

## Rassegna del 11/03/2019

\*\*\*

L'Economia del Corriere della Sera	23	Nei negozi digitali paghi ora e ritiri più tardi	Cimpanelli Giulia	1
Repubblica Affari&Finanza	10	E-commerce, Rete padrona Il prezzo varia col reddito	Bonafede Adriano	3
L'Economia del Corriere del Mezzogiorno	10	Elastico e senza pregiudizi L'eCommerce è femminile	Cacace Paola	6
Corriere Imprese Nordest	29	Come ci si può difendere contro Alibaba o Amazon? La chiave è: reputazione	s.ma.	7
Repubblica Affari&Finanza	18	Zalando: "Partner delle griffe saremo la Netflix della moda"	Riva Gloria	8
Italia Oggi Sette	19	Spendere Meglio - Gift card da maneggiare con cura: sempre più diffuse, nascondono anche alcuni rischi. Meglio porre attenzione ad attivazione, scadenza e rimborsi - Gift card, maneggiare con cura	Greguoli Venini Irene	10
Fortune Italia	23	La shopping card che genera credito da spendere	Baldi Chiara	13
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	12	Il gruppo Kaleyra porta a Wall Street i servizi di messaggistica Made in Italy «All'avanguardia nell'home banking»	Balzarotti Luca	14
Repubblica Affari&Finanza	22	Market Place - I nostalgici del cash	Zampaglione Arturo	16
L'Economia del Corriere della Sera	26	L'Economia I nuovi Campioni - Internet delle cose e robot non sono più un optional	Pavanato Riccardo	17
Fortune Italia	22	La carica dei co-bot, i colleghi robot	Balena Carlotta	18
Corriere Imprese Nordest	29	Algoritmi e big data irrompono in tribunale: se un software ci dice come la pensa il giudice	Borsari Riccardo	19
Repubblica Affari&Finanza	32	"Industria 4.0 ed e-fattura così si rinnova il Paese"	Frollà Andrea	20
L'Economia del Corriere della Sera	14	Paolo Pandozy L'Italia è hi-tech «Assumiamo 600 giovani»	Righi Stefano	22
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	9	Intervista a Davide Possi - Piramis, fenomeno digitale «Soluzioni per i big delle tlc» - Industria 4.0 e 'Internet delle cose' Piramis Group cresce con l'hi-tech «Studiamo il business del futuro»	Ropa Andrea	25
Stampa	18	Tim, Vivendi contro Conti: "Non è indipendente"	L.For.	27
Repubblica Affari&Finanza	21	Cellnex, Wind3, F2i il mercato drizza le antenne	...	28
Repubblica Affari&Finanza	20	Inwit, intesa con Fs le torri in stazione - Inwit, intesa con Ferrovie le torri entrano in stazione	Carli Stefano	29
Repubblica Affari&Finanza	16	L'Alta Velocità dell'energia la Cina rincorre il Brasile	Formica Federico	32

# NEI NEGOZI DIGITALI PAGHI ORA E RITIRI PIÙ TARDI

Si fa shopping sul web e si ritira la spesa, con un codice, dopo il lavoro o la domenica in spazi speciali. È l'idea per unire online e acquisti fisici. Nuove leggi permettendo

**Coop testa il «clicca e prendi» Miroglio registra tutti i capi che ci si porta in camerino E Bershka usa gli specchi parlanti**

di **Giulia Cimpanelli**

**L**a nuova frontiera dei negozi è sempre più digitale. E i prodotti sempre più su misura: si entra, si prova un paio di scarpe e lo si personalizza con un configuratore, per poi farselo recapitare a casa. La spesa, poi, si fa online, ma si ritira al supermercato dopo il lavoro o la domenica. O meglio, una domenica ogni due, se la legge sulle aperture domenicali a settimane alterne passerà l'esame dell'Aula. «C'era stata una timida ripresa dei consumi, ma non eravamo ancora tornati ai valori precrisi — dice Valentina Pontiggia, direttore dell'Osservatorio innovazione digitale nel retail del Politecnico di Milano —. La norma, che prevede l'apertura per 26 domeniche su 52 e la chiusura degli esercizi commerciali nelle 12 festività nazionali, ridurrebbe le occasioni d'acquisto e metterebbe a dura prova i negozianti». Penalizzando anche l'e-commerce, perché vieta le consegne nei giorni festivi: «Il commercio elettronico è ormai un'opportunità per i negozianti che lo stanno integrando con lo shopping fisico». Coop sta sperimentando tra Lombardia e Liguria un particolare *click and collect*, clicca e ritira. «Abbiamo installato degli armadietti digitali a varie

temperature che possono contenere la spesa, dai surgelati ai prodotti da banco — dice Luca Setti, direttore Consumer electronics e e-commerce —. Il cliente acquista in Rete e poi, con un codice, ritira la spesa già pronta. Due obiettivi: accelerare i tempi e dare più informazioni sui prodotti». Per questo la catena sta sperimentando anche l'uso degli smartphone per il *self scanning*, la scansione dei codici dei prodotti con eventuale pagamento finale automatico; e dei monitor interattivi nei punti vendita. La spesa complessiva in digitale dei *top retailer* — i 300 maggiori dettaglianti italiani considerati dallo studio — è però ancora bassa: supera di poco, in media, l'1% del fatturato ed è passata dal 20% del totale degli investimenti annuali nel 2017 al 21% nel 2018.

«In Italia abbiamo circa due volte e mezzo le imprese commerciali del Regno Unito e 1,6 volte quelle della Germania, ma sono aziende più piccole — dice Pontiggia —. Qui, in media, un negozio ha tre dipendenti e fattura 300 mila euro l'anno, quando in Germania ha dieci dipendenti e genera circa 800 mila euro all'anno, il Regno Unito ha 13 persone con 1,25 milioni di ricavi. La frammentazione del commercio al dettaglio può condizionare l'innovazione digitale: servono più formazione e cultura sulle soluzioni che aiutano i piccoli».

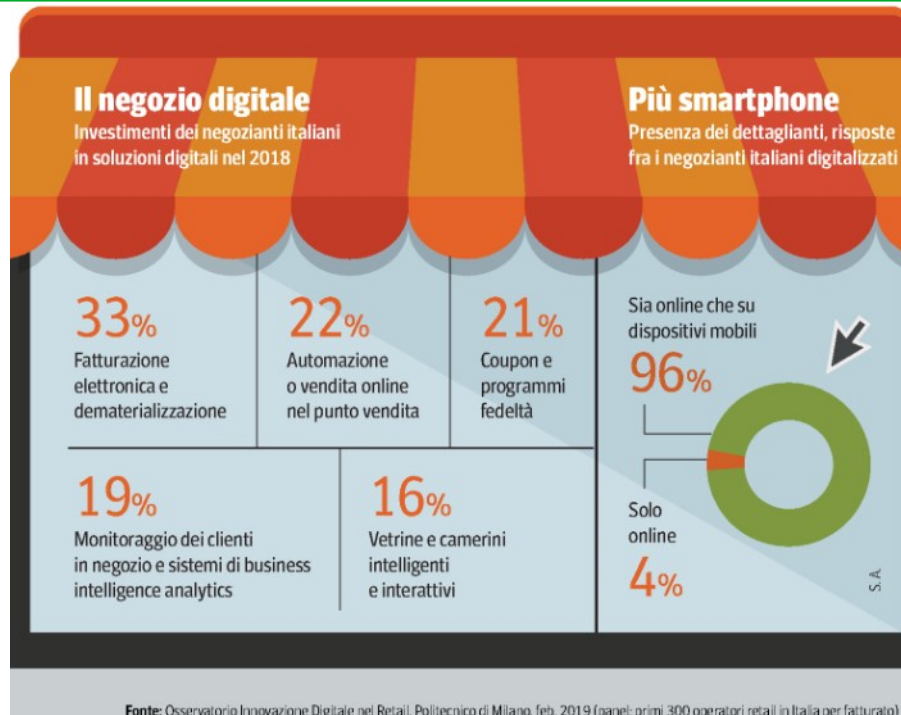
Secondo l'Osservatorio, gli investimenti digitali dei negozianti valgono in Italia un paio di miliardi e crescono del 15% all'anno. Dove si sono indirizzati nel 2018? Innanzitutto nei sistemi per accettare i pagamenti innovativi (33%), quindi nelle soluzioni a supporto della fatturazione elettronica (27%). Poi nei sistemi di cassa evoluti e nel *mobile pos* (24%); nell'automazione delle vendite tradizionali o nello sviluppo di quelle online in negozio (22%); e nei sistemi per l'accettazione di coupon e programmi fedeltà (21%). Fino al monitoraggio dei clienti in negozio (19%) e alle vetrine intelligenti (16%).

Nell'abbigliamento, Marina Militare ha



inaugurato un negozio con camerini intelligenti e chioschi digitali. Bershka ha ridisegnato lo shopping grazie all'utilizzo combinato di app e specchi smart (si cambia la taglia e il colore con un gesto). E Miroglio ha scelto l'innovazione dietro le quinte. «Ottimizziamo l'attività di negozio a favore del cliente finale — dice Leonardo Ranieri, capo del Miroglio innovation program —. Abbiamo taggato tutti i capi con l'etichetta elettronica Rfid, leggibile anche da lontano: consente di fare l'inventario di tutti i prodotti in pochi minuti passando una specie di pistola nell'aria, fa da anti-taccheggio senza pinze e porta logiche tipiche dell'e-commerce all'interno del negozio fisico». Un esempio? Consente di registrare i prodotti che il cliente porta in camerino e non compera, come nel carrello e-commerce: «Nel negozio non si tratterà di un problema estetico né di prezzo: probabilmente il capo non veste bene».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**L'inchiesta**

# E-commerce, Rete padrona Il prezzo varia col reddito

ADRIANO BONAFEDE, ROMA

L'intelligenza artificiale permette ai giganti del commercio online di identificare la capacità di spesa di ristretti gruppi di consumatori fino al singolo utente. Così ognuno avrà la tariffa più alta possibile. Allerta degli Antitrust

**L'opinione**

**Bisogna interrogarsi se il quadro giuridico attuale consenta di disciplinare adeguatamente il fenomeno dei Big data**

**LUCIANO DI VIA**  
PARTNER E RESPONSABILE  
ANTITRUST IN CLIFFORD CHANCE

**P**rezzi che salgono, scendono, risalgono, ridiscendono. A seconda delle settimane, dei giorni, persino delle ore e dei minuti. Internet ha abituato i consumatori di tutto il mondo a un continuo movimento dei prezzi. Chi non ha prenotato un albergo, un volo o acquistato un oggetto senza vedere queste montagne russe? Tutto questo è stato attribuito finora a una normale legge della domanda e dell'offerta: se prenoto con un certo anticipo un volo o un albergo, o compro prima un bene in esaurimento, dovrei ottenere un prezzo migliore. Se lo faccio all'ultimo momento, devo rassegnarmi a sborsare più soldi. Da qualche tempo a questa parte, però, questa classica teoria mostra la corda: è sempre più difficile far affari sul web.

L'impressione che hanno i consumatori, almeno i più avveduti che cercano sempre di strappare il miglior prezzo, non è soltanto un fatto soggettivo. C'è qualcosa di più. E non riguarda soltanto i siti alberghieri e di prenotazione aerea. Il comportamento dei commercianti online, a cominciare dai più grandi come Amazon, eBay o Alibaba, sta rapidamente cambiando. La direzione di marcia di questo processo non promette nulla di buono per i consumatori: secondo un *paper* dell'Unione europea, presentato a novembre scorso in un

convegno organizzato dall'Ocse, il timore è che i rivenditori online stiano sviluppando, grazie all'intelligenza artificiale, complicati algoritmi che, leggendo le tracce che lasciamo quando navighiamo su Internet (cookies) e unendole ad altre informazioni che possono acquistare da varie banche dati, sono in grado di identificare chi sta cercando di comprare qualcosa su Internet. Per arrivare a ritagliare un "prezzo personalizzato" su quel determinato utente. Inutile opporre il fatto che sul web si possono trovare i prezzi più vari: perché, come ha giustamente notato qualcuno, quando navighiamo su Internet siamo solo in due: noi e il nostro computer.

Cominciano tuttavia a esserci chiare evidenze di questa pratica. Una recente ricerca di Deloitte che ha coinvolto oltre 500 società ha mostrato che, fra le compagnie online che hanno adottato l'intelligenza artificiale con il fine di "personalizzare" i prezzi, il 40% lo ha poi effettivamente fatto. Inoltre una ricerca dell'Unione Europea ha mostrato che il 12% dei consumatori pensa di aver avuto una cattiva esperienza proprio in ordine ai prezzi personalizzati, percentuale che arriva al 20 tra coloro che dichiarano di avere una più chiara percezione di questi fatti. Un altro studio della Northeastern University del 2014 ha usato 300 account reali per testare la presenza di una discriminazione di prezzo in 16 fra i più popolari siti di e-commerce: tra questi ben 9 utilizzavano già elementi di personalizzazione. Un'altra inchiesta del New York Times ha verificato che i supermarket Safeway e Kroger praticavano prezzi più elevati ai clienti fidelizzati e più bassi agli altri.

**IL TIMORE DI UE E OCSE**

Il timore di una crescente personalizzazione dei prezzi è reale, e lo dimostra l'interesse della Ue e dell'Ocse a seguire l'evoluzione dei comportamenti dei rivenditori online.

Nel 2015 anche il presidente Obama aveva messo in piedi una commissione per studiare lo stesso fenomeno. Il fine di tutti questi tentativi di monitoraggio è di avvertire le autorità Antitrust che potrebbero presto essere messe in atto, se non lo sono già - tramite la via dei prezzi personalizzati - pratiche che riportano a comportamenti già sanzionabili dai nostri ordinamenti come l'*abuso di posizione dominante*, che avverrebbe quando un colosso dell'e-commerce sfrutta elementi della vita e dei comportamenti dei singoli che gli altri commercianti non hanno. «Il nuovo scenario tecnologico - spiega Luciano Di Via, partner e responsabile Antitrust presso lo studio legale Clifford Chance - rende possibile il fatto che taluno, grazie ai propri legittimi investimenti e alla propria capacità di sviluppo di nuove tecnologie, sia capace di comprendere la realtà in modo molto più veloce e completo rispetto agli operatori più tradizionali, avendo un importante vantaggio competitivo». Ma c'è di più: è anche ipotizzabile che, attraverso una reciproca lettura che i big dell'e-commerce fanno continuamente del processo di fissazione dei prezzi, avvengano delle collusioni tacite fra gli operatori. In questo modo, tutti i siti si allineerebbero contemporaneamente ai prezzi pensati per un certo individuo, lasciando quest'ultimo senza scampo

**UN MONDO ORWELLIANO**

Il mondo dell'e-commerce del futuro fa quindi paura. Assomiglia sempre di più all'universo concentra-



zionario di "1984" di George Orwell: nessuno può sfuggire al proprio destino di consumatore, se l'operatore acquisisce il profilo personalizzato di ciascuno di noi. La materia è così complessa e ingarbugliata, e correlata alla valutazione autonoma dell'intelligenza artificiale (quindi senza l'intervento umano), che il timore di tutti i governi, non soltanto europei, è che le autorità di controllo, in primis gli organismi Antitrust, non abbiano la capacità tecnica di star dietro a queste novità e soprattutto alla formidabile accelerazione degli eventi. «Bisogna interrogarsi - sostiene Di Via - se il quadro giuridico attuale consenta di disciplinare adeguatamente il fenomeno dei Big data. Ad oggi le principali forme di tutela sono affidate a set normativi di protezione dei dati personali del consumatore stesso e della concorrenza». Di certo oggi è difficile, per qualsiasi autorità, entrare

nei meandri dei complessi algoritmi che fissano continuamente i prezzi. «Inoltre - aggiunge Alessandro Nucara - direttore generale di Federalberghi - questi algoritmi sono anche dei "segreti industriali" che ogni operatore si tiene ben stretti, e con cui decide di volta in volta, nel campo delle prenotazioni alberghiere, di presentare una certa griglia di prezzi».

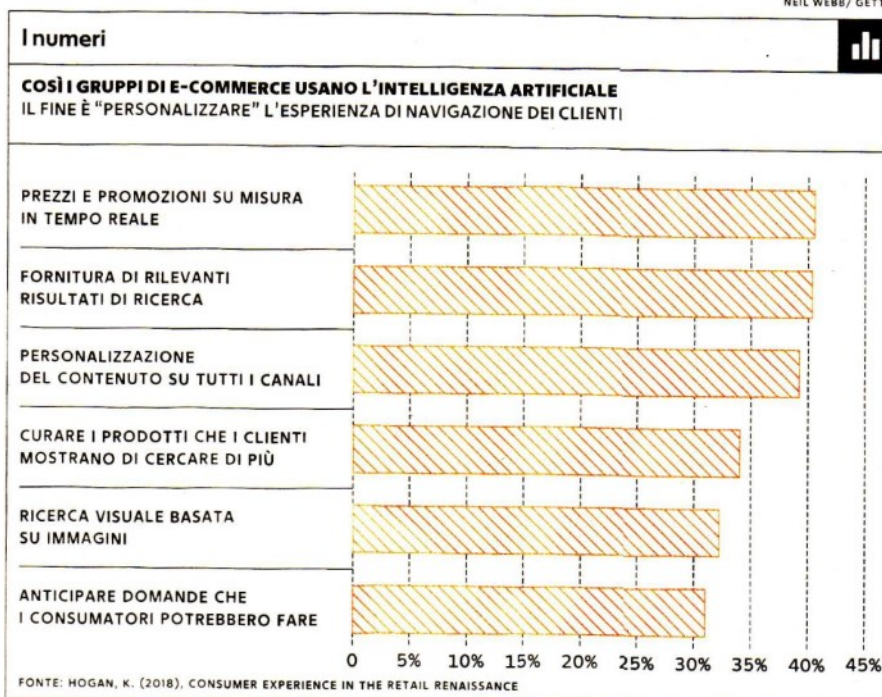
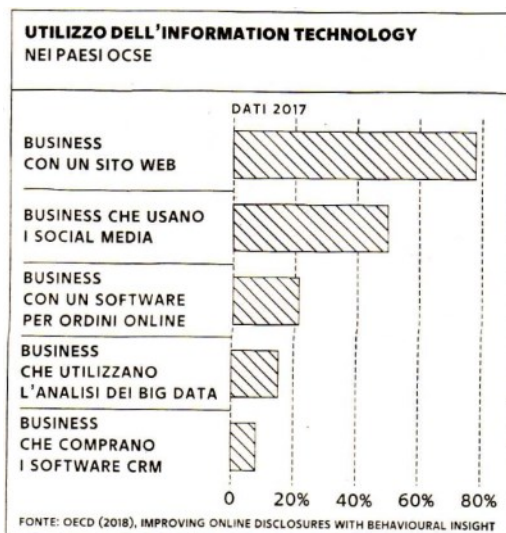
Diciamo la verità, comunque. Una qualche forma di discriminazione di prezzo è sempre esistita anche in passato fuori dal web. Con Internet, però, e con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, i "gruppi" si restringono sempre di più fino ad arrivare, teoricamente, alla singola persona. La quale si troverebbe così in trappola.

Ma chi ha meno pagherà meno? Non è detto. Secondo gli studi presentati al convegno dell'Ocse, con i prezzi personalizzati potrebbe teoricamente accadere anche l'opposto.

Soprattutto se i prodotti sono scarsi, gli algoritmi potrebbero avvantaggiare i clienti più ricchi in certe occasioni in cui sia necessario venderli rapidamente. Al contrario, la stessa la potrebbe decidere di presentare prezzi più elevati ai clienti meno abbienti, essendo considerati irrilevanti.

Alla fine, nell'era dei prezzi personalizzati, tutti sono candidati a pagare il più alto prezzo possibile. L'unico scudo potrà arrivare solo dalle autorità di vigilanza: «Una delle conclusioni dell'incontro di fine novembre - dice Antonio Capobianco, senior expert per la divisione Competition dell'Ocse - è che i diversi regolatori (autorità antitrust e di difesa dei consumatori) devono dotarsi di un coordinamento per intervenire sulle asimmetrie informative fra il sito di e-commerce e l'utente finale».

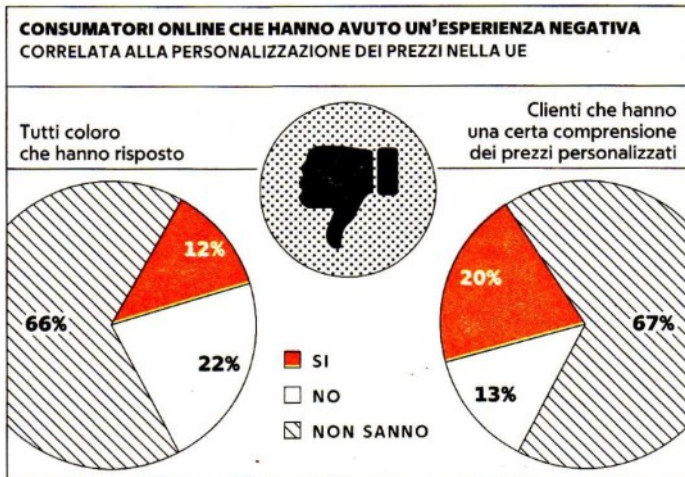
© RIPRODUZIONE RISERVATA



**85%**

**AUMENTO DEI PROFITTI**

Nel 2015 ZipRecruiter fece un esperimento: con i prezzi stabiliti da algoritmi basati sui dati dei clienti i profitti aumentavano dell'85%



**Focus**

**TRE GRADI**

In termini tecnici, la capacità di un commerciante online di proporre a un utente o a un ristrettissimo gruppo di utenti, grazie all'Intelligenza artificiale, il massimo prezzo possibile che questi sono disposti a spendere si definisce discriminazione di "terzo grado". Si parla invece di discriminazione di "secondo grado" quando i prezzi cambiano a seconda delle quantità acquistate. Come si vede, l'avanzamento della tecnologia e delle tecniche di profilazione dei clienti costituisce un palese rovesciamento delle promesse di Internet quando apparve. All'inizio, infatti, sembrava che la possibilità di confrontare i prezzi sul web avrebbe di fatto distrutto la competizione, allineando tutti i prezzi. Ora però, è chiaro che invece la discriminazione di prezzo, che c'è sempre stata, ritorna per vie impensabili e molto più subdole fino ad arrivare alla discriminazione perfetta. Sembra quasi una nemesi storica, che popone ai consumatori quella che era stata la promessa del comunismo secondo Karl Marx: a ciascuno secondo i suoi bisogni. Che adesso diventa un ben più angoscioso: a ciascuno secondo la sua massima capacità di spesa.



**Jeff Bezos,**  
fondatore  
e ad di Amazon



**Ed Bastian,**  
ceo  
di Delta Air Lines

# Elastico e senza pregiudizi L'eCommerce è femminile

Secondo una ricerca Ipsos per eBay il 51 per cento delle donne ritiene che il work-life balance sia un'opportunità, il 26 per cento trova nel mercato on line più libertà

L'esperienza di Maria Napolitano che vende ricambi per motori: in negozio era più difficile

di **Paola Cacace**

**D**onne ed eCommerce. Una lunga storia d'amore. A quanto pare il commercio online favorisce le imprese femminili e oltrepassa le barriere di genere aiutandole ad aver successo in settori ancora, purtroppo, considerati maschili. A dirlo è una ricerca condotta da Ipsos per eBay che ha mostrato che 1 donna su 3, tra quelle che vedono ancora pregiudizi nei confronti delle imprese femminili, ritiene che l'online sia la soluzione. L'indagine evidenzia la fiducia tra la popolazione femminile verso le opportunità offerte dal settore delle vendite online. Il 53% di loro ritiene che il maggior beneficio di chi ha un'attività online sia quello di conciliare più facilmente la vita familiare con quella lavorativa e il 25% vede l'online come un'opportunità per operare facilmente in qualunque settore e veder riconosciuta la propria professionalità. Numeri che sono confermati anche al Sud, dove il 51% delle donne ritiene che il work-life balance sia l'opportunità più importante offerta dall'eCommerce mentre il 26% vede il mercato online come un mezzo per operare in qualsiasi settore con professionalità, un dato più alto rispetto al centro (24%) e al Nord (23%). E in effetti sempre di più le donne che grazie all'online hanno avviato un'attività in settori ancora considerati lontani dall'imprenditoria femminile. Come la campana Maria Napolitano, 30 anni di Brusciano, titolare di «Moto Ricambi Europa» negozio eBay specializzato nella vendita di prodotti e ricambi per moto che commenta: «Credo che l'eCommerce abbia notevoli benefici per le donne, soprattutto per chi opera in settori tradizionalmente considerati maschili. Quando aiutavo mio fratello Andrea nel suo negozio di ricambi per moto, notavo scetticismo da parte di alcuni clienti sulla mia profes-

sionalità. E ancora oggi, forse, anche perché sono minuta, quando mi chiedono un carburatore o un pezzo di ricambio gli uomini mi guardano con un velo di stupore e scetticismo. Online, invece, il genere del venditore non è affatto preso in considerazione, dando libertà alle donne di esprimersi facilmente in qualsiasi settore». In effetti secondo i dati nonostante la maggioranza degli italiani non ritenga che vi siano settori off-limits per le donne, persiste ancora una certa resistenza nel vedere una donna impiegata in settori come ricambi auto e moto (30%), con il dato relativo al Sud che arriva al 35%, e bricolage e ferramenta (quasi il 20% sia a livello nazionale che al Meridione). Percezione confermata dal fatto che 4 italiane su 10 affermano come un'attività gestita da una donna subisca, a loro avviso, ancora dei pregiudizi. «Alle donne che hanno un'idea di business — continua Maria — consiglieri di buttarsi e sfruttare l'eCommerce per realizzarla. Settori meno battuti come quello dei ricambi e prodotti per moto offrono interessanti opportunità. È importante inoltre essere organizzati e preparati quando si decide di avviare un'attività online perché è un'ottima occasione di crescita. Per quanto mi riguarda? Gestisco io tutta la parte dell'eCommerce ed oggi eBay è la fetta più importante del nostro business e conta per il 60% della nostra attività. L'online ci ha aiutato moltissimo, permettendoci di arrivare comodamente a clienti sparsi in tutta la penisola mentre abbiamo iniziato anche a sviluppare la parte export. In definitiva il web è il luogo delle idee l'eCommerce rappresenta un enorme facilitatore per tutte quelle donne che hanno idee imprenditoriali, anche in settori meno tradizionali, come è stato per me».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Come ci si può difendere contro Alibaba o Amazon? La chiave è: **reputazione**

Transazioni economiche sul web: due dimostrazioni concrete del nuovo ruolo assunto dagli avvocati

Le insidie della rete sono più di quante si immagini, nelle transazioni economiche. Sia per le imprese, sia per i consumatori. Quanti si sono arresi davanti a un disagio riscontrato nello shopping on line? Magari per colpa di una t-shirt da 20 euro, spese di spedizione comprese, che arriva difettata o non arriva proprio. O si sono trovati sommersi da recensioni negative non giustificate che hanno portato alla chiusura di una pagina commerciale. Spesso, se i responsabili del portale non danno una risposta veloce ed efficiente, il cliente molla: è inutile imbarcarsi in una causa che può costare più di quell'oggetto acquistato con leggerezza.

Invece, i nuovi avvocati si battono proprio per tutti quei procedimenti lesivi, illegittimi o fraudolenti in rete. E ce la fanno, a vincere. Vincono per una causa più grande, che è quella di tanti piccoli Davide uniti contro un enorme, globale e invisibile (per quanto remunerativo e virtualmente presentissimo) Golia: il www.

Lo studio legale BM&A di Treviso ha creato una task force denominata «l'avvocato digitale», dieci persone fra soci e associati specializzati sulle tematiche legate all'economia digitale. Tra loro, due giovani legali raccontano le nuove realtà per gli avvocati del 2019: Valentina Morgante si occupa di soluzione delle controversie per aiutare i consumatori a ottenere giustizia sulle piccole transazioni; Francesco Foltran ha segnalato il colosso Amazon per prati-

che commerciali scorrette e per la sospensione di un account, con i relativi danni all'imprenditore.

Morgante ha cominciato studiando la Cina: «Nel distretto in cui si trova Alibaba - spiega -, uno dei più importanti portali al mondo, nell'agosto 2017 ha aperto la prima Corte civile on line che si occupa solo di controversie derivanti da transazioni o violazioni di copyright in rete. L'ha fortemente voluta il fondatore, perché ha capito che non è possibile portare i consumatori ad acquistare se non sono ragionevolmente certi che, ogni eventuale problema, sarà risolto. E per l'azienda significa garantire la propria web reputation».

Il commercio on line oggi è una delle principali forme di transazione quotidiana. «Oltre ai grandi ci sono anche molti piccoli che rendono sbilanciato il rapporto costi-benefici di una causa, o dell'invio di una lettera. Così il consumatore rinuncia. Io studio le modalità di soluzione più economiche, veloci e informali per essere convenienti anche sul piccolo valore. Le normative europee consentono di applicare soluzioni facili, accedere alle modalità alternative permette di avere giustizia attraverso strumenti flessibili. Spesso, si risolvono con un accordo tra le parti». Sfruttando l'elemento più importante della rete: la reputazione. «Un accordo elimina i feedback negativi, on line viene data evidenza che i claim sono stati risolti, dimostrando

l'affidabilità dell'operatore».

Francesco Foltran si occupa invece della tutela dell'imprenditore nei confronti delle piattaforme on line: «L'Unione Europea sta promuovendo una strategia per il mercato unico digitale, per favorire gli operatori economici nelle sempre più numerose transazioni su Amazon e Ebay, creando spazi per l'incontro. Ci siamo resi conto però che una simile piattaforma ha bisogno di tutela, perché rimane il rischio che, da un giorno all'altro, Amazon chiuda lo store di un operatore, sequestrandone gli incassi e bloccando il business». È successo a un imprenditore trevigiano, assistito dallo studio BM&A: «Il venditore ha segnalato Amazon per pratiche commerciali scorrette alla Commissione europea. L'account è stato sospeso: bastano cinque recensioni negative per il blocco dovuto al mancato rispetto dei requisiti qualitativi». Ma per Foltran può essere un caso di studio: «Questo sassolino, magari, riuscirà ad attivare dei procedimenti in Italia, bisogna essere battaglieri, la possibilità c'è, anche facendo massa». (s.ma.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Il piano

# Zalando: "Partner delle griffe saremo la Netflix della moda"

GLORIA RIVA, BERLINO

Il gruppo tedesco raddrizza in extremis i conti 2018 e lancia la sua nuova strategia: non solo negozio online ma piattaforma di servizi per i big del fashion. I piani al 2023

**S**fidante», ha usato questa parola Rubin Ritter, ad della tedesca Zalando, per descrivere il 2018. Più realisticamente è stato un anno da montagne russe, con ben due allarmi sugli utili lanciati nella seconda metà dell'anno e nuvole nere preannunciare sulla moda low cost online preannunciate dagli analisti di Morgan Stanley. «Crediamo che il mercato europeo dell'abbigliamento online sia a un punto di flessione. I giorni della crescita al 20% sono andati», hanno scritto quelli di Morgan Stanley meno di un mese fa, sulla base dei dati finanziari fino a quel momento disponibili. Poi, settimana scorsa, Zalando presenta i risultati del 2018 e prende tutti in contropiede, ribaltando ogni previsione. Certo, il 2018 è stato meno frizzante dell'anno precedente, più 20% contro il più 24% del 2017, ma comunque il fatturato di gruppo si attesta a 5,3 miliardi di euro, con un ebit rettificato di 173,4 milioni. E persino gli utili sono tornati in territorio positivo (51,2 milioni), rimediando al meno 5 milioni registrato nei primi nove mesi dell'anno. «Abbiamo concentrato i nostri sforzi nel quarto trimestre per terminare l'anno in maniera significativa. Questo risultato ci rende fiduciosi di aver attuato un piano efficace per la crescita nel lungo periodo», continua Ritter.

## I TEMPI CAMBIANO

Dunque, probabilmente l'osservazione di Stanley era azzeccata, effettivamente il tipico business della moda online non è più quello di

una volta, ma la tedesca Zalando, che è entrata da poco nel suo undicesimo anno di vita, è stata in grado di invertire la rotta. La nuova strategia è stata presentata a Berlino in occasione della pubblicazione dei dati finanziari 2018 e si basa su flessibilità e servizi premium per i clienti, ma soprattutto sulle potenzialità del business to business così da poter continuare a crescere a un ritmo del 20% l'anno almeno fino al 2024.

La prima azione è stata quella di rafforzare il board: accanto ai cofondatori Robert Gentz, David Schneider e Robin Ritter, che rispettivamente si occupano di marketing, offerta fashion e strategia, sono entrati nel management anche David Schröder e Jim Freeman. Il primo lavora nel gruppo da nove anni e avrà il compito di gestire le operazioni e la finanza, il secondo viene da Amazon ed è stato il responsabile del lancio e della crescita di Prime Video, ma ha anche avuto un ruolo chiave in Alexa ed Echo, e a Zalando si occuperà di sviluppo tecnologico.

## GLI STUDIOS DI BERLINO

Veniamo ora agli obiettivi: «Così come Netflix è leader nella tv digitale e Spotify lo è nella musica, noi puntiamo a esserlo nel fashion», racconta Ritter spiegando le strategie per arrivare a un giro d'affari di 20 miliardi di euro nel 2023. La strategia è rivoluzionaria e punta ad affiancare al negozio online una nuova area di business: i servizi ai brand della moda. «I brand faticano a raggiungere alti livelli di visibilità e proponiamo la nostra piattaforma come vetrina per le loro collezioni, ma offriamo anche un servizio marketing, occupandoci di tutta la parte commerciale e promozionale», spiega Gentz. L'obiettivo dei prossimi quattro anni è quello di trarre il 60% del volume d'affari dalle vendite ai clienti e il restante 40% dai servizi al cliente. A Berlino, infatti, la società possiede un gigantesco studio di produzione per la realizzazione di immagini, ma anche una struttura di 5 mila dipendenti, divisi in 12 edifici, che gestiscono l'intero business europeo.

Zalando punta dunque ad affiancare al proprio ruolo di intermediario, cioè di acquisto e rivendita di capi di abbigliamento, un lavoro in partnership con i brand. Ecco perché l'azienda ha deciso di puntare molto sulla parola "piattaforma" e sull'offerta di servizi. Il gruppo sta infatti mettendo a punto altri tre progetti. Il primo è una sperimentazione lanciata in Germania, e da poco anche in Italia e Francia, che si chiama Try first - pay later: è la possibilità di farsi spedire a casa abiti e scarpe, provarle, pagare ciò che si sceglie e rispedito indietro il resto. Il secondo è Zalando Plus, un servizio premium che dovrebbe costare circa 15 euro e che offrirebbe ai sottoscrittori una serie di servizi aggiuntivi e corsie preferenziali negli acquisti. Il terzo progetto è l'ingresso nel mondo del beauty. Il servizio era partito in via sperimentale in alcuni Paesi tra cui l'Italia. «A chi acquista un abito, Zalando proporrà in abbinamento l'outfit e quindi anche opzioni di trucco», spiega Luca Pretti, country manager per l'Italia e responsabile di tutto il sud Europa. «L'Italia è una nazione strategica per Zalando e infatti il gruppo ha deciso di investire su due poli logistici che si trovano fra Lombardia e Veneto. A regime, quando anche l'impianto di Verona sarà ultimato, avremo oltre 1500 dipendenti nelle due sedi, che forniranno anche la Spagna e l'Austria». Ma Zalando sta investendo molto su un algoritmo in grado di individuare con esattezza la giusta taglia di chi compra: «Per ora l'algoritmo incrocia i feedback delle modelle durante gli shooting e le informazioni che riguardano i resi», spiega Pretti. Ma in futuro l'analisi potrebbe essere personalizzata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Il centro logistico di Zalando a Erfurt, in Germania. In Italia il gruppo tedesco ha altri due centri logistici, attraverso cui serve le operazioni sui mercati spagnolo, italiano e austriaco



**Rubin Ritter**  
ceo di Zalando  
(strategie)



**David Schneider**  
ceo di Zalando  
(offerta fashion)



**Robert Gentz**  
ceo di Zalando  
(marketing)

**Spendere Meglio** - Gift card da maneggiare con cura: sempre più diffuse, nascondono anche alcuni rischi. Meglio porre attenzione ad attivazione, scadenza e rimborsi

*Greguoli Venini  
a pag. 19*

*Le carte regalo piacciono e crescono nei punti vendita, fisici e online. Ma è bene tutelarsi*

# Gift card, maneggiare con cura

## Attenzione all'attivazione, alla scadenza e ai rimborsi

**Convieni prestare attenzione anche alla modalità per esercitare il diritto di recesso, all'indicazione dei termini della garanzia legale e alla modalità di presentazione di un reclamo, alla possibilità di ricorrere in conciliazione**

**La gift card è una carta prepagata che incorpora del denaro che può essere speso all'interno dei punti vendita dell'azienda che l'ha emessa. A introdurre questo strumento in Italia, nel 2006, è stata Epipoli**

*Pagina a cura  
DI IRENE GREGUOLI VENINI*

**L**e gift card sono un fenomeno ormai piuttosto diffuso. È possibile trovarle in molti tipi di punti vendita: dalle librerie ai supermercati, profumerie, negozi di abbigliamento, di articoli per bambini, per animali domestici e siti di viaggi, per fare qualche esempio. Se queste carte, che contengono un importo massimo stabilito da spendere, rappresentano il sostituto moderno della vecchia busta con i soldi e possono essere una buona idea regalo, occorre prestare attenzione ad alcuni aspetti come le modalità e le tempistiche di attivazione, la scadenza e le eventuali proroghe, se l'importo è spendibile in più volte e anche online, in modo da non incorrere in spiacevoli sorprese.

**Carte regalo per ogni acquisto: dai libri ai cosmetici.** La gift card è una carta prepagata che incorpora del denaro che può essere speso all'interno dei punti vendita dell'azienda che l'ha emessa: dopo l'acquisto, la carta viene infatti attivata e da quel momento può essere usata per fare shopping, entro i limiti della

somma nominale, sia online sia nei negozi veri e propri a seconda dei casi.

A introdurre questo strumento in Italia, nel 2006, è stata **Epipoli**, azienda specializzata nel settore del prepagato, fondata nel 2000 da Gaetano Giannetto che, dal 2017, ha acquisito **Groupalia**, operatore di couponing. Oggi l'impresa vende le sue carte regalo in 50mila punti della grande distribuzione, come **Esselunga**, **Carrefour**, **Conad**, **il Gigante**, **Simply**, **Pam**, o in store multimediali, come **Feltrinelli** e **Mondadori**, e in molti negozi al dettaglio, e sono oltre 250 le aziende che trovano posto nel catalogo dell'azienda.

Ormai queste carte, infatti, sono diffuse in vari settori: oltre ai supermercati, ci sono diverse catene di abbigliamento che le offrono, per esempio **H&M** ne ha di utilizzabili nei negozi fisici del brand e sul sito web, disponibili in vari design e fantasie adatte a diverse occasioni, con valori variabili. Oppure c'è **Zara** che propone una e-card che si spedisce via email, valida in Italia in tutti i punti vendita Zara e su **Zara.com**, per un periodo di tre anni a partire dalla data di spedizione al destinatario. Altri marchi

che dispongono di questa opzione sono **Intimissimi**, **Calzedonia** e anche **Coin**, con carte da personalizzare per la ricorrenza cui sono destinate, dal compleanno a San Valentino, acquistabili sul web o nei negozi con una durata di sei mesi.

Anche nella cosmetica le gift card sono in voga: tra gli altri ci sono **Sephora**, che vende carte regalo con tre importi predefiniti a scelta (20, 40 o 80 euro), oppure **L'Erbolario**, con una proposta cumulabile, spendibile in più soluzioni in sei mesi.

Un altro ambito è poi l'elettronica di consumo: **MediaWorld** vende Easy-Gift, un buono spendibile in tutti i punti vendita (oltre che sull'e-commerce dell'azienda e anche per telefono), utilizzabile più volte in quanto dopo ogni spesa il credito viene scalato automaticamente; Unieuro invece ha una carta regalo con cui si può pagare qual-



siasi tipo di acquisto nei negozi dell'insegna aderenti all'iniziativa, non valida per lo shopping sul web, spendibile in un'unica soluzione (può quindi essere usata per un solo acquisto su uno scontrino minimo pari al valore della gift card fino a completo esaurimento).

Anche per quanto riguarda i viaggi il fenomeno sta prendendo piede. Tra gli altri c'è il motore di ricerca per voli **Volagratis** che ha una gift card **Volo**: si tratta di un buono (in tagli flessibili a partire da 50 euro fino a un massimo di 3 mila euro) per regalare un volo aereo lasciando a chi lo riceve la libertà di scegliere in fase di prenotazione le compagnia aerea (tra 400 sia di linea sia low cost), la destinazione, il numero di passeggeri e tutti gli altri dettagli della trasferta; il sito offre anche una carta **Vacanza & Hotel** per prenotare pacchetti volo più hotel o solo il soggiorno in albergo, scegliendo tra le opzioni presenti sul portale. Oppure ci sono le carte regalo di **lastminute.com**, che permette di donare voli in Italia o Europa, pacchetti che includono il volo e l'hotel, o soggiorni solo hotel e crociere, con la possibilità di acquistare buoni scegliendo tagli diversi. Sempre in quest'ambito, pure **Ryanair** ha dei voucher regalo che possono essere sfruttati per comprare qualsiasi volo del network della compagnia aerea, in 200 destinazioni.

Ci sono poi siti che aggregano gift card di diverse marche in vari settori: uno di questi è **Giftiamo** (www.giftiamo.com), attraverso cui è possibile inviare via email il buono, che il destinatario dovrà stampare e presentare in negozio o usare onli-

ne. Un'altra opzione è **My-GiftCard** (www.mygiftcard.it), brand di Epipoli che propone carte regalo sia in formato digitale (spedite quindi via email), sia fisico (in questo caso arrivano via posta o corriere), suddivise in settori tra cui abbigliamento e accessori, abbonamenti (per esempio a giornali e riviste), bellezza e salute, carburante, casa e arredamento, centri commerciali, cibo, viaggi ed esperienze, e così via.

**Le potenziali insidie.** In tutto ciò occorre stare attenti alle criticità che questi prodotti possono presentare. A mettere in luce la questione è **Adiconsum** (Associazione difesa consumatori e ambiente), che ha stilato una mini guida per tutelarsi soprattutto considerando che il fenomeno non è regolamentato.

Il consiglio è leggere bene le condizioni di utilizzo, prestando attenzione a vari elementi. Innanzitutto occorre capire quali sono le modalità di attivazione: per esempio se può avvenire online oppure no, e quando parte l'attivazione (quando si compra la carta o dal momento del primo acquisto). Un altro aspetto fondamentale è poi costituito dalla durata e dalla scadenza: è utile consultare il contratto per sapere se non ci sono limiti temporali o se c'è una durata di mesi o anni.

Anche la possibilità di rimborso deve essere consi-

derata, così come la proroga del tempo di validità: sul contratto dovrebbe essere riportato chiaramente cosa accade nel caso di non utilizzo nel tempo prestabilito o per il credito residuo, visto che possono esserci differenti soluzioni, ovvero il rimborso (in contanti o sotto forma di buono), la proroga della card o nessuna delle due cose.

Un altro fatto non secondario su cui è bene informarsi è se sia possibile spendere l'importo della card per diversi acquisti, fatti in momenti diversi, o se debba essere speso interamente in una sola volta, come in alcuni casi succede.

Conviene prestare attenzione anche alla modalità per esercitare il diritto di recesso, all'indicazione dei termini della garanzia legale e alla modalità di presentazione di un reclamo e della sua gestione, alla possibilità di

ricorrere in conciliazione in caso di contenzioso, verificando gli accordi presi con le associazioni consumatori, e all'indicazione del foro competente per dirimere le controversie (che deve essere quello di residenza del consumatore). Altri aspetti sono il cambio del prodotto e le spese di spedizione, i termini di consegna di ciò che si è comprato (nel caso l'utilizzo della card sia online) e il pagamento di eventuali penali.

—© Riproduzione riservata—■

## A cosa fare attenzione

La modalità di attivazione: può essere online oppure nel punto vendita

L'inizio dell'attivazione: a volte parte al momento dell'acquisto della carta, in altri casi dal momento del primo acquisto o dell'attivazione online

La scadenza: la durata può essere illimitata o può esserci una durata di giorni, mesi o anni

La possibilità di rimborso o di proroga in caso di non utilizzo

La possibilità di utilizzare l'importo caricato in più acquisti o tutto in un'unica soluzione

Le modalità per esercitare il diritto di recesso

L'indicazione dei termini della garanzia legale

La modalità di presentazione di un reclamo e della sua gestione

La possibilità di ricorrere in conciliazione in caso di contenzioso, verificando eventuali accordi presi con le associazioni consumatori

L'indicazione del foro competente per dirimere eventuali controversie che deve essere quello di residenza del consumatore

L'eventuale cambio del prodotto e le spese di spedizione

I termini di consegna del prodotto (nel caso l'utilizzo della card sia online)

Il pagamento di eventuali penali

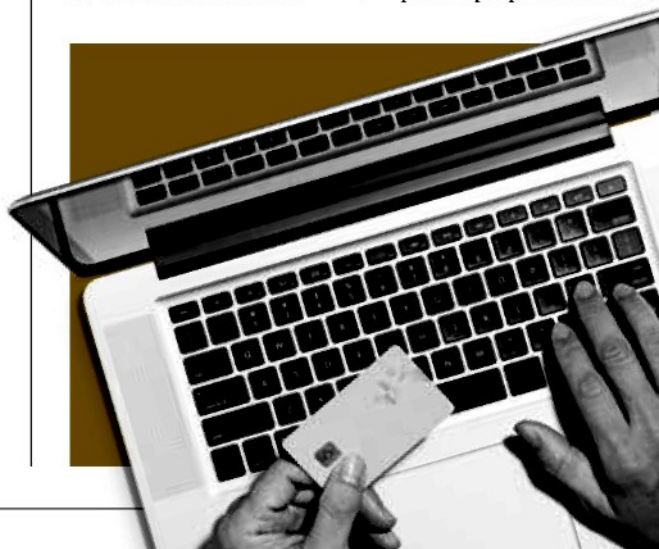
# La shopping card che genera credito da spendere

Il business di SixthContinent, piattaforma di social commerce di Chiara Baldi

**E-COMMERCE** SPENDERE SOLDI accumulandone altri da utilizzare per gli acquisti successivi. Se da un lato può sembrare il trionfo del capitalismo, dall'altro c'è chi basandosi su questa semplice intuizione è riuscito a creare una piattaforma su cui ogni giorno gli utenti iscritti guadagnano dai 20 ai 30 centesimi di euro senza aver comprato nulla. Si tratta di SixthContinent, piattaforma di social commerce nata nove anni fa ma lanciata in Italia solo nel 2018. A poco più di un anno, con 500 mila utenti in Italia, il fondatore Fabrizio Politi spiega cosa sono stati questi nove anni di lavoro. "In tutto questo tempo siamo riusciti a creare un meccanismo che diventasse subito scalabile, non siamo più una startup". E in effetti SixthContinent, il cui modello di business è 'disruptive' perché inesistente fino al momento in cui è nata, è passata da un fatturato di 3,2 mln di euro nel 2016 a 7 nel 2017 e 51 nel 2018. Ma, annuncia Politi, "nel 2019 arriveremo a fatturare circa 300 mln di euro. Non guardiamo al dato sui dodici mesi ma a quello di ogni singolo giorno perché il nostro è un business che quotidianamente aumenta la propria performance". E per il 2020 hanno già in mente un obiettivo chiaro: la quotazione al Nasdaq. Ma cos'è SixthContinent? E come funziona? Si tratta di una piattaforma online - di cui esiste anche una app per dispositivi Apple e, da metà febbraio, anche una per Android - su cui è possibile acquistare shopping card di 3 mila brand (tra cui Adidas, Amazon, Netflix, Ikea, Q8 e la stessa

Apple). Una volta acquistata la card, che permette di comprare buoni benzina, abiti, ricariche del cellulare e praticamente qualsiasi altro articolo si venda nei negozi classici, si può procedere ad acquistare il prodotto su un sito e-commerce. SixthContinent infatti vende solo shopping card e permette all'utente di accedere a agevolazioni sui pagamenti. "Ma attenzione a non chiamarli sconti - avverte Politi - poiché non lo sono: la nostra piattaforma aumenta il potere d'acquisto delle persone". E come? Attraverso

due modalità: in modo diretto, perché l'utente è invogliato a fare acquisti con le shopping card e per ogni acquisto riceve dei crediti spendibili per le transazioni successive. E poi in modo indiretto perché l'utente riceve ogni giorno tra i 20 e i 30 centesimi nel suo wallet digitale derivanti dagli acquisti di tutta la community. Oltre ai crediti poi ci sono i punti, che si guadagnano se si scrivono recensioni di quello che si compra. "L'unico vincolo che mettiamo è che ogni utente deve fare almeno un acquisto ogni 30 giorni, altrimenti perde i propri crediti".



# Il gruppo Kaleyra porta a Wall Street i servizi di messaggistica Made in Italy «All'avanguardia nell'home banking»

Kaleyra, gruppo nato in Italia e specializzato nella fornitura di servizi di messaggistica mobile, si quota a New York grazie a un'operazione di business combination con GigCapital

## I numeri del 2018

Nel 2018 Kaleyra ha fatturato 99,5 milioni di dollari e può contare su un team di oltre 230 persone, distribuite in 13 sedi in tutto il mondo

Luca Balzarotti  
MILANO

**I SERVIZI** di messaggistica mobile Made in Italy per banche e imprese sbarcano alla Borsa di New York. Il gruppo Kaleyra ha concluso un'operazione di business combination con la statunitense GigCapital, soggetto di private to public equity specializzato nel settore tecnologia, media e telecomunicazioni e già quotata. «New York è la scelta migliore per una società come la nostra che realizza piattaforme per la comunicazione mobile tra impresa e cliente. Anzi, l'unica possibile» – puntualizza Dario Calogero, ceo della «nuova» società – perché «non c'è nulla di peggio per chi vuole quotarsi di non avere competitor a cui paragonarsi», spiega il manager che vent'anni fa (1999) fondò a Milano Ubiquity, prima tappa della nascita di Kaleyra.

**OGGI** il gruppo gestisce, tramite una piattaforma sviluppata in Italia servizi di comunicazione integrata multicanale: messaggi, notifiche push, email, instant messaging, servizi voce e chatbot, l'assistenza tramite chat dove le domande degli utenti trovano risposte tramite algoritmi di intelligenza artificiale, simulando un vero dialogo con un assistente virtuale. In Italia, anzi «in Europa» – precisa Calogero – il mercato CPaaS (Communication Platform as a Service) - che abilita servizi di comunicazione attraverso piattaforme basate sul cloud computing - deve ancora decollare. Così per i pionieri del settore sembra esserci ancora una sola strada obbligata: New York. L'ingresso in Borsa sarà perfezionato nella seconda metà dell'anno, ultima tappa di una crescita partita e sviluppata in Italia e perfezionata all'estero.

**KALEYRA** è oggi infatti un raro esempio di tech Made in Italy cresciuto all'estero: l'arrivo in Svizzera nel 2016 e l'acquisizione di Solutions Infini, con sede centrale a Bangalore, nella 'Silicon Valley' d'India, sono stati i primi passi di un'espansione «che negli ultimi cinque anni ha avuto un'accelerazione importante», sottolinea Ca-

logero. Nel 2018 - anno dell'acquisizione di un'altra società del settore, la statunitense Hook Mobile - il gruppo ha raggiunto un fatturato di 99,5 milioni di dollari (che corrispondono a circa 97 milioni di euro) e può contare su un team di oltre 230 persone, distribuite in 13 sedi tra Europa, Asia, Medio Oriente e America del Nord. Kaleyra si rivolge a banche – «pesano il 55% del fatturato», precisa Calogero – e aziende di diverse dimensioni e settore di circa 200 Paesi di tutto il mondo (3mila clienti in tutto).

**«IN ITALIA** – puntualizza il ceo – l'utilizzo della moneta elettronica è poco diffuso rispetto ad altre realtà, come la Svezia, che si preparano a eliminare il contante nei pagamenti. Ma quanto a servizi legati alle banche, come l'home banking, chatbot, contact center, è uno dei Paesi più innovativi». Sul fronte dell'offerta, l'ultima novità di Kaleyra, presentato pochi giorni fa a Barcellona durante il Mobile World Congress, si chiama Hexa, una piattaforma cloud integrata di servizi sms e voce pensata in particolare per la piccola e media impresa e per le startup «per mettere a disposizione degli imprenditori una tecnologia di comunicazione innovativa e al tempo stesso semplice da utilizzare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





## Business combination

Kaleyra sbarcherà alla Borsa di New York grazie a una operazione di business combination con la società statunitense GigCapital, già quotato al Nyse

## Prospettive di sviluppo

L'operazione ha l'obiettivo di supportare sia la crescita organica sia quella strategica della nuova Kaleyra, soprattutto nel mercato statunitense

## L'offerta a banche e imprese

Kaleyra gestisce, tramite una piattaforma di proprietà sviluppata in Italia, servizi di comunicazione integrata multicanale per banche e imprese



«NEW YORK  
LA SCELTA  
MIGLIORE»

**Dario  
Calogero, Ceo  
della nuova  
Kaleyra**

Market Place

ARTURO ZAMPAGLIONE



# I nostalgici del cash

**F**iladelfia ha messo al bando i *cashless stores*, cioè gli esercizi commerciali che non accettano i contanti come metodo di pagamento. «È un comportamento discriminatorio nei confronti dei cittadini che non hanno carte di credito o conti in banca», hanno spiegato i consiglieri comunali della metropoli della Pennsylvania, votando a favore del provvedimento. Ma la decisione non è stata senza conseguenze e soprattutto lascia intravedere alcune resistenze nel cammino, forse ineluttabile, verso un mondo senza contanti. Il gruppo Amazon, che appare sempre più combattivo quando gli orientamenti a livello locale contrastano le sue strategie, ha avvertito che il divieto metterà in forse l'apertura a Filadelfia del nuovo "Go store", uno di quei tremila esercizi senza cassieri, senza cash, ma solo con sensori e pagamenti elettronici. Anche altre maxi-catene, come Starbucks (caffè) e Shake Shack (fast food), hanno avviato esperimenti nella medesima direzione. Il vantaggio per i clienti, spiegano, è non perdere tempo alla cassa. Per le società, ovviamente, c'è un risparmio in personale e nel non dover gestire monete e banconote. Da tempo il contante sta perdendo il suo ruolo, ma il fenomeno - secondo gli esperti - accelera. Secondo un sondaggio Pew, tre

americani su 10 non usano quasi mai il contante e il 76 per cento di quanti lo fanno, escono di casa con meno di 50 dollari nel portafoglio. Ovviamente sono i Millennials a spianare la strada all'uso quasi esclusivo di carte di credito, prepagate e pagamenti digitali come Apple Pay e altri *mobile wallet*, con pagamenti *contactless* sempre più diffusi. Le banche applaudono: perché nell'elettronica vedono una strada per risparmiare sui costi e accelerare la circolazione del denaro. Ma anche enti e aziende pubbliche si adeguano. A primavera la società che gestisce i trasporti pubblici dell'area metropolitana di New York (8,6 milioni di corse al giorno) comincerà a introdurre *mobile wallet* e carte *contactless* per i pagamenti. Qualcuno ipotizza che sarà un punto di non ritorno verso un mondo privo di contanti. Certo, in alcuni Paesi la diffusione dei pagamenti senza contatto sono molto diffusi: in Australia, Canada e Corea del Sud il 20 per cento degli acquisti al dettaglio viene fatto con questo metodo. E crescono in modo rapidissimo: nella sola Gran Bretagna l'aumento l'anno scorso è stato del 97 per cento. D'altra parte ci sono anche Paesi più affezionati al contante: come l'Italia (anche se le cose stanno cambiando). E ci sono città come Filadelfia che sollevano le problematiche sociali legate all'abbandono del cash.

[a.zampaglione@repubblica.it](mailto:a.zampaglione@repubblica.it)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I numeri**

## 30%

**DEGLI AMERICANI**

Tre su dieci non usano mai contanti, rivela un sondaggio Pew. Chi lo fa, quasi mai ha più di 50 dollari nel portafoglio



# L'Economia

## I NUOVI CAMPIONI

### Rivoluzioni di processo

## Internet delle cose e robot non sono più un optional

## Giù il fabbisogno di manodopera non qualificata, su la domanda di nuove competenze

di **Riccardo Pavanato\***

**S**e anni fa l'ingegnerizzazione di processo era un fattore distintivo tra i Champions, che ne facevano un'arma competitiva, oggi diventa la base fondamentale su cui le aziende migliori costruiscono la digitalizzazione dell'azienda. E se siamo d'accordo che quello dell'Industria 4.0 è un treno che non può essere perso, l'inevitabile investimento da fare in questo momento è quello in processi efficienti prima, e digitali poi.

Industria 4.0, digitalizzazione, Internet of things, big data sono termini che nel corso del tempo hanno fatto il loro ingresso praticamente in ogni azienda, ma che troppo spesso non vengono compresi appieno. Cerchiamo di fare chiarezza partendo da Industry 4.0.

È la quarta rivoluzione industriale dopo meccanizzazione, produzione «elettrificata» di massa e automazione, e prendiamo quegli elementi (le cosiddette «tecnologie abilitanti») che hanno più impatto sulla maggior parte delle imprese manifatturiere: *advanced manufacturing solutions* e *industrial internet of things*. Semplificando parecchio, il primo punto corrisponde all'evoluzione della robotica che, rispetto a quella della terza rivoluzione industriale, diventa più semplice (da programmare, installare, utilizzare, mantenere), più digitale e, soprattutto, non più antagonista ma collaborativa: uomini e macchine coesistono nello stesso ambiente produttivo e sono integrati,

sia in termini di processo che di collocazione spaziale.

Ciò chiaramente comporta un impatto non indifferente in termini sia organizzativi che culturali. Se la preoccupazione di molti è che i robot «rubino il lavoro» alle persone, le evidenze dimostrano qualcosa di diverso: il fabbisogno di manodopera non qualificata diminuisce, a favore di competenze più specializzate, meglio retribuite e non sempre facili da reperire nel mercato del lavoro, con buona pace di chi ritiene di automatizzare solo per ridurre il personale.

Con l'Internet delle cose industriale i processi (produttivi e non solo, compresi i prodotti finiti), diventano interconnessi tra loro e il resto dell'azienda, rendendo disponibili dati e informazioni per misurare e ottimizzare i processi stessi. In questo modo è possibile monitorare e migliorare anche l'utilizzo che viene fatto dei prodotti.

Sono opportunità enormi che comportano sfide e nascondono rischi: tra questi, organizzativamente parlando, quelli di risultare fenomenali acceleratori del processo. Accelerare un processo non ottimizzato, tuttavia, corrisponde a premere il pedale dell'acceleratore di un'auto lanciata contro il muro: lo schianto sarà rapido e inevitabile.

*\*Partner e amministratore delegato di Auxiell*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

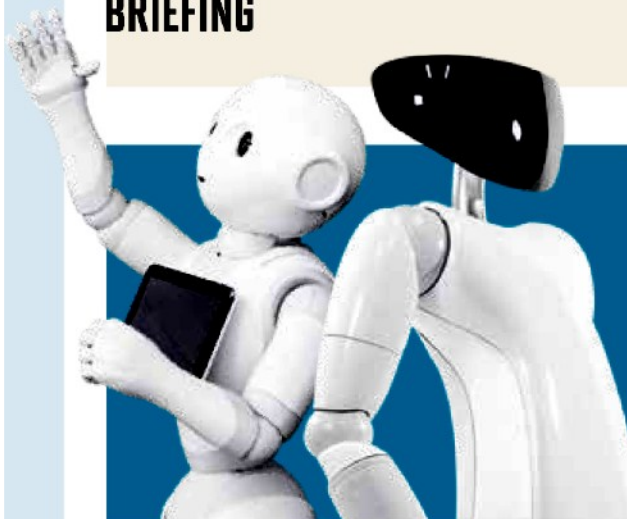


**Analisi**

Riccardo Pavanato



## BRIEFING



## La carica dei co-bot, i colleghi robot

L'esperienza di Konica Minolta all'ospedale 'Casa Sollievo della Sofferenza' di San Giovanni Rotondo di Carlotta Balena

## TECH

**UNO DEGLI ELEMENTI** che compongono l'architettura di quella che chiamiamo 'industria 4.0' è l'introduzione negli ambienti lavorativi di co-bot, ovvero di robot collaborativi. Rispetto alle macchine tradizionali, i co-bot sono pensati per lavorare fianco a fianco dell'uomo, che sia un operaio in fabbrica oppure un infermiere in corsia. È quello che sta succedendo presso l'ospedale 'Casa Sollievo della Sofferenza' a San Giovanni Rotondo, in provincia di Foggia. Qui, infatti, è in atto la sperimentazione dell'umanoide R1 e del robot Pepper, che affiancheranno medici e infermieri in attività minori, che richiedono, però, precisione e dispendio di tempo. R1 è stato progettato dall'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova (IIT), in collaborazione con il laboratorio di ricerca di Roma di Konica Minolta, la multinazionale giapponese che ha di recente aperto un centro di ricerca a Roma nei settori dell'Intelligenza Artificiale e della robotica distribuita. Pepper, invece, è sviluppato dalla giapponese SoftBank. Nello scorso autunno è stato svolto un test pilota, durante il quale i due robot sono stati impiegati per monitorare le stanze dell'ospedale, oppure, nel caso di R1, per accompagnare i pazienti a fare analisi e terapie. Il robot R1 riconosce oggetti e persone ed è capace di interagire con pazienti e medici portando a termine i suoi compiti in maniera autonoma. Francesco Puja, Research specialist for distributed robotics del laboratorio di Roma di Konica Minolta, spiega a Fortune Italia quali sono le sue caratteristiche: "All'interno degli

**Il robot Pepper, sviluppato dalla casa giapponese SoftBank (sinistra); il robot R-1 progettato dall'istituto italiano di Tecnologia di Genova (destra)**

ospedali, Konica Minolta sta introducendo diversi sistemi robotici per servizi di assistenza, con caratteristiche e capacità differenti. Il nostro obiettivo è offrire a medici e infermieri dispositivi che diano loro un aiuto per quelle attività di minore complessità professionale ma che richiedono un elevato investimento di tempo e risorse. I robot con meno potenza di calcolo potranno essere utilizzati per monitorare gli ambienti, per accompagnare i pazienti nei piccoli spostamenti di routine e per individuare situazioni di rischio. I robot più complessi potranno svolgere compiti più difficili: interagire con i pazienti, capirne le emozioni, raccogliere e analizzare grandi quantità di dati clinici e dare supporto diagnostico al personale medico e infermieristico. In questo modo si crea una rete di sistemi robotici intelligenti, capaci di offrire servizi cognitivi che diminuiranno lo stress causato da attività lunghe e ripetitive e consentiranno al personale medico e infermieristico di avere più tempo da dedicare alla cura e al benessere del paziente".

## Professionisti 4.0

di **Riccardo Borsari**

## Algoritmi e big data irrompono in tribunale: se un software ci dice come la pensa il giudice

**C**omponente essenziale dell'agire imprenditoriale è la calcolabilità, la possibilità per l'imprenditore di conoscere le conseguenze, (anche) in termini giuridici, delle proprie scelte nonché i rischi, più o meno elevati, a esse correlati (Max Weber docet). Sulla calcolabilità incide in misura importante la prevedibilità delle decisioni giurisprudenziali, che attraversa, come noto, uno stato di profonda crisi. Occorre ricordare che al nostro sistema è estraneo il principio del precedente vincolante, anche se interventi legislativi abbastanza recenti si sono avviati verso un temperamento di detto principio. Inoltre, rispetto ai sistemi anglosassoni, risulta molto complesso individuare il principio o la norma che possa risolvere il caso oggetto di indagine: un principio di diritto affermato in un caso simile, a prima vista risolutivo, spesso a seguito dell'analisi della fattispecie concreta si rivela, per la caratteristiche intrinseche del nostro universo, inconferente e, quindi, inutilizzabile. In ogni caso, è la configurazione del nostro sistema a rendere complesso e, dunque, a non incentivare una cultura «piena» del precedente: i giudici e i pubblici ministeri sovente non conoscono l'esito dei procedimenti che loro stessi hanno trattato né il relativo tasso di riforma o resistenza nelle fasi o gradi successivi. L'imprevedibilità delle decisioni comporta d'altro canto un accesso massivo alla giustizia; tale circostanza ha condotto alla diffusione dei primissimi progetti di «giurisprudenza predittiva», cui, ad esempio, la Corte d'Appello di Venezia ha dedicato una sezione del proprio sito internet ufficiale. L'obiettivo è rendere noto l'orientamento della Corte e dei Tribunali del circondario in relazione a talune delle più diffuse e rilevanti questioni giuridiche, offrendo non solo agli avvocati ma, anzitutto, ai cittadini uno strumento per conoscere in anticipo il pensiero dei giudici territoriali. In questo panorama gli algoritmi si candidano a occupare uno spazio di crescente utilità, anzitutto al fine di ottimizzare i massimari giurisprudenziali, che consentono la ricerca di precedenti mediante parole chiave. Peraltro il futuro della giustizia digitale appare caratterizzato da algoritmi che non si limitano a raccogliere

e razionalizzare i contenuti, bensì consentono di operare valutazioni più articolate e sofisticate sulla base di risultati ottenuti utilizzando i big data. Con tale espressione si intendono, infatti, le ingenti quantità di dati che provengono da una serie di fonti diverse e che sono oggetto di trattamento automatizzato mediante algoritmi informatici e tecniche avanzate di trattamento dei dati, al fine di individuare correlazioni, tendenze o modelli: l'associazione e il trattamento di big data consente di ottenere risultati connotati da complessità.

Algoritmi di questo genere sono stati ad esempio sviluppati negli Stati Uniti per (letteralmente) profilare i giudici: il software Ravel Law (USA) promette di far conoscere a fondo ogni giudice, statale o federale. Tramite le judge analytics di Ravel è possibile, infatti, digitare il nome di un giudice americano e apprendere decisioni, precedenti, citazioni, scritti, opinioni e, addirittura, verificare quali siano le argomentazioni che trova più persuasive e che hanno, quindi, più chances di venire accolte. In Francia è stata poi implementata (a uso degli avvocati) la piattaforma Predictice, che – mediante l'aggregazione di metadati – calcola la probabilità statistica di successo della causa, l'ammontare dei risarcimenti ottenuti in contenziosi simili e gli argomenti su cui conviene insistere. I potenziali effetti, in termini di calcolabilità delle conseguenze giuridiche dell'agire umano e imprenditoriale, si prospettano, insomma, dirompenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Il colloquio/Andrea Rangone**

# “Industria 4.0 ed e-fattura così si rinnova il Paese”

**ANDREA FROLLÀ, ROMA**

**Per il ceo di Digital360 “i politici, oltre agli incentivi, dovrebbero utilizzare di più gli obblighi di legge sul fronte digitale per promuoverne lo sviluppo”**

**I**ncentivi e coercizione sono due leve politiche concrete con pro e contro. Io sono tra coloro che esortano i politici a utilizzare maggiormente la leva coercitiva sul fronte digitale, anche se so che non è una strada facile da perseguire quando si cerca il consenso». A sostenere la possibilità di utilizzare anche gli obblighi normativi per favorire l'innovazione di imprese, PA e istituzioni italiane è Andrea Rangone, fondatore e ceo di Digital360. Il numero uno del gruppo specializzato nella trasformazione digitale di imprese e PA è un paladino storico e particolarmente agguerrito della digitalizzazione, tanto da aver scelto a cavallo tra 2015 e 2016 di mettere in pausa gli impegni accademici da professore di Business strategy ed e-business del Politecnico di Milano per fare lo “startupper”. Definizione che Rangone non disdegna affatto. E che anzi, spiega, rappresenta l'approccio migliore per competere nell'era 4.0.

**UN ANNO DA RICORDARE**

Il 2018 dell'economia digitale italiana sarà ricordato soprattutto per due fronti caldi: la messa a regime del piano industria 4.0 e l'avvicinamento all'obbligo di fatturazione elettronica. Due modelli di spinta all'innovazione che esprimono paradigmi profondamente diversi: da un lato l'incentivo, dall'altro la coercizione. «Entrambi hanno vantaggi e svantaggi. Gli incentivi del Piano imprese 4.0 sono stati un successo e rappresentano un esempio virtuoso di come la

politica possa attivare misure stimolanti per l'economia, spingendo le aziende a investire». La fatturazione elettronica è una leva differente, puntualizza il ceo di Digital360: «Obbligare le aziende e i cittadini a svolgere attività digitali è comunque una strada corretta che favorisce una maggiore sensibilità: all'inizio tanti player ci vedranno un mero obbligo ma una volta a regime si capirà che i benefici sono davvero tanti». Più che nella scelta del modello migliore, secondo Rangone il problema è nell'approccio all'innovazione. «C'è una barriera culturale che frena le imprese, dimostrata da un fatto: una volta che si prova uno strumento digitale, quasi mai si torna indietro. Noi stessi ci stiamo posizionando come un laboratorio di innovazione. Vogliamo diventare una “data company” e stiamo sperimentando in tante aree, dal marketing all'advisory».

Il numero uno di Digital360 predilige il bicchiere mezzo pieno. E ciò vale anche sul fronte startup, nonostante il ritardo storico dell'ecosistema italiano. «Dalla fine degli anni '90 la Spagna, la Francia e la Germania hanno gettato solide fondamenta. L'Italia fino al 2012 se n'è completamente dimenticata, quindi non possiamo nemmeno fare paragoni. Eppure, i segnali positivi ci sono: tra il 2017 e il 2018 sono più che raddoppiati gli investimenti in startup fino a quota 700 milioni. Sono ancora pochi ma rappresentano un esame passato. Ci sono inoltre più fondi internazionali che investono in Italia e più realtà come Moneyfarm e MotorK, in grado di chiudere round da decine di milioni. Forse le grandi aziende sono ancora poco attente, ma anche la loro sensibilità sta aumentando».

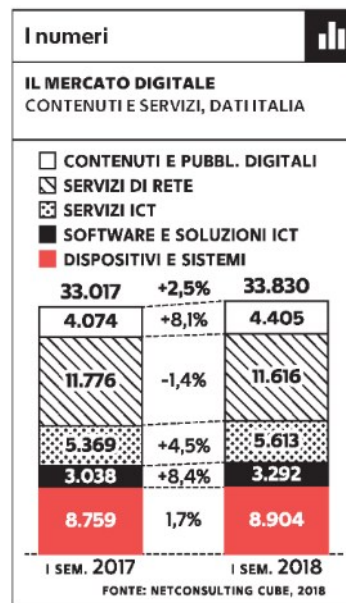
**NON ABBASSARE LA GUARDIA**

La vera sfida, sostiene l'esperto, è non abbassare la guardia: «Dobbiamo prepararci alla rivoluzione dell'intelligenza artificiale perché la Cina e gli Stati Uniti si stanno preparando per anticipare i prossimi 30 anni. Anche noi, come europei e italiani, dobbiamo muoverci. Altrimenti ci ritroveremo nel passato quando saremo nel futuro. E

sarà fondamentale mantenere i riflettori accesi su industria 4.0, e-fattura, startup e PA digitale».

Proprio nella PA c'è stato nel corso del 2018 un doppio cambio importante ai vertici dell'Agid e del Team per la trasformazione digitale, con Teresa Alvaro e Luca Attias chiamati a raccogliere le eredità di Antonio Samaritani e Diego Piacentini. «Occorre gestire il cambiamento anche nella PA, dalla formazione alla sensibilizzazione, partendo dal basso. Bisogna coinvolgere la massa cercando di dare più forza al responsabile della digitalizzazione nella Pubblica amministrazione. In ogni PA - conclude Rangone - servirebbe un pivot dell'innovazione, cioè una figura preposta internamente in grado di attuare anche un reale processo di change management».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1

1 Il progetto Industria 4.0 ha portato le aziende ad ammodernarsi tecnologicamente



**Andrea Rangone**  
ceo Digital360

## ENGINEERING



# L'ITALIA È HI-TECH «ASSUMIAMO 600 GIOVANI»

Il polo italiano della tecnologia è cresciuto del 17 per cento nel 2018 a 1,18 miliardi di fatturato. Soluzioni per le banche e la Difesa degli Stati Uniti. Ma anche per i vigneti in Valle d'Aosta

di **Stefano Righi**

**F**ate che i giovani vadano a lui. Nell'Italia della disoccupazione, dove chi ha tra i 16 e i 35 anni non riesce a trovare un impiego in un caso su tre (il 33% della forza lavoro è a spasso) questo signore di 68 anni, con un insistente accento romano nonostante si professi da vent'anni varesino, continua ad assumere.

Paolo Pandozy, *ceo* di Engineering, nel 2018, al netto delle aziende acquisite, ha assunto 906 persone, per la maggior parte neolaureati, età media 33 anni. Nei primi sei mesi del 2019 ha programmato 500 ulteriori assunzioni. Ma ancora non bastano. «Stiamo assumendone altri 100 per la cybersecurity», dice Pandozy, che è a capo di uno dei colossi mondiali della trasformazione digitale. Il gruppo, con una quarantina di sedi italiane, a cui si aggiungono realtà importanti in Brasile e negli Stati Uniti e le sedi in Germania, Spagna e Serbia, sviluppa

software. Di ogni tipo. Si va dai programmi per la Difesa del governo americano, alle soluzioni per l'agricoltura di precisione presentate di recente in Valle d'Aosta, dove la cantina Maison Anselmet ha intrapreso con decisione la strada della *smart agriculture*.

## Algoritmi

A capo di un'azienda che nel 2018 ha fatturato 1.180 milioni di euro, in crescita del 17 per cento rispetto al 2017, Pandozy quando ti guarda intuisce che ti sta trasformando in un algoritmo. Niente di più. Ed è quello che la sua società sa fare meglio. Tradurre in linguaggio digitale ogni aspetto della realtà attuale. Engineering fa questo, digitalizza in ogni settore di attività.

La società nasce nel 1980 a Padova, in corso Stati Uniti, da un'idea del professor Mario Volpato con il nome di

Cerved Engineering e qualche anno dopo si trasferisce a Roma. Pandozy, dopo una laurea in Ingegneria elettronica nella capitale (tesi sui Multiprocessori), arriva che l'avventura è appena iniziata: 1981. Non se ne andrà mai, scalando tutte le posizioni aziendali e lavorando al fianco di Michele Cinaglia, uno dei due fondatori (l'altro fu Rosario Amodeo), che ancor oggi è in azienda con il ruolo di presidente e azionista (8 per cento del capitale), mentre due fondi di investimento si dividono equamente il restante 92 per cento dell'azionariato:



Apax e Nb Renaissance.

«In Italia l'industria della tecnologia è all'avanguardia — dice Pandozy —, il settore privato ha sviluppato soluzioni straordinariamente efficienti, anche in aree molto *old economy*, come nel comparto delle banche, che si sono rinnovate sulla spinta del digitale. C'è un ritardo nella Pubblica amministrazione, perché non basta digitalizzarsi: se non si cambiano le regole attuali si rende solo digitale un processo inefficiente. Ma nel complesso si è fatto molto, anche nella cablatura del Paese. Il problema è un altro: il *recruiting*, che rischia di fermare la nostra crescita. Perché l'occupazione è il vero tema, mancano profili qualificati, mancano laureati nell'area Stem (Scienze, tecnologia, engineering e matematica). C'è proprio un problema numerico, servono più università, specialmente al Sud. Stiamo vivendo uno straordinario momento di cambiamento, ma rischiamo di non avere la forza per sfruttare tutte le opportunità che abbiamo davanti. È un periodo davvero esaltante per la tecnologia, dobbiamo avere il coraggio e la forza per sfruttarlo».

Appassionato di ciclismo, a cui dedica la maggior parte del suo tempo libero scalando le prealpi varesine, Pandozy ha recentemente scoperto il fascino della storia. Probabilmente una vocazione indotta dal luogo di nascita, Anzio e sviluppata dopo il trasferimento a Varese, nel quartiere

Biumo, dove il 26 maggio 1859 Garibaldi, alla guida dei Cacciatori delle Alpi, sconfisse la divisione Urban dell'esercito austriaco. Era la Seconda guerra di indipendenza italiana.

Molto testardo («è la mia miglior qualità») e timidissimo («il mio peggior difetto»), oggi a Roma (dove Fim, Fiom e Uilm hanno proclamato uno sciopero sul premio di risultato) riunirà 2.500 dipendenti al Parco della Musica per fare il punto su un anno straordinario: l'ebitda, il risultato lordo, è cresciuto del 21 per cento, passando dai 122,5 milioni di euro del 2017 ai 147 milioni del 2018. Un'accelerazione che lascia intravedere la possibilità di quotazione per un gruppo che ha due fondi padroni del capitale. «Per una società come Engineering — dice Pandozy — con un azionariato così strutturato, l'ipotesi della Borsa è un'opzione. Ma quello che sottolineano gli esperti è che questo non è il momento giusto. Starà agli azionisti prendere le loro decisioni, quel che è certo è che la società può ancora crescere molto. Siamo davvero alla vigilia di una rivoluzione tecnologica».

## Accelerazioni

L'arrivo della tecnologia 5G cambierà molte cose, sarà uno straordinario acceleratore. «Molti pensano — spiega Pandozy — sia una semplice evoluzione, invece c'è un inganno nel no-

me, perché non c'è continuità con le reti precedenti, le 3G, 4G. Se ci fosse un rapporto dovrebbe chiamarsi per lo meno 15G e permetterà la realizzazione di progetti per ora solo immaginati. Tecnicamente, la riduzione del tempo di latenza che sarà consentita dalle infrastrutture 5G permetterà la guida automatica delle automobili con un livello di sicurezza oggi non immaginabile. Lo sviluppo dell'Internet delle cose (Iot) realizzerà poi alcune delle visioni che resero celebri Isaac Asimov: i sistemi informativi saranno all'interno delle macchine, l'automa sarà sempre più in grado di interagire con l'uomo». Un terreno scivoloso, dove la sicurezza gioca un ruolo determinante. La protezione del dato vale più del dato stesso.

«Il tema della sicurezza è pervasivo, per una industria come la nostra è un fattore critico di sviluppo — sottolinea Pandozy — ed è su questo settore che ci misuriamo quotidianamente con i nostri *competitor*, che sono alcune delle industrie più importanti al mondo, che con soddisfazione molte volte battiamo». Anche per questo Engineering ha appena acquisito Omnitechit, una società italiana che ora opererà col nome Cybertech, basata a Roma, che della cybersicurezza ha fatto il proprio business. «Gliel'ho detto — conclude — è un momento fantastico. E io mi diverto come un matto. Quando non mi divertirò più, smetto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**E****● È Omnitechit  
l'ultima acquisizione**

Si chiama Omnitechit e ha un giro d'affari di 28 milioni di euro, che la pone ai vertici europei nel segmento della sicurezza informatica, la più recente acquisizione del gruppo Engineering. Omnitechit, 300 dipendenti, entra a far parte di Engineering e contestualmente cambia nome in Cybertech, a sottolineare il fatto che la cybersicurezza è un tema rilevante per il gruppo. L'operazione è stata realizzata attraverso la controllata Engineering D. Hub, che ha acquisito il 51 per cento di Omnitechit.



**Al vertice** Michele Cinaglia, fondatore e presidente di Engineering di cui mantiene una quota dell'8 per cento



DAVIDE POSSI

Piramis, fenomeno digitale  
«Soluzioni per i big delle tlc»

# Industria 4.0 e 'Internet delle cose' Piramis Group cresce con l'hi-tech «Studiamo il business del futuro»

Piramis Group è la più grande società di distribuzione di servizi per le Tlc in Italia. Il managing director Davide Possi spiega le strategie di sviluppo

**Andrea Ropa**  
■ MONTICHIARI (Brescia)

**N**ON è ancora maggiorenne ma parla otto lingue diverse, dalle tecnologie più avanzate alla consulenza imprenditoriale, passando dal sociale. Oggi Piramis è la più grande società di distribuzione di servizi per le telecomunicazioni in Italia, principale partner di Vodafone per la parte Business. Fondata nel 2002 da Davide Possi con i soci Filomena Cossu e Luigi Montanari, Piramis conta 8 società, con 38 sedi (compresa quella storica di Montichiari, nel Bresciano, quartier generale del Gruppo) e 42 store che coprono 18 regioni, in cui lavorano oltre mille persone. Ha un network di 42mila aziende clienti, che coinvolgono più di 500mila utilizzatori, e ogni mese è scelta da oltre mille nuove aziende e da più di diecimila nuovi utilizzatori.

Numeri in costante crescita, che per i partner si traducono in un fatturato generato che supera i 220 milioni di euro annui. «Questo è il frutto della passione, dell'impegno e del desiderio di migliorare la tecnologia per dare un servizio utile e funzionale alla comunità - spiega Possi, managing director del Gruppo - Lo sviluppo di Piramis è stato possibile proprio grazie all'entusiasmo di professionisti che non hanno mai dimenticato la centralità della persona, con le proprie esigenze. La parola chiave in questo percorso è condivisione: gli obiettivi delle organizzazioni devono essere condivisi da tutte le persone che la compongono».

**Quali sono le tappe più significative della crescita di Piramis?**

«Per limitarci agli ultimi tre anni, ci siamo lanciati nei business del noleggio operativo di device, con la startup Maverick, e dell'assistenza tecnica, con Stop Riparo, che conta più di 1.400 centri di raccolta. Nel 2017 la partnership con Vodafone si è allargata alle Pubbliche Amministrazioni. Nel 2018 ha visto la luce 'Progetti Speciali', con l'obiettivo di soddisfare le esigenze ad hoc riguardanti CRM, App, Software e GDPR, ma non solo. Un esempio è il Piramis Watch Locator, che ha fattezze simili a un orologio, ma con molte funzionalità in più».

**Quali sono i punti di forza della proposta di Piramis alle aziende?**

«La strategia principale è quella di portare soluzioni avanzate ai nostri clienti, in modo che possano fare meglio ciò che oggi sanno già fare. Inoltre siamo molto attenti ai cambiamenti del mercato: abbiamo un team interno che studia quali saranno i business del futuro, con la consapevolezza che saper cavalcare il cambiamento e la velocità con cui si realizza è fondamentale per essere sempre all'avanguardia».

**In quale direzione state concentrando i vostri sforzi?**

«Per Piramis il 2019 sarà ricco di progetti: alcuni saranno lanciati a breve, altri sono in fase di studio. Stiamo sviluppando prodotti e consulenza al servizio dei nuovi business: l'industria 4.0, L'IoT (Internet of Things), i Big Data e il GDPR solo per fare qual-

che esempio. L'IoT è il presente e il futuro più prossimo: insieme al 5G e all'industria 4.0 dà spazio alla crescita abbattendo frontiere e creando sinergie fra mercati molto diversi. Il settore sanitario, così come quello della domotica, vanno a braccetto con quello delle telecomunicazioni: non c'è settore che non faccia affidamento sulle connessioni».

**Per lavorare a questi progetti siete alla ricerca di collaboratori?**

«Certo. Noi vediamo le nuove opportunità legate allo sviluppo tecnologico ma guardiamo soprattutto al mondo delle professionalità richieste per interagire col mercato. Uno dei nostri impegni sociali è proprio questo: offrire opportunità reali a giovani e 'diversamente giovani' che vedono il lavoro in un'ottica moderna, rivolta al futuro e non al passato».

**Piramis è un'azienda fortemente orientata alla responsabilità sociale. Perché questa scelta?**

«Essere imprenditore è un impegno nei confronti di se stessi, della propria famiglia e delle persone con le quali si vive e si lavora. È da questa filosofia che nel 2014 è nata Piramis Onlus. Sono i nostri stessi collaboratori a segnala-



re e scegliere i progetti su cui ci impegniamo, nella consapevolezza che il nostro contributo è solo una goccia nel mare».

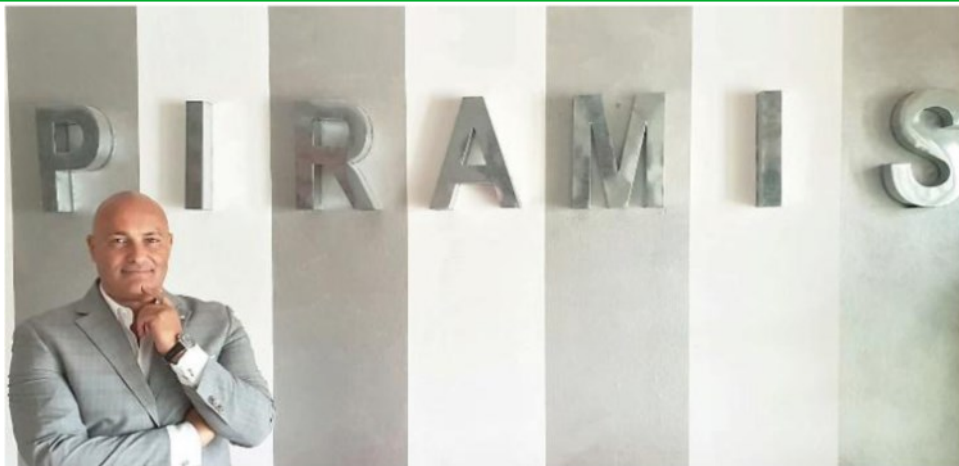
© RIPRODUZIONE RISERVATA



**NUOVI  
PROGETTI  
SPECIALI**

## Un orologio che salva la vita

Il Piramis Watch Locator è un localizzatore GPS-GPRS con accelerometro integrato che consente, tramite un'app, di localizzare le persone che lo indossano e di misurare la velocità degli spostamenti. È dotato di un pulsante SOS che dà la possibilità di lanciare l'allarme in casi di pericolo. Può essere utilizzato in ambiti che spaziano dagli anziani ai bambini, dalla sanità allo svago



### CONSULENZA E SERVIZI PER LE TLC

**Sopra Davide Possi, co-fondatore e managing director di Piramis Group. Sotto, il Piramis Watch Locator**



## DUELLO TRA I SOCI

## Tim, Vivendi contro Conti: “Non è indipendente”

Lo scontro sul futuro di Tim si fa incandescente in vista dell'assemblea di fine mese. Vivendi torna alla carica: chiede un nuovo Cda e attacca duramente Fulvio Conti, accusandolo di aver «deliberatamente favorito i consiglieri nominati da Elliott, nonché tentato di occultare la propria condotta» dopo che i sindaci hanno accreditato l'accusa di possibili irregolarità nel sistema di governance.

Il presidente di Tim si è difeso: «Sono il presidente di tutti» e «respingo con fierezza e cognizione di causa» le accuse. Ma è chiaro che i francesi colgono al volo l'occasione per tentare di imporre la propria influenza su Tim, ora che nel braccio di ferro con gli americani del fondo Elliott si inserisce un giocatore di peso. A fare da ago della bilancia potrebbe essere infatti la Cassa depositi e prestiti, controllata dallo Stato italiano, che ormai è vicina ad avere il 10% del capitale del gruppo telefonico.

Le contestazioni dei francesi sono state comunque avvalorate in parte dai sindaci del gruppo telefonico, che avrebbero inoltrato la segnalazione delle irregolarità alla Consob. Per Vivendi, azionista di Tim con il 23,9%, che all'assemblea del 29 marzo punta a sostituire un Cda che giudica ostile, è l'occasione d'oro per lanciare una campagna - rivolta anche agli altri soci - contro Conti. Le nuove bordate si aggiungono ai colpi sparati l'8 marzo contro quello che Vivendi definisce un «Cda ombra di Tim» composto «esclusivamente da consiglieri nominati da Elliott». L. FOR. —

© BY NC ND AI CS INI DIRITTI RISERVATI



**Lo scenario**

# Cellnex, Wind3, F2i il mercato drizza le antenne

I gestori vogliono ridurre gli investimenti per le nuove tecnologie, e così aprono nuovi spazi di sviluppo agli operatori specializzati. Il nodo di chi comanda sulle reti. EiTowers e Rai Way

**C'** è grande movimento sulle torri di trasmissioni della telefonia mobile, al centro in questi mesi di due forze di diversa natura: il processo di aggregazione in corso e gli investimenti necessari per la rete di quinta generazione, che servirà non soltanto per gli smartphone ma sempre più anche per il cosiddetto Internet delle cose.

Inwit, il colosso delle torri del gruppo Telecom Italia, si muove su entrambi i fronti. Mentre pianifica gli investimenti nelle aree metropolitane che avranno bisogno di maggiore copertura, come mostra l'accordo con Grandi Stazioni, il gruppo telefonico ha appena annunciato il matrimonio delle torri di Inwit con la rete italiana di Vodafone.

La fusione dovrebbe concretizzarsi a cavallo dell'estate ed essere operativa in autunno, anche se i vantaggi si vedranno solo a partire dal 2020. In attesa che il memorandum d'intesa faccia luce sui dettagli tecnici e finanziari, appare certo che le due parti potranno generare ingenti risparmi, sia grazie allo smantellamento di molte torri, sia sugli investimenti futuri. L'amministratore delegato di Telecom, Luigi Gubitosi, ha lasciato capire che l'ex monopolista delle tlc per equipaggiare le sue antenne con la tecnologia necessaria investe 250 milioni l'anno; un conto che ora sarà diviso con Vodafone.

La nuova società sarà guidata dall'attuale amministratore delegato di Inwit, Giovanni Ferigo, e aperta anche ad altri operatori, in modo da realizzare più sinergie di costo possibili. Morale: dopo la guerra sulle tariffe che ha messo a dura prova i conti di tutti gli operatori, nel mondo mobile è arrivata l'ora di farsi amici i rivali d'un tempo e risparmiare sugli investimenti. In proposito, chi ha analizzato il

settore ricorda che in questa fase storica mentre gli operatori telefonici sono spesso propensi a cedere la proprietà fisica delle torri, i fondi infrastrutturali e gli operatori indipendenti - tra i quali la spagnola Cellnex, oggi controllata dai Benetton - sono pronti a investire. Non a caso il gruppo quotato alla Borsa di Madrid ha appena annunciato un aumento di capitale da 1,2 miliardi, teso a reperire le risorse per finanziare le proprie acquisizioni future.

**TRATTATIVE CON TELEFONICA**

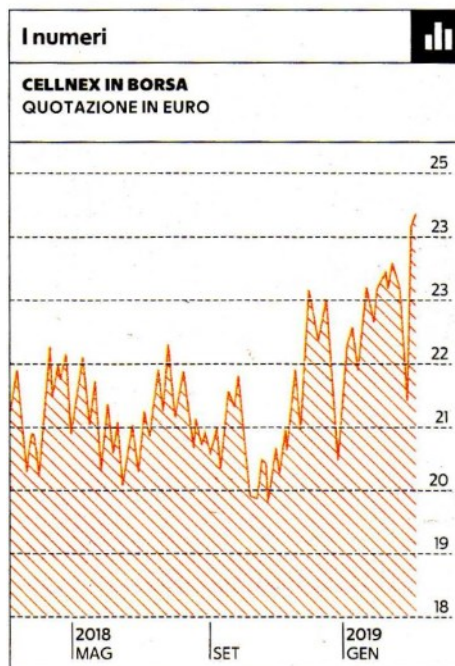
Cellnex starebbe studiando grossi investimenti sia in Inghilterra che in Italia. Nel primo caso fonti finanziarie riferiscono di trattative in corso con la spagnola Telefonica per l'acquisto di parte delle torri della controllata O2. In Italia, invece, se Cellnex non riuscirà ad avere un ruolo nel nuovo gigante Inwit-Vodafone proverà a rilevare una parte importante delle 12.800 antenne messe in vendita da Wind-Tre. La trattativa è appena partita, ma si discute su quale parte della rete e sulla governance: Cellnex vorrebbe la maggioranza della società, ma Wind, che già nel 2014 aveva ceduto agli spagnoli 8 mila torri, non vorrebbe perdere il controllo.

In autunno l'asta italiana per le frequenze 5G è stata la più cara d'Europa e ha portato nelle casse dello Stato 6,5 miliardi. Gli operatori, oltre a pagare salate le frequenze, dovranno fare ingenti investimenti. Non è un caso, infatti, che l'operazione nelle reti mobili accada proprio in Italia, dove c'è più competizione sui prezzi del mobile e dove l'asta ha raggiunto livelli da capogiro.

Gli analisti sono pronti a scommettere che l'esempio della nuova Inwit farà scuola anche all'estero e potrebbe essere replicato sulle torri per il segnale televisivo. Da

anni si parla di un possibile matrimonio tra EiTowers (posseduta al 60% da F2i e al 40% da Mediaset) e Rai Way (controllata al 65% dalla Rai); se è stato possibile arrivare a una governance paritetica tra Tim e Vodafone, in futuro potrebbe essere trovata anche una composizione tra lo Stato italiano e Mediaset. Fonti finanziarie fanno notare che l'acquisto di Persidera (azienda dei multiplex digitali controllata al 70% da Tim e al 30% da Gedi, l'editore di Repubblica) da parte di F2i, potrebbe dare una spinta al matrimonio EiTowers-Rai Way.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





GIOVANNI FERIGO

L'operazione

## Inwit, intesa con Fs le torri in stazione

STEFANO CARLI → pagina 20

L'accordo

# Inwit, intesa con Ferrovie le torri entrano in stazione

STEFANO CARLI, ROMA

In attesa di assorbire le torri di Vodafone la società di Ferigo avvia il nuovo piano industriale che punta sulle reti Das, micro celle per luoghi affollati e pronte per il 5G

**P**iù affollate di un centro commerciale, e non solo nel weekend, grandi spazi che ospitano iniziative diverse: un acceleratore per startup a Roma, un pezzo di università, presto, a Milano. La collocazione nei centri storici delle città ha fatto il resto. Ma il successo di Grandi Stazioni, il piano, e relativa società, per la valorizzazione degli asset delle 14 maggiori stazioni ferroviarie italiane ha raggiunto i suoi obiettivi, facendo però anche una vittima: la connessione. Telefonare, o scaricare dati mentre si aspetta un treno, le si attraversa per passare da una metro a un bus, è diventato difficile. Troppa concentrazione di utenti per una sola cella. Il problema lo risolverà Inwit, la towerco controllata da Telecom Italia che nella connettività di spazi chiusi e aree iperaffollate ha individuato una nuova area di business. Una diversificazione fortemente voluta da Giovanni Ferigo, da aprile 2018 chiamato a svolgere il ruolo di ad di Inwit dopo aver guidato per diversi anni il comparto delle tecnologie delle reti e dell'accesso nella capogruppo.

#### IL PIANO INDUSTRIALE

Per Ferigo una towerco può trovare in questa fase di sviluppo del mercato, alla vigilia del 5G, e con il

traffico dati che abbatte un record dopo l'altro, delle opportunità importanti. Opportunità che non vanno certo cercate nel tradizionale core business quasi da real estate della contrattualistica di affitto, armamento e riaffitto agli operatori di siti per antenne. La base tecnologica per questo nuovo sviluppo, su cui si gioca buona parte del piano industriale di Inwit per il prossimo triennio, è la tecnologia Das, Distributed Antenna System. Si tratta di disseminare i punti di maggior concentrazione di utenti di mini antenne, poco invasive sia come spazi che come emissioni radio, che moltiplicheranno la capienza delle celle. Inwit le installerà, gestirà il transito del traffico dai terminali mobili degli utenti verso le celle sovrastanti degli operatori che richiederanno il servizio. Non sarà un gestore di rete in senso stretto, ma è chiaro che queste piccole antenne del Das contengono una quota di intelligenza, di elettronica, e che questo cambia anche il ruolo e l'operatività di Inwit. Una nuova "smart towerco", si potrebbe dire.

L'accordo con Grandi Stazioni di Fs è la prima uscita ufficiale su un'operazione di grandi dimensioni. Di fatto quella con Inwit è una partnership che si dispiegherà progressivamente mettendo via via a punto i progetti di copertura delle

14 stazioni maggiori. Non sono ancora noti i valori economici dell'operazione ma le stime che circolano parlano di una media sui 200-250 mila euro per ogni stazione coperta, con punte di 350 mila per le situazioni più complesse.

Inwit però è già al lavoro da qualche mese sulla nuova strategia. Il team di Ferigo ha un piano per realizzare sistema Das in giro per l'Italia. Oltre le stazioni gli obiettivi sono gli stadi di calcio (quello di Verona e di Udine, mentre per l'Olimpico di Roma Tim si è mossa da sola), centri commerciali, ospedali (a Bologna, il Bambin Gesù e il Gemelli a Roma, il Sacco a Milano), aeroporti (Torino Caselle e Lametia Terme), università (Politecnico di Torino, facoltà di Ingegneria a Bologna, Tor Vergata a Roma). E una lunga lista di centri commerciali, soprattutto al sud. Ma le nuove reti a microcelle del Das fanno la loro comparsa anche in luoghi a forte voca-



zione turistica: dai vicoli di Genova ai portici di Bologna e anche in parecchie spiagge: da Cervia in Romagna al litorale di Bibione in Veneto a Sperlonga, nel Lazio. Anzi, in Inwit hanno messo a punto anche un piano per la connessione su reti mobili anche dei 230 borghi antichi selezionati dal Touring e certificati con la "bandiera arancione". Qui i dispositivi di antenna saranno interrati e l'antenna vera e propria sarà il tombino, per minimizzare l'impatto ambientale.

Le reti Das saranno in grado di interagire con tutti gli standard tecnologici del mobile, dal vecchio Gsm all'ultima generazione, il 4G+.

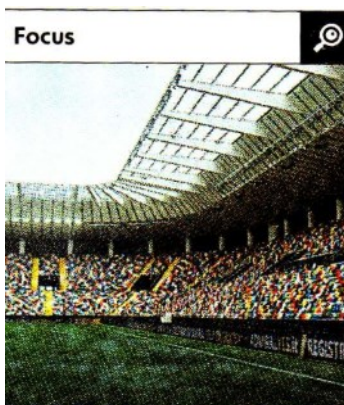
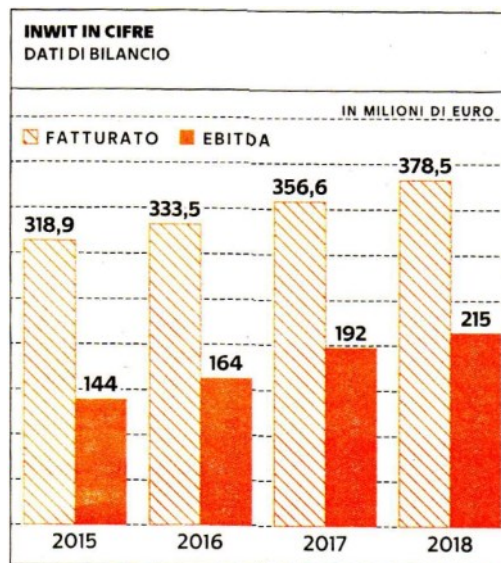
E soprattutto sono già pronte per supportare le telco che accenderanno le nuove reti 5G nelle frequenze destinate alle coperture più capillari e agli interni.

**LE NUOVE QUOTE DI TIM E VODAFONE**

Tutto questo sta poi avvenendo mentre Inwit si prepara a dar corpo all'intesa tra Telecom e Vodafone sulla costituzione di un'unica towerco basata sugli asset delle due telco. L'intesa, annunciata le scorse settimane sta muovendo appena i primi passi. Si tratterà adesso soprattutto di avviare la due diligence sulle 11 mila torri che Vodafone porterà in conferimento, fissan-

done un valore in termini di siti, armamento tecnologico, persone, contratti e "tenancy" (se portano in dote altri operatori ospitati, il che ne aumenta il valore commerciale). Fatto questo si tratterà di stabilire l'architettura finanziaria dell'operazione. Nella sostanza Vodafone conferisce i suoi asset a Inwit e ne diventerà socio. Ma la transazione sarà più articolata, anche con quote in cash e soprattutto con l'obiettivo finale di dare ai due controllanti della nuova Inwit, ossia Telecom e Vodafone, una quota intorno al 25% ciascuno. Lontana a sufficienza dal limite oltre il quale scatterebbe l'Opa.

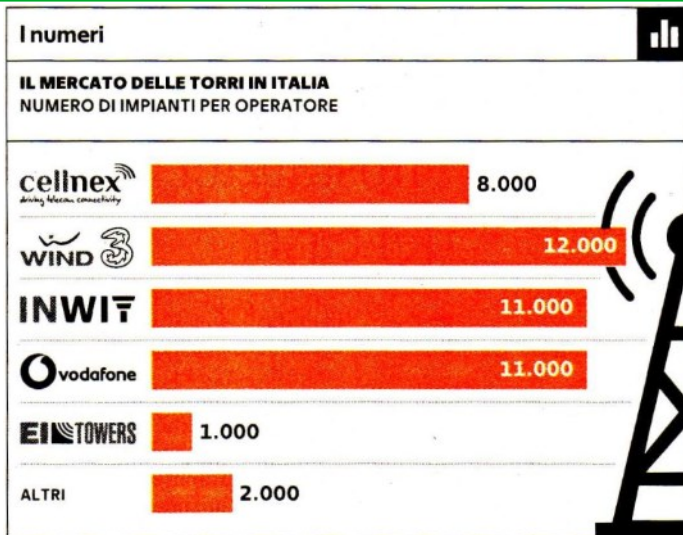
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Focus

**BANDA LARGA ALLO STADIO**

Il Dacia Arena a Udine (qui sopra nella foto) e il Bentegodi a Verona sono i primi stadi che verranno coperti da Inwit con il sistema Das. Gli stadi sono i luoghi più difficili da coprire con le microcelle del Das per aumentare gli utenti che possono utilizzare la banda ultralarga mobile contemporaneamente. Una stazione, o un centro commerciale, hanno flussi di traffico intensi e più costanti. E gli utenti nella maggior parte dei casi scaricano video. Allo stadio, all'opposto, ci sono flussi intensissimi ma solo in poche occasioni. E la gran parte del traffico è in upload, per caricare in rete i video girati dagli utenti



**Giovanni Ferigo**  
ad di Inwit  
dall'aprile 2018



**Gianfranco Battisti**  
ad di Fs



1 L'atrio della stazione Centrale di Napoli in Piazza Garibaldi, rinnovata dopo l'arrivo dell'alta velocità



**Marco Patuano**  
presidente  
di Cellnex



**Jeffrey Hedberg**  
ad di Wind3

## Lo scenario

# L'Alta Velocità dell'energia la Cina rincorre il Brasile

FEDERICO FORMICA, ROMA

È come la banda ultralarga per le tlc: in futuro bisognerà trasportare sempre più corrente per migliaia di chilometri e lo si potrà fare solo con la tecnologia Hvdc. Dagli Usa all'Unione europea fioccano i progetti

**C'** è un'alta velocità che fa meno notizia della Tav. E' una banda larga che arriva anche nelle nostre case e non trasmette dati ma energia. Le reti HVDC (High voltage direct current) sono in grado di trasportare enormi flussi di elettricità su lunghissime distanze. Non è una tecnologia nuova di zecca ma è solo negli ultimi anni che Paesi e multinazionali stanno iniziando a convogliarci grandi risorse. Tra i diversi motivi alla base di questo boom le energie rinnovabili giocano un ruolo importante. Sta finendo l'epoca dei grandi impianti di generazione che si costruivano alle porte delle città: nessuno può scegliere dove posizionare i parchi solari ed eolici. Le risorse rinnovabili si trovano spesso in aree sperdute a centinaia di chilometri dalle grandi aree urbane, dove si concentra gran parte della domanda. Proprio questo sta facendo la fortuna dell'HVDC.

## LE DUE CORRENTI

Nonostante Thomas Edison fosse un fautore della corrente diretta, per oltre un secolo la corrente alternata (AC) è stato il sistema più utilizzato per spostare energia elettrica. Per le brevi e medie distanze era (ed è) la scelta migliore ma la sua capacità di trasmissione limitata e la scarsa flessibilità hanno giocato a favore della sua antagonista: la corrente diretta. L'HVDC in-

fatti può trasportare quantità maggiori di energia su grandi distanze e consente di interconnettere anche le reti asincrone, cioè quei sistemi che lavorano a frequenze e voltaggi diversi. Per fare questo, le reti AC avevano bisogno di essere sincronizzate, cioè progettate fin dall'inizio per operare agli stessi ritmi.

Tutti questi vantaggi non sono gratis. Una linea ad alta tensione a corrente diretta costa tra i 500 milioni e gli 1,5 miliardi di euro a seconda della distanza da coprire. Ma più è lungo il corridoio, più la tecnologia conviene. La "distanza break even", superata la quale l'investimento diventa l'opzione più low-cost, è stata calcolata in 600-800 chilometri. Sulle lunghe distanze, infatti, la corrente alternata tende a perdere energia per strada: in media, ogni 1000 chilometri lo spreco è quasi del 7% dell'elettricità trasportata contro il 3,5% della corrente diretta. E poi la corrente diretta non ha campi elettromagnetici e l'impatto ambientale è inferiore, perché può essere interrata più facilmente e corre su una rete più leggera, che prevede l'uso di meno materiale.

Il consumo di energia elettrica in Cina cresce al ritmo dell'8% all'anno: il doppio rispetto agli Stati Uniti. Basterebbe anche solo questo dato a spiegare perché il Dragone è in pole position nella corsa all'HVDC ed è - a oggi - praticamente l'unico attore globale ad aver investito miliardi sulla sorella maggiore di questa tecnologia, l'UHVC, cioè la rete ad altissima tensione capace di trasportare oltre 10 gigawatt.

## TUTTI I RECORD CINESI

Tra il 2004 e il 2008 la Cina è stata in grado di aumentare la sua capacità di fornitura da 443 a 793 gigawatt. L'incremento in quei soli quattro anni supera di una volta e mezzo la capacità totale del Giappone. Il progetto per collegare lo Xinjiang (regione nord-occidentale) con l'est del Paese è mastodontico: 3000 chilometri lungo i quali scorreranno 12 gigawatt di energia. Quando sarà completato, que-

sto sarà il corridoio più lungo e con la maggior capacità di trasporto al mondo. Ma fino a quando la Cina non completerà la sua mega-opera il record resterà in Brasile, dove l'energia prodotta dal fiume Madeira, nel bacino amazzonico, corre per 2400 chilometri fino a raggiungere le megalopoli del sud San Paolo e Rio de Janeiro.

Oltre al gigante sudamericano anche gli altri protagonisti dello scacchiere mondiale hanno puntato molte fiches sulla banda larga dell'elettricità: i progetti fioccano anche negli Stati Uniti, nell'Unione Europea (dove si trova il collegamento sottomarino più esteso: 600 chilometri tra Norvegia e Olanda) e in India. Mentre l'Africa, anche con il contributo di aziende italiane, ha trovato in questi grandi corridoi una strada per portare energia anche nelle aree in cui non c'è mai stata. Nell'Africa subsahariana sono 600 milioni le persone ancora scollegate dalla rete. «Un esempio importante di linea di interconnessione è quella tra Etiopia e Kenya, in cui siamo stati coinvolti direttamente», spiega Matteo Codazzi, ceo di Cesi, multinazionale italiana del settore energetico che si occupa, tra le altre cose, di progettare le linee HVDC. «Si tratta di un elettrodotto di più di 1.000 chilometri che trasporta energia pulita dalle grandi dighe sul fiume Omo verso Nairobi. L'infrastruttura è stata progettata per supportare lo sviluppo industriale del Kenya in modo sostenibile, utilizzando le grandi disponibilità idroelettriche della vicina Etiopia».

Ma se c'è un Paese che più di tutti sta elettrificando l'Africa, quello è la Cina. Secondo i dati dell'Agenzia internazionale dell'energia (IEA) il 30% della potenza installa-



ta in Africa tra il 2010 e il 2015 è stata made in China. «Fornire l'elettricità a milioni di africani è una priorità: non a caso questo tema è in cima all'agenda di tutte le grandi banche di sviluppo - spiega Simone Tagliapietra, analista dell'energia alla fondazione Eni Enrico Mattei - ma i Paesi che investono in Africa non lo fanno per beneficenza. I cinesi, e non solo loro, vogliono garantirsi un accesso alle risorse naturali del continente, ma il tentativo è soprattutto quello di aprirsi un mercato: i Paesi in via di sviluppo traineranno l'economia mondiale del futuro e assicurarsi i ricavi

vi della domanda di energia è una strategia lungimirante».

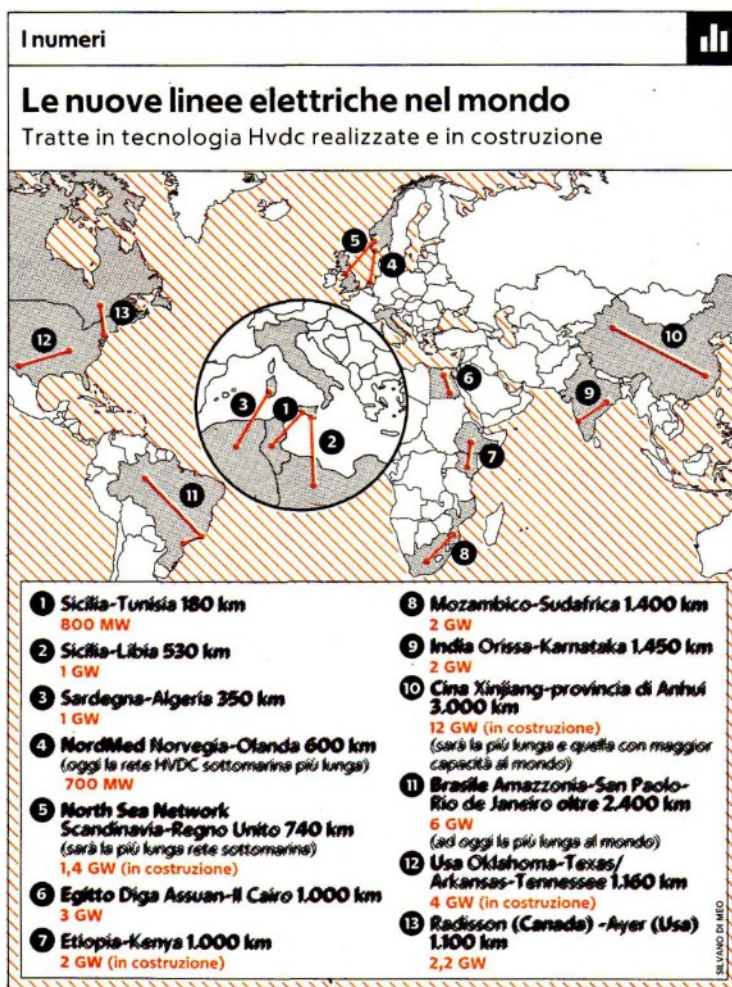
**USA ED EUROPA**

Gli Stati Uniti hanno accelerato con la presidenza Obama lanciato Power Africa. Un programma lanciato nel 2013 che punta a creare 30 nuovi gigawatt e dare elettricità a 60 milioni di persone entro il 2030. «Il principio degli americani è molto semplice: unire le tante iniziative pubbliche e private in una sola grande piattaforma - continua Tagliapietra - in questo modo, i Paesi africani che vogliono avvalersi della tecnologia Usa possono

no farlo, in modo semplice, rivolgendosi a una specie di sportello unico». L'idea piace anche a Donald Trump che ha deciso di mantenerla in piedi.

Dall'altra parte, l'Unione Europea sta procedendo in ordine sparso. Un'indagine svolta dal think tank Bruegel, con base a Bruxelles, ha contato 14 diverse iniziative portate avanti da organismi comunitari o stati membri. Programmi per elettrificare l'Africa che spesso si sovrappongono e mandano in confusione proprio coloro che ne dovrebbero beneficiare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1 Una linea elettrica HvdC in costruzione in Crimea



**Larry Culp**  
ceo di General Electric



**Joe Kaeser**  
ceo di Siemens