

XIII ASAP Service Management Forum

Il futuro (è) degli smart service

27 settembre 2016
Villa Reale di Monza

LIBRO BIANCO

Organizzato da



In collaborazione con



ACCADEMIA



Sponsorizzato da



DISCLAIMER

Il presente documento è stato steso da Federico Adrodegari E Gianmarco Bressanelli per il Laboratorio RISE dell'Università degli Studi di Brescia e Mario Rapaccini, dell'Università degli Studi di Firenze nell'ambito della community di ASAP SMF. La proprietà intellettuale del documento appartiene agli autori. L'utilizzo e la riproduzione di questo materiale sono consentiti solo con il consenso scritto degli autori. Ogni abuso potrà essere perseguito secondo quanto stabilito dalle vigenti leggi.

ASAP Service Management Forum | www.asapsmf.org | info@asapsmf.org

Chi siamo. ASAP Service Management Forum è la community italiana sul service management e sulla servitizzazione. Centri di ricerca universitari e aziende collaborano per l'innovazione nella progettazione e gestione dei servizi, per lo sviluppo strategico del "service business" e la gestione del cambiamento. ASAP è il punto di riferimento del panorama nazionale, e uno dei principali a livello Europeo, in materia di service management. Realizza attività di ricerca, formazione, workshop e convegni, favorendo il networking e la disseminazione.

Il convegno

Grande successo per il XIII ASAP Service Management Forum, che si è svolto presso la prestigiosa cornice della Villa Reale di Monza in collaborazione con ACCADEMIA+ ed il network di SAP ITALIA (ESPEDIA e ICM.S).

Oltre 100 dirigenti e manager hanno preso parte alla giornata che ha visto prestigiosi relatori discutere di innovazione digitale di prodotto, servizio e del business.

In un modo dove le nuove tecnologie (Internet of Things, Augmented Reality, Big Data, Predictive Analytics, Cloud Computing, Smart Products) costituiscono spinte eccezionali all'innovazione, l'obiettivo del convegno è stato quello di trasmettere ai partecipanti esperienze, idee, momenti di discussione e networking per progettare, avviare o continuare la digital trasformazione dell'azienda e del network di partner, clienti e fornitori.

Attraverso keynote e casi di successo, il XIII ASAP Service Management forum ha quindi provato a dare risposta alle seguenti domande.

- Come l'innovazione tecnologica di prodotto apre la strada all'innovazione delle funzionalità e dei servizi offerti al cliente?
- Che modifiche ciò comporta al modello di business aziendale? Che benefici porta al cliente?
- Quali le principali sfide per le aziende (organizzazione, competenze, sistemi informativi, metriche, service marketing, ecosistema)?



Agenda

9:30 Welcome

10.00 PRESENTAZIONE DELLA GIORNATA

- **Carlo Abbà** (Assessore alle attività produttive, Comune di Monza)
- **Nicola Saccani** (Università di Brescia, Coordinatore ASAP Service Management Forum)
- **Carla Masperi** (SAP Italia, COO)

10:30 L'INNOVAZIONE DIGITALE DI PRODOTTO, SERVIZIO E BUSINESS

- *La rivoluzione digitale: Opportunità e minacce* – **Francesco Grillo** (Oxford University – St Antony's College, Consigliere MIUR)
- *Il cliente al centro: il ruolo degli smart services* – **Barbara Cominelli** (VODAFONE, Director Commercial Operations & Digital)
- *KONE: Road to smart services* - **Jukka Salmikuukka** (KONE, Director New Business Concepts)
- *Smart Manufacturing: come applicare le tecnologie SAP per aumentare competitività ed efficienza* - **Marco Artioli** (ESPEDIA, Managing Director)

Discussione - Modera **Enzo Argante** (Accademia+)

13:00 Buffet lunch

14:00 GESTIRE L'INNOVAZIONE - Tavola Rotonda. Intervengono:

- **Paolo Carri** (SCANIA, Direttore Business Support & Development)
- **Lucia Chierchia** (ELECTROLUX, Open Innovation Director)
- **Luca Pagetti** (INTESA SANPAOLO, Responsabile Servizio Innovazione per le Imprese)
- **Luca Sacchi** (PIAGGIO, SVP Product Planning – Head of Strategic Innovation)
- **Andrea Stella** (ESPEDIA, Managing Director)
- **Cristina Tomassini** (ENGIE, Innovation Director)

Modera **Mario Rapaccini** (Università di Firenze, Comitato Guida ASAP SMF)

16:00 Coffee break

16:30 Innovare in rete: le iniziative ASAP Service Management Forum

A cura dei ricercatori ASAP e della community di aziende aderenti



1. Presentazione della giornata

Università e Imprese possono collaborare e, soprattutto, fare innovazione insieme. Così si era concluso il XII convegno nazionale di ASAP Service Management Forum e così si apre l'evento di quest'anno, giunto alla sua tredicesima edizione. Di questo è certamente convinto **Nicola Sacconi**, ricercatore dell'Università degli Studi di Brescia e coordinatore nazionale di ASAP. Nell'intervento che ha aperto la giornata, Nicola Sacconi ha infatti sottolineato come raggiungere questo obiettivo è possibile soprattutto grazie alle attività di Networking e Ricerca promosse da iniziative come ASAP che sviluppano conoscenze applicabili e trasferibili dall'Università al mondo imprenditoriale.



In particolare, la rivoluzione digitale in atto, offre un contesto favorevole per realizzare questa collaborazione poiché è in grado di generare nuove **opportunità** che abilitano l'innovazione di prodotti, servizi e business. I cambiamenti legati a questa "rivoluzione", stanno sempre più modificando:

- le persone, specialmente nelle modalità di interazione con il mondo e gli oggetti digitali;
- le aziende, con l'avvento dei nuovi paradigmi dell'Industry 4.0 e smart manufacturing;
- le relazioni, attraverso le nuove soluzioni ed offerte di servizi erogabili in maniera efficace e personalizzata ai clienti, grazie alle tecnologie digitali disponibili (*smart services*).



Dello stesso avviso è **Carla Masperi**, Chief Operative Officer di SAP Italia, convinta del fatto che il contesto economico attuale, unito alla rivoluzione digitale, possono rappresentare per l'intero ecosistema, l'occasione giusta per fare **innovazione**. Viviamo infatti in un'era dove il passaggio da un'economia di beni ad un'economia di servizi necessita di un ripensamento dei modelli di business e comporta la possibilità, da parte delle aziende, di guadagnarsi dei vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. Proprio SAP sta cercando di raccogliere questa sfida, sviluppando nuovi paradigmi di sviluppo dove i nuovi software possano permettere la gestione **real time** del flusso delle informazioni tra i diversi attori della filiera, clienti compresi.

Come le esperienze quotidiane ci insegnano, il mondo digitale non genera solo opportunità: molte sono ancora oggi le criticità relative all'**economia digitale**. Secondo Nicola Sacconi, queste possono però rappresentare un punto di collaborazione rilevante tra Università ed impresa, sia in termini di sviluppo di nuovi modelli che di formazione dei giovani nativi digitali.

Con queste riflessioni si è aperto il XIII ASAP Service Management Forum che ha tentato di fornire risposta alle seguenti domande:

- In che modo il patrimonio di tecnologie può essere trasformato in valore per il cliente?
- come l'azienda può, a sua volta, sfruttare questo potenziale internamente (organizzando strutture, processi e persone)?

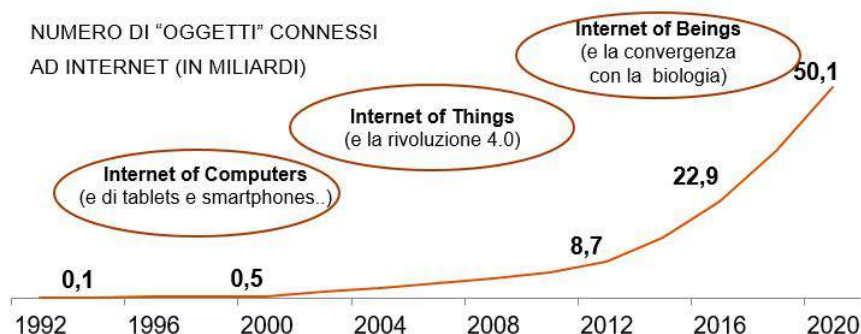
2. Innovazione digitale di prodotto, servizio e business

2.1. Francesco Grillo – La rivoluzione digitale: opportunità e minacce

Spesso si associa la rivoluzione digitale al concetto di Industria 4.0, ma i temi trattati non hanno a che fare solamente con l'industria. Anzi, il concetto di servizio sta progressivamente sostituendo i tradizionali paradigmi dell'industria manifatturiera: BMW, ad esempio, si definisce oggi come fornitore di servizi di mobilità e non più come produttore di automobili.



Ma questa quarta rivoluzione industriale di cui si parla, **si sta effettivamente verificando?** È questo l'interrogativo posto da **Francesco Grillo**, consigliere per il Ministero dell'Istruzione, Università e della Ricerca. Alcuni dati propendono verso una risposta positiva: ad esempio, un I-phone 6s possiede una capacità di trasmissione, ricezione e immagazzinamento dati di 100.000 volte superiore a quella di un Mac del 1984 e costa 30 volte di meno. La quantità di oggetti connessi ad Internet sta aumentando esponenzialmente, trasformandosi da una rete di computer ad una situazione dove gli oggetti connessi non sono stati pensati originariamente per essere digitali (Internet of Things). Tuttavia la rivoluzione fatica a riflettersi nei numeri dell'economia reale e, come disse il premio Nobel Robert Solow, *"puoi vedere l'era dei computer dappertutto tranne che nelle statistiche sulla produttività"*. Accumuliamo informazione ma ancora non la sappiamo utilizzare. Non a caso 4 delle 5 maggiori imprese USA per capitalizzazione lavorano tutte nel campo dell'Information Technology.



La quarta rivoluzione industriale è determinata dalla convergenza delle tecnologie digitali con i Nano materiali e la biologia, fino a raggiungere una situazione dove ad essere connessi non sono più gli oggetti ma gli esseri umani. Un esempio della convergenza di questi tre fattori è rappresentato dal 3D Printing, che raffigura potenzialmente la fine della catena di montaggio: invece di assemblare i componenti e levare il materiale in eccesso si lavora sulle particelle microscopiche per creare il prodotto finito, personalizzato per ciascun cliente.

Sebbene ancora non conosciamo davvero dove questa rivoluzione ci porterà, ciò che è certo è che stiamo già assistendo al passaggio da un mondo basato sul possesso ad un mondo incentrato sulla fruizione del servizio, abilitato dalle nuove tecnologie. Anche nel mondo industriale, le relazioni si stanno sempre più "digitalizzando": i rapporti di lavoro possono quindi diventare on-demand e i processi spostarsi anche al di fuori dei confini aziendali. In questo contesto di "sistemi aperti", fare innovazione significa dunque interagire con stakeholders esterni: parliamo sempre più oggi di **Open Innovation**.

E l'Italia? Il nostro paese sta generalmente mancando le opportunità derivanti dal mondo "digitale" e "servitizzato", come dimostra l'andamento del PIL italiano, in peggioramento rispetto a quello di altri paesi europei. È questa, secondo Grillo, la vera sfida da cui l'ecosistema Università-Impresa non può prescindere nell'immediato futuro. Servono però cambiamenti importanti.

2.2. Barbara Cominelli – Il cliente al centro: il ruolo degli smart services



Secondo **Barbara Cominelli**, Director of Commercial Operations & Digital di Vodafone, l'identità dell'azienda si chiarisce partendo dalla definizione dei propri clienti. Clienti che oggi sono **sempre connessi** e **mobile first**, che integrano il fisico con il digitale (**phygital**) e che sono sempre alla ricerca delle **great experiences** provate con altre aziende, di altri settori. In questo contesto, si percepisce sempre di più una convergenza non solo degli strumenti (digitale col fisico) ma anche e soprattutto dei momenti: le classiche fasi del *customer journey* non sono più distaccate tra di loro ma molto spesso vengono svolte contemporaneamente, ad esempio il cliente controlla il prezzo on-line *mentre* fisicamente è in negozio.

È quindi importante pensare al mondo come a una **gigabit society**, in grado di garantire le interazioni in tempo reale: la rete del futuro deve poter trasmettere in secondi, viaggiando quindi in gigabit, non in megabit.

Una nuova *customer experience*.

Oggi, il cliente tipo contatta il call center 2 volte all'anno mentre visita il sito web 2 volte al mese e l'app ancora più frequentemente, circa ogni quattro giorni. Questo essere mobile e digitali rappresenta un'enorme opportunità per l'azienda. Per questo motivo, Vodafone ha deciso di sfruttare al meglio questo comportamento dei clienti creando experience incentrate sull'**App My Vodafone**. La nuova applicazione rappresenta per il cliente un'esperienza completa, che va ben oltre la semplice funzione di controllo del credito, realizzando un'integrazione con i servizi di altre aziende.

In aggiunta Vodafone è in grado oggi di disporre di innumerevoli informazioni riguardanti i propri clienti, le loro abitudini, preferenze e comportamenti. L'obiettivo è quello di rendere queste informazioni efficaci ed efficienti, utilizzandole per generare un nuovo valore per il cliente. Ad esempio, valutando il numero di volte con cui il telefono è ricaricato da un utente, Vodafone può dedurre lo stato della batteria e valutare promozioni ad-hoc per il proprio cliente per l'acquisto di un nuovo device.

Secondo Barbara Cominelli quindi, l'utilizzo intelligente dei dati a disposizione permette di garantire una customer experience sia **predittiva** delle esigenze dei clienti che **proattiva** nelle proposte di Vodafone, in modo da profilare e personalizzare ogni singolo customer journey.



2.3. Jukka Salmikuukka – KONE Road to the Smart Services



Jukka Salmikuukka, new concept director di KONE, ha illustrato un interessante caso di studio di introduzione di nuovi servizi nel mondo manifatturiero. Infatti, prodotti dal lungo ciclo di vita come ascensori e scale mobili, offrono notevoli possibilità per lo sviluppo del service business, abilitato da nuove soluzioni di monitoraggio.

L'**urbanizzazione** e la **digitalizzazione** sono i due maggiori fattori in grado di influenzare questo settore. In particolare, la digitalizzazione ha cambiato la concezione di questi prodotti e la loro relazione con il mondo: mentre prima erano chiusi e isolati, ora sono interagenti e in molti casi i prodotti stessi diventano degli strumenti per la fornitura di servizi. Si va sempre di più verso un mondo in cui il valore del prodotto è dato da quanto questo è in grado di interagire.

Anche in KONE si è quindi iniziato a parlare di “Sistemi di Sistemi”, relazionando il singolo prodotto all'**ecosistema** in cui verrà installato. Non si deve più considerare il sistema ascensore singolarmente ma lo si deve rapportare all'atrio in cui verrà installato (Smart Lobby), parte integrante dell'edificio (Smart Building), della città (Smart City) e quindi componente essenziale per raggiungere l'obiettivo di una società digitalizzata. Considerare il prodotto all'interno di un ecosistema crea beneficio per i clienti e per tutti gli altri attori dell'ecosistema stesso (come ad esempio i manutentori), che possono usufruire di servizi più efficaci abilitati da questa integrazione.

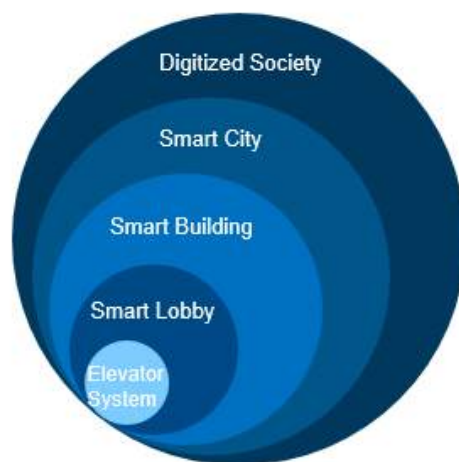
Al fine di garantire al cliente la fornitura della miglior esperienza di mobilità possibile, la ricerca di partner appartenenti all'ecosistema è essenziale.

Ad esempio, un guasto alla rete di illuminazione può compromettere la soddisfazione complessiva del cliente di un ascensore. Stringere un'alleanza strategica con Philips, che grazie all'Internet of Things monitora a sua volta il sistema di illuminazione, può essere una soluzione più efficace della diversificazione.

Inoltre, la creazione di *smart services* è un processo prettamente *customer driven*, come dimostrato dalle numerose attività di tipo *Hackathon* (Hack + Marathon), in cui programmatori ed altre figure vengono coinvolte nella ricerca di nuove soluzioni software.

Un esempio di soluzione digitale consiste nell'installazione all'interno degli ascensori di un dispositivo in grado di tracciare l'ascensore stesso e segnalare, agli interessati, l'arrivo di un cliente al proprio piano. Una semplice applicazione delle esigenze odierne.

Solamente l'integrazione del prodotto all'interno del suo ecosistema può, secondo Salmikuukka, garantire la “*best people flow experience*”, mission di Kone.



2.4. Marco Artioli – Smart Manufacturing: come applicare le tecnologie SAP per aumentare competitività ed efficienza

Durante il suo intervento, **Marco Artioli**, Managing Director di Espedia Consulting, ha illustrato attraverso alcuni casi di studio come le realtà italiane stiano oggi affrontando il mutato scenario economico ed approcciando le nuove tecnologie. I paradigmi dell'Industry 4.0, IoT and Smart Enterprises, sono oggi noti a molte aziende ma all'atto pratico sono poche le implementazioni nella realtà. Ancora una volta, questa situazione rappresenta **un'opportunità**: gli sviluppi della tecnologia e la disponibilità di strumenti aprono scenari sempre più imprevedibili in cui ci sono possibilità di miglioramento e di crescita rapida per le imprese. I tre casi illustrati da Artioli, ne rappresentano un esempio concreto.



Il **Case Study 1** rappresenta una tipica azienda manifatturiera italiana, con uno stabilimento produttivo distribuito in modo non intelligente e con tanto spazio occupato. Per verificare lo stato di funzionamento dei macchinari è necessario che l'operatore si rechi fisicamente nella postazione di lavoro. L'idea è quindi quella di intervenire in maniera tecnologica, connettendo le macchine e digitalizzandone i dati: si crea quindi una vista digitale dello stabilimento, accessibile dai palmari in dotazione agli operatori, in cui è possibile risalire alle informazioni relative allo stato della macchina, ai prodotti in lavorazione e alla manutenzione. Diventa dunque possibile ridurre il personale impiegato, non essendo più necessario doversi recare nella postazione in cui la macchina è fisicamente installata per raccogliere le informazioni.

Il secondo passaggio consiste nella trasformazione di questi dati BIG in dati SMART (non basta avere le informazioni, ma serve saperle interpretare), attraverso l'utilizzo di analytics, entrando nell'enorme mole di dati per estrarre delle informazioni utili (nell'esempio, la distribuzione dei carichi e della forza lavoro).

Situazione opposta alla precedente quella proposta nel **Case Study 2**: le macchine sono tecnologicamente avanzate, l'automazione è spinta ma le informazioni vengono trasmesse su carta, con tutti i rischi che questo comporta (maggior probabilità di errori, perdita di dati, ritardi, ecc.). La soluzione consiste nella digitalizzazione dell'ambiente prettamente cartaceo, trasferendo le informazioni nel punto dove serve all'operatore e garantendo un accesso alle informazioni in tempo reale. I principali benefici sono la concentrazione degli operatori nelle attività a valore aggiunto (non perdono tempo a scrivere su fogli di carta) e nell'utilizzo delle informazioni raccolte per la costruzione di KPI.

Il **Case Study 3** riguarda invece il tema della manutenzione su condizione. In sostanza si passa da un modello dove la manutenzione della rete idrica è basata su dei giri di controllo ad una situazione digitalizzata, costruita grazie alla raccolta delle informazioni relative ai segnali deboli delle condutture. Dalla raccolta dal campo di questi dati, attraverso specifici supporti come SAP HANA, è possibile elaborare e fornire valore a queste informazioni: nell'esempio, sarà quindi possibile sviluppare un piano organico e strutturato di manutenzione.

Per Artioli, dunque, cogliere le opportunità fornite dagli sviluppi della tecnologia è possibile, migliorando efficienza ed efficacia aziendale.

2.5. Discussione

Al termine delle presentazioni, si apre la discussione tra la platea ed i relatori, moderata da **Enzo Argante** di Academia+. Di seguito si riportano brevemente i principali messaggi emersi:



Tecnologia e formazione.

Enzo Argante comincia col fare il punto della situazione sulla mancanza di figure leader del futuro. La scuola, dovrebbe oggi insegnare anche la mentalità per reinventare, osare, rischiare: oltre che insegnare la cultura, dovrebbe insegnare anche *come si fa*, ed il problema non è solo tecnologico ma anche di leadership. Parzialmente d'accordo è **Grillo**, che sottolinea come la cultura classica sia ancora importante e stia venendo sempre più introdotta anche nelle scuole anglosassoni. Per Grillo, la grossa mancanza è legata all'idea italiana di innovazione, che tende a sottovalutarne la caratteristica **distruttiva** (cambio di abitudini, scomparsa di lavori e di aziende). D'accordo è **Cominelli**, che sottolinea come manchi completamente l'idea che dai fallimenti si possa imparare: **il fallimento deve essere inteso come un investimento** e le figure aziendali devono cercare di assumersi dei rischi. La manager di Vodafone, avvisa inoltre del fatto che tutti questi fenomeni (realtà aumentata, IoT ecc.) avverranno con o senza di noi.

Di avviso simile è **Rapaccini** (Università di Firenze, ASAP Service Management Forum) che sottolinea ancora di più come per le aziende, investire in figure giovani e preparate, possa rivelarsi una scelta chiave per colmare il gap generazionale, avviando la possibilità di seguire e trarre vantaggio dal rapido cambiamento imposto dalle nuove tecnologie. Per **Grillo** il futuro deve essere costruito attraverso **una combinazione di approcci**, provenienti da generazioni diverse. Per risolvere questo problema ci vogliono delle competenze di cui ancora non disponiamo: non si conoscono ancora in dettaglio quali sono gli elementi dell'economia digitale e oggi le Università ancora non offrono un'adeguata formazione.

Rimarrebbe comunque un ulteriore gap da colmare, quello tra persone e tecnologie, che **Raimondi** (ASAP) teme venga trascurato dalle aziende stesse. Di questo non sono d'accordo i relatori: secondo **Salmikuukka** la soluzione passa attraverso la sensibilizzazione del cliente, come intrapreso da Kone. Vodafone, a detta di **Cominelli** si attiva in prima persona organizzando dei corsi sull'utilizzo delle app direttamente nei punti vendita.

Il mare di dati.

Dalla platea, **Traversi** (AFSMI) evidenzia come non esista ancora chiarezza nella distinzione tra i dati machine-to-machine (evidenziati nei casi di KONE e ESPEDIA) ed i dati social (cuore dell'intervento VODAFONE). **Artioli** preferisce porre l'enfasi sulla rilevanza, più che sulla distinzione: **non è la fonte, ma il suo utilizzo a rendere importante un dato**. Pure nelle aziende manifatturiere, non sono solo i dati dal campo ad essere importanti, ma anche quelli provenienti dalla customer experience influenzano lo sviluppo del business. **Cominelli** sottolinea come questa distinzione esista poco anche dal punto di vista legislativo. Sicuramente i dati provenienti dai social generano un valore enorme per chi ne è in possesso, come dimostra il caso di Vodafone stessa.

Una cosa è certa: la mole di dati generata è enorme e crescente. Secondo **Gaeta** (Baltur) c'è il rischio che questo fenomeno si trasformi in un **inquinamento** portato da questa rivoluzione, un po' come il fumo dei camini lo è stato per la prima rivoluzione industriale. Pur concordando, **Cominelli** evidenzia come questo problema possa essere arginato sempre grazie alle nuove tecnologie: le nuove forme di intelligenza artificiale stanno già svolgendo questo lavoro, aiutando notevolmente a ridurre il marketing invasivo. Come sottolinea anche **Grillo**, rendere smart i big data è sicuramente imprescindibile.



3. Gestire l'innovazione

Nella tavola rotonda pomeridiana, moderata dal Prof. **Mario Rapaccini**, dell'Università degli Studi di Firenze e membro del Comitato Guida di ASAP, si è parlato di innovazione. È un video di **Lucia Chierchia**, Open Innovation Director del gruppo Electrolux, ad aprire il panel, illustrando i concetti e gli elementi chiave che definiscono il paradigma dell'Open Innovation. Secondo Chierchia, *Open Innovation* significa aprire i confini dell'azienda verso gli ingegneri di aziende operanti in settori diversi da quello di appartenenza, i professori universitari, le startup in cerca di finanziamenti oppure i futuri imprenditori. Il nodo chiave è però come raggiungere tutte queste figure. Per Chierchia, il segreto alla base della creazione di un'innovazione di successo è **costruire una rete**, composta non solo da innovatori ma anche dagli intermediari necessari per raggiungerli: gli *Open Innovation Broker*. Esempi di Broker possono essere i social network, che però non offrono nessun tipo di controllo, oppure dei soggetti più evoluti: le piattaforme. Per piattaforma si intende un intermediario progettato appositamente per offrire, in aggiunta alla comunicazione tra gli innovatori, altri servizi come l'analisi e la valutazione delle idee, lo scouting tecnologico, un portale web di condivisione. L'offerta di servizi di intermediazione da parte degli *Innovation Broker* può far scaturire anche nuove opportunità di sviluppo del business, e favorire lo sviluppo di specifici **modelli di business**.



Luca Pagetti, Responsabile del Servizio Innovazione per le Imprese di Banca Intesa San Paolo (ISP), spiega come l'innovazione sia diventata un elemento strategico per la banca e per la sua sopravvivenza. In particolare, l'Open Innovation è più efficace perché è meno costosa ed ha maggiori possibilità di successo. Di conseguenza, Intesa San Paolo offre servizi di formazione e accelerazione destinati sia alle newco che alle imprese esistenti, startup innovative, PMI e grandi organizzazioni. In particolare, ISP offre servizi di matching attraverso la piattaforma digitale Tech-Marketplace (più di 1.500 matching già generati) e servizi finanziari di nuova concezione (ibridi). Il ruolo della banca diventa quindi quello di **accelerare l'offerta e stimolare la domanda di innovazione**. Questo è anche giustificato dal fatto che il rischio finanziario è più sostenibile nel caso in cui la banca possa discriminare, destinando più finanziamenti alle aziende che investono in innovazione, perché è dimostrato che queste hanno più possibilità di sviluppo e sopravvivenza.

Innovare rappresenta spesso anche l'unica soluzione per rispondere agli stravolgimenti del mercato. Ne è convinta **Cristina Tomassini** (Innovation Director di Engie energia), che ha assistito in prima persona al profondo mutamento del mercato dell'energia causato dai fenomeni connessi allo shale oil e dal crollo dei prezzi del petrolio. Da qui nasce la necessità di costituire una funzione di innovazione all'interno dell'azienda, con riporto diretto al CEO. Non si può infatti pensare di innovare senza avere un **processo strutturato alla base**, da bilanciare opportunamente con la creatività dell'innovazione stessa. Pur riconoscendo e condividendo i vantaggi dell'Open Innovation, non bisogna però sottostimare quello che esiste già in azienda: innovare significa ascoltare chi è pieno di idee, indipendentemente dal suo ruolo.





Un errore che molto spesso si commette è di associare il concetto di innovazione a componenti puramente tecniche e tecnologiche. Fare innovazione strategica consiste invece, secondo **Luca Sacchi** (Senior Vice President e Head of Strategic Innovation di Piaggio), nel riuscire a *dare la direzione*. Investire per rendere un'automobile autonoma solamente perché si dispone della tecnologia per farlo non è la direzione giusta. Anzi, il risultato porterebbe all'estraniamento del prodotto dal suo ecosistema: non si deve rendere autonoma l'auto ma informato il guidatore. I prodotti scaturiti dai processi di innovazione devono quindi essere utili, utilizzabili (l'inutilizzabilità è spesso un ostacolo allo sviluppo) e desiderabili dai clienti. Il punto

fondamentale è quindi dato dalla costruzione di **valore per il consumatore** e non è detto che al costo superiore del prodotto corrisponda sempre un maggior valore creato. Ad esempio, fornire un'app in grado di ricostruire digitalmente il giro in pista fatto con la propria moto ha più successo che dotare la moto di un sistema in-sound dotato di tante casse.

Innovare consente di ottenere miglioramenti anche dal punto di vista ambientale, come sostenuto da **Paolo Carri** (Direttore Business Support & Development di Italscania). Il trasporto su gomma (80% dei trasporti totali in Italia) è causa di inquinamento locale, globale e di consumo di risorse energetiche. L'innovazione sul prodotto non è sufficiente ma deve quindi vertere su trasporti intelligenti, efficienza energetica e utilizzo di carburanti alternativi. Puntare sulla **connettività** è l'occasione giusta per imparare e apprendere dai dati raccolti. La connettività può inoltre facilitare l'appartenenza all'**ecosistema**: conoscendo la propria posizione in tempo reale, una flotta di camion può dare il via al *platooning*, fenomeno che sfrutta l'effetto "scia" per tagliare l'aria e ridurre i consumi fino al 30%. Vi è infine la possibilità, attraverso la raccolta dati e il contatto con il cliente, di arrivare a costruire dei camion su misura per l'utilizzatore: un veicolo su misura consuma meno, perché si adatta alle abitudini dell'autista.



L'ultimo intervento è di **Andrea Stella**, di Espedia, il cui compito è implementare soluzioni software basate sulle piattaforme SAP. Queste soluzioni sono a supporto dell'innovazione (incrementale o dirompente) oppure sono finalizzate alla fornitura ai propri clienti di tecnologie nuove, sviluppate internamente. Anche in questo caso viene sottolineata l'importanza di un'innovazione aperta: solamente lavorando con i propri clienti è possibile riuscire a capire quale sia il processo aziendale migliore per fare innovazione.

La tavola rotonda viene quindi aperta con l'intervento dal pubblico di **Marco Perona**, docente dell'Università degli Studi di Brescia, che si confessa preoccupato nel vedere una così bassa presenza di aziende italiane tra i partecipanti. Nonostante si parli molto di fuga di cervelli, emerge un quadro in cui l'Italia è poco rappresentata. **Lucia Chierchia** sottolinea però come esistano numerose start up italiane efficaci e perfettamente funzionanti. Il problema si pone invece quando si parla delle PMI italiane, per le quali esiste un orientamento chiuso dovuto più a **problemi culturali** che organizzativi. Per **Cristina Tomassini**, la bassa presenza nazionale non è un campanello d'allarme: la stessa Engie è un'azienda con azionista straniero ma con personale quasi completamente italiano. Anzi, grazie ai **capitali esteri** è possibile aiutare il tessuto italiano. Inoltre, puntare sull'italianità può essere sicuramente positivo, ma come sostenuto da **Luca Sacchi**, anche per Piaggio il futuro è nella **contaminazione di idee** data dai contributi di persone di diverse nazionalità e di età.



In conclusione, fare Open Innovation significa aprire i confini dell'azienda a soggetti esterni ed alla contaminazione delle idee. Grazie all'utilizzo delle piattaforme, nasce un nuovo modello di business attraverso il quale si possono ricevere o fornire servizi di intermediazione (*scouting* tecnologico, valutazione idee, *matching*, *assessment* e selezione). La valutazione dell'idea spesso si basa su *Proof of Concept*, progetti pilota, dimostratori. Si richiedono quindi strumenti di prototipazione rapida delle soluzioni. Il disegno di ogni soluzione prevede sempre più l'osservazione, analisi e identificazione dei bisogni dell'utente finale. In molti casi si adottano i metodi di *design thinking*, e si cerca il coinvolgimento diretto dell'utente. Una volta verificata sperimentalmente e teoricamente la bontà della soluzione proposta, per gestire il trasferimento al mercato, si adottano processi strutturati di gestione del cambiamento. In questi processi trovano sempre più spazio strumenti specifici di *portfolio management* e metodologie di *project management*. Per rendere il processo più rapido, in organizzazioni complesse si ricorre al paradigma del *lean startup* e si creano delle unità indipendenti, a cui è demandato il compito della messa a punto definitiva del nuovo business/prodotto/servizio prima del lancio definitivo sul mercato.

4. Innovare in rete

La tradizionale assemblea ASAP Service Management Forum ha chiuso la giornata.

Nicola Sacconi (Università di Brescia), coordinatore Nazionale di, ha illustrato le iniziative svolte nel corso del 2016 dai ricercatori e dalle aziende della community. Si segnalano in particolare:

- 10 eventi svolti, tra cui spiccano 3 eventi “Good Practice” organizzati presso le aziende della Community e riservati ai soli aderenti;
- 5 progetti di trasferimento / innovazione svolti con le aziende;
- 2 progetti di dottorato in corso;
- 4 indagini aperte sui temi della servitizzazione e del service engineering;
- 5 master / corsi di perfezionamento post lauream;
- 4 corsi di formazione executive tenuti;
- un nuovo servizio di assessment del modello di business per le imprese che vogliono intraprendere il percorso di servitizzazione.

Inoltre, sono attualmente attivi 4 Focus Group riguardanti il veicolo industriale, i veicoli commerciali leggeri, la centralità del cliente e la digitalizzazione del service.



Tra i progetti di innovazione svolti nel 2016, si annoverano attività di riprogettazione di magazzini e processi, implementazione di sistemi di monitoraggio, studi di opzioni strategiche per lo sviluppo di modelli di business incentrati sul servizio, implementazione di app a supporto della manutenzione e sviluppo di soluzioni di Condition monitoring.

Oltre a sviluppare continuamente attività di ricerca ed indagini, ASAP è attiva anche su un aspetto ormai chiave per fare innovazione: i progetti di ricerca finanziati, tra cui spiccano i progetti T-REX (UniBS) e DIVERSITY (UniBG) finanziati dalla Comunità Europea.



Relatori

Lucia Chierchia, *Open Innovation Director* – Electrolux Group

Lucia holds a Master's Degree in Mechanical Engineering in Politecnico di Milano and an Executive Master in Technologies & Innovation Management in Bologna Business School.

She started her professional experience in the Aerospace field and then moved to Home Appliances Business. After having covered different managerial positions in R&D organization, in 2011 Lucia accepted the challenge to implement the open innovation model in Electrolux Group: she defined and deployed the open innovation strategy of the company, creating new alliances with external partners, in industrial, academic and financial networks. Now she is Open Innovation Director of Electrolux Group, with the responsibility to identify innovative business solutions in external non-traditional ecosystems. As recognition to her professional path, in 2013 she received the "Alumni Polimi Award" of Politecnico di Milano. In her TEDx Talk in 2015, she told the story about Electrolux Open Innovation team, born and grown like a startup inside the company.

Barbara Cominelli, *Director of Commercial Operations & Digital* – Vodafone

Executive with +20 years experience in the TMT, Venture Capital, Energy and Consulting industries.

Experience: Strategy, Business Development, Marketing&Sales, Customer Experience, Digital; both in B2B and B2C. Proven track record in leading very large operations (currently managing more than 3000 employees). Wide international experience: worked/studied in Italy, UK, Spain, The Netherlands, U.S.A.

Independent Board Member in Italian public and private companies. Winner of several awards on Best Digital and traditional Customer Experience (including Best Customer Experience, Best Mobile app, Best Social CRM, Best Customer Care, Best Telco on Social Media)....she's frequently invited as keynote speaker at international conferences. Winner of the Women Executives Award "Merito e Talento" in 2014 and of the "Young Executive of the year" prize in 2010.

Paolo Carri, *Direttore Business Support & Development* – Italscania S.p.A.

Laureato in Ingegneria dei materiali all'Università di Trento, Paolo Carri, 46 anni, è Direttore Business Support & Development di Italscania S.p.A. Nel suo percorso professionale all'interno del gruppo Scania, ha ricoperto diversi incarichi negli ambiti dell'after-sales, del prodotto e del marketing.

Francesco Grillo – *Consigliere del Ministro per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca*

Francesco Grillo è Consigliere del Ministro per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca sui temi "smart cities" e innovazione. Academic Visitor presso il St Antony's College di Oxford. Affiliate Professor presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Esperto sulle strategie regionali di specializzazione intelligente per la Commissione Europea e DG Regio. Editorialista del Corriere della Sera, in passato ha collaborato con Il Messaggero e Il Mattino. Le sue analisi trattano temi legati all'Europa, all'economia e alla politica internazionale, agli effetti delle ICT sulla società.

Amministratore Delegato di Vision & Value, società di consulenza con progetti per le multinazionali e le istituzioni pubbliche, tra le quali la Commissione Europea. Direttore del think tank Vision, ha condotto numerosi progetti sull' "innovazione", le "smart cities", le "università del futuro", e l'impatto delle ICT sulla società. Laurea in Economia alla LUISS; MBA presso la Boston University; PhD presso la London School of Economics.

Carla Masperi – COO – SAP Italia

Nominata Chief Operating Officer di SAP Italia nel luglio 2014, Carla Masperi è responsabile per lo sviluppo del business e delle operazioni di SAP in Italia. In particolare, si occupa di coordinare l'esecuzione delle strategie, sviluppare e organizzare le competenze in funzione di queste, ottimizzare i processi operativi. Entrata in SAP nel marzo 2013 come Database & Technology Director, nel gennaio 2014 Masperi viene nominata Innovation Sales Director, con il compito di definire e implementare la strategia in ambito Database, Technology e Mobility. Dal 2008 al 2013 ha ricoperto il ruolo di CIO dell'Ospedale San Raffaele. Laureata in Economia e Commercio all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Masperi ha sviluppato un'esperienza manageriale e una conoscenza approfondita del mercato IT grazie a una lunga attività in IBM, SAP e REPLY.

Luca Pagetti – *Responsabile del Servizio Innovazione per le Imprese* – Intesa Sanpaolo

Ha lavorato in ENI/SNAM, Cedborsa, Citibank, Unicredit ed è stato uno dei fondatori di Tradinglab banca. Ha coperto il ruolo di CEO e Presidente di Tradinglab Inc., Broker/Dealer a New York. Nel 2009, dopo un passaggio in Banca IMI, ha avviato l'Ufficio Promozione della Ricerca nella divisione Corporate & Investment Banking di Intesa Sanpaolo dove ha contribuito alla realizzazione di servizi innovativi per promuovere l'Open Innovation per le aziende industriali clienti, facilitando lo sviluppo dell'ecosistema Italia e originando un deal flow di qualità per il Seed e Venture Capital. Tra questi Start-Up Initiative, Tech-Marketplace e la costituzione di INcube, la JV della banca per l'advisory dell'innovazione, dove ha svolto il ruolo di CEO. Ha partecipato agli executive program "Security Industry Institute" alla Wharton business school di Philadelphia e nel 2014 e Singularity University, think-tank e incubatore della Silicon Valley con la missione di educare ed ispirare i leader di provenienza globale all'applicazione delle tecnologie esponenziali.

Luca Sacchi, *SVP Product Planning – Head of Strategic Innovation* – Piaggio

A background in design and philosophy of science, founded and became CEO of Kaptus, an AI software development company that provided its services to companies like ENI and DHL. Kaptus was then acquired and he moved to design innovation consultancy working for European and US companies like Continuum Innovation. Within Continuum, after working in the Boston Headquarters, he moved to Shanghai for the office start-up and Milan as VP and director of the EMEA region where he followed projects for clients like Samsung, Keurig, iRobot, Haier, Nestlé, BBVA, Procter & Gamble, Henkel. As SVP in the Piaggio Group he is in charge of the Strategic Innovation department with a team working of mid and long term research regarding social and technological trends, consumer analysis and concept development. He is also in charge of special projects like Vehicle Sharing Services, Light Urban Mobility and Electric Bikes Projects.

Jukka Salmikuukka, *Director, New Business Concepts* – KONE

He joined KONE in 2003 and has worked in various positions in service business development, R&D, and business development. In his current role he is responsible of new business concepts, especially in the areas of smart buildings, API-economy and business ecosystems.

Cristina Tomassini, *Innovation Director* – ENGIE

Cristina Tomassini, head of innovation & Marketing in Engie Italia. Degree in Business Administration, and different specialization in Marketing Management and Finance & Investments. She started working for Mazars (Auditing), and left Mazars as Senior Manager in 2003, to join the GDF Group (former Engie Company) in Italy as Head of Controlling. She is appointed Head of the CEO Staff after few years, and had different responsibilities in different company staff functions, like Communication and ICT. During this period she worked to different reorganization projects, included a merge process and the following reorganization. She joined the Merger and Acquisition Headquarter of GDF SUEZ Energy Services (former Engie company), in Paris in 2010 and after 5 years she is appointed the Marketing Director for Cofely Italy. In 2016, after the Engie Italy merge, she became the Innovation and Marketing Director. She is now the Head of the whole Innovation for Engie in Italy, with the challenge to accelerate the transformation of Engie in Italy. The "fil rouge" of her career is to "always arrive when it is necessary to create and make something new, starting and working". She is married, she has two children.

Tra i promotori dell'iniziativa, sono intervenuti:

Mario Rapacini – Università degli studi di Firenze, Membro Comitato Guida ASAP.

Nicola Saccani – Università degli studi di Brescia, Coordinatore Nazionale ASAP.

Enzo Argante – Accademia+.

Marco Artioli, Andrea Stella – Espedia Consulting