

# SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 8 - dicembre 2020

Poste Italiane Spa - Spedi. in abbon. Post. D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



**Paolo Grotto**  
Socio Amministratore  
e Direttore commerciale  
di Arket



**Enrico Dalle Molle**  
Socio Amministratore  
e Responsabile R&S  
di Arket

■ **Software, consulenza e contatto umano**  
**La trasformazione digitale a misura di azienda**

■ Additive manufacturing e innovazione  
Ripensare i nuovi processi

■ L'importanza dell'Intelligenza Artificiale  
tra opportunità, paure e resistenze

■ Movimentazione e robot omnidirezionali  
Soluzioni per l'industria manifatturiera

■ Speciale tecnologie per lo Smart working  
Dalla connettività alle applicazioni

**ESTE**  
Cultura d'impresa



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
[www.este.it](http://www.este.it)

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

# Dal dato all'Intelligenza Artificiale Estrarre valore dalle informazioni

*Le previsioni non si fanno più sui dati del passato.  
Gli algoritmi sanno intercettare i trend del futuro,  
unendo matematica, statistica e analisi di scenario*

di Giorgia Pacino



Non è né l'algoritmo né la tecnologia. Il vero motore dell'Intelligenza Artificiale (AI) sembra essere, in ultima istanza, proprio l'essere umano. Se è vero, infatti, che l'AI può 'aumentare' l'intelligenza umana, contribuendo a creare nuove connessioni e amplificando le opportunità, la realtà delle applicazioni industriali di macchine e sistemi intelligenti ci dice oggi che vale anche il contrario. Lo conferma una ricerca realizzata dal MIT e dal Boston Consulting Group, che hanno intervistato 3mila manager di oltre 100 nazioni al mondo per indagare quanto e come sia stata utilizzata l'AI negli ultimi quattro anni.

Ebbene, la maggioranza dei dirigenti d'azienda ha compreso il potenziale valore commerciale della tecnologia, ma soltanto un'azienda su 10 è riuscita a trarne significativi vantaggi finanziari. Come? Puntando sull'intelligenza umana: quelle che hanno avuto successo sono le aziende che hanno cambiato i processi organizzativi, adattandoli alle nuove tecnologie e coinvolgendo le persone nel cambiamento. Le organizzazioni, cioè, che hanno deciso non di insegnare alle macchine né di apprendere da loro, ma di imparare insieme con l'algoritmo, in modo sistematico e continuo.

## Ottimizzare i processi grazie alla matematica applicata

"Fino a un paio di anni fa l'approccio all'AI era un approccio di ricerca: ci si fermava a un documento che dimostrava cosa si sarebbe potuto fare con i dati, applicando algoritmi e facendo analisi sul passato. Negli ultimi anni, invece, abbiamo visto crescere il momento successivo, ovvero il passaggio dall'algoritmo al codice e da questo ai processi aziendali. La parte matematica si è aggiunta a quella del codice e alla System integration, con un'evoluzione importante". **Davide Montanari è Head of Analytics Translation di Ammagamma**, azienda specializzata in soluzioni di AI e matematica avanzata con il quartier generale in un convento di Modena. Nata sotto il nome di Energy Way, come startup innovativa nel campo dell'ottimizzazione dei processi energetici, la società ha cambiato nome a settembre 2020, con un rebranding ispirato all'ideale della musica rock-prog. All'idea, cioè, di inserire elementi nuovi in processi classici.

Ed è quello che, per Montanari, fa anche il Data scientist. La pressione economica, determinata dalla recente pandemia, ha portato le aziende che si muovono con interesse in questo campo a cercare nuovi strumenti per



*Davide  
Montanari,  
Head of Analytics Translation  
di Ammagamma*



*Marcello  
Siliano,  
Product Management Director  
di 2WS (2Win Solutions)*

recuperare efficienza e produttività. “Perché è questo in definitiva ciò che fa l’AI: non sostituisce nulla, ma permette di rivedere e ottimizzare i processi attraverso l’utilizzo dei dati per ritrovare competitività. Non è altro che matematica applicata a tutta una serie di dati che oggi non vengono presi in considerazione nell’analisi globale di un processo”.

Le aziende più conservative tendono a limitare i danni, quelle a più alta vocazione imprenditoriale stanno invece investendo sul lungo termine, approfittando del momento attuale per fare sperimentazione. “L’efficacia di un progetto parte dalla base dati a disposizione dell’azienda, su cui costruire il modello”, spiega Montanari. Molta dell’attività degli analisti consiste, infatti, nel capire come rendere disponibili i dati, come strutturarli e se alimentarli con dati esogeni per un’analisi più aperta del processo. “Quali dati vanno scelti? Bisogna definire prima quale obiettivo si vuole raggiungere. L’AI deve servire a migliorare il modo in cui si lavora: le applicazioni future saranno di maggior valore in funzione degli obiettivi che definiremo”.

### **AI e IoT per giocare d’anticipo**

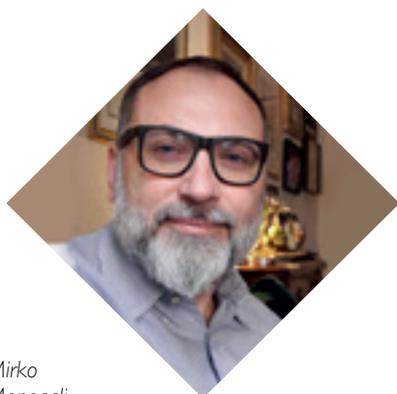
Usare la matematica per trovare correlazioni non visibili all’uomo e utilizzare i dati per generare nuova consapevolezza. È la visione condivisa da tutte quelle imprese

che, concentrate fino a qualche anno fa su reporting e Business intelligence, oggi stanno cercando di spostarsi verso un ambito predittivo. O, quantomeno, immediatamente precedente al momento in cui si scatta la fotografia del reale. “L’accresciuta capacità di calcolo e i diversi strumenti di analisi impiegati ci hanno fatto passare da una situazione di Data warehouse a una di Data lake, in grado di recepire diversi set e tipologie di dati. Le aziende sono in grado di processare le informazioni in modo diverso e sviluppare modelli definiti sin dall’inizio diventa più complesso”, spiega **Marcello Siliano, Product Management Director di 2WS (2Win Solutions)**.

Per analizzare una situazione dinamica, conoscere in tempo reale la sua evoluzione e precedere il risultato in modalità predittiva non basta più un modello statico di analisi, che risente proprio della sua modellizzazione. È necessario, invece, cominciare a ragionare sull’AI, che ha il grande vantaggio di basare il funzionamento dei suoi applicativi su modellizzazioni che evolvono e che modellano appunto il loro funzionamento sulla base delle situazioni che si vengono a creare nel tempo in base alle informazioni ricevute. “Ciò consente di essere estremamente flessibili e dinamici e riuscire ad anticipare risposte sia per gli utenti sia per il business”, continua Siliano. È ciò che già oggi accade a livello *consumer*, con sistemi in grado di suggerire possibili risposte sulla base dei gusti o delle precedenti ricerche effettuate dall’utente. “Il passaggio dal livello *consumer* a un livello *business*, con la previsione del livello di mercato per un’azienda, è molto più complicato, perché risente di valutazioni, input ed elementi decisionali in parte determinati da vincoli del mercato che sfuggono al controllo dell’azienda”, spiega il manager. “Ecco perché l’Internet of Things (IoT) e l’AI si devono sposare: perché solo raccogliendo un’enorme mole di dati, provenienti dal mercato oltre che dall’azienda, si è in grado di elaborare previsioni attendibili”. IoT e AI sono in grado di fare ciò che è precluso all’uomo per ragioni di tempo e di capacità di elaborazione, ma richiedono uno sforzo di fiducia: bisogna cioè affidarsi a sistemi che non sono sotto la nostra gestione e, per farlo, occorre avere una strategia. Prima si definisce l’obiettivo e poi lo strumento con cui arrivarci.

### **Tecnologia a sostegno delle scelte strategiche**

Su questo fronte, resta l’estrema eterogeneità degli atteggiamenti imprenditoriali. Numerose aziende non hanno ancora una strategia precisa sulla Data governance e sull’utilizzo dei dati come sistema di supporto decisionale, altre hanno adottato da tempo un approccio strutturato e vogliono ora fare di più, andando a orientare l’analisi verso il futuro invece che sui dati storici. “Il percorso non è solo questione di crescita del software, ma culturale: quando si tratta di prendere decisioni strategiche le PMI lavorano ancora molto ‘di pancia’, ma anche l’intuizione può essere suffragata o messa a verifica da un sistema strutturato”, fa notare **Mirko Menecali, Partner e Alliance Manager di Sinfo One**, che da anni ha una business



Mirko  
Menecali,  
Partner e Alliance Manager  
di Sinfo One



Andrea  
Bergamo,  
Founder e Customer Experience Advisor  
di Estilos

unit dedicata all'analisi dei dati. La crisi economica e il covid-19, secondo Menecali, hanno dato la spinta verso due direzioni: da un lato, un maggior controllo dei costi, da cui discende l'importanza di avere dati coerenti e completi piuttosto che estesi; dall'altro lato, la volontà di usare un sistema Data driven per valutare decisioni strategiche nell'ottica di un cambiamento di mercato che possa sopperire in termini di business a quanto perso nell'ultimo periodo. "È in questo secondo ambito che entrano in gioco l'AI e i sistemi evoluti, per analizzare la situazione attuale e l'evoluzione dello scenario futuro. Per ottenere questo obiettivo non serve solo una base dati strutturata e ben fatta, ma è importante poter integrare i dati con fonti esterne".

Non dobbiamo, però, pensare a sistemi intelligenti che sostituiscono il fiuto dell'imprenditore. Anzi, la bravura del consulente sta proprio nel supportare il decisore strategico con un sistema che sostenga in logica Data driven le scelte adottate. "Gli utilizzi dell'AI sono molti: oltre che analizzare i fenomeni di business con algoritmi complessi, l'AI lavora sotto traccia, ottimizzando il Database in modo autonomo, rendendo facile l'utilizzo di basi dati più eterogenee e voluminose, oppure intervenendo sull'interfaccia

utente con la possibilità di interrogare i dati in linguaggio naturale", continua il manager. "L'AI non interviene solo nel generare la previsione, ma soprattutto nel facilitare l'interazione umana e la comprensione dei fenomeni di business".

### I dati come ulteriore prodotto dell'azienda

I meccanismi di previsione sono saltati più volte nell'ultimo periodo. Gli algoritmi d'altronde cercano una certa stagionalità nella ricorrenza dei dati, che in alcuni casi diventa essa stessa variabile o viene a mancare del tutto, com'è accaduto con la pandemia. "Il covid è stato un evento così dirompente che la serie storica non ha regolarità e non si riesce a ricostruire, se non considerando proprio l'evento pandemico come nuovo elemento della serie". Per **Andrea Bergamo, Founder e Customer Experience Advisor di Estilos**, nell'approccio ai dati il primo problema è ridurre la dimensione a comprensione: di fronte alla digitalizzazione e dematerializzazione dei processi tradizionali, occorre mettere ordine almeno nella raccolta delle informazioni.

Le imprese oggi dispongono di volumi enormi di dati, ma se non vengono messi in correlazione con la catena degli eventi non hanno alcuna capacità predittiva. "C'è un problema di Data quality, ovvero di creare processi che alimentino questi dati. Bisogna partire dal presupposto che ogni processo diretto alla creazione di un prodotto genera sempre un altro bene, che è appunto il dato e che va memorizzato e valorizzato nel suo corollario di informazioni". Ma cosa sono in grado di dirci questi dati? Dipende dal punto di partenza e dal (desiderato) punto di arrivo.

Oggi Estilos è in grado di dire quale sarà il fatturato di un'azienda nei successivi tre mesi, con un livello di accuratezza pari al 99,5%, quanto fattura il singolo punto vendita con una precisione del 99% e persino cosa acquisterà un cliente su due livelli di categoria con una capacità di previsione dell'84%. "Poi ci sono i campi di applicazione della raccomandazione", spiega Bergamo. "Possiamo raccomandare l'acquisto di certi prodotti per similarità di comportamento o perché insieme si vendono bene. Riusciamo ad aggregare con accuratezza il comportamento dei clienti su grosse divisioni e a prevedere cosa sarà acquistato per ottimizzare la pianificazione della produzione", continua. "Le aziende devono iniziare a pensare che producono due cose: i loro prodotti caratteristici e i dati".

### Unire l'analisi di scenario ai dati statistici

Oggi anche i segmenti di mercato più piccoli, dalle PMI alla micro impresa, si sono resi conto del valore dei dati. Non solo ai fini della loro analisi, ma soprattutto per andare ad alimentare sistemi di AI. E affinché si possa trarre vantaggio dalle sue potenzialità, occorre che l'azienda sia educata a catalogare e trattare nel modo corretto le informazioni. "L'AI in ambito previsione e pianificazione è basata su algoritmi di Machine learning e di

natura statistica: per far sì che i risultati siano attendibili, hanno bisogno di un'importante massa critica di dati, che spesso le aziende più piccole non hanno", spiega

**Stefano Mancuso, General Manager di Sistem-Evo.**

La startup di soluzioni tecnologiche, per accelerare il business e i servizi delle PMI, ha cercato di sopperire a questa criticità con la tecnologia, sviluppando negli ultimi tre anni algoritmi in grado di aumentare il valore del classico Machine learning. "Attraverso l'inserimento di variabili che non possono essere estratte dai dati statistici, diamo anche alle PMI la possibilità di interagire con i risultati, attraverso modelli di predizione che mixano i dati ricavati da modelli statistici con dati derivanti da analisi di scenario". Pensiamo, per esempio, alla predizione sui consumi in regime di coronavirus: in assenza della variabile rappresentata dall'epidemia, il Machine learning puro fornirebbe risposte molto distanti dalla realtà. "In uno scenario del genere, l'attenzione è orientata al risultato: la sfida è tirar fuori il valore da ciò che l'impresa fa già, senza necessità di cambiare routine e flussi aziendali".

Le tecnologie che avvicinano l'impresa al consumatore finale hanno avuto la spinta maggiore, nell'ottica di intercettare i trend di domanda e accorciare i tempi di risposta. Dal Retail alla Ristorazione, passando per gli stabilimenti balneari, tutti hanno cercato soluzioni in grado di metterli in contatto con il cliente, in modo semplice e intuitivo. "Un'altra esigenza molto sentita riguarda l'accesso ai dati: spesso le aziende si trovano con strumenti diversi e implementati in tempi differenti, come le classiche directory con migliaia di documenti, da cui non è facile estrapolare informazioni", sottolinea Mancuso. "Se messi in relazione tra loro e aggregati anche solo per semplicità di ricerca, i dati acquisiscono maggior valore".

### Prevenire i guasti e remotizzare le mansioni

L'esigenza è concreta e non è nata oggi. Già dagli Anni 80 il mondo manifatturiero sentiva il bisogno di conoscere a fondo strumenti e macchine per lavorare al meglio. La necessità primaria è portare al massimo dell'efficienza le risorse disponibili, sia per ragioni di costi legati agli interventi sul posto, sia in considerazione del tempo speso per risolvere problemi e urgenze che potrebbero essere prevenuti. La sfida è normalizzare questa mole di informazioni per trasformarla in conoscenza, utile a tutti i dipartimenti aziendali.

"Oggi siamo di fronte a un nuovo capitolo di questa trasformazione. Il settore più pronto a fare il salto verso il futuro è quello che produce macchine e impianti: stiamo già lavorando con alcune aziende soprattutto per quanto riguarda la manutenzione e il Customer service.", racconta

**Roberto Gattinoni, CEO di Softeam.** "Oggi le aziende cercano un modo di intercettare in anticipo possibili malfunzionamenti per prevenire i guasti. Il risultato è un prodotto migliore, più performante e un cliente più soddisfatto dell'acquisto". Il dato, insomma, è diventato un patrimonio inestimabile: essere in grado di raccogliarlo e leggerlo può fare la differenza. "La collaborazione tra

cliente e fornitore si è evoluta: non termina con l'installazione della macchina, ma prosegue nel tempo con un dialogo continuo e proficuo per tutta la filiera".

Avere una panoramica accurata dello stato della macchina è percepito come un valore aggiunto. Offre, inoltre, la possibilità di remotizzare molte mansioni, considerate per definizione lavori in presenza come nel caso del tecnico manutentore. "Oggi molti nostri clienti hanno trovato nell'emergenza il coraggio di fare il salto verso un approccio *full digital* anche nel Manifatturiero", continua Gattinoni. "La sfida si gioca nel reparto produzione: è quanto mai importante oggi tenere sotto controllo i costi legati all'efficienza dell'impianto e la qualità del prodotto. I dati sono una risorsa preziosissima anche per quanto riguarda la tracciabilità di processo e delle materie prime impiegate".

### Necessità nuove, tra il Planning e il Risk management

L'emergenza sanitaria, in effetti, ha messo sotto stress le aziende. Alcune, però, si sono dimostrate in grado di reagire alla situazione meglio di altre: le organizzazioni che avevano già sviluppato un progetto di interconnessione tra le fasi del processo di produzione – e più in generale



Stefano  
Mancuso,  
General Manager  
di Sistem-Evo



Roberto  
Gattinoni, CEO  
di Softeam



Francesco Sirabella,  
Managing Director  
di Revobyte



Matilde Grecchi,  
Head of Data Science dell'Innovation Lab  
di Zucchetti

tra i processi aziendali di Back-office (come produzione e Supply chain) e quelli di Front-office (ecommerce, CRM) – hanno saputo mettere al centro i dati. E hanno usato le informazioni per gestire l'attualità e immaginare nuovi scenari. "Alcune imprese sono riuscite a fronteggiare abbastanza agevolmente la situazione perché avevano già adottato gli strumenti che hanno poi permesso di garantire flessibilità durante le operazioni e soprattutto la capacità non solo di saper operare, ma anche di programmare meglio le attività", sottolinea **Simone Marchetti, Business Development Manager per la Digital Supply Chain di Oracle Italia.**

Pianificare l'uscita delle merci coordinata con il *forecasting* delle vendite, ridurre al minimo la differenza tra produzione e vendita, eliminare lo scarto tra pianificazione della produzione e previsione della domanda. Le esigenze delle aziende oggi passano tutte per la simulazione e l'analisi di diversi scenari e chiamano in campo le potenzialità di Machine learning e AI per capire come questi muteranno al cambiare di determinate variabili. Una necessità nuova, nata in epoca covid, che si colloca a metà strada tra il

Planning e il Risk management: è l'esigenza di prevedere l'impatto di una calamità sul singolo impianto di produzione o sulla singola area geografica coperta dall'impresa per decidere come intervenire.

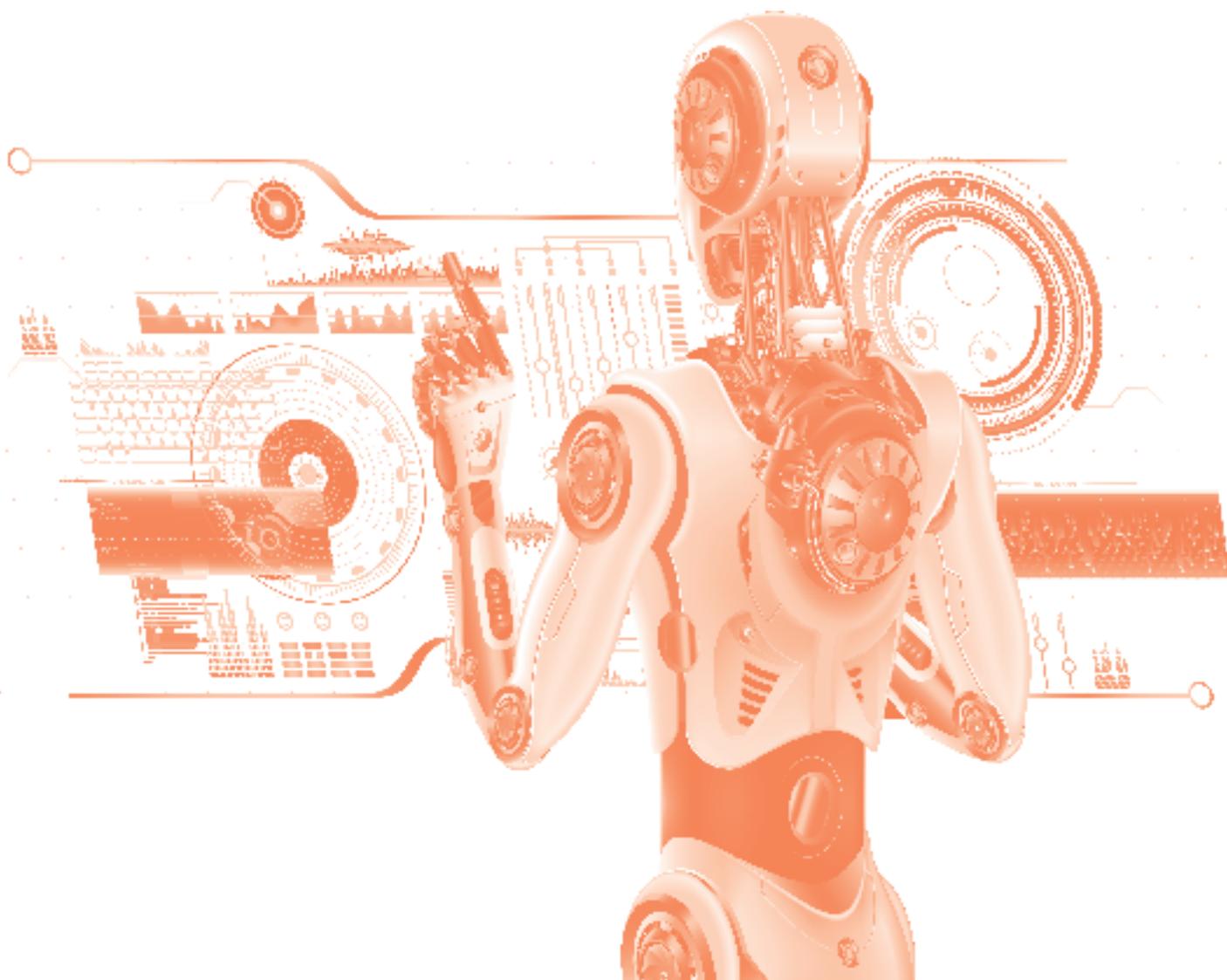
I modelli si sono riconfigurati in fretta: le aziende hanno ridisegnato le proprie catene di fornitura e hanno lavorato per incrementare i processi in vista di un modo nuovo di operare e produrre. "All'inizio del 2020 abbiamo parlato di come ottenere resilienza all'interno delle organizzazioni, oggi si tratta di usare le Operations come strumento di crescita e competitività", continua Marchetti. La chiave del successo, soprattutto nei momenti di difficoltà, è la capacità di assecondare il passo del cambiamento. "Occorre essere veloci e prendere decisioni informate dai dati – ambito in cui la specializzazione di Oracle è evidente – e allineate con le aspettative che i mercati e le normative impongono".

### Sistemi in continuo apprendimento

Dal risparmio energetico al miglioramento della Customer experience, dall'organizzazione delle Risorse Umane e delle postazioni di lavoro all'ottimizzazione del parco auto, del magazzino e del *delivery*. I sistemi di Machine learning, alimentati da una grande moltitudine di dati, applicano algoritmi complessi e producono risultati – spesso inattesi – in grado di suggerire strategie in diversi ambiti di impresa. Con un impatto notevole sui processi. "L'AI è in grado di raccogliere dati eterogenei da più fonti e indicare la strada che ci troveremo a percorrere a breve, medio e lungo termine. Questo significa, quasi sempre, riuscire ad apportare correttivi in corso d'opera che possono fare la differenza", dice **Francesco Sirabella, Managing Director di Revobyte.**

I sistemi, in effetti, sono in continuo apprendimento. Fanno tesoro anche dei nostri errori per raffinare in tempo reale gli algoritmi e fornire risultati sempre più attendibili. Le aziende cercano, quindi, indicazioni su come ottimizzare i processi produttivi, sull'orientamento dei propri clienti, sulla propria reputazione e sulla presenza in Rete. Adattandosi alle esigenze contingenti. È così che Revobyte ha sviluppato per un cliente un sistema in grado di monitorare in tempo reale tutti i tweet pubblicati nel mondo su argomenti di interesse aziendale e per un altro una piattaforma per le consegne a domicilio capace di adattare risorse umane, tecnologiche e finanziarie in base alle richieste di clienti ed esercenti.

"Si dice che i dati siano il petrolio del futuro e i maggiori fornitori di sistemi e servizi informatici che ne hanno compreso il valore si sono orientati verso soluzioni cloud performanti in termini di spazio e velocità", continua Sirabella. "Questi servizi sono in grado di ricevere e immagazzinare milioni di informazioni al secondo, sotto forma di tabelle, file, immagini, video e altri formati provenienti da software, social network e apparecchiature IoT. I sistemi eseguono spesso operazioni di pre-elaborazione e pulizia per fornire un dato grezzo, ma di



qualità, agli algoritmi. L'AI è destinata ad assumere un ruolo di rilievo al quale nessuno potrà sottrarsi se vuole rimanere al passo con i tempi e con i competitor”.

### **Condivisione e interpretabilità dei dati**

Fino a non molto tempo fa si poteva pensare che ci fosse una carenza di ambienti tecnologici in grado di governare le grandi quantità di dati immagazzinati dalle aziende. Negli anni si sono costruite competenze e architetture, rendendosi conto che spesso non è la mancanza di tecnologie e risorse, ma la qualità del dato a giocare un ruolo chiave. “Non bastano i dati, ma serve capacità per gestirli, validarli ed estrarre valore aggiunto”, dice **Matilde Grecchi, Head of Data Science dell'Innovation Lab di Zucchetti**. Nato tre anni fa con l'obiettivo di introdurre e sviluppare AI nei prodotti dell'azienda, il Lab si è concentrato sul mondo dell'assistenza clienti e sui modelli previsionali, per garantire un'interazione efficace h24 e ottimizzare programmazione e pianificazione strategica.

“Siamo entrati nel mondo dei Big data e dell'IoT portando ai

clienti la capacità di estrarre valore dalla crescente mole di dati che ormai invade il nostro quotidiano. Sin da subito il nostro obiettivo è stato fare Data mining per creare valore”, spiega Grecchi. “Un tempo si aveva un'unica fonte dati, adesso abbiamo fonti tra loro differenti: i dati strutturati si mescolano a parlato, testo e immagini, che se analizzati portano con sé un valore aggiunto rispetto al dato quantitativo. Mettere assieme queste informazioni richiede la capacità di valorizzarle: non basta averle, bisogna anche saperle gestire”.

La sfida del futuro è, dunque, la condivisione dei dati, ma anche la loro migliore interpretabilità. A oggi, quando si parla di previsione, si ha ancora a che fare con risultati in *black box*, in grado cioè di prevedere un certo andamento, ma non di chiarire il perché. “Avere dei modelli maggiormente spiegabili, legati al mondo del Deep learning e del Machine learning, aiuta a capire meglio le previsioni e ad averne anche minor timore. Bisogna far percepire alle aziende l'impatto di queste tecnologie sul business nel *day by day*, con un approccio all'innovazione fondato su Change management, formazione e sedimentazione degli strumenti”.

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione  
e Persone&Conoscenze  
sono da sempre un punto di riferimento  
per l'aggiornamento professionale  
di manager e imprenditori.



## ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

### Sviluppo & Organizzazione

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€</b>
Carta + Digitale	<b>160€</b>

### PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€</b>
Carta + Digitale	<b>180€</b>

### SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€</b>
Carta + Digitale	<b>200€</b>



### ABBONATI ONLINE SU [WWW.ESTE.IT](http://WWW.ESTE.IT)

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 - [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

**ESTE**  
Cultura d'impresa