

11. L'innovazione difficile: resistenze e buone pratiche

Conversazione tra Giorgio De Michelis e Alfonso Fuggetta*

Nel percorso di crescita del sistema imprenditoriale italiano e milanese e nel suo sforzo di uscire dalla crisi e rispondere alle sfide poste dal nuovo scenario internazionale, un nodo di problematicità, che in quanto tale merita forte attenzione, è rappresentato dall'approccio all'innovazione tecnologica. Il comparto dell'industria informatica risulta nel complesso ancora poco sviluppato, la relazione tra imprese e servizi ICT è percepita dalle aziende stesse come deficitaria, la dotazione di tecnologie digitali da parte delle imprese è conseguentemente ancora non soddisfacente. Tutto ciò chiama in causa alcuni ritardi che riguardano sia la sfera privata sia quella pubblica. Eppure, il modello produttivo italiano (caratterizzato da PMI, reti di impresa, orientamento al design) è potenzialmente coerente con gli sviluppi della *digital economy*. Qual è allora la via italiana al digitale? Per rispondere a tale quesito decisivo per il futuro del sistema produttivo e per segnalare, insieme alle criticità, alcune realtà positive già in essere che possono rappresentare importanti stimoli per il sistema delle imprese abbiamo interpellato due importanti esperti del tema, il professore Giorgio De Michelis e il professore Alfonso Fuggetta. Di seguito, l'esito della conversazione.

De Michelis: per discutere del settore dell'Information and Communication Technology in Italia e, in particolare, della sua attuale condizione di ritardo rispetto ai principali paesi industrializzati, credo che si debba partire dal problema della competitività della nostra economia e in particolare da una domanda: come dovrebbe agire l'industria italiana per rimanere competitiva? Fenomeni come Zara e Ikea, legati a settori tradizionalmente italiani come la moda e il mobile, costituiscono due esempi eccellenti di un nuovo modello di business che sta affermandosi ed evidenziano segni di debolezza del nostro sistema paese, per larga parte incapace di costruire realtà innovative a livello mondiale. Questo avviene per tutta una serie di motivi, che non possono essere disgiunti dai temi dell'attrattività e della competitività del nostro sistema paese. Innanzitutto in Italia lo spazio per l'innovazione è molto limitato in quanto essa non è supportata da investimenti adeguati. Il nostro *made in Italy* ha una lunga tradizione di successi ed è apprezzato e studiato in tutto il mondo da accademici e operatori del settore – primi fra tutti i cinesi – ma per alimentare quello che io chiamo l'“Italian way of doing industry”¹ ser-

* Giorgio De Michelis – Professore di Informatica teorica e sistemi informativi presso l'Università di Milano-Bicocca e vice presidente della fondazione Irso; Alfonso Fuggetta – Professore di Informatica presso il Politecnico di Milano e amministratore delegato di CEFRIEL.

1. Con la Fondazione Irso è stato lanciato nel 2010 un programma di ricerca, “Italia 2013”, su questo tema.

vono i servizi, oltre che una forte coscienza della propria specificità che possa generare nel paese processi di costruzione identitaria.

Fuggetta: se analizziamo nel dettaglio le dinamiche del settore ICT nel nostro paese non possiamo non notare che si tratta fondamentalmente di un mercato immaturo sia dal punto di vista dell'offerta di servizi sia da quello della domanda.

Dal punto di vista della domanda, chi compra servizi informatici si comporta come se questi fossero niente più che semplici *commodity*, ovvero pacchetti e servizi standard da "montare" e utilizzare così come sono proposti da chi li vende. Servizi facilmente sostituibili, da selezionare unicamente secondo il criterio del prezzo più basso. Questa concezione, già di per se stessa deleteria, non resta senza conseguenze sull'offerta, che finisce sostanzialmente con l'adeguarsi a quanto richiede la domanda. Considerati in quest'ottica, i bassi stipendi degli informatici e la fuga dei cervelli dall'Italia non ci devono meravigliare. Senza dimenticare che in questo circolo vizioso anche la qualità dei servizi finisce per essere trascurata.

In tale contesto, anche l'operato degli attori pubblici non agevola il mercato a fare un salto di qualità. Prendiamo per esempio i procedimenti di selezione pubblica: molte delle gare che hanno per oggetto la fornitura di servizi informatici sono procedure che sostanzialmente si basano sul ribasso dei costi. Poste le esigenze di contenimento delle spese cui sono tenuti questi enti, tale pratica finisce per generare un clima generale di scarsa considerazione e fiducia nel ruolo cruciale che gli strumenti informatici possono giocare per l'innovazione. Insomma, prodotti e applicazioni su cui non vale la pena di investire. L'offerta di prodotti a costi bassissimi, infatti, mal si concilia con l'elevato livello tecnologico delle soluzioni di cui privati e pubbliche amministrazioni hanno bisogno. Tuttavia, si comincia a notare una maggiore consapevolezza sui rischi in cui si incorre quando si acquistano sistemi decidendo di risparmiare sulla qualità. Dall'altra parte, sono davvero poche le aziende ICT che propongono ai clienti servizi avanzati in grado di rinnovare il loro modello di business.

De Michelis: a tal proposito le imprese informatiche italiane dovrebbero impegnarsi in strategie di marketing propositivo, che vada oltre la semplice soddisfazione delle richieste dei clienti, per guardare lontano, anticipando bisogni e desideri. A oggi sembra mancare una vera e propria capacità progettuale di servizi in grado di rendere le imprese clienti competitive sul piano internazionale. Ciò avviene anche a causa dell'assetto anomalo delle nostre aziende ICT: si tratta, infatti, di imprese di grandi dimensioni che nella maggior parte dei casi operano solo nel nostro paese. Le poche aziende che esportano lo fanno per lo più al seguito dei loro maggiori clienti, con una strategia inadeguata che, utilizzando un'espressione mutuata dal lessico della medicina, definirei di "incistamento". In poche parole, si insediano nel corpo del cliente, seguendolo anche nel suo business all'estero, ma senza proporre soluzioni che favoriscano e promuovano un cambiamento positivo nel modo di fare impresa. Attualmente il rischio maggiore del mercato ICT in Italia è che né l'imprenditore né il fornitore acquisiscano coscienza del fatto che non si tratta solo di semplice modernizzazione degli strumenti. Con l'informatica si agisce sul valore aggiunto e sulla competitività delle imprese, attraverso l'innovazione di processo e di prodotto. Per fare un esempio attuale, oggi si parla molto di *cloud computing*, una tecnologia che, attraverso un *farm*, un server web di dimensioni ragguardevoli, permette l'utilizzo di risorse hardware e software distribuite in remoto. Queste risorse sono messe a disposizione dell'utente finale da parte di un fornitore che si occupa dell'implementazione e della gestione dell'infrastruttura necessaria, liberando l'azienda cliente da questo onere. Il sistema del *cloud computing*, se utilizzato nel modo migliore, consentirebbe di mettere a fattor comune le competenze per la creazione di una piattaforma sempre più evolutiva e innovativa. Attualmente però viene considerato dalle aziende italiane solo come un'ennesima occasione per risparmiare sui servizi ICT.

Fuggetta: effettivamente, se diamo uno sguardo al futuro prossimo, il *cloud computing* potrebbe rappresentare una reale opportunità per mettere finalmente in comune le competenze in vista, per esempio, di un evento di rilevanza mondiale come Expo 2015.

Consideriamo un esempio credo molto significativo. Analizzando l'attuale offerta turistica italiana, ci troviamo davanti a un quadro del tutto anomalo: il nostro paese possiede infatti un numero di camere secondo soltanto a quello degli Stati Uniti, ma queste sono distribuite tra molti alberghi piccolissimi (la media è di 29 camere per struttura) e solo il 4% in catene. Per far fronte ai milioni di turisti che Milano ospiterà tra quattro anni occorrerà dunque creare un'interconnessione tra questi piccoli alberghi, un sistema intelligente che coniughi standardizzazione e flessibilità. Questo sarebbe possibile grazie al *cloud computing*. Ovviamente, consapevoli delle opportunità legate all'utilizzo di questa tecnologia, sono già arrivati in Italia attori internazionali come Apple, Microsoft e Amazon per proporre i loro prodotti, considerando l'Italia un mercato dove poter vendere servizi sviluppati altrove. Le aziende informatiche italiane potrebbero sfruttare queste tecnologie aggiungendo però un elemento forse ancora più determinante: la conoscenza approfondita del sistema economico locale e delle sue specificità e, di conseguenza, la possibilità di personalizzazione del servizio sulle esigenze degli operatori locali. Questa operazione potrebbe andare in quella che reputo la direzione fondamentale per un cambiamento di mentalità di tutto il sistema paese: il passaggio da una logica di finanziamento dei grandi progetti al *procurement* intelligente. Non è una semplice differenza terminologica. Significa che le aziende devono iniziare a utilizzare servizi di informatica per risolvere problemi concreti, agendo su procedure, processi organizzativi e modalità operative. Per fare questo occorre però fare in modo che il mercato in tutte le sue componenti giunga a maturazione, mettendo in atto poche misure concrete. In primo luogo – anche se è un discorso che vale per l'industria italiana in generale – favorendo la crescita dimensionale e la capitalizzazione delle imprese informatiche. Poi, ripensando alcune pratiche della pubblica amministrazione, proponendo per esempio una revisione dei criteri delle gare pubbliche in modo da lanciare un segnale chiaro al mercato. Non si vuole mettere in dubbio l'importanza del controllo dei costi, ma questo non deve andare a inficiare la ricerca di servizi di qualità. La valutazione e la selezione delle offerte deve essere affidata a personale competente in materia. Inoltre, nel calcolare gli investimenti da dedicare alle soluzioni informatiche le pubbliche amministrazioni devono considerare, accanto ai costi di progettazione, anche le spese di gestione e manutenzione, così come i costi del personale. In passato infatti si sono sprecate ingenti somme di denaro per costruire progetti che, dopo gli step iniziali, non sono stati implementati in maniera adeguata. Una terza iniziativa positiva per stimolare il rinnovamento delle imprese e la qualità nell'offerta di servizi di innovazione è rappresentata dall'introduzione e dal perfezionamento del credito di imposta per la ricerca e l'innovazione, che preveda la concessione di un credito di imposta netto pari al 10% degli investimenti in R&S sostenuti nel corso di ciascun esercizio; tale beneficio sale al 40% nel caso di contratti di ricerca con università ed enti pubblici di ricerca, operanti sul territorio dell'Unione Europea.

De Michelis: sicuramente l'ottica con cui bisogna ragionare è quella del sistema paese, diffondendo le *best practice* delle realtà produttive italiane più dinamiche e internazionalizzate che si stanno già muovendo nella giusta direzione. È cruciale che queste piccole e medie imprese dalla forte vocazione internazionale possano trovare dei partner tecnologici, consulenziali e finanziari credibili con cui dialogare, per capire quali sono le criticità e le sfide da affrontare nel loro business.

Sono convinto che in questo ruolo di interlocutore privilegiato debbano esserci anche le imprese informatiche che, con il loro *know-how*, possono aiutare le aziende a risolvere i problemi di business con piattaforme innovative e capaci di aumentare il loro vantaggio competitivo e proponendo un'informatica nuova e costruttiva. Un'informatica progettata,

sviluppata e *customizzata* per loro è infatti sempre più una condizione necessaria per competere sul mercato mondiale. Per quanto riguarda il settore ICT, la situazione in Italia non consente facili entusiasmi: a livello mondiale le nostre imprese sono in genere, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, marginali. Ci sono naturalmente significative eccezioni a questo quadro dal segno marcatamente negativo: cito qualche esempio e non per proporre un elenco esaustivo. Alcune importanti realtà italiane stanno operando sotto questo segno, come Reply, società di consulenza specializzata nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e i media digitali. Dal 1996, anno della sua costituzione, Reply ha conosciuto tassi di crescita elevatissimi, diventando una delle grandi aziende dell'informatica italiana. Essa sta ampliando la sua presenza all'estero, in particolar modo in Germania. Inoltre, all'inizio del 2009 ha acquisito il Centro Ricerche Motorola di Torino, per dar vita a un proprio centro R&S sulla nuova "Internet degli oggetti". Un altro caso significativo di azienda ICT italiana che ha destato grandissimo interesse – anche a livello internazionale – è quello di Arduino. Un successo che nasce dall'idea assolutamente originale di una piattaforma hardware *open source* per il *physical computing*, oggi distribuita in quaranta paesi. Nata da un'idea di Massimo Banzi e di alcuni docenti dell'Interaction Design Institute di Ivrea, l'Arduino ha retto alle mille difficoltà che incontrano le start-up italiane proprio in virtù del fatto che ha saputo concentrare i suoi sforzi sul miglioramento: il progetto è stato reso disponibile a tutti, quindi costantemente sviluppato, promosso e migliorato. Un'altra storia interessante, per finire, è quella che contraddistingue la società List Group, che da oltre venticinque anni produce software e soluzioni innovative per il mondo delle banche e della finanza. Tale gruppo, che fa della cultura del prodotto e dell'orizzonte internazionale due dei suoi principali punti di forza, ha collaborato alla realizzazione dei primi mercati telematici monetari e finanziari.

Allo stesso modo, dall'altro lato, molte realtà produttive italiane sono riuscite a rinnovare il loro modello di business attraverso servizi informatici all'avanguardia, proprio svincolandosi dalla logica della *commodity*. In questa direzione ha agito, per esempio, Pinko, che ha sviluppato in Italia il concetto del "pronto moda", applicando questo modello di business – a differenza di Zara e H&M – a catene di negozi multimarca. L'azienda nel 2010 ha lanciato in alcuni suoi negozi un servizio di "Store Stylist", una tecnologia creata per migliorare l'attività *retail* in modo innovativo. Si tratta di un display *touchscreen* che permette di mostrare al personale di vendita e ai clienti tantissime combinazioni di look create da stilisti internazionali. Il dispositivo contiene in memoria tutte le linee e i prodotti del brand, aggiornati ogni quindici giorni con i nuovi capi. Un altro caso degno di nota è, infine, quello del gruppo Luxottica, tra i leader mondiali nel settore degli occhiali. Nata nel 1961, la società si avvale di soluzioni informatiche per una continua innovazione dei processi e dei prodotti (in particolar modo per la *consumerizzazione* del prodotto occhiale), oltre che per le operazioni di comunicazione e marketing strategico, sempre in una prospettiva di incremento del fatturato e raggiungimento degli obiettivi di business.

Fuggetta: è proprio a partire da queste realtà positive che dobbiamo muoverci. E, in questo senso, l'Expo – lo ribadisco – può rappresentare un'occasione, affinché non solo Milano, ma tutto il sistema paese compia un salto di qualità. Ciò sarà possibile solo se tutti gli attori in gioco e, in particolare, coloro che si occupano di servizi, metteranno insieme le informazioni di cui dispongono in modo da generare valore aggiunto per tutto il sistema. Per esempio, costruendo uno standard di interoperabilità destinato a tutti i soggetti coinvolti nell'evento: operatori economici, associazioni d'impresa, istituzioni pubbliche, espositori. Un linguaggio tecnologico comune per fare in modo che possano comunicare tra loro in maniera flessibile. Per far questo occorre però una convergenza di interessi differenti che possa rilanciare il sistema e sia in grado di continuare a produrre valore anche una volta spenti i riflettori.

Per innovare

Presentiamo due casi di imprese del settore ICT che hanno come mission quella di offrire alle aziende produttrici piattaforme informatiche in grado di innovare il loro business. Secondo tre concetti chiave: accesso, connessione e personalizzazione.

Integrare le conoscenze

di Luca Sancricca, imprenditore, fondatore e amministratore di S&C Consulting

S&C Consulting è una società di piccole dimensioni, ma con un *know-how* specifico, sviluppato in quasi vent'anni di attività, nell'ambito della formazione e del *knowledge management* o meglio della *knowledge integration*.

Viene naturale chiedersi quale sia la relazione che lega S&C Consulting al mondo dell'informatica. «La risposta è semplice, perché S&C Consulting si occupa principalmente di *e-learning*, di integrazione e ottimizzazione dei flussi di informazione e conoscenza aziendale, attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche. I nostri interventi sono volti a potenziare le competenze interne alle aziende, attraverso la realizzazione di percorsi formativi per il personale. D'altra parte nell'ambito del marketing e del *customer support*, i nostri prodotti vengono utilizzati per addestrare all'uso dei servizi i clienti delle aziende con le quali lavoriamo, che vanno dalle multinazionali alle aziende manifatturiere, dalle strutture sanitarie alle associazioni professionali e di categoria.

Sul fronte interno, l'accessibilità dell'informazione o della conoscenza attraverso metodiche e strumenti di comunicazione e formazione basati sulle nuove tecnologie consente alle aziende di aumentare il livello di conoscenza, ma anche di condivisione tra i dipendenti e i collaboratori, favorendo i processi cooperativi che sono elementi fondamentali nel contesto della competizione globale.

Si pensi solo al fatto che un'azienda, disponendo di un sistema di *training on-line* sulle procedure o sui prodotti, può dimezzare i tempi di inserimento nell'attività aziendale dei neo-assunti o del personale in *turnover*. Ma con le stesse tecnologie può effettuare rapidamente anche l'aggiornamento di tutto il personale nel caso si verifichino cambiamenti repentini del mercato, dei prodotti distribuiti e delle normative nazionali o internazionali.

Allo stesso modo, con l'impiego di sistemi di collaborazione a distanza è possibile gestire progetti complessi, riducendo gli spostamenti con un notevole risparmio economico diretto e indiretto, dovuto alla riduzione dei trasferimenti e quindi delle astensioni dall'attività lavorativa. D'altra parte, l'utilizzo degli stessi strumenti verso i propri clienti consente alle aziende di dare un miglior servizio di supporto, accorciando i tempi di risposta e stabilendo un collegamento costante, con il vantaggio non solo di migliorare il servizio, ma anche di fidelizzare il cliente. Questo vale anche per la sanità (pubblica o privata), che sta mutando radicalmente l'approccio agli utenti, non più considerati semplicemente come pazienti, ma fruitori di servizi sanitari e quindi clienti.»

Verso le PMI

«Fino a qualche tempo fa il nostro target principale era costituito dalle grandi aziende, con esigenze di formazione interna o esterna, e con una consistenza numerica che giustificava l'investimento sia per utilizzare i nostri ambienti di apprendimento personalizzati sia per realizzare i contenuti formativi dei corsi erogati. Oggi la nostra attività ha cominciato, in alcuni settori, a coinvolgere anche la PMI, che tradizionalmente ha più difficoltà a sviluppare questi strumenti in proprio, per motivi essenzialmente di capacità di investimento, ma che d'altra parte ha l'esigenza di formare i propri dipendenti tanto quanto la grande azienda.

In questo ambito un ruolo molto importante lo possono giocare le associazioni di categoria, come è successo nel caso del nostro cliente Assobiomedica, l'associazione federata a Confindustria che rac-

coglie le aziende produttrici e distributrici di dispositivi medici. Assobiomedica ha scelto di mettere a disposizione, attraverso la sua società di servizi ASBM srl, un ambiente di apprendimento *e-learning customizzato* per mezzo del quale le aziende associate possono accedere a una serie di percorsi formativi a distanza su tematiche di interesse trasversale, ma con specificità del settore bio-medicale, siano esse grandi aziende o PMI associate. Queste ultime possono quindi accedere, a costi ragionevoli, a strumenti formativi efficaci, con notevoli risparmi in termini di spostamenti di personale e di sottrazione di tempo di lavoro dei partecipanti. Il fatto che i contenuti dei corsi non siano standard, ma siano stati realizzati con la collaborazione diretta dell'associazione, rappresenta una garanzia della qualità e dell'adeguatezza dei contenuti stessi. Il ruolo di S&C Consulting è quello di supportare l'associazione in tutte le fasi del progetto, dall'ideazione alla realizzazione dei percorsi formativi, fino alla loro erogazione e promozione presso gli associati.»

Gli strumenti web 2.0

«Non siamo dunque una *software-house* o un fornitore di hardware, ma comunque per noi gli strumenti informatici rappresentano un supporto indispensabile per la nostra attività, in particolare gli strumenti web 2.0, da noi progettati e *customizzati* per realizzare i progetti per i nostri clienti. In realtà oggi il concetto di *software-house* è diventato obsoleto, infatti il contesto dei mercati nei quali operano le aziende non richiede la semplice capacità di realizzare prodotti informatici, ma la proposta di soluzioni applicative che devono essere facilmente adattabili ai processi e agli obiettivi aziendali, e che vengono valutate sempre più non solo in ragione del costo, ma soprattutto della flessibilità. Quindi chi realizza soluzioni applicative deve avere esperienza non solo nel campo di sviluppo del software, ma anche negli ambiti specifici di intervento, siano essi gestionali o di servizio, nelle metodologie e tecnologie di sviluppo e nelle tecnologie di supporto (hardware) più all'avanguardia. Oggi il mercato mette a disposizione piattaforme software facilmente personalizzabili e scalabili nel tempo, in base alle esigenze del committente, grazie all'aggiunta di *plug-in* o all'utilizzo di software *open source*. Queste tecnologie hanno reso possibile l'utilizzo di applicazioni distribuite o remotizzate, ovvero non residenti sui singoli computer degli utenti, ma su server centrali o addirittura esterni all'azienda, con il vantaggio di una notevole riduzione dell'immobilizzazione del capitale investito.

I prodotti informatici, siano essi hardware e software, si stanno via via trasformando da beni strumentali in *commodity* aziendali. La disponibilità di *tool* sia software sia hardware, che possono essere facilmente integrati, rappresenta un'opportunità soprattutto per la PMI che, a differenza della grande impresa, ha da una parte maggiore libertà rispetto agli standard imposti dai grandi gruppi multinazionali e, dall'altra, necessita di maggior flessibilità e ha una minore capacità di investimento.

Tuttavia la PMI sembra ancora essere legata ai vecchi paradigmi dell'informatica, allo sviluppo di soluzioni proprietarie e chiuse, all'investimento in soluzioni hardware interne a elevata obsolescenza, piuttosto che all'utilizzo di soluzioni integrate, innovative e più flessibili. Questo probabilmente è dovuto a un'insufficiente preparazione dei decisori aziendali in questo campo, che è tipica del nostro paese, nel quale gli aspetti tecnologici sono sempre stati considerati molto specialistici e spesso avulsi dal contesto di applicazione e dai processi aziendali. Questo atteggiamento mentale ha favorito nel passato un fenomeno che ha costretto ad adattare i processi aziendali agli strumenti informatici, anziché seguire la strada contraria e corretta di adattare i secondi ai primi.

La vera sfida della PMI sarà proprio quella di impiegare maggiormente gli strumenti informatici e, in particolare, la rete internet per le attività di marketing e di comunicazione, cercando di utilizzare servizi e piattaforme comuni, che consentano sia un'ottimizzazione dei costi sia una maggiore efficacia delle azioni rivolte al mercato. Si pensi solo alla parcellizzazione dei sistemi di prenotazione dei servizi turistici in Italia, che mancano totalmente di una regia comune. In questo possono giocare un ruolo fondamentale non solo le associazioni di categoria, ma anche le nuove forme di aggregazione, quali le reti di impresa.»

Il terminale intelligente che riconfigura l'azienda **di Imanuel Baharier, direttore generale di VeriFone Italia**

VeriFone è una delle aziende leader a livello mondiale, presente anche in Italia, nei sistemi di pagamento elettronico. Produce POS (Point of Sale), dispositivi che si trovano in quasi tutti gli esercizi commerciali e che consentono di accettare pagamenti mediante carte di credito, di debito e bancomat. Al tempo stesso l'azienda realizza e distribuisce anche tutto quell'universo di applicazioni che permette l'erogazione di servizi a valore aggiunto (quali *loyalty*, prepagate, ricariche, *instant win*, bigliettazione, *mobile*, *ctls*, trasporti, *petrol* ecc.) e che, sottostando al POS, ne permettono l'utilizzo in sicurezza.

VeriFone distribuisce nel mondo milioni di questi terminali di pagamento e, nel contempo, li gestisce fornendo soluzioni che permettono di integrarli in sistemi molto più ampi per l'erogazione di servizi che oltrepassano la pura transazione economica. Così quella "macchinetta" che permette a ciascuno di effettuare in sicurezza un pagamento apre, in realtà, un universo di servizi perché mette in contatto ogni cliente con diversi fornitori, sempre di servizi, in un unico punto: il banco dell'esercizio commerciale. Per esempio, se ho una casa di fronte al mare sono in un punto strategico e in questa casa posso fare tante cose oltre che abitarci. L'abitare, nel nostro caso, è il pagamento.

«VeriFone Italia, tramite i propri clienti, ha installato tali terminali di pagamento presso più di 400 mila esercizi commerciali e, con alcuni di loro, come l'Automobile Club Italiano, ha stipulato degli accordi che permettono di erogare, tramite il POS, un'ampia quantità di servizi di pagamento. Per esempio: ricariche telefoniche, bollette di varie utenze, ricariche di digitale terrestre, ma anche giochi per cui, nel momento in cui viene effettuato un pagamento con la carta elettronica, è possibile vincere uno sconto presso quell'esercizio o una rete affiliata. È chiaro quindi che si tratta di un dispositivo versatile, uno strumento di pagamento, di marketing e di conoscenza del cliente. Recentemente, insieme a un nostro partner del settore bancario, è stata messa a punto un'applicazione per un'importante realtà universitaria creando, a partire dal POS, una rete di punti vendita presso i quali gli studenti possono acquistare servizi con una serie di benefici. Previo accordo scritto e informato, secondo la normativa sulla *privacy*, associando la tessera universitaria – o in alcuni casi la tessera fedeltà – con quella di pagamento, non solo viene erogato un servizio, ma, essendo in rete, vengono acquisiti dati importanti sullo studente-cliente. Grazie a questo dispositivo di pagamento e fidelizzazione diventa possibile fare marketing e comunicazione *one-to-one*. Che cosa vuol dire questo? Installando, per esempio, un POS all'interno di un taxi, nel momento in cui il cliente paga oppure durante lo stesso tragitto, è possibile offrirgli servizi *ad hoc*. Se, per esempio, vicino all'indirizzo di destinazione c'è un museo, è possibile proporgli l'acquisto di un biglietto; se invece la sua destinazione è la stazione ferroviaria, potrà acquistare il biglietto in taxi, o addirittura prenotare un ristorante, l'albergo o un posto a teatro nella città in cui è diretto.

Lavoriamo in un mercato, quello italiano, in cui questo tipo di soluzioni è più difficile da introdurre che altrove. Una delle ragioni è che i servizi di pagamento sono fortemente intermediati dalle banche, che sicuramente hanno fatto molto per convincere gli esercizi commerciali a usare questo strumento, ma che, nel contempo, sono interessate soprattutto al loro specifico business finanziario e non percepiscono il vantaggio intrinseco del veicolare altre offerte.

Se il mercato italiano è in qualche modo "filtrato", la soluzione per dinamizzare il panorama sta nel cominciare a investire per cambiare la situazione. Cosa che VeriFone ha iniziato a fare. Si tratta di un investimento con un ritorno non immediato, che ci vede collocare dei terminali presso, per il momento, circa 15 mila esercizi commerciali (abbiamo iniziato da poco e solo in alcune regioni, fra cui Lazio, Lombardia, Veneto, Sicilia ed Emilia Romagna), senza sovvertire gli accordi bancari preesistenti e quindi non infastidendo i nostri clienti attuali, ma creando così una rete destinata a espandersi e che offriamo come punto di partenza per differenti erogatori di servizi.

Noi non ci rivolgiamo solo ai servizi commerciali, ma anche alle aziende. E lo facciamo perché oggi, soprattutto quelle presenti nel mondo *retail*, non sono abituate a gestire i propri incassi in maniera diretta. Riteniamo che questo tipo di gestione sia qualcosa di molto sensibile per l'azienda: "Il proprio portafoglio è meglio tenerlo in tasca che darlo da tenere a qualcun altro!". Crediamo che la nostra clientela abbia tutto da guadagnare dall'internalizzazione di questa funzione e perciò abbiamo creato degli specifici strumenti che si integrano con i sistemi informativi delle piccole e medie imprese e non solo delle grandi aziende.

Ho già accennato alla soluzione per la gestione dei pagamenti messa a punto tramite ABS, azienda partecipata all'80% da VeriFone e per il 20% da Aci Informatica, per l'ACI (1.900 delegazioni nazionali, 1.400 in franchising, 500 punti diretti e un notevole giro d'affari superiore ai tre miliardi l'anno, di cui un terzo con sistemi elettronici). Per loro abbiamo creato una soluzione che internalizza la funzione di incasso tramite POS e l'ACI può quindi gestire e controllare in maniera centralizzata il flusso di pagamenti sui propri POS. La nostra azienda propone questo tipo di soluzioni, associate ad altre di tipo informativo, di cassa e di gestione completa dell'impresa (*end to end*) ad aziende *retail* e della grande distribuzione. Molti dei nostri clienti sono grandi aziende, ma ci rivolgiamo anche ad aziende piccole e medie che ci pongono domande molto specifiche volte a innovare in modo radicale il loro modo di operare. L'investimento in tecnologia, a mio avviso, ha senso solo se cambia l'utente che ne fa uso. Di fronte ai due tipi di innovazione – quella di processo e quella di prodotto – l'imprenditore deve riuscire a integrare entrambe le funzioni, come fanno tutte le aziende di successo, grandi e piccole che siano; se limitato a un'innovazione di processo, cioè all'efficientare i suoi processi industriali, prima o poi sarà raggiunto, superato e sepolto. Con le piccole e medie aziende mi sono trovato di fronte a un mondo nuovo; perché grazie ad alcuni imprenditori apripista, più illuminati perché "visionari" (cioè portatori di una vision), esse hanno un approccio alla tecnologia molto aperto. Più aperto che in altri settori. Il loro è un approccio "essenziale", strettamente legato al proprio *core business*. Quando investono in tecnologia è perché ci credono, sono certi che questo permetterà alla loro azienda di crescere, rinnovarsi e mutare.¹ La direzione che i nostri clienti stanno prendendo è interessante perché volta a una gestione tecnologica e informativa integrata dell'azienda. Ci sono delle aree d'investimento più tradizionale (la parte finanziaria e amministrativa), ma noto uno spostamento significativo verso le aree del ciclo attivo, quindi verso l'integrazione dei sistemi informativi con il marketing, le vendite, il merchandising, la logistica, lo stoccaggio, i trasporti, i processi operativi. Dal nostro punto di vista, questa richiesta ci permette di fornire valore aggiunto al nostro cliente portando a fattore comune tutte queste aree, informatizzandole e mettendole in contatto con la rete distributiva al momento del pagamento. In questo modo chiudiamo il ciclo. Se un'azienda, nel nostro caso il cliente, riesce a gestire in maniera integrata il ciclo avrà un controllo completo delle proprie attività e potrà innovare perché in possesso di un report puntuale di ogni fase del lavoro, e quindi saprà che direzione prendere. Quello che noi diamo alla nostra azienda cliente è un sistema integrato (software e hardware) che mette in relazione diretta e in tempo reale, grazie al POS, la parte dei pagamenti-incassi con la parte di gestione della cassa, quindi la rendicontazione, e con quella di gestione dei magazzini, così da controllare la propria filiera persino integrando eventuali produttori esterni nel sistema informativo. Dal mio osservatorio posso individuare un maggior utilizzo, in termini quantitativi e pervasivi, di tecnologia informatica in Veneto, Piemonte e nella provincia di Napoli piuttosto che in Lombardia; regione, e in particolare l'area metropolitana di Milano, che si colloca nella fascia degli utilizzatori forti di tecnologia, ma non tra i principali. Non ho una risposta sul perché ciò accada. La mia ipotesi è che probabilmente la Lombardia è una regione complessa, con un'economia molto diversificata e che gode di una posizione dominante. A volte essere dominanti, complessi e diversificati può tramutarsi in un ostacolo all'innovazione. Dal mio punto di vista, una persona cambia il proprio equilibrio solamente quando quello attuale diviene davvero insostenibile. Lo stesso vale per le aziende, dato che sono appunto guidate da persone. A volte bisogna mettere da parte il decantato "pragmatismo" e avere uno scatto immaginativo. Scommettere sul futuro. Fare un passo avanti anche quando il ritorno dello sforzo da compiere non è immediato. L'orizzonte temporale di molte aziende lombarde sembra essere più immediato, più a breve. In un discorso toccante pronunciato a Stanford nel 2005, Steve Jobs spiega come non sia possibile "unire i punti" a priori e rispetto al futuro. Poiché questi si uniscono solamente a posteriori. Jobs invita a seguire il proprio cuore e le proprie aspirazioni, concludendo l'intervento con una frase che ho fatto intimamente mia: "stay foolish, stay hungry".»

1. Nonostante le carenze infrastrutturali che frenano l'ammodernamento del nostro sistema industriale, sono insufficienti gli investimenti del paese in connettività, rete, potenza di calcolo, incentivi alla migrazione a infrastrutture superiori, banda larga, lotta alle posizioni dominanti di gestori di vecchie tecnologie interessati a bloccare l'ascesa delle nuove.