

Rassegna del 11/02/2019

Repubblica Affari&Finanza	22 Nexi accelera sull'Ipo, ma la fusione con Sia resta in piedi - Nexi accelera sull'Ipo ma il piano-Sia va avanti	Bennewitz Sara - Puledra Vittoria	1
Italia Oggi Sette Affari Legali	2 Giuristi in campo, al Mise, per affrontare le sfide 5.0	...	3
Italia Oggi Sette Affari Legali	1 Blockchain e criptovalute, legali alle prese con le nuove sfide tecnologiche - Anche il diritto si fa smart	Miliacca Roberto	4
Italia Oggi Sette Affari Legali	2 Blockchain e criptovalute, legali alle prese con le nuove sfide	Unnia Federico	5
Repubblica Affari&Finanza	10 Con Blockchain via alle transazioni di quote nelle opere d'arte - Blockchain, l'arte a pezzi "Compro un po' di Picasso"	Pilati Paola	8
L'Economia del Corriere della Sera	25 Fintech In banca o al supermercato? L'Europa studia come regolare l'invasione di Amazon&co.	Righi Stefano	12
Repubblica Affari&Finanza	44 Banche e giganti del web tra guerra e prove d'intesa	Frollà Andrea	14
Repubblica Affari&Finanza	47 La "liberalizzazione" dei dati arma potente dei nuovi player	Frollà Andrea	17
Repubblica Affari&Finanza	46 I clienti? Vogliono servizi personalizzati	m.fr.	19
Repubblica Affari&Finanza	30 Il commento - Marketing, attenti alla rivoluzione se ora il brand ha anche un suono	Pastore Alberto - Vernuccio Maria - Patrizi Michela	21
Repubblica Affari&Finanza	18 Intervista a Lubomira Rochet - L'Oreal: "Saremo il primo gruppo di beauty-tech"	Occorsio Eugenio	23
L'Economia del Corriere della Sera	27 Staffetta a Cupertino una veterana per i negozi	Cometto Maria_Teresa	25
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	9 Intervista ad Ilaria Tiezzi - Brandon, la startup che muove il web «Servizi e tecnologia per l'e-commerce Con noi le aziende vendono ovunque»	Gozzi Alessia	27
Repubblica Affari&Finanza	18 Far East - La startup frenata dall'impasse cinese	Santelli Filippo	29
Italia Oggi Sette	19 Viaggi all'insegna del digitale	Longo Antonio	30
L'Economia del Corriere della Sera	33 Lo shopping (online) trova casa in edicola	Fra.Ga.	32
Repubblica Affari&Finanza	32 "I robot hanno bisogno di te" l'industria 4.0 porta nuovi posti	Ardù Barbara	33
Repubblica Affari&Finanza	33 Intervista a Riccardo Barberis - "Ma i lavoratori devono avere più formazione"	Bonafede Adriano	35
Sole 24 Ore .professioni	8 Professionisti e web, l'arte di farsi trovare	Parigi Paola	37
Corriere Imprese Nordest	17 Conta di più l'algoritmo o l'occhio dell'esperto? L'intelligenza artificiale nella ricerca dei talenti	Gianecchini Martina	40
Giornale Miaeconomia	22 Il lavoro cambia Dna Come usare il web per attirare l'attenzione	Meoni Cinzia	41
Repubblica Affari&Finanza	29 Notizie finanziarie vincono i media storici ma in versione "digital"	Zampaglione Arturo	43
L'Economia del Corriere della Sera	28 Eresie digitali - Social network inaffidabili: un libro dell'Agcom	Segantini Edoardo	45
Corriere della Sera	21 Dataroom Ci si può fidare del 5G cinese? - Possiamo fidarci della rete 5G cinese?	Gabanelli Milena - Marinelli Andrea	46
L'Economia del Corriere della Sera	10 Intervista a Maurizio Tamagnini - «Aiutiamo le aziende a restare italiane» - Sul piatto ci sono 1,4 miliardi aziende, vi aiuterò a restare in Italia	Puato Alessandra	49
Messaggero	20 Hi, tech!	Boroni Michele	53

Finanza

Nexi accelera sull'Ipo, ma la fusione con Sia resta in piedi

BENNEWITZ, PULEDDA → pagina 22**Il riassetto**

Nexi accelera sull'Ipo ma il piano-Sia va avanti

SARA BENNEWITZ, VITTORIA PULEDDA, MILANOIl gigante dei pagamenti punta a una valutazione tra 6,5 e 8 miliardi
Resta però in cantiere l'unione con la rivale, che cerca un direttore finanziario

Si è aperto un tavolo di consultazione per studiare come creare il gigante italiano dei pagamenti, mettendo insieme Nexi e Sia. Ma il progetto, che ha molte ragioni industriali e un grande sponsor, Cassa depositi e prestiti (azionista di Sia) rischia di essere rinviato a un secondo momento. Nexi punta infatti a sbarcare in Borsa in primavera, mercati permettendo. Si tratterebbe della prima grande Ipo d'Europa e la maggiore di Piazza Affari nel 2019; se tutto andasse bene, già a metà anno potrebbe entrare nell'indice delle 40 maggiori aziende italiane. E così dopo aver studiato l'operazione Nexi-Sia, in settimana il gruppo controllato da un pool di private equity invierà il filing a Consob per essere ammessa alla quotazione a inizio aprile, prima delle elezioni europee.

La Nexi di Paolo Bertoluzzo ha un pregio, che poi è il suo grande difetto: è l'oligopolista dei sistemi dei pagamenti, dato che gestisce 41,3 milioni di carte di pagamento e oltre due terzi dei Pos dislocati nel Paese, ma è anche esclusivamente radicata in Italia. Morale, il gruppo potrebbe risentire della concorrenza di altri operatori, o di nuovi soggetti sempre più attivi nel settore dei pagamenti, come ad esempio Apple o Samsung. Inoltre, proprio perché realizza il 95% del fatturato in Italia, il rallentamento dell'economia e le difficoltà del

Paese sono destinati inevitabilmente ad incidere sui ricavi di Nexi. D'altro canto, però, la futura concorrenza sarà compensata da un aumento dei volumi, dato che l'Italia è di gran lunga il Paese del Vecchio Continente più arretrato nei pagamenti elettronici, facendo meglio solo della Russia e di altri Stati dell'Est Europa.

Forte di oltre 500 milioni di margine lordo a fine 2018, Nexi dovrebbe ricevere una valutazione che oscilla tra 6,5 e 8 miliardi (debiti compresi, circa 2,4 miliardi dopo la vendita di Oasi) a seconda del multiplo che le verrà riconosciuto. Le valutazioni oscillano tra 12 e 16 volte il valore d'impresa del 2018. Advent, Bain e Clessidra avevano rilevato l'ex Icbpi (Istituto centrale delle banche popolari) quattro anni fa; di recente Nexi ha rilevato da Intesa i sistemi di pagamento Setefi. Puntando tra acquisizioni e investimenti una fiche da 5 miliardi su Nexi (tolta la vendita di Oasi e considerando la leva) anche al minimo della forchetta i fondi avrebbero un discreto ritorno sull'investimento.

La strada scelta è procedere a un'offerta pubblica di vendita (Opv) su circa un terzo del capitale, riservata a investitori istituzionali (la gran parte all'estero). In un secondo momento, a meno di accelerazioni improbabili, potrebbero essere negoziati i termini di una fusione con Sia. Le soluzioni potrebbero essere o la quotazione di Sia e quindi la fusione

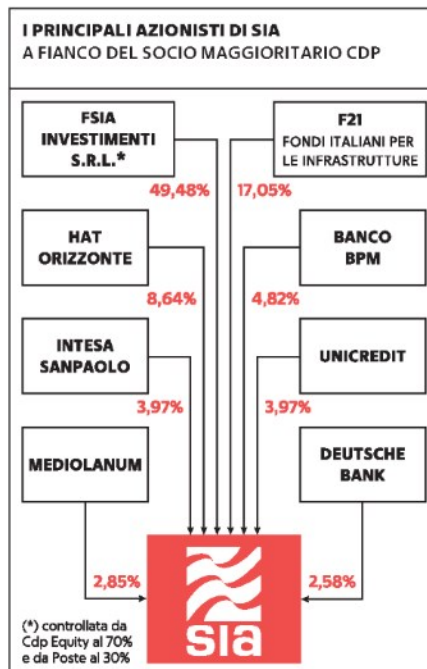
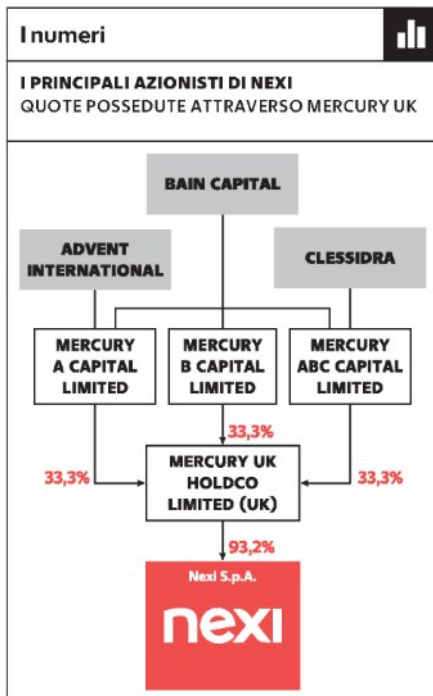
tra due società quotate, oppure l'acquisizione secca - più probabile - pagando con azioni della Nexi. Il che diluirebbe il peso dei fondi, consacrando Cdp come maggiore azionista del nuovo gruppo nato dall'integrazione.

Al progetto sembra essere molto sensibile la Cassa, che punta a valorizzare al meglio la sua partecipazione nel colosso dei pagamenti elettronici e nei trasferimenti digitali di denaro. Anche favorendo la nascita di un campione nazionale, che invece potrebbe non piacere altrettanto alle banche clienti, che così avrebbero meno alternative. Contro il progetto, gioca anche l'attuale debolezza della squadra di Sia: il gruppo che da qualche mese è guidato da Nicola Cordone, deve ancora presentare l'aggiornamento del piano industriale, ma nel frattempo ha perso il direttore finanziario Demetrio Mauro. La comunicazione formale è attesa il 14 febbraio, insieme con il sostituto e il nuovo piano. Che punterà sulla crescita, anche attraverso acquisizioni in Europa. Già ora il gruppo processa il 40% dei



bonifici Ue, gestisce la piattaforma dell' *instant payment* europee ed ha contratti con 19 banche centali, tra cui Bce e Bundesbank. E, per cercare risorse per la crescita, punta probabilmente anche lui all'Ipo. Sempre che prima non convoli a nozze con Nexi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



VERSO UNA STRATEGIA NAZIONALE IN MATERIA DI TECNOLOGIE BASATE SU REGISTRI CONDIVISI E BLOCKCHAIN

Giuristi in campo, al Mise, per affrontare le sfide 5.0

Una commissione voluta dal Mise per studiare una strategia nazionale di sviluppo dei progetti blockchain e di Intelligenza Artificiale. Una commissione che ha come finalità la valutazione dei rischi, delle opportunità e dei possibili ricadute nel sistema paese dell'Intelligenza artificiale, dei bitcoins e delle blockchain, di cui fanno parte anche diversi professionisti provenienti dalle fila dell'avvocatura.

Come **Giangiaco-
como Olivi**, partner di **Dentons**. «Gli obiettivi verranno meglio definiti nell'ambito dei lavori della Commissione. Si tratta in ogni caso di definire una strategia per lo sviluppo consapevole dell'AI», spiega Olivi, «L'AI costituisce un cambiamento di paradigma che coinvolgerà tutti i settori.

Per poterne cogliere i benefici è necessario però un quadro regolamentare coerente, che tenga conto del contesto europeo ed internazionale, mantenendo il pieno rispetto dei diritti fondamentali oltre ad una consapevolezza del confine tra l'etica

ed il diritto, senza porsi come ostacolo all'innovazione. Andrebbero quindi delineati strumenti e incentivi all'innovazione, creando i presupposti per una partnership pubblica e privata per la riconversione industriale».

«La priorità della commissione», spiega **Massimo Giuliano**, partner dello **studio Giuliano e Di Gravio**, «sarà permettere al nostro paese di sviluppare il tema delle nuove tecno-

logie avvalendosi in primis del tessuto normativo italiano ed europeo già in vigore - si pensi ad esempio al codice dell'amministrazione digitale e al Regolamento eIDAS - e di elaborare un piano per favorire le condizioni regolatorie affinché tali tecnologie possano trovare applicazione, avendo sempre presente la tutela dei diritti delle persone».

«Il Blockchain comporta numerosi problemi di regolamentazione non solo nell'ambito FinTech», ricorda **Gian Domenico Mosco** professore ordinario di diritto commerciale nel dipartimento di giurisprudenza della Luiss e direttore del centro di ricerca **Luiss Dream**. «Occorrerà definire il ruolo delle autorità pubbliche davanti a sistemi che possono essere oggetto di manipolazione e attacchi, che è necessario

prevenire e contrastare ma senza snaturare la loro natura disintermediata e fondamentalmente libera».

Infine, per **Marco Scialdone**, avvocato e docente presso l'Università Europea di Roma, «se fino ad oggi i rapporti tra informatica e diritto si sono incentrati sul modo in cui la prima

è stata in grado di aiutare gli operatori del diritto nello svolgimento della propria opera o, per converso, sulle nuove fattispecie che l'informatica è stata in grado di produrre in termini di condotte umane giuridicamente rilevanti, è ragionevole pensare che in futuro la relazione si arricchirà di un ulteriore tassello: la regolamentazione

giuridica di condotte non umane. La presenza di macchine intelligenti consegna all'umanità una

serie infinita di nuove opportunità per integrare l'intelligenza umana con quella non umana e cambiare il modo in cui le persone interagiscono e lavorano. Occorre assicurare un'adeguata cornice legale basata sui diritti fondamentali».



Giangiacomo Olivi



Massimo Giuliano



Gian Domenico Mosco



Marco Scialdone

**Affari
Legali**

*Blockchain
e criptovalute,
legali alle prese
con le nuove sfide
tecnologiche*

da pag. 29

Il dl semplificazione accelera la trasformazione del diritto, facendo leva sulle blockchain

Anche il diritto si fa *smart*

DI ROBERTO MILIACCA

Blockchain, Intelligenza artificiale e cripto-
valute sono il presente e il futuro del paese.
Ma anche dell'avvocatura, chiamata a dover ge-
stire le «emergenze» legali che discendono dalle
nuove tecnologie. Il governo Conte sta dando
una grande accelerazione su questo fronte: con
la legge di Bilancio 2019 (art. 1, comma 226) ha
istituito un Fondo per favorire lo sviluppo delle
tecnologie e delle applicazioni di Intelligenza
Artificiale, Blockchain e Internet of Things, con
una dotazione di 45 milioni di euro in tre anni
per finanziare progetti di ricerca e sfide competi-
tive in questi campi; a ottobre dello scorso anno, il
Cipe, ha assegnato 100 milioni di euro per lo svi-
luppo del Wi-Fi e le tecnologie emergenti (Intelli-
genza artificiale, Blockchain, Internet delle cose);
infine, pochi giorni fa, il Senato ha dato il primo
via libera, nel dl semplificazioni, a una delle nor-
mative che «rivoluzionerà» il diritto, prevedendo
la definizione normativa sia delle tecnologie ba-
sate su registri distribuiti (blockchain) che degli
«smart contract». Questi ultimi, in particolare,
vengono definiti come «programmi per elaborato-
re che operano su tecnologie blockchain e la cui
esecuzione vincola automaticamente due o più
parti sulla base di effetti predefiniti dalle stesse».
Insomma, contratti 4.0. La norma «dispone che gli
smart contract soddisfino il requisito della forma
scritta previa identificazione informatica delle
parti interessate». Infine, «la memorizzazione di
un documento informatico attraverso l'uso di tec-
nologie blockchain produrrà gli effetti giuridici
della validazione temporale elettronica, ai sensi
dell'articolo 41 del Regolamento Ue n. 910/2014».
Insomma, se i contratti diventano smart, anche gli
avvocati devono necessariamente iniziare parlare
la lingua di un nuovo diritto «smart».



L'accelerazione del governo sulle nuove tecnologie spinge anche la rivoluzione del diritto

Blockchain e criptovalute, legali alle prese con le nuove sfide

Sul tappeto anche i pagamenti in bitcoin agli studi

Pagine a cura
di **FEDERICO UNNIA**

Una forma di pagamento di nuova generazione, non soggetta ad alcuna garanzia di un'autorità centrale di emissione o un investimento speculativo? Comunque la si intenda, l'innovazione tecnologica legata a criptovalute e blockchain impatta anche sulla consulenza legale, ponendo gli studi innanzi a problematiche nuove. Tra cui, non ultima, quella di essere pagati in bitcoin.

«Lo scorso 4 dicembre l'Epo (European patent office) ha organizzato la prima conferenza sulla brevettazione della tecnologia blockchain. È emerso l'aumento consistente delle domande di brevetto di tecnologia blockchain dal 2015 ad oggi», racconta ad *Affari Legali* **Eleonora Lenzi**, dello studio legale **Stefanelli&Stefanelli**. «Queste verranno valutate secondo criteri stabili, sviluppati sulla base della giurisprudenza relativa alle invenzioni attuate per mezzo di elaboratori elettronici. La tecnologia blockchain sta trovando applicazione in svariati settori; in ambito sanitario c'è la possibilità di gestire l'enorme mole di dati dei pazienti provenienti dalle cartelle cliniche elettroniche, dai dispositivi elettromedicali, dai dispositivi indossabili. Altro ambito di utilizzo è l'industria della moda, con la possibilità di tracciare il prodotto lungo tutta la filiera di produzione e distribuzione, riducendo il fenomeno della contraffazione».

«Le bitcoin rappresentano una criptovaluta di forte volatilità. Il framework normativo e regolamentare applicabile è molto lacunoso», spiega **Eugenio Muschio**, counsel banking & finance di **Baker McKenzie**. «Ad oggi la regolamentazione è però inesistente, con richiami indiretti in fonti ufficiali della Banca d'Italia che pongono l'accento sui rischi speculativi e di riciclaggio. La blockchain è una

tecnologia, peraltro utilizzata anche nel trading di criptovalute, le cui possibili applicazioni sono illimitate. Si tratta di un vero e proprio registro digitale dove l'integrità dei dati viene garantita attraverso l'impiego di soluzioni crittografiche».

Come tutto questo impatta sul diritto? Per **Marco Imperiale**, innovation officer di **Lca Studio Legale**, «la sfida più grande è di far coesistere la spinta verso l'innovazione e la sicurezza delle transazioni, come attenuare i rischi di riciclaggio e promuovere una migliore conoscenza del fenomeno. La blockchain è rivoluzionaria, ma porta con sé una curva di apprendimento altissima, e necessita di conoscenze tecniche non sempre di facile comprensione. Diversi studi legali europei stanno cominciando ad accettare pagamenti tramite criptomonete. Non escludo, se non altro nel medio termine, che le bitcoin verranno usate per pagare la consulenza professionale. I clienti con cui avevamo ragionato sull'opzione hanno preferito remunerare la nostra attività in fiat currencies o con una percentuale della loro equity. In Lca stiamo valutando la creazione di un nostro token, al quale anettere eventuali benefici per i nostri clienti (current and prospect)».

Secondo **Paolo Bonolis**, partner dello Studio **Cms**, «le criticità sono legate all'assenza di una regolamentazione specifica. È difficile che trovino applicazione norme esistenti in via analogica. Per le criptovalute sarebbe utile che la normativa primaria e secondaria, soprattutto finanziaria, chiarisse la natura e la disciplina di tali strumenti. Per la blockchain occorrerà regolamentare il funzionamento del sistema nei vari campi applicativi. Ritengo difficile si possa concepire una normativa generale che disciplini compiutamente il sistema indipendentemente dalle sue applicazioni pratiche».

Emanuela Campari Ber-

nacchi, partner di **Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners**, pone l'accento sul fatto che «il bitcoin è riconosciuto un mezzo di pagamento sebbene soggetto a significative fluttuazioni di valore. Troppo spesso si parla di blockchain associata al solo concetto del bitcoin. Recenti esperienze dimostrano che blockchain è molto di più di bitcoin e che quindi la sua infrastruttura (Ico incluse) ha un'autonoma dignità e utilità a prescindere dall'utilizzo delle criptovalute. Gli imprenditori che oggi vogliono lanciare una Ico sul mercato italiano o europeo si scontrano con l'assenza di un quadro regolamentare compiuto che tutti noi nel mondo fintech auspichiamo si definisca quanto prima».

Prudente anche **Giulio Novellini**, of counsel di **Portolano Cavallo**. «Al momento l'istituto delle criptovalute è ad uno stato ancora acerbo. Le monete virtuali mostrano alcuni punti di debolezza che non le rendono ancora in grado di sostituire le monete tradizionali» puntualizza

«A creare difficoltà è la mancanza di una regolamentazione organica e di un inquadramento giuridico univoco delle criptovalute», spiega **Stefano Loconte**, managing partner di **Loconte&Partners**. «Ciò è avvertito in riferimento alle Initial Coin Offering, fenomeno in forte espansione volto a raccogliere fondi dal pubblico utilizzando valute virtuali (c.d. token) che risultano o meno assoggettate alle leggi sui mercati finanziari. Urge una disciplina di carattere internazionale che elimini gli ostacoli potenzialmente rappre-



sentati dalle diverse qualificazioni operate dai singoli Stati».

Secondo **Emilio Girino**, partner di **Ghidini Girino & Associati**, «per capire «cos'è» un nuovo fenomeno finanziario occorre domandarsi «a cosa serve». Una valuta non soggetta ad alcuna garanzia di un'autorità centrale di emissione, senza alcuna politica monetaria che la governi, priva di un cambio ufficiale necessariamente subisce escursioni violente di valore. Si comporta cioè come un prodotto finanziario e la sua funzione risponde indubbiamente ad una finalità (sottolineo: oggettiva) di investimento.

Nessuno può essere così ingenuo da comprare o farsi pagare in criptovalute se non all'unico fine di speculare sulla volatilità del cambio» che aggiunge come «La disciplina antiriciclaggio contempla espressamente la criptovaluta così legittimandone l'esistenza. La definizione è circoscritta al solo ambito funzionale della norma che è quella di prevenire atti di reimpiego di denaro sporco. L'ampia nozione di prodotto finanziario contenuta nel Tuf, secondo il tritico teorizzato da Consob (impiego di capitale, aspettativa di rendimento, assunzione di rischio) attrae invece la criptovaluta nell'alveo della disciplina degli investimenti».

Stefano Massarotto, socio dello studio tributario **Facchini Rossi & Soci** ricorda come «le criptovalute sono state oggetto di una sentenza Iva della Corte di giustizia Ue (causa C-264/14) che le ha equiparate alle valute tradizionali. L'Amministrazione finanziaria italiana ha assimilato le criptovalute alle valute estere. Ne consegue che le cessioni a pronti di valuta virtuale sono tassate se la valuta ceduta deriva da prelievi dai wallets, per i quali la giacenza media superi un certo ammontare (€ 51.646) per almeno sette giorni lavorativi consecutivi. Inoltre alle valute virtuali si applicano i principi di monitoraggio delle valute estere con conseguente obbligo di compilazione del Modulo RW della dichiarazione dei redditi».

«Si pone un problema culturale: da una parte vi è chi conosce questi strumenti, il funzionamento della blockchain e manifesta insofferenza e sfiducia verso il sistema bancario/finanziario tradizionale. Dall'altra parte vi sono i tecnici del sistema tradizionale e, soprattutto, le autorità monetarie e quelle esercenti la vigilanza bancaria/

finanziaria che poco conoscono di questi nuovi strumenti e, se decidono di interessarsene, si trovano a dover intraprendere un faticoso cammino per entrare nelle logiche e nel funzionamento della blockchain. Si deve far dialogare questi due mondi, che ritengo non possano più fare a meno l'uno dell'altro» ricorda **Ermanno Cappa**, socio dello studio **Cappa & Partners**. La legge antiriciclaggio italiana (d. lgs. n. 231/2007) ha introdotto (prima in Europa) una disciplina specifica riguardante le valute virtuali e i prestatori di servizi in valute virtuali. «Anche la V Direttiva Comunitaria Aml (n. 843/2018), «inseguendo» la legge italiana assume una definizione legale di valute virtuali e di prestatori di servizi in valute virtuali, prevedendo, in capo a questi ultimi, tutti i tradizionali obblighi antiriciclaggio, accompagnati dall'obbligo di iscriversi in appositi registri pubblici nazionali» conclude.

Damiano Di Maio, associate Studio Legale **Nunziante Magrone**, sottolinea invece come «per effettuare un pagamento per l'attività di consulenza legale è importante comprendere quale sia il target di clientela. Non è detto vi sia una diffusa sensibilità e predisposizione ad utilizzare questa modalità. È opportuno considerarne i rischi dal punto di vista del professionista: nel caso in cui il bitcoin dovesse deprezzarsi rispetto all'euro, egli vedrebbe ridotto il valore della consulenza prestata».

«Ad oggi il fenomeno delle criptovalute ha trovato una codificazione esclusivamente ai fini della normativa antiriciclaggio», ricorda **Daniele Trivi**, partner di **Belluzzo International Partners**, «con una definizione di valuta virtuale, che le attribuisce una dimensione prettamente monetaria. La definizione non rispecchia appieno le funzioni che lo strumento può svolgere, tenuto conto che l'uso fattone è stato per lo più speculativo. Più calzante è la definizione data da Banca d'Italia, nella comunicazione del 30 gennaio 2015, nella quale si fa riferimento alle criptovalute sia come mezzi di scambio sia come strumenti detenuti a scopo di investimento».

«La tecnologia può essere più sicura con l'adozione di standard tecnici e normativi condivisi a livello globale», attacca **Ilaria Carli**, of counsel di **Legalitax**. «Le problematiche che le imprese affrontano per la tutela dei

diritti di proprietà intellettuale sono numerose; tra questi la prova dell'esistenza e della data di creazione delle informazioni aziendali riservate (know-how). La blockchain, in virtù della sua capacità di attribuire un data certa al contenuto digitale, può risolvere questo problema. La blockchain può essere utilizzata anche per migliorare l'efficienza della gestione e della tutela dei marchi e dei brevetti, così come, grazie alla sua capacità di tracciare la distribuzione di un bene di IP e certificare l'autenticità di un prodotto, come potente strumento anticontraffazione».

«Sul mercato primario di prima emissione, le criticità legali sono numerose», spiega **Gioacchino Amato**, partner di **Deloitte Legal**: «Le autorità di vigilanza hanno quasi unanimemente affermato la natura di strumento finanziario delle criptovalute. Ciò comporterebbe l'obbligo di predisporre un prospetto informativo, soggetto all'approvazione dell'Autorità di Vigilanza locale. Tuttavia molte criptovalute sono deterritorializzate nel senso che la loro giurisdizione di appartenenza non è legata a un territorio bensì alla rete informatica. È arduo individuare l'autorità competente a vigilare su queste valute virtuali. Sul piano legale penso che la sfida più grande sia rappresentata dalla natura distribuita della catena di blocchi e quindi, anche qui, della possibilità che la fase di validazione delle operazioni possa essere frammentata in una serie di operazioni soggette a giurisdizioni diverse». «Accettare i pagamenti in bitcoin», aggiunge Amato, «rappresenta una forma di investimento per uno studio di consulenza e ciò in considerazione dell'elevata volatilità del prezzo di dette criptovalute».

Ancora più rischioso è accettare criptovalute diverse da Bitcoin, Ethereum, Ripple, cioè le più diffuse. In tal caso lo studio legale si accolla il rischio di cambio, accettando la possibilità che la criptovaluta possa valere anche zero. L'unica possibilità per intervenire è, a mio avviso, rappresentata dalla creazione di una vigilanza transnazionale, una sorta di autorità della Rete, con regole planetarie condivise e comuni. Oggi infatti vi è un forte arbitraggio regolamentare, ossia si sceglie la giurisdizione più permissiva. E ciò nonostante le criptovalute alberghino in rete e quindi presentino l'idoneità ad essere

diffuse in tutto il mondo».

«Non c'è dubbio che il recente regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (Gdpr) contenga la disciplina a più grande impatto sulla tecnologia blockchain» chiosa **Francesco Rampone** of counsel di **La Scala Società tra Avvocati**. «Qualche parcella è già stata pagata in bitcoin e in futuro altre criptovalute potrebbero essere più appetibili del denaro a corso legale. Nessuna legge impedisce di pagare con questi strumenti e la prospettiva di un mondo in cui, a seconda dello specifico bene o servizio scambiato, si possa scegliere la criptomoneta più adatta o conveniente, non deve disorientarci. Se la blockchain giocherà un ruolo chiave nelle interazioni umane in rete, sarà naturale attenderci una diversificazione e (addirittura) personalizzazione dei mezzi di pagamento senza precedenti» aggiunge.

Per **Luca Egitto** partner di **R&P Legal** il problema è più ampio: «Per le criptovalute l'incertezza (legale e relazionale) e la volatilità, nonché il gap nozionistico, il divario di conoscenza e competenza che separa chi «sa» e chi «vuole fare». Il problema è la bolla di entusiasmo: questo può scoraggiare alcuni investitori e imprenditori così come possono farlo i costi di sviluppo, la mancanza di sufficienti operatori qualificati, l'assenza di protocolli comuni necessari per fare massa critica di utenti».

Infine per **Aldo Bisioli**, partner dello Studio Legale e Tributario **Biscozzi Nobili**, «queste tecnologie possono fungere da valido strumento di pagamento, nella misura in cui sono accettate dal beneficiario del pagamento stesso; così è avvenuto nel caso di un rogito immobiliare (davanti quindi ad un notaio) a Torino. La sicurezza tecnologica è insita nella blockchain, mentre quella legale è basata sui presidi che il sistema prevede all'uscita dal mondo delle criptovalute».

—© Riproduzione riservata—

Supplemento a cura
di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@class.it
e **GIANNI MACHEDA**
gmacheda@class.it

BonelliErede assiste 3mila utenti contro la piattaforma exchange BitGrail

Una delle prime «azioni collettive» in Italia legate al complesso mondo delle criptovalute l'ha seguita **BonelliErede**. Lo studio ha assistito oltre 3mila utenti danneggiati dall'ammancio di 17 milioni della criptovaluta Nano (XRB), pari a circa 120 milioni di euro, a opera di BitGrail, gestore della piattaforma italiana operante in qualità di *exchange* nel mercato delle criptovalute. Il Tribunale di Firenze ha dichiarato il fallimento di BitGrail, e la decisione ha fatto seguito a un provvedimento del 2 maggio 2018, con cui lo stesso Tribunale aveva ordinato l'inibitoria dell'operatività di BitGrail, il sequestro dei



Monica Iacoviello

beni della società e la nomina di un curatore speciale, all'esito di un procedimento cautelare promosso da alcuni utenti della piattaforma assistiti da BonelliErede, in seguito alla scoperta di un ammanco di 17 milioni della criptovaluta Nano. BonelliErede ha assistito oltre 3mila utenti danneggiati dall'ammancio, coordinati dal signor Espen Enger, con un team multidisciplinare composto dall'of counsel **Giuseppe Sbisà**, dal socio **Monica Iacoviello** e dal senior associate **Alessandra Frigerio**. Al fianco degli utenti ha agito anche l'avvocato **Nicola Pabis Ticci** dello studio **Bigliardi Pabis Ticci & Associati** del Foro di Firenze.



Eleonora Lenzi



Paolo Bonolis



Stefano Loconte



Ilaria Carli



Aldo Bisioli

Primo piano

Con Blockchain via alle transazioni di quote nelle opere d'arte

PAOLA PILATI *pagina 10*

L'inchiesta

Blockchain, l'arte a pezzi

“Compro un po' di Picasso”

PAOLA PILATI, ROMA

La nuova tecnologia alla base dei Bitcoin consentirà anche a chi non può permettersi opere intere di investire in capolavori, rilevando una o più quote che poi potranno essere rivendute sul mercato come un titolo azionario

L'opinione

Ogni vendita viene riportata nel “registro” criptato sul web così come le informazioni su origine, prezzo a cui è stata conclusa e via dicendo: una specie di catasto virtuale che rende più sicuri i passaggi di mano

La finanza entra nell'arte. E la fa a pezzi. Ricordate il quadro di Banksy battuto da Sotheby's per 1,2 milioni di dollari e subito dopo ridotto a striscioline da un trituratore nella cornice? Ripartita in striscioline non fisiche ma virtuali, qualsiasi opera d'arte può essere venduta a investitori e appassionati. I quali potranno rivendere quelle quote sul mercato come si fa con le azioni di un'azienda quotata in Borsa. Si potrà così acquistare una quota di un Picasso o di un Rothko come si possiede un titolo Apple o Eni. Che si tratti di una diavoleria maturata dalla finanza più audace, come sospettano i detrattori, o di un nuovo sistema per “estrarre valore” da uno dei mercati più chiusi ed esclusivi com'è quello dell'arte, come sostengono i supporter, di

certo è una novità che sta mettendo a rumore il settore.

TECNOLOGIA DI FRONTIERA

Soprattutto perché segna l'ingresso nel mondo meno tecnologico che c'è di una tecnologia di frontiera come la blockchain. Proprio quella che ha permesso la nascita del fenomeno finanziario più pazzo degli ultimi tempi, le cripto-monete come Bitcoin ed Ethereum, sta aprendo la strada ad applicazioni in altri settori. L'arte è tra quelli che può rivoluzionare dalle fondamenta. Ne è sicuro un report presentato alla londinese Camera dei Comuni dall'Alan Turing Institute e dall'Oxford Internet Institute, per non dire del convincimento di banche d'affari e giganti della consulenza come Deloitte. Ne è un segnale la crescita delle startup che si occupano di arte, con investimenti quadruplicati a 500 milioni di dollari l'anno.

PERICOLO DI “BIDONI”

Qual è il problema più serio che rende ermetico il mercato dell'arte? La sua scarsa trasparenza. Il fatto che spesso i prezzi reali di transazioni stellari non sono rivelati. Il timore di acquistare una “crosta”, come stava per accadere pochi giorni fa ad un americano con un falso Modigliani da 9 milioni di euro. Di investire una cifra che non corrisponde al valore dell'opera. O di vedere spuntare multipli e copie che ne inquinano l'autenticità. La blockchain può risolverli tutti. Come? Ogni opera e ogni

transazione che la riguarda, le informazioni su origine, prezzo a cui è stata venduta e via dicendo, vengono criptati nel registro digitale della blockchain, aperto e verificabile da tutti, ma immutabile e anonimo. Una specie di catasto virtuale che ne rende più affidabili i successivi passaggi di mano. E quindi la liquidità del sistema. Proprio quello che serve alla finanza. E che promette di far affluire nuove risorse a un mercato da 70 miliardi di dollari l'anno. Se n'è accorta subito Christie's, la casa d'aste di Francois Pinault, che ha fatto un accordo con Artory, società che tiene un registro basato sulla blockchain. Per la prima volta con Artory sono state cristallizzate in un registro web tutte le opere della collezione Barney Ebsworth, battuta da Christie's l'anno scorso a New York con 323 milioni di incasso. E piattaforme-registro simili stanno nascendo come funghi ovunque, come Codex Protocol, Verisart, Dragonchain, la cinese Bidpoc.

Dal registro alla vendita a pezzi, anzi a token (termine usato per indicare il certificato di possesso registrato nella rete) il pas-



so è breve. L'anno scorso l'ecosistema artistico ha salutato l'asta dell'opera di Handy Warhol "14 Small Electric Chairs", posseduta dalla galleria londinese Dadiani, attraverso la piattaforma Maecenas. Il quadro ora è al 31 per cento di una platea di possessori di "Art Token", pagati in criptovaluta. «È la democratizzazione dell'arte», si entusiasmano sul sito di Maecenas, «e un modo di affrancarsi dalle grandi case d'aste, che chiedono anche il 25 per cento di commissione». Peccato che da allora l'Art token, con tutte le criptovalute, abbia perso due terzi del suo valore.

Ma la strada è segnata. E l'arte venduta a pezzi si stende come una prateria a chi vuole calcarla.

Per garantire la completa finanziarizzazione dell'investimento, il token si può pagare anche in valute reali. E per custodire le preziose opere milionarie che dovranno valorizzarsi per consentire future plusvalenze, si aprono depositi in fortezze a prova di ladro e di fisco tra Svizzera, Lussemburgo, New York. Artsquare, promotori italiani, garantisce che la tecnologia farà rifiorire anche quelli che oggi vivac-

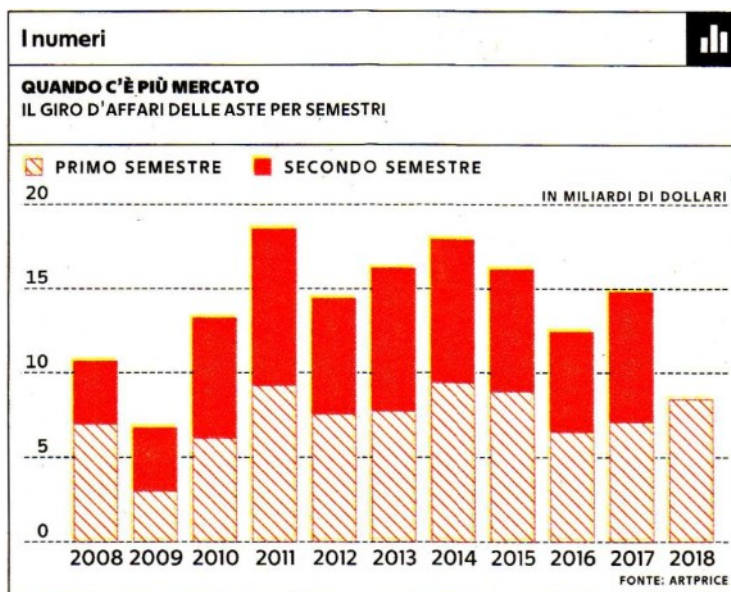
chiano, come le gallerie. «Invece di buttare soldi nelle fiere, i galleristi potranno vendere a pezzi le loro opere senza muoversi», assicura Fabrizio D'Aloia, che dopo un fund-raising di un milione di sterline sta lavorando a Londra all'esordio della start up, che sarà operativa a settembre come mercato online di arte e oggetti da collezione, dalle auto ai vini. E altrettanto si propone di fare Look Lateral, fondata da Niccolò Veneri Savoia: i collezionisti potranno mettere in vendita il 49 per cento dell'opera, e tenerla a casa. Il guadagno arriverà dalle future transazioni.

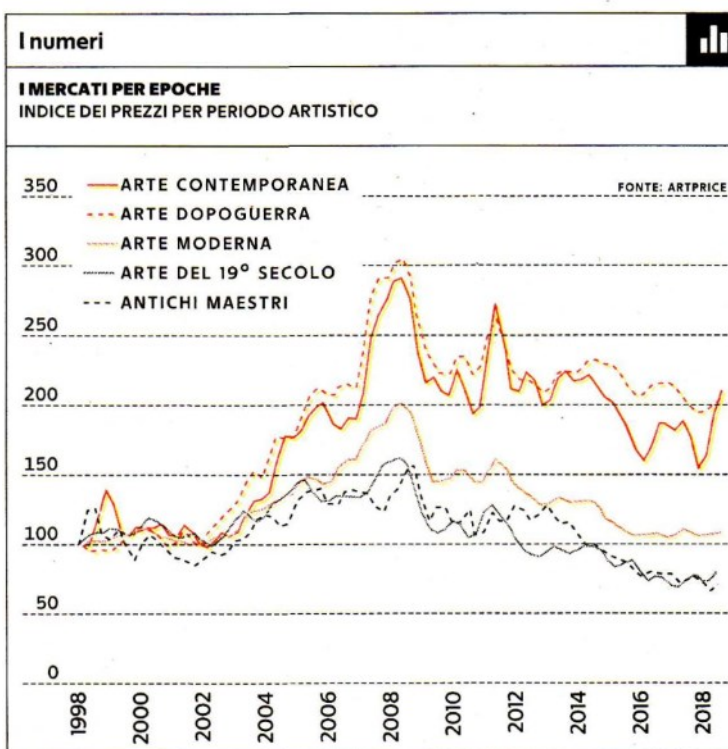
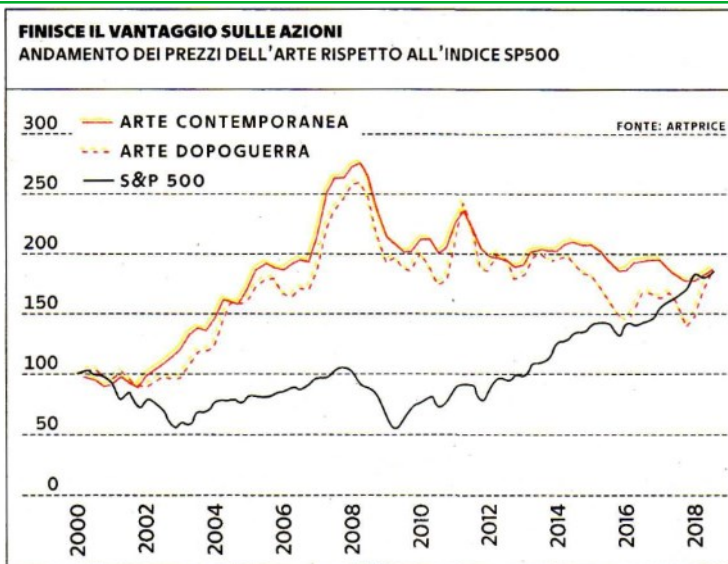
IL PARERE DEI LEGALI

«Sulla tracciabilità lo strumento blockchain può funzionare», ragiona Silvia Segnalini, avvocato dello studio Danovi esperta di art-tech, «ma sulla Borsa dell'arte ho molte perplessità. Ci vorrebbe un regolatore. E poi il sistema dell'arte ha i suoi rituali: esporre nei posti giusti, essere venduta dai galleristi giusti, comprata dai collezionisti giusti. Se l'opera resta ferma, in casa o in deposito, come si valorizza? Il rischio è di creare una nuova bolla finanziaria». Eppure abbattere

la soglia d'ingresso al possesso dell'arte attira molti millennials in cerca della blue chip. Come dimostra il caso di Feral Horses, fondata a Londra dall'italiano Francesco Bellanca. La vendita frazionata - una quota 20 euro - dell'opera "Habemus Hominem" dello scultore Jago, un busto in marmo di Papa Benedetto XVI denudato, è in corso e punta a raccogliere l'80 per cento del valore stimato. Ma stimato da chi? Da un comitato di esperti e dal "big data". Con il risultato che il suo valore è passato dai 120 mila euro pagati dal collezionista anonimo che la mette in vendita, ai 210 di oggi. L'hanno comprata giovani che dicono di voler "partecipare all'evento", ma anche supporter dell'artista come l'attrice Nancy Brilli. La novità, in questo caso, è che l'opera farà un tour nei musei per accrescerne il valore. «Puntiamo sulla fruizione pubblica dell'opera, non fare speculazione», assicura Bellanca. Se la vendita non sarà completata le quote verranno restituite, altrimenti tra dieci anni sarà rimessa sul mercato. Per chi vuole vederla, e magari possederne un pezzetto, ora è Palazzo Doria Pamphili a Roma.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





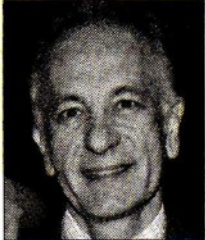
70

MILIARDI DI DOLLARI

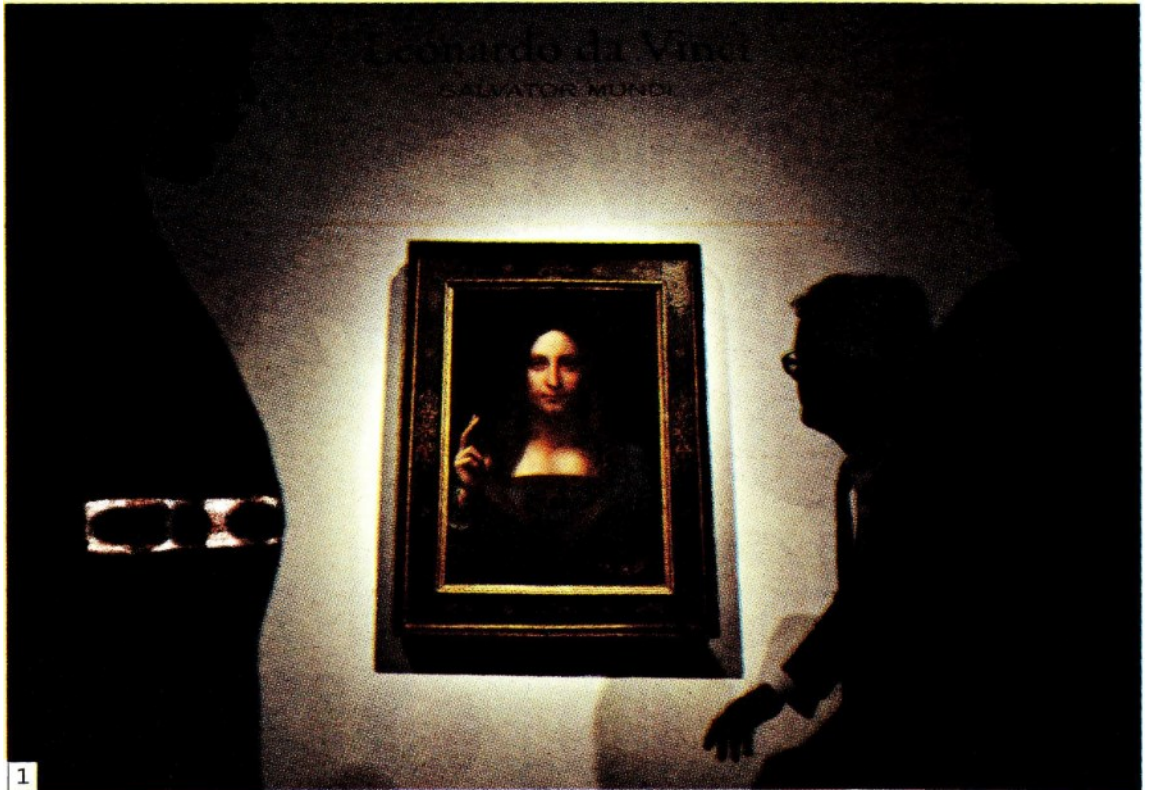
Il giro d'affari complessivo del mercato dell'arte nel mondo, per la maggior parte rappresentato dalle transazioni presso le case d'asta



Tad Smith
ceo
di Sotheby's



**Guillaume
Cerutti**
ceo di Christie's



1

STEPHEN CHUNG/AGF

1 Il "Salvator mundi" di Leonardo venduto all'asta da Christie's per 450 milioni di dollari

Antonella Sciarone Alibrandi, pro rettore dell'Università Cattolica, è l'unica italiana a far parte del Rofieg, il gruppo di esperti voluto dalla Commissione europea per disegnare le nuove norme che regoleranno l'accesso al mercato da parte delle società tecnologiche. L'incubo dei «Gafa» e la necessità di promuovere l'innovazione.

«Se il software sbaglia il consiglio di investimento o nega il credito, di chi è la responsabilità?»



IN BANCA O AL SUPERMERCATO? L'EUROPA STUDIA COME REGOLARE L'INVASIONE DI AMAZON & CO.

Si impone una strategia a livello europeo che non sia limitata alle singole nazioni. Anche per le Blockchain

di **Stefano Righi**

La travolgente avanzata delle nuove tecnologie nel campo del credito, sta allarmando le banche che hanno perso alcune aree di generazione di profitto, su tutte quella dei pagamenti che si è ridotta in modo consistente. Ma *bit* e *smartphone* hanno fatto suonare la sveglia anche nelle ovattate sale della Commissione europea, chiamata a disegnare un profilo di attualità normativa per un settore che altrimenti rischia il collasso.

Quella che era una foresta pietrificata rischia di essere spazzata via dalle capacità digitali di piccole società, che attraverso soprattutto il mondo dei *social*, sono riuscite ad accreditarsi con ampie fasce di popolazione, minando la capacità futura di generare reddito da parte degli istituti tradizionali. Entro la fine del 2019, un gruppo di lavoro dal nome non immediato (Rofieg, ovvero un *expert group on Regulatory obstacles to financial innovation*), voluto dalla Commissione europea e composto da una ventina di delegati (5 rappresentanti delle autorità europee, docenti universitari, esponenti del mondo delle banche, della Borsa e del *fintech*), dovrà presentare un *Libro Bianco* sul mondo del credito alla luce della innovazione tecnologica, con un focus particolare su pagamenti, *clearing* e *settlement*.

«Ci incontriamo a Bruxelles una volta al mese – spiega Antonella Sciarone Alibrandi, pro rettore dell'Università Cattolica di Milano, dove insegna nelle aree del *Banking* e dell'*Insurance* oltre a Istituzioni di Diritto Privato ed è l'unica italiana nel gruppo di esperti voluto dalla Commissione – ma abbiamo molti compiti a casa. L'obiettivo è dare alla Commissione europea e al Parlamento che verrà eletto il 26 maggio una mappatura il più precisa possibile delle implicazioni che l'attività delle cosiddette *fintech* ha e avrà nell'architettura del credito, così come siamo stati abituati a conoscerlo».

Uno dei nodi al centro dell'osservazione del gruppo Rofieg è l'accesso al mercato da parte delle startup del *fintech*. «Sui mercati del credito – dice Sciarone Alibrandi – abbiamo assistito all'entrata di operatori sprovvisti di licenze bancarie, ma portatori di significative innovazioni. La domanda che ci poniamo come Rofieg è come tutelare il business esistente e al contempo regolare i *newcomers* senza sommergerli di regole. Trovare insomma il giusto mezzo per consentire l'accesso al mercato da parte di nuovi operatori capaci di portare innovazione, ma al tempo stesso garantire i diritti di chi è già sul mercato e si trova a operare, sui mercati del credito, rispondendo a una quantità di norme che poche altre industrie sono chiamate a rispettare».

Lo sviluppo tecnologico lascia intravedere scenari potenzialmente preoccupanti. Se già oggi molti movimenti di Borsa sono regolati da software che agiscono in automatico al realizzarsi di determinate condizioni, che cosa potrà accadere in un domani ormai prossimo nel campo dello *scoring*? Ovvero, la determinazione del merito di credito, che apre o chiude il portafoglio dei finanziamenti, se verrà interamente delegata alle macchine, rischia di avviare alla rottamazione la tradizionale relazione tra istituto di credito e clientela. «Il rischio è concreto – sottolinea Sciarone Alibrandi – perché oggi si dispone di molti più dati rispetto a un tempo e di diversa natura. E sulla base di questi dati è facile immaginare che si possa rapidamente pervenire a una decisione di finanziamento completamente automatizzata. Tecnicamente credo sia già possibile. Ma si può fare? E soprattutto, in caso di errore come si interviene sull'algoritmo? Lo stesso vale per i roboadvisor, i consiglieri di investimento. Se il consiglio è sbagliato, di chi è la colpa, della macchina?».

Nodi



I big del tech

Interrogativi pesanti e comuni a tutte le banche che parlano di innovazione. Anche sul concetto di «nuovo operatore» si stanno interrogando in ambito Rofieg. I famosi Gafa, acronimo di Google, Amazon, Facebook e Apple, con il patrimonio di dati che sono riusciti a controllare, potrebbero considerarsi *newcomers* nel momento in cui decidessero e in alcuni casi hanno già deciso, di offrire servizi di credito? «Il modello anglosassone che si è sviluppato in questi anni – dice Sciarrone Alibrandi – lascia spazio ai nuovi attori per svilupparsi in difetto di normativa. Poi però al momento di un necessario allineamento, molti soggetti si dimostrano incapaci di tenere il passo con il mercato e questo porta a un tasso di mortalità aziendale elevatissimo». Non basta. Il complesso di norme «Psd2» è la base che ha introdotto il concetto di *Open Banking*. E l'idea di una banca *as a platform*, prevede che i dati del singolo cliente siano cedibili a terze parti. «Così l'istituto di credito – avverte Sciarrone Alibrandi – diventa sempre più simile a un supermercato, un rivenditore di servizi e di prodotti realizzati da altri. Un fatto questo che scardina le categorie tradizionali, anche per chi è chiamato a fare le regole. La banca modulare che si sta configurando davanti a noi dovrà scegliere di cosa essere responsabile. Se tratta la fornitura di un servizio per la clientela, lo standard della proposta dovrà essere al livello degli standard della banca, anche se ci limitiamo agli aspetti relativi alla sicurezza. È davvero un mondo nuovo e in Italia ci sono progetti molto avanzati in questa direzione, come Fabrick del gruppo Sella».

In tutto questo, aggiunge Sciarrone Alibrandi «va considerato il principio della neutralità tecnologica, che è valso in un contesto diverso dall'attuale. Un tempo ci si trovava davanti a una soluzione tecnologica, oggi a un paradigma tecnologico e la differenza è profonda». Resta la partita più importante, ovvero il coordinamento necessario a livello comunitario. «È evidente – conclude Sciarrone Alibrandi – come si imponga la necessità di una strategia a livello europeo non limitata a livello nazionale. La frammentazione è infatti dannosa e anche la norma sulle Blockchain, del cui inserimento si parla in Italia nel decreto semplificazioni, va pensata bene, perché rischia di peggiorare le cose anziché migliorarle». Il lavoro non manca: prossima riunione del Rofieg martedì 19 febbraio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri

57,9

miliardi di dollari

Il controvalore degli investimenti nel settore fintech nella prima metà del 2018

14,2

miliardi di dollari

Gli investimenti destinati alle fintech Usa nei primi sei mesi del 2018 (427 operazioni)

14

miliardi di dollari

Il maggiore finanziamento singolo nella prima metà del 2018: alla cinese Ant Financial di Hangzhou



Rofieg

Antonella Sciarrone Alibrandi, pro rettore dell'Università Cattolica, unico membro italiano del gruppo di esperti della Commissione europea

Le strategie

Banche e giganti del web tra guerra e prove d'intesa

ANDREA FROLLÀ, MILANO

Sarà scontro totale? Forse no perché i colossi digitali sembrano puntare soprattutto ad affiancare i loro servizi con facilitazioni bancarie

Ogni volta che uno dei colossi tecnologici ha annunciato di aver ottenuto una licenza dalle autorità monetarie di un Paese europeo è tornata puntualmente in auge la profezia dei giganti hi-tech in procinto di trasformarsi in gigantesche banche digitali. Altrettanto puntualmente la profezia è stata però smentita dai fatti e non solo perché le autorizzazioni concesse ad Amazon, Facebook e Google non consentono in realtà di operare come una vera e propria banca. Ma anche perché forse tutta questa smania di fare la guerra alle banche non è così forte, almeno non ancora e non per tutti.

I TRE PAESI

Il Lussemburgo, l'Irlanda e la Lituania sono i tre Paesi che hanno posto le basi di un ipotetico scontro aperto tra i colossi tecnologici e gli istituti bancari. È infatti qui che negli ultimi anni Amazon, Facebook e Google hanno rispettivamente ottenuto dalle banche centrali la cosiddetta "Electronic Money Institution", ossia la licenza che consente di emettere strumenti di moneta elettronica (ad esempio, i portafogli digitali). «Non c'è concorrenza totale con le banche perché restano fuori due business come i prestiti e il risparmio gestito. In ogni caso, ho l'impressione che questi colossi non vogliano tanto fare concorrenza alle banche, quan-

to affiancare delle facilitazioni di natura bancaria ai loro servizi – osserva Marco Giorgino, docente di Finanza del Politecnico di Milano e responsabile dell'Osservatorio Fintech & Insurtech del Polimi – Del resto, Amazon vale circa 800 miliardi di dollari, JP Morgan vale meno della metà e Intesa San Paolo circa 35 miliardi. Se questi colossi avessero voluto chiedere una licenza omnicomprendensiva o comprare una banca lo avrebbero fatto senza problemi».

GLI OBBLIGHI NORMATIVI

Trasformarsi in una banca significherebbe quasi sicuramente appesantirsi sotto diversi punti di vista, a partire da quello degli obblighi normativi. E forse è proprio per questo motivo che i Gafa (Google, Apple, Facebook e Amazon) si stanno limitando al segmento dei pagamenti digitali. Ciò non toglie che questi colossi potrebbero giocarsi i propri vantaggi competitivi anche altrove: «Il fronte più esposto al rischio invasione è forse quello dei prestiti alle Pmi: se una srl prende i soldi da una banca tradizionale o da Amazon non cambia granché, a meno che non ci siano in ballo altri rapporti. C'è invece ancora un po' di diffidenza da parte del cliente medio sulla gestione del risparmio», osserva Giorgino chiamando in causa l'unico asso rimasto nella manica delle banche, ossia la fiducia: «Secondo le nostre rilevazioni gli istituti bancari e le Poste sono i primi due soggetti a cui gli italiani affiderebbero i propri soldi. Nonostante tutto quello che è successo, quando si tratta di risparmio i clienti si fidano ancora delle banche».

LA SFIDA DI BEZOS

Tra i quattro colossi a stelle strisce che minacciano il mondo della finanza come lo conosciamo oggi spicca senza dubbio e per distacco Amazon, se non altro per la miriade di interessi che legano i servizi finanziari al core business del colosso di Jeff Bezos.

«Nel caso di Facebook, Apple e Google c'è più interesse per i dati che per la finanza in sé. I pagamenti, i prestiti e le assicurazioni sono invece servizi strettamente connessi con il commercio elettronico», fa notare Claudio Torcellan, partner di Oliver Wyman. Emblematico è il segmento dei prestiti, in cui Amazon già opera offrendo finanziamenti ai soggetti che vendono sulla sua piattaforma.

«Amazon sa quanto, come e dove vendono, oltre a detenere il magazzino. Quindi ha un'alta probabilità di scegliere il cliente migliore a cui prestare denaro», spiega Torcellan. Che ricorda anche come negli Stati Uniti Amazon abbia messo nel mirino perfino gli "unbanked", cioè coloro che non hanno un conto corrente bancario, con l'obiettivo di creare business anche dove non c'è offerta.

IL TERREMOTO PSD2

La competizione tra i Gafa e le banche potrebbe tra l'altro inspirarsi nei prossimi mesi e in particolare a partire dal 14 settembre, quando sarà pienamente applicabile la direttiva europea Psd2. A causare qualche scossone sarà soprattutto l'introduzione della licenza a operare come "Payment Initiation Service Providers": «Questi operatori potranno effettuare operazioni bancarie con il solo benessere del cliente, bypassando i circuiti bancari tradizionali come Visa, Mastercard e altri», spiega l'esperto di Oliver Wyman, secondo cui il quadro disegnato dalla Psd2



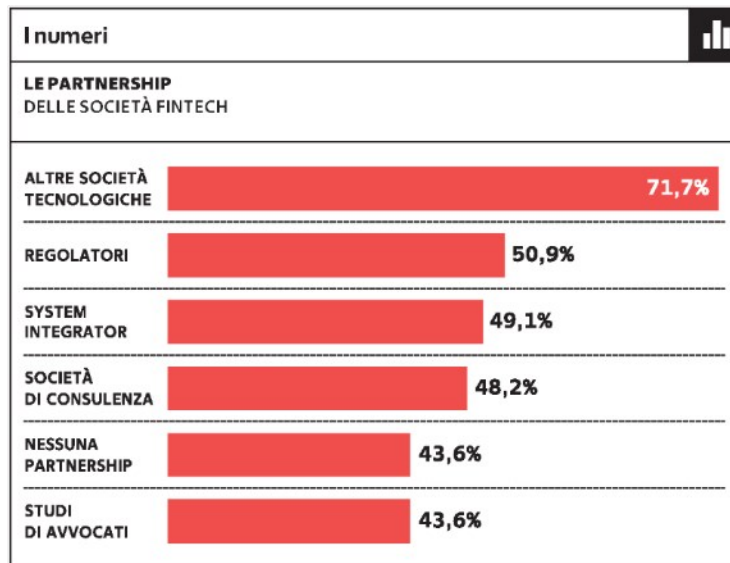
minaccerà direttamente anche gli istituti bancari. «I Gafa detengono già un'infinità di dati degli utenti. Nel momento in cui possono accedere pure ai dati finanziari, il tema della concorrenza supera il mondo dei pagamenti ed entra in una dimensione più ampia, che riguarda la profilazione del cliente. E ciò pone non solo un doppio tema di privacy e antitrust – conclude Torcellan – ma anche una questione di stabilità finanziaria del sistema bancario».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione “

I big della rete non fanno concorrenza totale alle banche perché restano fuori dalla loro azione prestiti e risparmio gestito

MARCO GIORGINO
DOCENTE DEL POLIMI



I numeri ▮

800

MILIARDI DI DOLLARI

Amazon vale 800 miliardi di dollari. Se volesse avrebbe la disponibilità per comprarsi una banca o chiedere una licenza bancaria onnicomprensiva



Le regole

La "liberalizzazione" dei dati arma potente dei nuovi player

ANDREA FROLLÀ, MILANO

Dal primo gennaio dell'anno scorso l'Ue impone alle banche di condividere con altri soggetti le informazioni sui clienti. Colossi hi tech e fintech ne stanno approfittando

L'anno in corso segnerà probabilmente un punto di non ritorno per il sistema bancario europeo, almeno in termini di innovazione. L'era dell'open banking inaugurata dalla direttiva europea Psd2, entrata in vigore il primo gennaio dello scorso anno, sta infatti ridisegnando i confini del mercato come mai avvenuto finora e siamo solo nelle fasi di riscaldamento. Tra gli spettatori interessati all'allargamento del terreno di gioco spiccano senza ombra di dubbio i colossi tecnologici e le startup fintech, che in realtà hanno acceso da tempo i motori. E non è casuale che il tema più scottante della rivoluzione avviata da Bruxelles riguardi le norme in materia di condivisione dei dati bancari e apertura dei sistemi digitali.

Il clamore si è concentrato fin da subito su alcune regole che potrebbero rappresentare un terreno fertile per le mire espansionistiche di giganti e startup hi-tech in ambito bancario. La disposizione più discussa è in particolare quella che pone in capo agli istituti bancari l'obbligo di rilasciare i dati di un correntista a una terza parte, previa autorizzazione dello stesso correntista. Si tratta di una novità che di fatto abbatte i confini di deposito delle informazioni relative a identità, attività e preferenze dei clienti, estendendo per la prima volta la condivisione dei dati degli utenti ad ambiti che vanno oltre l'ecosistema bancario. Viene cioè meno l'esclusività dei dati, ossia uno dei fattori competitivi che aiuta a mantenere un legame forte con i clienti. E di conseguenza si riduce in modo importante il potere delle banche in termini di acquisizione e fidelizzazione degli utenti. Calcolando che le compagnie

digitali, di qualsiasi settore e dimensione, sono per natura molto più efficienti nella gestione dei cosiddetti big data, non è proprio un rischio da prendere alla leggera.

La liberalizzazione delle informazioni bancarie apre diversi scenari competitivi inediti. Quello che va per la maggiore chiama in causa lo sbarco nel mondo bancario dei big del web. Sicuramente a un colosso da 1,74 miliardi di utenti come Facebook e a un gigante da 800 miliardi di dollari di capitalizzazione come Amazon, giusto per citarne due che hanno manifestato progetti di espansione in ambito bancario, non mancano le risorse per provare a fare la voce grossa. Il passaggio da voler fare la banca a fare la banca è però tutt'altro che immediato, tanto che finora nessun big ha fatto il grande passo. Le startup si sono invece tuffate sul mercato senza grandi timori, raggiungendo in alcuni casi numeri rilevanti. Vedi Revolut e N26, realtà specializzate nell'offerta di conti correnti e servizi bancari esclusivamente online, che negli ultimi anni hanno raccolto rispettivamente oltre 330 e 510 milioni di dollari. E poi ci sono le startup che hanno preferito la collaborazione alla competizione, sviluppando servizi innovativi da far viaggiare in tandem con i servizi bancari.

Il paradigma dell'open banking è destinato a ritagliarsi un ruolo di rilievo negli anni a venire, a prescindere dalle strade che le banche, gli Over-the-top e le startup decideranno di intraprendere. Così la pensa Accenture, secondo cui in Europa l'open banking genererà circa 60 miliardi di euro di ricavi nel 2020 tra prestiti, pagamenti, investimenti e altri servizi. E così la vede anche Kpmg, che stima per le banche un beneficio po-

tenziale di 1-1,2 miliardi a fronte di 700-800 milioni a rischio per l'inasprimento della competizione.

Come a dire che in questo scenario di grandi sfide, innovazioni e opportunità, la competitività degli istituti tradizionali dipende quasi esclusivamente dagli istituti stessi, in particolare dalla loro capacità di proiettarsi nel futuro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri

60

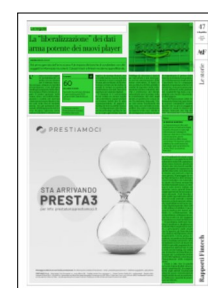
MILIARDI DI EURO

Secondo Accenture in Europa l'open banking nel 2020 genererà 60 miliardi di euro di ricavi

Focus

LE REGOLE EUROPEE

La disposizione più discussa della nuova normativa europea è quella che pone in capo agli istituti bancari l'obbligo di rilasciare i dati di un correntista a una terza parte, previa autorizzazione dello stesso correntista. Per la prima volta si stabilisce la condivisione dei dati degli utenti ad ambiti che vanno oltre l'ecosistema bancario





1

Amazon mostra l'intenzione di crescere in ambito bancario

La ricerca

I clienti? Vogliono servizi personalizzati

L'ultimo World Fintech Report indica quali sono i punti di forza delle startup tecnologiche del credito rispetto ai competitor: rapidità, agilità e convenienza

La rivoluzione del Fintech continua a cambiare il mondo dei servizi finanziari ma la strategia delle startup attive in questo settore sta cambiando. Se prima puntavano a "surclassare" gli operatori tradizionali, adesso prendono sempre più spesso in considerazione la possibilità di stringere una partnership con loro. Resta infatti vero che il loro potenziale innovativo non teme rivali però si sono rese conto che difficilmente riusciranno ad avere successo da sole.

È questo il quadro che emerge dall'ultimo World Fintech Report, quello relativo al 2018, condotto da Capgemini e LinkedIn, in collaborazione con Efma. Uno dei maggiori ostacoli a cui vanno incontro le aziende Fintech è rappresentato dal fatto che i consumatori ripongono molta più fiducia nei brand delle aziende tradizionali. Per molte di loro dunque la strada di un'alleanza è praticamente obbligata, a prescindere dalla bontà delle loro soluzioni. «Le Fintech riescono a essere aziende di suc-

cesso grazie a un focus basato sulla centralità del cliente che consente di colmare i divari creati da quelle tradizionali che, di conseguenza, hanno dato la possibilità alle Fintech di affacciarsi sul mercato, nonostante la fiducia nelle società tradizionali resti ancora un fattore centrale per i clienti», spiega Penry Price, vicepresidente Global marketing solutions di LinkedIn.

Dal report emerge che le Fintech, grazie alle innovazioni che sviluppano con l'utilizzo delle tecnologie emergenti, stanno reinventando l'esperienza dei fruitori di servizi finanziari, mentre l'accresciuta concorrenza e l'incremento delle aspettative dei clienti si traducono in un aumento della domanda di servizi più convenienti e personalizzati. Le Fintech stanno inoltre utilizzando i dati dei clienti per sviluppare offerte personalizzate e per fornire servizi online veloci e disponibili 24 ore su 24 che possano essere accessibili attraverso qualsiasi dispositivo.

Svincolate da sistemi obsoleti e da una cultura "vecchia scuola", le Fintech hanno utilizzato le nuove tecnologie per rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti. Il World FinTech Report 2018 ha infatti evidenziato come oltre il 90% delle Fintech ritenga che l'agilità e l'offerta di una migliore customer experience siano elementi chiave per ottenere un vantaggio competitivo, mentre il 76% afferma che la propria abilità nello sviluppare nuovi prodotti e servi-

zi e nel migliorare quelli esistenti sia un elemento fondamentale del proprio successo. La sfida è dunque quella di creare modelli di business che siano realizzabili dal punto di vista finanziario.

«Con oltre il 75% delle Fintech che considera la collaborazione con le aziende tradizionali il proprio obiettivo primario, diventa essenziale che sia le Fintech che le imprese tradizionali trasformino il proprio business model, attraverso una collaborazione reciproca che consenta di incrementare l'innovazione, mantenendo al contempo la fiducia della clientela – afferma Monia Ferrari, Head of banking di Capgemini Italia – Senza un partner agile e collaborativo, sia le aziende tradizionali che le Fintech rischiano il fallimento».

Non mancano però i problemi. Oltre il 70% dei dirigenti delle società del Fintech afferma che la principale sfida legata alla collaborazione con le aziende finanziarie tradizionali è rappresentata dalla propria mancanza di cultura agile. In secondo luogo le imprese tradizionali avvertono degli impatti negativi sulla fiducia dei clienti e il brand; da ultimo il cambiamento della cultura aziendale rappresenta una grossa sfida per entrambe le tipologie di società. «Per raggiungere una collaborazione di successo, entrambe le categorie di aziende devono essere di larghe vedute, mantenendo un focus costante sulla collaborazione», conclude Vincent Bastid, segretario generale di Efma. – **m.fr.**

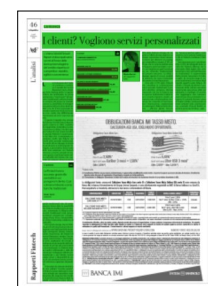
© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione



Le Fintech hanno successo grazie alla centralità in cui pongono il cliente. Così colmano il divario con le banche tradizionali

PENRY PRICE
LINKEDIN





Monia Ferrari
di Capgemini
Italia

Il commento

Marketing, attenti alla rivoluzione
se ora il brand ha anche un suonoALBERTO PASTORE,
MARIA VERNUCCIO, MICHELA PATRIZI ** Sapienza Università
di Roma e Società Italiana
di Management

Entro il 2020, secondo Gartner, parleremo quotidianamente con un'intelligenza artificiale e il 30% della navigazione Internet sarà vocale, ossia avverrà senza l'ausilio di uno schermo, ma solo grazie al supporto di un assistente vocale. Si può quindi parlare di "voice first revolution"?

Tra le macchine intelligenti, oggi si stanno diffondendo gli assistenti vocali o voice assistant, dei veri e propri "personaggi conversazionali" in grado di dialogare con l'utente, ad esempio tramite smart speaker o smartphone.

Attualmente, il mercato degli assistenti vocali è dominato da grandi player internazionali, come Amazon (Alexa), Apple (Siri), Google (Google Assistant), Microsoft (Cortana) e Samsung (Bixby), e secondo le previsioni di Market Research Future nel 2023 dovrebbe arrivare a valere quasi 8 miliardi di dollari.

Dal lato della domanda, secondo uno studio di Voicebot, nel 2018 negli Stati Uniti circa 200 milioni di utenti hanno utilizzato gli assistenti vocali, mentre secondo una ricerca condotta da Accenture coloro che possiedono uno smart speaker stanno iniziando a ridurre le attività svolte su smartphone. Gli utenti che ricorrono ai voice assistant stanno gradualmente modificando il comportamento nella ricerca di informazioni, nella fruizione di servizi, come pure nell'acquisto di prodotti.

A fronte di tali cambiamenti, per i marketer è importante chiedersi: quali sono le principali innovazioni e opportunità che si vanno prefigurando per il marketing delle imprese che utilizzano o intendono utilizzare le tecnologie di assistenza vo-

cale? Quali le criticità da affrontare in merito?

Per rispondere a questi interrogativi, a maggio 2018 abbiamo condotto una ricerca presso il Dipartimento di Management della Facoltà di Economia della Sapienza Università di Roma, intervistando esperti internazionali "di frontiera", che lavorano nella R&S di grandi società di consulenza e imprese IT in ambito IA/Marketing.

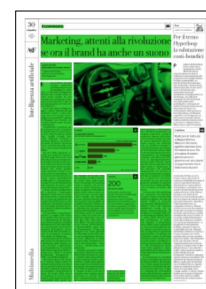
Secondo gli esperti, nel prossimo futuro le conseguenze per il Marketing delle imprese saranno rilevanti e riguarderanno principalmente la gestione della marca, la gestione delle relazioni con i clienti (Customer Relationship Management - CRM) e la pubblicità digitale.

Sul primo punto, fino ad oggi, le marche hanno basato la comunicazione della loro identità su un mix di elementi sonori e visivi. L'elemento sonoro imprescindibile è naturalmente il suono del nome della marca nel momento in cui viene pronunciato (pensiamo al suono inconfondibile delle parole Apple, Google, Coca-Cola), che, unito al logo, ai colori e al design, rende unico ogni brand. Con le tecnologie di assistenza vocale, le imprese che investiranno in questa direzione potranno comunicare l'identità distintiva della marca anche attraverso la voce, con una particolare tonalità, un specifico accento, una data velocità, nonché un genere riconoscibile. Ad esempio, Mercedes o BMW, con i loro voice assistant posizionati nell'abitacolo di guida, non saranno solo identificate e quindi ricordate grazie ai rispettivi nomi e loghi, ma anche per via della loro particolare voce. Basterà dire "Hey, Mercedes!" o "Hey, BMW!" e la marca diventerà per l'utente un'interlocutrice inconfondibile, quasi umana! Naturalmente, il logo non perderà il suo ruolo primario per l'identificazione della marca, ma la componente visiva potrà essere affiancata in modo coerente dalla componente vo-

cale: le due dimensioni - visiva e sonora - diventeranno complementari.

L'impatto innovativo riguarda anche il CRM, il sistema di gestione delle relazioni con i clienti. Grandi realtà imprenditoriali, come American Express, Salesforce e Adobe, hanno già realizzato ingenti investimenti per incorporare nei propri strumenti di CRM la componente vocale. Sempre di più, le attività di customer care saranno gestite ricorrendo ai voicebot (interfacce comunicazionali vocali), che consentono di facilitare la user experience e di incrementare i livelli di produttività, ad esempio, riducendo i tempi di assistenza rispetto alle interazioni via chat testuale. Nel tempo, questi dispositivi diventeranno sempre più sofisticati sotto un profilo tecnologico e conseguentemente non potranno che aumentare la loro validità, diventando più precisi nel riconoscimento del linguaggio naturale e più efficaci nei processi di autoapprendimento. Restano delle criticità, legate alla riservatezza dei dati vocali degli utenti e all'assenza di uno schermo, che potrebbe rappresentare un ostacolo in caso di interlocuzioni particolarmente complesse. In definitiva, si ritiene che, nel prossimo futuro, la voce non sarà in grado di sostituire il supporto visivo ma che si andrà ad affiancare in modo crescente allo stesso.

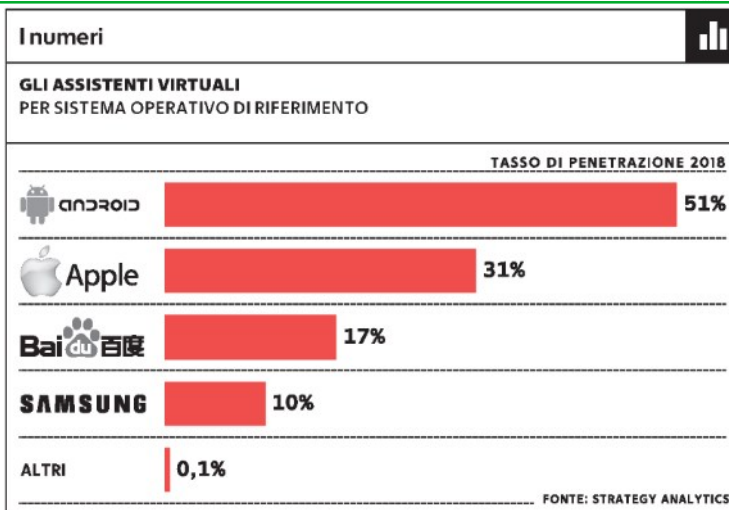
La terza area del marketing che conoscerà un'evoluzione in senso "vocale" è quella della pubblicità digitale. Secondo gli esperti, infatti, si osserverà una crescente diffusione dei co-



siddetti “Voice Ads” (annunci pubblicitari vocali), che andranno progressivamente ad integrare il ventaglio delle forme di pubblicità digitale già note, senza effetti di vera e propria sostituzione. Ai marketers, dunque, si prospettano nuove sfide e nuove opportunità. Tra le questioni più rilevanti si colloca senz’altro la necessità di progettare l’esperienza di interazione e di dialogo con l’assistente vocale in un’ottica customer centric. Mentre un altro tema critico è quello di conoscere, interpretare e utilizzare a fini decisionali le nuove “voice web analytics”, ossia i nuovi dati destrutturati prodotti dalle piattaforme di interazione vocale.

In conclusione, la centralità di testi e immagini nei processi di comunicazione e di relazione con i clienti progressivamente verrà meno, lasciando uno spazio crescente alla voce. E questo cambiamento determinerà la necessità di innovare i processi di marketing, facendo leva anche su nuove competenze.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Un concept di una smart car che utilizza un sistema di voice assistant per le operazioni di bordo

L'intervista/Lubomira Rochet

L'Oreal: "Saremo il primo gruppo di beauty-tech"

EUGENIO OCCORSIO, MILANO

Dalle app che rilevano il pH o "mimano" i makeup al venture capital nel digitale: la chief digital officer spiega la trasformazione

Digitale e bellezza sono una combinazione perfetta. Le due categorie si integrano benissimo: la *beauty* è molto visuale, molto sociale, ed è un settore in cui puoi inventare un'infinità di nuovi servizi e strumenti per i tuoi clienti». Lubomira Rochet, francese nata in Bulgaria, laurea a SciencesPo e specializzazione al College of Europe di Bruges, economista con una vasta esperienza nell'hi-tech e nella consulenza (da Capgemini a Microsoft), dal 2014 ricopre l'inedito ruolo di *chief digital officer* a L'Oreal. Con lei lavora un team di 3500 specialisti, su 82mila dell'intero gruppo. «Le tecnologie digitali - spiega - sono una delle leve più importanti nella nostra strategia che punta a raggiungere un miliardo di nuovi consumatori».

Quali sono i prodotti hi-tech che vi danno le migliori speranze?

«In breve tempo sono già diventati tanti, sviluppati dalle startup con cui noi collaboriamo a San Francisco, nonché in due "acceleratori" a Londra (chiamato Founder's Factory) e a Parigi, dove siamo dal 2017 uno dei gruppi più importanti fra quelli ospitati nella cittadella della tecnologia fondata da Xavier Niel,

la celebre Station F. Per fare un esempio pratico, ModiFace è una tech company che abbiamo acquisito meno di un anno fa e che ha creato un'applicazione di realtà aumentata: una sorta di "specchio, o di selfie se preferisce, dove tu vedi la tua immagine e provi sul tuo viso i vari makeup con i diversi colori, le tonalità, gli abbinamenti fra di loro e con i tuoi occhi. E con Style my Hair puoi anche vedere come "verresti" con i capelli di un diverso colore. In Cina, Paese in cui la domanda di cosmetica occidentale è fortissima, abbiamo lanciato i primi *pop-up store*, con il marchio Lancome, dove è possibile effettuare queste prove in negozio e poi eventualmente comprare il prodotto. Il successo è stato sorprendente».

Questa tecnologia è riservata alle linee puramente cosmetiche o si estende ai vostri prodotti sanitari?

«Sicuramente anche a questi ultimi. Al Consumer Electronics Show di Las Vegas, dove non si stupisca ma abbiamo partecipato, è stato addirittura premiato con l'*Innovation Award* nella categoria "indossabili" *My Skin TrackpH* realizzato nel nostro incubatore: è un sensore, una specie di cerotto per intendersi, che collegato ad una app permette di misurare i livelli di pH della pelle, e quindi di creare protocolli personalizzati per l'uso dei prodotti di cura della pelle stessa. Prodotti venduti in farmacia dalla nostra società La Roche-Posay. In questo caso è un'applicazione di Internet of Things: il sensore dialoga con la app che fornisce risposte».

Qual è la vostra politica verso i social?

«Beh, direi che sono a dir poco

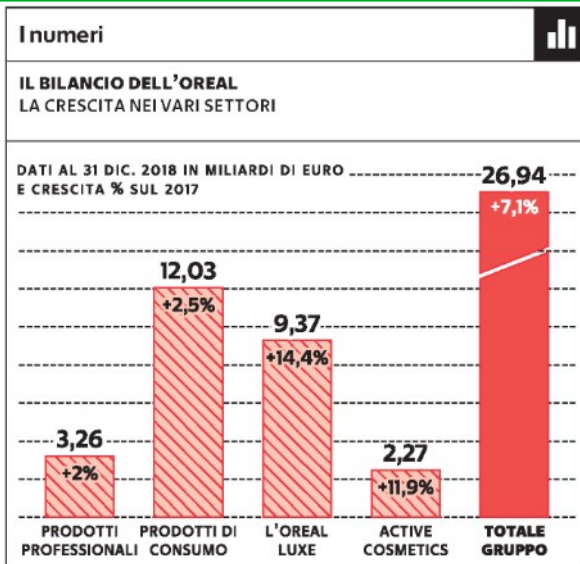
fondamentali: quale altro modo avremmo per raggiungere in tempo reale 2,5 miliardi di utenti di Facebook, 1,5 di WhatsApp, il miliardo di Instagram? Abbiamo "brand pages" per ognuno dei nostri 34 marchi, su ogni social, e differenziati Paese per Paese. Nel complesso, abbiamo 3mila piattaforme digitali e 350 milioni di follower, e decine di specialisti che studiano i messaggi giusti da postare, le tempistiche, e anche come "dirottare" l'utente verso i nostri siti di e-commerce. Se fosse un mercato a sé stante, l'e-commerce, cresciuto del 30% l'anno scorso fino a circa il 10% del fatturato totale, sarebbe per noi il terzo Paese dopo Usa e Cina. Vede, noi abbiamo contato 32 *touchpoint*, cioè modi di raggiungere il consumatore: oltre ai social, ci sono le pubblicità in televisione, quelle tradizionali, i giornali, le riviste patinate, le *review* su Amazon. Di questi 32, l'80% sono digitali».

E il vostro rapporto con gli influencer?

«Molto buono, siamo riusciti spesso, a parte i casi dei più famosi, a creare con molti di loro una situazione win-win: loro usano i nostri prodotti ma a volte lo fanno anche gratis perché ne ottengono a loro volta in cambio visibilità e riscontri».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1 Uno dei "pop-up store" della Lancome del gruppo L'Oreal a Shanghai

STAFFETTA A CUPERTINO UNA VETERANA PER I NEGOZI

Angela Ahrendts lascia la Mela dopo averne rivoluzionato il retail. Ma il restyling non ha convinto e le vendite soffrono

Al suo posto Deirdre O'Brien, da 30 anni in Apple, nel team che lanciò i primi store. Ritorno alle origini?

di **Maria Teresa Cometto**

Era la donna più potente di Apple. Pagata più dello stesso amministratore delegato Tim Cook. E per un certo periodo, Angela Ahrendts era sembrata addirittura un suo possibile successore. Ma, la scorsa settimana, l'improvviso annuncio dell'uscita dall'azienda della vicepresidente, anche a capo della divisione retail, ha scatenato a Cupertino una ridda di interrogativi sui veri motivi dell'addio: aveva nostalgia di Londra e voglia di stare vicino ai suoi due figli che vivono là? Oppure è stata giudicata corresponsabile della crisi dell'iPhone?

Le vendite dello smartphone targato Mela sono infatti scese del 15% nell'ultimo trimestre 2018, di solito il migliore dell'anno perché comprende la campagna di regali natalizi. Cook aveva avvertito gli investitori di un probabile calo, motivandolo con un rallentamento dell'economia, soprattutto in Cina. Ma c'è anche chi nota che i negozi Apple, da sempre strategici sia per l'immagine dell'azienda che per le vendite, dopo una recente ristrutturazione voluta dalla Ahrendts sono diventati spesso fonte di frustrazione per i clienti invece che un piacevole ed efficiente momento per provare nuovi prodotti o risolvere un problema del proprio smartphone.

Cambio in corsa

Proprio per rivitalizzare la sua catena di negozi, nell'ottobre 2013 la Apple aveva reclutato Ahrendts, «rubandola» al marchio inglese del lusso Burberry, con un bonus da 68 milioni di dollari in *stock option*. Esperta dell'industria della moda e della bellezza, è entrata in carica nell'aprile 2014 come responsabile del retail, appena prima del lancio dell'Apple Watch.

E insieme al guru del design Jonathan Ive ha ridisegnato il look dei punti vendita con il concetto delle «town square» (piazze cittadine): un luogo non solo per fare commercio, ma anche per assistere i clienti, educarli all'uso dei prodotti e intrattenerli con vari programmi di cultura e spettacoli.

Sotto la guida di Ahrendts, la catena di negozi Apple si è allargata a oltre 500 punti vendita e alcuni di quelli nuovi sono stati aperti in posizioni storiche, privilegiate e prestigiose come in piazzetta Liberty a Milano, a due passi dal Duomo e al posto dello storico cinema Apollo, sugli Champs-Élysées a Parigi, a Covent Garden a Londra, a Grand Central Station a New York e, fra poco, nella ex biblioteca

Carnegie Library a Washington.

La redditività dei negozi Apple è spesso citata come fra le più alte al mondo: nei cinque anni con Ahrendts al timone le vendite medie annue per piede quadrato (0,09 me-

tri quadrati) sono cresciute del 21% a 5.637 dollari: più delle gioiellerie Tiffany, secondo i consulenti di eMarketer.

Di pari passo sono andati i compensi della manager, che negli ultimi cinque anni ha guadagnato 172,8 milioni di dollari fra salario, bonus e pacchetti di azioni. L'anno scorso, per esempio, ha portato a casa 26,5 milioni di dollari, quasi il doppio di Cook e due volte e mezza la retribuzione media dei ceo delle grandi aziende del settore retail quotate in Borsa.

Il nuovo design dei negozi che Ahrendts ha iniziato a implementare nel 2016, però, non ha entusiasmato tutti: la nuova organizzazione con gli addetti Apple che girano senza un preciso bancone di riferimento e le lunghe attese per gli appuntamenti con i tecnici del Genius Bar, secondo i più critici hanno creato scontento e disagio fra i clienti. «Angela ha trasformato i negozi Apple in un caos frustrante — ha twittato un popolare sviluppatore di app, Ryan Jones —. L'assistenza e la vendita sono entrambe lente e da impazzire». Anche Neil Cybart di Above Avalon, società di analisi nella Silicon Valley, sostiene che la politica della Ahrendts abbia in realtà peggiorato la strategia commerciale di Apple.

Ora la responsabilità di aggiustare il tiro passa a una veterana di Cupertino: non viene dal lusso come Ahrendts, ma sembra molto esperta di tutti i meccanismi delle vendite. Si chiama Deirdre O'Brien, lavora dal 1988 alla Apple e dallo scorso luglio è responsabile delle risorse umane, un incarico che continuerà a tenere insieme alla responsabilità della catena di negozi.

Laureata in management alla Michigan State University e con un master della San José State University, O'Brien ha sempre solo lavorato alla Apple, ricoprendo vari ruoli. In particolare ha affiancato Cook nel difficile compito di prevedere la domanda dei prodotti: faceva infatti parte della squadra che ha ideato e lanciato il primo negozio Apple online e poi anche quelli fisici, e ha collaborato al lancio di tutti i maggiori prodotti della Mela negli ultimi venti anni.

Di lei dicono che sia una «tosta»: baderà al sodo e non solo al look dei negozi. Poi, certo, bisognerà vedere se questo basterà a rilanciare le vendite dell'iPhone o se la mancanza di esperienza nel marketing e nelle vendite di altri marchi nn si rivelerà, al contrario, un pericoloso handicap per la nuova arrivata.

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



In arrivo
Deirdre O'Brien
seguirà le risorse
umane e gli store
di Apple



In uscita
Angela Ahrendts
lascerà in aprile
l'azienda
di Cupertino



Brandon, la startup che muove il web «Servizi e tecnologia per l'e-commerce Con noi le aziende vendono ovunque»

Ilaria Tiezzi, una bocconiana con la passione per il digitale: «In poche settimane i nostri clienti a vendono online in decine di Paesi»

Alessia Gozzi
■ MILANO

I L WEB come volano di crescita per le imprese. Un trend sul quale la scaleup innovativa Brandon Group ha costruito la propria fortuna, portando online le pmi italiane e vendendo i loro prodotti sui grandi marketplace da Zalando ad Amazon, da Cdiscount a Ebay in tutto il mondo. Dopo avere chiuso un round da 3 milioni di euro di finanziamenti, a cui hanno partecipato anche Invitalia e Primomiglio, al timone della società arriva Ilaria Tiezzi, toscana, 37 anni, studi bocconiani e l'innovazione nel dna.

Prende il testimone da ceo da un'altra donna: il mondo della tecnologia non è più un universo tipicamente maschile?

«Sicuramente all'estero ma anche in Italia abbiamo esempi eclatanti di donne che guidano con grande successo colossi globali della tecnologia, come Susan Wojcicki ceo di YouTube, Ginni Rometty, presidente e ceo di Ibm, senza dimenticare Silvia Candiani alla guida di Microsoft Italia dal 2017. Le loro storie raccontano a tutte le donne che possono fare la differenza in questi ambiti».

Come è nata la sua passione per la tecnologia?

«Sono sempre stata una convinta sostenitrice dalle enormi potenzialità del digital, specialmente nel settore dei media. Ed è per questo già durante gli anni universitari in Bocconi ho colto al volo l'opportunità di trascorrere circa un anno di studio negli Stati Uniti, alla University of Southern California di Los Angeles, dove la digital economy era molto più sviluppata che in Italia. Dopo quell'esperienza il cardine della mia carriera è stata l'innovazione tecnologica. Da Sky Italia a V-Nova Ltd a Londra».

Brandon è l'esempio di una startup che è riuscita a scala-

re (crescere): non è facile, soprattutto in Italia. Quali sono gli ingredienti?

«La nostra capacità di offrire un servizio efficace e su misura che va dalla pianificazione alla gestione delle vendite online a livello internazionale si fonda su tre pilastri: profonda conoscenza dei siti e dei marketplace di e-commerce, grande esperienza dei mercati esteri e delle loro specificità, e capacità predittiva del mercato grazie alle analisi dei big data contenuti nella nostra piattaforma tecnologica, integrata con tutti gli attori della filiera. Il tutto con un time-to-market straordinario: in poche settimane portiamo i nostri clienti a vendere online in decine di Paesi».

Un consiglio ai futuri startup-pari?

«Sicuramente la passione e le buone idee di business sono i prerequisiti per tentare 'l'impresa', ma credo che l'elemento fondamentale sia l'esecuzione perfetta. Riuscire a intercettare un bisogno emergente è un requisito necessario, ma poi bisogna sapere trasformare questo bisogno in servizio eccellente. La tecnologia e le persone in questo passaggio fanno la differenza».

Come ceo di Brandon ha un obiettivo ambizioso: arrivare a 50 milioni di fatturato in tre anni dai 10 milioni attuali. Come pensa di raggiungerlo?

«Il piano di crescita di Brandon si fonda sull'ampliamento delle categorie di vendita, la diversificazione geografica dei mercati di vendita e la commercializzazione dei prodotti su nuove piattaforme di e-commerce. Investiremo nella nostra piattaforma tecnologica - in particolare sulla big data analysis perché rappresenta un enorme patrimonio che ancora non sfruttiamo del tutto, in grado di offrire ai nostri clienti informazioni strategiche e strumenti di previsione decisivi per gestire i processi di

crescita e sviluppo. Di pari passo rafforzeremo e allargheremo il nostro team».

L'e-commerce è spesso visto come una rivoluzione che danneggia i negozi tradizionali e ne fa chiudere molti. Invece può essere in driver di crescita anche per i più piccoli?

«Credo all'opposto che oggi sia determinante avere una strategia di vendita multicanale - dove e-commerce e negozio fisico sono complementari e integrati. Sempre di più i clienti richiedono e si aspettano di poter acquistare i brand da qualsiasi luogo e con la massima flessibilità».

Quali sono i canali con maggiori prospettive di sviluppo?

«Oggi per noi il canale B2B, di vendita diretta a piattaforme di e-commerce, vale circa il 70%, mentre il B2C, cioè la vendita diretta al cliente finale, e i siti di Flash Sales pesano per il restante 30%. Nei prossimi anni puntiamo a crescere in tutti questi segmenti, ma cercando di riequilibrare sempre più il peso di ciascuno».

Come giudica lo stato dell'arte in Italia sotto il profilo dello sviluppo tecnologico?

«L'Italia è da sempre una fucina di innovazione, in particolare in settori di nicchia. Credo che questa capacità, in molti casi legata alle intuizioni e alla perseveranza di imprenditori illuminati, debba essere organizzata e supportata attraverso una adeguata politica economica, che preveda misure dedicate e investimenti mirati, pubblici e anche privati. Per consentire alle imprese realmente innovat-



ive di avere basi solide per crescere e imporsi anche sui mercati internazionali».

Le tecnologie sulle quali dovremmo come Paese investire di più?

«Un ambito su cui Brandon punta e in cui in Italia abbiamo diverse startup innovative è quello dell'intelligenza artificiale. Credo che in un Paese come il nostro, fondato su PMI e distretti di eccellenza, realizzare davvero l'Industria, o meglio l'azienda, 4.0 debba essere una priorità».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'IMPATTO
SUL LAVORO
NELLE PMI



LA RICERCA
SUI NEGOZI
ITALIANI

Diecimila posti con Amazon

Le aziende indipendenti italiane che vendono su Amazon hanno generato più di 10mila posti di lavoro per supportare la crescita nel marketplace: tremila nel Nord Ovest, mille nel Nord-Est, oltre 2mila nel Centro, tremila nel Sud, 900 nelle Isole. Per le imprese del Made in Italy c'è una vetrina dedicata, aperta in 25 paesi UE, negli Stati Uniti e in Giappone.

Confesercenti: piace alle imprese

L'e-commerce fa bene al commercio tradizionale. Lo dimostrano i dati raccolti da Confesercenti. In Emilia Romagna ad esempio il 26% delle imprese intervistate conferma un aumento delle vendite grazie al canale on line. L'indagine rivela come il mondo dell'e-commerce sia sempre più frequentato dal piccolo e medio commercio.



GIOVANI DONNE AL TIMONE

A sinistra Paola Marzario, fondatrice e presidente di Brandon.

A destra Ilaria Tiezzi, amministratore delegato



Far East

FILIPPO SANTELLI



La startup frenata dall'impasse cinese

Ci vuole “un atto di fede”, ha riconosciuto Colin Huang. La sua Pinduoduo è una creatura strana nella giungla digitale, un po' e-commerce e un po' social network: una piattaforma per acquisti di gruppo dove gli esercenti offrono dei mega sconti, ma solo per chi raduna un numero sufficiente di amici. In pochi credevano che il settore del commercio digitale in Cina, dominato dai colossi Alibaba (circa il 60%) e JD (oltre il 15%), offrisse ancora spazi. E invece in soli tre anni Pinduoduo è diventata la terza incomoda, superando il 5% del mercato e arrivando a quotarsi al Nasdaq a una valutazione monstre di 24 miliardi di dollari. Ora Huang, 38 anni, ex ingegnere Google, chiede un surplus di fiducia: a soli 6 mesi dal debutto sul listino, Pinduoduo è pronta a raccogliere ulteriori 1,5 miliardi da investire nella lotta ai falsi e nello sviluppo tecnologico. Rilanciando così la folle rincorsa a Alibaba e JD. In vetrina, la società può mettere tassi di crescita esponenziali, da vera startup. Il fatturato nel 2018 dovrebbe essere quintuplicato a quasi 2 miliardi di dollari, ed è previsto un ulteriore raddoppio quest'anno. Nel frattempo però anche le perdite

stanno lievitando, addirittura sopra il miliardo. In Cina il momento non è dei migliori, vista la preoccupante frenata della crescita. Dopo anni ruggenti, i capitali per l'hi-tech cominciano ad assottigliarsi, qualcuno dice che è arrivato l'inverno. Intanto i consumi rallentano, moderando perfino le prospettive (comunque stellari) dei big dell'e-commerce. Il punto di domanda è come la turbolenza impatterà sull'ibrido Pinduoduo. Rispetto ai rivali, la piattaforma low cost di Huang va forte “nell'altra Cina”: città di quarta, quinta fascia o addirittura zone rurali, dove 300 milioni di utenti sono attirati soprattutto dai super sconti. L'oggetto più venduto non sono trucchi, borse o elettrodomestici, bensì gli stock di carta igienica. Per lo più si tratta di persone che si affacciano per la prima volta all'e-commerce, coinvolte via chat dagli amici: non a caso Tencent, la casa madre di WeChat, è uno dei finanziatori della prima ora. È una Cina profonda su cui i singhiozzi dell'economia potrebbero impattare duro, più che sulle classi medie delle grandi città. Ma che proprio per questo potrebbe tuffarsi a cercare online offerte e promozioni. Questione di fede, ma anche di ragione.

©RIPRODUZIONE RISERVATA



Emerge dai dati dell'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano

Viaggi all'insegna del digitale

Il turismo a colpi di click tocca i 14,2 miliardi (+8%)

Pagina a cura
DI ANTONIO LONGO

Cresce il mercato italiano dei viaggi ma, soprattutto, cresce la componente digitale. Nel 2018, rispetto ai dodici mesi precedenti, il fatturato dell'industria delle vacanze, che comprende tanto gli acquisti degli italiani, sia nel mercato interno sia all'estero, quanto quelli dei turisti stranieri in Italia, ha raggiunto quota 58,3 miliardi di euro, con un incremento del 2%. Ma mentre la crescita sul fronte del mercato digitale ha fatto registrare un più 8% rispetto al 2017, raggiungendo un valore complessivo di quasi 14,2 miliardi di euro, la componente tradizionale cresce dell'1% e raggiunge quota 44,1 miliardi. Tali dati, elaborati dall'Osservatorio innovazione digitale nel turismo della School of Management del Politecnico di Milano, sono stati presentati in occasione dell'evento «La via digitale italiana per il futuro del turismo». La ricerca si pone l'obiettivo di delineare, in particolare, l'impatto, e le principali tendenze, del digitale, sia sul versante della domanda sia in riferimento all'offerta di servizi turistici.

Il potere delle Ota. Addestrandosi nel dettaglio dei diversi segmenti della spesa digitale, sono i trasporti che si confermano come categoria principale (61%), seguiti da alloggi (29%) e pacchetti (10%). Con riferimento, invece, ai differenti strumenti e canali di vendita, le transazioni online dirette rappresentano ancora il 71% del mercato, tenendo conto della notevole incidenza delle prenotazioni dirette nei trasporti, ma aumenta la quota di vendite derivanti dai canali indiretti: la percentuale di mercato delle Ota, ossia delle Online travel agency, e dei vari siti aggregatori è pari al 29%, con un più 14% rispetto al 2017. Per quanto concerne gli strumenti utilizzati, le prenotazioni che provengono da mobile rappresentano il 18% delle transazioni digitali, con una

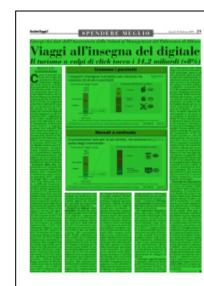
crescita del 46% rispetto al 2017. Si consideri che rappresentavano soltanto una quota pari al 3% nel 2014. L'ormai onnipresente smartphone è utilizzato dalla maggioranza dei turisti soprattutto per la ricerca di informazioni ma anche per effettuare i pagamenti. «Internet vede transitare ormai il 24% del valore per i prodotti principali del mercato», afferma Filippo Renga, direttore dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo, «ma il digitale non è solo e-commerce e può sostenere tutti gli attori del travel nei loro processi, per esempio nel mantenere una relazione di lungo periodo con i turisti, fattore che costituisce una delle principali fonti di vantaggio competitivo».

Human & digital relationship. Numeri alla mano, sembra proprio che il turista «non digitale» rappresenti una specie in via di estinzione. Il report evidenzia, infatti, che «solo il 2% degli italiani tra i 18 e i 75 anni non ha usato internet per nessuna attività relativa alla sua ultima vacanza». Ma, a prescindere dalle «fredde» statistiche, ciò non esclude che la relazione umana rimanga elemento fondamentale in tutte le fasi del viaggio, dall'acquisto al rientro a casa. Infatti, lo studio condotto dall'osservatorio rileva che il 31% dei turisti digitali si reca in agenzia per organizzare una vacanza lunga, contro il 18% della vacanza breve. Tale affezione nei confronti del retail fisico deriva, secondo i risultati dell'indagine, dai «comportamenti virtuosi delle agenzie stesse che sempre di più fanno leva sui propri elementi distintivi: garanzia di esperienza e sicurezza, empatia e personalizzazione». Quindi, di fronte allo spettro di un digitale sempre più «invasivo», le agenzie hanno ben compreso che la loro competitività è fortemente legata alla capacità di mantenere una relazione stabile con il cliente, sfruttando anche le nuove tecnologie che permettono di garantire una migliore customer care.

E ciò avviene nei diversi momenti della vacanza, anche dopo la sua conclusione: il report sottolinea che lo scorso anno è cresciuto il numero di clienti che sono stati ricontattati dalle agenzie al ritorno dalla vacanza per una proposta di riacquisto. «Lo spazio per le agenzie nella distribuzione turistica è tutt'altro che risicato, ma è necessario intraprendere un lavoro che dovrebbe svilupparsi principalmente su due direttrici: il rafforzamento degli strumenti digitali e il mantenimento di un'ottica strategica che sappia guardare all'esempio di altri settori, per un corretto posizionamento di lungo periodo», commenta **Eleonora Lorenzini**, responsabile dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo.

Le strutture ricettive. Sono state quasi 1.400 quelle coinvolte nell'indagine. Gli esiti hanno rivelato che le prenotazioni dirette tramite canali digitali, come sito o app, crescono del 13% rispetto al 2017 e rappresentano l'11% del totale delle prenotazioni ricevute dalle strutture. Le Ota, in grado di investire maggiori risorse sulla customer experience, confermano il loro ruolo predominante nelle prenotazioni online. E ciò vale, ancor di più, per le piattaforme destinate ad agevolare la locazione e la condivisione di alloggio tra privati.

Turismo esperienziale. Il rapporto dell'osservatorio punta l'attenzione sui servizi esperienziali richiesti dai clienti durante la vacanza, come attività culturali e sportive, ristorazione, corsi, shopping, e sui servizi «accessori», quali parcheggi, ingresso ad aree riservate, salta la coda. Le attività esperienziali costituiscono spesso la motivazione stessa, o la principale, che spinge il turista italiano a viaggiare, si consideri che l'11% dei viaggiatori si muove per fare shopping nella località prescelta. Sulla scorta dei risultati dell'analisi, i servizi e le attività esperienziali costituiscono, in media, il 26%

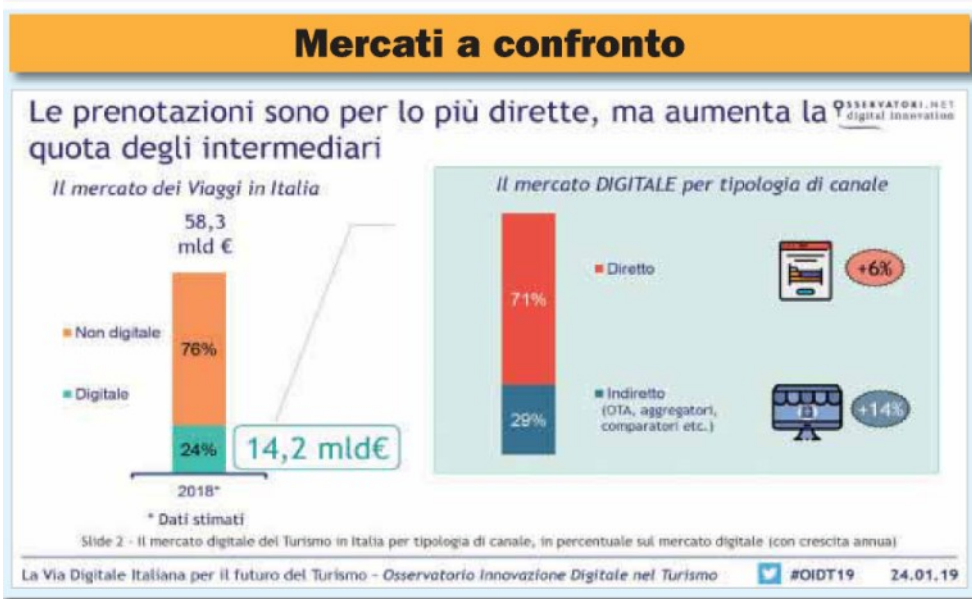


del budget fissato per la vacanza, superando il 31% in caso di weekend e vacanze brevi. Il report snocciola alcuni numeri, in tal senso: in un weekend, si spendono in media 73 euro a persona per le attività di relax e benessere, 61 euro per i ristoranti e 59 euro per lo shopping nella località. In tale ambito, prevalgono modalità di acquisto più «tradizionali»: il 34% dei turisti prenota le attività esperienziali solo di persona, il 24% solo su internet, il 42% in entrambe le modalità. Inoltre, il 51% dei turisti che scelgono l'albergo per la propria vacanza ha acquistato almeno un servizio aggiuntivo rispetto al soggiorno. Ma soltanto una percentuale pari al 24% lo ha acquistato online: la maggior parte delle prenotazioni avviene, infatti, di persona, direttamente presso la reception. Tra i servizi più richiesti vi sono l'accesso all'area benessere, l'accesso all'area ristorante e la connessione wi-fi rapida.

Smartphone dipendenti.

In tema di acquisto di attività accessorie da mobile, il 66% ha preferito farlo tramite lo smartphone. In tale direzione, lo studio rileva che il sito mobile risulta più utilizzato rispetto all'app. Peraltro, anche le recensioni e la condivisione sui social rappresentano attività che si svolgono, prevalentemente, su strumenti mobile. Altri dati su cui sono chiamati a riflettere gli addetti ai lavori, riguardano le chat, utilizzate dal 10% dei turisti, e la realtà virtuale, sperimentata dal 22% dei viaggiatori, soprattutto per visionare l'alloggio prima di confermare la prenotazione e per esplorare la destinazione e le attività da svolgere in loco, ma anche durante il viaggio per arricchire l'esperienza di visita ad attrazioni e musei. In tale direzione si collocano i chatbot, nuovo strumento che sta assumendo un ruolo sempre più importante al fine di entrare in relazione con il turista e offrirgli servizi a valore aggiunto, nonché per migliorare i rapporti anche in ambito B2B, per esempio nella relazione tra tour operator ed agenzie.

© Riproduzione riservata



La partnership tra M-Dis e Tigotà

Lo shopping (online) trova casa in edicola

In edicola solo per comprare giornali? Una visione sorpassata per un settore che sta cambiando pelle. Anche perché le «case» dei giornali, con la loro diffusione capillare nei quartieri, la prossimità a stazioni e a zone di passaggio, possono diventare un luogo nevralgico per molte altre attività, come il ritiro di pacchi e di acquisti effettuati sul web.

Così accade per esempio con l'ultimo accordo siglato da M-Dis, società di distribuzione media (joint venture tra Rcs Mediagroup, DeAgostini e Hearst Italia, che distribuisce oltre 900 testate di 70 editori), con Tigotà, brand padovano specializzato nella cura della persona e nella pulizia della casa. Da pochi giorni, infatti, è possibile ritirare in quattromila edicole distribuite in tutta la Penisola gli acquisti effettuati sul sito tigota.it.

«In Tigotà crediamo molto nell'online — ribadisce il responsabile marketing operativo Pericle Ciatto —. Con l'e-commerce siamo partiti un anno e mezzo fa e ci sta dando buoni risultati. Questo accordo ci consente di migliorare ancora l'esperienza d'acquisto dei clienti dell'online, evitando loro attese o stress per il ritiro del pacco, e creando un'alleanza con quei punti di aggregazione sul territorio che sono le edicole». Tigotà è uno dei marchi dell'azienda padovana Gottardo; l'insegna conta 556 filiali e quattromila dipendenti; da poco ha aperto le ultime due filiali.

Quella con il brand della cosmesi non è la prima — né l'ultima — delle partnership che M-Dis ha avviato. «Un anno e mezzo fa siamo partiti con la libreria online Ibs — spiega Andrea Liso, amministratore delegato di M-Dis —. Poi abbiamo stretto accordi con Panini per i fumetti venduti sul loro sito e Nespresso per la consegna delle cialde di caffè. Con il nostro servizio Punto di ritiro, gestito attraverso il portale PrimaEdicola.it, mettiamo a disposizione un sistema integrato di logistica, costituito da servizi di trasporto e consegna, attraverso la rete delle edicole, la rete commerciale più capillare e tradizionalmente legata ai clienti da un rapporto di conoscenza e fiducia».

PrimaEdicola è nata nel 2015 per i lettori che desiderano ordinare online numeri specifici di riviste, prodotti collezionabili e collaterali dei quotidiani e ritirarli comodamente nell'edicola più vicina. «Ma oggi la utilizziamo per offrire i servizi più diversi. Penso a Vodafone, per esempio, che con il suo brand ho.mobile permette il ritiro, il pagamento e l'attivazione delle sim nelle edicole», spiega Liso. Così, anche i nativi digitali della Generazione Z hanno la possibilità di varcare la soglia delle edicole e scoprire che cosa contengono. «Abbiamo colloqui avanzati con operatori dell'e-commerce e non solo, e a breve lanceremo altre iniziative», conclude Liso.

Fra.Ga.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

30

mila circa

le edicole in Italia: 4.000
hanno aderito all'accordo
tra M-Dis e Tigotà



Il report

“I robot hanno bisogno di te” l'industria 4.0 porta nuovi posti

BARBARA ARDÙ, ROMA

Manpower ha realizzato un sondaggio su 19 mila imprese in 44 Paesi. Il risultato è a sorpresa: l'automazione accresce la domanda di lavoro umano. Però con competenze diverse

Humans wanted: Robots Need You”. È il titolo, che ammicca un po' al Far West e che Manpower Group (multinazionale del lavoro) ha dato a uno dei suoi ultimi Report. Undici paginette fitte di numeri che mettono in dubbio l'equazione secondo cui l'automazione è destinata a ridurre i posti di lavoro. Una domanda che ha varie sfumature e scuole di pensiero e a cui fino a oggi si è risposto in modo ambiguo: sì, no, forse. Perché una risposta definitiva al momento non c'è. Si va per tesi, supposizioni, dati. Di sicuro tecnologie, globalizzazione e ambiente, stanno condizionando il mondo del lavoro e la tecnologia lo sta trasformando velocemente. Il timore che le macchine tolgano lavoro agli uomini è paura innata, che ha accompagnato sempre le rivoluzioni dei sistemi produttivi.

PUNTO DI VISTA ROVESCiato

La ricerca di Manpower Group sposa la tesi secondo cui i robot hanno bisogno di uomini. Lo dice senza giri di parole il ceo Jonas Prizing nella prefazione che accompagna il Rapporto. «L'attenzione che è stata data alla teoria secondo cui i robot elimineranno i posti di lavoro – sostiene Prizing – ci ha distratto dal vero problema che è la formazione. Per il terzo anno consecutivo le nostre ricerche ci dicono al contrario

che i datori di lavoro prevedono di aumentare o mantenere l'occupazione proprio come risultato dell'automazione». D'altra parte i robot vanno creati, programmati, riparati, sostituiti. E ci vuole comunque chi sappia interagire con loro. «Un numero mai così alto di aziende, ben l'87% nel mondo e il 94% in Italia ha pianificato di aumentare o mantenere la sua forza lavoro per il terzo anno consecutivo, come effetto dei processi di automazione adottati all'interno», è scritto nel Report, che ha coinvolto 19 mila imprese in 44 paesi. E allo stesso tempo le aziende che pensano di tagliare posti di lavoro calano, dal 12 al 9%.

CHI CRESCE ASSUME

Dunque le imprese che puntano sulla digitalizzazione stanno crescendo e creano nuove e diverse tipologie di lavoro. Un motivo c'è. Chi ha investito in automazione in modo particolare nel settore manifatturiero, con l'automazione è diventato più competitivo sul mercato. Tanto che sono proprio queste imprese che nei prossimi due anni hanno intenzione di aumentare la forza lavoro. «Ho visto il Rapporto – spiega Mariano Corso, professore alla facoltà di Ingegneria dei sistemi del Politecnico di Milano – la teoria non è nuova e va presa con le pinze. Ma la cosa positiva è che sottolinea con forza quanto l'aggiornamento delle competenze e la formazione dei lavoratori sia un elemento fondamentale affinché si determinino effetti positivi sul mercato del lavoro».

Formazione e riqualificazione sono dunque le due parole chiave. Un tasto su cui da anni economisti e non solo si trovano d'accordo. E che il Report conferma. Basta leggere i dati: ben l'84% delle aziende starebbe pianificando di aumentare le competenze dei propri dipendenti nel 2020. Un balzo in avanti elevatissimo. Se non si vuole licenziare bisogna

formare alle nuove tecnologie i propri dipendenti. Perché l'altra faccia del problema è la mancanza di specialisti sul mercato internazionale.

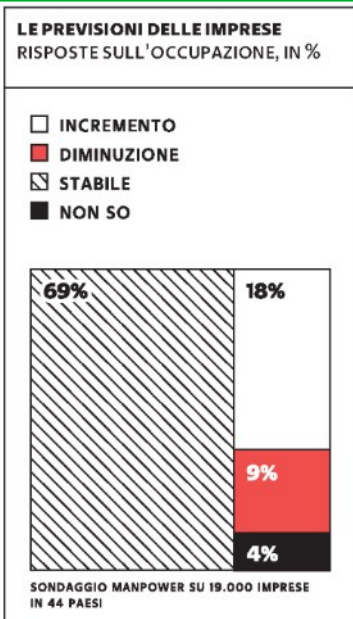
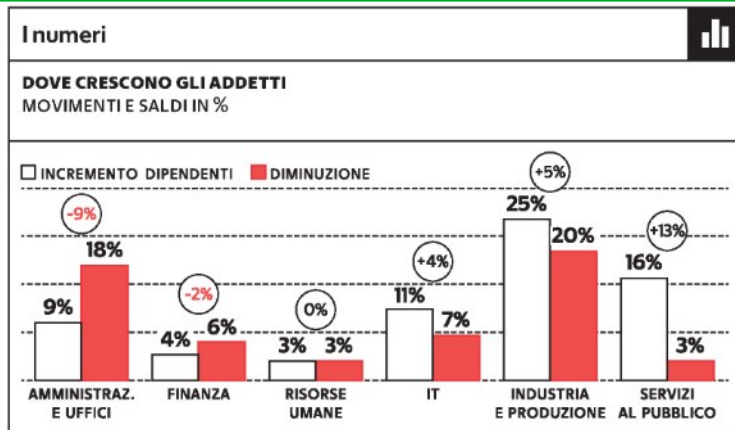
VALORIZZARE CHI È GIÀ IN AZIENDA

Un processo iniziato già nel 2011 e proseguito fino allo scorso anno a un tasso del 20%: in pratica su 100 imprese 20 formavano in casa i dipendenti. Nel 2015 c'è stata un'accelerazione e il rapporto è passato a 50 su 100. Fino all'84% previsto nel 2020. Si farà tutto in casa insomma. Un dato che ci racconta però che né la scuola né le università sono riuscite a stare dietro alla velocità dell'innovazione, neanche negli Usa. «In Italia il problema è molto evidente – aggiunge Mariano Corso – il piano per l'Industria 4.0 ha incentivato le aziende all'acquisto dei macchinari. Il passo successivo doveva essere quello di puntare sulla formazione e invece si è bloccato tutto. Fermi gli investimenti su scuola e formazione, tagliata l'alternanza scuola-lavoro. La politica per avvicinare le donne e gli studenti alle materie cosiddette Stem, quelle scientifiche, non è stata più trattata, anzi si stanno facendo passi indietro».

ManpowerGroup lancia dunque la sfida. «Non possiamo fermare l'evoluzione tecnologica – è scritto – ed è nostra responsabilità come leader diventare “Chief Learning Officers”, così da individuare le migliori soluzioni per integrare il lavoro umano con quello delle macchine». Certo per Manpower è un business, ma per la società tutta è un investimento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





94%

ASSUMERANNO

Sono le imprese italiane che faranno assunzioni secondo il sondaggio Manpower

84%

INVESTIRANNO

Sono le imprese che investiranno per aumentare le competenze dei propri addetti



Operai edili lavorano con un braccio robotico usato per posare con precisione il cemento

L'intervista / Riccardo Barberis

“Ma i lavoratori devono avere più formazione”

ADRIANO BONAFEDE, ROMA

Parla l'ad della filiale italiana della multinazionale: “Abbiamo delle riserve sul Decreto dignità, così non sarà utile”

ManpowerGroup ha appena presentato al Wef di Davos una **poderosa ricerca sui robot in azienda. Qual è il messaggio che emerge?**

«È importante porre in evidenza che “robotizzazione” non si traduce in perdita di posti di lavoro, ma nella necessità di reskilling e upskilling, cioè rinnovare e adeguare le competenze di chi già lavora e di chi deve entrare nel mondo del lavoro con programmi di formazione importanti e mirati. Nel 2011 solo il 20% delle imprese investiva in upskilling e nel 2018 siamo al 54%, quindi è una tendenza strutturale». Riccardo Barberis, ad di ManpowerGroup, realtà italiana di una delle più grandi multinazionali che operano nella gestione delle risorse umane, tra cui il lavoro temporaneo, parla della ricerca ma anche del Decreto dignità del Governo.

Le agenzie del lavoro hanno criticato il Decreto dignità. Cosa c'è di sbagliato?

«Ad esempio, il reinserimento della causale, cioè la necessità di dichiarare e motivare il rinnovo dopo 12 mesi, è qualcosa di cui non avevamo bisogno. Oggi il 30% dei

contratti “in somministrazione” (ovvero a tempo determinato) si trasforma in contratti a tempo indeterminato, il 15% sono persone che escono da irregolarità amministrative, il 40% sono giovani sotto i 25 anni. In sintesi: il lavoro stabile si costituisce con politiche economiche, industriali e attive, non con una legge che non tiene conto dei comportamenti e bisogni reali delle imprese».

Qual è la reazione del mercato al Decreto?

«Una parte delle imprese ha deciso di rinunciare a rinnovare i contratti. Dietro a questa misura c'è un'idea sbagliata che il lavoro si crei con le regole, invece che con politiche attive. Mi aspetterei, piuttosto, che si affrontasse con la stessa intensità il problema del lavoro nero, che si stima riguardi 3 milioni di persone che vale il 6% del Pil con 40 miliardi di minori incassi per lo Stato».

Che cosa si può fare per chi aveva un contratto temporaneo ed è stato lasciato a casa?

«Per queste persone comincia la ricerca di una nuova opportunità lavorativa. L'Italia ha tra i punti di forza i distretti industriali, e le agenzie per il lavoro come la nostra hanno la capacità di mettere insieme il territorio con le sue imprese locali e gli investimenti formativi, che oggi la scuola non è in grado di fornire. Noi auspichiamo una maggiore sussidiarietà tra politiche pubbliche e operatori sul territorio. In Italia vi sono 8.000 istituti tecnici rispetto agli 800.000 della Germania. Le agenzie per il lavoro possono giocare un ruolo fondamentale nell'incrocio domanda e offerta per sciogliere questo assurdo paradosso:

disoccupazione in crescita da una parte e imprese che non trovano le competenze dall'altra».

Non sembra esserci alcun progetto pubblico...

«L'attenzione allo sviluppo delle competenze deve essere parte integrante del sistema economico. Oggi è in atto una rivoluzione delle competenze: quello che sai oggi non ti serve più domani, con i cicli economici sempre più brevi e una competizione globale. L'industria 4.0 fa emergere quella che noi chiamiamo la “skill revolution”, mostrando come un certo tipo di abilità tecniche sia diventato obsoleto, mentre c'è bisogno di nuove competenze, un tempo non erano richieste per quel tipo di mansione. Questa è la vera sfida».

Il governo ha scelto di muoversi in autonomia potenziando quei centri per l'impiego che per la verità non hanno mai funzionato. Non vi ha consultato?

«Come Assolavoro (l'associazione delle agenzie per il lavoro, ndr) ci siamo incontrati con il governo il 4 gennaio e abbiamo espresso le nostre osservazioni. Pensiamo che non si debbano confondere le politiche di sostegno alla povertà con le politiche attive per il lavoro. La governance di questo provvedimento sui centri per l'impiego è totalmente pubblica, e anche il tema dei navigator è tutto da chiarire, compresa la forma giuridica. Inoltre, le incentivazioni sono previste solo per le assunzioni a tempo indeterminato, questo non coglie l'attuale congiuntura in cui le imprese per il reinserimento di lavoratori sono più orientate a contratti brevi a 3, 6 e 12 mesi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Jonas Prising,
presidente e ceo
Manpower



Riccardo Barberis
ad Manpower Italia



La visibilità online. Informazioni facili da reperire e aggiornate per intercettare i clienti che cercano risposte e contatti su internet

Professionisti e web, l'arte di farsi trovare

Pagina a cura di
Paola Parigi

Su internet oramai si eseguono ricerche continue su qualunque argomento. Google è il primo motore con circa 5 miliardi di ricerche al giorno, per il 63,4% digitate da un dispositivo mobile.

Si cercano informazioni per confrontare offerte sulla base di prezzo, recensioni e prossimità territoriale, prima dell'acquisto di beni o servizi. Si cercano anche notizie e approfondimenti per saziare la propria curiosità o risolvere un problema.

Alcune di queste ricerche potrebbero trovare risposte nei contenuti che un professionista può rendere disponibili su internet. L'interesse generato dalle cose scritte potrebbe trasformare l'utente in cliente almeno in alcuni casi.

Due tipi di domande

Le persone interessanti per un professionista appartengono a due categorie: nella prima stanno quelli che digitano il nome del professionista o il tipo di professionista di cui hanno bisogno e vogliono trovare maggiori informazioni sull'esperienza, la reputazione, il luogo di lavoro, i recapiti, le tariffe e altro ancora (la "domanda consapevole"); nella seconda quelli che hanno bisogno di informarsi su un tema che sta loro a cuore e casualmente intercettano i professionisti in qualità di autori dei contenuti pubblicati sul web (la "domanda latente").

La parola "domanda" è intesa nel senso opposto di "offerta" e l'incontro

tra le due è quello che normalmente definiamo mercato. Il bene scambiato in questo mercato è il mandato professionale. Questo però, a differenza del normale prodotto, consiste in un rapporto di natura fiduciaria anche se sempre più spesso i servizi offerti dagli studi professionali sono considerati fungibili da parte dei clienti.

Non sono fungibili però le consulenze su questioni complesse e in questi casi la ricerca su internet ha il potere di fornire (o meno), conferme della reputazione, credibilità e competenza del professionista che viene "trovato" per vie secondarie, inseguendo, ad esempio, contenuti riferibili all'argomento oggetto della ricerca.

È quindi parecchio più facile fornire risposta adeguata alla "domanda consapevole": è importante che le informazioni sul professionista siano facilmente reperibili negli snippet (anteprime) delle pagine e che non siano contraddittorie (ad esempio recapiti differenti), che consentano facilmente di entrare in contatto e che rassicurino dal punto di vista della competenza e affidabilità.

Se un utente cercasse ad esempio un avvocato divorzista nella propria città, sarebbe rassicurato dal trovare tra i primi risultati un sito istituzionale del legale, chiaro e semplice, con informazioni sull'attività, una foto sorridente accanto all'indirizzo e-mail e magari, oltre a questo risultato, anche un paio di articoli dello stesso avvocato pubblicati su un sito specializzato.

Se fosse una banca a cercare informazioni su uno specialista di cui ha avuto il nome da un advisor fi-

nanziario, sarebbe rassicurato nel trovare la sua pagina personale sul sito dello studio del quale è socio, con titoli e link a pubblicazioni e profilo LinkedIn nel quale spiccano numerose connessioni con comuni conoscenze, post e articoli pertinenti alla sua specializzazione.

Check periodico

Ripetere la ricerca sul proprio nome, di tanto in tanto, aiuta a verificare che tutti i risultati portino all'essenziale: recapiti aggiornati, fotografie di buona qualità e curricula recenti.

Il modo migliore per rispondere a queste ricerche con dati coerenti è dunque quello di avere un sito personale o una pagina personale sul sito dello studio, un corrispondente profilo LinkedIn aggiornato e un profilo Google My business.

Oltre alla pianificazione di uscite regolari di post e articoli per il costante aggiornamento di questi contenuti, occorre dotarsi di alcune competenze tecniche, ovvero conoscere qualche trucco del mestiere. La quantità di link e tag, la lunghezza dei contenuti, la scelta di titoli e la loro formattazione, come l'apposizione di riferimenti al nome del professionista e alle parole chiave utilizzate più frequentemente per le ricerche ne faciliteranno il reperimento.

La quantità di contenuti coerenti e correttamente indicizzati, peraltro, fornirà indirettamente la risposta giusta anche alla "domanda latente", fornendo risultati che evidenziano il professionista anche a tutti coloro che cercano informazioni sui suoi temi elettivi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**BREVITÀ E
INDICIZZAZIONE**

Va dosata la quantità di link negli articoli; i tag aiutano a farsi trovare dai motori di ricerca. Anche la titolazione aiuta a indicizzare le parole chiave

**INFORMAZIONI
VECCHIE**

Il professionista deve verificare spesso la propria presenza internet per non lasciare informazioni vecchie o contraddittorie

UNA STRATEGIA IN SEI MOSSE**1****Blog/sito personale o di studio**

Deve fornire le informazioni ufficiali e può funzionare come vera propria testata editoriale se l'attività di pubblicazione di articoli o video di approfondimento indicizzati è regolare.

2**Linkedin**

Consente di restare in contatto con clienti, attuali e potenziali, di rendere disponibile un curriculum online e di condividere tutti i contenuti prodotti per il blog.

3**Google my business**

Il servizio di Google funziona come un profilo social che si attiva a ogni ricerca corrispondente al nome dello studio e lo localizza sulle mappe di Google. Consente di avere informazioni di contatto, di pubblicare articoli e fotografie e anche di raccogliere recensioni dei clienti.

4**Facebook**

Permette di avere interazioni dirette con gli utenti e di pubblicizzare contenuti o eventi a costi contenuti e, ancora una volta, di condividere testi scritti per il blog per ottenere contatti e visualizzazioni.

5**Riviste**

Lo studio può pubblicare contenuti anche su riviste che vi siano interessate ottenendo così che la propria reputazione sia mediata e rinforzata da quella della testata.

6**Newsletter**

Nell'ottica di propagare il più possibile i contenuti dello studio, una regolare newsletter può rivelarsi molto efficace.

I motori di ricerca

Servizi ad hoc per potenziare la reputazione

La presenza su internet è considerata un effetto diretto e spontaneo di un'attività regolare di pubblicazione di contenuti coerenti con la propria attività, ma può essere, naturalmente, stimolata e amplificata attraverso vere e proprie campagne pubblicitarie e azioni mirate a migliorare il proprio posizionamento nelle pagine di risultato di Google, per ricerche con parole chiave pertinenti e indirizzate in maniera specifica ad aumentare la posizione nei confronti dei propri concorrenti.

Il web fornisce numerosi strumenti per riuscirci e consente naturalmente di misurare le proprie performance in rete, sia per monitorare la cosiddetta visibilità organica (ovvero i risultati raggiunti spontaneamente grazie alla quantità e qualità dei contenuti), sia per valutare le proprie campagne Seo (l'acronimo sta per Search engine optimization, cioè ottimizzazione per i motori di ricerca), ov-

vero l'insieme delle attività tecniche che consentono ai motori di ricerca di collegare il nome del professionista alle parole chiave pertinenti alle ricerche che potenzialmente lo riguardano.

Una "web reputation analysis" (analisi della reputazione online) affidata a uno specialista consente di analizzare preventivamente la propria posizione e di fornire spunti interessanti per migliorare.

È utilissima anche per fissare il punto "zero" in caso si stia per adottare una strategia di comunicazione su internet, così da misurarne correttamente i risultati in relazione al punto di partenza.

Grazie al servizio "Google analytics", che consente di misurare con una notevole precisione la quantità di visite al proprio sito, la provenienza, l'età dei visitatori, il genere, gli interessi, i contenuti visualizzati, i tempi di permanenza e gli indicatori di efficacia

della struttura del sito, come ad esempio gli indici di rimbalzo (l'abbandono della pagina per lentezza di caricamento o non pertinenza), si potranno valutare gli effetti delle campagne Seo.

Numerosi strumenti più basilari, adatti anche a utenti profani, consentono comunque di visualizzare le statistiche di visita, i documenti scaricati e numerose informazioni sul pubblico del sito.

Per quanto riguarda i social network, Facebook consente di conoscere i dati relativi alle inserzioni pubblicitarie (utilizzate ad esempio per promuovere eventi), mentre LinkedIn nella versione a pagamento (Premium) fornisce informazioni su chi ha visitato il profilo e consente così un'interazione diretta con il proprio pubblico e la formazione di una platea di seguaci ai quali continuare a rivolgersi con i propri contenuti.

Con Google analytics si misurano il numero di visitatori, i loro profili, i contenuti visualizzati e i tempi di permanenza

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Conta di più l'algoritmo o l'occhio dell'esperto? L'intelligenza artificiale nella ricerca dei talenti

I lavori ibridi



di **Martina Gianecchini***

La scorsa settimana milioni di telespettatori hanno seguito il Festival di Sanremo: tra facce più o meno note, è interessante notare come 7 dei 24 cantanti che si sono esibiti annoverassero nel loro curriculum la partecipazione a un talent show. I talent show rappresentano oggi uno dei canali principali per scoprire giovani artisti. Le giurie di questi programmi svolgono il ruolo di talent scout: esperti che grazie alla loro competenza e sensibilità riconoscono in giovani «diamanti grezzi» le caratteristiche distintive del grande artista. Ma nell'epoca dell'intelligenza artificiale, dobbiamo ancora affidarci all'esperienza degli scopritori di talenti o potremmo immaginarci un robot come prossimo giudice di X Factor, a fianco di Mara Maionchi?

L'utilizzo della tecnologia come strumento di supporto alla scoperta di giovani talenti, soprattutto in ambito sportivo, non è propriamente una novità. Gli amanti del cinema ricorderanno forse film come *L'arte di vincere* (2011) o *Di nuovo in gioco* (2012), nei quali si narra il conflitto tra la saggezza e l'intuito del vecchio talent scout e le fredde stime su vittorie, infortuni e prestazioni calcolate da giovani professionisti, assunti dalle squadre sportive per supportarli nella scelta dei giocatori da acquistare. Il primo di questi film, basato su una storia vera, mostra ad esempio come l'applicazione di tecniche statistiche (la cosiddetta *sabermetrica*) abbia rivoluzionato il baseball già dagli anni Ottanta. Oggi questi strumenti si sono affinati ed estesi ad altri ambiti, considerati distanti dalle tipiche aree di applicazione dell'automazione, dove il talento e la creatività (umana) vengono generalmente identificati come elementi necessari per la prestazione individuale. In ambito letterario, ad esempio, non solo sistemi di intelligenza artificiale sono in grado di scrivere libri (uno di questi, «La giornata in cui un computer scrive un romanzo», è arrivato in finale in un concorso di narrativa giapponese) ma alcuni scrittori utilizzano sistemi di *machine learning*, che li supportano nella scrittura e nello sviluppo delle trame dei loro romanzi. In ambito

musicale, già da una quindicina d'anni sono stati sviluppati dei software che, dopo essere stati «alimentati» con canzoni di successo, sono in grado di stimare (con una precisione di circa l'80%) la probabilità che un brano diventi una hit. La loro analisi si basa su algoritmi che riconoscono sequenze numeriche nelle melodie delle canzoni di successo. Sempre in ambito artistico, un quadro dipinto da un algoritmo, sviluppato a partire dall'analisi di oltre 15mila ritratti dipinti tra il XIV e il XX secolo, è stato recentemente battuto all'asta da Christie's per oltre 432mila dollari. Nell'industria televisiva e cinematografica, alcuni registi stanno pensando di coinvolgere sistemi di intelligenza artificiale come attori nei propri film. Tornando infine all'ambito sportivo, sono numerose le squadre di diverse discipline che hanno assunto figure professionali specializzate nello scouting basato sui big data: il flusso di informazioni che viene prodotto dalle prestazioni di giovani sportivi viene raccolto e analizzato al fine di stimare la probabilità che questi atleti diventino – domani – dei campioni. Possiamo quindi aggiungere quello del talent scout alla lista dei lavori in via di estinzione per effetto della tecnologia? I fenomeni illustrati suggeriscono che le professioni basate su creatività e intuito non stanno scomparendo ma piuttosto si stanno ibridando con la tecnologia. Nel caso specifico, il meccanismo che si realizza è quello che l'ultimo rapporto del World Economic Forum ha definito *augmentation* del lavoro, ovvero la possibilità di ottenere migliori prestazioni grazie al supporto della tecnologia che valorizza le caratteristiche e le abilità umane.

*Osservatorio professioni digitali
Università di Padova



LA NUOVA OCCUPAZIONE

Il lavoro cambia Dna Come usare il web per attirare l'attenzione

Con i giganti del web e l'industria 4.0, profili social sempre aggiornati e occhio ai dettagli

STRUMENTI

Oltre ai cacciatori di teste occhio ai dati su LinkedIn, Facebook e Instagram

SUL CAMPO

In Italia aumentano le partite Iva. I servizi delle agenzie interinali

Cinzia Meoni

■ Il lavoro, con contratti tradizionali, latita. Lo dicono i dati Istat da cui emerge l'aumento delle occupazioni precarie. In realtà i tassi di occupazione sono sostanzialmente stabili nel lungo termine (oggi il tasso si attesta al 58,8%, in aumento dello 0,1% sul 2017 e il dato più alto degli ultimi dieci anni, mentre nel 1960 il tasso aveva raggiunto il 58,2%), ma a cambiare sono i profili della popolazione considerata occupata. Ad aumentare infatti sono i lavoratori stagionali e le partite Iva.

Rilevazioni quantitative a parte, a essere però molto cambiata è anche la «qualità» del lavoro, cioè le mansioni più richieste. E uno dei treni che oggi non si può perdere è quello di prepararsi a rispondere alle esigenze dei giganti del web o della tecnologia. A partire dal quartetto tutto *made in Usa* - composto da Amazon, i Apple, Facebook e Google - sempre alla ricerca di idee per ampliare proprio raggio d'azione e cambiare il nostro modo di vivere, interagire e (soprattutto) fare acquisti. Senza contare che alle figure ricercate dai gruppi guidati da Jeff Bezos, Tim Cook, Mark Zuckerber o Sundar Pichai, si aggiungono quelle necessarie all'industria 4.0 e ai nuovi servizi finanziari catalogati come «fintech» che rappresentano il matrimonio appunto tra la finanza e la tecnologia.

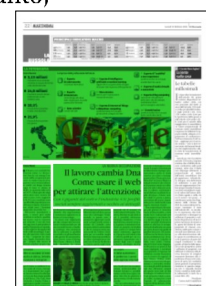
La stessa rete rappresenta per altro sempre più uno stru-

mento fondamentale per chi sta cercando lavoro o desidera cambiare. Uno strumento che va utilizzato in parallelo ai contatti con gli head hunter e alle agenzie di somministrazione lavoro come GiGroup, Man Power, Adecco o Randstad. Insomma, la caccia all'occupazione passa inevitabilmente dal web dove spesso vince chi si distingue. Fondamentale, in questo caso, è mantenere aggiornati e pertinenti i propri profili social, a iniziare da LinkedIn certo, ma senza tuttavia sottovalutare che le comunicazioni passano anche da Twitter e Instagram per cui sarebbe meglio eliminare dai propri profili post, video o immagini poco coerenti con il lavoro desiderato. La ricerca spazia sugli innumerevoli siti di annunci sul web (Indeed, Jobrapido, VivaStreet, Monster tra gli altri) su cui è possibile selezionare l'impiego desiderato e l'area di pertinenza. Questi stessi siti, in genere, consentono di caricare un proprio curriculum vitae, anche se è sempre bene tenere sottomano, aggiornato, il proprio curriculum vitae o i diversi profili per cui ci si ripropone (soprattutto con il passare degli anni è meglio evitare le «antologie» curriculari e focalizzarsi su una determinata professionalità) nel formato europeo e, possibilmente, anche una copia in inglese visto che la selezione è spesso estesa a livello internazionale.

Da non sottovalutare poi la lettera di presentazione che

dà modo di distinguersi motivando il proprio interesse per un determinato impiego e promuovendosi anche in modo creativo con video o montaggi particolari. È bene poi ricordarsi che l'accesso a Skype e a tutti gli strumenti che consentono di portare avanti un colloquio via web è dato per scontato. In ultimo, nonostante i social abbiano cambiato le regole del gioco, rimane sempre valido il «porta a porta», curriculum alla mano, soprattutto per le realtà locali come negozi, ristoranti e hotel.

Non sorprende poi che sempre più giovani si inventino nuove professionalità, a metà strada tra la tradizionale arte di arrangiarsi e un futuro dove a dettare legge è la rete in tutte le possibili declinazioni anche se, alla fine, le occupazioni più desiderate non sono poi tanto distanti da quelle di qualche decennio. Gli annunci di lavoro che hanno ricevuto più candidature tra i 12 milioni di utenti di LinkedIn in Italia, sono infatti: l'internship in Ferrari come Ingegnere Meccanico; un posto in Rai come impiegato o assistente ai programmi e l'ingresso nel redditizio mondo finanziario con la ricerca di organici di Bper Banca. D'altro canto,



l'ultima ricerca di InTribe presentata a novembre evidenzia come gli ambiti professionali che offriranno sempre più spazio sono tutti ad alta tecnologia. A risultare vincen-

ti nel prossimo futuro saranno infatti occupazioni come l'esperto di cybersecurity, l'esperto di blockchain e il data scientist.

LA FOTOGRAFIA

Così il lavoro

■ 3,13 milioni

I lavoratori con un contratto a termine, in crescita di 257mila unità alla fine del 2018

■ 14,8 milioni

I lavoratori assunti a tempo indeterminato, in calo di 88mila unità

■ 10,3%

Il tasso di disoccupazione in Italia a fine dicembre

■ 31,9%

Il tasso di disoccupazione tra i giovani



Fonte: Istat

La top ten delle professioni del futuro

1°. Esperto di cybersecurity
(sicurezza informatica)

2°. Esperto di blockchain
(la tecnologia alla base delle criptovalute, ma dalle potenzialità illimitate)

3°. Data scientist
(analisi dei dati)

4°. Esperto di intelligenza artificiale e machine learning
(figure che si occupano dello sviluppo di sistemi che imparano dall'esperienza)

5°. Meccatronico
(tecnico per l'automazione industriale evoluto)

6°. Esperto di Internet of Things e Ubiquitous computing
(professionalità che sviluppa gli strumenti collegati alla rete)

7°. Esperto di "usabilità" e user experience
(professionalità che sviluppa prodotti facili da usare)

8°. Esperto di realtà virtuale e aumentata

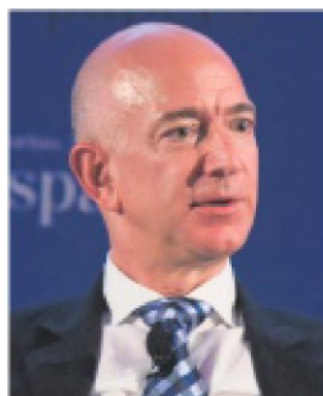
9°. Esperto di fog computing
(specialisti nella gestione della rete e che ad esempio monitorano i droni per le consegne a domicilio)

10°. Growth hacker
(professionalità che si occupa della crescita dei clienti)

Fonte: InTribe



L'EGO



GIGANTI A STELLE E STRISCE Da sinistra verso destra il numero uno di Amazon, Jeff Bezos e quello di Apple, Tim Cook

Il sondaggio

Notizie finanziarie vincono i media storici ma in versione "digital"

ARTURO ZAMPAGLIONE, NEW YORK**I siti di Bloomberg, Financial Times, Wall Street Journal, Bbc e altri nomi gloriosi sono considerati i più affidabili sia dagli analisti che dagli investitori: la sconfitta dei social**

Gestori di fondi, direttori finanziari, analisti di grandi gruppi e tutti i membri dell'*investment community* mondiale fanno sempre più affidamento sui media digitali: non solo per le ricerche di informazioni (98%), ma anche per delicate decisioni sugli investimenti (88%). Sul web gli operatori prediligono i motori di ricerca consolidati ma soprattutto i siti degli organi di informazione "storici" che si sono fatti una fama solida di affidabilità ben prima che cominciasse l'era digitale. Nomi come Bloomberg, Reuters, Financial Times, Wall Street Journal: affidabili erano prima, nell'era della carta e delle telescriventi, e affidabili sono oggi nell'era digitale. Novità ulteriore è che il digitale è in grado di veicolare direttamente le opinioni dei ceo. «È la sorpresa della nuova edizione della nostra "Digital investor survey"», spiega Marshall Manson, partner della Brunswick, il gruppo di consulenza e comunicazione con 23 uffici intorno al mondo, tra cui quello di Milano affidato a Alessandro Iozzia. Dopo aver lavorato per dieci anni nella campagne elettorali americane e responsabile ora da Londra delle operazioni di strategia digitale, Manson sbandiera i dati del sondaggio: l'anno scorso solo il 28% degli intervistati chiedeva di ricevere sul web gli input dei *chief executive*, mentre la percentuale è salita ora al 49, aprendo così una nuova sfida per il mondo della comunicazione. Si deve infatti attrezzare meglio per permettere ai dirigenti delle im-

prese di usare Twitter, LinkedIn e altri social media nel modo più efficiente.

TWEET PROVOCATORI

Significa che i top manager devono imitare i tweet provocatori di Donald Trump o quelli notturni di Elon Musk, fondatore della Tesla? «Non c'è dubbio che l'uso disinvolto dei social media aiuti il presidente sia nella lotta politica quotidiana, che nel mantenere un rapporto stretto con lo zoccolo duro dei suoi sostenitori». È altrettanto vero che, al di là dei sospetti di essere scritti sotto l'effetto di sostanze chimiche, i tweet sono serviti a Musk a diventare una star a Wall Street e nel mondo del business. Avverte Manson: «La strategia digitale dei ceo deve essere prudente, puntare all'efficienza del messaggio ed essere calibrata secondo il tipo di società e il tipo di utenti». Il capo di una multinazionale di prodotti a largo consumo tipo Unilever privilegia messaggi più istituzionali, mentre i responsabili di società più piccole si concentreranno su aspetti del business. Cambia anche la scelta del canale: LinkedIn è il più importante, ma Doug McMillon, 52 anni, di cui 4 come Ceo di Walmart, si serve di Instagram per comunicare con un milione e mezzo di dipendenti. Il sondaggio è stato effettuato a cavallo tra ottobre e novembre e ha riguardato un campione di 318 intervistati in Nord America (40%), Europa (40%) e Asia (20%). L'obiettivo è di individuare le specificità dell'*investment community*, spesso dimenticate nel mare di dati che arri-

vano dai consumatori di ogni tipo e da ogni angolo del mondo. Il campione si è concentrato su investitori della *buy-side* (soprattutto fondi di investimento) e analisti della *sell-side* per capire l'impatto sulle loro decisioni dei canali digitali (giornali, piattaforme, social).

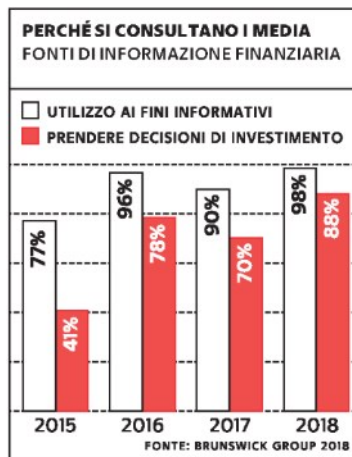
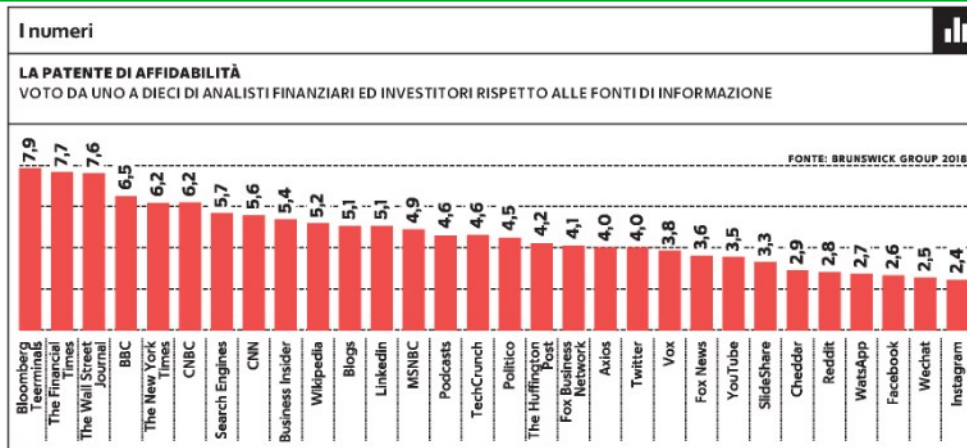
L'AUMENTO DELL'AUDIENCE

Gli investitori hanno aumentato considerevolmente l'uso di strumenti digitali per il loro lavoro: che in quattro anni è passato dal 77 al 98% per le ricerche generiche, e dal 41 all'88% per le scelte degli investimenti. I media digitali sono ormai un passaggio obbligato per tutti, accentuando le responsabilità dei responsabili della comunicazione all'interno di strutture aziendali. Gli investitori se ne servono per i fini più diversi: per seguire notizie di mercato (74% rispetto al 58 del 2015), per informazioni specifiche su una società (70%), per sapere che cosa dicono gli "attivisti" (46%) e i ceo (49%). Come era prevedibile, l'uso dei media digitali è ancora più diffuso tra le fasce più giovani degli investitori. Anche se i Podcast, Twitter e LinkedIn emergono, in aggiunta ai blog e ai motori di ricerca, come una fonte importante per le decisioni di investimento, la sfida della fiducia come si diceva viene ancora vinta da strumenti più tradizionali. A dispetto dell'onnipresenza di Facebook o WhatsApp, gli investitori continuano a fidarsi più dei terminali di Bloomberg, e di giornali e siti di storici organi di stampa, come la Bbc e il New York Times. E proprio il quotidiano



newyorkese ha sorpreso la settimana scorsa il mondo dei media annunciando il boom del suo business digitale, che ormai può contare su un fatturato di 709 milioni di dollari e su 3,4 milioni di abbonati mentre la pubblicità sulla carta stampata cala ancora.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



1 La sede principale di Bloomberg, al numero uno di Beacon Court a New York



Eresie digitali

SOCIAL NETWORK INAFFIDABILI: UN LIBRO DELL'AGCOM

di **Edoardo Segantini**

edoardo.segantini2@gmail.com

@SegantiniE

L'accesso ai mezzi d'informazione non è mai stato così alto: quattro persone su cinque usano le piattaforme digitali per informarsi. Internet è in ascesa, ma la televisione resta il mezzo più potente. E i quotidiani, benché consultati per informarsi ogni giorno solo da uno su cinque, guadagnano terreno. Le notizie false si diffondono capillarmente, spesso con impatti devastanti sugli orientamenti elettorali. Però è altrettanto forte la consapevolezza del pubblico — anche giovane — che i social network sono i mezzi di comunicazione meno affidabili. Questo è il quadro che emerge dal libro «Italiani alla fonte. Come, quanto e dove ci informiamo», realizzato dall'Autorità per le garanzie nelle Comunicazioni (Agcom) e pubblicato da Egea. Il nostro tempo ci regala un senso d'inaffidabilità, ma con un'importante distinzione: ai siti web dei vecchi media (giornali, radio, tivù) si attribuisce un'attendibilità che non si riconosce ai nuovi. Il pubblico più selettivo, per censo e istruzione,

cerca una chiarezza sulle fonti che il pubblico meno esigente non pretende, accontentandosi della gratuità. Vuole sapere chi dice cosa, perché, spinto da quali interessi. Il fatto significativo è che, grazie alla denuncia del fenomeno fake news, la qualità dell'informazione viene percepita come tema cruciale per la democrazia. Oggi più di ieri. Lo dimostra il diffondersi delle iniziative di fact-checking, il controllo sulla verità dei fatti, che i vecchi quotidiani, pur con i loro limiti, fanno per professione da sempre. Un altro segnale è l'emergere di iniziative come Storyful, una vera e propria agenzia d'intelligence che analizza i contenuti che girano sui social per capire e dare un senso a ciò che accade online. Questo è il bicchiere mezzo pieno. Il bicchiere mezzo vuoto è altrettanto chiaro: le iniziative contro le falsità digitali lanciate dall'Unione europea (ad esempio FactcheckEU o Com 236), così come i tavoli tecnici delle authority oppure i codici di autodisciplina di Google e Facebook non hanno dato finora dato i risultati sperati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DATAROOM 

Ci si può fidare del 5G cinese?

di **Milena Gabanelli**
e **Andrea Marinelli**

Mentre gli Stati Uniti accusano i cinesi di Huawei di spionaggio, noi gli stiamo affidando la rete ad altissima velocità. I rischi.

a pagina 21

DATAROOM

Possiamo fidarci della rete 5G cinese?

MENTRE GLI STATI UNITI ACCUSANO HUAWEI DI SPIONAGGIO,
NOI GLI STIAMO AFFIDANDO LA RETE AD ALTISSIMA VELOCITÀ
I RISCHI DI LASCIARE I NOSTRI DATI A UN PAESE NON DEMOCRATICO

di **Milena Gabanelli**
e **Andrea Marinelli**

Cagliari diventerà la prima smart city italiana grazie alle reti integrate, ma soprattutto grazie alla tecnologia Huawei. Parliamo del colosso cinese che dopo aver investito 20 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo, oggi è diventato leader mondiale nell'infrastruttura 5G, e la sta costruendo in tutti i Paesi. Vuol dire rete ad altissima velocità per la comunicazione mobile, connessione a droni, sensori, auto a guida autonoma, oltre che per la digitalizzazione di tutte le infrastrutture pubbliche: monitoraggio di ospedali, controllo del traffico, gestione dei rifiuti, riscaldamento e sicurezza.

La Cina, in questo campo, ha di fatto superato gli Stati Uniti. Secondo gli americani, però, l'hardware prodotto dai colossi asiatici delle comunicazioni Huawei e Zte potrebbe essere soggetto a manipolazioni del governo. Di accertato c'è il fatto che le aziende cinesi, anche quelle private, devono avere un rappresentante del partito comunista al pro-

prio interno e sono obbligate a rispondere al governo di Pechino. Il primo dicembre scorso, la direttrice finanziaria di Huawei Meng Wanzhou, figlia del fondatore Ren Zhengfei, è stata arrestata in Canada: gli Stati Uniti ne hanno chiesto l'estradizione e, a fine gennaio, hanno incriminato l'azienda per violazione delle sanzioni americane contro l'Iran e furto di segreti tecnologici. In sostanza, gli americani accusano l'azienda di Shenzhen di spionaggio. Zhengfei nega e prove concrete al momento non ci sono. Quello che è chiaro è che la guerra per la gestione dell'infrastruttura strategica del futuro è partita.



I timori sulla società

Trump sta scatenando una campagna contro Huawei e, mentre negli Stati Uniti da sempre è vietato l'uso della tecnologia cinese per le infrastrutture strategiche, altri Paesi ne stanno mettendo in dubbio la sicurezza. Australia e Nuova Zelanda hanno bloccato l'accesso alla tecnologia 5G cinese; il Regno Unito ha trovato falle nel sistema, ha chiesto garanzie tecniche anti-spionaggio e anti-blocco che però tardano ad arrivare e ormai sono ai ferri corti; il Giappone ha sospeso ogni acquisto da Huawei per le sue aziende pubbliche; la Germania ha chiesto all'azienda cinese garanzie per permetterle di partecipare all'asta 5G di marzo, mentre Angela Merkel ha espresso il timore che la società possa passare dati sensibili al governo cinese. Nel frattempo, a novembre l'Unione europea ha votato una legge che prevede uno screening degli investimenti diretti stranieri che possano mettere in pericolo la sicurezza, e il 7 gennaio l'università inglese di Oxford ha sospeso l'accettazione di fondi per la ricerca e donazioni filantropiche dal gruppo cinese.

Gli avvertimenti del Copasir

L'Italia, nonostante gli avvertimenti ricevuti dal Copasir negli ultimi dieci anni, ha invece messo le sue reti in mano all'azienda cinese, che offriva prodotti a costi estremamente bassi. «Già nel 2009 le agenzie di cybersicurezza mondiali avevano bandito Huawei dagli appalti per le infrastrutture critiche, mentre in Italia stava stringendo accordi con Telecom per sostituire Cisco», spiega al *Corriere della Sera* Giuseppe Esposito, ex vicepresidente del Comitato parlamentare per la sicurezza della Repubblica. «Mentre il prodotto di Cisco si sapeva com'era fatto, con la quantità di produzione messa in piedi da Huawei nessuno ha mai potuto controllare l'effettiva sicurezza». Persino la Panic Room di Palazzo Chigi, la stanza di massima sicurezza della presidenza del Consiglio, «passa attraverso due grandi nodi: il primo con i router di Tim, e quindi è fatto da Huawei», afferma Esposito.

Un mercato su cui investire

In Italia Huawei è attiva dal 2004, detiene un terzo del mercato degli smartphone e fattura 1,5 miliardi di euro. Il gruppo considera il nostro un Paese strategico in cui investire: 162 milioni di euro solo nel 2016. Oggi sta sviluppando la rete 5G a Milano e nell'area Bari-Matera, dove l'investimento è di 60 milioni; sta lavorando con 38 partner industriali e istituzionali per realizzare 41 progetti che vanno dalla sanità alla sicurezza, dalla sorveglianza all'energia, dai trasporti alle smart city; vanta accordi con Terna, Enel, Fastweb, Ferrovie dello Stato, Telecom e fornisce tecnologia a tutti i 16 mila uffici postali italiani. Finanzia anche due grandi centri di ricerca: uno a Segrate, specializzato sulle microonde alla base della tecnologia 5G, l'altro, inaugurato nel 2016, a Pula, in Sardegna dove ha investito 20 milioni per lo sviluppo del-

le smart city. Nel centro è operativo il primo super computer europeo per la gestione e il controllo di tutti i servizi del Comune di Cagliari: l'obiettivo è quello di trasformare la Sardegna nella prima «smart region». Fonti di intelligence riferiscono che la Sardegna è anche un osservatorio prezioso, ospitando basi militari ed essendo il luogo in cui si esercitano tutti i reparti Nato europei.

Le opposte strategie

L'Italia quindi lascia porte aperte al colosso cinese, mentre molti Paesi occidentali si stanno ponendo un problema: possiamo permetterci di lasciare tutti i nostri dati in gestione a un Paese non democratico? Per ottenerli, infatti, al governo di Pechino non serve passare dai vertici di un'azienda come Huawei, ma basta chiedere a un ingegnere tre livelli sotto la catena di comando di aprire una porta nel sistema. È esattamente quello che hanno sempre fatto gli americani, ed è per questo che hanno lanciato l'allarme. La differenza è che «spiano» all'interno di un'alleanza. «I cinesi sono la massima espressione della visione di lungo periodo, mentre l'Italia è la rappresentazione della politica del domani e deve capire quali sono gli asset chiave che il Paese deve gestire in nome di una convenienza di lunghissimo periodo», ci spiega il professor Giuliano Noci, ordinario di strategia e marketing al Politecnico di Milano e prorettore del Polo territoriale cinese.

Opportunità e regole

Huawei e Zte, oltretutto, investono molto in Italia anche perché il nostro Paese è debole sulla normativa 5G e, offrendo in cambio posti di lavoro, possono incidere sulla stesura delle regolamentazioni. «Se vogliamo che la Cina sia per noi una fonte di opportunità, dobbiamo muoverci urgentemente in due ambiti», afferma il professor Giovanni Andornino, specializzato in politica interna ed estera della Cina presso l'Università di Torino. «A livello nazionale serve reclutare giovani funzionari e manager esperti di Cina da inserire in tutti gli snodi-chiave dello Stato; a livello europeo, invece, l'Italia non potrà mai negoziare da pari con i cinesi. Bruxelles, invece, ha le leve per smuovere Pechino ed è proprio lì che l'Italia deve fare anzitutto la sua politica cinese». Che significa dettare qualche condizione, anziché subirle convinti magari di aver fatto un buon affare. Mettendo in conto che una eventuale esclusione del competitor cinese dalle gare consegna il mercato a Nokia ed Ericsson, che alzeranno i prezzi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Huawei in Italia



1/3

quota nel mercato degli smartphone



1,5 miliardi €
fatturato

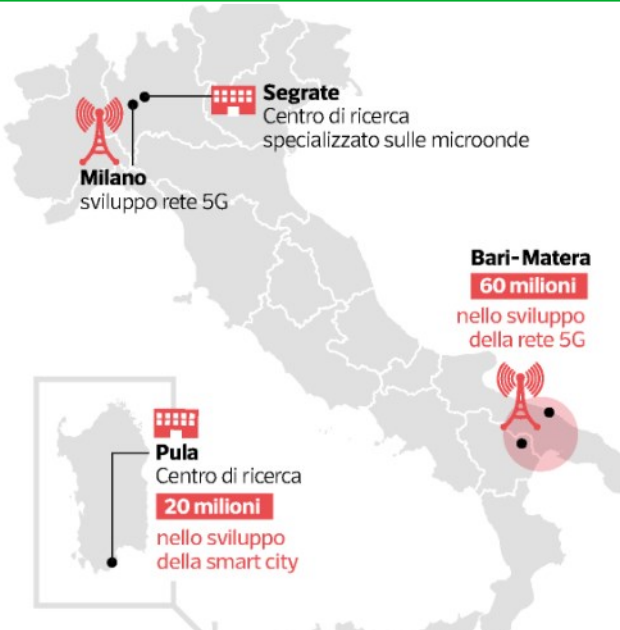


162 milioni €
investimenti sul territorio nel 2016



41

progetti in corso

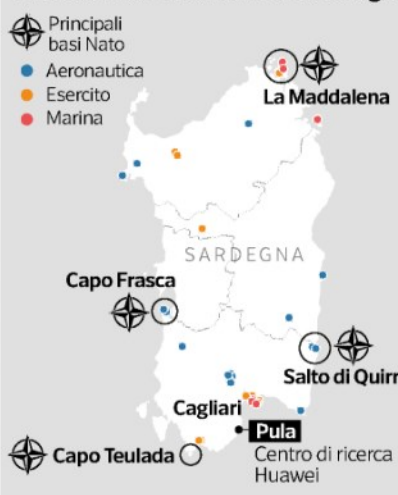


38
partner industriali e istituzionali



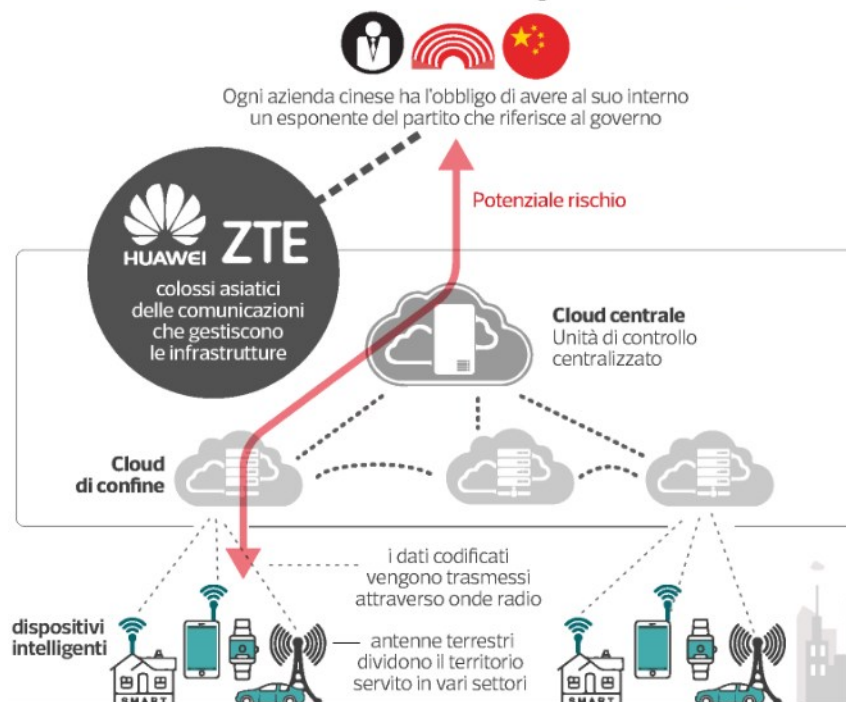
16 mila
uffici postali che utilizzano la sua tecnologia

Forze armate e basi Nato in Sardegna



Fonti: Ministero della Difesa e Regione Sardegna

Il sistema cinese: la relazione tra governo e aziende



«AIUTIAMO LE AZIENDE A RESTARE ITALIANE»

Con 1,4 miliardi sul piatto Maurizio Tamagnini è pronto per la missione del fondo Fsi: investire nelle imprese sane del Paese per non farle più scappare di **Alessandra Puato**

10

Ha chiuso la raccolta del fondo Fsi con fondazioni, grandi banche e investitori esteri come Tikehau. E ora vuole far crescere le buone società con i capitali privati. Segue il modello francese di aggregazioni nella moda, a cominciare da Missoni. E vuole replicare il successo di Sia a Crema. Perché, dice, è l'industria sana che ci salverà

MAURIZIO TAMAGNINI

SUL PIATTO CI SONO 1,4 MILIARDI AZIENDE, VI AIUTERÒ A RESTARE IN ITALIA

di **Alessandra Puato**

Il Paese «sta attraversando un momento non facilissimo, ma sono fiducioso perché le nostre aziende, l'azienda Italia esportatrice ci tirerà fuori dalla secca temporanea, come ha sempre fatto. Sono anche convinto che possiamo costruire un polo del lusso ispirandoci ai due grandi gruppi francesi (Lvmh e Kering, ndr.). Gli investimenti nel made in Italy di qualità possiamo farli noi, aiutiamo le aziende a restare italiane». Maurizio Tamagnini, 52 anni, riminese, tifoso e azionista a titolo personale del Milan, rilancia con discrete ambizioni.

È amministratore delegato di Fsi, il nuovo fondo deputato a investire nella crescita delle imprese (sane), evitando possibilmente che siano rilevate dagli stranieri. Obiettivo «a cinque anni»: la Borsa. Vicepresidente di Stmicroelectronics e consigliere dell'Harvard Cancer Center, oltre 20 anni in Merrill Lynch ed ex amministratore delegato del Fondo strategico italiano, ha una targa in ufficio: «Non temere, respira ampio, vedi grande e guarda lontano». Ha appena chiuso la raccolta di Fsi: «Siamo arrivati a 1,4 miliardi e possiamo toccare i 3 con i coinvestimenti. Abbiamo oltre 40 investitori, di cui 22 dipendenti e manager del fondo», lui compreso. Dice: «Investiamo nelle belle aziende italiane industriali e dei servizi con al-

meno 100 milioni di ricavi e piani coraggiosi di crescita. Siamo partner degli imprenditori che vogliono continuare a sviluppare le aziende e vogliamo aiutarli nel passaggio generazionale».

Ripartizione della raccolta: il 39% dagli investitori istituzionali italiani (fra cui Cdp, Cariplo e Crt); il 23% dagli istituzionali esteri (col Fondo europeo per gli investimenti e Tikehau); il 16% dai fondi sovrani (con il Kuwait); il 12% dalle banche (con Unicredit, Mediobanca, Intesa, Banco Bpm); l'8% dalle assicurazioni (con PosteVita); il 2% dai family office di grandi gruppi industriali europei.

Fsi ha compiuto il primo anno di attività, un quarto dei soldi è già stato usato. Quattro gli investimenti, finora: 99 milioni in Cedacri, informatica per le banche (27,1%); «Sarà la nuova Sia»; 70 milioni in Missoni (41,2%); fino a 200 in Adler, automotive (28,1%); 70 milioni in Lumson, packa-



ging per la cosmetica (35%). La società di gestione è al 51% del management (come di consuetudine e richiesto dagli investitori istituzionali), quota dove Tamagnini è il maggiore investitore; soci di minoranza sono Cdp (39%) e PosteVita (9,9%). La squadra è completata con 30 persone, fra cui i tre partner Barnaba Ravanne, capo degli investimenti, Marco Tugnolo e Carlo Moser.

Soddisfatto? Oltre un anno di lavoro...

«Sì, non abbiamo perso tempo. Abbiamo un portafoglio diversificato, proseguiamo. L'Italia vale l'11% del Pil dell'Ue a 28, il private equity il 6%. C'è margine per raddoppiare gli investimenti. E l'opportunità di fare crescere le buone imprese con capitale di rischio paziente che accompagni le famiglie industriali nella crescita, senza debito».

Fsi doveva essere il fondo dei fondi sovrani, alla sua fondazione. Ha cambiato missione?

«Abbiamo allargato ad altri. Siamo uno dei tre più grandi fondi per la crescita europei concentrati su un solo Paese. E abbiamo comunque fra gli investitori i grandi fondi sovrani orientali: Temasek di Singapore, Kia del Kuwait, Sofaz dell'Azerbaijan».

Vuole sempre costruire i campioni nazionali?

«Sì. Ci piace pensare di supportare l'orgoglio nazionale delle nostre imprese. Investiremo in aziende che possono rafforzarsi nelle loro nicchie di mercato, per accompagnarle alla crescita. Ci sono circa 3 mila imprese tra i 100 milioni e il miliardo di fatturato, almeno in 300 di queste vale la pena di investire. Abbiamo identificato i settori: tecnologia, beni di lusso e moda, cosmetica, alimentare, meccanica. Il 70% in media del fatturato del nostro portafoglio viene dall'estero».

I francesi sono forti nella moda...

«Ma un'azienda su quattro tra le 100 maggiori società del lusso è italiana. E fra quelle che crescono di più della moda, è italiana una su tre. Non è vero che l'Italia ha perso la possibilità di

fare un grande gruppo. Venite da noi, diciamo alle aziende. L'imprenditore italiano della moda è il più geniale e creativo. Sarebbe bello aggiungere a questa competenza managerialità e finanza, per replicare il modello francese».

Che farete dunque con Missoni?

«Coi suoi tessuti rafforza il made in Italy, ha una famiglia alla guida da tre generazioni. Con la nostra benzina può diventare un marchio globale».

Rimpiange di non avere avuto Versace?

«Siamo felicissimi con Missoni. E intendiamo accorpate aziende in cui l'imprenditore rimane come gestore importante, con progetti italiani e pazienti, di lungo periodo».

Perché avete investito in Cedacri, a Crema?

«Vogliamo costruire un gruppo da due o tre miliardi nell'information technology, come Atos in Francia o TSystems in Germania. In Italia la spesa in It è un terzo della media Ue e i giovani ingegneri italiani sono bravissimi. Faremo di Cedacri una nuova Sia. La società leader nei sistemi di pagamento in Europa, che abbiamo avuto la fortuna di promuovere, faceva 100 milioni di margine operativo lordo e ora quasi il triplo, è un gioiello italiano. Vediamo in Cedacri la stessa potenzialità. Con le banche italiane abbiamo identificato in pochi mesi il nuovo ceo, Corrado Sciolla. E favorito l'acquisizione di Oasi, leader nell'antiriciclaggio e nella reportistica bancaria. È solo l'inizio».

Perché l'industria della cosmetica?

«Più del 40% di packaging e miscele della cosmetica mondiale sono prodotti in Italia. In Lombardia ci sono decine di aziende di alta tecnologia e creatività, ma piccole. Tramite Lumson, che ha ricavi per soli 100 milioni ma è forte nel packaging, possiamo costruire un gruppo importante. Abbiamo anche lanciato con le associazioni confindustriali e la Fondazione Cariplo una scuola di alta specializzazione nella cosmetica, per qualificare i giovani. Ci sono migliaia di posti di lavoro disponibili che cercano qualifiche adeguate».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





MAURIZIO TAMAGNINI

Al vertice Maurizio Tamagnini, 52 anni, ceo del nuovo Fsi e, fino al 2017, del Fondo strategico italiano



Dispositivi Cuffie wireless che cancellano i rumori

Sono le prime cuffie wireless con cancellazione del rumore secondo tre modalità da selezionare via app: "Città" per attraversare la strada in modo sicuro; "Ufficio" per ascoltare quello che dicono le persone intorno a noi; "Flight" per annullare il rumore ambientale generato dai motori. Inoltre, hanno sensori che permettono di controllare la musica in modo intuitivo: quando si indossano si accendono riprendendo la riproduzione da dove era stata interrotta, quando si appendono al collo la musica va in pausa.

► Bowers&Wilkins PX

Prezzo: 399 euro

Giudizio: cuffie complete e "intelligenti"



Gadget Basta un clic e lo smartphone apre il cancello

IControl Solo è un dispositivo intelligente che trasforma lo smartphone in un telecomando apri-cancello. Basta duplicare il vecchio telecomando su questo device e scaricare la app IControl per poter aprire e chiudere cancelli, garage o altre porte basculanti con un semplice clic. Basta avvicinarsi a casa per ricevere automaticamente una notifica che, se toccata, funge da telecomando. Registra fino a quattro aperture diverse e può essere registrato su 10 smartphone.

► IControl Solo. Prezzo: 99 euro
Giudizio: un device utile per la famiglia per un unico "telecomando"



Navigatori Per non perdere la strada neanche in motorino

È il primo navigatore progettato specificamente per lo scooter. Montato sulla staffa dello specchietto, consente di visualizzare in un colpo d'occhio mappe e informazioni stradali senza distogliere lo sguardo dalla strada. Grazie alle istruzioni di navigazione dettagliata sul display non è necessario lo smartphone per ottenere ulteriori indicazioni. Utilizza inoltre il sistema audio del casco Bluetooth per ascoltare le istruzioni vocali.

► TomTom Vio. Prezzo: 169,90 euro

Giudizio: un navigatore efficiente per motociclisti, garantisce Tom Tom



App Ogni mese si stampano 45 foto gratis

Nonostante la fotografia digitale abbia ormai soppiantato quella analogica, le immagini stampate hanno conservato il loro fascino. FreePrints è un'applicazione che mette a disposizione la stampa gratuita di 45 fotografie al mese nel formato 10 x 15. Una volta selezionate le immagini da far stampare, l'unico costo da sostenere è quello per la spedizione e per l'imballaggio, che può andare da un minimo di 1,99 euro a un massimo di 5,99. Per gli altri formati è necessario sostenere costi aggiuntivi di stampa.

► Free Prints

Prezzo: app gratis per Android e iOS

Giudizio: una risorsa di cui tenere conto

