata da una generale riduzione dell'*efficienza operativa*, derivante dall'incremento dell'onerosità dei finanziamenti, che ha distolto risorse importanti alle attività operative.

La maggioranza delle imprese operanti in Italia per far fronte al calo diffuso del fatturato ha continuato ad operare politiche di riduzione dei costi, puntando per la maggior parte al ridimensionamento delle risorse e degli investimenti. Il rischio, procedendo in questo modo, è quello di innescare un percorso vizioso di distruzione della ricchezza economica, che può portare situazioni di ancora maggiore difficoltà (Figura 5.2)

Le aziende presenti nel nostro benchmark, sia SI che, in maniera più

FIGURA 5.2



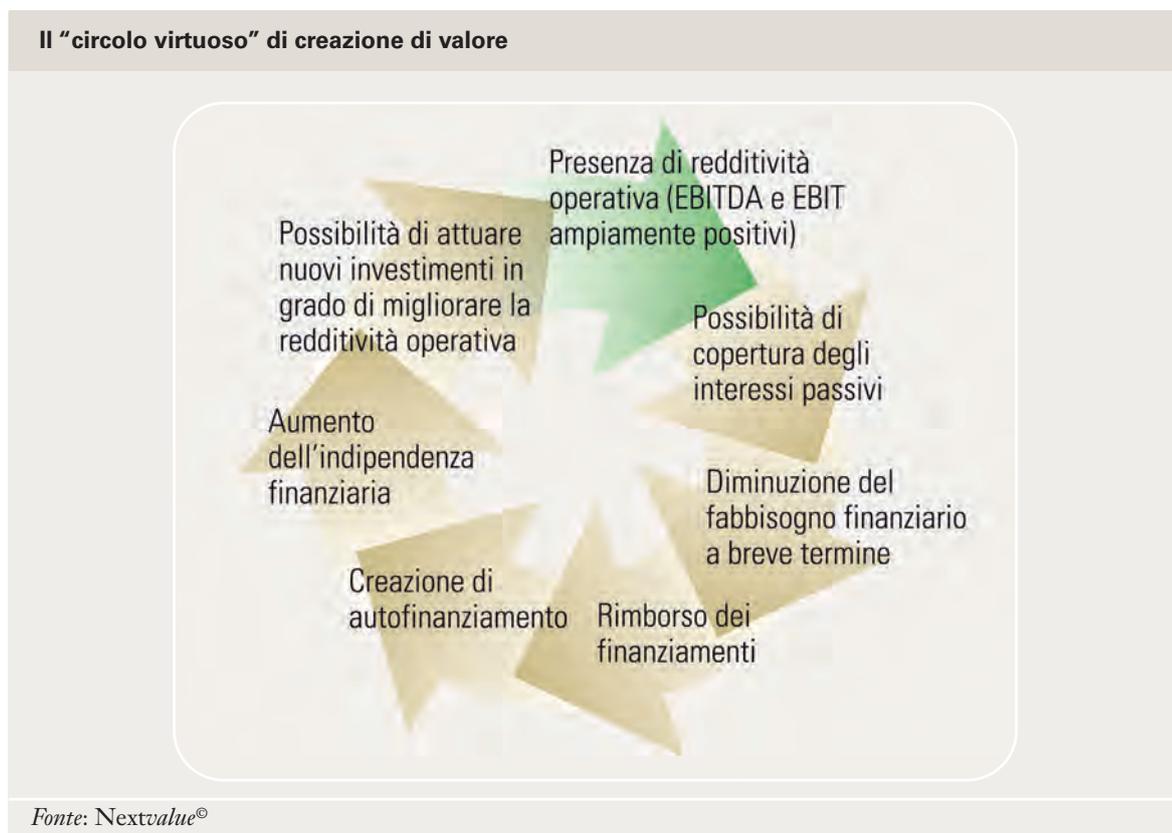
accentuata ISV, grazie a politiche di razionalizzazione dei costi e di aggregazione di competenze sono riuscite a fronteggiare meglio i cali di fatturato e a mantenere indici di redditività operativa e di produttività superiori alle medie dei rispettivi comparti.

Se queste imprese e tutte le SSI riusciranno a migliorare le loro performance, occorrerà che esse tengano con molta attenzione sotto controllo alcuni segnalatori, tra cui la positività di EBITDA e EBIT, la capacità di copertura degli interessi passivi, la riduzione del fabbisogno finanziario di breve termine, la capacità di rimborso dei finanziamenti, l'aumento della capacità di autofinanziamento, l'aumento dell'indipendenza finanziaria.

Ma per poter affermare di aver intrapreso un nuovo percorso virtuoso di creazione del Valore sono necessari *nuovi investimenti* in grado di incidere in senso positivo anche sulla redditività operativa futura (Figura 5.3).

Per riuscire a raggiungere questo traguardo è necessario mettere in atto politiche e strategie di innovazione che consentano di riposizionare l'impresa in modo più vincente sul mercato.

FIGURA 5.3





Le linee d'azione che potrebbero aiutare in questo percorso non sono molto differenti dal passato.

Innanzitutto occorre differenziarsi dai concorrenti creando proposte tecnico/commerciali più verticali e personalizzate così da poter mantenere livelli tariffari più elevati.

I Clienti ed i prospect capiranno meglio il valore delle proposte se accompagnate da analisi preventive del ROI che esse possono produrre nel preciso contesto del Cliente e se basate sull'esperienza di casi credibili di successo.

Bisogna tenere sotto costante controllo gli indicatori di onerosità dei finanziamenti, predisponendo business plan e check-up aziendali in ottica di Basilea2, in grado di dimostrare la solvibilità dell'azienda nel medio lungo termine, così da ridurre l'onerosità dei finanziamenti ottenuti, allungarne la durata e, quando necessario, poter accedere a nuovi finanziamenti per avviare progetti di innovazione.

Un'altra prassi importante è di promuovere costantemente in azienda politiche di pianificazione, gestione finanziaria e controllo di gestione, basate su metodologie di Value Based Management, in modo da focalizzarsi non solo su ricavi ed oneri, ma sui flussi finanziari per creare un cash-flow positivo anche nel lungo periodo.

Ultimo punto, ma non meno importante, pur nella sua semplicità, investire su progetti di innovazione supportati da agevolazioni fiscali e finanziarie da parte di organi centrali nazionali o europei.

Così come altri analisti, siamo confidenti che il 2011 segnerà un ritorno al positivo e già il 2010 rappresenta un anno importante per prepararsi con le carte in regola per cogliere, in maniera efficiente ed efficace, le opportunità di ripresa del mercato. Puntare solo sull'efficienza e sulla riduzione dei costi per far fronte al calo degli ordini non basta; occorre avviare progetti di innovazione tecnologica e di cultura aziendale, che facciano leva sulla formazione e sulla qualità delle risorse e che consentano di proporre al mercato soluzioni innovative che migliorino i processi e consentano alle aziende cliente di migliorare la loro efficienza e produttività.

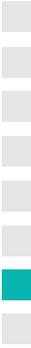
Il miglior auspicio è di poter usare questo periodo ancora di difficoltà nel predisporre le azioni e i mezzi per la prossima ripresa.

6

LE STRATEGIE EMERGENTI

Nel momento in cui sempre più aree nel mondo riemergono dalla fase recessiva e le economie si riprendono tra ottimismo e pessimismo, proponiamo una interpretazione di ciò che ci attende come Società di Software e di Servizi IT in questi prossimi mesi. Premettiamo una convinzione: non ci muoveremo ancora in un nuovo ciclo economico positivo, ma i prossimi mesi o anni saranno un periodo di transizione, con proprie caratteristiche peculiari di cui si dovrà tenere conto. Le ristrutturazioni ed i massicci interventi degli scorsi mesi stanno dando i loro risultati, ma ancora predominano l'incertezza e, in qualche caso, qualche timore di ritorno al passato e, come ricordavamo in apertura del Report, il rischio del *double dip* non è scomparso. Siamo invece certi che dappertutto nei prossimi mesi sarà ancora difficile ricorrere al credito, i consumatori continueranno a spendere in modo oculato, i governi continueranno a coinvolgersi nei fatti del business. Qualcuno, molto più autorevole di noi, ha definito questo come il periodo della *nuova normalità*; ne ha tutta l'aria e le premesse sono di un periodo duraturo, non è solo il passaggio tra la crisi globale ed il nuovo ciclo di ripresa che tutti ci auguriamo avvenga presto.

In questa nuova normalità la pressione competitiva è più forte che in passato. Molte organizzazioni si muovono per cercare nuovi spazi e modalità per raggiungerli e, mai come oggi, dispongono della corretta *informazione* è premiante per le imprese e di grande vantaggio per quei manager che devono guidarle. Questo bisogno di informazione più accurata e puntuale non avviene solo per ragioni di business in sé. Una pressante richiesta di maggiore trasparenza proviene da tutti gli



stakeholder dell'impresa e ad acuire il bisogno vi sono anche le disposizioni degli enti regolatori. Trasformare i dati, spesso grezzi, in informazioni utilizzabili diviene un processo critico e che crea *Valore* e costituisce un vantaggio competitivo.

I Chief Information Officer e gli addetti all'IT lo sanno bene: da sempre essi sono il tramite naturale dei flussi di informazione, i “conduttori” posti tra le necessità del business e le capacità dell'IT. Nella nuova normalità ai CIO viene data una formidabile chance, quella di espandere la loro influenza nella guida delle loro aziende, ma ciò non è loro dato per garantito. I loro colleghi del business vedono nel binomio “Information Technology” soprattutto la prima parola, la tecnologia è un di cui, forse anche ingombrante e annoiante.

Allora quale fine farà il reparto di Information Technology, almeno quello che conosciamo oggi? Se il business richiede sempre più *informazione* per competere, sembra difficile poter creare dei vantaggi competitivi *sostenibili* solo agendo con le tecnologie, al giorno d'oggi relativamente facili da acquisire, dopo tutto. Per di più l'IT aziendale è ancora troppo sinonimo di costi, rischi, servizi poco affidabili, performance non elevate, rigidità organizzativa. Fintantoché non matureranno nuovi modi per sfruttare le tecnologie i CIO rimarranno pressoché ostaggi dei loro clienti interni ed esterni, sotto discussione costante e in continuo atteggiamento di difesa piuttosto che di proposta.

Il trend è perfino più perverso. Più matura la capacità di accedere all'informazione, più l'organizzazione si rende conto di dover scegliere l'informazione migliore da usare. Vogliamo gestire i fogli di bilancio e la riga del profitto, oppure vogliamo avere visibilità dei fattori che li determinano? Quali informazioni sono già disponibili là fuori, che potrebbero esserci utili per migliorare e conoscere meglio i nostri clienti? Oggi, per sapere “meglio” e in modo più puntuale occorre “collaborare”, fare leva sul “knowledge collettivo”, essere più “social” e anche il CIO, per il ruolo e i compiti che gli sono propri, non può esimersi da questo.

Addirittura noi crediamo che in un futuro molto prossimo il compito principale del CIO sarà di reperire e procurare informazione discernendo tra la massa di informazione disponibile, quella più rilevante per l'impresa. Altro che lavorare sui costi dell'IT! Chi non sarà in grado di evolvere rimarrà l'intermediario tecnico tra gli Operatori dell'offerta, gli uffici acquisti e i colleghi insoddisfatti, vittima di un gioco delle parti poco lusinghiero ed alla lunga inutile.

Questa lunga introduzione per riportarci al tema centrale di questo capitolo dedicato alle strategie emergenti, ovvero alla *creazione di valore* attraverso l'*informazione*.

Il tema è ambizioso e non crediamo che si esaurisca in poche pagine;



vorremmo però che fungesse da stimolo per riflessioni e proposte, e, da parte nostra, cercheremo di svolgerlo dal punto di vista del Chief Information Officer, analizzando ciò che gira intorno a questo ruolo così importante per l'azienda end-user e per l'azienda target degli Operatori dell'IT. Successivamente amplieremo l'orizzonte e cercheremo di guardare alle opportunità che gli stessi Operatori dell'offerta IT hanno di riposizionarsi in un mercato che appare in rapido consolidamento. Toccheremo trasversalmente alcuni temi correlati e che ci sono cari, quali quello del "fare networking", del Merger & Acquisition e della grande funzione che l'IT può svolgere per il sistema-Paese.

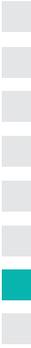
Come sempre cercheremo di stare con i piedi per terra e ben ancorati alla situazione del mercato che abbiamo descritto nei capitoli precedenti: il primo obiettivo è di suscitare consapevolezza e discussione su temi di particolare importanza per lo sviluppo del Software e dei Servizi IT in Italia, il fulcro del mercato degli Associati di Assintel.

NEL GIOCO DEL CIO LA POSTA SI ALZA

Da quando esiste il Chief Information Officer si discute del suo futuro e del ruolo a cui è destinato. Così i CIO, in ragione delle loro competenze di business e delle conoscenze dei processi trasversali all'organizzazione, sarebbero candidati ideali a diventare CEO o COO, oppure potrebbero tranquillamente passare a condurre business unit. Per la verità qualche conoscenza in più sui *clienti* in molti casi sembra essere già un problemino per assurgere a questi ruoli, ma perché si contano sulle dita di una mano quei CIO che hanno fatto passi così decisivi, perlomeno qui in Italia? Non è certo per loro demerito o per gap conoscitivi, forse è perché la maggior parte di essi è così calata nel proprio lavoro che, alla fine, diviene indispensabile in quel ruolo.

Eppure mai come in questo momento sono riservate ai CIO nuove sfide e tante possibilità di cambiamento, a fronte, però, di risultati più impegnativi che in passato. Al primo punto in discussione vi è la *leadership*: intrinseca in manager di prima linea, assodata come conduttori di team, ma da far maggiormente emergere nei rapporti con i colleghi e con il mondo esterno, con gli stakeholder dell'azienda, con il mercato. La leadership ha a che vedere con il ruolo di *realizzatori* delle strategie aziendali e di *provider* delle informazioni più utili al business. Per i leader non vi possono che essere opportunità, anche per nuovi balzi di carriera, se questa è l'ambizione e la sfida personale.

Il tema della leadership è al centro anche dei lavori di *CIONet* (www.cionet.com), il primo business network europeo indipendente, esclusivamente dedicato alle figure di CIO di aziende Top. Nello scorso



Il mese di giugno CIOnet è approdato con successo anche in Italia, puntando, soprattutto e non a caso, a coinvolgere direttamente i CIO delle imprese del *Made in Italy*. Proprio i *leader* di queste organizzazioni hanno il difficile compito di contribuire a realizzare strategie fortemente impennate sull'innovazione e sulla internazionalità. Dai CIO italiani in CIOnet e dai loro workshop a cui abbiamo il privilegio di partecipare, abbiamo appreso alcune preziose indicazioni che cercheremo di riportare in modo sintetico qui di seguito.

Questa “nuova normalità” porta implicazioni ed impatti ben marcati anche sulla prima linea di management dell'IT: in primo luogo le stesse organizzazioni IT devono diventare molto più produttive. Occorre poi che la funzione IT si renda disponibile per raggiungere obiettivi aziendali condivisi, sempre più sfidanti e ampi. Infine le tecnologie ed i modelli emergenti, come il Cloud Computing, portano ad un profondo ridisegno dell'IT tradizionale e della sua Governance e occorre guidare opportunamente questo cambiamento.

I primi ostacoli da superare sono gli stessi che da tempo limitano le *performance* dell'IT, ovvero il non perfetto *sincronismo* ed *allineamento* con il business, la bassa produttività, la connessione ancora lasca al processo di *innovazione* dell'azienda. Ma in tempi come questi cambiano drasticamente le regole del gioco: se nel passato all'organizzazione IT bastava fare qualche buon passo in avanti per potersi autocelebrare di successo, nella nuova normalità l'asticella è posta più in alto e, per poter giudicare sé stessa un successo, l'IT aziendale deve raggiungere progressi concreti contemporaneamente in tutte tre le direttrici precedenti.

In questo modo si spiega meglio anche il nuovo rapporto con la problematica dei *costi*. Come hanno ben messo in evidenza anche le risposte del nostro Panel riportate nel Capitolo 4, gli sforzi per migliorare la produttività dell'IT devono scavalcare il mero aspetto del taglio dei costi: il nocciolo della questione sono i *margini*. La strategicità dell'IT è data dal suo contributo a raggiungere una migliore *produttività*, essendo in grado di abilitare tutti quei miglioramenti nel modo in cui le unità di business operano. Va da sé che l'IT deve trasformarsi da mera struttura di costo a *servizio*, che alla fine della catena del valore si trasforma in un *vantaggio* per il cliente finale.

Dal punto di vista dell'impiego delle tecnologie questo vorrà dire ripensare l'approccio attuale al *sourcing* di soluzioni e servizi, nell'ottica di rimpiazzare i modelli correnti con approcci più flessibili ai costi operativi. Cloud Computing e Software as a Service, per esempio, possono consentire l'accesso a risorse infrastrutturali e a servizi applicativi che scalano con la domanda e non richiedono l'impegno di grandi capitali in infrastrutture nemmeno per soddisfarne i picchi. Il risparmio di cassa così



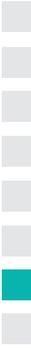
ottenuto può essere utilizzato per ulteriori investimenti IT, eventualmente più critici.

Per i CIO è sempre più importante operare i dovuti cambiamenti, ma anche misurare e mostrare i fondamentali contributi che l'IT fornisce al miglioramento dei *Key Performance Indicator (KPI)* aziendali. La misura di questi vantaggi incrementali è il numeratore nella formula del calcolo del *Return on Investment (ROI)* di qualsiasi intervento o progetto. Al denominatore vi saranno i costi incrementali dovuti all'investimento. Dopo oltre vent'anni di *Total Cost of Ownership (TCO)*, pur rimando esso un prezioso KPI dell'IT, finalmente non ci si accontenta di misurare il costo di un "possesso" ma la remunerazione dell'approvvigionamento di un servizio misurato a consumo.

Qualunque sia il metodo, è sempre più della massima importanza che i contributi forniti dall'IT alla produttività siano conosciuti, misurati ed espressi in termini finanziari, vale a dire nel linguaggio usato dal business. Per lo stesso CIO e per i suoi stretti collaboratori imparare questo linguaggio e usarlo come mezzo di comunicazione con i colleghi in azienda è un *must*, così come l'abbandonare lo slang criptico delle tecnologie, spesso interpretato dai colleghi come barriera di difesa e scusante per l'erogazione di performance non soddisfacenti. Piuttosto oggi proprio i colleghi del business conoscono molto meglio lo slang delle tecnologie IT: come consumatori, ma anche come manager, sono allettati da molteplici proposte e gadget che l'IT stessa propone e sempre più spesso si domandano perché proprio l'IT della loro azienda non sia capace di erogare servizi che altre fonti propongono con tanta facilità.

Tornando alla questione dei costi, le più recenti survey mostrano come, in particolare le organizzazioni europee, siano tuttora sotto pressione e estremamente sensibili all'argomento. Così nelle rispettive strategie IT il contributo al miglioramento della *produttività* dell'azienda è diventato il primo obiettivo che si snoda attraverso la richiesta di interventi atti a rendere soprattutto più *efficienti* i processi. L'obiettivo di renderli più *efficaci*, pur sempre molto ambito, si colloca al secondo posto. Il punto è che, mentre la nuova normalità avanza, mette in luce problemi mai risolti e spesso di ordine strutturale e la precedente politica dei tagli drastici ed indiscriminati anche per l'IT non solo ha reso l'organizzazione meno produttiva, ma di fatto le impedisce oggi di adottare e applicare tecnologie e pratiche che le permetterebbero di essere più efficiente.

Anche tra le grandi aziende europee rimangono in molte a ritenere che l'IT dovrebbe occuparsi dell'automazione dei processi di backoffice, piuttosto che divenire una delle leve strategiche per acquisire vantaggi competitivi. Ad esempio, ben il 22% delle banche europee rimane di questo avviso e se ci caliamo nella realtà delle medie e piccole



organizzazioni italiane questa vista *commodity* dell'IT, che fa funzionare l'impresa, ma non aggiunge valore, probabilmente tocca punte superiori all'80%, agevolando rendite di posizione sempre meno compatibili con i cambiamenti del mercato.

Il nostro compito è di mettere in risalto il processo di trasformazione laddove sta avvenendo e dove diviene un riferimento per tutti coloro che lentamente seguiranno. Soprattutto nelle grandi organizzazioni, ma anche in tante medie e piccole imprese italiane, vi è capacità di innovazione anche grazie all'apporto di CIO illuminati, che per rispondere alle rinnovate esigenze di performance dell'IT fanno sforzi per aggiornare radicalmente le operazioni e per sincronizzarle sui risultati attesi dalla loro impresa. Come ampiamente mostrato da numerosi *business case* proposti dai Panel di ricerca di *Nextvalue* nell'ambito delle scelte operate dalle Top100 imprese italiane relativamente a Enterprise 2.0 e a Cloud Computing, la flessibilità dell'IT è stata il miglior fattore abilitante il successo delle iniziative. Anche in queste stesse imprese la relazione imperfetta tra manager del business e dell'IT è stata una questione di lunga data, ma la nuova normalità ha reso la soluzione del problema urgente. Dapprima si è passati ad individuare nuovi modelli di *governance* congiunti, che hanno facilitato il processo di decisione e l'allineamento delle parti sulle priorità, poi questi modelli sono stati promossi e abilitati. Per esempio, all'IT è stata fornita una vista più puntuale delle necessità del business e, viceversa, al business sono stati esposti i limiti ed il potenziale dell'IT aziendale, corredato da dati di benchmark. Quando ciò avviene, l'IT non è più il classico freno che non può garantire una trasformazione per “mancanza di risorse”. Queste si trovano, dal momento che gli stessi uomini di marketing avranno pragmaticamente tenuto conto dei necessari tempi tecnici o accettato compromessi. Viceversa gli uomini dell'IT non si saranno barricati dietro l'annoso problema del dato non reperibile dal backoffice. Avranno semplicemente previsto di renderlo disponibile con maggiore anticipo.

Partecipare alla presa di decisioni in azienda aiuta il leader dell'IT ad anticipare le necessità del business che normalmente evolvono a velocità elevata e a comprendere come mettere in campo per tempo le risorse necessarie. Non è detto che ciò lo si possa fare secondo le regole di un gioco ormai troppo vecchio. A questo punto entrano in gioco non solo le solide basi tecniche ed organizzative del CIO, ma anche un solido background di pianificazione strategica, finanza e comunicazione business e una conoscenza ed esperienza del mercato in cui l'azienda opera.

Queste sono le caratteristiche del profilo ideale di CIO o, almeno, le più votate al momento dagli stessi membri di CIONet. La difficoltà è di reperire profili del genere, ma il trend è irreversibile. Gli stessi CIO che



fanno parte dell'Advisory Board di CIONet in Italia sono gli archetipi di questo ruolo trasformato, certamente molto considerati dagli uomini di business delle rispettive organizzazioni. Con queste premesse in un futuro non troppo lontano non sarà raro per un CIO assumere la responsabilità diretta di un business e viceversa, per un manager del business occupare la posizione di Responsabile dell'IT, in un processo di osmosi molto salutare per l'organizzazione.

Oltre che una maggiore collaborazione e condivisione del processo decisionale CIO ed Executive del business sono chiamati anche a sviluppare insieme una migliore comprensione dei modelli di innovazione e delle tecnologie che li abilitano e ad identificare insieme le opportunità di trasformazione della propria impresa. La nuova normalità richiede loro di mettersi in gioco ben oltre le zone di comfort già raggiunte e di collaborare su un piano pre-competitivo con propri "peer di industry", anche i colleghi di organizzazioni concorrenti, per anticipare le necessità future. Anche la tradizionale impostazione top-down, formale e strutturata nella conduzione dei progetti incomincia a non reggere più. Nella nuova normalità conta enfatizzare la ricerca bottom-up del valore, spesso attraverso la sperimentazione condotta con l'aiuto anche di clienti e partner.

I CIO vincenti vivono nell'incertezza costante, ma le risposte che sono in grado di dare alle pressanti richieste di operatività sono puntuali e valgono molto di più di qualsiasi domanda sul loro ruolo futuro.

IT DALLE NUVOLE

Chi ha avuto la pazienza di leggere il Report ha notato l'insistenza sull'argomento *Cloud Computing*. Non è certo per far contenti eventuali sponsor o perché siamo entusiasti di cose *cool* che ne abbiamo parlato così tanto; la ragione è semplice: il Cloud Computing è già qui e si diffonderà a velocità più elevata di quanto molti Operatori ritengano. Ma andiamo con ordine.

Cloud Computing è il passaggio fondamentale del percorso evolutivo che trasforma l'Information Technology in una *supply chain* elastica e di servizi, dal tradizionale ruolo di *fabbrica* di soluzioni personalizzate e spesso poco flessibili. E' il modo nuovo di concepire, costruire e gestire le infrastrutture: si fa strada un diverso concetto di "centralità" dell'IT, non più fisica e visibile, ma insieme di servizi infrastrutturali e applicativi, fruibili a consumo e secondo le necessità, a costi variabili e più facilmente attribuibili in conto economico, che non appesantiscono gli asset in conto capitale.

Cloud Computing si coniuga molto bene con un'altra tecnologia



abilitante le impellenti necessità nelle imprese, quella di essere imprese “2.0” e di gestire knowledge, contenuti e forme collaborative. Sempre più per le imprese, ma anche per la Pubblica Amministrazione, non si tratta solo di apprendere la grande lezione proveniente dai *social network* del mondo consumer, ma di affrontare con i social network i temi irrisolti di sempre, quali il miglioramento continuo della relazione con il cliente e della gestione della conoscenza, adottando specifici strumenti, soluzioni e practice. Anche il fenomeno dei *business network*, ovvero dei network esclusivi, promossi per necessità di business, non è un fatto isolato: la sfida si sposta dal connettere sempre più persone, al differenziare e a specializzare la relazione, all’attrarre e al far circolare le esperienze e le conoscenze accumulate da membri che ricoprono ruoli affini. Più utenti qualificati usano il network, più esso stesso accumula conoscenza, expertise e competenze, come un formidabile contenitore di intelligenza collettiva a disposizione degli stessi membri, e più esso è in grado di comunicare efficacemente anche all’esterno. Mentre Facebook raggiungerà il miliardo di persone iscritte e si discute se l’uso delle tecnologie digitali e dei social network non stia cambiando il modo stesso con cui azioniamo il nostro cervello, oltre che il nostro comportamento, i business network appaiono come un grande valore e aprono nuove interessanti opportunità di business.

Cloud Computing e Social Network mettono in discussione lo stesso principio di neutralità delle rete. Se da un lato alcuni tra i maggiori Operatori di telecomunicazioni europei pretenderebbero una ricompensa da Google per lasciare che un oggetto come YouTube continui a ingoiare la loro banda, dall’altra la stessa Google e Verizon hanno siglato ad Agosto un accordo, che lo stesso Financial Times definisce il nuovo *blueprint* finanziario ed operativo per la prossima fase di sviluppo del Web. Anche se i dettagli non sono noti, i due colossi si accordano per porre possibili restrizioni sul traffico libero, lasciando la possibilità a Verizon di imporre un premium price per accedere a determinati servizi senza deterioramento delle prestazioni. Se gli stessi principi della Rete cambiano ed assumono una importanza rilevante per nuovi modelli di business degli stessi Operatori, poiché le condizioni di adeguamento a standard e a regole divengono più stringenti e più rigide, quando ciò lo impongano i requisiti del business si generano opportunità che fanno nascere anche nuovi soggetti. Aziende come Akamai forse stanno a metà tra l’operatore Telco e il fornitore di infrastrutture.

Per quanto riguarda il Cloud Computing ancora poco è fissato da standard. Come fare a cambiare il fornitore abituale di servizi se il vecchio ed il nuovo non aderiscono a standard di integrazione? Chi può certificare e garantire adeguati livelli di sicurezza ai clienti che si affidano alla Cloud?

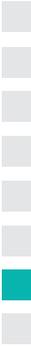


Chi assicura che le regole di rispetto della privacy non vengano eluse quando i dati sono chissà dove? E ancora, se una delle giustificazioni della scelta di Cloud Computing è il fattore *Green IT*, supposto che sia possibile, chi può fornire una puntuale quantificazione delle riduzioni di emissione di CO₂ ricollegata all'intensità del servizio fruito?

In parallelo a questi sviluppi si avverte forte anche la necessità di regolare, attraverso un preciso corpo di normative internazionali, il marketing e le transazioni su Internet, tanto più che il giro d'affari mondiale attraverso Internet è destinato a superare nei prossimi cinque anni i 250 Miliardi di Dollari. Ancor di più importa che ben tre miliardi di consumatori opereranno transazioni online e accessi ad Internet mobili o fissi ed essi andranno tutelati.

Questi solo alcuni degli elementi che compongono uno scenario complesso, ma il vero nocciolo della questione che ci interessa oggi è quanto grande sia la frangia di CIO e di IT Manager che rifiutano il cambiamento o che sono spaventati solo dalla idea di modernizzare in questo modo l'IT della loro azienda. Nessuno di questi vorrebbe mai scavare a fondo nella propria infrastruttura per cambiare o eliminare del codice che ha funzionato per decenni e che gli stessi programmatori non hanno toccato per anni. La motivazione è solida: perché prendersi dei rischi solo per *amore* della tecnologia. In realtà non si tratta di cambiare per questo, ma perché vi sono evidenti benefici a farlo. Ormai non basta più la prassi usuale di modernizzare qua e là l'infrastruttura e le applicazioni per dimostrare di ridurre i costi e di liberare preziose risorse. Il processo così parcellizzato è arrivato al capolinea e non si riesce più a fornire funzionalità migliori o altri vantaggi. Quando si arriva a questa conclusione dopo che si è fatto uno studio accurato sui margini di modernizzazione dei sistemi esistenti e si valuta che ormai occorre sostituire *a blocchi* lo stesso patrimonio applicativo esistente e i servizi infrastrutturali che lo sostengono, allora è il momento di pensare in grande.

Ancora una volta la prospettiva migliore è nella prorompente capacità dell'IT di riproporsi con tecnologie e servizi profondamente nuovi che promettono di produrre produttività ed innovazione. Proprio perché i budget IT hanno subito tanti e tali tagli, non è pensabile continuare a gestire e ad adeguare l'IT secondo modelli nati negli anni novanta che ormai non producono più vantaggi sostanziali; da un paio d'anni a questa parte un numero sempre maggiore di Responsabili IT auspica che il vero processo di industrializzazione dell'IT possa avvenire dall'adozione di un Cloud Computing che avanza fin nella gestione dell'intero *ciclo di vita* dell'*Informazione*. La sfida è quella di mettere in gioco tutta una filosofia ed una cultura esistente, di fare una proposta audace perché occorre ridurre una complessità ormai ingestibile e costosa nel nome di una maggior leva



sul valore dalle informazioni spesso già presenti in azienda.

Se l'*industrializzazione* è il pensiero fisso delle funzioni IT, il *Cloud Computing* ne è il driver più importante. Nessun Responsabile IT può ormai ignorare il fenomeno. Vi sono provider che erogano applicazioni come servizi o che distribuiscono contenuti in forma digitale utilizzando le tecnologie e gli schemi del Cloud.

Secondo la nostra ricerca, che ha monitorato il comportamento di oltre 100 aziende Top italiane per più di un anno, il 41% dei CIO di queste imprese si dimostra competente e ben informato in fatto di Cloud Computing. Numerosi ne sono ritenuti i vantaggi, soprattutto il modello è particolarmente interessante quando si tratti di velocizzare l'erogazione di nuovi servizi e di aumentare l'efficienza della stessa funzione IT. Il Cloud Computing è però reputato ancora agli inizi e, benché renda evidenti i propri vantaggi, ne vanno vagliati con attenzione i vari modelli di delivery in prospettiva e in relazione anche ai carichi di lavoro richiesti.

Il Cloud Computing è sia un modello in cui applicazioni, dati e risorse IT sono messi a disposizione degli utenti sotto forma di servizi erogati dalla Rete, sia una esperienza nuova per lo stesso utente. Consente economie di scala e opzioni di sourcing molto flessibili, ma presuppone una predisposizione a logiche di self-service. Al di là delle promesse, il Cloud Computing genera anche domande difficili: mentre promette di erogare un'ampia gamma di servizi, il suo potenziale utilizzo è eccezionalmente ampio e già di per sé questa è una prima difficoltà. Inoltre esso cambia il modello di come da sempre l'informazione è gestita e controllata. Insomma le novità sono tante, tutte insieme, almeno quanto le hype raccontate dai media su chi ha già fatto esperienze significative. Per i CIO è ancora difficile valutare correttamente il rapporto costi benefici in relazione anche ai rischi reali e con tanta carne al fuoco è facile soccombere alla tentazione di abbandonare subito dopo le analisi preliminari, ponendosi in attesa di esperienze altrui; soprattutto se si è CIO di una specie nata con l'introduzione dei sistemi Erp, l'atto di coraggio fatto allora è difficile da ripetere una seconda volta nella vita ...

Invece è di nuovo il tempo per rifarlo e vi è modo per comprendere cosa offre il modello e come funziona, di capire come i propri utenti possono ottenere capacità di elaborazione e servizi attraverso un network remoto di server, di mettere a punto una trasformazione del datacenter interno come una Cloud Privata o puntare sul *mash-up* di servizi erogati da una Cloud Pubblica. Ai colleghi del business il Cloud Computing sembra già una formula magica: enormi capacità di calcolo senza l'onere di gestire una costosa infrastruttura IT, niente costi e problemi per l'acquisto, l'installazione, la messa in opera, la manutenzione e l'aggiornamento di reti e di server, servizi applicativi senza licenze d'uso. Per loro il tutto si



risolve in un accesso ad una broadband Internet e nel disporre del client più adatto. Addirittura alcuni servizi di social network e di Web mail sarebbero gratuiti quando usati individualmente.

Ma il CIO sa bene che il Cloud Computing per applicazioni Enterprise non è un gioco da consumatori. Di fronte alla disponibilità di servizi che provengono da network con super datacenter di decine di migliaia di server e che ospitano applicazioni ormai standard, ha senso commutare su di essi, ma occorre decidere quando e in che misura fare a meno di un patrimonio interno ancora da ammortizzare completamente e comunque più calato sulle specifiche esigenze dell'azienda. Il problema non è nel riconoscere i vantaggi del Cloud Computing, ma nel costruire una strategia di sua adozione rigorosa e percorribile. Una roadmap potrebbe essere quella che suggeriamo in Figura 6.1.

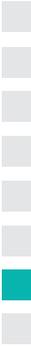
FIGURA 6.1

Una strategia praticabile per l'adozione di Cloud Computing



Fonte: Nextvalue® - Settembre 2010

Ragioni di spazio ci impediscono di entrare in maggiori dettagli in questa occasione. Varrà però la pena di osservare che le variabili in gioco sono molte, così come è variegata ormai l'offerta dei provider in Cloud. Alcuni fornitori presentano i propri servizi come modulari e pacchettizzati in slot che possono essere aggiunti alla bisogna. Le stesse tecnologie sono alla base di possibili trasformazioni del datacenter aziendale in Cloud Privata, se ha senso per massa critica ed eventualmente per servire anche



aggregazioni di aziende. L'approccio sottostante è sempre lo stesso e fa riferimento a investimenti non più solo in conto capitale e con costi in gran parte operativi attribuiti con logica *pay for use*.

L'appeal del Cloud Computing dal punto di vista dei costi variabili e del ROI appare intuitivo, ma esso offre una straordinaria flessibilità anche dal punto di vista dell'approvvigionamento e delle modalità di utilizzo delle risorse. Se teoricamente il Cloud Computing è un toccasana per tutte quelle applicazioni necessarie sporadicamente o il cui *workload* è soggetto ad una elevata stagionalità, esso lo diviene anche per quelle che richiedano un trattamento di consistenti moli di dati o per gli ambienti di sviluppo e testing. Come ricordavamo già nel Capitolo 2 proprio l'esplosione delle informazioni che l'organizzazione dovrà gestire ne sarà un forte driver: gran parte dei dati non potrà che essere gestita in ambienti Cloud o transitare da servizi in Cloud, perché investire in tecnologie di storage e in addetti diverrebbe proibitivo per molte organizzazioni. L'alternativa plausibile è dunque di ricorrere ad Operatori specializzati che gestiscono per propria missione gli enormi volumi di dati e li elaboreranno, il che, se volete, diviene una ulteriore occasione per nuovi ruoli e per l'evoluzione dei servizi di elaborazione dati di un tempo.

Il Cloud Computing consente di apportare innovazione tecnologica decentralizzando il sourcing all'esterno mantenendo un controllo centralizzato. L'ampiezza dei servizi disponibili, soprattutto se ci riferiamo a quelli infrastrutturali, è tale, che le barriere d'ingresso per la loro fornitura divengono estremamente basse. In teoria ogni programmatore potrebbe sviluppare un servizio o uno strumento Cloud e renderlo immediatamente disponibile attraverso la Rete ai colleghi che ne necessitano o alla comunità di altri sviluppatori. Per certi versi questo outsourcing non controllato potrebbe introdurre vulnerabilità nei sistemi aziendali: se gli stessi responsabili di business decidessero di mettersi autonomamente alla ricerca di nuovi strumenti, applicazioni o servizi per le loro necessità, potrebbero scavalcare le stesse decisioni dei CIO, impegnati a far evolvere armonicamente e in sicurezza l'IT aziendale nel suo complesso. Tecnicamente basta un buon accesso a Internet e qualche canone in più in conto economico, ovviamente una prassi sconsigliata, ma quanti già accedono in azienda a siti di social network dagli stessi posti di lavoro predisposti per le applicazioni aziendali?

Giunti a questo punto della trattazione ci sembra utile, ai fini di coloro che avessero ancora poca dimestichezza con la problematica riassumere qualitativamente nella Tabella 6.1 i principali benefici riferiti agli elementi tipici del Cloud Computing.

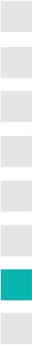
TABELLA 6.1

Principali attributi, caratteristiche e benefici del Cloud Computing		
Attributi	Caratteristiche	Benefici
Virtualizzazione	Le risorse possono essere condivise tra molti applicativi. Gli applicativi possono girare virtualmente ovunque.	Consente un più efficiente utilizzo delle risorse IT. Riduce i costi di Hardware attraverso economie di scala.
Automatizzazione dell'approvvigionamento	Le risorse IT sono rapidamente impegnate o liberate "on demand".	Riduce i tempi ciclici dell' IT (real-time provisioning) ed i costi di gestione.
Elasticità e scalarità	Gli ambienti IT possono crescere o diminuire in modo scalare e secondo fattori importanti in relazione ai cambiamenti nelle esigenze.	Ottimizza l'utilizzo delle risorse IT. Accresce la flessibilità.
Servizi a catalogo	Gli ambienti, le risorse e le applicazioni sono ordinabili da un catalogo predefinito.	Abilita il self-service di risorse. Consumatori e provider sono interconnessi da interfacce di servizio.
Misure e pagamenti Sistema di Prezzi flessibili	I Servizi erogati sono misurati attraverso l'uso di metriche specifiche che abilitano molteplici modelli di pagamento.	Migliora la trasparenza dei costi. Offre migliori schemi di prezzo flessibili.
Accesso a Internet	I Servizi sono erogati attraverso l'uso di Internet.	L'Accesso è garantito ovunque e in ogni momento.

Il modello Cloud Computing comporta la soluzione di complessità lungo le fondamentali direttrici delle infrastrutture IT e delle applicazioni e dei servizi IT. Le prime continueranno a evolvere verso forme estreme di Virtualizzazione, semplificando però la problematica della Governance sottostante. Le applicazioni ed i servizi evolveranno dall'essere monolitici e statici verso versioni composite e dinamiche. Il tutto accresce l'importanza delle performance e della affidabilità della Rete e richiede l'abbandono dei tradizionali modelli di datacenter.

Una conseguenza importante riguarda proprio il management: i molteplici domini operativi, il loro controllo, gli SLA più complessi e la gestione di risorse e performance richiedono lo sviluppo di nuove competenze e practice; lo stesso principio del pay-as-you-go, così attraente e all'apparenza intuitivo, richiede lo sviluppo di conoscenze di gestione finanziaria e l'applicazione rigorosa di nuovi metodi per verificare la correttezza dei costi e la loro corretta allocazione agli utilizzatori.

I principali analisti del mercato globale scommettono sul raddoppio della spesa IT dedicata al Cloud Computing dalle imprese nel triennio 2011-13. Si tratterebbe di una cifra enorme, di oltre 94 Miliardi di Dollari, in ragione di un profondo cambiamento attuato sulle infrastrutture IT e di un ruolo sempre più accentuato di provider vecchi e nuovi di servizi Cloud.



Per quel che ci riguarda, *Nextvalue* ha presentato in un proprio convegno a Milano lo scorso luglio la sua seconda indagine sullo stato del Cloud Computing in Italia, proponendo un duplice confronto dei risultati, rispetto a quelli di un anno fa e rispetto alla situazione del Cloud in Europa, resa possibile da interviste a CIO aderenti a CIONet in Belgio, Francia, Olanda, Spagna e Gran Bretagna. I risultati per l'Italia riguardano un Panel di 100 CIO di aziende italiane Top rappresentanti vari mercati intervistati direttamente, mentre la parte europea della ricerca ha coinvolto i CIO di 200 aziende omologhe.

A partire dalle tecnologie ritenute più strategiche nei prossimi 12 mesi, i CIO italiani indicano il Cloud Computing come terza *priorità*, con il 41% delle risposte, mettendo prima il Web 2.0, business network e social media con il 44% dei consensi e la Virtualizzazione con il 42%. I CIO europei indicano invece al primo posto la Business Intelligence ed il Performance Management con il 68% dei voti, al secondo lo Unified Communications, Collaboration ed il Mobile con il 51% ed il Cloud Computing con il 38%.

Differenze molto evidenti vi sono anche nel *grado di adozione*. Mentre il 61% dei CIO europei dichiara di essere impegnato o in procinto di sviluppare iniziative in Cloud, solo il 16% degli intervistati italiani lo è. Le ragioni addotte da coloro che non hanno intrapreso progetti fanno riferimento alla situazione dei budget, che impedirebbe tuttora qualsiasi mossa di ampio respiro. Un problema principalmente di risorse, perché sul potenziale del Cloud i CIO italiani hanno meno dubbi di un anno fa: il 41% ritiene che possa avere uno sviluppo diffuso in azienda e solo il 18% è di opinione contraria.

Rispetto al *grado di maturità* delle offerte Cloud sul mercato, il 33% del Panel italiano è positivo e solo un 16% ritiene che ci sia ancora molto da lavorare. Le cose si ribaltano con il campione europeo: praticamente tutti sono convinti delle opportunità del modello Cloud (solo il 5% è scettico), ma ben il 62% ritiene che l'offerta sul mercato non è ancora abbastanza matura.

Infine il 57% dei CIO italiani ritiene che la riduzione dei costi dell'infrastruttura hardware sia il principale *elemento a favore*, seguito a distanza da scalabilità della domanda, nel 22% dei casi, e da frequenza d'aggiornamento del software, il 14%. I CIO europei, invece, mettono nettamente al primo posto la scalabilità, con il 73% dei consensi, mentre la riduzione dei costi hardware si piazza al secondo posto con il 62%; al terzo viene la riduzione del costo del personale IT e dei costi amministrativi, con il 44%, quest'ultima voce segnalata solo dall'8% degli intervistati italiani.

In generale la posizione dei CIO europei si dimostra molto più circostanziata e variegata, segnale di maggiore maturità nell'approccio al



Cloud Computing. A valle vi sono i benefici “a consuntivo”, e anche in Italia si riscontra un aumento di consapevolezza rispetto all’anno scorso. Secondo il 42% dei CIO italiani la principale voce di *beneficio* da utilizzare in una valutazione di ROI deriva dal rendere variabili i costi correlati a software, infrastrutture e personale, seguita dalla maggiore elasticità operativa, nel 33% dei casi, e dalla automazione degli aggiornamenti, nel 18%. Per i colleghi europei, invece, due vantaggi emergono in modo nettissimo: la gestione operativa più flessibile, nell’81% dei casi, e la riduzione e la variabilità dei costi, nel 71%.

Viceversa tra i principali *ostacoli* all’implementazione del Cloud Computing, secondo i CIO italiani, la carenza di cultura aziendale è preponderante, con ben il 66% delle risposte. Per gli europei invece la questione è legata alla mancanza di competenze e all’immaturità delle tecnologie, il 56% delle risposte, e alle perplessità circa i temi della sicurezza e della privacy, il 53% delle risposte.

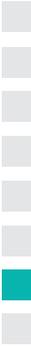
Tirando le somme, rispetto ad un anno fa abbiamo riscontrato l’inizio di un trend di maturazione del Cloud Computing in Italia caratterizzato soprattutto da una maggiore conoscenza degli strumenti e delle pratiche a disposizione, mentre ancora non si è innescato un fenomeno di adozione massiva. In larga misura ciò si spiega per il persistere delle pesanti restrizioni nei budget e di un clima che certamente non incoraggia a prendere iniziative potenzialmente stravolgenti. Domina ancora un atteggiamento di estrema prudenza nei riguardi di iniziative concrete, al contrario della situazione che invece descrivono i CIO europei. In positiva controtendenza sono soprattutto le realtà italiane che operano in contesti complessi e internazionali, dove la leadership dell’IT come fattore strategico per il business è compresa dalla cultura aziendale.

Quanto al confronto con l’Europa, la conclusione più ovvia è che l’approfondimento e sperimentazione in fatto di Cloud all’estero siano più avanzati. E’ probabile che i CIO europei abbiano maturato una più ampia esperienza sul campo rispetto ai loro omologhi italiani: il quadro europeo può essere considerato un archetipo della nostra prossima situazione di mercato, quando anche i CIO italiani usciranno dalla morsa dei budget risicati e dalle forme di costrizione attuali.

Le tempistiche della diffusione del Cloud dipendono dal mercato e dagli Operatori che vi si confrontano, ma la nostra conclusione, suffragata dai risultati della ricerca, è che sia *solo una questione di mesi*.

NUOVI MODELLI DI IMPRESE DI SOFTWARE E DI SERVIZI IT

Le imprese di Software e di Servizi IT (SSI) creano valore proporzionalmente a risorse e capitali immateriali che sono direttamente



riconducibili ai *knowledge worker* impiegati. Sono questi che producono contenuti come il software ed erogano servizi ricollegabili a prodotti e a sé stanti. Come è noto essi possiedono una spiccata vocazione all'innovazione e alle nuove idee e si muovono negli incerti scenari attuali del business, facendo leva sull'asset più prezioso, la loro conoscenza e competenza. *Materia prima* e *asset* utilizzati dalle SSI, purtroppo, non sono codificati dai tradizionali sistemi contabili, se non in presenza di marchi e brevetti che spesso le SSI italiane dimenticano di registrare.

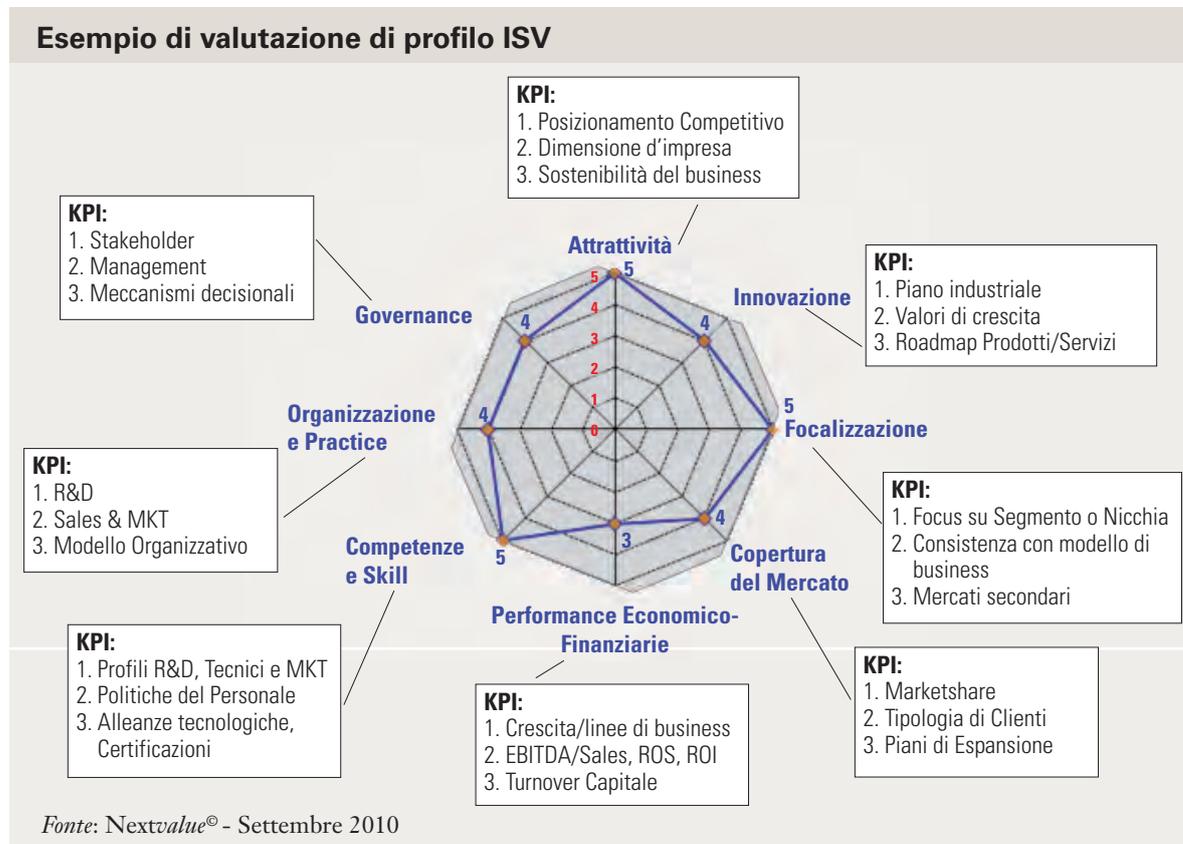
Il nodo del *valore* della SSI viene al pettine in occasione di operazioni di M&A. Se il valutatore è un soggetto di corporate finance, tenderà a valutare l'azienda attraverso i tradizionali indicatori delle performance operative e finanziarie, scoprendo presto di essere in presenza di risultati lontani da quelli messi in mostra da tradizionali aziende manifatturiere o anche da aziende impegnate in altri servizi e di pari dimensione.

La seconda scoperta è relativa al modello *ibrido* adottato dall'impresa. Come abbiamo ampiamente documentato nel Capitolo 5, SSI significa operare entro due estremi di riferimento: quello del puro Independent Software Vendor (ISV), con un business di propri prodotti software proposti in modo ripetitivo, e quello del System Integrator, con un business di prodotti altrui e servizi erogati da personale specializzato, a varia gradazione di valore aggiunto. Per il nostro valutatore le cose si complicano: sulla scala che misura la dimensione dell'azienda i conti non tornano e fatturato e personale non dicono se l'impresa è un artigiano, una industria o un atelier.

Altri dubbi: l'azienda è focalizzata ma la dimensione del mercato raggiungibile è sotto soglia critica; la non focalizzazione viene premiata da servizi con poco valore aggiunto; l'impresa è terzista e a volte si avvale di terzisti; il valore aggiunto non si percepisce se non al momento del calcolo del "terzo margine di contribuzione"; la sua sottocapitalizzazione è evidente, ma non incide nelle sue performance.

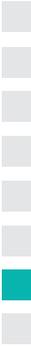
Chi conosce il business delle SSI dall'interno sa benissimo di queste contraddizioni. Anzi, spesso esse formano archetipi di combinazioni di successo. Ad esempio l'ISV che offre prodotti orizzontali e che punta ad una espansione territoriale su base nazionale e ad un posizionamento sulla media, piccola o micro impresa, è di successo se raggiunge le necessarie economie di scala. L'ISV con una offerta verticale di mercato tenderà a posizionarsi come leader nella propria nicchia, in tutta la nicchia, eventualmente scegliendo la parte alta o bassa dei clienti. Il System Integrator sceglie l'accordo con ISV internazionali o nazionali meglio posizionati e tenderà ad agire in singoli mercati verticali, oppure preferisce fornire risorse e skill su commessa, oppure opera con una combinazione di servizi gestiti, progettuali e di management consulting.

FIGURA 6.2



Insomma il modello prevede ingredienti che vengono in parte dalla stessa storia della SSI, da una buona dose di opportunismo, dalla sua capacità o meno di presidiare il mercato, dalla difesa ad oltranza di eventuali rendite di posizione e da una esplicita *value proposition* originata da pensiero strategico.

Quest'ultimo elemento, qualcuno osserva, è il più raro. Non siamo d'accordo. Se per strategia intendiamo anche solo l'indicazione di un percorso futuro, non necessariamente espresso con un formalismo da business school, tutti gli imprenditori ed i manager di prima linea che conosciamo usano il loro pensiero strategico e anche molto di quello laterale. Ritenerne che una iniziativa imprenditoriale sia casuale o lasciata alla fortuna è un'idea vecchia. Piuttosto il problema è nella *value proposition* e nella sua comunicazione: se prendiamo in esame i siti di molti Operatori italiani comprendiamo bene il mestiere che fanno, come per gli idraulici o gli architetti, ma non comprendiamo quali sono i differenziatori o i reali vantaggi che essi offrono ai loro clienti; anzi, una gran parte dei siti dimentica perfino di parlarci dei clienti, forse una



dimenticanza freudiana.

Se pensiero strategico significa guardare oltre gli orizzonti attuali, la SSI si muove in contesti dove la differenza la fanno anche le capacità commerciali e di delivery e le practice, oltre che i prodotti ed i servizi. Anche da questo punto di vista l'industry del Software e dei Servizi IT in Italia appare ingessata e ingabbiata in modelli molto maturi. Moltissime delle SSI italiane dispongono di sistemi d'offerta tradizionali, retaggio di quella prolifica stagione per il Software e dei Servizi IT che sono stati gli anni '80 e '90. E' improbabile che molte di esse riescano ad approntare un nuovo periodo di sperimentazione e di creatività, anche se, di per sé, non sarebbe impossibile: Picasso ha raggiunto l'eccellenza in ben tre momenti artistici, ma lui era anche un genio ... Gli imprenditori alla soglia della pensione, i passaggi generazionali, i business maturi non incoraggiano a generare flusso di cassa positivo per il futuro o nuove avventure in praterie poco conosciute.

Lasciamo volentieri a questi imprenditori e ai loro clienti qualsiasi giudizio e calcolo futuro. A noi interessa sottolineare che, per fortuna, esiste anche un nutrito numero di imprenditori e di SSI che continuano a nascere e a svilupparsi grazie al continuo rinnovamento delle tecnologie e delle prassi.

Già nell'edizione dello scorso anno sottolineavamo l'ampio spettro di opportunità offerto dai comparti emergenti del Software, da quello dell'*embedded*, alle *Apps*, ai servizi applicativi offerti in SaaS. La scelta di operare in questi comparti significa abbracciare modelli che, ad esempio, tengano conto dei moltiplicatori esponenziali da applicare alla variabile "target di clienti". Viceversa questi modelli implicheranno alleanze industriali con soggetti diversi, sempre più spesso di caratura globale. Nel capitolo dedicato alle tecnologie già abbiamo sottolineato quanto possa essere affascinante *comporre* nuove applicazioni e servizi partendo dai tool messi a disposizione dal sistema operativo Internet. La nuova applicazione o il nuovo servizio può essere facile da sviluppare, tanto che qualsiasi smanettone vi si può cimentare; molto difficilmente egli avrà però successo se non investe adeguatamente nel far conoscere ed adottare la propria offerta, cioè nel marketing.

Nel periodo della nuova normalità anche i tradizionali assiomi del Software e dei Servizi IT cadono uno ad uno. Il primo, "qualità del prodotto/servizio uguale successo garantito", si è dissolto già agli albori della competizione con gli ERP. Oggi se ne sgretolano altri: "possedere l'applicativo è un vantaggio competitivo ed una sicurezza". Forse sono i dati e le informazioni giuste e al momento giusto che garantiscono un vantaggio competitivo, visto che l'applicativo lo può acquistare anche il mio concorrente. "Una applicazione più è personalizzata più è

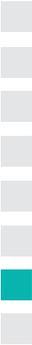


performante”, forse sì, se riutilizza l’esistente, se il business non deve aspettare tempi elefantiaci di sviluppo, se disporre del 10% delle funzionalità aggiuntive è giustificato dal ROI di progetto.

Inviatemi i vostri esempi di assiomi sempre meno veri. Nel frattempo il ciclo dell’Information Technology fortunatamente si rinnova e crea spazi di innovazione e di opportunità praticamente infiniti. Per la nostra SSI si pone una scelta di fondo: operare secondo le regole e le economie di scala del business *commodity* o sviluppare il proprio business lungo le direttrici del *valore aggiunto*. In entrambi i casi, tenendo conto che i trend oggi accelerano esasperatamente e che vi sono forti meccanismi di *gate keeping* azionati da grandi Operatori globali, occorre fare scelte di campo che impegnano anche il futuro e richiedono capacità di formulare alleanze sul medio-lungo periodo. Per esempio un enorme vantaggio sarà quello di non doversi occupare di componenti e sviluppi che stanno a monte della propria offerta e che non si potrebbero comunque controllare. Per il nostro cliente finale tutto ciò che sta prima non è né evidente né importante, l’importante è che sia almeno uno standard industriale promosso da una entità solida e che dia garanzie di sviluppi nel tempo.

Ma anche quella che abbiamo descritto, se pur succintamente, come multiforme catena del valore dell’industry del Software e dei Servizi IT, è soggetta ad una rapida trasformazione con l’ingresso e la crescita di nuovi soggetti globali. Quante delle SSI italiane avrebbero scommesso solo tre anni fa che Google poteva divenire un loro concorrente su loro clienti, oppure che loro stesse avrebbero potuto diventare potenziali partner di Google? Quanti Google ci sono e quanti ne verranno? Fino a quale punto può arrivare questo gioco delle parti e, soprattutto, che ruolo avranno in prospettiva le SSI italiane?

Sul fronte dell’Offerta le cose stanno cambiando altrettanto velocemente che sul fronte della Domanda perché il Cloud Computing sparglia le carte. I provider di servizi applicativi erogati dalla nuvola competono ormai direttamente con i fornitori di package on-premise locali. Questi ultimi si attrezzano con una propria offerta SaaS, ma il rischio è di cannibalizzare clienti e partner e di avere troppo poco mercato di sbocco. Ormai il servizio applicativo o infrastrutturale erogato in Cloud non ha più senso solo quando è sinonimo di complementarietà o di “meno caro”. Vi sono start-up globali, come i casi di Ocarina, Twilio, e RightScale, che usano il Cloud Computing per essere pronte e competitive con i propri servizi e lo scenario competitivo contempla i grandi Operatori Internet, come Google, Amazon e Salesforce.com, che competono con gli storici leader delle applicazioni enterprise, come SAP, Oracle e Microsoft e questi che a loro volta investono aggressivamente per estendere nella Cloud la loro offerta.



Ma che ne è dei loro reseller, dei system integrator loro partner? Forse dovranno arroccare, ovvero focalizzarsi con le loro competenze commerciali e capacità di presidio del mercato sulla ristretta gamma di servizi che rimangono a loro disposizione. La serietà delle aziende menzionate impone che vi saranno programmi predisposti ad hoc per ridefinire ruoli, modalità di business e periodi transitori: il punto è che tutte le aziende partner non riusciranno ad effettuare la sterzata, che comunque, al di là di essere comunicata con anticipo, richiede investimenti.

In questo scenario possiamo ipotizzare anche la nascita di una nuova tipologia di *reseller*. Potremmo chiamarli “*Cloud Broker*” o “*Cloud Buster*” (se vi rivendete il nome pretenderemo il diritto di autore – *ndr.*). Il Cloud Buster intermedia più fornitori di soluzioni e servizi Cloud con il cliente e, creando e mantenendo più relazioni con provider, gli consente la fruizione in *mash-up* di servizi più appropriati, coerentemente con le necessità e le user experience degli utilizzatori finali. Il Cloud Buster si spinge oltre il ruolo del tradizionale fornitore: egli può fornire il valore aggiunto dell’integratore, è predisposto per accettare modalità di pagamento omnicomprehensive, in caso di necessità si occupa dello switch a nuovi e differenti fornitori, gestisce altri servizi a valore aggiunto di contorno. Come broker è nel suo interesse tenere sotto controllo le prestazioni offerte dai propri fornitori, evitando al proprio cliente di mantenere costose relazioni multiple con essi. Comprendendo le sue necessità specifiche, orchestra coerentemente la propria offerta, monitorizza le prestazioni in sua vece, ne condivide il rischio imprenditoriale.

Insomma il Cloud Buster è il nuovo soggetto nella catena evolutiva dei system integrator e ancora una volta, il valore della relazione di business sarà più importante di qualsiasi singola linea d’offerta. Se vi chiedete quando questo nuovo soggetto nascerà, sappiate che ne conosciamo una decina già operativi nel nostro mercato, qualcuno di loro ha già spento la candolina sulla torta del primo compleanno. Non sanno di chiamarsi Cloud Buster ...

UNA STAGIONE PARTICOLARE PER IL MERGER & ACQUISITION

La quasi totalità degli imprenditori del Software e dei Servizi IT che partecipano agli incontri promossi da *Nextvalue* sono favorevoli a una maggiore collaborazione ed aggregazione tra SSI. Il buon senso esige di rinverdire e migliorare i modelli di *go-to-market* e di ricercare nuovi circoli virtuosi per la crescita e la strada della aggregazione sembrerebbe quella migliore.

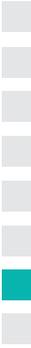
A determinare questo positivo atteggiamento concorrono anche le



situazioni finanziarie. Come abbiamo visto nel Capitolo 5, nel corso del 2009 abbiamo assistito ad un generale peggioramento delle condizioni di accesso al credito che hanno riguardato soprattutto le piccole imprese, e contestualmente al peggioramento dei conti aziendali e della rischiosità delle SSI. Dati recenti di Banca d'Italia indicano che nel nostro Paese, come in Europa, si è in parte verificato un rallentamento della crescita del credito, in generale nei confronti delle piccole e medie imprese e, secondo un rapporto del Sole 24 Ore, in Italia una impresa su tre che ha chiesto un finanziamento, ha subito condizioni più restrittive rispetto al passato. Anche i risultati del Rapporto Unicredit sulle piccole imprese 2009-2010 concordano e mettono in luce una crescente difficoltà di accesso al credito delle aziende prese in considerazione. Tuttavia oltre quattro imprese su cinque hanno ammesso che i tassi di interesse sono diminuiti o rimasti stabili nella prima metà di quest'anno.

Per passare dalle buone intenzioni all'azione occorrono però idee chiare e mezzi concreti. In generale la preparazione in tema di accordi di collaborazione strategica, di M&A e di accesso al capitale di rischio da parte dei nostri imprenditori appare non sempre adeguata, né, d'altra parte, la risposta alle loro esigenze da parte degli investitori così pronta e conforme.

Nelle anticipazioni di Aprile di questo Assintel Report 2010 avevamo sottolineato come una nuova esaltante stagione di accordi e di M&A fosse invece già iniziata a livello mondiale. Tutto trae origine dall'enorme accumulo di cash a disposizione degli Operatori Top dell'IT nel corso del 2009: una condizione straordinaria per avviare nuovi piani di consolidamento e di crescita per linee esterne, un modo pragmatico e coraggioso per affrontare la ripartenza dopo la stasi di un intero anno. Vale la pena di osservare ciò che sta accadendo anche in Europa, dove a metà di quest'anno l'attività di acquisizione ha toccato gli stessi massimi picchi raggiunti nel 2008. Il nostro gruppo di ricerca ha contato 1.413 operazioni europee nel primo semestre del 2010, che hanno riguardato imprese dell'IT, delle Telecomunicazioni e dei New Media, ovvero un +9% rispetto all'anno scorso, per un valore complessivo che supera i 20 Miliardi di Euro, vale a dire il 170% in più rispetto allo stesso periodo del 2009. Secondo le nostre rilevazioni il numero delle acquisizioni che hanno superato il Miliardo di Euro sono state 11, mentre 12 le IPO. Nell'insieme delle operazioni individuate vi è stata una eclatante ripresa di quelle in area Software, oltre il 41% rispetto ad un anno fa, con una assoluta predominanza in area Applicativi ed Internet. Le più grandi società di Software hanno operato acquisizioni che completano i prodotti a portfolio, puntando a validi sviluppatori di piccole dimensioni e ad ancor bassa capacità di marketing. L'interesse di chi ha operato acquisizioni nell'area



dei Servizi IT si è invece rivolto ad aziende con competenze verticali di mercato e un'offerta di servizi gestiti e/o di outsourcing. Anche i segnali che provengono dai Venture Capital e dal Private dimostrano una maggiore ripresa di confidenza con il comparto IT.

In Italia ci risultano 14 operazioni nel settore IT concluse nel primo semestre, ma, certamente, quelle “non ufficiali”, ovvero concluse attraverso accordi diretti tra imprenditori e non rese pubbliche, sono state molte di più. Il trend mostra quindi una discreta impennata destinata a permanere durante il 2011.

La lezione alla base è che per stare al passo con il rapido cambiamento tecnologico in corso occorrono visione e performance di tipo straordinario. Solo poche imprese hanno mezzi propri per farlo e capacità di trasformare i loro modelli guadagnando vantaggi competitivi. In un momento contraddistinto da grande volatilità, chi dispone di cassa è meglio posizionato in questo processo di trasformazione ed eventualmente può acquisire altri che gli sono complementari per offerta e mercato.

Nonostante le statistiche in miglioramento, purtroppo la capacità di concludere accordi, alleanze strategiche o joint venture, anziché acquisizioni non sembra essere una prerogativa delle SSI italiane, a parte brillanti eccezioni. Il vantaggio derivante dal poter affrontare nuovi mercati, condividere rischi e costi, mettere a fattor comune risorse preziose viene spesso mortificato da atteggiamenti miopi, opportunistici o decisamente difensivistici. A tutto ciò spesso corrispondono azioni predatorie o condotte con così scarsa profondità, spesso con il supporto di advisor improvvisati, che finiscono con il distruggere i vantaggi incrementali ottenibili. A ciò si aggiungono i molti che ancora credono che *capitale di rischio* o *business angel* siano entità benefiche che vengono in soccorso di iniziative imprenditoriali con problemi finanziari laddove il normale ricorso al credito non sia sufficiente.

Per fortuna in mezzo a tanta disarmante velleità vi sono partner industriali con piani di crescita ben definiti e ben preparati ad effettuare acquisizioni e, ancor più importanti, imprese che meritano di essere prese in considerazione, che intendono superare i limiti della loro attuale massa critica, che vogliono proporsi per i loro lati migliori anche se forse ancora inconsapevoli delle proprie potenzialità. E' in questo ambito che collochiamo tutte quelle *company to watch* così importanti per il rinnovamento ed il futuro della nostra industry.

Anche in questo caso occorre sfatare alcuni miti. Non necessariamente le *company to watch* si collocano in aree estreme, di frontiera o di particolare innovazione tecnologica, anche se frequentemente operano nei *punti caldi dell'IT* e dei New Media. Molto spesso hanno già dimostrato di essere aziende eccellenti per collocazione in nicchie emergenti e risultati



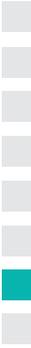
operativi degni di nota. Possono essere start-up, o, più in generale, iniziative che hanno già effettuato un loro percorso e mostrato un buon record di risultati. Sono piccole, medie o grandi, dipende da ciò che sono già riuscite a fare del loro percorso di crescita. E' sempre motivante ed istruttivo operare in supporto a queste imprese.

Più in generale il passaggio della crisi propone un valore di mercato di molte buone aziende, molto attraente per possibili acquirenti. Contemporaneamente si verifica che questo valore di mercato è molto più vicino alla valutazione intrinseca che le aziende si danno da vent'anni a questa parte. Anche se i prezzi non dovrebbero essere l'unica leva delle operazioni di M&A, alle valutazioni odierne agli acquirenti non è richiesto quello sforzo aggiuntivo di performance per rientrare in tempi ragionevoli dall'investimento, né devono aspettarsi chissà quali sinergie per recuperare il cash investito. Comunque, se l'acquisizione è per disporre di tessere mancanti al proprio disegno strategico, queste sinergie dovrebbero presto produrre anche prestazioni aggiuntive: un 1% di margine operativo dell'acquisito dovrebbe trasformarsi in un margine da 3 a 10 volte più grande nei risultati dell'acquirente. In ogni caso in favore dell'acquirente dovrebbero esservi sempre vantaggi ben quantificabili, derivanti dal poter cancellare inefficienze e mettere a fattor comune risorse.

La nuova ondata di acquisizioni giocherà soprattutto in favore di quegli Operatori che dispongono di buone strategie e grande capacità di esecuzione. Il trucco è di agire in fretta e con decisione, ma questo è possibile se già si hanno le idee chiare all'inizio su ciò che va fatto a valle della conclusione dell'affare, dopo la fase di fusione o di partecipazione. E' qui che veramente si verifica se il valore degli asset acquisiti possono andare su e i ritorni si giustificano meglio. Si tenga presente che il mercato si può surriscaldare di nuovo e chi si è mosso bene oggi potrà trarne un ulteriore vantaggio.

SISTEMA-PAESE ED IT

Come tradizione dell'Assintel Report dedichiamo questi pochi flash finali al tema IT e sistema-Paese, ovvero a come tutti potremmo trarre un migliore vantaggio da un impiego più efficace dell'Information Technology. Come sempre la nostra non è e non vuole essere una presa di posizione a favore o contro questa o quella iniziativa o proposta politica; riteniamo che i nostri interlocutori siano abbastanza maturi per averne delle proprie e, del resto, Assintel, quale associazione rappresentativa ed autorevole di SSI, è referente di precise proposte e siede a numerosi tavoli di discussione e di proposizione. Molto più modestamente il nostro vuole essere un contributo di discussione su alcuni punti che a noi sembrano



essenziali per il progredire del nostro sistema e un migliore impiego delle enormi capacità e risorse che l'IT può mettere a disposizione di un Paese la cui struttura portante, come è arcinoto, è fatta da Piccole e Micro Imprese, oltre che da importanti organizzazioni finanziarie, industriali e di servizi.

Il primo punto in agenda non può essere che l'IT nella Pubblica Amministrazione Centrale, un segmento che, come abbiamo visto nel Capitolo 3, è il quinto per dimensione di spesa IT esterna. In un momento delicato dove *produttività* è la parola d'ordine, l'impulso dato dal Ministro Brunetta e dal suo Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione è molto incoraggiante. La stessa formazione del Dipartimento per la Digitalizzazione e l'Innovazione Tecnologica ai fini del coordinamento e dell'attuazione delle politiche di promozione dello sviluppo della società dell'informazione e delle innovazioni per le amministrazioni pubbliche, i cittadini e le imprese è già una positiva realtà. Obiettivo, come è noto, è l'attuazione del Piano di e-government 2012, un insieme di 80 progetti classificati in 4 ambiti di intervento e 27 obiettivi di governo da raggiungere entro la fine della legislatura. Contestualmente è nato DigitPA, ente pubblico non economico, con competenza nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, che ha ereditato le funzioni del *Cnipa* e opera secondo le direttive del *Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione* per l'attuazione delle politiche, con autonomia tecnica e funzionale, amministrativa, contabile, finanziaria e patrimoniale. DigitPA svolge funzioni di natura progettuale, oltre che di vigilanza, con la missione di contribuire alla realizzazione della *amministrazione digitale* (www.digitpa.gov.it). Tra le altre DigitPA presidia aree importanti quali il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), il Sistema Pubblico di Connettività (SPC), la firma digitale, il programma di adozione della Posta Elettronica Certificata (PEC), la qualità delle forniture e dei servizi ICT. Al momento della chiusura di questo Report, alla guida di DigitPA vi è un commissario straordinario, con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, il cui incarico a luglio di quest'anno è stato prorogato fino all'approvazione del Piano Triennale di DigitPA per il triennio 2011-2013, e comunque non oltre il 31 dicembre 2010.

Finalmente la situazione parrebbe dunque incanalata nel verso giusto, anche se non mancano i fattori di criticità. Lo stesso aver affrontato il problema della modernizzazione delle P.A. nella sua complessità, può produrre piani troppo ambiziosi che, nelle prassi italiane, diventano poi poco produttivi. Pertanto noi addetti ai lavori e semplici "clienti" della Pubblica Amministrazione abbiamo forti attese dai piani attuativi che verranno previsti per il prossimo triennio.



Come si diceva poc'anzi, Assintel, così come altre associazioni dell'IT, si è messa a completa disposizione per consultazioni e proposte nei vari tavoli voluti da DigitPA e dal Ministero. In attesa di ulteriori fatti concreti prendiamo anche spunto da ciò che succede in altri Paesi.

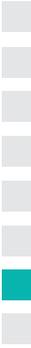
In questo frangente, visti i tagli pesanti all'e-government in UK e Francia, tradizionalmente Paesi leader delle applicazioni IT nella Pubblica Amministrazione, abbiamo guardato molto più ad Ovest e abbiamo appreso da Wikipedia che *Vivek Kundra* è il "*Chief Information Officer*" dell'amministrazione pubblica statunitense, ovvero, ne è il responsabile per l'informatica. Nominato da *Barak Obama* subito dopo il suo insediamento, dopo aver ricoperto il ruolo di *CTO del District of Columbia*, Vivek Kundra si sta rendendo protagonista del rinnovamento voluto da Obama stesso per l'amministrazione e il governo statunitensi, sulla base dei principi strategici di *trasparenza, partecipazione e collaborazione*, contenuti nel breve documento programmatico "Transparency and Open Government".

Il Transparency and Open Government è un *memorandum* di una pagina, inviato personalmente da Obama a tutte le agenzie del Governo Federale per ricordare che il commitment della propria amministrazione alla apertura e trasparenza e alla pubblica partecipazione. Semplicemente vi si annuncia un piano d'azione e si richiama tutte le agenzie al dovere di fare tesoro delle nuove tecnologie per porre l'informazione al centro, in forme facilmente reperibili e utilizzabili da tutti.

I primi passi concreti di Kundra sono stati la realizzazione del portale *Data.gov*, che mette a disposizione del pubblico, in un formato standard che ne permette l'ulteriore elaborazione, i dati prodotti dalla pubblica amministrazione, e la realizzazione del portale *Apps.gov*, che mette a disposizione delle stesse agenzie le applicazioni in Cloud Computing aventi caratteristiche certificate per un utilizzo in ambito pubblico. Se si ha un momento per navigare sui siti *Data.gov* e *Apps.gov* ci si può rendere conto di che cosa sia nella pratica la dichiarazione del governo aperto e trasparente.

Non crediamo che le problematiche di e-government negli Stati Uniti abbiano complessità minori di quelle nel Belpaese, tanto più che gli USA sono il Paese delle lobby. Però laggiù l'approccio *keep it easy* fa proseliti anche molto in alto e, quando si definiscono metriche e responsabili, li si cercano nel sistema industriale e fra gli addetti ai lavori con comprovata esperienza sul campo.

Anche se gli "Act" nostrani vengono un po' più prolissi di quelli di Obama, ci auguriamo comunque di vedere anche noi le nostre Business Apps, Social Media Apps, Productivity Apps ed i nostri Cloud IT Services che fanno funzionare la nostra macchina pubblica ed i nostri Enti Locali.



Forse vedere anche il Vivek Kundra italiano è pretendere troppo, ma chissà, il Ministro Brunetta non manca certo di coraggio e di pragmatismo!

E veniamo alle PMI. Incominciamo da ciò che non è PMI. Al di “sotto” delle Piccole vi sono oltre 3,9 milioni di imprese, giuridicamente di capitale, che contribuiscono per il 71% dell’economia non finanziaria del nostro Paese ed alla occupazione, con oltre 8,7 milioni di addetti. Questo *Quarto Capitalismo*, o *Nano-Capitalismo* che sia, destina una cifra mediamente irrisoria all’IT, anche se non mancano le eccezioni rappresentate da società di servizi, “content intensive” e dalle stesse SSI che appartengono a questo settore. Le micro-imprese si rivolgono per gli acquisti informatici alla distribuzione ed alla rete capillare dei dealer e delle software house locali e, comunque, nella categoria degli acquisti quelli informatici sono sempre meno distinguibili da quelli di elettronica di consumo o di prodotti e servizi Internet. Inoltre cresce enormemente la propensione ad utilizzare un servizio “da remoto”, quando questo sia essenziale per l’attività svolta. Così l’artigiano, titolare di una carrozzeria, trova normale accedere al catalogo dei pezzi del ricambista di riferimento o al sistema della compagnia che assicura il suo cliente coinvolto in un incidente: tutto ciò fa ormai parte del suo quotidiano e farebbe lo stesso anche per la prima nota della contabilità o la fatturazione, se solo il suo commercialista gli mettesse a disposizione queste funzioni via Internet evitandogli il cartaceo. Del resto già scarica i cedolini degli stipendi dei collaboratori da Internet, là da dove il suo centro servizi glieli ha predisposti.

Possiamo discutere se questo sia SaaS o Cloud Computing, non fa la benché minima rilevanza per il nostro carrozziere; forse egli si chiederà perché per anni il suo dealer e var di riferimento siano andati da lui a parlargli di bit e byte o per quale ragione ai commercialisti ed ai professionisti con cui ha a che fare di continuo piacciono così tanto i pony express... Molto più coerentemente si domanderà quanti e quali altri servizi, oltre a quelli del sistema dei ricambi o della compagnia assicurativa gli potrebbero essere altrettanto utili.

In prospettiva l’opportunità SaaS e Cloud Computing riguarderà molto di più questo tipo di aziende, già bendisposte ai servizi da remoto e via Internet, e quelle che presidiano i sistemi con cui essi si rapportano. Non è proprio nel grosso delle Micro Imprese, ma nemmeno delle PMI che, sospettiamo siano ancora alle prese con un forte gap tra ciò che possiedono di IT al loro interno e una predisposizione ancora latente a trasformare e sostituire la loro IT secondo le direttrici del Cloud Computing e, forse, anche dell’Enterprise 2.0. Vi contribuiscono più fattori: la scarsa disponibilità di budget e la bassa presenza interna di risorse IT, fino al forte presidio operato dai fornitori IT, probabilmente ancorati



a logiche di difesa delle loro posizioni. Recenti autorevoli proiezioni mostrano percentuali comprese tra il 3% ed il 6% di PMI che adottano o disposte ad adottare servizi in Cloud Computing.

I *drill down* che Nextvalue ha effettuato durante tutto il 2010 mostrano percentuali più significative, in particolare in alcuni segmenti verticali di mercato e con riferimento ad alcune aree applicative. Ancora presto per trarre conclusioni, ma per certo il volano si è mosso, soprattutto nel comparto delle aziende di servizi.

In fondo la nuova normalità vale anche per le Medie e Piccole Imprese, che richiedendo sempre più forme di integrazione orizzontale, oltre che logiche verticali di catena del valore. I migliori del Made in Italy hanno da tempo compreso come riposizionarsi su di un maggior valore aggiunto, come investire nel brand ed in nuovi servizi ai clienti e come incorporare valore immateriale sia la strada per una nuova crescita. Molte altre PMI lo stanno comprendendo adesso ed intuiscono l'importanza di formulare nuovi e più stretti sistemi di alleanze fra entità complementari, che producono e offrono servizi in un contesto comune. Le tecnologie come il Cloud Computing e l'Entreprise 2.0 facilitano questa trasformazione del marketplace, migliorando il rapporto e l'interconnessione tra imprese, tra imprese e consumatori, tra imprese, servizi pubblici, credito e finanza.

Nonostante la crisi della politica, l'Imprenditorialità tipica italiana non mancherà questo appuntamento e saprà fare la differenza.

* * *

Mentre questo Assintel Report 2010 va in stampa:

- :: Gli investimenti esteri diretti e non finanziari in Cina, ormai divenuta seconda potenza economica mondiale nel secondo trimestre di quest'anno, crescono al ritmo del 21%. (fonte Financial Times – Agosto 2010)
- :: La World Trade Organization chiede all'Unione Europea di cancellare le barriere alle importazioni hi-tech: valgono oltre 11 Miliardi di Dollari i prodotti giunti in UE gravati da tariffe all'importazione. L'eventuale riduzione dei prezzi sarà marginale per distributori e clienti finali. (fonte Il Sole 24 Ore – Agosto 2010).
- :: Secondo Newsweek, l'Italia è al 23° posto sui 100 Paesi presi in considerazione per sistema scolastico, sistema sanitario, qualità della vita, dinamismo economico e sistema politico. Fare business in Italia è difficile: per dinamismo economico raggiungiamo solo il 44° posto. (fonte www.newsweek.com)

- 
- :: Nei primi sei mesi dell'anno il segmento e-commerce del Retail negli Stati Uniti ha superato i 68,9 Miliardi di Dollari, crescendo del +10%. Elettronica di consumo, software, computer, periferiche, PDA, libri e riviste le categorie più in crescita. Nell'online le catene multi-canale guadagnano marketshare rispetto ai pure-player. (fonte ComScore – Luglio 2010)
 - :: Il 25% dei possessori di telefoni mobili in UK, Francia, Germania, Italia e Spagna li usa per accedere ad Internet. Si preannuncia una nuova frammentazione del mercato Mobile. (fonte Morgan Stanley – Luglio 2010)
 - :: Secondo il rapporto Economie Regionali di Banca d'Italia molte imprese hanno risposto alla crisi modificando strategie e prodotti, riportando al proprio interno fasi di lavorazione e proseguendo la ricerca di nuovi mercati di sbocco. Le imprese industriali e di servizi privati prevedono per il 2010 una lieve espansione del fatturato e degli investimenti; quelle che hanno attuato ristrutturazioni e maggiormente investito in innovazione e ricerca, presentano aspettative di crescita più favorevoli. (fonte Bankitalia – Luglio 2010)
 - :: La spesa complessiva per pubblicità nei primi sei mesi dell'anno in Italia è stata di oltre 4,5 Miliardi di Euro, con una variazione rispetto al primo semestre 2009 del +4,7%. Gli investimenti pubblicitari su Internet sono cresciuti del +14,6% e gli inserzionisti del +25,7%. (fonte Nielsen – Agosto 2010)



LA PAROLA *ai* **PROTAGONISTI**

La presentazione dell'Assintel Report è al culmine di un processo di analisi e di raccolta di idee e di preziosi contributi che continua per tutto un anno, contribuendo a ravvivare la community di business dell'IT ed il dibattito tra i suoi innumerevoli stakeholder, siano essi imprenditori, manager o semplici utilizzatori dell'IT. Al lavoro di sintesi forniscono un validissimo contributo i Numeri Uno di rimarchevoli realtà che operano nel nostro mercato; essi hanno accettato di buon grado di esprimere l'opinione che si sono fatti dal loro punto di osservazione privilegiato su alcuni argomenti suggeriti da Nextvalue. I vari punti di vista sono riportati qui di seguito ed in qualche modo estendono e completano la disanima dei punti "caldi" trattati nel Report e testimoniano il fondamentale contributo di alcune delle aziende dell'offerta allo sviluppo ed alla affermazione dell'Information Technology nel nostro Paese.

Gli interventi che seguono sono a cura di:

Enrico Bertoldo - *Direttore Marketing di Amadeus Italia*

Giuseppe Maria Casserà - *Amministratore Delegato di Gesp*

Nicola Ciniero - *Amministratore Delegato di IBM*

Riccardo Di Blasio - *Amministratore Delegato di EMC Italia*

Maurizio Mondani - *Amministratore Delegato di Capgemini Italia*

Guiscardo Pin - *Managing Director di T-Systems Italia*

Sergio Rossi - *Amministratore Delegato di Oracle Italia*

Giorgio Tagliabue - *Amministratore di Elelco*

Valerio Zappalà - *Direttore Generale di Infocamere*

Perfettamente allineati ai principi che rendono il Report uno strumento concreto e fruibile, i nostri Numeri Uno hanno anche preferito raccontarci la proposizione di valore delle rispettive organizzazioni attraverso casi di successo che abbiamo riportato a completamento delle interviste. Questa formula raccoglie un ampio consenso da parte di chi fruisce o propone soluzioni IT nella prospettiva di un migliore allineamento al business.

Cogliamo ancora questa occasione per ringraziare tutti gli intervenuti per la loro disponibilità, sensibilità e cortesia.

ENRICO BERTOLDO

DIRETTORE MARKETING DI AMADEUS ITALIA

Nei programmi di sviluppo del Turismo in Italia quali sono le aree che maggiormente apprezzate o che suggerite come punti di attenzione?

Troviamo apprezzabile lo sforzo che alcune Regioni o Enti Locali stanno mettendo in atto per la fruibilità dei propri servizi e del territorio al turista.

Ovviamente siamo ben lontani dalle altre realtà Europee in questo contesto. L'Italia vive di un approccio al viaggiatore ancora altamente frammentato, che non consente un accesso semplice e funzionale ai servizi tale da far scaturire processi decisionali che le permettano di essere al primo posto delle destinazioni selezionate.

Quello che emerge da questa frammentazione, con tutto ciò che ne consegue, è che il percepito globale del sistema-Paese Italia, in questo ambito, sia ancora molto *vecchio stile*.

Purtroppo nemmeno i picchi di eccellenza di alcune realtà regionali sono riusciti ad innescare questo cambiamento culturale e tecnologico.

In questo percorso del Turismo Italiano per riposizionarsi tra i comparti trainanti il sistema-Paese, che ruolo hanno le tecnologie e le modalità 2.0 e le esperienze che il turista può fare online?

Le nuove tecnologie e la semiotica dell'esperienza 2.0 hanno messo a nudo le aree dove l'Italia si trova fortemente in uno stato di arretratezza rispetto ad altri paesi.

Credo che i messaggi che arrivano dall'ambiente tecnologico e dall'esperienza 2.0 siano forti. Il loro ruolo guida mette tutte le realtà di business nello stato di non potersi esimere dal considerarli e applicarli nelle nuove strategie.

Il perché queste opportunità non siano ancora state sfruttate mi sembra si possano ricondurre alla logica della "volpe e dell'uva acerba".

E' certo che con questo approccio alla continua giustificazione piuttosto che alla visione obiettiva dei fatti, il Turismo Italiano crescerà sempre lentamente.

Come reagiscono i nostri Operatori di fronte ai nuovi stili di vita e alle nuove modalità di fruizione del servizio turistico?

I nuovi Operatori – essendo loro stessi individui sociali collocati in un mondo che fornisce questi stimoli – sono a livello teorico assolutamente d'accordo su quanto accade e sull'attenzione che deve essere posta a questi nuovi fenomeni comportamentali e stili di vita che stanno guidando le decisioni e le preferenze d'acquisto.



Quello che rimane misterioso è il *perché*, se davvero esiste questa consapevolezza, le nuove opportunità non siano poi sfruttate e trasferite nella scelta di applicazioni tecnologiche, user experience più attuali e logiche di tribù virtuali che sono la principale cassa di risonanza del business odierno.

Visti gli ormai ridotti costi della tecnologia che potrebbero favorire l'offerta di servizi evoluti a costi ragionevoli, vista l'apparente chiarezza degli obiettivi e dei bisogni, credo che ci sia ancora un'adesione molto forte a modelli consolidati e a pattern sociologici che non consentano di fare il salto tecnologico e di servizio al turista in tal senso.

Con riferimento a queste dinamiche di Turismo 2.0, quali sono le iniziative che Amadeus sta sostenendo in Italia?

Da sempre Amadeus, leader mondiale della tecnologia per il mondo dei viaggi e del turismo, spinge e crea una cultura dell'innovazione basata sui nuovi sistemi di partecipazione 2.0 e 3.0.

Le soluzioni tecnologiche proposte, che offrono un livello di contenuti e accessibilità uniche nel loro genere, operano in considerazione di queste logiche e nel pieno rispetto di quella che Amadeus considera la nuova *generazione C*, ovvero quella generazione di professionisti del business alla ricerca di soluzioni personalizzate (Customization), che pongono il processo decisionale del Cliente al centro (Customer-centric), che usano logiche distributive inter-canale (Cross-Channel), che abbiano una ricchezza di contenuto da distribuire e vendere (Content) e che possano creare un effetto Community.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo? Come vi predisponete a questo?

L'Expo 2015 è una grande sfida per il posizionamento del sistema economico e turistico lombardo e non solo.

E' l'occasione per provare al mondo che l'Italia è in grado di supportare eventi di questo calibro e durata.

Abbiamo già pronte soluzioni tecnologiche di informazione, distribuzione e prenotazione dei contenuti che consentono ai viaggiatori di tutto il mondo di accedere a quanto l'Expo 2015 potrà offrire.

I nostri sistemi di monitoring e reporting consentiranno inoltre ai player del settore e dell'evento in generale di modulare e proporre offerte in maniera sicura e profittevole.



□ CASE HISTORY

UN SISTEMA DI PRENOTAZIONE PER LE PMI ITALIANE

Il Cliente è una grande Travel Management Company internazionale che serve aziende di grandissimo calibro ma che ha nel proprio portafoglio e nei propri obiettivi di business la penetrazione del segmento della Piccola e Media Impresa Italiana.

L'azienda Cliente ha commissionato ad Amadeus lo sviluppo di un sistema di prenotazione e gestione della trasferta per le piccole e medie imprese, dopo aver condotto una ricerca ad hoc dalle quale sono emersi risultati interessanti e sorprendenti.

In estrema sintesi questi i principali risultati della ricerca:

:: Il 92,5% dichiara di avere un volume di spesa per le trasferte d'affari molto contenuto, uguale o inferiore a 100.000 euro all'anno. Questo dato ci spinge a pensare che, in alcuni casi, è possibile che manchi una reale visione complessiva delle spese attribuibili ai viaggi d'affari. Un sospetto in parte confermato da quanto emerge dalle interviste semi-strutturate, dalle quali si evince che, per questa tipologia di aziende, le spese di viaggio corrispondono quasi esclusivamente a quelle per la biglietteria aerea;

:: Il 68% degli intervistati si serve di un'agenzia di viaggi per l'acquisto dei servizi di viaggio, anche se nella maggioranza dei casi utilizzano anche canali alternativi (contatto diretto con i fornitori, Internet...). Ciò dimostra che buona parte delle aziende anche di ridotte dimensioni si sono già parzialmente differenziate dal rapporto esclusivo con l'Agenzia di Viaggi tradizionale per la prenotazione delle proprie trasferte, individuando nel web e nei canali diretti in generale un'importante risorsa alternativa;

:: Il 76% delle Piccole Medie Aziende che hanno risposto al questionario affermano di non avere implementato alcuna Travel Policy e lo 0,4% addirittura non sa rispondere a questo quesito, ignorando se la propria Azienda abbia implementato o meno delle procedure per regolamentare l'acquisto dei viaggi d'affari. Questo dato suggerisce che i margini di miglioramento, a fronte dell'adozione di programmi specifici, in termini di efficienza e risparmio sono molto ampi;

:: Nella maggioranza dei casi (56%) i viaggi sono prenotati da una (oltre il 46%) o più segretarie (9,9%) ma anche l'abitudine di demandare il processo di prenotazione allo stesso dipendente-viaggiatore è piuttosto diffusa (40,5%). Soprattutto quest'ultimo rappresenta un dato estremamente significativo circa la predisposizione delle Aziende a responsabilizzare il singolo dipendente rispetto alla trasferta, anche da un punto di vista operativo, e quindi alla potenziale predisposizione ad adottare strumenti 'plug & play', in grado di automatizzare e uniformare politiche e processi, rendendoli accessibili anche a livello di singola postazione di lavoro;



∴ *L'utilizzo di Internet come canale addizionale di prenotazione è estremamente popolare (42,5%), a conferma del fatto che il livello di maturità degli utenti-viaggiatori delle PMI italiane rispetto a strumenti online di self booking è in molti casi superiori alle aspettative;*

∴ *I processi decisionali in questa tipologia di Aziende, dove spesso la struttura organizzativa è snella e poggia su poche figure direttive, a volte magari padronali, sembrano essere relativamente semplici e veloci. Questo aspetto, da un punto di vista di chi offre soluzioni e servizi di Business Travel, suggerisce la possibilità di tempi di acquisto più brevi e meccanismi più incisivi per favorire l'adozione di tool specifici per la prenotazione dei viaggi aziendali;*

∴ *Dal punto di vista del Servizio le aree di maggiore interesse rispetto al Business Travel sono per le Aziende: la "rapidità di risposta", che ha ottenuto oltre il 29% delle repliche; la rapidità di risposta è ovviamente direttamente connessa all'utilizzo di un tool che garantisce l'accesso online a disponibilità e tariffe. Anche la categoria "servizio ed economicità" può essere rapportata all'utilizzo di un tool;*

∴ *Rispetto all'eventuale utilizzo di uno strumento automatizzato di prenotazione come strumento di lavoro nella quotidianità, in termini di interesse, il 48% ha risposto affermativamente; rispetto, invece al livello di "prontezza" dell'Azienda stessa in relazione alla possibile adozione di un tool, ben il 60% ha dichiarato di sentirsi pronta, sebbene non interessata.*

La componente di interesse delle risposte, è da ricercarsi nell'atteggiamento favorevole verso strumenti per l'automazione dei processi di prenotazione in Azienda e nella disponibilità ad aprire un tavolo di approfondimento sull'argomento, non escludendo in molti casi la possibilità di addentrarsi in una fase di tipo negoziale.

La soluzione dotata di un albero decisionale semplificato per la gestione delle travel policy più semplici ha consentito al Cliente di avere una valida proposizione e successo nelle vendite delle soluzioni per le trasferte aziendali della piccola e media impresa italiana.

Il nostro Cliente ha affermato: *"avere un partner tecnologico d'elezione come Amadeus che ci ha affiancato e supportato in questa soluzione di business per la piccola e media impresa è un grandissimo asset che ogni azienda che vuole affrontare le sfide del futuro dovrebbe ambire ad avere.*

Questa soluzione oltre ad allargare la nostra quota di mercato ha contribuito a posizionare la nostra Travel Management Company tra le società che offrono gli standard più elevati".

GIOVANNI MARIA CASSERÀ

AMMINISTRATORE DELEGATO DI GESP

A torto alcuni analisti ritengono il Geographical Information Systems una nicchia dell'IT. Immaginiamo non sia di questo parere: che ruolo e che importanza assumono invece i dati geospaziali per i sistemi d'impresa attuali e futuri?

Stabilire se le applicazioni GIS siano o meno “di nicchia” è questione effettivamente complessa e dibattuta e, a mio parere, vagamente inessenziale.

Secondo alcuni, questo settore dell'IT (nato decenni fa in ambiti più accademici che genuinamente industriali) richiederebbe infatti competenze tecnico-specialistiche molto particolari, tali da postulare quindi l'esistenza di una vera e propria nicchia nel settore dell'IT, dotata di regole e dinamiche di mercato a sé stanti.

Secondo altri, viceversa, non ha più senso parlare di nicchia nel momento in cui centinaia di milioni di persone in tutto il mondo accedono quotidianamente a funzionalità di tipo GIS: ogni volta che consultiamo sistemi come Google Maps per individuare il ristorante più vicino o utilizziamo il navigatore della nostra automobile, in realtà stiamo usando un software GIS. Personalmente, ritengo – al di là delle definizioni teoriche e delle dispute di principio – che la crescente disponibilità di dati geo-spaziali sempre più accurati e precisi (dai dati di origine satellitare fino a quelli di geomarketing), unitamente alle librerie di strumenti software capaci di integrare tali dati, giocherà un ruolo fondamentale nello sviluppo di una nuova generazione di applicazioni, capace di creare valore aggiunto in capo alle aziende grazie all'integrazione dell'informazione geografica nell'economia dei sistemi informativi tradizionali.

Perché GESP è oggi una delle principali iniziative imprenditoriali in ambito GIS? Quali sono state le scelte strategiche e, se ci può dire, quali le direttrici lungo cui vi state muovendo per crescere ancora?

GESP ha avuto la fortuna di trovarsi nel posto giusto al momento giusto.

Nel momento in cui le grandi aziende italiane davano inizio al loro ciclo di investimenti per portare l'informazione geografica all'interno dei loro sistemi corporate, GESP ha avuto la fortuna e l'abilità (osservo che uno solo dei due fattori non sarebbe stato sufficiente) di intercettare una parte di questa domanda e di sviluppare per conto di alcune grandi realtà italiane nel settore delle Utilities, della Pubblica Amministrazione e dell'industria, diversi sistemi custom che hanno “fatto scuola”. Il resto è venuto da sé.

Oggi, la vera sfida consiste nel continuare a guardare oltre il confine, con un occhio sempre attento al cambiamento e all'innovazione e l'altro



sempre fisso sull'eccellenza di costo, per poter restituire ai nostri clienti quel valore aggiunto senza cui non si può dare un reale sviluppo.

I linguaggi opensource, le nuove tecnologie per il trattamento e l'acquisizione dei dati geografici, le nuove esigenze funzionali (anche nel comparto della Pubblica Amministrazione locale), i sistemi su piattaforma mobile: è in questi settori che GESp continua a competere con la strategia di sempre, ossia essere il system-integrator di riferimento per l'informazione tecnica e geografica a qualsiasi scala di dettaglio e in qualsiasi settore applicativo: dai sistemi per la gestione dei beni culturali ai metanodotti sottomarini, passando per le applicazioni per la PAL e il geo-marketing.

Che importanza ha avuto il fatto di non limitare il proprio raggio d'azione all'Italia ma di aprirsi ad un mercato internazionale? Quali le opportunità ma anche i vincoli per una impresa italiana che fa questa scelta?

Più che di una scelta, direi, si sia trattato di una vera e propria necessità.

Se si esclude la Pubblica Amministrazione, le aziende italiane in grado di effettuare investimenti di un certo rilievo nel settore si riducono a poche unità e sono tutte stabilmente presidiate dai grandi player di settore, cosa che rende più difficile, in taluni casi, l'accesso diretto a quei clienti per realtà come GESp.

Volendo mantenere l'informazione geografica al centro della propria attività GESp ha iniziato a partecipare con continuità a bandi di gara emessi dalle grandi istituzioni finanziarie internazionali (tipicamente UE, European Investment Bank, ONU, World Bank, ecc.) per la realizzazione di Sistemi Informativi Geografici nei Paesi emergenti. E' stata una scelta vincente principalmente per due fattori: la continuità degli investimenti da parte degli enti sopra citati e la maggiore marginalità delle commesse in questione.

Fra i vincoli incontrati, segnalo l'aspetto legato ai maggiori costi finanziari, dato che la maggior parte delle istituzioni in questione paga solo a lavoro ultimato e a collaudo superato.

Come vede evolvere lo scenario competitivo del GIS nel nostro Paese? E' vero che il sistema è più aperto? Quale messaggio lancerebbe ai concorrenti di GESp in questo momento?

Lo scenario competitivo è effettivamente (e aggiungerei, fortunatamente) molto più aperto oggi rispetto a qualche anno fa.

È finalmente venuta meno la logica dei formati proprietari e si è imposta la logica degli standard. Gli stessi produttori di tecnologia che parevano interessati solo alla vendita di licenze oggi stanno rapidamente cercando di cambiare modello: da "software vendor" a "service provider".



La realizzazione di un efficiente e robusto sistema informativo geografico, insomma, è qualcosa che ha più a che fare con la capacità di erogare servizi professionali di alto livello (consulenza e analisi in primis, ma anche system integration, gestione e trasformazione di basi dati geografiche, servizi di Application Management, formazione e assistenza tecnica, ecc.) che non con la mera vendita di licenze software.

Assisteremo sempre più al proliferare anche in questo settore di Apps e killer application per il settore consumer e questo non potrà in qualche modo non riflettersi positivamente anche sul mercato B2B in cui opera GESp; le aziende saranno sempre più stimolate a ottenere maggiore valore aggiunto dai loro database grazie alla possibilità di utilizzare le componenti spaziali dell'informazione geografica alla stregua di qualsiasi altro dato.

Quanto alla concorrenza, se ricordo bene quel po' di latino che ho studiato al Liceo, il termine "competere" viene da "cum-petere" e significa letteralmente "cercare insieme la soluzione migliore".

Osservo che questo dovrebbe essere esattamente il ruolo dell'industria IT in una moderna economia di mercato: creare valore.

Come per tutte le imprese di servizi IT, il ruolo dei "Talenti" è una delle chiavi del successo. In che cosa si differenzia la vostra strategia di recruiting e di preparazione della forza lavoro?

Ogni tanto, quando nella mia veste di imprenditore mi capita di venire in contatto con alcune realtà del settore creditizio e finanziario, mi si fa notare che la mia azienda (come molte altre del nostro settore) è ancora sotto-capitalizzata rispetto al proprio giro di affari. E' in parte vero, anche se stiamo cercando di porvi rimedio.

Tuttavia, in modo un po' provocatorio, a me piace rispondere dicendo che il nostro capitale sociale ha una particolarità importante rispetto a quello di molte altre aziende: tutte le sere torna a casa propria, salvo poi ripresentarsi puntuale la mattina dopo in ufficio.

In realtà il ruolo dei "Talenti" è fondamentale in un'azienda come GESp, ed è il vero e proprio capitale sociale di cui disponiamo.

Anche in momenti in cui non era facile farlo, GESp ha sempre perseguito una forte politica di investimento in capitale umano, per costruire un gruppo di tecnici altamente specializzati.

Il livello di scolarizzazione interno è molto elevato e le facoltà in cui reclutiamo giovani non sono solo quelle classicamente legate alle Scienze dell'Informazione, ma abbracciano anche molti settori applicativi delle Scienze del Territorio: Urbanistica e Pianificazione del Territorio, Geologia, Biologia e Scienze Naturali, Agraria, Geodesia, ecc, perché ci consentono di parlare la stessa lingua degli utenti dei nostri sistemi.

L'investimento in formazione e in R&D, che possiamo considerare

L'altra faccia della stessa medaglia, è un punto fermo della politica GESP, e continueremo ad assegnargli la priorità più elevata.



□ CASE HISTORY

CPL CONCORDIA – UN SISTEMA GIS PER LA GESTIONE DEGLI IMPIANTI OSPEDALIERI DELLA REGIONE LIGURIA.

CPL Concordia è un gruppo cooperativo *multiutility*, nato nel 1899 a Concordia sulla Secchia (MO), attivo in Italia e all'estero con 1300 addetti e 27 società.

La divisione *Global Service* di CPL Concordia opera ormai da decenni nell'ambito della gestione calore, erogando servizi di *facility management* e di gestione di immobili, con particolare riguardo al settore Sanitario.

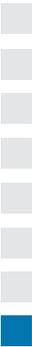
CPL si è affidata a GESP per la progettazione e realizzazione di un sistema informativo per la gestione di tutte le attività di manutenzione relative agli impianti tecnologici ospedalieri della Regione Liguria.

L'incarico affidatoci riguardava quindi la realizzazione di un Sistema Informativo in grado di integrare la componente gestionale (chiamate di intervento, dati descrittivi degli elementi degli impianti) con la componente tecnico-impiantistica, di natura tipicamente grafica e geospaziale (planimetrie, schemi impiantistici, dislocazione degli edifici sul territorio, ecc).

L'elevata esperienza di GESP nella realizzazione di Sistemi Informativi Geografici (GIS) e CAD ha permesso di integrare nel nuovo sistema una componente GIS *web based* per consentire la visualizzazione, la ricerca e l'interrogazione di tutte le componenti impiantistiche presenti nelle planimetrie degli stabili e dei complessi ospedalieri soggetti a manutenzione.

Il progetto pilota, iniziato nel gennaio 2010, si è concluso nel mese di giugno 2010. Alla luce dei positivi risultati ottenuti, i tecnici e i responsabili di CPL hanno confermato l'avvio della seconda fase che prevederà, fra l'altro, il massiccio caricamento dei dati di tutti gli stabili soggetti a manutenzione ed ulteriori implementazioni di funzionalità geospaziali web oriented.

I benefici attesi derivanti dalla messa in produzione del nuovo sistema sono sia di carattere economico sia di fruibilità; la componente grafica di consultazione degli elementi impiantistici risponde infatti alle aspettative di facilità e immediatezza d'uso richieste dagli utenti e dal cliente finale.



NICOLA CINIERO

PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI IBM ITALIA

Quali sono le indicazioni che percepite da parte delle aziende italiane in questo anno di ritorno alla “nuova normalità”? Vi sono comparti che vi sembrano più pronti a ripartire? Quali programmi in particolare state approntando per essi?

Credo che la fase di pesante crisi, da tutti attraversata in quest’ultimo biennio, abbia i mesi contati e che il recupero della normalità, pur differente da quella cui eravamo avvezzi, sia ormai a tiro. Indicatori di varia natura lasciano immaginare una svolta per il 2011. E non solo quelli di livello macro. Noi abbiamo il conforto di indicatori che evidenziano un certo dinamismo da parte della P.A., delle Telecomunicazioni, delle Utility e del Retail. Qui dovrebbero ripartire gli investimenti in IT che, mi preme sottolinearlo, resta il vero abilitatore della crescita. Certo, il processo andrebbe accelerato con il sostegno di pochi e semplici provvedimenti assunti in sede governativa e di questo restiamo in attesa. Per quanto ci riguarda stiamo facendo tutto il possibile e il nostro sostegno all’azienda italiana sta nell’insieme di programmi che assicurano l’integrazione tra le componenti hardware, software e servizi. E’ in questo modo che un’organizzazione abbatta i costi, recupera efficienza e, per questa strada, si assicura una miglior capacità competitiva.

Sempre più frequentemente viene alla ribalta una nuova evoluzione di Internet chiamata Internet delle cose. Nella pratica quali sono le iniziative che caratterizzano il programma Smarter Planet in Italia?

Sono molte, a dire il vero. Una di queste rivolge attenzione alle città perché qui si concentrano sfide e bisogni. E noi interveniamo per “instillare” intelligenza nel modo in cui gli strumenti tecnologici, di cui si dispone in così larga misura, lavorano e interagiscono tra loro. Le reti elettriche e gli acquedotti, le infrastrutture stradali - strade, ponti, segnali - e quelle digitali dedicate alla sicurezza, i sistemi di trasmissione e l’edilizia: tutto ciò può non solo arricchirsi di soluzioni a buon mercato - sensori, contatori digitali, strumenti di radio identificazione, dispositivi senza fili e via dicendo - ma essere trasformato in un’insieme flessibile, governato da nuova capacità di “management”. L’approccio è dunque sistemico e il fine ultimo punta all’eliminazione di sprechi e inefficienze che minano la qualità della vita dei cittadini. Per tutto questo la visione di un nuovo modo di intendere la città - ciò che definiamo “Smart City” - comincia a farsi largo e a moltiplicarsi. Nel corso degli ultimi due anni, IBM ha siglato protocolli di intesa, promuovendo veri e propri Comitati Congiunti per l’innovazione, con le amministrazioni comunali di Parma, Reggio Emilia, Salerno, Bolzano, Pisa, Nettuno, Firenze, Verona. Altre città stanno per aggiungersi.

I progetti ci vedono in prima fila per lo sviluppo dell'infomobility, della scuola, del turismo e del patrimonio artistico, qui con un occhio di riguardo alla disabilità. Poi ci sono la prevenzione dei crimini e la telemedicina, le reti elettriche intelligenti e la tracciabilità dei beni. Fino all'ottimizzazione del flusso delle acque.

Come vede in prospettiva le realizzazioni di Cloud Computing da parte delle Imprese Italiane? Che impatto avrà il Software as a Service nelle proposte di Software applicativo di IBM nei prossimi 12 mesi?

L'incertezza economica che ha esasperato la tendenza all'accantonamento di logiche di investimento di lungo periodo, così come la possibilità di ottenere un ROI in tempi brevi, sosterranno il paradigma dell'IT come servizio e l'approccio pragmatico del "pay per use". Permangono tuttavia ostacoli di non immediata soluzione, alcuni dei quali tipici del nostro contesto industriale. Tra gli aspetti messi in luce da una nostra recente survey, condotta a livello mondiale, emerge che molti sono ancora i CIO italiani esclusi dalla "stanza dei bottoni" e che, nel contempo, i budget IT nelle nostre imprese risultano inferiori alla media globale con pregiudizio per la capacità di bilanciare le risorse per nuovi progetti e per l'ottimizzazione dell'esistente. Se a ciò si uniscono le resistenze tipiche nei confronti di ciò che tenta di innovare modelli tradizionali - intendo, nel caso specifico, i dubbi sollevati dagli stessi CIO in materia di sicurezza dei dati, di controllo della situazione, di rispetto delle policy aziendali - allora si comprende perché c'è bisogno di tempo. Tuttavia, c'è crescente consapevolezza tra imprenditori e capi azienda sul fatto che il Cloud - e quindi anche il "Software as a Service" - avrà implicazioni positive non limitate all'area dell'IT: in gioco c'è la capacità di sviluppare nuovi modelli di business. IBM ne è consapevole al punto da avere nel Cloud una delle componenti di punta della propria offerta, con formule allineate a tutte le esigenze.

Nella vostra esperienza con i CIO di aziende che rappresentano l'eccellenza nel mondo, come rispondete ai bisogni emergenti di questa figura chiave nel processo d'innovazione dell'azienda?

Ci adoperiamo, per quanto possibile, nel favorire il processo di ridefinizione manageriale di un ruolo strategico per la trasformazione di ogni azienda. I risultati ci sono testimoniati dalla CIO Study 2010 e dal dato italiano: sul campione nazionale di 166 intervistati, in maggioranza rappresentativi della media impresa, il 60% - contro il 55% del campione mondiale - dichiara di dedicare tempo all'innovazione e alla crescita, contro un 40% impegnato in attività informatiche tradizionali. E questo non credo rifletta solo un modello a tendere. Personalmente posso testimoniare





l'esistenza di un crescente numero di CIO interpreti e promotori di progetti che portano efficienza alle aziende. Vedo attenzioni per la Business Intelligence e le modalità avanzate di analisi delle informazioni, per i progetti di Virtualizzazione e di armonizzazione del Software applicativo. Ma non manca interesse per le soluzioni di mobilità e di comunicazione unificata, per i tool di collaborazione, il social networking e il Web 2.0. Tutto questo è destinato a produrre reali cambiamenti nel modo di lavorare e quindi alla competitività. E questi mutamenti, indotti dai CIO, sono a loro volta elementi importanti di un'evoluzione del nostro tessuto imprenditoriale verso nuove capacità di creazione del valore.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo? Come vi predisponete a questo?

Gli impatti sono legati all'innovazione di un intero sistema. Si pensi, con un orizzonte temporale di ancor più ampio respiro, alle potenzialità di sviluppo tecnologico di cui beneficerebbe il mondo imprenditoriale e industriale. L'Expo è dunque un mezzo, non il fine. Il mezzo per dare impulso a una visione strategica, improntata al pragmatismo, come quelle che ci testimoniano altri Paesi da tempo impegnati a investire nel futuro. Noi siamo ovviamente pronti a fare la nostra parte, come testimonia la presenza di IBM ai diversi ai tavoli di lavoro istituzionali. Ed è una parte importante, ritengo, perché l'esperienza di IBM, maturata in contesti d'ogni tipo, sia all'estero sia nel nostro paese, costituisce il miglior viatico per una proficua, tangibile collaborazione. Per dare al sistema Italia, non solo all'Expo, una chance. Però bisogna crederci, tutti insieme, e garantire quanto più impulso possibile. Ora, senza ulteriore indugio.

□ CASE HISTORY

UNICREDIT REAL ESTATE: TUTTI GLI ASSET IMMOBILIARI NEL DATA WAREHOUSE IBM COGNOS

UniCredit Real Estate è la società specializzata nella gestione del patrimonio immobiliare di UniCredit, uno dei principali gruppi bancari italiani, con oltre 160.000 dipendenti e 10.000 filiali in 22 paesi. Con circa 500 dipendenti, UniCredit Real Estate gestisce 6.000 immobili, pari a una superficie totale di 3,5 milioni di mq.

L'attuale struttura di UniCredit Real Estate è nata nel 2008 con l'integrazione tra le società immobiliari di UniCredit e di Capitalia. Un'operazione che ha incrementato la complessità: oltre alla gestione del parco immobili, con gli obiettivi di contenimento dei costi e valorizzazione degli asset, il suo business vede ogni anno lo sviluppo di 600 progetti straordinari di razionalizzazione degli spazi delle diverse



Società del Gruppo.

UniCredit Real Estate era quindi alla ricerca di uno strumento di pianificazione e monitoraggio che consentisse di verificare puntualmente l'andamento di costi e ricavi in relazione ai budget previsti. Serviva distinguere tra costi ordinari - affitti, manutenzione, pagamento dei servizi di pulizie e delle utenze - e quelli legati ai molti progetti di ottimizzazione degli spazi, d'apertura-chiusura e ristrutturazione delle filiali, d'innovazione e sostenibilità ambientale.

Nel gennaio 2009, la società ha deciso di adottare le soluzioni di Business Intelligence e di Planning di IBM Cognos. Una scelta agevolata dal fatto che le piattaforme IBM Cognos sono da tempo utilizzate all'interno del gruppo UniCredit in diverse aree di business.

IBM Cognos per il Planning ha assicurato i benefici attesi: ora è possibile monitorare in tempo reale l'andamento di costi e ricavi sotto prospettive diverse, per esempio per voce di costo o per responsabilità di budget, separando gli impatti dell'attività ordinaria da quella progettuale. La possibilità di eseguire rapidamente le analisi di tipo "what if" permette di compendere sempre meglio l'impatto delle decisioni strategiche del Gruppo sui costi immobiliari.

Con "Business Intelligence IBM Cognos" è anche possibile realizzare i "Tableau de Bord" per il Top Management e per i responsabili delle principali aree di business, oltre alla produzione di report specifici che facilitano l'attività operativa a tutti i livelli dell'azienda, grazie alla creazione di un unico Data Warehouse il quale raccoglie i dati provenienti da sistemi e fonti diverse.

Lo strumento di Business Intelligence è quindi dedicato a tutti i colleghi e a tutti i livelli aziendali, con il coinvolgimento di circa 500 persone.

In quest'ottica, gli strumenti IBM Cognos sono stati immediatamente percepiti come veri abilitatori poiché permettono una vista a 360° garantendo il quadro completo e sempre aggiornato delle informazioni, ora disponibili in modo rapido e sistematico.

Un valore aggiunto per il business.



RICCARDO DI BLASIO

AMMINISTRATORE DELEGATO DI EMC ITALIA

Quali sono le indicazioni che percepite da parte delle aziende italiane in questo anno di ritorno alla “nuova normalità”. Vi sono comparti che vi sembrano più pronti a ripartire? Quali programmi in particolare state approntando per essi?

Forse è presto per parlare di “ritorno alla normalità” a livello economico nazionale, ma è indubbio che alcuni segni di ripresa, più o meno evidenti, ci siano. Alcuni mercati stanno riprendendo, alcune aree geografiche si stanno rivelando interessanti, anche oltre le previsioni, alcuni concetti stanno facendosi largo tra i decisori aziendali. Quello che però in questa fase non cambia è la ricerca dell’efficienza. Prima intesa come pura e semplice riduzione dei costi, ora vista anche come volano per possibili nuovi investimenti. E’ chiaro però che le aziende oggi valutano queste possibilità con molta prudenza ed in questo senso soluzioni flessibili e scalabili, che permettano di partire con investimenti minimi e commisurati alle possibilità attuali, ma che possano successivamente evolvere, a coprire eventuali nuove possibilità ed opportunità, sono fondamentali. Le aziende non si possono più permettere di immobilizzare il capitale, né di costruire infrastrutture rigide, che non consentano loro la necessaria reattività di fronte ad un mercato molto dinamico, di cui è difficile prevedere le evoluzioni nel medio periodo. Se i segnali di ripresa interessano più mercati verticali, probabilmente sono più evidenti presso le aziende più grandi, quelle che operano a livello globale e presso quelle, anche di medie dimensioni, che puntano molto sull’export. EMC si rivolge a questi mercati potenziali con la forza di soluzioni flessibili, che permettono alle aziende di archiviare e gestire nella maniera più efficace i loro dati, gli asset aziendali più preziosi, indipendentemente dal fatto che si tratti di grandi o di medie aziende. Per alcuni mercati verticali, come ad esempio il Manifatturiero ed il Finance, disponiamo di un canale commerciale dedicato, in grado di tramutare conoscenze e competenze specifiche in soluzioni che siano di concreto supporto al business. Questo senza contare i nostri numerosi Partner, molti dei quali hanno forti competenze in specifici mercati verticali.

EMC collabora inoltre con l’ecosistema dei Service e Solution Provider nel supporto al loro modello di business implementando le attuali infrastrutture con le funzionalità Cloud e Virtualizzazione

Quali sono le aree di offerta, le soluzioni ed i servizi su cui EMC punta in Italia e su cui focalizzerà la propria azione nei prossimi 12 mesi?

Sicuramente il Cloud Computing sarà uno dei Leit Motiv del prossimo anno e per EMC il Cloud Computing si declina nel concetto di Private Cloud, ossia un’aggregazione di risorse cui i clienti possono accedere in

modalità *as-a-Service* quando e come le loro necessità di business lo rendano opportuno o necessario. Si tratta di un modello che permette ai clienti di sfruttare al meglio gli investimenti, dimensionandoli in maniera adeguata ed evitando possibili sprechi. EMC dispone di tutte le risorse necessarie per la realizzazione di Private Cloud in grado di rispondere in maniera completa ed efficace ad ogni necessità aziendale, soddisfacendo ogni requisito in tema di affidabilità, scalabilità e sicurezza. Nel corso dell'anno, EMC rafforzerà ed estenderà quest'offerta, andando a coprire in modo sempre più completo le esigenze di clienti reali e potenziali, in cerca di soluzioni sempre più efficaci per la gestione dei dati e delle informazioni, per il consolidamento dell'infrastruttura, per l'ottimizzazione dei processi di backup e ripristino, per la sicurezza e più in generale per la creazione di sistemi informatici flessibili ed affidabili, che siano di reale supporto al business aziendale.



Come si articolerà in Italia il recente accordo di Virtual Computing Environment Coalition siglato con CISCO e VMware?

Virtual Computing Environment (VCE) è la coalizione siglata tra EMC, Cisco e che vede la partecipazione anche di VMware, nostra consociata, ed Intel.

Un'alleanza tra leader di mercato capaci di condividere una visione vincente e innovativa nell'ambito del Cloud Computing e di unire il meglio della propria tecnologia e competenza: Cisco con le tecnologie UCS di recente introduzione sul mercato, EMC con le tecnologie leader nell'ambito dello Storage, dell'Information Security (RSA) e Unified Infrastructure Management (IONIX) e VMware con le piattaforme di Virtualizzazione. E' un veterano dell'IT, come Michael D. Capellas, ad essere stato scelto quale CEO della Newco nata per fornire al cliente soluzioni semplici, il più possibile pre-costituite e per avviare rapidamente i nuovi ambienti senza criticità.

I moduli V-Block, per esempio, annunciati all'inizio per il segmento alto del mercato e destinati poi, come nostro solito, a diffondersi anche verso un'utenza più ampia, anche di PMI, sono una prefigurazione delle infrastrutture IT di domani: sistemi rack in cui potranno entrare server compatti, unità di storage, elementi di rete. Ci si potrà trovare quindi i server e la connettività Nexus di Cisco, storage orientato ai *Cloud Privati* come i nostri V-Max, i layer di Virtualizzazione forniti da VMware, il nostro software di gestione delle risorse, senza dimenticare ancora l'offerta di soluzioni per la sicurezza che fanno capo alla nostra RSA.

Queste soluzioni sono, inoltre implementate, congiuntamente ad Accenture, all'interno dell'ABIC, (Accenture Innovation Center for Broadband), centro di competenza ed eccellenza di Roma.



Altro frutto di questa Alleanza con Cisco e VMWare è il Solution Center realizzato presso Lutech, partner certificato VCE, destinato a fornire una Virtualizzazione “chiavi in mano” per le PMI.

Grazie a questi traguardi il supporto ai clienti diventa ancora più forte: in un contesto di mercato sempre più difficile riusciamo a proporre soluzioni di evoluzioni IT efficienti, scalabili, sicure ed integrate per rispondere, con concretezza, alle esigenze dei clienti ed accelerare il viaggio e la trasformazione verso il Cloud Computing.

Che ruolo hanno le soluzioni software e in particolare quelle legate alla gestione dei processi aziendali all'interno della strategia EMC?

I processi aziendali non possono prescindere dai dati che trattano, che sono e rappresentano la ricchezza di ogni azienda. E nei dati è la forza di EMC, azienda da sempre dedita principalmente alla gestione del dato nel suo intero ciclo di vita, dalla creazione all'archiviazione, dall'utilizzo quotidiano fino alla sua eliminazione. Se EMC ha costruito la sua leadership nel mercato dello storage, oggi questo business contribuisce al 40% circa del fatturato globale in quanto, negli anni, l'azienda ha esteso il proprio raggio d'azione a coprire numerosi aspetti di quello che va sotto il nome di data ed information management.

Grazie ad una serie di acquisizioni – quasi 50 dal 2002 ad oggi e quasi tutte in ambito software e servizi – siamo ora in grado di offrire ogni tipo di supporto in tema di dati, dalla gestione all'archiviazione, sempre con la massima efficienza, affidabilità e sicurezza. Questo è un nostro fattore di differenziazione rispetto ad ogni altro player sul mercato e rende EMC un'azienda vicina al “cuore” dei clienti, a cominciare proprio dai loro dati.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo? Come vi predisponete a questo?

Potenzialmente, una volta superate le ultime difficoltà di cui leggiamo in questi giorni, l'Expo 2015 può sicuramente rappresentare un volano per molte realtà, in particolare quelle impegnate nel cosiddetto *Made in Italy*. Sarà un'occasione di grande visibilità, in cui si potranno mettere in luce le realtà italiane più innovative, quelle che saranno state in grado di guadagnare efficienza riconsiderando i propri processi e sistemi informativi. In questo momento, EMC si pone in ascolto. Nei tavoli di lavoro istituzionali ed associativi, ma anche in diretta e stretta collaborazione con le Amministrazioni Pubbliche coinvolte, il Comune di Milano e la Regione Lombardia, EMC ha già iniziato a condividere vision e soluzioni per rispondere alle necessità ed opportunità che dovessero crearsi sul mercato, con le competenze e l'esperienza che caratterizzano il nostro staff consulenziale, tecnico-commerciale.

□ CASE HISTORY**EMC DOCUMENTUM A SUPPORTO DEL DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA**

Il sistema informativo dell'Amministrazione penitenziaria è nato nel 1970. Nel tempo si è evoluto, e nel 2001 all'interno del DAP, il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, del Ministero della Giustizia è stato introdotto il Protocollo Informatico con l'intento di avviare un processo complessivo di gestione documentale con adeguati sistemi di workflow.

Ad oggi, per ogni detenuto viene aperto un fascicolo personale gestito sia a livello centrale, presso il Dipartimento, che sul territorio, nella singola struttura penitenziaria. Ad ogni trasferimento il fascicolo viene riprodotto.

Il fascicolo viene collegato con i dati strutturati dell'anagrafe nazionale, tramite il codice univoco di identificazione (CUI), per richiedere la posizione giuridica, i movimenti ed il cartellino segnaletico del detenuto di cui si sta consultando il fascicolo. Il sistema è collegato con il protocollo per il reperimento dei documenti, digitalizzati e archiviati in Documentum su tutto il territorio nazionale.

La conservazione in un centro unico di raccolta, cui si potrà accedere non solo per fini amministrativi di gestione penitenziaria ma anche per attività investigative e di polizia giudiziaria, consentirà, per esempio, di rispondere meglio alle sempre maggiori richieste della Direzione Nazionale Antimafia per ottenere informazioni rapide, flessibili e complete, e alle necessità di integrazione con la banca dati delle misure cautelari personali di prossima attivazione.

Il caso del Dipartimento di Amministrazione Penitenziaria (DAP) è un esempio calzante di come le soluzioni di gestione documentale di EMC possano supportare in modo efficiente processi che toccano potenzialmente tutti i cittadini, e che di informatizzato non hanno storicamente nulla, o quasi. In questo caso specifico vediamo come processi fino a poco tempo fa basati sulla carta e su procedure manuali possono essere rivisitati, a volte rivoluzionati, per arrivare a numerosi vantaggi reali, a livello di gestione, di uniformità delle informazioni, di tempestività nella loro diffusione e di sicurezza. EMC Documentum in questo caso si è trovata ad essere il "cuore" di un sistema complesso, mettendo a disposizione di tutti gli interessati i vantaggi di un approccio informatizzato, centralizzato e gestibile e capace di supportare correlazioni.



MAURIZIO MONDANI

AMMINISTRATORE DELEGATO DI CAPGEMINI ITALIA

Nella Vs. esperienza come stanno evolvendo i servizi di consulenza, di sviluppo e gestione dell'IT alla luce dei fenomeni che si vanno affermando come quello del Cloud Computing?

Il maggior vantaggio del Cloud Computing sta nell'introduzione di modelli alternativi di acquisizione e consumo dei Servizi IT, erogati attraverso i nuovi approcci SaaS, PaaS, IaaS.

Attraverso una dettagliata analisi sull'adozione di modelli misti di servizio, dove parti dell'architettura IT sono delegate all'esterno, il mercato a parer nostro ha individuato con una certa precisione i vantaggi derivanti dal Cloud Computing in termini di infrastruttura, di licensing, di riduzione delle risorse dedicate alla gestione dell'applicazione e, in particolare, del contributo proveniente dalla riclassificazione dei costi nei budget operativi.

In parallelo, la flessibilità e la riduzione dei tempi di sviluppo indotti dal Cloud Computing permette alle aziende di introdurre nuovi modelli di business e crearsi nuove opportunità di prodotto/servizio integrando nuovi applicativi all'interno della propria architettura IT.

In un tale contesto, le società di servizio IT sono chiamate a supportare i propri clienti nell'individuare e abilitare una strategia Cloud che permetta loro di ottenere i vantaggi sopradescritti. In particolare, le aziende a noi stanno chiedendo di supportarli nella definizione della roadmap di trasformazione dallo stato attuale all'adozione del Cloud Computing nelle sue varie forme aggiungendo alla dimensione tecnologica, organizzativa e di processo anche la parte di approvvigionamento e gestione delle performance (SLA): diventa a questo punto fondamentale per le società di servizio IT non solo l'aggiornamento delle competenze e l'esperienza internazionale ma anche la rete di partner e alleanze che sono in grado di mettere in campo per poter suggerire ai propri clienti la selezione del servizio Cloud più appropriato.

Come per tutte le imprese di servizi IT, il ruolo dei "Talenti" è una delle chiavi del successo. In che cosa si differenzia la vostra strategia di recruiting e di preparazione della forza lavoro?

La capacità di gestire i Talenti porta, necessariamente, all'implementazione di strategie e politiche HR focalizzate su: opportunità di partecipazione, sviluppo del potenziale, condivisione della conoscenza e delle informazioni.

In Capgemini questo è reso possibile attraverso un attento esame di selezione ed identificazione in cui il Management è direttamente coinvolto e dove le principali caratteristiche necessarie per la definizione di "Talento"



sono state condivise. I Talenti individuati sono gestiti in funzione dell'attività svolta all'interno dell'azienda e, per la loro crescita, abbiamo definito dei percorsi di carriera specifici idonei a sviluppare il loro potenziale.

Noi dedichiamo ai Talenti un'attenzione costante e personale; per questo, oltre all'attenzione da parte del responsabile, il singolo è accompagnato, nel proprio percorso all'interno dell'azienda, da una figura senior, il mentor, che ha il compito di seguirne l'evoluzione creando un canale di comunicazione e confronto preferenziale.

I servizi gestiti sono una componente molto importante nel vostro mix di offerta. Quali tipologie di aziende sono meglio predisposte a fruirne e quali i trend che osservate?

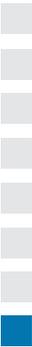
La nostra offerta si rivolge ad un target rappresentato idealmente dai leader in Italia. Nel nord Italia siamo inoltre presenti nel cosiddetto midmarket, nella sua fascia più alta che fa riferimento alle aziende sopra gli 80-100 Milioni di Euro di fatturato l'anno. Per via della nostra spiccata vocazione internazionale, riserviamo un'attenzione particolare a quelle aziende che si trovano ad affrontare problematiche manifatturiere o commerciali anche fuori dai confini nazionali.

Nel fatturato di Capgemini Italia, osserviamo un sostanziale bilanciamento nei cinque settori principali: il Manifatturiero (oltre al retail e distribuzione) pesa per il 27%, la Pubblica Amministrazione per il 25%, Banche e Assicurazioni per il 22%, l'ambito Telecom (più media ed entertainment) per il 16%, e infine il settore Energy & Utilities per l'11%. Considerando l'attuale congiuntura economica, sono soprattutto i financial services i settori suscettibili di registrare un rinnovato movimento in termini di IT spending.

Che importanza rivestono le problematiche di Enterprise 2.0 nell'ambito dei vostri interventi?

Gli strumenti, che vengono definiti come appartenenti al Web 2.0 stanno creando un vero e proprio mercato differente con il quale le imprese e i loro modelli organizzativi stanno iniziando a confrontarsi realizzando ciò che viene definito "Enterprise 2.0", che vede l'evoluzione delle dinamiche del Web 2.0 all'interno dei processi aziendali, coinvolgendo dipendenti, partner e clienti.

La base di questo nuovo modello è costituita dalla relazione tra il fornitore e la comunità, che sempre più spesso si configura come rete sociale e che consente di creare variazioni o evoluzioni dei prodotti tramite un meccanismo di domanda di tipo "pull" che esprime costi e rischi minori rispetto al modello di marketing tradizionale di tipo "push". Questo tuttavia non è che un aspetto. Per poter sviluppare un modello di business



di tipo interattivo è necessario confrontarsi con cambiamenti aziendali in termini di funzioni, sistemi, ruoli e responsabilità che necessitano un piano di business transformation o la creazione di nuove divisioni. I processi aziendali che fra i primi hanno colto le potenzialità di questo nuovo contesto sono quelli legati al marketing. Probabilmente questo è avvenuto per maggiore familiarità con le nuove tecniche di comunicazione di queste funzioni ma è possibile portare un aumento di valore lungo tutta la filiera del business con l'introduzione di nuovi modelli di governance.

Risulta chiaro che, se la tecnologia (come enabler) ha portato al cambiamento del modello di business e la combinazione di business e tecnologia ha decretato il successo di nuovi mercati, è necessario partire dalla tecnologia per sviluppare e supportare il cambiamento, integrandola in una nuova vision per l'evoluzione del proprio modello di business.

In quest'ottica nasce TechnoVision, una metodologia sviluppata da Capgemini che, tramite un approccio che tiene conto delle nuove evoluzioni dei mercati, guida le aziende nella definizione e nell'adozione dei nuovi modelli di business utilizzando la tecnologia come fattore abilitante al cambiamento.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo. Come vi predisponete a questo?

Sostenibilità e flessibilità rappresentano gli aspetti peculiari per poter confrontarsi al meglio con le opportunità offerte dalla fiera internazionale.

Dal punto di vista organizzativo, la sfida più rilevante diventa quella di riuscire a programmare un evento di straordinaria complessità con un anticipo di cinque anni, senza subire l'evoluzione di un settore come la tecnologia, notoriamente influenzata dal fenomeno del trend.

La flessibilità rappresenta dunque la risposta più efficace per scongiurare il rischio di costruire prodotti che possano rivelarsi fuori moda. Diventa fondamentale progettare più soluzioni possibili, con la possibilità di scegliere in seguito quelle che più si prestano ad interpretare le tendenze future.

E' importante riuscire a costruire una piattaforma che sappia sviluppare le formule più innovative, e che sia in grado di veicolare numerosi progetti sia ai visitatori fisici che a quelli virtuali, attraverso una sorta di modello atomizzato che coinvolga sponsor ed espositori.

Questo non può certamente prescindere dallo sviluppo di un prodotto sostenibile in cui il software interpreti al meglio la filosofia del riuso e la specificità del territorio perché, per avere successo, Expo 2015 dovrà essere innanzitutto milanese. Con l'Information Technology dobbiamo fare in modo che l'isola dell'Expo sia immersa, radicata nel territorio. Ben oltre i limiti temporali dell'evento.

□ CASE HISTORY**SISTEMA INFORMATIVO TURISTICO PER IL COMUNE DI MILANO**

Il Comune di Milano ogni anno organizza centinaia di eventi cittadini e raggiungerà nei sei mesi dell'Expo 2015 l'obiettivo dei 7.000 eventi, con una media di 40 al giorno.

In questo scenario di forte impatto sui processi di programmazione e gestione degli eventi, l'Amministrazione Comunale ha deciso di rivitalizzare l'immagine di Milano sul piano turistico tramite nuove politiche di marketing e comunicazione in sinergia con gli enti appartenenti al Sistema Turistico Milanese per lo scambio e l'integrazione di informazioni.

Il Comune di Milano ha scelto Capgemini come partner tecnologico per la realizzazione del nuovo Sistema Informativo Turistico (SITur). In particolare Capgemini ha supportato la Direzione Centrale del Turismo nell'identificare i servizi e gli strumenti da realizzare con il nuovo sistema adottando soluzioni tecnologiche innovative. Il sistema è costituito da due componenti integrate: la prima realizzata da un'applicazione sviluppata ad hoc che permette la gestione e la geolocalizzazione degli spazi e degli eventi di Milano a supporto del processo di organizzazione degli eventi. La seconda è il vero e proprio portale web del turismo a supporto della promozione degli eventi e del ricco patrimonio architettonico e culturale della città.

L'adozione di metodologie proposte da Capgemini (ASE™ e UPM), nell'ambito del disegno dei servizi e nell'implementazione, basate su oltre 40 anni di esperienza internazionale, hanno contribuito alla definizione di un "prodotto" di elevata qualità. L'integrazione dei dati messi a disposizione dai partner del sistema turistico milanese (es.: fiera Milano) completano l'offerta informativa al cittadino.

Oggi il nuovo Portale del Turismo, caratterizzato da elevata usabilità e conforme alla normativa sull'accessibilità, è in grado di offrire a cittadini, turisti e Operatori della città, servizi avanzati (georeferenziazione, calendario eventi, mediagallery, prenotazione alberghiera, previsioni meteorologiche), sgravando l'Amministrazione dalla gestione degli stessi.

La promozione del territorio da parte del Comune di Milano è stata amplificata su differenti canali: Capgemini ha reso possibile la multicanalità del servizio turistico grazie alla gestione multiplatforma (per PC, MAC, iPhone, iPod Touch) che raggiunge gli utenti in tempo reale per informarli sugli eventi in programmazione.



GUISCARDO PIN

MANAGING DIRECTOR DI T-SYSTEMS ITALIA

Quali sono le indicazioni che percepite da parte delle aziende italiane in questo anno di ritorno alla “nuova normalità”. Vi sono comparti che vi sembrano più pronti a ripartire? Quali programmi in particolare state approntando per essi?

Il mercato dei servizi ICT sembra dare segni di un cauto risveglio, anche se le aziende, nel loro complesso, mostrano un comportamento più accorto e consapevole nelle proprie strategie di sourcing, operando scelte puntuali e specifiche per i diversi settori.

Nel settore Finance i servizi infrastrutturali (Virtualizzazione, consolidamento, DR/BC) sono ormai diffusi e il VoIP ha avuto un’ampia implementazione; buone opportunità per il mondo assicurativo nella Systems Integration associata a progetti strategici (per es. front-office) o a programmi di adeguamento alle normative o a soluzioni di risk assessment; nuove applicazioni di telecomunicazione si stanno sviluppando verso servizi di mobilità (per le Banche: mobile payments, F2M services, ...) o di localizzazione (per le Assicurazioni: GPS/satellite, ...).

Nei settori del Manufacturing e dei Servizi intravediamo opportunità sia per la manutenzione e gestione di sistemi di “running” (ERP/SAP, SCM) sia per nuovi progetti di integrazione (CRM/BI/DW). L’innovazione e la semplificazione guideranno le decisioni di spesa ICT: architetture flessibili, sistemi e ambienti aperti, efficaci applicazioni dal punto di vista dei costi.

I tempi sono maturi per un’ampia divulgazione del VoIP/IP Communications e per la realizzazione di soluzioni strutturate di Unified Communications.

La P.A. Centrale mostra interessanti opportunità legate all’aggiornamento tecnologico e infrastrutturale: vi è ancora spazio per l’outsourcing (in gran parte “selettivo”), per progetti e soluzioni in ambito Disaster Recovery e Business Continuity, Sicurezza, VoIP, gestione documentale, architetture ASP. La P.A. Locale presenta priorità diverse ed eterogenee maggiormente legate a progetti di systems integration e a servizi infrastrutturali per i grandi centri urbani e per alcune tra le principali regioni italiane.

I servizi gestiti sono una componente molto importante nel mix di offerta di T-Systems. In relazione alla Vs. esperienza, quali sono le aziende meglio predisposte a fruirne e quali trend osservate in Italia?

La complessità e velocità dei cambiamenti che le aziende devono attuare per difendere ed accrescere il posizionamento competitivo sui mercati, la disponibilità di tecnologie sempre più avanzate che siano supporto e leva dei cambiamenti, rendono sempre più improbabile - e spesso diseconomica -

la gestione dell'ICT aziendale basata sul ricorso alle sole risorse interne.

Questo approccio vede il fornitore di “managed services” impegnato nell'offrire servizi tecnologicamente all'avanguardia, processi efficienti e standardizzati per settori e microsettori, individuazione e adozione di best practice. Per l'azienda utente questo si traduce nell'accesso a competenze e tecnologie in grado di promuovere innovazione ed efficienza, allineamento dell'ICT alle esigenze aziendali con ottimizzazione dell'uso delle risorse, riduzione dei costi diretti e indiretti.

Le aziende maggiormente in sintonia con questo processo di cambiamento nella fruizione dei servizi ICT sono quelle che potranno trarre maggiori vantaggi. Si tratta di aziende che percepiscono il valore dell'ICT come strumento vitale di differenziazione strategica rispetto ai concorrenti, aziende che cercano nell'ICT la chiave del segreto per migliorare ed automatizzare i propri processi, diversificare i canali, arricchire i modelli organizzativi, e non solo ridurre i costi operativi dei data center e delle tecnologie associate.

L'evoluzione e la convergenza delle tecnologie digitali verso paradigmi quali il Cloud Computing, la Virtualizzazione, il Software as a Service, la Unified Communications supportano le nuove modalità di delivery ispirate alla flessibilità, alla velocità dei cambiamenti, all'ottimizzazione e all'efficienza del servizio, grazie anche a modelli di tipo pay-per-use.

La capacità di trarre vantaggio da un modello di tipo “managed services” diventa uno strumento per migliorare l'efficienza, la flessibilità e la capacità di gestire strutture organizzative complesse e diffuse che richiedono l'accesso integrato e collaborativo alle informazioni aziendali ed extra aziendali.

Nella vostra esperienza con i CIO di aziende che rappresentano l'eccellenza nel mondo, come rispondete ai bisogni emergenti di questa figura chiave nel processo d'innovazione dell'azienda?

Al tavolo di confronto con i CIO delle aziende clienti non si può più parlare unicamente di risparmio, skill o ricerca di efficienza, ma è necessario valorizzare l'idea di una “business technology” al servizio dell'azienda e dei propri clienti, una tecnologia attraverso la quale sviluppare nuovi prodotti e servizi. Al CIO viene quindi richiesto un dialogo diretto con il Top Management e una capacità di veicolare in azienda l'offerta ICT disponibile sul mercato.

T-Systems Italia opera da sempre a stretto contatto con i CIO delle maggiori aziende del Paese, proponendo loro una visione concreta dell'evoluzione dei modelli di fruizione e di delivery dei servizi offerti dai sistemi informativi aziendali: dagli aspetti riguardanti i cambiamenti architetturali a quelli relativi agli aspetti organizzativi della funzione IT, in termini di governance complessiva dei sistemi e di nuove competenze



richieste, temi quali Virtualizzazione e Cloud Computing, Unified Communications, SaaS, ...).

Cosa suggerisce ad un'Associazione come Assintel per intensificare il proprio ruolo di catalizzatore delle istanze di crescita del mercato e degli Operatori dell'IT?

Il ruolo di sostenitore delle attività di generazione contatti con imprese e istituzioni è una delle peculiarità che maggiormente vengono riconosciute ad Assintel. E' su questa linea di azione che chiediamo all'Associazione di proseguire con impegno sempre crescente.

Creare una comune cultura all'interno delle imprese al fine di promuovere l'ICT come decisivo elemento valoriale per il business è l'altro tema fondamentale su cui riteniamo l'Associazione debba focalizzare progetti e iniziative.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo? Come vi predisponete a questo?

Expo 2015 è senza dubbio una grande occasione per l'economia di tutta la regione. Si parla infatti di progetti all'avanguardia in fatto di infomobilità e logistica, eco-sostenibilità e sicurezza, servizi di connettività, sistemi digitali per il turismo. Tutti ambiti nei quali l'ICT può giocare senza dubbio un ruolo fondamentale. L'occasione da non perdere è quella di dimostrare come – concretamente - Internet, le applicazioni, le reti a banda larga e i servizi informatici possono rendere più facile l'interazione fra gli individui e la società. Sanità e trasporti sono due aree che riflettono questo disegno. Sicurezza delle persone e sistemi di e-ticketing rappresentano altre possibili soluzioni utili a edificare, a supporto dell'evento e, in proiezione futura, dell'intero tessuto urbano, un'infrastruttura di base evoluta e realmente abilitante.

L'idea di realizzare città digitali, innovative e intelligenti al servizio di chi le vive va assunta come una priorità da istituzioni e imprese. T-Systems ha già dato prova di saper applicare sul campo una filosofia d'impresa votata a un'innovazione a beneficio di tutti con "T-City" (www.t-city.de), il progetto di cittadella hi-tech intrapreso con successo a Friedrichshafen, in Germania.

Un progetto di assoluta eccellenza a livello europeo, a cui guardare con interesse anche in vista dell'Expo 2015, costituisce concretamente la possibilità di creare una connessione reale tra urbanistica e infrastrutture telematiche al servizio delle esigenze dei cittadini.

Le tecnologie possono, se ben impiegate, semplificare i rapporti tra persone e municipalità rendendo disponibili a una vasta comunità di utenti servizi innovativi, tangibili e di immediato utilizzo.

□ CASE HISTORY**GRUPPO ALI E LA GESTIONE DEL NETWORK AZIENDALE**

Il Gruppo Ali progetta, produce, commercializza e assiste una linea completa di apparecchiature per la ristorazione professionale utilizzate da alberghi, ristoranti, ospedali, scuole, mense aziendali, aeroporti, bar, gelaterie, panifici e supermercati. Il Gruppo conta nel complesso su 7.000 dipendenti in 24 Paesi, di cui circa 1.700 in Italia, ed è in termini di fatturato uno dei tre maggiori gruppi a livello mondiale in questo settore.

Il rapporto con T-Systems Italia nasce nel novembre del 2000 e si è sviluppato negli anni nel segno dell'innovazione e delle nuove tecnologie ICT. Nel corso di quest'anno il Gruppo Ali ha definito una serie di servizi cruciali per il proprio business ed un piano di aggiornamento delle risorse tecnologiche, che hanno portato ad estendere fino a tutto il 2014 la partnership con la divisione corporate customer di Deutsche Telekom.

L'eccellenza è un punto focale della strategia e della filosofia del Gruppo Ali: un principio che guida ogni attività delle sue 66 aziende in ciascuna fase del processo, dalla progettazione alla realizzazione del prodotto, dal controllo di qualità finale all'assistenza post vendita. L'eccellenza si riflette anche nella garanzia di un partner affidabile sempre attento alle esigenze del cliente. Nella partnership si è creato un perfetto connubio tra il business di Ali e il know how internazionale di T-Systems.

Ali ha deciso di proseguire la collaborazione con T-Systems riconoscendo un partner tecnologico competente e affidabile, garante di un'elevata qualità di servizio. Nel corso degli anni il rapporto tra i rispettivi team di lavoro, dal commerciale a quello tecnico, si è consolidato: la condivisione e la disponibilità a convergere per qualsiasi problema o progetto, hanno portato a riconoscere a T-Systems una capacità globale di supportare il gruppo Ali nell'espansione internazionale.

Il sistema informativo proposto da T-Systems ha dimostrato performance di efficienza e flessibilità che, unitamente a un'infrastruttura tecnologica abilitante, ha garantito un'ottimizzazione dei costi operativi. Questo uno degli elementi determinanti che ha consentito il rinnovo della partnership.

T-Systems sta accompagnando la crescita di un'azienda d'eccellenza come il Gruppo Ali mettendo in campo la propria competenza in veste di partner tecnologico e portando in dote il valore dell'esperienza maturata nel corso degli anni quale unico interlocutore per qualsiasi problematica di gestione del network aziendale, su scala nazionale e internazionale. La partnership con Ali è indiscutibilmente "win win" e si fonda su un rapporto di fiducia reciproca e consolidata.

**SERGIO ROSSI****AMMINISTRATORE DELEGATO DI ORACLE ITALIA**

Quali sono le indicazioni che percepite da parte delle aziende italiane in questo anno di ritorno alla “nuova normalità”. Vi sono comparti che vi sembrano più pronti a ripartire? Quali programmi in particolare state approntando per essi?

Sono certamente una maggiore concretezza ma anche un’umentata consapevolezza i due fattori che stanno guidando la lenta ripresa. Concretezza perché ormai bisogna fare i conti molto bene e calcolare puntualmente i ritorni dell’investimento, non a caso da un paio di anni in Oracle abbiamo creato una Task force (Oracle Insight) di persone in grado di aiutare il cliente a fare le giuste valutazioni e le corrette analisi di impatto in azienda di una determinata infrastruttura tecnologica. L’altro aspetto è la consapevolezza perché ormai i manager hanno capito che solo se la tecnologia informatica diventa parte integrante della vita dell’azienda, questa può evolvere. E noi, con il gruppo Oracle Insight proviamo a giustificare gli investimenti.

Come vede in prospettiva le realizzazioni di Cloud Computing da parte delle Imprese Italiane? Che impatto avrà il Software as a Service nelle proposte di Software applicativo di Oracle nei prossimi 12 mesi?

Fare previsioni è sempre difficile e poi è un mestiere che lascio volentieri agli analisti. La realtà è che il trend è certamente segnato, il Cloud Computing nella varie accezioni sta entrando in azienda con una frequenza sempre maggiore. Poi è chiaro ci sono dei Paesi che per loro attitudine sono early adopter e altri che seguono. In Italia credo che ci sia un aspetto culturale da superare. Se è vero infatti che sempre più aziende guardano con attenzione alle nuove modalità di erogazione delle tecnologie, l’aspetto della standardizzazione è ancora rilevante. Adottare una soluzione in modalità SaaS significa per molti aspetti utilizzarla così come esce dalle software house e non stravolgerla altrimenti vengono meno i vantaggi.

Nella vostra esperienza con i CIO di aziende che rappresentano l’eccellenza nel mondo, come rispondete ai bisogni emergenti di questa figura chiave nel processo d’innovazione dell’azienda?

Da un punto di vista di finanza aziendale c’è certamente da un lato una continua ricerca di efficienza che porta a ridimensionare gli organici e a misurarne la produttività; dall’altro però è anche sempre più sentita la necessità di avere un IT più vicino e integrato con il business e che svolga un ruolo non più solo di staff e di servizio bensì di business partner. La crisi economica impone alle aziende di essere flessibili e particolarmente efficienti e quindi la trasformazione dell’ICT deve essere messa in conto.



Bisogna cercare di non parlare più di ICT, bensì di *Business Technology* ossia dell'unificazione delle decisioni di business e delle scelte tecnologiche. Per questo se vogliamo fare un salto di qualità non dobbiamo più parlare di Business Alignment ma di *Business Technology Management*.

Ciò significa che una funzione classica dell'IT ossia quella dello sviluppo applicativo sta migrando verso le funzioni di business. Favorito da due fattori: una maggiore competenza tecnologica da parte dei nuovi Manager i cosiddetti Nativi Digitali e l'avvento del Web 2.0, dei servizi Cloud, la Virtualizzazione ossia tutte novità che portano la tecnologia fuori dagli schemi dei sistemi informativi come li abbiamo conosciuti fino a oggi.

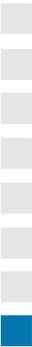
Ma tutte queste applicazioni e queste modalità di erogazione con le loro opportunità e i loro rischi non possono essere lasciati liberi di muoversi in azienda altrimenti il caos è assicurato e allora ecco che si riafferma e anzi si rinforza il ruolo centrale dell'IT, come regista garante del disegno architeturale e della governance complessiva. Chi, come Oracle è leader nelle architetture, sta giocando un ruolo rilevante in questa trasformazione.

Cosa suggerisce ad una Associazione come Assintel per intensificare il proprio ruolo di catalizzatore delle istanze di crescita del mercato e degli Operatori dell'IT?

Le Associazioni di categoria per loro missione devono essere portatrici di interessi. In Italia, a parte qualche eccezione l'Information Technology non è mai stata vista come una leva per competere e ciò ci ha portato a toccare i livelli più bassi nelle classifiche mondiali in quanto a propensione all'innovazione attraverso la tecnologia. Ecco, questo è uno dei punti che Assintel dovrebbe toccare con forza. L'ICT ha bisogno di uscire allo scoperto, ma il nostro comparto industriale sembra essere troppo timido nella rappresentazione delle proprie istanze.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo? Come vi predisponete a questo?

Expo 2015 è una grande opportunità, il fatto è che lo stiamo dicendo da quando c'è stata l'assegnazione ma sembra che i lavori procedano a rilento. Speriamo di non inciampare in troppi cavilli che ritardano le decisioni e non permettono di sfruttare a pieno questo grande evento.



□ CASE HISTORY

ONLY THE BRAVE E DIESEL OTTIMIZZANO LE ANALISI DI PERFORMANCE E LA CAPACITÀ DECISIONALE ATTRAVERSO UN PORTALE DI BUSINESS INTELLIGENCE AZIENDALE

Diesel è un lifestyle brand internazionale conosciuto in tutto il mondo. Dal suo Headquarters di Breganze, in provincia di Vicenza, gestisce direttamente 18 filiali in Europa, Asia e America. E' attualmente presente in più di 80 nazioni, con 5.000 punti vendita che includono oltre 400 negozi di proprietà. Diesel fa parte del Gruppo *Only the Brave*, che comprende anche *55DSL* - un brand legato all'active sport e allo streetwear - *Staff International* - azienda italiana che produce e distribuisce marchi quali Diesel Denim Gallery, DSquared, Vivienne Westwood e Marc Jacobs Menswear - oltre ai marchi di proprietà Maison Martin Margiela e Viktor & Rolf.

Challenges

- :: Realizzare un portale aziendale di Business Intelligence in cui aggregare e condividere le informazioni strategiche per il business;
- :: Razionalizzare le attività di estrazione, trasformazione e caricamento dati dal gestionale e dai diversi sistemi IT;
- :: Ottenere una visione coerente delle informazioni attraverso un Dashboard unico dall'interfaccia sintetica, intuitiva e facilmente navigabile.

Solution

- :: Gestite le informazioni aziendali in un unico Dashboard, basato su un database relazionale;
- :: Resi disponibili, uniformati e aggregati i dati di filiali e Business Unit, per analisi sia di tipo locale che corporate;
- :: Realizzati KPI, report, grafici per il confronto della campagna vendite con il target e con i dati storici;
- :: Rappresentati geograficamente i dati di vendita, sia a livello corporate sia di singola filiale;
- :: Inclusa nel processo automatico di analisi la reportistica ufficiale di gruppo;
- :: Eliminati i passaggi manuali nel processo di caricamento e consolidamento dei dati per ogni area, marchio e business unit con aggiornamento giornaliero;

- :: Monitorate in modo dettagliato e automatico tutte le fasi del processo di caricamento dati;
- :: Ridotto del 50% il tempo necessario alla verifica dei dati;
- :: Più di 200 pagine del Dashboard consultate giornalmente in campagna vendita da 150 utenti.



“Con il nuovo portale di Business Intelligence abbiamo modificato l'intero processo di raccolta e analisi dei dati, con un notevole miglioramento delle performance e del processo decisionale” – Alberto Visentin, BI Manager, Diesel.

www.oracle.com



GIORGIO TAGLIAGAMBE

AMMINISTRATORE DI ELELCO

Quante e quali opportunità intravede per una iniziativa imprenditoriale come la vostra in un mercato dell'IT che è sempre più globale e con una così rapida evoluzione tecnologica?

La globalizzazione ha permesso l'espansione del nostro servizio all'estero e la rapida evoluzione tecnologica, l'opportunità di utilizzare strumenti e metodologie inesistenti solo qualche anno fa.

Siamo sul mercato da trentasei anni e questo ci consente di affermare che i periodi di crisi sono stati per noi quelli di maggior sviluppo. Nel momento in cui le aziende analizzano con maggior attenzione i costi gestionali, anche in termini di risorse e prendono in considerazione l'opportunità di sostituire il sistema informativo, valutando con la massima attenzione costi e tempi di realizzazione, nonché i costi "nascosti" e derivanti dalla partecipazione diretta alla fase progettuale, all'istruzione del personale, alla conversione degli archivi e al cambiamento dell'operatività, la soluzione proposta da Elelco risulta più facilmente vincente.

Quello che ci distingue dal mercato è così riassumibile:

Costruiamo sistemi ERP su misura azienda per azienda, nessuno standard, perché ogni società troverà un sistema più completo e performante potendo contare su un prodotto "su misura"; lo facciamo in tempi brevissimi, nella maggior parte dei casi e pur in presenza di problematiche di produzione e logistica, in tre mesi dall'inizio del progetto allo start-up; con costi limitati, ben definiti e nel rispetto dei tempi previsti.

I nostri Clienti fruiscono dell'ERP in modalità outsourcing (SaaS Software as a Service), terminologia che di per sé non significa utilizzare sistemi standard, ma nella proposta Elelco consente di avere un unico partner che realizza il sistema, lo gestisce in hosting, presta l'assistenza informatica ed operativa e si occupa di tutte le eventuali e successive implementazioni.

Per conto di società multinazionali abbiamo portato gli stessi sistemi utilizzati dalla capo gruppo Italiana, nelle controllate estere del gruppo, sistemi oggi utilizzati in undici paesi, tradotti e localizzati secondo le rispettive normative.

Risparmio di risorse, riduzione dei costi, maggior controllo, nessun limite di crescita (anche a seguito di acquisizioni), sicurezza di business continuity e disaster recovery, flessibilità ed assistenza, sono, nei momenti di crisi, elementi maggiormente sentiti.

Le opportunità sono quindi più che buone: le aziende italiane, anche le più "ricche" sono costrette dalla crisi ad un miglioramento nella gestione dei loro processi, strada che necessariamente richiede un attento esame del

sistema gestionale e spesso una sua sostituzione. Una soluzione “su misura” significa maggiore efficienza mentre l’outsourcing, affidabilità e risparmio.



Quale importanza riveste la vocazione alla specializzazione e alla focalizzazione di mercato per il successo di Elelco?

Direi assoluta: produrre ERP “su misura” è l’elemento che maggiormente ci distingue dal mercato, al quale aggiungerei la modalità “outsourcing” e l’internazionalizzazione, concetti che qualsiasi titolare, amministratore delegato, direttore generale, finanziario, amministrativo, saprà immediatamente tradurre in vantaggi per la sua azienda.

I nostri ERP, soprattutto in funzione delle esigenze di ogni azienda, includono applicazioni web sia per l’e-commerce sia per la gestione di processi collaborativi, con clienti, fornitori, agenti, concessionari; si interconnettono con la gestione della tesoreria, con l’archiviazione documentale e sostitutiva. Permettono accessi da qualsiasi luogo, anche con strumenti innovativi quali l’iPad e l’iPhone.

Se dovesse fare una classifica, quali sono i principali fattori che pesano sulla scelta di un fornitore di soluzioni software da parte di una media impresa italiana?

Nelle trattative siamo spesso chiamati ad offrire “sicurezza” che forse rappresenta la sintesi di tutti i fattori che influenzano la “scelta”; sicurezza derivante dall’esperienza, dalla continuità, dalle referenze, insomma tutto quello che serve al Cliente per avere conferma della sua *scelta*.

Ipotizzare un cambiamento, quindi un fornitore ed una soluzione software, risveglia spesso brutti ricordi; in molti casi l’ultimo cambiamento, anche se risalente a parecchi anni prima, è stato traumatico, sia in termini di tempi, costi, e grado di soddisfazione.

Che effetti avranno i cambiamenti di paradigma in corso, in particolare il Software as a Service, nell’evoluzione della vostra offerta?

Direi nessuna, è quello che facciamo da sempre, le terminologie seguono la moda: Outsourcing, SaaS, Cloud Computing, calate nel contesto dei sistemi gestionali, hanno sempre lo stesso significato.

Cosa suggerisce ad una Associazione come Assintel per intensificare il proprio ruolo di catalizzatore delle istanze di crescita del mercato e degli Operatori dell’IT?

Oltre all’Assintel Report che rappresenta un’interessante vetrina, vedrei utile un catalogo delle aziende associate.



□ CASE HISTORY SOMOVA - “UNA SPRUZZATA D’ENERGIA”

Somova è parte di una multinazionale americana, leader nel packaging per cosmetica e personal care ed in particolare nei sistemi di dispensing ed i relativi accessori in plastica.

L’attività riguarda lo stampaggio e l’assemblaggio di componenti in polipropilene. La produzione è continua, 24/24, 365/365, per oltre 700 milioni di pezzi all’anno.

Il progetto, iniziato nel settembre 2008 è stato concluso in dicembre, con start-up nel gennaio 2009.

Il progetto prevedeva l’implementazione di ELELCO-Plus® in sostituzione di un precedente ERP standard ed un sistema AS/400 interno.

L’ERP appositamente realizzato copre tutte le aree amministrative e gestionali: la contabilità, il ciclo attivo e passivo, la gestione delle scorte e della produzione; il controllo di gestione ed il calcolo dei costi.

Somova ha eliminato diversi software presenti nell’azienda. Questo ha portato alla razionalizzazione della gestione, alla sicurezza delle informazioni e ad una base dati comune. Sono stati implementati, ottimizzandoli in base alle esigenze di Somova, i processi delle aree Controllo di gestione, Magazzino, Produzione e Logistica utilizzando strumenti moderni e innovativi, con l’obiettivo di migliorare i flussi, tracciare tutta la filiera, ridurre i tempi operativi e fornire un servizio preciso, sia al proprio interno sia ai propri clienti. Oggi Somova è in grado di avere una visione puntuale e precisa dei costi industriali e ha sotto controllo tutti i processi aziendali.

Di particolare rilievo il controllo dell’avanzamento di produzione, effettuato tramite rilevazioni a bordo macchina e la logistica di magazzino; il sistema prevede l’impiego di terminali R.F. sia nei reparti produttivi che nel magazzino; rilevazioni immediate, precise e puntuali.

ELELCO-Plus® è installato presso il *data center* di Elelco e fornito in modalità *Outourcing*.

La dichiarazione del Dott. Paolo Ramella, Amministratore Delegato Somova: *“La scelta di utilizzare ELELCO-Plus®, ha consentito alla nostra società di utilizzare un ERP in grado di soddisfare le nostre esigenze e di avere il controllo dei processi di business.”*

□ CASE HISTORY**TBS GROUP - “UNO PER TUTTI E TUTTI PER UNO”**

La storia. 1987: anno di fondazione di ITALTBS; 2000: acquisizione PCS società austriaca leader nei sistemi clinici informatizzati ospedalieri; 2002: acquisizione del gruppo Faro di Vicenza; 2004: acquisizione delle attività europee di GE Healthcare Technologies, fondando Società operative in Inghilterra, Spagna, Francia, Portogallo e Belgio; 2005: acquisizione dal gruppo Cardinal di tre Società operative in Germania, Italia e Olanda dedicate alla manutenzione di apparecchiature endoscopiche; 2006: acquisizione di Società tedesca Subitec attiva nel settore dell'ingegneria clinica; 2007: acquisizione della Società spagnola NCA e della maggioranza del Gruppo italiano Panacea (Crimo Italia, M.D.Services) che operano nell'area della riparazione degli strumenti chirurgici; 2008: acquisizione Caribel, società che fornisce servizi e prodotti di informatica; 2008: acquisizione EBM, per dimensione la seconda società italiana di ingegneria clinica; 2009: acquisizione MSI (MedServ International Deutschland GmbH), attiva a livello internazionale nei servizi di endoscopia; 2009: costituzione di Tbs Se in Serbia; 2009: acquisizione di Insiel Mercato; 2009: Tbs Group S.p.A. si quota in borsa; 2010: Tbs Group acquisisce una Società in India, continua...

Oggi il gruppo è costituito da 25 società, risultato di dieci anni di acquisizioni alle quali sono spesso seguite incorporazioni.

Elelco è partner strategico di Tbs Group fin dall'anno 2000 ed ha collaborato nella standardizzazione del sistema informativo, portando ELELCO-Plus® in tutte le Società che man mano entravano a far parte del gruppo; ELELCO-Plus® è tradotto nelle lingue di ciascun paese e localizzato secondo le specifiche normative; la capogruppo ha il controllo costante e diretto dell'andamento di ciascuna Società, facilità di confronto, consolidamento ed integrazione. L'uso di un unico sistema informativo ha inoltre permesso considerevoli risparmi.

ELELCO-Plus® è installato presso il *data center* di Elelco, fornito in modalità *outsourcing* con accessi da 11 paesi.

La dichiarazione del dott. Stefano Beorchia, direttore amministrazione, finanza e controllo di Tbs Group: *“Negli ultimi due anni abbiamo implementato Elelco-Plus in 12 società del gruppo, di cui 5 all'estero: il risultato è una completa ed immediata visibilità su oltre il 90% delle società del nostro gruppo. Elelco si è dimostrato un Partner molto affidabile nel tempo ed estremamente efficace nella gestione dei progetti.”*

**VALERIO ZAPPALÀ**

DIRETTORE GENERALE DI INFOCAMERE

InfoCamere è il raccordo del sistema delle Imprese con le Amministrazioni Pubbliche. Come InfoCamere favorisce l'aggregazione tra imprese e quale impatto hanno per i vostri servizi le tecnologie di Cloud Computing e SaaS?

Come società di informatica delle Camere di Commercio, operiamo da sempre nella logica della fruibilità dei servizi associata all'adozione di sistemi tecnologici sempre innovativi.

Per questo InfoCamere negli anni del Client-Server ha distribuito potenza elaborativa nelle Camere di Commercio in modo da incrementarne performance e funzionalità, e contemporaneamente investito in tecnologia al fine di mantenere la gestione centralizzata del servizio.

In questo momento consideriamo prioritario l'investimento effettuato nel progetto di innovazione del nostro Data Center: basato sui concetti propri del Cloud Computing, l'obiettivo finale è la creazione di un Data Center Virtualizzato in cui sia molto più facile e rapido perseguire la realizzazione di nuovi servizi tra loro eterogenei, il più possibile scalabili, senza rinunciare a prestazioni ed affidabilità, e con possibilità di erogare il servizio fino a 24 ore/giorno.

L'idea è quella di poter offrire in futuro servizi creati da noi secondo quei concetti che oggi sono assimilati all'Internal Cloud Computing, ma anche di poter fornire l'infrastruttura del Data Center Virtualizzato al sistema delle Camere di Commercio e ad altri enti per rendere disponibili servizi sia in logica SaaS che External Cloud Computing.

Quali sono le principali iniziative su cui InfoCamere è impegnata a sostegno dell'innovazione nel sistema camerale?

InfoCamere è la struttura dedicata alla gestione e alla divulgazione del patrimonio informativo del sistema camerale - di cui è parte integrante - e ha come obiettivo primario quello di contribuire a rafforzare il ruolo delle stesse Camere come "volano" della crescita del sistema economico locale e del miglioramento dell'efficacia della Pubblica Amministrazione nel rapporto con le imprese. Assicuriamo il costante aggiornamento delle strutture informatiche e telematiche delle Camere di Commercio, fornendo loro soluzioni tecnologiche all'avanguardia e il know-how necessario per svolgere nel modo migliore le loro funzioni istituzionali e gestionali.

InfoCamere cura la gestione informatica di uno dei principali patrimoni informativi del nostro Paese: il Registro delle Imprese, tenuto per legge dalle Camere di Commercio. Si tratta dell'anagrafe nazionale delle imprese italiane, ha valore costitutivo ed è strumento di pubblicità



legale per le aziende; è completamente dematerializzato grazie all'adozione della firma digitale, della posta elettronica certificata e delle tecnologie di conservazione sostitutiva della carta. Le dimensioni dei dati contenuti nel Registro parlano "da sole": 9 milioni di persone fisiche presenti (imprenditori, soci, amministratori, sindaci e dirigenti); oltre 6 milioni di imprese registrate; 900.000 bilanci depositati ogni anno.

L'intero patrimonio informativo delle Camere di Commercio del mondo imprenditoriale italiano, dallo stesso Registro delle Imprese a quello dei Protesti, ai Marchi e Brevetti, all'EBR – European Business Register – è messo a disposizione attraverso il portale www.registroimprese.it con il quale è possibile anche l'invio delle pratiche telematiche, tra cui la Comunicazione Unica per l'avvio dell'attività d'impresa.

Dal 2010 le società di capitali italiane che hanno depositato il bilancio al Registro delle Imprese hanno usato per il prospetto contabile il nuovo formato XBRL (eXtensible Business Reporting Language): al 31 luglio dello stesso anno, data di chiusura della "campagna bilanci", sono arrivati al Registro Imprese delle Camere di Commercio oltre 800.000 bilanci, di cui il 98% nel formato XBRL. Si tratta di una novità – resa possibile grazie al supporto tecnologico fornito da InfoCamere – che consente di velocizzare ed automatizzare i controlli da parte del sistema camerale, e inoltre permette a chiunque di accedere a dei dati che possono essere oggettivamente e facilmente rielaborati, fornendo uno strumento di analisi economico-statistica in precedenza non disponibile.

Nell'ambito della digitalizzazione tra Imprese e Pubblica Amministrazione, che tipo di accoglienza e gradimento rilevate su categorie professionali quali Notai e Commercialisti?

Da sempre Notai e Commercialisti sono i massimi fruitori dei nostri servizi di digitalizzazione, anche se all'inizio non sono mancate alcune resistenze.

Di fatto i vantaggi della digitalizzazione continuano a giovare più ai professionisti che non alle imprese, e le cose rimarranno così fino a quando gli adempimenti richiesti dalla Pubblica Amministrazione manterranno l'attuale grado di complessità. Ormai è un luogo comune dire che per semplificare la burocrazia non basta informatizzarla e di questo è ben convinta la maggioranza delle imprese, che continua a rivolgersi agli intermediari piuttosto che cimentarsi nelle pratiche telematiche.

Quali saranno gli impatti dell'Expo 2015 sulle aziende del tessuto milanese e lombardo? Come vi predisponete a questo?

Gli impatti di Expo 2015 saranno significativi sia in ambito locale che nazionale con la partecipazione di attori interessati a livello tematico e progettuale.

Alcune ricadute economiche saranno quasi immediate, altre più visibili nel medio-lungo periodo. Si pensi allo sviluppo delle infrastrutture che inizialmente produrrà effetti sui settori dell'edilizia e dei trasporti, ma poi resterà negli anni come patrimonio permanente del territorio. Ed è proprio per ascoltare e raccogliere le idee del mondo imprenditoriale traducendole in progetti concreti che il sistema camerale ed in particolare la Camera di Commercio di Milano ha deciso di realizzare dei Tavoli a tema in cui verranno coinvolte le imprese del territorio.

□ CASE HISTORY

LA COMUNICAZIONE UNICA (ComUnica) AVVIA L'IMPRESA IN FORMA TELEMATICA

Lo sviluppo e la ripresa economica mondiale dipendono dalle imprese. In Italia particolarmente da quelle piccole e medie, che rappresentano una rete estesa e soffrono maggiormente le difficoltà derivanti dall'attuale situazione di incertezza economica. Sostenere le imprese diventa quindi il primo obiettivo per tutto il sistema Paese, anche per la Pubblica Amministrazione.

In quest'ambito è evidente che una regolamentazione dell'avvio d'impresa eccessivamente burocratica ed onerosa tende a scoraggiare l'entrata sul mercato, costringe le imprese ad inserirsi con dimensioni maggiori rispetto a quelle ottimali, limita la crescita; procedure più semplici, invece, sono associate a una maggiore produttività anche delle imprese esistenti e a una più fluida riallocazione settoriale dell'occupazione. Ancora, una regolamentazione più "leggera" contribuisce a facilitare l'emersione di attività sommerse.

E' con questi presupposti che dal 1 aprile 2010 la *Comunicazione Unica* (ComUnica) ha riformato la nascita dell'impresa in Italia con l'obiettivo di ridurre gli oneri burocratici attraverso l'unificazione dei quattro adempimenti che in precedenza erano necessari: iscrizione al Registro delle Imprese, all'Agenzia delle entrate, all'INPS e all'INAIL.

Un processo che ha richiesto il dialogo e la collaborazione di Enti diversi, soggetti a normative e a procedure distinte, e la realizzazione di un sistema informatico in grado di collegare e governare l'iter di svolgimento della pratica dell'impresa garantendo trasparenza, velocità ed efficacia.



Un lavoro che ha visto InfoCamere in prima linea, con un team di progettisti, sviluppatori, sistemisti ed esperti di interfacce grafiche che, forte della consolidata esperienza di collaborazione a fianco delle Camere di Commercio, ha realizzato in 6 mesi un sistema consistente che ha permesso l'avvio della sperimentazione della nuova procedura fin da febbraio 2008. Tale sperimentazione ha accompagnato le imprese e i professionisti verso la Comunicazione Unica, fornendo una solida base di lavoro e un efficace strumento di apprendimento, e garantendo il passaggio alla fase di piena attuazione di ComUnica.

Con la Comunicazione Unica l'avvio dell'impresa, e le successive modifiche, avvengono esclusivamente in modalità telematica, utilizzando una tecnologia sicura ed avanzata (firma digitale e posta elettronica certificata, piattaforma J2EE, tecnologia Java), attraverso un'unica procedura e ottenendo direttamente sul proprio computer tutte le ricevute e gli esiti della pratica. Inoltre la ricevuta ComUnica consente l'avvio immediato dell'attività economica, accelerando i tempi di start-up dell'impresa.

In soli quattro mesi, da aprile 2010, sono state un milione le pratiche ComUnica inviate alle Camere di Commercio attraverso il sito *www.registroimprese.it*: un ritmo di 8mila al giorno sabati e domeniche incluse.

I risultati confermano l'utilità della Comunicazione Unica: le ragioni vanno ricercate sia nei vantaggi che nei risparmi di cui beneficiano imprese e Pubblica Amministrazione.

La Pubblica Amministrazione riesce a ridurre gran parte dei costi di sportello e di personale oltre a garantire, grazie all'uso di una tecnologia avanzata, un servizio sicuro, efficace e disponibile in modo continuo.

Le imprese ed i professionisti riescono a svolgere tutte le operazioni direttamente dal proprio ufficio con la sola connessione a Internet, con costi minori e una semplificazione della complessità delle procedure.

Grazie all'esperienza acquisita con ComUnica, alle Camere di Commercio - e a InfoCamere per l'infrastruttura tecnologica - è stato affidato il compito di supportare gli Enti Locali nel funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive, attraverso la creazione di una vera e propria "rete" nazionale dei servizi alle imprese, il portale *www.impresainungiorno.gov.it*, che agevolerà il coordinamento operativo di tutte le Amministrazioni coinvolte nei processi di concessione e autorizzazione inerenti le attività produttive.



ASSINTEL

**ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT**

Assintel è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia. Rappresenta le imprese associate presso autorità, enti ed istituzioni, ne tutela gli interessi e progetta iniziative e servizi a loro concreto supporto.

Assintel 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 impegnata a mettere in contatto concretamente domanda e offerta, stimolando un approccio empatico alle esigenze del mercato; è in prima linea per favorire lo sviluppo di una cultura dell'Innovazione tecnologica nel Sistema-Paese.