# notiziario tecnico



# Editoriale

appiamo quanto il mondo digitale e online sia sempre più parte delle nostre attività quotidiane: di come facciamo gli acquisti, lavoriamo e ci divertiamo. La trasformazione digitale è già parte della nostra vita e le tecnologie che animano questa rivoluzione sono paradigmi per creare nuovi modelli di business.

A questo scenario abbiamo dedicato l'attuale numero del Notiziario Tecnico, intitolandolo "Digital Horizons"; qui affrontiamo il punto di vista della trasformazione dei servizi, delle aspettative dei consumatori digitali e del nuovo

modo di progettare, insieme ai clienti stessi, le varie applicazioni. Filiere consolidate, come quelle dei media, sono in fase di rapida evoluzione; catene del valore sono sostituite da ecosistemi dinamici, in cui la competizione e la collaborazione sono contemporaneamente presenti.

TIM è un attore abilitante di questa rivoluzione tecnologica che si basa in sintesi sull'automazione di rete, il 5G, i Big Data e l'Artificial Intelligence; essa stessa però è anche oggetto di questa radicale trasformazione, da un lato valuta, dall'altro inevitabile e incalzante

Giovanni Ferigo





Mario Di Mauro, Attilio Somma

### **New Digital Services**

Negli ultimi 10 anni il mercato delle telecomunicazioni sta affrontando in tutto il mondo una fase di rivoluzione del settore, sotto la spinta di alcuni fattori rilevanti, in primis una forte competizione da parte di player innovativi e lo sviluppo di nuove tecnologie

notiziariotecnico

Massimo Arciulo, Paolo Murri

### Digital Horizons e nuovi scenari: il futuro delle telco è video?

La trasformazione digitale sta modificando usi e costumi delle persone, abilitando nuovi e diversi modelli di consumo, e molti settori dell'economia ne sono condizionati. Le telecomunicazioni sono impattate in modo duplice: il settore TLC è sia esposto a rischi sui propri modelli di business, sia in grado di abilitare alcune possibilità specifiche del settore, oggi solo latenti.





Gabriele Elia

### **Know Your Customer**

Conoscere il cliente è da sempre una priorità per le aziende, tanto più in epoca di trasformazione digitale. Gli approcci basati sul design, e in particolare il Design Thinking, sono alcuni dei modi più innovativi e profondi per l'impatto duraturo su prodotti e su cultura aziendale. Non si tratta solo di "usabilità" o "bellezza" dei prodotti, ma di un nuovo modo di pensare e sviluppare i servizi integrando il punto di vista del tecnologo, del business analyst e della sensibilità su cosa il cliente sia disposto a pagare e valorizzare.

Paolo Tazzioli

### **CUSTOMER CARE...** verso il Digitale

L'evoluzione digitale che sta interessando ampi settori della tecnologia e dei servizi spinge le aziende, TIM compresa, ad interrogarsi su quale dovrà essere la risposta più adeguata ai bisogni dei Clienti, nella convinzione che i bisogni stessi subiscano una trasformazione dettata dal contesto in continuo sviluppo.





Fabrizio Grattarola

### Digital e Retail

Da sempre l'esperienza di acquisto nei negozi fisici offre ai consumatori qualcosa di unico e prezioso rispetto al dominio digitale: un'esperienza sociale e un'esperienza

Ancora oggi infatti per il 99% dei consumatori italiani i negozi fisici sono un punto di riferimento irrinunciabile [Fonte: L'Unione Nazionale dei Consumatori (UNC) 2016].

Antonio Cirillo

### La Digital Transformation per le industrie

La rivoluzione digitale cambia il modo di fare impresa, che sempre di più deve il suo successo all'efficienza della filiera. Con la nuova "filiera produttiva" automatizzata risultano superati i precedenti modelli dove il fattore umano era preponderante anche in fasi "a basso valore aggiunto". Vediamo come.









# **New Digital Services**

Negli ultimi 10 anni il mercato delle telecomunicazioni sta affrontando in tutto il mondo una fase di rivoluzione del settore, sotto la spinta di alcuni fattori rilevanti, in primis una forte competizione da parte di player innovativi e lo sviluppo di nuove tecnologie digitali.

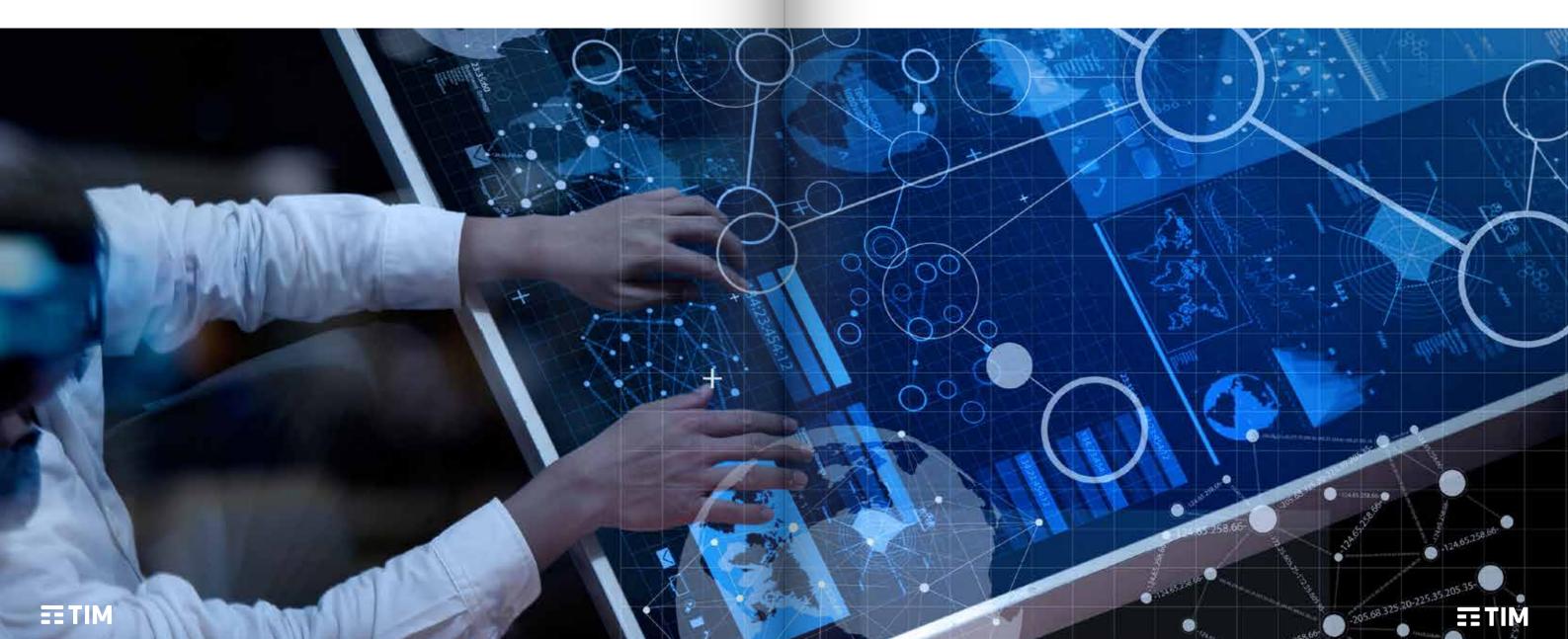
Mario Di Mauro, Attilio Somma

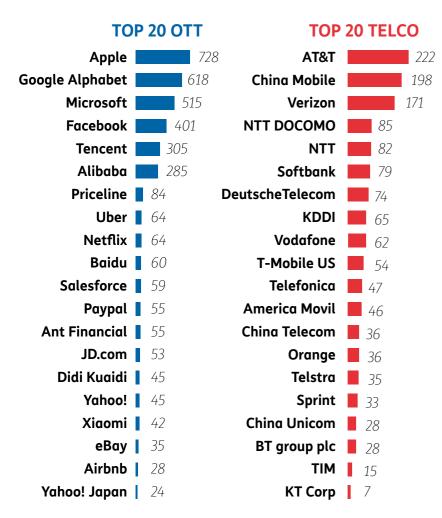
La nuova dinamica competitiva sulla catena del valore è sia intra-settoriale (soprattutto per le Telco europee, con l'ingresso di nuovi operatori low cost e nativamente digitali) che inter-settoriale, in particolare con l'ingresso di new entrants come gli Over-The-Top. Le nuove tecnologie digitali stanno penetrando i diversi settori dell'industry, con un forte impatto anche sulle Telco, sempre più influenzate dai trend emergenti in ambiti quali i Big Data, l'Intelligenza Artificiale, ma anche l'evoluzione del cloud e degli aspetti di security, nonché la virtualizzazione delle infrastrutture di comunicazione. Di

conseguenza, se da un lato emergono minacce relative a new entrants
e a concorrenti nativamente digitali,
nel contempo il mercato delle Telco
si apre a straordinarie opportunità
di cogliere nuovi modelli di business
e di evolvere a nuovi modelli di operations altamente flessibili e cost
effective, che abilitano la Telco più
smart a posizionarsi come un digital
service provider nei mercati emergenti quali la convergenza con i Media e l'Internet delle Cose.

Il fattore competitivo sopra citato ha comportato negli ultimi 10 anni una riduzione dei margini derivanti dai servizi core di telefonia (voce, messaggistica e, in misura ridotta, da connettività dati), accompagnata da una riduzione della market capitalization del settore Telco. Questa è dovuta ad una perdita di presidio sulla customer base, spesso in favore degli Over-The-Top, in grado di interpretare al meglio i nuovi bisogni dei clienti finali e di offrire una customer experience superiore grazie all'uso spinto di tecnologie digitali.

Basti pensare, a testimonianza di questo, che i primi 5 Over-The-Top a livello globale hanno una market capitalization oltre 10 volte superiore a quella dei primi 5 Telco operator.





Capitalizzazione – Miliardi di Euro

Per le Telco tradizionali vi è quindi la necessità di intraprendere un percorso di trasformazione digitale, tanto dei processi e della infrastruttura, quanto del portafoglio d'offerta, verso un nuovo posizionamento come fornitore anche di servizi, invece che di sola connettività. In particolare, le funzionalità di rete e IT vengono riposizionate dall'essere solo asset di monetizzazione diretta a veri e propri strumenti abilitanti per i servizi, in grado di differenziare l'offerta e incrementare la customer ownership.

Del resto non sorprende che molte Telco si siano già mosse in questa direzione. L'operatore australiano Telstra, ad esempio, ha raggiunto il 60% di transazioni digitali e una quota di circa il 12-13% di ricavi da servizi digital rispetto a quelli comI dati di capitalizzazione, in miliardi di Euro, dei principali OTT e Telco a livello globale. Apple ha un valore oltre 3 volte superiore a quello di AT&T. (elaborazione Strategy)

plessivi, frutto di un focus su specifici vertical (tra cui eHealth, Media e Cloud) e ottenuti facendo leva, tra le altre cose, su M&A e sull'adozione di business unit dedicate. Un altro caso rilevante è quello di AT&T negli U.S.A. per la quale, tra le svariate iniziative digitali, possiamo citare gli oltre 500 mila clienti attivi del suo servizio Smart Home "Digital Life" nel 1Q 2017.

### Le sfide competitive per gli operatori Telco

Le Telco tradizionali soffrono oggi molteplici forme di minaccia competitiva: possiamo riassumerle in 3 principali "forze competitive", descritte nel seguito.

 Competizione da nuove Telco low cost ed innovative: in prima istanza resta la naturale competizione inter-settoriale che, a differenza di una prima fase caratterizzata dalla "guerra dei prezzi" tra i soggetti dominanti, negli ultimi anni è dovuta soprat-

tutto ad altri player Telco nuovi entranti, con un posizionamento low cost e nel contempo innovativo sulla filiera digitale. In questo caso la competizione si gioca non più solo sulla leva del prezzo, ma sempre più sulla differenziazione del portafoglio di servizi digitali, che arricchisce di valore la connettività e ne determina la reason why d'acquisto, oltre a determinare un incremento di loyalty, sulla base di una migliore e più ampia "relazione digitale" con il cliente e di un presidio verticale di specifici segmenti di mercato (es. young, elderly, ecc.). La competizione dei nuovi entranti viene, quindi, da player digital-first (si pensi a Free Mobile in Francia e, presto, anche nel nostro Paese), che fanno leva sulla digitalizzazione dei processi e della relazione con il cliente per ridurre le barriere all'ingresso, i costi operativi e, di conseguenza, i prezzi.

(OTT): a seguire troviamo la competizione degli Over-The-Top, player specializzati in modo verticale nei rispettivi settori e che trovano spesso il loro punto di forza principale nella customer experience offerta ai propri clienti, aspetto su cui le Telco soffrono in modo particolare. Si pensi, ad esempio, che i dati sul net promoter score nel mercato U.S.A. vedono player come Amazon e Netflix raccomandati rispettivamente dal 73% e dal 62% dei

Competizione da new entrants

clienti, mentre gli operatori mobili si attestano in media al 35% e quelli fissi addirittura al 2%, denotando un gap considerevole (dati Satmetrix, 2017).

Competizione da convergenza: infine vi è una nuova forma di competizione che potremmo definire dei "nuovi peers", ossia dei competitor in mercati adiacenti in cui gli operatori si affacciano: un tipico esempio è il mercato dei media e la competizione di player specializzati e, spesso, con brand molto forti. I principali operatori mondiali stanno rispondendo, in alcuni casi, con strategie di coopetition, ossia stipulando partnership con le media company, oppure con un approccio "make" che passa per la produzione di contenuti originali, talvolta intrapresa attraverso operazioni di M&A. Eclatante è stata l'acquisizione da parte di AT&T della media company Time Warner, un affare da 83 miliardi di dollari, tutt'ora sotto la lente dell'Antitrust statunitense, il quale inciderà in modo profondo sul panorama competitivo negli U.S.A.

In tutti i casi, l'Operatore può far leva su diverse leve, tra cui la convergenza, dal lato della domanda, tra media e connettività (bundling, QoS), nonché tra media e altri servizi digitali: si pensi, ad esempio, alle opportunità di sinergia tra i servizi media e quelli dell'Internet of Things, che saranno approfondite anche nel seguito.

### Le Telco si reinventano "Over-The-Top... con la rete"

In questo nuovo scenario, le Telco sono chiamate dunque a riconfigurarsi come "Over-The-Top con la rete", lavorando per una digitalizzazione anzitutto culturale, quindi a livello infrastrutturale, organizzativo e di processo, al fine di recuperare terreno nella quality of experience (QoE) e sui new digital services in

Il presupposto culturale è particolarmente rilevante e implica che l'organizzazione interiorizzi a tutti i livelli una vision orientata alla customer experience, passando da una impresa che conosce il cliente e ne tiene conto ("customer-aware organization") ad un'organizzazione in cui tutti i processi sono orientati da questo ("customer-led organization"), sviluppando un approccio trasversale che alcuni analisti si sono spinti a definire "customer obsession", che si riflette sulla capacità di produrre esperienze cliente di elevato valore.

Gli effetti operativi di questo approccio sono molteplici, ma citiamo due percorsi di cambiamento particolarmente di rilievo per le Telco: una necessaria evoluzione "digital" della relazione con i clienti e l'adozione di nuovi modelli agili per lo sviluppo dei servizi digitali.

Riguardo la digitalizzazione dei touch point con i clienti, Gartner ha stimato che nel 2020 le Telco avranno un tasso di interazioni digitali





con i propri clienti del 50% (rispetto al 25% del 2016) e il 12% delle revenue deriveranno da canali digitali (rispetto al 2% del 2016): questo avverrà anche grazie all'adozione di nuove tecnologie, come l'Artificial Intelligence e gli advanced analytics (Big Data), che impatteranno sia sui processi di vendita e CRM che attraverso il cosiddetto "cognitive caring". In questo modo i touch point digitali proporranno modelli di contatto personalizzati, più efficaci (sebbene automatizzati), incidendo positivamente sulla percezione di valore del cliente e quindi sui livelli di customer satisfaction, oltre a rappresentare una opportunità di saving.

Per colmare il divario con gli Over-The-Top, le Telco necessitano anche di una evoluzione profonda dei processi che attengono alla ideazione, progettazione, sviluppo e go to market di nuovi servizi digitali, che devono evolvere verso modelli come quelli del design thinking e dell'agile development, pensati per rispondere alle caratteristiche dei mercati digital. Questi infatti, tra le altre cose, richiedono una riduzione dei time to market di sviluppo, una flessibilità rispetto a requisiti di prodotto indefiniti e/o mutevoli, l'adozione di cicli iterativi basati sulla sperimentazione e sull'apprendimento continuo, il tutto modulando nel tempo gli effort economici. Queste metodologie, spesso associate proprio alle startup digitali ma del tutto applicabili anche ad imprese consolidate, consentono di ridurre il rischio di progettare e sviluppare prodotti complessi, con investimenti di tempo e finanziari considerevoli, per poi constatare solo a valle il mancato fitting con i bisogni del cliente target.

Spesso è necessario associare a queste pratiche anche una trasformazione a livello di infrastrutture ICT, in modo che queste abilitino e supportino la suddetta flessibilità, superando eventuali legacy proprie delle aziende consolidate e non nativamente digital.

### Il digital portfolio delle Telco, tra connettività, media e servizi digitali

Entriamo, ora, nel merito dei principali driver che guidano l'evoluzione del portafoglio dei servizi digitali delle Telco company.

Si possono individuare tre direttrici strategiche fondamentali:

- 1. il rafforzamento del core business (mercato Telco in senso stretto): rispetto al già citato declino dei ricavi dei servizi tradizionali (voce e messaggistica in particolare), gli Operatori cercano di limitare e ritardare tale effetto;
- 2. l'incremento di valore della connettività dati, in particolare attraverso la convergenza con i media; in uno scenario in cui, secondo i dati Cisco, il traffico video rappresentava nel 2016 il 73% del traffico IP totale e raggiungerà

l'82% nel 2021, i contenuti di entertainment rappresentano una reason why chiave che aggiunge valore e distintività alle offerte di connettività fissa e mobile, limitandone il rischio di commoditization (e dunque di competizione basata sul solo prezzo);

3. l'ingresso in nuovi mercati digital adiacenti, tipicamente presidiati da Over-The-Top o da player verticali, che vengono aggrediti con strategie varie (M&A, partnership, approcci "make", ecc.) e che rappresentano chiaramente il terreno meno familiare ma certamente essenziale per la sostenibilità del business nel mediolungo termine.

Un elemento di complessità dello scenario descritto è che queste tipologie di mercato sempre meno possono essere analizzate indipendentemente, ma piuttosto presentano caratteristiche di convergenza sia lato offerta sia, come vedremo, nelle aspettative sempre più evolute e sfidanti dei consumatori.

Il rafforzamento del core è guidato anzitutto dalla disponibilità di tecnologie innovative, che abilitano una rinnovata esperienza di comunicazione per i clienti e di caring. Pensiamo quindi, in primis, al VoLTE e all'RCS e alle risultanti esperienze di comunicazione arricchita, interattiva e, appunto, sempre più multimediale. Citiamo nuovamente anche l'Artificial Intelligence, che offre grandi opportunità per rinnovare i digital touchpoint con funzionalità "cognitive", ottenendo allo stesso

tempo saving grazie all'automazione e un miglioramento della customer experience, anche grazie alla percezione di una personalizzazione della relazione azienda-cliente senza precedenti.

Le Telco sono al lavoro anche sull'innovazione dei modelli di business legati ai servizi core: un esempio sono i modelli di sponsored data, nuovo paradigma per la monetizzazione del traffico dati in cui una terza parte (ad esempio un inserzionista) paga il traffico per il cliente finale in cambio di una azione di engagement, tipicamente la visione di un contenuto pubblicitario o l'acquisto di un bene o servizio. Ancora, la già citata digitalizzazione dei touch point rappresenta una chiara opportunità per ottimizzare le performance nei funnel di acquisto legati ai servizi core, ad es. la ricarica del credito residuo o l'acquisto di nuove offerte, e quindi per recuperare terreno in termini di redditività.

D'altro canto, i driver di arricchimento della connettività e di espansione in mercati adiacenti "digital" determinano una profonda evoluzione della mission dell'Operatore che, da fornitore di connettività, diviene anche (se non soprattutto) un fornitore di contenuti e di servizi verticali per la consumer digital life, da un lato, e per la cosiddetta Industry 4.0 dall'altro. Su questi terreni le Telco scontano senz'altro alcuni limiti da new entrant, quali la mancanza di skill specialistiche o di un presidio diretto dello specifico mercato ma, d'altro canto, possono

contare su asset distintivi, tra i quali una forza commerciale di rilievo e l'infrastruttura di rete, che incidono sulla value proposition al cliente finale, nonché sul potere contrattuale per la eventuale stipula di partnership e/o per l'acquisizione di player verticali.

### Le aspettative del consumatore digitale: convergenza, personalizzazione e nuovi paradigmi di interazione

Come abbiamo visto, lo scenario dei servizi digitali è caratterizzato da una convergenza quasi totale.

In passato questo trend ha caratterizzato prima le connettività fissa e mobile, poi i media (con le strategie di offerta n-play): oggi si estende ai servizi digitali come l'Internet of Things. Ciò vuol dire che il consumatore pone delle aspettative sempre più complesse e sfidanti: non più solo essere "always on" attraverso più contesti, ma soprattutto fruire di contenuti e servizi, come video, musica, wellness, home automation, ecc., con una piena continuità di esperienza attraverso più dispositivi e scenari d'uso, sempre con la massima qualità. Il risultato è che è sempre più difficile attuare una chiara separazione tra proposizioni di servizio autoconsistenti, nonché tra diversi device target.

Questo è vero, in modo particolare, in riferimento ai servizi multimediali, con il cosiddetto "air shift"; ad esempio, deve essere possibile per un utente iniziare a guardare un film con un dispositivo, come uno Smart TV, e poi proseguire con lo smartphone dal punto esatto di interruzione. Per di più, l'esperienza può essere arricchita avvalendosi di più di un dispositivo contemporaneamente: l'esempio tipico è quello del "second screen", ossia un dispositivo (in genere uno smartphone o un tablet) che viene utilizzato in contemporanea alla visione di un contenuto in TV fruendo di servizi correlati (ad es. flussi dai social network, ma sempre più anche eCommerce, live betting e altri servizi contestuali).

I servizi in ambito Internet of Things, poi, nascono necessariamente cross-scenario, in modo da semplificare la vita del cliente attraverso regole di automazione sempre più complesse. Per esempio, un sistema di smart home dialoga con la "connected car" del cliente o con il suo smartphone, per dedurne la posizione e adattarsi al suo rientro a casa, accendendo le luci, alzando le serrande, riproducendo un sottofondo musicale, e così via.

Infine, grazie all'Intelligenza Artificiale e ai Big Data, i clienti non si aspettano più solo proposizioni di servizio dinamiche (ad es. differenti in funzione della posizione GPS del dispositivo), ma realmente "personali": devono essere, cioè, in grado di offrire una esperienza su misura







e di proporre contenuti correlati al comportamento e alle preferenze dell'utente, con una capacità adattativa, ossia di apprendere dalle sue azioni e rispondere sempre meglio alle sue aspettative.

A coronare questo percorso di crescente personalizzazione troviamo l'esplosione dei virtual personal assistant (VPA), che potremmo definire come dei "maggiordomi digitali", intelligenti, sempre disponibili e del tutto personali, grazie alle capability di Intelligenza Artificiale.

Questi sono un caso particolare del trend che Gartner ha definito come

"post-app era": il cliente si sta abituando ad utilizzare nuovi paradigmi di interazione con i servizi digitali che trascendono le app, tra cui ricoprono crescente importanza le cosiddette interfacce conversazionali, ossia i chatbot e gli assistenti vocali, che rappresentano la più importante discontinuità dal 2007, anno di lancio del primo iPhone e dell'esplosione degli schermi multi-touch e delle mobile app.

Diverse Telco si stanno muovendo per giocare un ruolo attivo in questa fase di transizione dal potenziale disruptive: Orange, ad esempio, ha annunciato il lancio nel 2018 di un proprio assistente vocale chiamato Djingo, che permetterà, tra le altre cose, di controllare la smart home, di effettuare chiamate e di interagire con i servizi di banking dell'Operatore. Lo stesso operatore francese lancerà alla fine di quest'anno anche un bottone ("LiveButton"), simile al Dash Button di Amazon, che permette di semplificare azioni ripetitive, quali lo spegnimento di tutte le luci di casa.

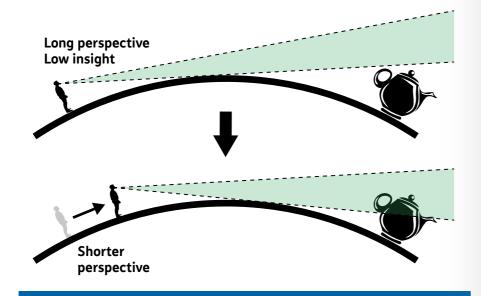




### Conclusioni

In conclusione, abbiamo descritto uno scenario quanto mai complesso ma per certi versi entusiasmante: gli Operatori di telecomunicazioni, in particolare gli incumbent di settore, sono costretti ad abbandonare una comfort zone, con la sfida di sapersi reinventare e confrontare con clienti, partner e competitor nuovi, in scenari mai così incerti.

I mercati digitali, lo abbiamo visto, non sono caratterizzati da bisogni ed obiettivi certi, da tradurre in requisiti puntuali, per avviare processi di sviluppo sequenziali. Al contrario, richiedono approcci di ideazione meno analitici e più creativi, che si basano sull'apprendimento che viene dalla sperimentazione e che presuppone di accettare di muoversi verso un obiettivo talvolta incerto, che viene definito gradualmente in corso d'opera, anche passando per dei fallimenti.



L'innovazione digitale parte da una prospettiva in cui la soluzione finale non è nota (immagine in alto); la sperimentazione, attraverso cicli di prototipazione, consente di acquisire una prospettiva sempre migliore sulla soluzione target, alternando fallimenti e successi (immagine tratta dal "modello teapot" di Hans Haugli, UX designer)

Senza dimenticare che l'innovazione digitale presuppone non solo la conoscenza o, meglio, la progressiva scoperta dei bisogni del cliente target, ma anche il coraggio e la capacità di anticiparli o, addirittura, di crearli. Per dirla come Steve Jobs, talvolta "le persone non sanno ciò che vogliono finché non glielo mostri"



anno 26 **3**/2017

Mario Di Mauro mario.dimauro@telecomitalia.it

Laureato in Economia e Commercio, è attualmente Chief Strategy Officer di TIM. Ha iniziato la sua carriera in Azienda nel 1998, dove ha ricoperto diversi incarichi di crescente responsabilità; dalla Gestione delle Società Partecipate in Brasile (Telecom Italia Mobile – Funzione Internazionale), alla responsabilità della Funzione Internazionale Area Manager America Latina - Gestione.

Nel 2002 assume la responsabilità della Pianificazione e Controllo in Telecom Italia America Latina (sede di Rio de Janeiro, Brasile), con il compito di garantire il coordinamento delle attività di pianificazione e gestione delle Società controllate di Telecom Italia e TIM.

Dal luglio 2005 al 2013 assume le seguenti responsabilità: Posizionamento Business (Italia), Competitive Development (coordinamento Operativo della DMS) in Telecom Italia, Planning e Control International, Business Evaluation nell'ambito di Mergers & Acquisitions di Administration, Finance &Control. Nel marzo del 2013 diviene Responsabile Strategic Projects, Planning & Monitoring, dove supporta la realizzazione dei progetti di business strategici per Domestic nelle relative fasi di valutazione, pianificazione e monitoraggio. Nel 2014 assume il ruolo di Chief Strategy & Innovation Officer di TIM.

Nel tempo ha ricoperto vari incarichi nei CDA delle partecipate (Entel Chile, Entel Cuba, TIM Participações,Olivetti) e nel 2014 entra a far parte dello Strategy Group in ambito GSMA. Attualmente ricopre anche la carica di CEO Tim Ventures ■



Attilio Somma attilio.somma@telecomitalia.it

Laureato in Ingegneria, ha conseguito nel 1994 l'MBA allo STOA-MIT e nel 2013 un Executive Master in Strategy alla Luiss; è attualmente responsabile della funzione di Business Positioning. Ha iniziato la sua carriera in TIM nel 1995 ed ha assunto varie responsabilità a partire dal 1999 come responsabile prima del Business Development nei VAS, poi del portafoglio VAS Services e successivamente quelle dello Scouting&Partnership nella Consumer; dal 2009 ha avuto la responsabilità dei Prodotti e servizi innovativi, e poi dei Terminali e sviluppo ecosistemi; nel 2010 è stato direttore Marketing in Etecsa a Cuba ed al rientro gli è stata affidata la responsabilità prima della Market Innovation e poi della Business Innovation ■





16 17 notiziariotecnico anno 26 = 3/2017



# Digital Horizons e nuovi scenari: il futuro delle telco è video?

La trasformazione digitale sta modificando usi e costumi delle persone, abilitando nuovi e diversi modelli di consumo, e molti settori dell'economia ne sono condizionati. Le telecomunicazioni sono impattate in modo duplice: il settore TLC è sia esposto a rischi sui propri modelli di business, sia in grado di abilitare alcune possibilità specifiche del settore, oggi solo latenti.

> Questo articolo propone una vista semplificata degli elementi fondamentali che entrano in gioco nel considerare i nuovi scenari digitali con la prospettiva degli operatori TLC, per arrivare all'analisi di rischi e opportunità e - fra queste – quelle legate al digital video.



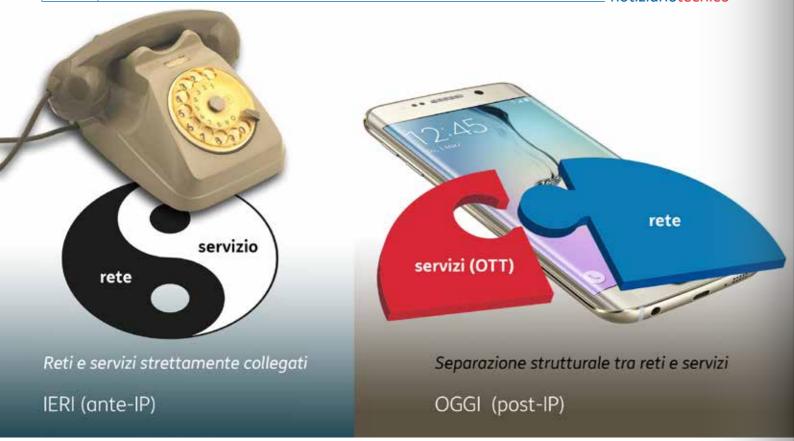
La trasformazione digitale è stata fondamentalmente abilitata dalla diffusione su scala mondiale di Internet e in particolare della tecnologia IP-based (Internet Protocol), che ha determinato il disaccoppiamento tra reti di telecomunicazioni e servizi, l'ingresso di nuovi attori e un riassetto del

Con la diffusione di Internet, l'architettura del mercato delle telecomunicazioni si è progressivamente trasformata e organizzata in due macro-categorie:

· I nuovi soggetti, i cosiddetti OTT (Over the Top), con accesso ai mercati mondiali e minime barriere all'entrata.







 Gli operatori che offrono servizi di connettività, che a loro volta possono avere la proprietà dell'infrastruttura oppure rivendere quella di terzi (Service Provider, Operatori Virtuali). Per simmetria convenzionale li chiameremo UTT (Under The Top). La connettività è un elemento insostituibile della catena del valore dei servizi digitali; tuttavia la l'intensità della crescita dei volumi (di dati) non si sta traducendo in un'equivalente prosperità economico-finanziaria. Occorre infatti tenere conto almeno di altre due forze in gioco ed in

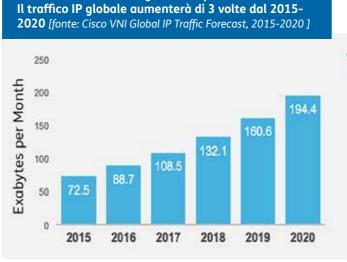
Crescita del traffico IP globale/TopLine.

particolare della competizione e della progressiva commoditizzazione della connettività che hanno prodotto una riduzione dei prezzi medi per unità di prodotto (kbyte) venduto.

L'effetto combinato della dinamica di queste due variabili (volumi e

### Il punto critico: cresce la domanda, ma non i ricavi

I player OTT hanno a loro volta innescato il ciclo di innovazione che oggi chiamiamo genericamente "trasformazione digitale", con un primo impatto positivo per le telecomunicazioni: la crescita della domanda di connettività, il core business degli UTT.





40,6 38,6 34,7 34,7 32,8 32,9 Rete mobile Rete fissa

2014

2015

prezzi) è, nel complesso, negativo ed è espressione di una migrazione del valore del settore dagli UTT verso gli OTT e i clienti finali.

2012

2013

2011

Questo aspetto è critico per gli UTT e per l'industria digitale nel complesso, perché se una componente indispensabile della catena del valore (la rete) nel tempo non riesce ad attrarre investimenti sufficienti a mantenere un elevato grado di innovazione, il sistema nel suo complesso rischia di rallentare.

### La scelta obbligata degli Under the Top: orientarsi ai ricavi propri e di sistema

In questo scenario la priorità degli operatori è creare valore e alimentare la crescita dei ricavi, competendo tra di loro, con gli OTT e innovando. In altre parole sono obbligati ad affrontare i rischi legati alle insidie dell'architettura del mercato descritta all'inizio di questa traccia.

Se un tempo gli operatori telefonici gestivano a 360 gradi, in regime di monopolio, infrastruttura e servizi e un portafoglio estremamente limitato, oggi non è più così. Le reti sono ancora nel loro dominio, ma in regime di concorrenza sia su infrastruttura e connettività, offerta anche da operatori che fanno reselling, sia sui servizi, offerti da una infinità di soggetti (OTT) piccoli e agili (startup) o di grandi aziende multinazionali (big internet players).

2016

Può essere utile articolare di conseguenza gli scenari di innovazione possibili [vedi tabella].

Questa articolazione forza una lettura del business delle telecomunicazioni apparentemente banale, ma che in passato è stata fin troppo sottovalutata dagli UTT che, chiamati ad affrontare continue scelte

Telecomunoicazioni Fisse e Mobili Ricavi Complessivi in Italia (Mld Euro) [fonte: AGCOM]

> di capital allocation, hanno messo sullo stesso piano servizi digitali e core business.

> Ad esempio, per un UTT un'ipotetica alternativa tra investire risorse per la copertura in fibra o nello sviluppo di un servizio digitale ha implicazioni che vanno al di là dei business case, perché significa decidere se operare nel proprio dominio naturale, o in quello "alieno" degli OTT. Questa consapevolezza è necessaria per indirizzare valutazioni dei rischi corrette e per fare scelte organizzative coerenti, non per evitarle o eluderle. Gli OTT, i driver della trasformazione digitale, sono animali profondamente diversi dagli UTT: nascono come start-up a bassissima intensità di capitale, agili, sostenuti da un mercato dei capitali specifico e azionisti pronti a compensare i fallimenti in alcune iniziative, con i successi di altre. Nel tempo alcune start-up sono evolute in colossi (Google, Facebook, etc), cresciuti al punto da dominare segmenti dei mercati diaitali mondiali.

Dominio	Arena competitiva prevalente			
Infrastruttura	UTT infrastrutturati			
Servizi di connettività	UTT (infrastrutturati, virtuali, service provider)			
Servizi digitali	OTT			





Questi ed altri elementi non possono essere trascurati quando l'operatore di TLC definisce il proprio portafoglio di servizi. E' storia ormai l'insuccesso dell'iniziativa dell'industry denominata "Rich Communication Services", che con anni di ritardo e lentezza ha tentato di sviluppare una suite standard che facesse concorrenza alle app di messaging OTT (Skype,Whatsapp, etc), ovvero di aziende nate come start-up di qualche decina di persone. Questo solo è un esempio di un fenomeno non isolato ed è facile ipotizzare che gran parte degli operatori più evoluti abbiano sperimentato direttamente e dolorosamente la complessità di competere con soggetti e in mercati così diversi.

In altre parole la trasformazione digitale pone gli UTT davanti a scelte di portafoglio (digitale) che hanno possibilità di successo solo se accompagnate con grande attenzione alla valorizzazione di quegli asset che possono fare la differenza rispetto ad un OTT.

Il discrimine tra OTT e UTT sta qui: nella identificazione degli asset propri di riferimento, che consentono di orientare il valore generato dai clienti verso l'innovazione che richiede massa critica di capitale. La connettività, in primis, che avviene su risorse radio sempre più scarse. Ad oggi questo non avviene, perché:

 A differenza degli anni '80 e '90, gli operatori di riferimento non sono più monopoli pubblici, il cui coordinamento su servizi e tecnologie abilitava piattaforme vincenti come il GSM prima e l'UMTS poi. L'attuale pluralità di operatori nei diversi continenti non consente un allineamento su sviluppi che richiedono scala e interoperabilità.

- A questo si aggiungono illusorie fughe in avanti di chi crede di poter vendere servizi su piattaforme esclusive (esempi recenti e attuali di grandi gruppi che offrono app chiuse nella loro customer base). Questo rallenta l'affermarsi di standard e protocolli in grado di fare massa critica di ricavi e dunque volano di ulteriore innovazione.
- La competizione sulle marketshare degli operatori UTT – ovvero tra gli operatori UTT – mette sotto pressione la stessa redditività sulla connettività, da cui il dilemma accennato: crescono la domanda e gli investimenti, ma non i ricavi. La stessa innovazione – in termini di technological change sui mercati primari che abilita quella su quelli adiacenti – ne esce indebolita.

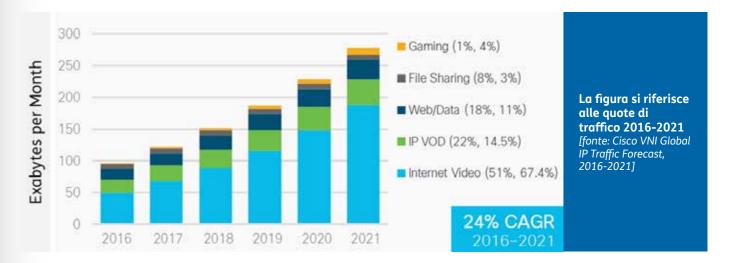
Gli investimenti di Tim si situano in questo contesto storico.

# TIM investe su diverse piattaforme, con attenzione al video

In questo contesto e con questa consapevolezza TIM ha sviluppato nel tempo una value proposition di servizi digitali ampia, selezionando gli ambiti di maggiore interesse e probabilità di successo (cfr articolo XXX: TIM Vision, IoT, Big Data, Servizi ICT) e sui quali investire, affrontando con determinazione anche la concorrenza degli OTT, facendo leva proprio sulle diversità e gli asset che un telco può mettere in gioco nella competizione: reti, sistemi di billing, clienti, canali di vendita, brand awareness, etc.

Il più importante asset, che assorbe gran parte degli investimenti, per un operatore infrastrutturato come TIM è la rete, la connettività. Se è vero che la connettività è un ingrediente fondamentale dell'economia digitale, è interessante analizzare come si caratterizza la domanda di connettività. La risposta è molto semplice: il video rappresenta oggi oltre il 65% del traffico dati trasportato dalle reti TLC fisse e mobili e nel 2021 supererà il 90% [fonte: Cisco].

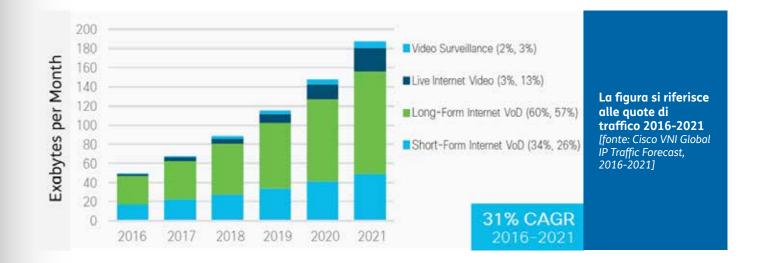
Questo significa che, al di là di qualsiasi considerazione si possa fare sul futuro dell'economia digitale e sul ruolo che in questa avranno le telco, un dato è già oggi certo: gli operatori si troveranno a gestire reti fisse e mobili che in larga parte trasporteranno video. Anzi, già oggi è così. Occorre allora che gli UTT individuino elementi di valore distintivi rispetto agli OTT che possano essere intercettati e sui quali investire risorse in aggiunta a quelle - ingenti e indispensabili – relative alla connettività e al trasporto. Inoltre potranno orientare le scelte tecnologiche e di business sulla connettività



in funzione dell'evoluzione e della composizione della domanda video. Ad esempio l'offerta di connettività potrebbe distinguere, in funzione del video trasportato, livelli di servizio, qualità, risoluzione, latenza e rapporto upstream/downstream. Nelle proiezioni di Cisco (vedi grafico) il video avrà prevalentemente una natura di broadcasting in tempo reale o Video on Demand, tipicamente asimmetrico in favore del download. Forme di comunicazione video peer to peer implicherebbero al contrario traffici più simmetrici.

Un ulteriore aspetto: le scelte editoriali che gli UTT e gli OTT faranno sulle proprie piattaforme video digitali avranno un impatto sul dimensionamento delle reti, perché un evento live di grande interesse (es. finale di Champions League, festival di San Remo) richiede molte più risorse contemporanee di una telecamera di sorveglianza (curva di domanda piatta, localizzazione fissa) o di un video di uno Youtuber (Video on Demand). In termini di value proposition TIM già ha già alcuni servizi in questo dominio:

- Connettività e infrastruttura: offerta sia retail sia wholesale di accesso e trasporto di dati (e quindi di video) e CDN (Content Delivery Network) nazionale e internazionale (con Sparkle). Il posizionamento distintivo in questo ambito è legato alla qualità delle reti TIM in termini di copertura, funzionalità e livelli di servizio.
- Servizi a contenuto: TIM vision aggrega per i clienti consumer contenuti video e beneficia di partnership con importanti player del settore, primo fra tutti il







 Servizi di presence: TIM offre ai propri clienti business servizi di collaboration e comunicazione video in partnership con player del settore. Nella competizione con gli OTT TIM potrà far leva sulla propria presenza locale e la capacità di integrare soluzioni anche con progetti ad hoc.

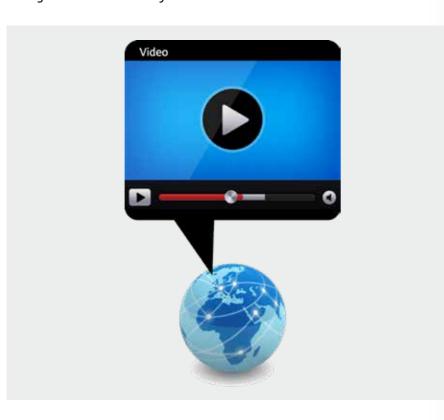
Il video sta diventando anche un agente di trasformazione digitale interno dell'azienda, perché semplifica e riduce i costi di diversi processi. Qualche esempio:

 Servizi di presence interni: la videocomunicazione e la collaborazione tra dipendenti e con i partner ha un impatto positivo in termini di minori spese di trasporto e viaggio, ottimizzazione dei tempi, minore produzione di CO<sup>2</sup> e miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata. Oggi TIM ha drasticamente ridotto queste spese e incrementato la diffusione di strumenti di collaboration.

- Marketing digitale: il videomarketing sul web e sui social sta diventando una forma sempre più diffusa di comunicazione low cost e segmentata, quindi estremamente efficace. Inoltre servizi anche complessi possono essere venduti on-line solo se corredati di video che ne spiegano il funzionamento.
- Formazione: la fruizione di corsi attraverso webinar o corsi video in real-time o on-demand è sempre più diffusa all'interno di TIM e in generale nell'industry.

### Conclusioni

Alla luce di questo è facile presumere che nel prossimo futuro gli operatori orienteranno le proprie scelte di portafoglio e tecnologiche con grande attenzione alle possibilità offerte dal video, affiancando agli investimenti in connettività "video", investimenti in servizi e piattaforme per uso interno, per il mercato wholesale (anche degli OTT) e retail che possano ulteriormente valorizzare





anno 26 **3**/2017

Massimo Arciulo massimo.arciulo@telecomitalia.it

laureato in Economia e Commercio con indirizzo matematico, dall'aprile del 2016 è Chief Pricing Officer di TIM. Ha iniziato la sua carriera nel 1989 in Telecom Italia, allora SIP, nella funzione Planning & Control e poi nella Divisione Servizi Mobili. Quando è stata fondata TIM, nel 1995, ha assunto la responsabilità delle Valutazioni Economiche e successivamente quella del Business Planning & Investor Relation. Nel 2002, dopo un anno in IPSE come assistente dell'Amministratore Delegato, è passato in Wind assumendo l'incarico di Direttore degli Affari Regolatori e poi, dal 2003, ha gestito la funzione Planning & Business Intelligence. Nel 2009 in Alitalia gli è stata affidata la responsabilità del Revenue Management, fino al 2015, quando è passato in Vimpelcom come Financial Pricing Director



Paolo Murri paolo.murri@telecomitalia.it

laureato in Economia e Commercio, è attualmente responsabile del Progetto Pricing Mercati Adiacenti. Ha iniziato la sua attività lavorativa nel 1993 presso la Acorn Computers di Cambridge, come business analyst. Nelle telecomunicazioni dal 1995, come analista e poi responsabile del Cost Accounting di TIM. Dal 1998 responsabile del Planning & Control corporate e successivamente delle divisioni commerciali Consumer e Business. Nel 2003-2004 nello staff del Chairman del Gruppo TI e dal 2005 al 2008 di nuovo in TIM come responsabile dell'alleanza FreeMove e del Roaming. Dal 2009 al 2016 è stato responsabile del supporto alle partecipate estere del Gruppo e dello sviluppo del Global Partnerships Program, l'attività di consulting ad operatori TLC nei mercati emergenti. E' inventore del servizio "Lo Sai di TIM" ■









### Introduzione

La "centralità" del cliente è uno dei mantra più ripetuti nelle aziende; l'importanza di porre il cliente e i suoi bisogni "al centro" delle attività, non solo quelle tradizionalmente commerciali, ma anche quelle tecnologiche, quelle relative all'innovazione o addirittura quelle di tipo amministrativo e di "back end", è sempre più considerato uno dei fattori chiave per la competitività e la redditività delle imprese, ed uno dei componenti fondanti anche l'innovazione e l'evoluzione di prodotti e servizi.

La letteratura al riguardo è ricchissima, comprende decine di libri, articoli, seminari, attività di consulenza e tocca mille punti differenti del significato di cliente. Eppure si pensi che le prime sistematizzazioni delle attività di marketing - le famose "4P" del marketing mix formulate negli anni '60 da Jerome McCarthy, dalle iniziali delle parole Product, Price, Place e Promotion, in italiano Prodotto, Prezzo, Punto Vendita e Promozione [note 1], non contemplavano nemmeno la possibilità di dare voce al "cliente"!

L'esplosione della concorrenza già negli anni '80 ha sviluppato la necessità di processi "orientati al cliente"; nel settore delle telecomunicazioni europee e anche italiane questo è diventato una priorità fin dalla stagione delle liberalizzazioni a fine anni '90, ma nei tempi più recenti con l'aumento del confronto con i così detti OTT, o per meglio dire le "nuove aziende tecnologiche" dell'epoca In-

ternet, il tema è diventato ancora più strategico.

La trasformazione digitale, nei suoi molteplici aspetti - la globalizzazione dei servizi, la competizione senza frontiere, la fluidità del cambiamento e delle barriere tra settori, la necessità di agilità e rapidità di orientamento - ha creato due fenomeni: da un lato ha aumentato l'abbondanza di servizi e applicazioni e soluzioni tra cui i clienti possono scegliere, rendendo ancora più difficile emergere con i propri prodotti; dall'altro ha reso la concorrenza paradossalmente ancora più vicina, "a distanza di un click" per così, dire.

Strategie e strumenti per "conoscere meglio il cliente" sono oggetto ovviamente della esperienza delle aziende ma anche di MBA, ricerche accademiche, lavoro degli analisti di innumerevoli società di consulenza. Tanto i pragmatici executive quanto la letteratura concordano: è necessario e indispensabile conoscere meglio il cliente, vera fonte di ispirazione e sorgente a cui attingere, per elaborare una proposizione vincente commercialmente.

Per questo obiettivo, uno degli strumenti di grande risonanza e discussione è certamente il fenomeno dei "big data". L'esperienza di attori come Google, Facebook, Netflix nel costruire profili sempre più sofisticati e precisi dei propri "utenti, ha portato a un'esplosione e all'obbligatorietà da parte di ogni azienda della raccolta e sfruttamento di tutti i dati di cui si può disporre sia per sviluppare e migliorare la qualità di servizi

e prodotti, o addirittura, come noto, fino alla costruzione di modelli di business basati sui dati stessi.

Questo è sicuramente importantissimo, oltre che complesso come tecnologia, come processi da attivare, oltretutto nel rispetto di regolamenti su privacy e altre norme, ma questo articolo si concentra però su un'altra classe di soluzioni, una tendenza altrettanto centrale nella trasformazione digitale: l'attenzione e l'emergenza dei temi del design - design di prodotti ma anche e soprattutto di servizi ed esperienze, fino alle metodologie relative al "design thinking" come strumento centrale per sviluppare innovazione e avere un vantaggio competitivo.

### Il Design nelle aziende tecnologiche e negli operatori di telecomunicazioni

Insieme all'aggressività della concorrenza, le aziende,che operano sia nel settore dei prodotti che in quello dei servizi, affrontano un problema sempre più grande: il paradosso dell'abbondanza e della contemporanea difficoltà di distinguersi dalla concorrenza e quindi essere scelti dai clienti.

Questo paradosso esiste nei prodotti e servizi ma anche nell'innovazione: come indica Verganti [note 2], il problema dell'innovazione al giorno d'oggi non è la mancanza di idee, ma la loro abbondanza o molteplicità.

Questo problema è presente anche negli operatori di telecomunicazioni che percepiscono come essenziale differenziarsi sull'offerta di triple, quadruple e addirittura quintuple play.

Anche a questo problema una della risposte più convincenti è l'attenzione alle metodologie e competenze di design.

La definizione ufficiale di industrial design, in italiano "disegno industriale", secondo la World Design Organization nel 2015 è la seguente: "L'Industrial Design è un processo strategico di problem solving che guida l'innovazione, crea il successo aziendale e porta a una migliore qualità della vita attraverso prodotti, sistemi, servizi ed esperienze innovative" [note 3].

La tradizione del design è fortissima anche in Italia fin dall'inizio del Novecento ed ha avuto ovviamente una importanza ancora più grande nel dopoguerra: il design "degli oggetti", in particolare auto, arredamento, moda, ma anche oggetti tecnologici pluripremiati a livello internazionale (si pensi alla macchina da scrivere Olivetti Lettera 22 o al primo personal computer, l'Olivetti Programma 101).

Da design di oggetti, progressivamente il tema del design è diventato centrale anche nelle società di servizi come strumento di innovazione. Il tema "design" viene considerato ormai più complesso, invasivo, anche ambiguo rispetto al contesto del design industriale di oggetti e sta diventando una priorità per



moltissime aziende del campo della tecnologia e servizi, della system integration e anche degli operatori di telecomunicazioni..

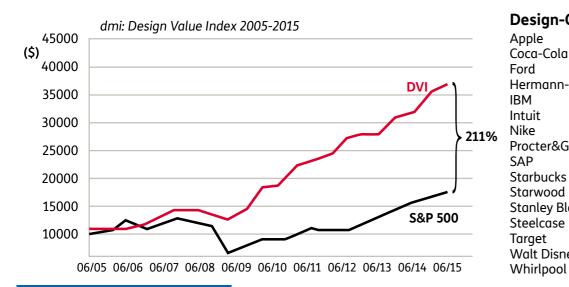
Per dare un senso anche "economico" a quanto detto, si pensi che il Design Management Institute in collaborazione con la società di

consulenza Motiv Strategies da vari anni traccia le performance in borsa di aziende quotate alla borsa di New York classificate come "design





27



### **Design-Centric Companies**

Apple
Coca-Cola
Ford
Hermann-Miller
IBM
Intuit
Nike
Procter&Gamble
SAP
Starbucks
Starwood
Stanley Black&Decker
Steelcase
Target
Walt Disney

Le performance in borsa di aziende quotate alla borsa di New York classificate come "design centric" (http://DMI.ORG/ VALUE)

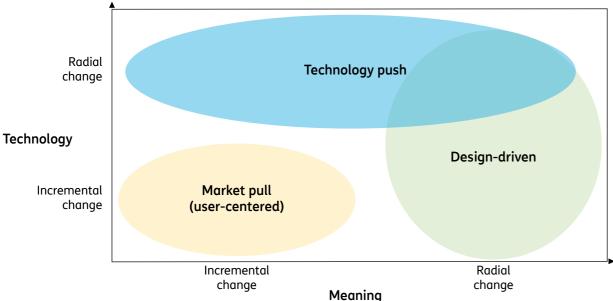
centric" rispetto al paniere S&P500: i dati dicono che mediamente "superano" le prestazioni di tre volte (+211%).

# Design Driven Innovation

Parlando di Design per l'innovazione e la conoscenza del cliente, quindi, non bisogna pensare alle pur importanti competenze sulla progettazione di interfacce, l'usabilità di prodotti e servizi, la forma di oggetti e terminali. Negli ultimi anni il design è stato usato come una disciplina

3 Epifanie Tecnologiche tramite il Design [nota 12]

La strategia dell'innovazione guidata dal design come il cambiamento radicale dei significati



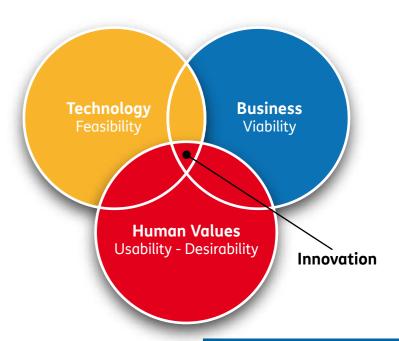
"complessa" che serve a sfruttare al meglio tecnologia e competitività commerciale orientandosi a soluzioni di successo.

In questo senso è illuminante la prospettiva descritta da Verganti che cita molti esempi di come la sinergia tra le innovazioni che la tecnologia permette (technology push) e il cambio di significato del prodottoservizio "design driven", cioè attraverso un lavoro sui bisogni dell'utente, porti ad innovazioni radicali che sono efficaci economicamente e di grande successo sul mercato. Un esempio spesso citato è la console di giochi Nintendo Wii, che lavorando sul significato di giocare in famiglia e con la tecnologia permessa dai gesti (il famoso telecomando Wii) vinse egregiamente la battaglia di mercato contro Sony PS3 e Microsoft Xbox, che puntavano tutto sulla risoluzione HD dello schermo.

### La strategia e metodologia del Design Thinking

Una delle iterazioni più recenti del design, che sottolinea particolarmente il legame che le aziende e l'innovazione devono avere con i clienti, è l'insieme di metodologie che prendono il nome di **Design Thinking**.

Il Design Thinking è un tipo di processo creativo che, rispetto al tipico processo seguito nelle fasi di innovazione - il ciclo problema →



idea → soluzione - pone un differente l'atteggiamento verso la fase di progettazione e di creazione. In particolare il Design Thinking utilizza i metodi e la sensibilità tipici del mondo dei designer per trovare una corrispondenza tra i bisogni degli utenti, le potenzialità della tecnologia e cosa sostiene il mercato con l'obiettivo di rilasciare un prodotto/ servizio con un chiaro valore sia di business sia per il cliente. Nelle prime fasi del processo, l'attenzione viene focalizzata sul fatto che alla base di ogni progetto ci debba essere il tentativo di rispondere ad una necessità umana e quindi identificare i bisogni, anche quando non sono espressi. Il Design Thinking è quindi un processo olistico incentrato, a partire dalla fase di progettazione, sui bisogni dei clien-

tisulla tecnologia e sul business.

4 Rappresentazione concettuale del Design Thinking (fonte: http://www.designorate. com/design-thinking-case-studyinnovation-at-apple/)

Per fare questo, si applicano alcuni principi:

- Empathy for the end-user (capire i bisogni insieme);
- Curiosity (esplorare strade diverse);
- An openness to failure e Rapid prototyping (solo provando si sa cosa funziona e cosa no ma bisogna farlo in fretta);
- cross-functional collaboration (perché tecnologia, servizio e sostenibilità economica devono andare insieme; perché competenze differenti p.es. HW e SW devono essere messe in comune...).

Spesso vengono usati meccanismi così detti di "design partecipativo", che vedono direttamente coinvolti potenziali utenti del servizio nella







duplice veste di utenti e designer e permette sia di far emergere i bisogni degli utenti che di progettare soluzioni nuove e creative.

Obiettivo è infatti sviluppare in maniera interattiva, partendo da una osservazione "empatica" del cliente, cioè fatta insieme a lui e partendo non dai problemi ma dalla soluzione che si vorrebbe avere.

Le fasi successive prevedono l'analisi della fattibilità tecnologica e di business per procedere poi alla realizzazione di uno o più prototipi da testare poi nuovamente con i potenziali clienti.

Il Design Thinking è un processo iterativo in cui si cerca di comprendere l'utente, di assumere sfide e ridefinire i problemi nel tentativo di identificare strategie e soluzioni alternative che potrebbero non essere immediatamente evidenti con il nostro livello iniziale di comprensione. Allo stesso tempo, Design Thinking fornisce un approccio basato sulla soluzione per risolvere i problemi. È un modo di pensare e di lavorare, nonché una collezione di metodi pratici.

Da notare che spesso in questo approccio viene messa in evidenza la differenza rispetto ad approcci puramente tecnologici che ad esempio si basano pesantemente sui dati e misure quantitative( focus group, test A/B ...) per "provare" cosa l'utente preferisca [nota 4].

Il Design Thinking ruota intorno ad un profondo interesse per sviluppare una comprensione delle persone per cui stiamo progettando i prodotti o i servizi. Aiuta a osservare e sviluppare l'empatia con l'utente target, e spinge a porsi una serie di domande: a interrogarsi sul problema, sulle ipotesi e sulle implicazioni. Il Design Thinking è spesso usato per affrontare problemi che sono mal definiti o sconosciuti, ridefinendo il problema in modi umanicentrici, creando molte idee nelle sessioni di brainstorming e adottando un approccio pratico in prototipazione e test. Il pensiero di design coinvolge anche sperimentazioni in corso: schizzo, prototipazione, test e tentativi di idee e idee.

Pertanto, il Thinking Design è un approccio per la soluzione di problematiche creative che è ispirato dal modo in cui i designer lavorano. Per citare uno dei guru del settore, Tim Brown di IDEO "Il Design Thinking" è un sistema che utilizza la sensibilità e i metodi del design per soddisfare le esigenze della gente con ciò che è tecnologicamente fattibile ed è anche che cosa un business valido possa convertire in valore dei consumatori e opportunità di mercato".

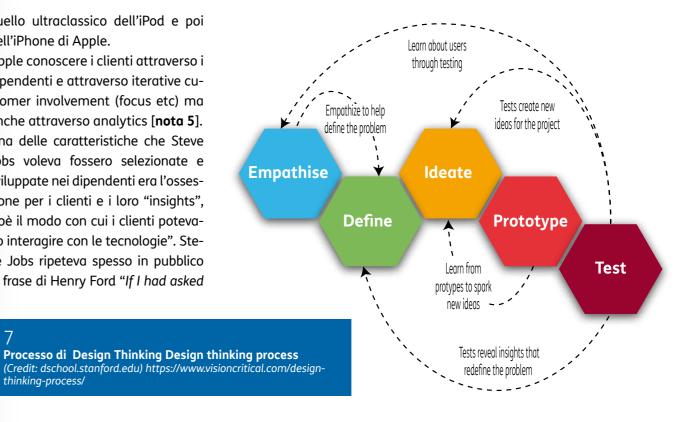
### Apple "Master of Design"

L'importanza di una mentalità "da design" nel business è sempre più forte e viene sempre più considerato come testimoniamo alcuni grandi esempi di "disruption" come



quello ultraclassico dell'iPod e poi dell'iPhone di Apple.

Apple conoscere i clienti attraverso i dipendenti e attraverso iterative customer involvement (focus etc) ma anche attraverso analytics [nota 5]. Una delle caratteristiche che Steve Jobs voleva fossero selezionate e sviluppate nei dipendenti era l'ossessione per i clienti e i loro "insights", cioè il modo con cui i clienti potevano interagire con le tecnologie". Steve Jobs ripeteva spesso in pubblico la frase di Henry Ford "If I had asked







people what they wanted, they would have said faster horses", richiamando la necessità di avere strumenti più potenti per stimolare gli utenti a "tirar fuori" i bisogni. Apple utilizza processi formali di "osservazione" di come i clienti utilizzano prodotti propri e della concorrenza, con specifiche sessioni di laboratorio chiamate "participatory design": Apple [nota 6] ha implicitamento scelto di usare la componente principale del Design Thinking in questo modo: concentrarsi sulla soluzione, non sul problema (fin dai tempi dell'iPod: 1000 canzoni sempre con te!) e pensare a prodotti, interfacce, persino il marketing progettati meticolosamente per rispondere a bisogni e desideri dell'utilizzatore.

### Il caso Deutsche Telekom: Telekom Design e Deutsche Telekom Design Academy

Deutsche Telekom ha o attività su molti settori tecnologici innovativi, dalle SDN al 5G, ma ha messo il design tra le discipline di trasformazione strategica dell'azienda da alcuni anni, dichiarando esplicitamente che il Design Thinking-incentrato sulle esigenze umane e non solo sulle possibilità tecnologiche - è uno dei pilastri della sua trasformazione digitale, e sta dando al design un ruolo centrale nella progetta-



Access gateway di Deutsche Telekom: nuovo modello Speedport Neo verso modello legacy (fonte https://telekom.design/cstudy-neo.html)

zione di prodotti e servizi, tanto che esso è parte integrante della strategia aziendale e dell'approccio all'innovazione. Il Design Thinking è stato individuato come strumento fondamentale per capire le esigenze dei clienti, ripensare i processi di sviluppo e, in definitiva, offrire i migliori prodotti e servizi. L'unità Telekom Design, fondata nel 2008, è cresciuta da 3 a più di 100 dipendenti e ha intrapreso iniziative sostanziali: la sua mission è "embedding user-centricity and an innovation-driven mindset in our corporate dna" [nota 7].

L'Accademia di Design di Deutsche Telekom addestra il personale in strumenti e metodi di progettazione. Più di 7.000 dipendenti hanno già partecipato alla formazione che è obbligatoria dal 2017 per tutti i manager del gruppo.

È stato anche pensato uno strumento di comunicazione e di valorizzazione di questo percorso, ed è stata costruita una Galleria Telekom Design, che illustra il ruolo del design come un veicolo per l'innovazione e il cambiamento; nell'ultimo anno ha avuto 250 eventi e 7.000 visitatori. È stato sviluppato uno strumento guida disponibile in cartaceo e online per tutti i 250.000 dipendenti chiamato "Design Thinking Doing" [nota 8]. Secondo le dichiarazioni di DT, l'idea che il design sia una forza trainante per l'innovazione si sta incorporando in tutta l'azienda e si estende anche ai clienti che sono attivamente coinvolti nello sviluppo del prodotto.

Di conseguenza, Telekom Design Unit è diventata l'unica divisione aziendale in Germania ad essere classificata tra le prime 30 agenzie digitali più creative e nel 2016 ha vinto 62 premi di design per prodotti e servizi.

### AT&T e lo sviluppo delle competenze di Design Thinking

Anche AT&T, sebbene in maniera meno forte di DT, ha identificato negli Design e Design Thinking una componente essenziale di trasformazione.

AT&T come noto ha intrapreso un percorso ambiziosissimo di trasformazione digitale, che ha già raggiunto fasi progressivamente più sfidanti (dal Domain2.0 a Indigo 3.0), con processi che vedono un ruolo centrale per la softwarizzazione della rete, le Software Defined Network e la Network Virtualizzation, i Big Data usati sia per servizi che per automazione di rete, la softwarizzazione in genere dell'infrastruttura; i processi di formazione su competenze software sono impressionanti e riguardano 100.000 dipendenti in 4 anni [nota 9]. Anche in AT&T il Design Thinking, definito come l'insieme di strumenti "putting the customer in the driver's seat", ha un ruolo centrale, con strutture organizzative dedicate nell'azienda, in particolare coordinate dalla divisione Digital Experience. In varie occasioni pubbliche, AT&T sottolinea quanta strada sia da fare per raggiungere i migliori in campo, e come il Design Thinking sia uno strumento strategico per due motivi:per mettere in contatto clienti e tecnologia nella progettazione dei servizi e applicazioni e per far dialogare in maniera efficace anime differenti dell'azienda tra di loro, per esempio i gruppi coinvolti nella progettazione delle prossime soluzioni di automazione di rete [nota 10]. Una curiosità al riguardo sono le numerose posizioni di lavoro con richieste di competenze di design, anche per ruoli executive, aperte sul sito ufficiale AT&T.

# IBM: da "feature first" a "design first"

Nel settore del software e dei servizi, un esempio di azienda che gestisce la trasformazione digitale anche con azioni profonde sul piano del design è IBM, che si sta spostando da un approccio "features-first" al modello "user first". L'azienda dichiara che elemento chiave per tutti i dipendenti in questo senso sarà la "competenza" design.

Oltre all'esecuzione di campi di avvio di design - dove i dipendenti apprendono principi di design come l'empatia e la prototipazione rapida - l'azienda ha triplicato il suo staff di design e ha acquisito quattro agenzie di digitalizzazione e branding. Centomila dipendenti IBM hanno ricevuto una formazione in design, come un modo per portare nuove prospettive all'azienda e alla sua cultura. Il "design reseacher" è un nuovo ruolo presso IBM, con ricercatori che hanno un background in discipline umanistiche e utilizzano dati sociologici per comprendere meglio le esigenze dei clienti.

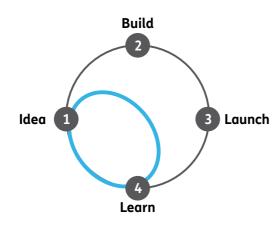




34 notiziariotecnico

Phil Gilbert, direttore generale del design per il software IBM, ha dichiarato: "Il design è il lavoro di tutti, non tutti sono progettisti, ma tutti devono avere l'utente come loro stella polare. In definitiva, l'obiettivo è quello di formare tutti i dipendenti per agire come designer" [nota 11].

Negli ultimi tre anni IBM ha triplicato il numero di designer, che sono oltre 1300 con un'istruzione formale e lavorano in 31 studios da Boston a Böblingen in Germania.



Google Design Sprint rappresentazione

### Google Design Sprint: il design incontra il software development e delle Lean Startup

Anche Google ha progressivamente ampliato e sviluppato capacità e sensibilità alla "disciplina" del Design. Per Google, "design" in una prima fase è stato sinonimo di riprogettazione di interfacce e stile della applicazioni android e web, ma ultimamente ha preso un significato molto più trasversale all'azienda, arrivando con Google Venture a definire una terminologia e metodologia definita "Design Sprint" per sfruttare tecniche di Design Thinking insieme al fast prototyping del software, tipica dei processi cosidetti "lean".

In maniera simile a quanto si fa nello sviluppo software con metodologie "agili", i processi di Design Thinking prevedono sprint, workshop, gamestorm e altre tecniche di simulazione e gioco per sbloccare il pensiero creativo da squadre di diversa provenienza e competenza, ma è anche molto strutturato a chiedere che le

Schema dei 5 giorni di lavoro con 5 fasi dei Google Design Sprint



### understand

- what is the context competitor review
- · formulate strategy

 who are the users what are their needs

### diverge

- envision
- develop lots of solutions
- ideate



### decide

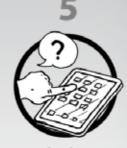
- · choose the best idea
- · storyboard the idea



### prototype · build something

quick and dirty to show to users focus on usability notmakingit

beautiful



validate

- show the prototype to real users outside the organisation
- learn what doesn't work



Prodotti recentemente lanciati da Google – chiara l'attenzione e l'ispirazione a stili di design industriale

idee risultanti siano rigorosamente testate con veri e propri stakeholder e immediatamente riprovate dopo le modifiche necessarie. Il metodo è prevede di andare dalla definizione del problema alla validazione della soluzione, in soli cinque giorni: come dice la vulgata "Il lunedì si delimita il problema e si seleziona la componente importante da mettere a fuoco. Il martedì, si tracciano le soluzioni possibili su carta. Il mercoledì si fanno le scelte difficili e si cerca di trasformare le idee in una ipotesi verificabile. Il giovedì si deve costruire un prototipo il più fedele possibile alle ipotesi. E il venerdì si deve testare con altre persone".

Il risultato di questo percorso è quello che alcuni chiamano "applification of Google": i nuovi prodotti SW sono affiancati da prodotti HW e il design – anche nel senso classico di design industriali degli oggetti.

### L'esperienza in TIM

Anche TIM ovviamente è attenta al tema e questo fermento, a cui dedica crescente attenzione. Già negli anni '90 fu creato a Torino uno dei primi Service Lab in Italia e al mondo per studi e verifiche di design e usabilità dei servizi, e questa eredità continua nelle metodologie di verifica "end to end" delle soluzioni tecnologiche e applicative che sono parte del modo di lavorare in azienda.

Varie esperienze orientate al mercato negli ultimi anni si sono arricchite di componenti di design. La progettazione dei servizi per gli utenti finali, ad esempio nel contesto delle applicazioni mobili di gruppo e TIM Vision, è realizzata con metodologie di Design Thinking, anche in collaborazione con esperti internazionali.

Anche nel campo dell'innovazione tecnologica ci sono sensibilità crescenti sul tema. A Torino TIM ha creato un IoT Open Lab, aperto a Terze Parti, dove decine di aziende hanno modo, oltre al testing di soluzioni e alla consulenza, di lavorare nella fase di ideazione di nuove soluzioni in maniera interattiva con potenziali clienti, usando vari stimoli dai contenuti descritti. Il tema dell'Internet of Things in particolare, che vede molti attori con esigenze diverse, e molte soluzioni tecniche alternative, è particolarmente alla ricerca di modi nuovi di pensare a come progettare e costruire soluzioni che siano appetibili e competitive, secondo quanto abbiamo descritto precedentemente.





36

notiziariotecnico

anno 26 **3**/2017

### Conclusioni

La trasformazione digitale necessaria a competere nei nuovi scenari di business ricorda immediatamente per il contesto tecnologico lo sfruttamento di nuovi modelli di funzionamento e di business basati su agilità, nuove architetture software, lo sfruttamento sistematico dei big data, la costruzione di modelli di programmabilità delle reti. La categoria di terminalistica e di servizi si allargherà enormemente - si pensi all'IoT e al mondi dei "wearable", alla Virtual Reality, ai nuovi media, alla "smart city" in senso lato.

La ricchezza e abbondanza di tecnologie così potenti non è però sufficiente a garantire una competitività adequata e un successo rispetto alla concorrenza. Questo è vero anche per reti di nuova generazione ad altissima banda e altissime performance, rese flessibili e programmabili con soluzioni di SDN e API, e in cui la semplice ricerca di prestazioni sempre maggiori può non essere chiave per attirare gli utenti finali, che saranno conquistati probabilmente da un connubio di tecnologia e nuovi modi di usarla.nti. "Conoscere i clienti" sarà essenziale, e le discipline del design, in particolare il Design Thinking, sono quelle con cui si sta cercando un tassello della soluzione in moltissime aziende del mondo dei servizi

### Note

- 1. Si veda ad esempio https://www.marketingeimpresa.com/marketing/le-4p-del-marketing-mix; ovviamente nuovi modelli pur sono molto evoluti e sono nati p.es. i modelli 6P, 7P, 4C, 6C http://www.themarketingfreaks. com/2014/02/marketing-mix-levoluzione-dalle-4p-alle-6c/
- Roberto Verganti, Overcrowded Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas MIT Press 2017
- 3. http://wdo.org/about/definition/
- 4. Tim Brown, CEO di IDEO, prestigiosa azienda di design di servizi e prodotti, "Change by Design"
- https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2012/07/10/why-apple-is-a-great-marketer/#2c0e543b297
- 6. Per un appronfondimento, si veda p.es. https://www.digitalsurgeons.com/thoughts/design-thinking/steve-jobsdesign-thinking/ oppure http://www.designorate.com/design-thinking-case-study-innovation-at-apple/
- https://www.service-design-network.org/headlines/design-driven-transformation-deutsche-telekom
- 8. Disponibile online su https://issuu.com/fredzimny/docs/telekom design design thinking do
- 9. http://fortune.com/att-hr-retrain-employees-jobs-best-companies/
- 10. http://about.att.com/innovationblog/remarkable human
- 11. https://qz.com/755741/ibm-is-becoming-the-worlds-largest-design-company/
- 12. Roberto Verganti, Design-Driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean - HBR Press 2009





### Gabriele Elia gabriele.elia@telecomitalia.it

Ingegnere elettronico e Dottore di Ricerca al Politecnico di Torino, in Azienda dal 1994.

Layora presso la divisione Technology Innovation di TIM, quida il gruppo Technological Scouting, Trend Analysis & Future Center dove si portano in evidenza i trend di medio termine di reti e softwarizzazione; vita digitale; digitalizzazione delle industrie; bigdata, robotica e Al; trend provenienti dal mondo scientifico e di processi di innovazione.

Si è sempre occupato di innovazione nei settori tecnologici sui temi servizi IP, media, applicazioni del broadband fisso e mobile, sia più recentemente di iniziative di Open Innovation, startup acceleration e costruzione di collaborazioni innovative di ricerca, formazione e imprenditorialità con il tessuto universitario. Ha iniziato il suo lavoro negli anni '90 nel primo gruppo di progetto sui temi Internet in Telecom Italia, che sviluppò le fasi iniziali di Interbusiness, TOL - Telecom On Line e poi TIN.IT, occupandosi dell'architettura della rete di accesso e del centro servizi.

Autore di vari brevetti, è Ingegnere elettronico e Dottore di Ricerca al Politecnico di Torino, è stato assunto in CSELT, il Centro Studi e Ricerche di Telecom Italia a Torino nel novembre 1994





37



# CUSTOMER CARE.... verso il Digitale

### Paolo Tazzioli

L'evoluzione digitale che sta interessando ampi settori della tecnologia e dei servizi spinge le aziende, TIM compresa, ad interrogarsi su quale dovrà essere la risposta più adeguata ai bisogni dei Clienti, nella convinzione che i bisogni stessi subiscano una trasformazione dettata dal contesto in continuo sviluppo.

### I nuovi bisogni

E' opportuno dunque domandarsi da un lato quali siano oggi i bisogni dei Clienti e come l'evoluzione digitale possa offrire condizioni, perché essi vengano gestiti con piena soddisfazione, dall'altro lato come il di individuarli e, auspicabilmente, contesto generale, ovvero il nuovo ecosistema digitale, possa generare nuovi bisogni e di conseguenza pro-

estrema sintesi possiamo dire che il ponga alle aziende di Servizi la sfida Cliente cerca nei vari servizi la pos-

re di equità dei prezzi, vale però la pena ricordare che l'evoluzione di-

gitale rende sempre più agevole la possibilità per i Clienti di comparare prezzi e servizi con la consequenza che ambizioni, come quella di TIM, di premium price devono essere getto connesso" ad un giusto supportate, con ancora maggiore robustezza rispetto al passato, da zione immediata, semplice e priva una fruizione dei Servizi, la così detta User Experience di piena e totale soddisfazione.

> Ecco una prima evidenza che ci chiarisce come in generale l'evolu-

zione digitale possa tendere ad alzare le aspettative dei Clienti, con la consequenza di rendere, a parità di condizioni, più difficile da realizzare la piena soddisfazione, frutto della differenza tra aspettativa ed esperienza. Altre evidenze emergeranno nel seguito: alcune daranno ragione a ulteriori incrementi delle aspettative, altre renderanno chiaro che gli strumenti a disposizione delle Aziende, per gestire aspettative ed esperienze dei Clienti, possono essere rafforzati dall'evoluzione digitale, cui stiamo non solo assistendo, ma





partecipando attivamente anche in TIM grazie al varo di numerose iniziative volte a riplasmare l'Azienda sulle forme più adatte ai bisogni dei Clienti. L'eterno inseguirsi di aspettative ed esperienze si affaccia dunque su un scenario che vede la possibilità di far crescere le esperienze più delle aspettative, anticipando la prospettiva, finalmente, di un innalzamento della soddisfazione dei clienti grazie all'onda digitale.

Perché l'uso di questo avverbio: "finalmente"? Concedetemi una breve digressione personale. Ho iniziato ad occuparmi di Assistenza Clienti nel settore delle telecomunicazioni a fine degli anni '90 (del secolo scorso!). Gestire Clienti nel nostro settore significa essenzialmente fare in modo che persone (clienti) manifestino i propri bisogni, interagendo con altre persone (addetti alla gestione dei clienti) che, utilizzando sistemi di informazioni organizzate, sono chiamate a soddisfare i citati bisogni. I sistemi di informazioni organizzate che si usano sono quelli che genericamente chiamiamo CRM: ci danno la possibilità di connettere il Cliente specifico e la sua particolare esigenza con tutto il patrimonio di informazioni posseduto dall'azienda, con una semplificazione ai limiti dell'eccesso potremmo sintetizzare con i Data Warehouse. Come potevamo definire i servizi di assistenza clienti di fine anni '90? Un'altra volta con il rischio che comporta la necessità di sintetizzare potremmo dire: tutto sommato accettabili. Cosa è successo dalla fine degli anni '90 ad oggi? Sono passati 20 anni. In virtù della legge di Moore di quanto si è moltiplicata la capacità di calcolo (alla base dei nostri CRM) e di quanto si è sviluppata la capacità di storage (alla base dei nostri DWH)? Decine e decine di volte. Se la componente tecnologica che sta alla base della gestione dei clienti ha subito un simile salto tecnologico, purtroppo lo stesso non possiamo dire del servizio clienti del settore TLC (sottolineo, del nostro settore) che continua ad offrire servizi di assistenza giudicatitutto sommato accettabili. Questo appare

decisamente come un paradosso, accingiamoci dunque a capirne le cause e vediamo quali vie d'uscita ci sono offerte.

# Customer Experience, prima di tutto

In buona sostanza riteniamo che all'evoluzione della componente tecnologica si sia accompagnata una diversificazione e complicazione dei servizi TLC ,che hanno in buona parte neutralizzato i potenziali benefici derivanti dalla sola componente tecnologica a supporto. Abbiamo inoltre assistito a una dinamica competitiva che si è mossa principalmente, se non esclusivamente, sulle dimensioni di prezzo e di innovazione e diversificazione dei servizi, senza mai fare della gestione clienti e semplicità di fruizione un elemento strategico di differenziazione. In buona sostanza si sono assecondati i bisogni primari del cliente di economicità e si sono intercettati, con diversi gradi di successo, i bisogni di arricchimento dei servizi, ma non si è lavorato sul

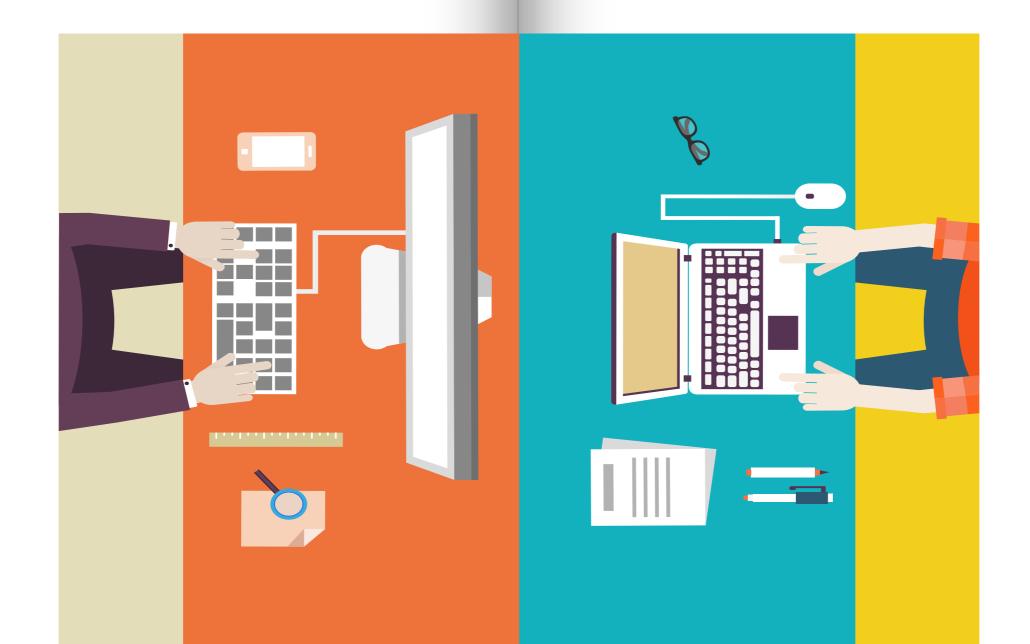
bisogno fondamentale di semplicità e immediatezza di fruizione.

Ma cosa è successo nel frattempo? Si sono sviluppati o sono addirittura nati servizi e Aziende che hanno messo al centro della propria proposizione la Customer Experience, imponendo al settore TLC almeno tre motivi di riflessione.

Il primo: modelli di business basati sulla Customer Experience esistono, hanno una notevole resilienza rispetto alle dinamiche competitive, basano buona parte del loro successo sul pieno utilizzo delle opportunità digitali. Il secondo: i nostri Clienti sono allo stesso tempo, sempre più spesso e sempre di più, proprio attraverso i servizi che noi stessi offriamo, Clienti anche dei Servizi che garantiscono eccellenti Customer Experience. Le aspettative dei nostri Clienti subiscono un netto adeguamento verso l'alto e la sfida per le Telco come TIM si fa sempre più intensa. L'ecosistema digitale rende il cliente più che mai protagonista attivo e consapevole della propria

Il terzo: il rischio che il Cliente, proprio in virtù dei nuovi scenari che gli sono proposti, veda nell'Operatore solo il semplice mezzo per raggiungere altri tipi di servizi, quando in realtà il Telco vuole essere il cardine della fruizione di un numero sempre più ampio di servizi. Contenuti media, connected home, sanità digitale, connected car sono solo alcuni dei servizi che il nostro settore si accinge ad offrire al mercato e intende coordinare nell'immediato futuro.

A questo punto, appurato che la gestione digitale del cliente è possibile, necessaria e a portata di mano quali sono le evoluzioni che abbiamo progettato per assecondare e cavalcare questo cambiamento? Cosa significa gestire le aspettative di un Cliente in un ecosistema digitale? Significa accompagnarlo attraverso un'esperienza lungo la quale egli si aspetta di essere conosciuto e riconosciuto, servito e valorizzato, gestito in modo efficiente e piacevole, aiutato nel risolvere ogni







problema con semplicità. E questo, lo ricordiamo, deve poter avvenire ovunque e in ogni momento. Quale è l'archetipo della relazione che riassume in sé tutti i punti precedenti tranne quello della ubiquità? È quello, facile da ricordare per noi Italiani, della bottega sotto casa, modello che nella nostra esperienza sta scomparendo, spinto ai margini da forme di relazioni commerciali più efficienti ma impersonali. Cosa possono dunque offrire le nuove tecnologie digitali? La possibilità di riconoscere il cliente e il contesto nel quale si propone, l'ulteriore possibilità di confezionare offerte coerenti con Cliente e contesto, la capacità di offrirle in modo semplice e intuitivo, nonché con un chiaro valore apprezzabile dal Cliente. Tutto quanto in ogni momento e ovunque ci si trovi. Le soluzioni digitali rendono possibile la convergenza di relazione commerciale attenta, dedicata e personalizzata con quella di relazione commerciale efficiente e disponibile ovunque: due tendenze che oggi si rischia di giudicare in inesorabile divergenza.

### Conclusioni

La tecnologia offre dunque, e offrirà ancora di più nei prossimi anni, i mezzi per garantire ai Clienti un tipo di relazione digitale in senso lato. Tutto facile, tutto scontato e tutto a portata di mano, dunque? Ovviamente, no. Ci sono alcuni punti che meritano ulteriori riflessioni. Il primo è inerente la semplicità. Il secondo è inerente la pervasività piuttosto che l'invasività.

La semplicità si pone come elemento essenziale per una piena realizzazione delle potenzialità che il digital environment offre. Solo con il pieno rispetto dei principi della semplicità si può pensare che il Cliente riesca a fruire dei servizi in modo ubiquo immediato snello ed efficace. La semplicità deve essere parte costituente dell'offerta, dell'erogazione e della manutenzione dei servizi offerti. Si sottolinea a tale proposito la determinazione con la quale la nostra Azienda ha fissato nella semplicità uno dei pilastri dell'evoluzione digitale

Se la semplicità è una necessaria premessa, la pervasività dei servizi digitali è un potenziale moltiplicatore delle occasioni di scambio tra Clienti e aziende. Si sa, le aziende in un approccio tradizionale tendono a considerare ogni contatto con il Cliente una potenziale occasione di vendita, di scambio di valore. Questo è talmente vero che sono ingenti gli sforzi delle aziende per creare tali occasioni di contatto, oltre che con pubblicità massiva o mirata, con azioni puntuali di stimolo al singolo Cliente, quali le famigerate televendite. Queste azioni puntuali si caratterizzano oltre che da grandi sforzi, da rese piuttosto basse. Perché? Perché in generale il contenuto specifico dell'azione, quello che dovrebbe stimolare l'interesse del Cliente, molto spesso non arriva a portarlo ad assumere il com-

portamento reattivo auspicato. Quali possibilità ci offrono le soluzioni digitali per superare questo impasse? Profilare in maniera capillare i clienti, intuire lo "stato" nel quale versa il cliente rispetto ai servizi che fruisce e rispetto a situazioni di contesto che sta vivendo. E di conseguenza organizzare proposte che, combinando le citate dimensioni, trovino non solo una maggiore probabilità di essere accolte, ma, soprattutto, non generino la sensazione di ricevere una grossolana proposta, quanto piuttosto l'occasione di soddisfare un bisogno immediato, magari addirittura latente. Ancora più esplicitamente possiamo affermare che l'approccio digital - soprattutto nelle telco - consente di invertire il processo di generazione delle offerte: da un "inside out", ovvero tecnologia di connessione messa a disposizione del mercato con onde di innovazione basate soprattutto su salti tecnologici, a "outside in" ovvero il concepimento di nuovi servizi frutto dell'attenta, costante, intelligente e dinamica analisi dei bisogni che il cliente manifesta in ogni occasione di relazione con l'azienda. La trasformazione digitale sta dunque generando importanti sommovimenti nel mercato: rende il cliente più consapevole e protagonista nella gestione dei propri bisogni ed offre alle Aziende i mezzi per soddisfarli al meglio. Come ogni onda di grande cambiamento ha una propria energia che, se cavalcata, aiuta a compiere progressi discontinui e di grande impulso. Let's surf the digital wave!



Paolo Tazzioli paolo.tazzioli@telecomitalia.it

laurea in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano nel 1992, inizia a lavorare in ambito manifatturiero dove si occupa principalmente di Logistica. Nel 1997 entra in azienda dove fino al 2001 si occupa a vario titolo e in vari territori del Nord Italia di Servizio Clienti.

Successivamente inizia ad operare presso l'Head Quarter della Società partecipando attivamente all'impostazione delle prime pratiche di Customer Relationship Management nelle fila del Marketing. A seguire opera in vari ambiti del Caring dove, accompagnando il Gruppo Telecom Italia nelle sue fasi organizzative, si concentra soprattutto nelle integrazioni dei Servizi Clienti ora mobili e fissi ora consumer e business. Nel 2008 viene chiamato ad operare presso TIM Brasil dove rimane fino alla fine del 2011 occupandosi di Caring Services, billing, ciclo del credito e qualità.

Tornato in Italia nel 2012 viene nominato Amministratore Delegato di Tele Contact Center, società di call center partecipata al 100% da Telecom Italia. Nel 2013 in occasione della costituzione della Divisione Caring Services assume la responsabilità del Caring Enterprise, per poi passare nel 2015 alla guida dell'intera organizzazione di Caring Services







Ma i consumatori oggi si aspettano un'esperienza fisica che sia in grado di replicare anche ciò che trovano in rete, dai suggerimenti per l'acquisto personalizzati, alle offerte di prossimità in tempo reale, sconti o raccolte punti (il 68% dei visitatori si aspetta dal negozio punti fedeltà per ogni visita), la possibilità di condividere sui social e quella di scegliere tra più opzioni di recapito e di pagamento: si

aspettano cioè il cosiddetto retailtainment.

Essenzialmente desiderano utilizzare la tecnologia nella relazione con il negozio in ogni fase dell'esperienza di acquisto.

Purtroppo però, sebbene i dati varino da paese a paese, sembra condivisa l'opinione che lo shopping tradizionale non sia più un'attività così piacevole. Se per la Svezia l'insoddisfazione è tanta (54%), per l'Italia il dato è leggermente inferiore (42%) ma comunque allarmante.

I negozi tradizionali devono quindi riuscire a modernizzarsi per poter rimanere un asset fondamentale del sistema Paese, poiché i vincitori

del futuro saranno quelli che stan-

no trasformando già oggi l'esperienza del cliente attraverso le nuove tecnologie, digitalizzando le operazioni e mettendo in atto le giuste capacità personali.

I dati rilevano infatti un calo al **27%** della quota di mercato sul totale degli esercizi commerciali e una riduzione del

**10%** del valore delle vendite tra il 2011 ed i primi mesi del 2017 contro il -0,2% della GD.

Ma l'interazione tra offline e online è molto complessa e non può essere fatta una distinzione netta

### tra i due canali, infatti oggi si parla di UNIFIED COMMERCE:

- Ogni 100 acquisti in negozio 6,8 sono influenzati da un'azione con il cellulare (la recensione da altri clienti è un dato molto importante).
- Su Internet un acquisto su due nasce da un in input fisico e viene concluso on line (questo fenomeno è noto con il termine TOPO – Try Off Line, Purchase On Line)
- Su Internet solamente un acquisto su due nasce e viene concluso online.
- Le vendite innescate dal web e concluse dal fisico (ROPO Research On Line, Purchase Off Line)sono in valore assoluto molto più alte di quelle innescate dal fisico.

### In conclusione:

- Il web senza il fisico vedrebbe sparire il 50% del suo fatturato.
- Senza il web il fisico perderebbe il 25% del suo fatturato.

L'attività commerciale ha quindi la necessità, oggi più di ieri, di cogliere tutte le opportunità per migliorare la profittabilità, aumentare l'efficienza operativa e ridurre i costi e il digitale deve rappresentare un'opportunità per estenderne le leve competitive



**Fabrizio Grattarola** 





# 1TOP 50 FLAG SHIP STORE NEL MONDO

Che si tratti del primo negozio di un marchio, del negozio più grande o di uno dei negozi di punta più importanti, il flagship store è certamente il negozio di frontiera per un marchio o catena di negozi, il che significa che in genere ha il meglio in prodotti, design e tecnologia.

E questo significa che c'è molto da imparare da loro. Abbiamo selezionato alcuni casi di negozi che pensiamo costituiscano una vera vetrina per il marchio, che attraggono i clienti, che creano un'esperienza e sono essi stessi una destinazione.



Aperto tutto il giorno, tutti i giorni dell'anno, il flagship store di New York di Apple è il negozio che non dorme mai. Ma non è un negozio tipico: l'edificio principale è sotterraneo con l'ingresso segnato da un cubo di vetro quadrato di 30 piedi. Potrebbe essere un'opera d'arte se non ci fosse il logo Apple.

All'interno c'è un Genius Bar di 45 piedi per la risoluzione dei problemi e il resto dello spazio è dedicato all'esposizione dei prodotti. Il personale è a disposizione per rispondere alle richieste dei clienti, mentre il negozio organizza anche un programma di eventi per aiutare i clienti a ottenere il meglio dai loro prodotti.





### H&M

Il nuovo flagship store dell'azienda di moda H & M è il negozio gigante di Barcellona, che è il primo spazio in assoluto del marchio ad offrire anche un'offerta di cibo, grazie a Flax & Kale. Le architetture di interno sono caratterizzate da un mix di materiali, dal marmo al legno, al vetro e da un design che è in sintonia con l'edificio stesso e che aggiunge un tocco più lussuoso al brand. Con tutte le gamme di abbigliamento, bambini, casa e bellezza di H & M disponibili sotto lo stesso tetto, è l'esperienza completa del marchio.

### Primark (Madrid)

Con 133.000 piedi quadrati, il flagship store di Primark a Madrid di abbigliamento e articoli per la casa sembra quasi un centro commerciale. Il design sposa i dettagli storici dell'edificio con l'illuminazione al neon e le nuove tecnologie, inclusi 11 schermi trasparenti interconnessi nell'atrio che creano un'esperienza a 360 gradi. In tutto il negozio ci sono dettagli di design sorprendenti, con ogni area che ha uno stile e un'identità unici, che aiutano i clienti a perdersi nell'esperienza.







### LEGO (London)

Un'altra nuova apertura è il più grande negozio LEGO al mondo a Leicester Square a Londra. Lo spazio è pieno di modelli a grandezza naturale, tra cui una replica della carrozza metropolitana di Londra in cui ci si può sedere, è quindi uno spazio espositivo esperienziale e ambizioso su ciò che è possibile fare. È la vetrina perfetta del marchio, con i clienti anche in grado di acquistare un mosaico LEGO personalizzato del loro viso. Il corridoio infinito digitale consente ai clienti di visualizzare facilmente tutti i set disponibili nel negozio e lo staff può servire meglio gli acquirenti ricevendo le richieste di aiuto su smartwatch.

notiziariotecnico



### Samsung 837 (New York)

Spazio esclusivamente esperienziale poiché nulla è in vendita, Samsung 837 è dominato da un enorme schermo che si estende su tutti e tre i piani, che con posti a sedere in stile teatro, consente di essere utilizzato per eventi e livestreaming. Essendo uno spazio focalizzato sull'esperienza, i clienti di Samsung 837 scoprono tutto ciò che il marchio ha da offrire dalla realtà virtuale ai prodotti per la casa intelligente. Un punto focale è lo spazio della galleria che mette in mostra progetti collaborativi con artisti, come "Social Galaxy" che combina schermi e specchi per circondare i visitatori con le immagini dei loro feed Instagram.

### Burberry (London)

Tra tutti i negozi il flagship store di Burberry a Regent Street è forse il più grande esempio della fusione delle offerte digitali e fisiche del marchio. Il negozio rispecchia le diverse sezioni del sito web per creare un'esperienza coerente ma è migliorato attraverso l'uso di top-tech come gli specchi interattivi. C'è anche un focus sugli eventi con esperienze live e in-store, il che rende la visita molto più di un'esperienza di acquisto.



**APPROFONDIMENTO** 

### Microsoft (New York)

Per il suo primo flagship store, Microsoft ha optato per il fattore "wow" con una facciata in vetro che consente ai passanti di vedere all'interno e cinque piani di offerte diverse. Un "muro della cultura" digitale a due piani supervisiona le varie gamme di prodotti di Microsoft, mentre Dell ha il suo spazio interno. C'è anche un teatro comunitario per seminari di formazione per il personale e altri eventi. Il negozio è anche sede di uffici per la stessa Microsoft che mantiene i dipendenti il più vicino possibile al cliente.









### Nike (New York)

Il distretto di Soho di New York ha recentemente acquisito un nuovo flagship store Nike di 50.000 piedi quadrati, a cinque piani. È l'ultimo esempio di shopping coinvolgente con clienti in grado di provare i prodotti Nike su tapis roulant, campo da basket e calcio. Le fotocamere monitorano i loro movimenti e li registrano sull'app Nike + dove possono essere analizzati e forniscono informazioni per prendere decisioni. Il personale può accedere alle informazioni sulle date delle precedenti visite in store dei clienti, sulle esperienze che hanno provato e su quali prodotti hanno usato, cosa che migliora i suggerimenti di acquisto. Mentre il design offre il fattore wow, sono gli elementi esperienziali che rendono questo negozio il flagship Nike rispetto ad altri negozi.

### Louis Vuitton (Singapore)

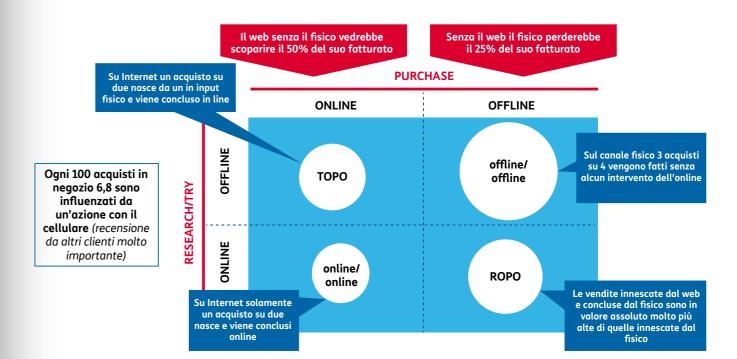
La Maison Island di Louis Vuitton a Singapore è un concetto unico per il marchio. La facciata in vetro rende il negozio più simile a un museo o galleria d'arte o altro edificio culturale, anche grazie alla posizione sulla riva. Il design degli interni è ispirato al tema nautico e serve a sottolineare la natura di lusso del marchio, evocando l'idea di yacht privati. C'è molto da esplorare e spazi terrazza per rilassarsi, è più una destinazione di stile di vita che un negozio.

### Uniqlo (London)

Presentato come un flagship store "globale", la casa di moda Uniqlo ha riaperto lo spazio londinese lo scorso anno. Lo spazio vanta sei piani, tra cui una terrazza panoramica per eventi. Due piani sono dedicati al nuovo spazio concept WearHouse Life, che funge da centro culturale con ingresso indipendente dalla strada. È usato per mostrare la gamma LifeWear di Uniqlo con temi che cambiano regolarmente, offrendo agli acquirenti la possibilità di interagire con nuovi prodotti e idee nella fase iniziale.

### Miu Miu (Tokyo)

Dall'aspetto un po 'come una scatola aperta, lo splendido flagship store Tokyo di Miu Miu è realizzato in acciaio. Le pareti interne in rame metallico sono coerenti con l'architettura esterna di scatola e riflettono anche i prodotti esposti. È uno spazio unico che ha una quantità minima di prodotti esposti, che incoraggia i clienti a interagire con i singoli oggetti, mentre ogni dettaglio di design è stato attentamente pensato, fino ai ganci. E' uno spazio attraente ed invitante sia per chi non conosce il marchio sia per chi voglia passare un po' di tempo lì.



1 L'interazione tra offline e online è molto complessa e non può essere fatta una distinzione netta UNIFIED COMMERCE

e rafforzare l'esperienza d'acquisto dei clienti.

Wi-fi in-store, beacon, touchscreen interattivi, Big Data, click and collect sono tutte dimostrazioni di quanto una collaborazione tra il fattore umano esperienziale e il fattore tecnologico del progresso è indispensabile per fornire un'esperienza d'acquisto completa e soddisfacente.

Olivetti, da sempre al supporto degli esercizi commerciali, ha avviato già da qualche anno la trasformazione della propria linea di offerta, in modo da accompagnare gli esercenti nella digital disruption. Digital Retail per Olivetti significa offrire ai Merchant prodotti e servizi smart ed efficaci in grado di semplificare le attività ricorrenti, migliorare la relazione con la propria clientela, adeguandosi alle modalità di comunicazione e alle aspettative di oggi. Questo significa da un lato realizzare una migliore e più appagante esperienza di acquisto per il cliente, che deve iniziare prima dell'arrivo al punto vendita ed accompagnarlo nelle fasi successive, dall'altro rendere per il Merchant l'uso delle soluzioni semplice ed immediato.

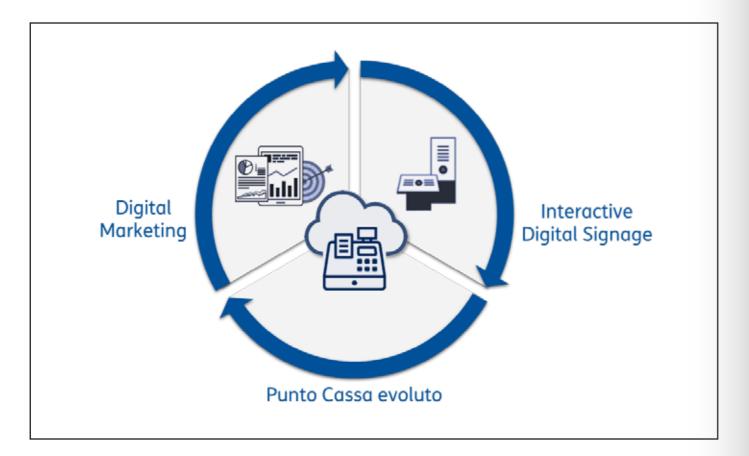
Il punto di partenza di questo percorso di digitalizzazione può essere il registratore di cassa 4.0, un vero HUB di servizi in grado di offrire:

**Metodi di pagamento** digitale per rendere più veloce l'esperienza d'acquisto

- Digital marketing per la creazione ed invio di coupon, news, gestione della loyalty e del marketing di prossimità
- Digital signage per mettere le proprie vetrine a valore 24 ore al giorno, e trasformandole in strumenti di engagement per la clientela di passaggio, oltre a rendere il negozio più accogliente e multimediale all'interno
- Analytics in grado di mostrare l'andamento di dettaglio del proprio business da remoto ed in mobilità
- Trasmissione telematica dei corrispettivi all'Agenzia delle entrate e/o l'invio al proprio fiscalista della transazioni della giornata.







È presumibile che il Retail mondiale cambierà nei prossimi cinque anni più di quanto non abbia fatto negli ultimi cinquanta. Il nuovo cambiamento di orizzonte in questo mer-

cato sarà determinato da molteplici fattori sia sociali che tecnologici ma il negozio fisico continuerà a svolgere un ruolo essenziale e per farlo dovrà rinascere e continuare a evolvere stando al passo col progresso tecnologico e adottando una strategia di business sempre più integrata di Unified Commerce ■



### **Fabrizio Grattarola** fabrizio.grattarola@olivetti.com

In azienda dal 1986 e ha sempre operato nell'Area Commerciale e di Servizio al Cliente, occupandosi del primo Negozio Sociale aperto nel 1994 ad Alessandria, come responsabile del Servizio Clienti 187 e 191 (Consumer e Business); prima nel Nord Ovest dal 1997 al 1999, in Liguria e Toscana dal 2000 al 2001 e successivamente in Lombardia (allargando la responsabilità al target Top Clients e al Servizio di Technical Assurance) dal 2002 al 2008

Dal 2009 al 2011 è stato Responsabile in Direzione Generale del Servizio Clienti e della fatturazione Top e Business, e dal 2011 al 2014 del Servizio Clienti 187 e 119 sempre in Direzione Generale.

Dal 2015 è Responsabile Operations di Olivetti, e in questo ruolo si occupa tra le altre cose della gestione dell'ingegnerizzazione, del MKT e della commercializzazione dell'offerta di prodotto e di servizi per il mondo Retail, nonché delle soluzioni lot e Big Data. ■





53





crescita delle aziende. Si dovranno ripensare i modelli di business, e, dovranno essere ripensati i modelli per predire l'evoluzione delle caratteristiche della domanda e dei nuovi bisogni che si determineranno.

Solo quelle aziende che si doteranno degli strumenti, analitics & big data, necessari a intercettare e anticipare i segnali di cambiamento da un lato, dall'altro, a creare soluzioni sempre più rispondenti ai nuovi bisogni, avranno la capacità di competere sul mercato.

# Le aziende più digitali vincono anche sui profitti

Uno studio realizzato da Sap con Oxford Economics [nota 2], che ha visto coinvolti oltre 3.000 manager di alto livello in 17 paesi, mostra come le aziende con i migliori risultati economici siano quelle che investono di più nella trasformazione digitale, indicata come uno dei fattori più importanti per la crescita futura del fatturato, indipendentemente dai settori e dalla dimensione dell'azienda.

Non solo, queste aziende identificate come leader, prevedono di ottenere circa il 23% in più di crescita dei ricavi nei prossimi due anni rispetto al resto delle organizzazioni prese in considerazione.

La digital transformation corre quindi a velocità diverse ed il rischio da scongiurare è che si crei uno squilibrio, con pochi leader della trasformazione digitale ed un gruppo più numeroso di ritardatari.

Dallo studio emergono chiare indicazioni su quali siano le strade da percorrere, affinché un'azienda possa puntare ad essere leader della trasformazione digitale e a recuperare il ritardo accumulato nel tempo:

- Interpretare la digital transformation come una trasformazione del modello di business e non come un progetto tecnologico la trasformazione si estende a tutta l'azienda, interessando anche le modalità di interazione con clienti, fornitori e partner;
- 2. dare priorità al talento il 71% delle aziende leader afferma che le iniziative di digital transformation rendono più facile attrarre e trattenere il talento e, non a caso, chi è più avanti già investe per riqualificare il proprio personale rispetto alle altre aziende;
- 3. adottare una nuova infrastruttura digitale - il 72% delle aziende leader afferma che un'architettura IT bimodale (mix di infrastrutture front-end e backend in grado di operare a più velocità) è importante per la trasformazione digitale;
- investire in tecnologie innovative il 50% delle aziende leader sta già lavorando su progetti di intelligenza artificiale e machine learning, oltre ad investire più delle aziende non leader su big data, analytics e IoT.

A titolo esemplificativo, secondo una ricerca di Google e Mc Kinsey

[nota 3], in Italia nel settore dei servizi finanziari, il digitale ha cambiato la natura dei processi industriali. Questo, se da un lato ha consentito una riduzione dei costi associati alle attività tradizionali, dall'altro ha liberato capacità produttiva da dedicare in misura crescente all'attività commerciale. Questo comporta un abbattimento del 65% dei costi dei processi industriali, che comunque non riesce a compensare la restrizione dei margini finali stimata fra il 29% e il 35% e determinata da fattori che scaturisco dalle "Disruptive Tecnologies", come l'ingresso di nuovi concorrenti non di settore, l'aumento del potere del cliente abilitato da Internet, in termini di comparabilità delle offerte nell'era di Internet.

notiziariotecnico

Il recupero della redditività potrà provenire da nuovi ricavi generati, implementando nuovi business model dinamici abilitati dalle nuove tecnologie.

In questi termini risulta esplicativo, l'assunto che il quoziente intellettivo di un'impresa è determinato dal grado di connessione, condivisione e organizzazione che l'infrastruttura tecnologica riesce ad assicurare [nota 4].

# La digitalizzazione italiana nello scenario europeo

La Commissione Europea ha pubblicato di recente i valori aggiornati a fine 2016 del DESI 2017 [nota 5] che misura il livello di attuazione dell'Agenda Digitale negli Stati dell'Unione Europea.

Per quanto riguarda la connettività, l'utilizzo di Internet, la digitalizzazione delle imprese e della Pubblica amministrazione l'Italia è al quartultimo posto nell'Unione Europea, preceduta solo da Grecia, Bulgaria e Romania, nonostante i lievi miglioramenti registrati dall'aumento del punteggio complessivo da 0,38 allo 0,42.

Tutte le componenti dell'indice DESI sono risultate sotto la media europea, anche se l'uso delle tecnologie digitali da parte delle imprese e la fornitura di servizi pubblici si avvicinano alla media.

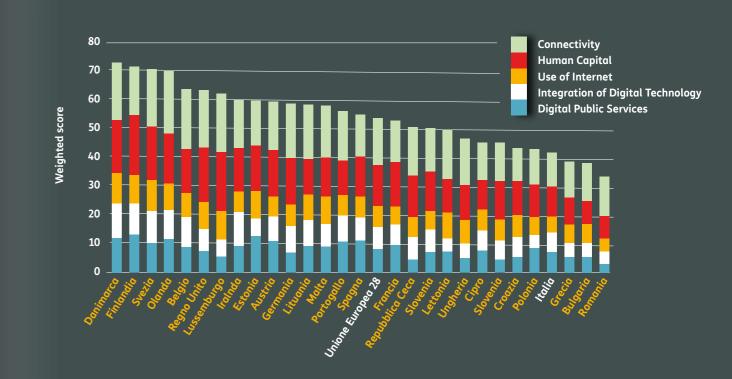
A distanza di un anno dalla precedente valutazione, l'Italia non sembra aver fatto progressi nel settore digitale: secondo l'indice della Commissione europea che misura il percorso dei Paesi verso un'economia e una società digitalizzata, l'Italia si posiziona al 25° posto, come l'anno scorso. Inoltre, si registra una nota negativa particolare riguardo i servizi pubblici digitali, in cui l'Italia fa segnare una riduzione del punteggio passando dal 17esimo al 21esimo posto, sempre più lontana dalla media europea. Gli effetti delle iniziative di AgID (le linee guida per i siti web, SPID, ecc.) non sembrano ancora visibili e anche sugli Open Data si registra un arretramento nelle posizioni.

Nonostante il contesto illustrato, si notano segnali di ripresa, seppur deboli, che aprono uno spiraglio di cambiamento nel nostro Paese che, com'è noto, ha accumulato sull'innovazione un notevole ritardo, pagato in termini di crescita, produttività e occupazione.

La spinta viene ora dalle strategie di Digital Transformation, proprio quelle per l'innovazione dei processi, delle relazioni con clienti e fornitori e dell'offerta, in parte già avviate nell'Industria, nella Distribuzione, nelle Banche e nelle Utility. E anche la PA, pur fra diverse incertezze e difficoltà, prova a fare la sua parte.

È questo il contesto in cui è nato il piano Industria 4.0 con cui per la prima volta l'Italia si è dotata di una politica industriale basata sull'innovazione digitale. Dallo scorso anno vengono incentivati, gli investimenti hardware e software, promuovendo sia il rinnovo del impianti produttivi che la connessione fra sistemi fisici e digitali. In questo modo la

1
livello di attuazione
dell'Agenda Digitale negli
Stati dell'Unione Europea







gestione e l'elaborazione dell'enorme quantità di dati assume rilevanza per cambiare la catena del valore e far evolvere i modelli di business. La rivoluzione in atto si muove sulla spinta del cambiamento innescato dalle componenti più innovative: Cloud Computing, Mobile Business, Internet of Things, Big Data, Cybersecurity e Social business che sono di fatto i Digital Enabler che accompagnano le Aziende nella loro evoluzione.

Il mercato dei Digital Enabler è destinato a mantenere un ritmo di crescita significativo anche nel medio periodo, con caratteristiche e razionali diversi a seconda dei filoni tecnologici presi in considerazione, ma comunque con tassi di crescita a doppia cifra anche per i prossimi tre anni (Figura 2).

### La Digital Transformation in Italia

Il mercato digitale italiano business crescerà tra il 2016 ed il 2019 con un tasso medio annuo del 2,7%, ma questa trasformazione digitale è intercettata e attuata soprattutto dalle grandi aziende.

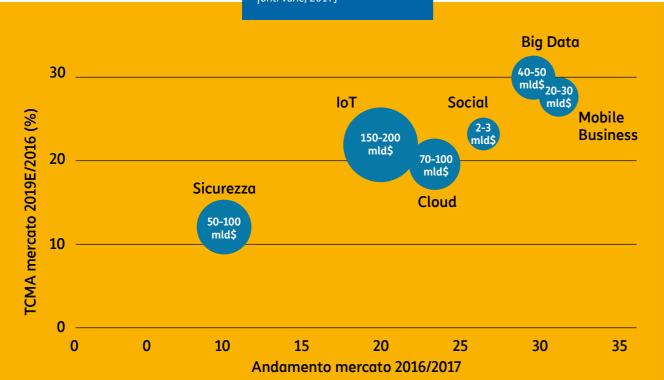
Protagoniste dell'investimento sono le grandi imprese (oltre 250 addetti) con un trend di crescita in spesa tecnologica del +3,2%; anche le medie aziende (50-249 addetti) manifestano un buon dinamismo con un trend del +2,8%. Gli investimenti sono invece molto più contenute (+1,4%) nelle piccole imprese (infe-

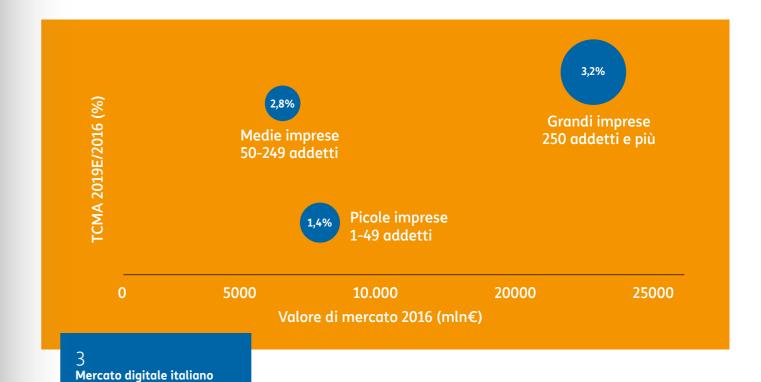
Oltre ad una maggiore propensione agli investimenti ISTAT rileva nelle aziende di maggiori dimensioni un profilo tecnologico più evoluto.

E' maggiore l'incidenza delle connessioni a banda larga sia fissa che mobile. Le connessioni a banda larga fissa incidono dal 92,4% delle aziende con almeno 10 addetti fino al 97,9% delle imprese con oltre 250 addetti. La penetrazione di connessioni di banda larga mobile è del 63,8% nelle aziende più piccole fino al 94,2% delle imprese più grandi. Anche la velocità massima di connessione in banda larga fissa aumenta al crescere delle dimen-



riori ai 50 addetti).





sioni aziendali: il 47,4% delle grandi imprese utilizza connessioni fisse a velocità di almeno 30 Mbit/s contro il 14,8% delle piccole.

business per dimensione

[fonte: NetConsulting cube, 2017]

aziendale

ISTAT utilizza il Digital Intensity Indicator (Eurostat) per misurare la digitalizzazione delle imprese nell'utilizzo della Rete (presenza di PC connessi, la presenza di un sito Web con o senza servizi avanzati, l'adozione di Social media, etc.): solo il 10,7% delle imprese piccole (sotto i 50 addetti) presenta un livello alto o molto alto di digitalizzazione, contro il 34,4% delle aziende con oltre 250 addetti.

L'11% delle piccolissime imprese (10 addetti) fa ricorso al commercio elettronico (di vendite online) contro il 30,5% delle grandi aziende (250 addetti). Le imprese più grandi hanno anche una quota di fatturato online (pari al 12,5%) maggiore rispetto alle aziende con almeno 10 addetti (pari al 3,1%).

Tab. 1 Dotazioni tecnologiche per dimensioni aziendali 2016. Valori % su totale imprese [fonte: ISTAT, Dicembre 2016]

NUMERO ADDETTI	ALMENO 10	10-49	50-99	100-249	250 E OLTRE
Connessioni a BL fissa	92,4	91,8	96,5	96,4	97,9
Connessioni a BL mobile	63,8	61	79,8	87,5	94,2
Indice di digitalizzazione alto o molto alto		10,7	15,2	20,8	34,4
Vendite online	11				
Presenza di progetti in area Big data	9	7,7	14,6	21,5	29,8
Adozione servizi Cloud di livello elevato	7,3	6,5	10,3	14,2	24,9





L'uso dei Big Data e di soluzioni di Analytics è sempre più importante, ne fa ricorso circa il 30% delle aziende di maggior dimensioni; ancora lente nell'adozione si mostrano invece le piccole aziende (inferiori ai 50 dipendenti) che un'adozione inferiore al 10%.

Le grandi aziende sono leader nell'adozione di servizi di Cloud Computing (49,9% contro il 20% delle piccole) e mostrano anche un utilizzo del Cloud più evoluto. In altre parole, le imprese più grandi non limitano l'uso del Cloud alle aree applicative tattiche (posta elettronica, office automation etc.), ma lo estendono anche a quelle più strategiche

(applicazioni business di contabilità, finanza e CRM) con un tasso di adozione del Cloud in questi ambiti del 25% contro solo il 6,5% delle piccole griende

# PMI. Indicatori di integrazione tecnologica

In particolare per le **PMI** per quanto riguarda gli indicatori di integrazione tecnologica (Desi 2017) l'Italia presenta una situazione stabile. Per queste aziende, per abbattere i costi di soluzioni informatiche altrimenti non sostenibili economi-

camente, sono comuni le soluzioni basate su cloud. Per le PMI italiane, non sembra essere diffusa ancora una strategia di vendite integrata, considerato che il commercio elettronico resta relativamente inutilizzato e che l'Italia sta perdendo terreno rispetto ad altri paesi, in cui le imprese iniziano a vendere online in numero sempre maggiore.

# L'impatto della digitalizzazione per le grandi aziende [nota 6]

Gli ambiti della relazione tra azienda e cliente maggiormente impat-

Tab. 2 ITALIA UE Andamento delle PMI **DESI 2017 DESI 2016 DESI 2017** VALORE **POSIZIONE** VALORE **POSIZIONE VALORE 4A1 CONDIVISIONE DI INFORMAZIONI PER** 36% 36% 36% 14 14 VIA ELETTRONICA (% DI IMPRESE) (2015)(2015)(2015)4,6% 4,6% 3,9% 4A2 RFID (% DI IMPRESE) 12 12 (2014)(2014)(2014)14% 20 % 16% (2016) 4A3 MEDIA SOCIALI (% DI IMPRESE) 18 18 (2015)(2016)4A4 FATTURAZIONE ELETTRONICA (% DI 30% 18% 5 ND (2015) IMPRESE) (2016)(2016)12% 13% 4A5 CLOUD (% DI IMPRESE) 17 ND (2015) (2016)(2016)7% 17% **7%** (2016) 4B1 PMI CHE VENDONO ONLINE (% DI PMI) 26 25 (2015)(2016)**4B2 FATTURATO COMMERCIO** 6,4% (2016) 8,2% 9,4% 22 **ELETTRONICO** 22 (2015)(2016)(% DEL FATTURATO DELLE PMI) 4B3 VENDITE ONLINE TRANSFRONTALIERE 5,2% 5,2% 7,5% 22 22 (% DI PMI) (2015)(2015)(2015)

tati dalla progressiva digitalizzazione sono la prevendita e la vendita. I dati confermano che l'ampliamento del giro di affari sia in correlazione diretta con la diversificazione dei canali di vendita digitali.

Di fatto, la digitalizzazione della relazione tra aziende e clienti facilita le attività volte all'acquisizione ("comunico in modo più efficace, ho una migliore reputazione, so come si comportano i clienti e cosa fare per soddisfarli").

Il percorso delle aziende verso la Digital Enterprise sta modificando anche gli assetti organizzativi interni delle aziende e gli impatti sono evidenti anche nei processi e nelle competenze. Le priorità sono orientate al miglioramento dei processi di business e al miglioramento dell'efficienza operativa: questo contribuisce a creare relazioni con il business sempre più strette, dove l'IT guida il business verso l'innovazione.

I cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, in seguito alla forte diffusione di attività sul web e su terminali mobili, hanno imposto alle aziende un ripensamento delle attività di comunicazione e di vendita di prodotti e servizi, per abbracciare un approccio multicanale che al giorno d'oggi risulta irrinunciabile. Il marketing ha visto un progressivo spostamento sui canali digitali (mobile apps e social network) per rendere più efficaci le azioni di brand awareness, engagement dei clienti.

Le principali aziende (soprattutto quelle attive per un'offerta B2C) hanno ampliato i propri canali di vendita, e dotandosi di portali di ecommerce, social commerce o social couponing. Anche l'assistenza ai clienti diviene omni-canale: servizi di Social Caring su chat o mobile apps, per assecondare un modello di interazione sempre più utilizzato dai consumatori e per la necessità di contenere i costi del servizio. Il settore manifatturiero, è interessato da progetti volti alla digitalizzazione e alla sensorizzazione degli impianti e dei macchinari di fabbrica che, in logica Industria 4.0, si pongono obiettivi quali il maggior efficientamento delle attività, attraverso analisi dei dati, spesso real-time, controlli da remoto nonché attività di manutenzione predittiva e preventiva.

### Luci e ombre nella Pubblica Amministrazione

Lo sviluppo della "Digital Transformation" nella PA (Pubblica Amministrazione) va inserito in un momento storico in cui le iniziative progettuali destinate a mettere a terra l'imponente impianto normativo, sviluppatosi negli ultimi 12 anni a partire dal Codice dell'Amministrazione Digitale del 2005, faticano a raggiungere la "massa critica" che farebbe da base per la diffusione organica della digitalizzazione dei processi del settore.

A fronte di una deadline ben precisa, che è quella del 2020 indicata dall' Agenda Digitale Europea, al momento la situazione italiana presenta ancora la coesistenza tra eccellenze puntuali e aree di miglioramento, connotandosi con un modello di diffusione "a macchia di Leopardo", con differenze anche territoriali. In generale la frammentazione delle esperienze viene fotografata da dati come:

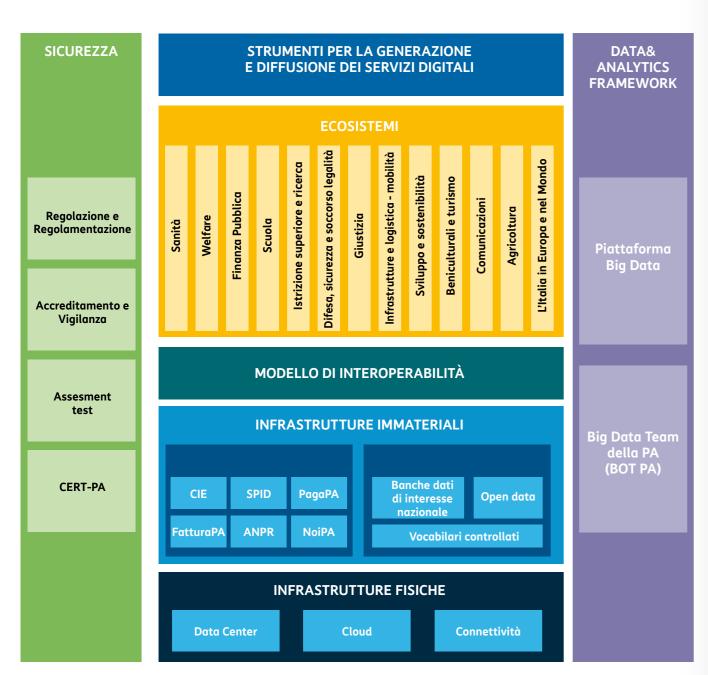
- circa 160.000 basi di dati presenti nel catalogo delle basi di dati PA di AqID;
- oltre 200.000 applicazioni che utilizzano tali dati secondo un censimento svolto su 13.822 PA;
- oltre 25.000 siti web;
- circa 11.000 Data Center Attivi [nota 7].

A causa principalmente della discontinuità politica, l'iniziale impalcatura normativa che contraddistique l'Agenda Digitale italiana ha registrato notevoli ritardi nella messa a terra della normativa con i relativi regolamenti esecutivi e con provvedimenti connotati da vera mandatorietà. Questo, unito alla morsa della Spending Review e ad una cronica difficoltà nel reperire in maniera organica i finanziamenti dall'Europa, ha portato ad una diminuzione nel numero delle iniziative "traino", costringendo le istituzioni centrali di indirizzo a ridurre nel tempo le piattaforme destinate ad abilitare l'innovazione del sistema [nota 8].

A supporto di quanto sopra, il dato 2016 registrato nelle PA Centrali ci parla di una spesa ICT in diminuzione del 1,9% per la PA Centrale (assestata a 1.871 milioni di euro al netto della spesa ICT nella Difesa),







### **GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

5 Mappa di dettaglio del Modello strategico di evoluzione del sistema informativo della PA (fonte: AGID)

e del 2,2% nelle PA Locali (Regioni, Comuni, Province e Comunità Montane), al netto della Sanità che risulta in crescita del 1,6% arrivando a toccare i 1.450 milioni grazie progetti come il FSE (Fascicolo Sanitario Elettronico) e le ricette digitali [nota 9].

Per diffondere la "Digital Transformation" nella PA, pertanto, lo sforzo che andrà fatto sarà legato alla entrata a regime del percorso di digitalizzazione disegnato dal Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-19. La corretta implementazione del

Piano, dalla Governance ai progetti, permetterà di indirizzare le gare, i finanziamenti e i piani triennali delle singole PA verso un adeguato sfruttamento dei benefici delle nuove tecnologie, non solo per l'efficienza dell'azione amministrativa e miglioramento del servizio al pubblico, ma anche per agevolare un'economia pronta a decollare grazie all'utilizzo dei dati e dei servizi.

Sarà necessario il coinvolgimento delle PA Locali a tutti i livelli, poiché i suoi centri servizi e le sue in-house, sono i principali attori per la creazione di un vero e proprio Sistema Informativo della Pubblica Amministrazione, che sarà la risultante di un modello architetturale complesso di cooperazione a vari livelli di asset, competenze, progetti ed attori.

Questo approccio diffuso e partecipativo è funzionale alla strategia che tende a superare la logica attuale "a silos" informatici, per affermare a medio lungo termine l'approccio per **Ecosistemi** (es.. Sanità, Scuola etc...), in cui tutti gli attori pubblici, ma anche i privati che sviluppano soluzioni con i dati della PA, collaborano per sviluppare servizi innovativi digitali, condividendo le esigenze, le modalità operative, le competenze e la conduzione dei progetti.

Infatti, secondo il Piano, il modello a tendere dovrà essere aperto, per favorire la creazione di un nuovo mercato che consenta ai privati di operare in maniera agile in un contesto non più basato su infrastrutture monolitiche; piuttosto, verranno

messi a disposizione dei servizi a valore aggiunto e costruiti con architetture sicure, scalabili, altamente affidabili e basate su interfacce applicative (API) chiaramente definite. All'interno di questo quadro, inoltre, è emersa la necessità di velocizzare il percorso di adozione del Cloud. Il Cloud Computing come modello di servizio, infatti, è quello prescelto per perseguire alcuni importanti obiettivi legati alla trasformazione digitale: dalla riduzione della spesa alla razionalizzazione dei Data Center fino alla flessibilità dei modelli di fruizione dei servizi.

Nello specifico ambito della PA, tuttavia, è previsto un percorso di qualificazione delle infrastrutture e dei servizi Cloud, sottoponendo sia le infrastrutture delle PA che aspirino a diventare Poli Strategici Nazionali [nota 10] sia altri Cloud Service Provider privati, ad un preciso processo di certificazione rispetto a requisiti organizzativi, ovvero a requisiti specifici come sicurezza, interoperabilità, portatilità, conformità legislativa.

Solo a valle di questo processo, infatti, sarà possibile mettere le basi per la formazione del Cloud della PA che si integrerà con l'unico "Community Cloud" della PA attualmente attivo, rappresentato dalle infrastrutture SPC CLOUD [nota 11] gestite dal Raggruppamento guidato da TIM. La logica va inserita nell'evidente sforzo di razionalizzare i vari provvedimenti normativi che si sono succeduti come corollario alla Agenda Digitale Europea, ma

occorre inserire nel focus altre variabili, come ad esempio i modelli di procurement, per perseguire una nuova modalità di interazione tra i privati e la PA volta alla introduzione dell'innovazione digitale. Infatti, la necessità di adempiere ai meccanismi formali, di rispettare le indicazioni del codice dei contratti pubblici, fa sì che i tempi di introduzione dell'innovazione siano più elevati rispetto al mercato dei player privati.

Pertanto, l'affermazione della Digital Transformation nella PA italiana non può che passare per un rapporto tra Pubblico e Privato anch'esso innovativo, basato sulla comprensione dei rispettivi ruoli e su un approccio "pragmatico" volto all'ottenimento del risultato finale, ovvero il decollo dell'economia digitale nel nostro paese.

### Conclusioni

Oggi le aziende si trovano a gestire un'aumentata complessità dei processi decisionali relativi alle scelte tecnologiche che assicurino competitività sul mercato. Gli elementi che determinano tale complessità attengono principalmente all'elevatissima quantità di informazioni disponibile sulle nuove tecnologie, sul mercato, e sui prodotti a disposizione degli stakeholders (decisori, influenzatori, consulenti, etc).

La digital transformation, cambiando le logiche dei mercati aprirà nuove opportunità ma anche nuove





minacce, e solo le aziende che riusciranno in modo agile a guidare e gestire queste variabili in movimento potranno trarne i maggiori vantaggi. La sfida per le aziende sarà sulla velocità di adattamento, sapendo che in alcuni mercati, un ritardo potrebbe determinare perdite di quote di mercato, competitività e redditività guadagnate dai first movers.

Il successo per gli Operatori che concorrono in questo mercato, sarà così determinato da quanto riusciranno a instaurare un "approccio direttivo consulenziale" attraverso lo studio attento dei business system del cliente.

I Telco Operator ricoprendo un ruolo primario nel processo di trasformazione digitale a livello di Sistema Paese con le infrastrutture fisse e mobili a Larga Banda, nonché Fibra Ottica, 4G e 5G, sono abilitatori di tutti i processi di digitalizzazione non solo per le aziende, ma anche per il territorio e le persone.

In questo contesto TIM intende ricoprire un ruolo importante, oltre che per la componente di servizi infrastrutturali, anche per soluzioni innovative sui principali Digita Enabler, quali, Big Data, IoT, e Mobile Business. Un focus particolare è infatti dedicato alla Security e alla Cybersecurity, guidando le aziende pubbliche e private nel processo di adeguamento alla nuova regolamentazione europea denominata General Data Protection Regulation (GDPR). Inoltre l'Azienda punta a un coinvolgimento MultiCloud del Cliente ( Iaas+ Paas+Saas+Servizi gestiti) attraverso la proposizione di servizi a valore nel settore PA con la convenzione SPC Cloud e sul mercato SME, sviluppando una strategia multicanale ( marketplacecommunity-bundle)

### Note

- 1. McKinsey- The Digital Effect
- 2. Sap Oxford Economics Leader 2020ù
- 3. Thinkwithgoogle nov 2015- Il comportamento digitale degli italiani e le implicazioni per le banche
- 4. (Steve Haeckel e Richard L. Nolan Harvard Business Review)
- 5. DESI 2017 The Digital Economy and Society Index
- 6. CIO Survey 2017
- 7. Fonte: Agid Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017 - 2019
- 8. Al momento le Piattaforme che vengono considerate abilitanti sono 6: La Carta di Identità Elettronica (CIE), il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), Pago PA (pagamenti elettronici alla PA), la Fatturazione Digitale (FatturaPA), l'Anagrafe nazionale della Popolazione Residente (ANPR), NoiPA (evoluzione dell'attuale sistema di gestione del personale). Fonte Agid Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017 2019

- 9. Fonte: Assinform rapporto 2017 "Il digitale in Ita-
- Il piano di razionalizzazione delle risorse ICT della PA prevede che AgID:
  - si occupi di individuare un insieme di infrastrutture fisiche esistenti di proprietà della PA che verranno elette a Poli strategici nazionali (PSN);
  - definisca il percorso delle PA verso il modello cloud, anche attraverso le risorse rese disponibili dai Poli strategici nazionali e le risorse messe a disposizione tramite SPC-Cloud;
  - definisca un processo di qualificazione dei PSN;
  - definisca regole e procedure per la qualificazione di altri Cloud Service Provider (CSP). I Poli strategici nazionali dovranno rispettare i requisiti di capacità, eccellenza tecnica, economica ed organizzativa indicati da AgID, la quale definirà una specifica procedura di qualificazione. AgID indicherà le regole e le procedure di qualificazione dei CSP e dell'evoluzione del modello cloud

dedicato alle PA, a partire dall'architettura cloud realizzata con la gara Consip ed i successivi ampliamenti definiti dal Comitato di direzione tecnica (fonte: Agid - Piano triennale per la Pubblica Amministrazione 2017 - 2019).

11. www.cloudspc.it



Antonio Cirillo antonio.cirillo@telecomitalia.it

laureato in ingegneria elettronica, è in Azienda dal 1996. Ha iniziato la sua esperienza in azienda come progettista nell'ambito della divisione Clienti Top. Successivamente ha ricoperto numerosi ruoli di responsabilità commerciale sia in ambito di HQ che di field.

Attualmente è responsabile della funzione Marketing & Sales management nell'ambito della Direzione Business & Top Clients. È consigliere di amministrazione di Tim Ventures ■







### Notiziario Tecnico

Anno 26 - Numero 3, Dicembre 2017 www.telecomitalia.com/notiziariotecnico ISSN 2038-1921

### Registrazione

Periodico iscritto al n. 00322/92 del Registro della Stampa Presso il Tribunale di Roma, in data 20 maggio 1992

Gli articoli possono essere pubblicati solo se autorizzati dalla Redazione del Notiziario Tecnico.
Gli autori sono responsabili del rispetto dei diritti di riproduzione relativi alle fonti utilizzate.
Le foto utilizzate sul Notiziario Tecnico sono concesse solo per essere pubblicate su questo numero; nessuna foto può essere riprodotta o pubblicata senza previa autorizzazione della Redazione della rivista.

Spedizione in A.P. -45% - art.2 20B Legge 662/96 - Filiale di Roma ISSN 2038-1921

