

Rassegna del 28/05/2018

Sole 24 Ore	13	Pagamenti. Partnership tra Amazon Pay e X Pay (Nexi)	...	1
Repubblica Affari&Finanza	65	Rapporto economia digitale - Pagamenti online, PayPal batte tutti	a.fr.	2
Repubblica Affari&Finanza	65	Rapporto economia digitale- Ricchi premi e benefit per chi usa l'e-payment	a.fr.	4
Repubblica Affari&Finanza	45	Aste telematiche, la piattaforma dei notai aperta anche ad avvocati e commercialisti	a.b.	5
L'Economia del Corriere della Sera	24	Intervista a Roberto Nicastro - Fintech banche nemiche? Ci si può lavorare	Sideri Massimo	6
Sole 24 Ore	13	E-commerce: il sorpasso dei prodotti sui servizi - Prodotti al sorpasso nell'e-commerce	Netti Enrico	8
Repubblica Affari&Finanza	64	Rapporto economia digitale - Come moltiplicare le vendite? La Fiera risponde	Ulivieri Veronica	10
Repubblica Affari&Finanza	66	Rapporto economia digitale - Consegne più rapide, ritiri ovunque ma la filiera può ancora migliorarsi	m.fr.	12
Repubblica Affari&Finanza	64	Rapporto economia digitale - Dall'integrazione con il retail alle opportunità in Cina due giorni senza respiro	v.u.	14
Repubblica Affari&Finanza	63	Rapporto economia digitale - E-commerce, il mercato cambia la comodità conta più dei prezzi	Frollà Andrea	15
Repubblica Affari&Finanza	65	Rapporto economia digitale- Consumatori protetti dalle nuove regole Ue sulla privacy	a.fr.	18
Repubblica Affari&Finanza	10	L'analisi - Chi è il padrone dei nostri dati sul web	De Nicola Alessandro	19
Repubblica Affari&Finanza	28	Intervista a Paola Scarpa - "Google, un motore per i consumi 10 milioni di italiani decidono con noi"	De Ceglia Vito	20
L'Economia del Corriere della Sera	8	Il punto - Produttività mancante nei dati e nel programma della maggioranza Con una lezione francese da imparare - La lezione di Macron da imparare (e copiare)	Manca Daniele	23
Repubblica Affari&Finanza	28	Acea e Huawei insieme per la "smart & safe city"	...	24
Repubblica Affari&Finanza	30	Internet of things, è allarme sicurezza gli oggetti connessi sono già 8,4 miliardi	Romiti Maria_Luisa	25
Repubblica Affari&Finanza	57	Rapporto imprese - Internet delle cose e cybersecurity le aziende temono la rivoluzione	Ulivieri Veronica	26
Giornale Miaeconomia	20	Il maggiordomo digitale costa fino a 350 euro Cambierà pure Internet	Camera Maddalena	28
Giornale Miaeconomia	19	Casa più sicura e «intelligente»: basta un'app - Così la casa diventa «smart» ed è più sicura	Zacchè Marcello	30
Giornale Miaeconomia	22	La Rete arriva anche in cucina grazie allo zampino delle app	MC	31
Giornale Miaeconomia	21	Termostati, sensori, luci e allarmi diventano 4.0 E la serratura gira da sola	Fraschini Sofia	33
Repubblica Affari&Finanza	43	Intervista a Massimo Giordano - "L'emergenza per i manager è sui temi sociali"	Bonafede Adriano	37
Repubblica Affari&Finanza	1	Cattaneo & Co., ora è caccia alle imprese - Cattaneo & Co. a caccia di imprese	Bennewitz Sara - Bogo Fabio	39
Repubblica Affari&Finanza	25	Italia Online: "Digerita Seat, la svolta ora digitalizzeremo 4,5 milioni di Pmi"	Carli Stefano	42
L'Economia del Corriere della Sera	20	Iliad comincia la campagna d'Italia	Zanini Maria_Elena	44
Repubblica Affari&Finanza	5	Parte con un anno di ritardo ma ora l'Italia è più strategica	Carli Stefano	45

PAGAMENTI

Partnership tra Amazon Pay e X Pay (Nexi)

■ È partnership tra Amazon Pay e XPay, piattaforma di Nexi che permette ai merchant di accettare pagamenti online sul proprio sito di ecommerce. Grazie a questa integrazione gli esercenti che adottano XPay, sono più di 18 mila gli italiani, possono anche incassare i pagamenti dagli oltre 38 milioni di persone che in tutto il mondo usano Amazon Pay: questi ultimi dovranno solo inserire username e la password Amazon sul sito del venditore. Sui siti che scelgono Xpay, le transazioni saranno completate usando le informazioni di pagamento e spedizione recuperate automaticamente dall'account Amazon Pay del cliente.

XPay è l'unico gateway attivabile direttamente online e in sole 48 ore. Il suo punto di forza è che è integrabile con qualsiasi sito e-commerce e permette di accettare pagamenti tramite tutti i principali circuiti internazionali, PayPal e bonifico diretto. Il tutto con una unica piattaforma di back office.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE**

Pagamenti online, PayPal batte tutti

È LO STRUMENTO UTILIZZATO DAL 68% DEGLI UTENTI CHE PRETENDONO ESBORSI SICURI, RAPIDI E SENZA INTOPPI. OPERATORI IMPEGNATI A INNOVARE

Milano

La proliferazione di carte contactless, pagamenti istantanei, conti online, app mobile e altre innovazioni è l'emblema del ritmo frenetico che gli operatori specializzati in servizi di pagamento devono mantenere per soddisfare i consumatori, soprattutto online. Non ci sono troppi margini di manovra perché oggi chi compra non sente ragioni: vuole pagare rapidamente, senza intoppi e in sicurezza. Inseguire il consumatore digitale del terzo millennio non è dunque un gioco da ragazzi, anche a causa dell'assenza di un profilo univoco: c'è chi preferisce il pc allo smartphone, chi la carta di credito al conto online, chi la sicurezza alla velocità. E viceversa.

In questo marasma è però individuare alcune tendenze, in particolare sul fronte e-commerce. Scorrendo il rapporto "E-commerce e nextpayment", elaborato da Netcomm, si scopre ad esempio che in media un consumatore online utilizza almeno 2 modalità di pagamento differenti e che lo strumento più diffuso per pagare online è PayPal (68% degli utenti), seguito dalle carte di credito (46%). Molto utilizzati sono anche i bonifici bancari, le carte prepagate e i contanti alla consegna. Sotto la doppia cifra si piazzano gli strumenti più innovativi, da Satispay (3,4%) a SisalPay (3,2%), da Hype (2,8%) ad Apple Pay (2%). Ma la propensione a utilizzare queste ultime soluzio-

ni, nonché l'interesse a sperimentare nuove modalità, sono stimati in aumento.

Particolarmente interessante è il dato sulla metà degli e-shopper che ha sperimentato almeno un'interruzione del processo di acquisto online al momento del pagamento, riscontrando una user experience non ottimale. Quello in cui si confrontano gli operatori di pagamento è insomma un mercato ricco di tendenze e buona parte della competizione tra gli operatori si gioca proprio sulla corretta interpretazione di questi trend, su tutti i fronti (dal commerciante all'utente, dal fisico all'online) e specialmente quando si tratta di grandi volumi.

Ne sa qualcosa il gruppo Nexi che ogni anno gestisce 27 milioni di carte di pagamento e 2,7 miliardi di transazioni per un valore di circa 120 miliardi, conta 733 mila punti vendita convenzionati in Italia e controlla 15 mila Atm in tutta Italia. «L'elevata sicurezza e la robustezza dell'operatività sono state sempre al centro delle richieste di chi opera sul canale fisico. Ultimamente sta aumentando la domanda di velocità delle transazioni, sulla scia del boom dei pagamenti contactless e dell'avvento degli Over-the-top — osserva Enrico Trovati, direttore Merchant Services di Nexi — Anche chi opera online è molto attento alla sicurezza e alla fluidità dei processi, specialmente nella fase di finalizzazione del pagamento». Oltre alle richieste che arrivano dal mercato, ci sono secondo Trovati anche altre dinamiche degne di attenzione: «Un trend emergente su cui noi stiamo investendo è la convergenza

fisico-digitale nel punto vendita, resa possibile dai Pos innovativi che garantiscono una possibilità di ingaggio clamorosamente superiore. Mentre in generale è difficile

non notare la tendenza verso l'aggregazione, non a caso la nostra strategia si basa sulla forza delle partnership».

Altra grande realtà attenta alle frontiere dell'open innovation è il Gruppo Banca Sella che da tempo collabora con i player innovativi del mondo dei pagamenti, dalle startup coinvolte nel Fintech District ai colossi tecnologici (Paypal, Amazon, Alipay e altri). Un approccio che impatta sull'intero e-commerce italiano visto che il 44% dei venditori online, stima la Casaleggio Associati, utilizza la piattaforma Gestpay sviluppata dal gruppo di Biella.

«L'avvento dei grandi player tecnologici ha catturato l'attenzione dei negozi fisici che si stanno sempre più orientando sui pagamenti innovativi. All'inizio anche solo per mostrarsi al passo con i tempi, ora sempre più per aumentare le conversioni e la base clienti — rileva Alessandro Bocca, head of E-commerce & Global Acceptance Services del Gruppo Banca Sella — Lato e-commerce, molto dipende spesso dalle dimensioni. I grandi lavorano con le masse e catturano prima le tendenze, i piccoli hanno bisogno di essere guidati. In entrambi i casi sta aumentando la sensibilità rispetto all'esperienza di pagamento dell'utente. E questo è importante perché non si capisce che spesso un utente che non finalizza l'acquisto è un utente perso». (a.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Paypal risulta il sistema più utilizzato nei pagamenti online. Nella graduatoria è seguito dall'uso delle carte di credito





**RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE**

(IL CASO)

Ricchi premi e benefit per chi usa l'e-payment

OBBLIGHI DI LEGGE, MA ANCHE DEDUZIONI FISCALI E UNA LOTTERIA. LA COREA DEL SUD HA ADOTTATO CON SUCCESSO UNA STRATEGIA DI SISTEMA PER INCENTIVARE LE COMPRAVENDITE DIGITALI. CASH RIDOTTO

Milano

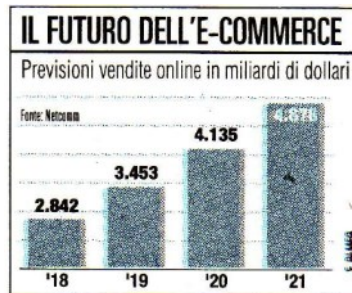
Le politiche di incentivo dei pagamenti digitali si sono moltiplicate in tutto il mondo negli ultimi anni e probabilmente continueranno a farlo. Dalla Francia alla Cina, dai Paesi Bassi all'India, tanti governi sono scesi in campo per sostenere il boom globale dei pagamenti digitali e impostare una transizione cashless. Alcuni Paesi sono stati però più lungimiranti di altri, avviando iniziative ad hoc quando l'idea di una società senza contante era solo una fantasia.

Emblematico è il caso della Corea del Sud che ha iniziato a promuovere un approccio di sistema all'e-payment fin dalla fine degli anni Novanta.

Nel corso del tempo si sono susseguite misure diverse: l'obbligo di pagamenti elettronici per scontrini oltre i 42 dollari, le deduzioni fiscali del 20% per chi spende almeno il 10% del proprio reddito con

carte e la "lotteria degli scontrini" nazionale per commercianti e consumatori. Un insieme di iniziative che, stima The European House — Ambrosetti, ha determinato un progressivo incremento delle operazioni con carta di credito giunte a quota 334 transazioni pro-capite nel 2016, meglio di quanto ottenuto dai due Paesi più avanzati sul fronte cashless, ossia Danimarca e Svezia (rispettivamente a 329 e 319 transazioni per abitante).

Secondo i calcoli della Banca centrale coreana, ormai solo il 20% dei pagamenti avviene in contanti (lo stesso indice segnava quota 95% nel 1999) e ogni cittadino possiede in media 1,9 carte. Uno scenario che ha spinto il Governo di Seul a lanciarsi recentemente in una nuova sfida: il piano "Coinless Korea". L'obiettivo è eliminare le monete entro il 2020 per risparmiare sui costi, da quelli di emissione (47 milioni di dollari) a quelli legati a sicurezza, raccolta, gestione e circolazione sostenuti dalle istituzioni finanziarie. *(a.fr.)*



Si calcola che il commercio elettronico sia destinato a sfiorare i cinquemila miliardi di business nel 2021.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



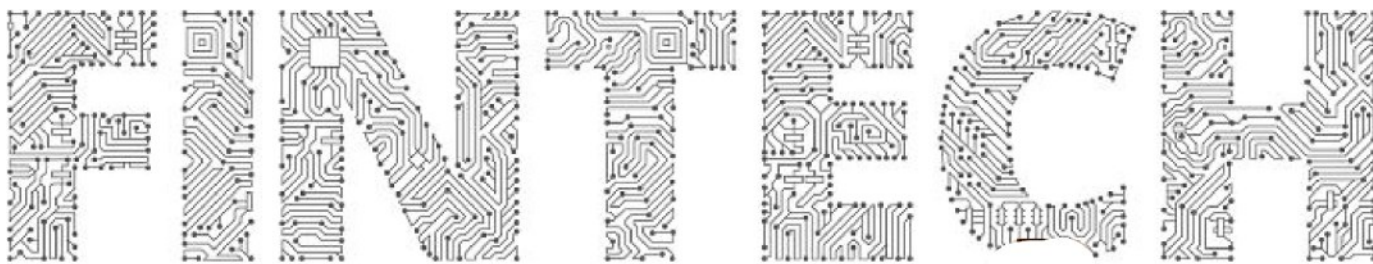
[IL CASO]**Aste telematiche, la piattaforma dei notai aperta anche ad avvocati e commercialisti**

La piattaforma tecnologica per le aste telematiche giudiziarie realizzata dal Notariato è ora a disposizione anche di avvocati e commercialisti: a prevederlo il protocollo d'intesa siglato tra Consiglio nazionale del Notariato, Consiglio forense e Consiglio nazionale dei commercialisti, in base al quale i notai estendono alle altre due categorie (con cui hanno dato vita alcuni mesi fa all'associazione 'Economisti e giuristi insieme') "l'accesso alla piattaforma per la gestione delle aste telematiche, nonché della pubblicità legale". L'accordo, recita una nota congiunta dei tre Ordini, "si propone di rafforzare la collaborazione tra le tre categorie professionali, nell'ambito delle attività che vengono svolte in relazione alle deleghe provenienti dall'Autorità Giudiziaria per lo svolgimento di singole fasi delle procedure giudiziarie", e ciò "al fine di garantire ai partecipanti alle aste pubbliche la tutela dei rispettivi interessi attuando procedure uniformi, coordinate, certe ed agili che permettano di perseguire obiettivi di efficienza ed al contempo di economicità potendo servirsi di un unico gestore". Dal documento traspare la consapevolezza che la trasformazione digitale delle aste giudiziarie rappresenti "un'opportunità per risolvere lentezze ed inefficienze" (a.b.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Roberto Nicastro, ex Unicredit, oggi si occupa di tecnologia e finanza: a noi mancano i clienti, agli istituti tradizionali l'innovazione. C'è spazio per nuovi modelli e per far crescere margini e ricavi. Ma l'occupazione soffrirà



BANCHE NEMICHE? CI SI PUÒ LAVORARE

di **Massimo Sideri**

La tecnologia ucciderà il modello di business delle banche? Se c'è una persona che può rispondere a questa domanda è proprio Roberto Nicastro perché è uno dei pochi banchieri che si sta «sporcando» le mani con quel «mostro» chiamato Fintech: dopo essere stato il general manager di Unicredit ha gestito il dossier delle cosiddette Good bank e ora lavora per selezionare opportunità a metà strada tra tecnologia e finanza in Europa per il fondo Usa Cerberus. Non ultimo, a livello personale insieme alla moglie, ha investito in aziende innovative come Talent Garden, Deus Technology e First Advisory. Nel suo orizzonte, a differenza di quanto avvenuto per esempio con Corrado Passera, non ci sono progetti di Spac, anche se sta lavorando «a una banca completamente digitale per i finanziamenti alle piccole aziende». (Per ora non vuole rivelare il nome). Insomma, è un banchiere a cavallo tra due mondi che dovrebbero parlarsi ma che per adesso si guardano da lontano come potenziali nemici.

Dopo la musica e altri settori come quello dei media, il Fintech si candida a nuova grande disruption. Le grandi banche sono fuori gioco?

«La minaccia c'è. Ma bisogna tenere sempre da conto una frase di Bill Gates: i mercati e i consumatori sovrastimano quello che accadrà in due anni ma sottostimano quello che avverrà in dieci. In realtà ogni mese che passa le cose cambiano: l'esempio concreto viene da un'azienda che tendiamo quasi a considerare old economy. PayPal oggi ha un terzo dei pagamenti finanziari online. Stiamo parlando di una cifra enorme che è stata tolta al

business delle banche. Ma PayPal nasce venti anni fa. Sono fenomeni seri che richiedono tempo. Un altro esempio viene dai cellulari. Già negli anni Novanta si parlava di Phone Banking ma gli schermi piccolissimi rendevano il passaggio difficile. Poi sono arrivati gli smartphone con i grandi schermi e l'internet banking è decollato. Insomma, non succede in 12-24 mesi. Il rischio di estinzione dei dinosauri c'è, ma nel lungo periodo».

Il problema sono le competenze o le infrastrutture?

«Il rischio più grande viene da quella che viene chiamata Legacy, l'eredità delle cose vecchie che stanno in banca: culture e competenze delle persone con il digitale che avanza dovrebbero cambiare molto velocemente, ma sappiamo che è una sfida molto difficile. Allo stesso tempo l'altra grande sfida che riguarda tutte banche, non solo quelle italiane ma quelle mondiali, è quella dell'infrastruttura. Tutte le banche siedono su sistemi informatici che vengono da decenni di stratificazioni, decenni di investimenti estremamente costosi ma anche difficili da cambiare. Tanto è vero che non c'è nessuna banca al mondo che li sta cambiando perché sarebbe come sostituire il motore a un aereo mentre è in volo».

Innovare è più facile se si parte da zero, come negli altri settori. Questo non chiude già i giochi nel lungo periodo?

«Sì, forse questo è l'elemento più pericoloso. Anche quando le grandi banche investono per esempio tre miliardi in tecnologia in realtà, se si va a guardare bene, l'80% finisce in manutenzione».

Soluzioni?

«Qualcuno in giro per il mondo sta montando modelli di banca completamente nuovi e separati e dichiara che tra 3-5 anni andrà a migrare tutto, informazioni e clienti».

Un esempio?

«Santander Uk, ma faccio notare che è un test, tant'è che non lo fanno su tutto il gruppo, ma solo in un Paese per vedere come va».

E come stanno le banche italiane?

«Credo che in realtà siano un po' a metà strada: non ci vedo né un avanzamento maggiore, né minore. Sostanzialmente lavorano su quella che, a detta di tutti, è la priorità: se il Fintech riduce i margini, devi ridurre i costi».

Meno posti di lavoro.

«Non è un mistero che l'occupazione nei grandi bacini stia calando: non può che esserci una riduzione ed è abbastanza implicito. Oggi per gestire le informazioni hai bisogno di meno persone: in prospettiva alcune attività verranno digitalizzate e passate ai computer. Non è detto che sia un processo solo negativo: pensiamo ai robo-advisor. Permettono di dare consigli finanziari anche al cliente che ha 50 mila euro e non solo a quello che ha i milioni come avveniva nel private banking. Inoltre si apriranno posizioni nuove, ma sui servizi finanziari il saldo netto tra nuovi lavori e tagli da



automazione sarà negativo».

Un quadro fosco.

«In realtà il Fintech ha degli evidenti rischi ma offre anche opportunità alle banche per incrementare i ricavi: un esempio classico è quello dei big data. Ora sei maggiormente in grado di capire quali clienti stanno manifestando un potenziale rischio di abbandono. Si può capire il bisogno del cliente prima che si manifesti. Un altro è che il Fintech abbatta i costi per il cliente ma anche per la banca. Il Regtech, cioè l'automazione sulla regolamentazione bancaria, è un'altra opportunità. Oggi tutte le banche si lamentano delle tonnellate di regole che devono rispettare, non tanto quelle sul capitale ma quelle sull'antiriciclaggio e sulla Mifid. Qui la tecnologia può alleggerire e velocizzare il processo».

Sembra un cambio profondo del modello di business. È così?

«Sì, molto profondo. Per esempio oggi si enfatizza la necessità di separare chi fa i prodotti da chi si interfaccia con il cliente. Una potenziale risposta può essere che non faccio tutto come nel modello universale»

Finisce la banca generalista?

«Ci saranno banche verticali che faranno i prodotti oppure quelle che si specializzeranno nel rapporto con il cliente. Non produrranno nulla, ma faranno solo da distributore. Un po' avverrà come nel settore delle Big Pharma che non fanno più ricerca al proprio interno ma acquistano. Un processo forse più costoso ma meno rischioso. Al Fintech mancano i clienti, alle banche l'innovazione». Sembra il matrimonio perfetto, sulla carta.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



E-commerce: il sorpasso dei prodotti sui servizi
È un solco che si allargherà quello tra le vendite di prodotti dai servizi. Nello scenario dell'e-commerce italiano i "nuovi" settori registrano crescite superiori al 25% mentre i consumatori sembrano preferire i marketplace. Intanto lo shopping online vale il 5,6% del totale del retail.

Enrico Netti ▶ pagina 13

Vendite online. Per l'Osservatorio B2c nel 2017 i beni fisici hanno scavalcato i servizi - La spesa su web (23,4 miliardi) vale il 5,6% del totale retail

Prodotti al sorpasso nell'e-commerce

Cinque settori superano il 25% di crescita - Il ruolo dei marketplace dall'auto all'abbigliamento

EXPORT

Quest'anno si dovrebbero sfiorare i 4 miliardi di controvalore con un aumento del 10% sul 2017

Enrico Netti

■ Dopo un inseguimento durato quasi vent'anni nel 2017 c'è stato l'atteso sorpasso, in termini di valore, delle vendite online di prodotti su quelle di servizi. «Quest'anno il solco si allargherà - segnala Riccardo Mangiaracina, responsabile scientifico dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm-Politecnico di Milano -. Secondo le nostre previsioni a fine anno i beni fisici potrebbero raggiungere una quota del 56% del valore contro i servizi».

Nel complesso i prodotti crescono a un tasso di 4 volte superiore rispetto ai servizi mentre la spesa online 2017 degli italiani "vale" il 5,6% sul totale del retail e raggiungerà la quota del 6,5% nel 2018.

Lo scorso anno il mercato italiano dell'e-commerce ha raggiunto i 23,4 miliardi di valore, +16% sul 2016, con la conferma di una crescita costante a due cifre. Gli acquisti dei prodotti fisici volano con un tasso quattro volte superiore rispetto ai servizi e negli ultimi 12 mesi questo trend ha visto un'accelerazione. «Nel 2017 il mercato italiano è stato lievemente al di sotto delle aspettative - aggiunge Mangiaracina -. I prodotti crescono con un trend quadruplo rispetto ai servizi, un chiaro segnale che

l'Italia si avvicina alle dinamiche dei paesi più evoluti in chiave e-commerce».

Scorrendo le previsioni di crescita dell'Osservatorio B2c, che sarà presentato mercoledì in occasione del Netcomm Forum 2018 a Milano, spiccano le performance di nuovi settori emergenti come i giocattoli (+48% l'aumento previsto), arredamento e complementi (+44%), alimentare e cura della casa e persona (+34%) per finire con auto e autoriscaldamenti (+26%) e l'editoria (+25%). Tutte categorie che corrono nettamente sopra la media attesa del 15%, mentre le assicurazioni e il comparto turismo e trasporti dovrebbero fare segnare un +5 per cento.

Quello dell'auto sembra essere un comparto emergente grazie alla presenza di marketplace come AutoScout24 o GoodBuyAuto.it. Quest'ultimo è un portale europeo per la compravendita tra privati e mira a creare un rapporto con il cliente simile a quello del modello Amazon. C'è inoltre la formula "soddisfatti o rimborsati" da fare valere entro 14 giorni, come prevede il codice del consumo. «Lo sviluppo del settore dipende anche dalla rapidità con cui i concessionari seguiranno la via dell'online - dice Carlo Salizzoni, fondatore e ad di GoodBuyAuto.it -. Il nostro modello, per esempio, prevede che l'auto venga consegnata a casa del cliente che ha così un risparmio di tempo e denaro».

In crescita anche l'export, che dovrebbe sfiorare i 4 miliardi

(+10% sul 2017) di vendite al traino di turismo e abbigliamento, comparti che da soli superano i due terzi dell'export online. In questo caso si rivelano particolarmente efficaci i marketplace come, per esempio, quello di Amazon. Acquistare sui marketplace piace anche agli italiani. «Si registra una grandissima crescita dei marketplace che innalzano l'esperienza di acquisto del cliente con servizi a valore aggiunto - segnala Roberto Liscia, presidente di Netcomm -. In tutto il mondo la tecnologia è il elemento abilitante di nuovi modelli di vendita con modalità predittive e personalizzate per i merchant verticali». Modelli applicati da Lanieri, Cortilia e Velasca per citare alcuni player.

Un altro driver è la ricerca della migliore offerta online con l'aiuto dei comparatori. «L'uso aumenta costantemente anche per informarsi delle caratteristiche dei prodotti e per cercare i giudizi degli utenti» sottolinea Fabio Plebani, country manager per l'Italia di Idealo.it. L'importanza dei comparatori è confermata dall'acquisto di Facile.it, piattaforma con 20 milioni di utenti italiani che confronta le offerte di 80 fornitori, da parte del fondo svedese Eqt.

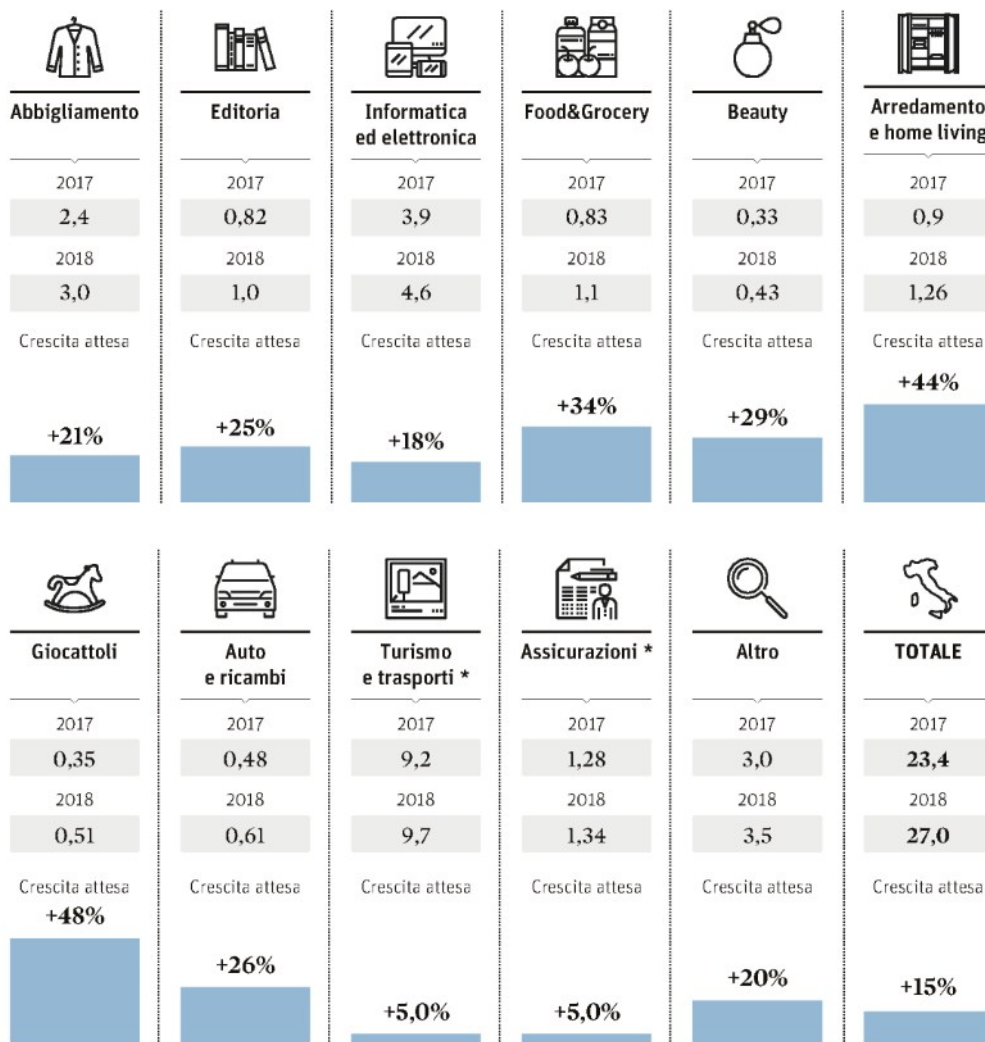
enrico.netti@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La spinta al cambiamento settore per settore

Le vendite online business to consumer in Italia e crescita attesa in % nel 2018. Valori in miliardi



(*) Servizi

Fonte: Osservatorio eCommerce B2c Netcomm - Politecnico di Milano

**RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE**

Come moltiplicare le vendite? La Fiera risponde

Gli italiani spendono quasi dieci miliardi all'anno per acquisti online di vacanze e viaggi. È la voce più gettonata seguita dagli acquisti di informatica ed elettronica. Abbigliamento al terzo posto

L'EDIZIONE NUMERO 13 DI NETCOMM FORUM, PRINCIPALE EVENTO ITALIANO DEDICATO AGLI AFFARI ONLINE, AL MICO DI MILANO IL 30 E 31 MAGGIO PROSSIMI, ARRIVA IN UNA FASE DI GRANDI TRASFORMAZIONI

Veronica Olivieri

Milano

L'era del commercio online separato dallo shopping nei negozi fisici è tramontata, il consumatore è sempre più multicanale e in cerca di esperienze coinvolgenti, il mercato del retail sempre più competitivo. L'edizione numero 13 di Netcomm Forum, il principale evento italiano dedicato all'e-commerce in programma al Mico di Milano il 30 e 31 maggio prossimi, arriva in una fase di grandi trasformazioni. Un momento in cui si sovrappongono numerose sfide differenti, aggiungendo ostacoli per gli operatori, ma anche aprendo la strada a nuove opportunità. In questo scenario, l'obiettivo di Netcomm, il consorzio del commercio digitale italiano organizzatore dell'evento, è analizzare le tendenze attuali e indicare possibili strade per il successo. L'anno scorso, la fiera ha registrato un aumento delle presenze del 18% e quest'anno i primi segnali sono positivi, con una crescita degli espositori del 40% rispetto al 2017. D'altra parte, gli operatori si trovano di fronte a una realtà complessa e difficile da decifrare, e cercano analisi e chiavi di lettura su cui basare le proprie strategie. Nel 2017, secondo le rilevazioni di Politecnico di Milano e Netcomm, il giro d'affari degli acquisti online da parte dei consumatori italiani ha superato i 23 miliardi di euro, il 17% in più rispetto all'anno precedente. È cresciuto anche il numero di coloro che hanno effettuato almeno un acquisto online durante l'anno: 22 milioni nel 2017, il 10% in più rispetto al 2016, di cui oltre 16 milioni abituali. Di pari passo, si sono consolidate numerose tendenze ad alto impatto, che saranno al centro del Forum. Tra queste, il costante sviluppo di tecnologie che possono rappresentare un valore aggiunto per il commercio digitale, dalla blockchain ai big data, fino ai modelli predittivi e l'intelligenza artificiale. Solo rispetto a quest'ultima, nel 2017 il 70% delle applicazioni è stato

in campi che si legano al marketing online e al commercio digitale, come l'offerta di raccomandazioni personalizzate al cliente lungo tutto il percorso d'acquisto. Sul fronte opposto, si assiste a un'evoluzione normativa a tutela del consumatore, sempre più immerso in questa nuvola immateriale di dati, servizi e connessioni, e di cui lui stesso è un'estensione attraverso i propri dispositivi. La differenza tra fisico e virtuale è ormai del tutto superata, rimpiazzata da una convergenza di canali integrati grazie alle tecnologie digitali. Secondo un'altra ricerca del Politecnico di Milano, infatti, continuano a crescere gli «everywhere shopper», coloro che sfruttano tutte le modalità di contatto con la marca e gli altri consumatori, sia online che offline: nel 2017 hanno superato i 6 milioni, il 14% in più rispetto al 2016. Il consumatore ha assunto un potere inimmaginabile fino a qualche tempo fa: grazie all'interazione diretta con i brand, ha reso strategica la reattività delle aziende. In questo quadro, le grandi piattaforme di vendite sul web come Amazon o Zalando hanno conquistato una posizione sul mercato globale, mentre per i più piccoli la partita della competitività si è fatta più dura. Nel 2017, le soluzioni di e-commerce hanno rappresentato una priorità di

investimento per il 22% delle aziende, ma il punto sta nell'indirizzare bene le risorse. Come avere successo? Quali modelli di business adottare per non affogare nel mare magnum del mercato multicanale? E quali strategie scegliere per consolidare relazioni con i consumatori, sempre più cruciali per il successo? Il Forum cercherà di rispondere a questi interrogativi, indicando strade per differenziarsi rispetto ai colossi e offrire esperienze esclusive ai clienti, viaggiando sul triplo binario dell'innovazione tecnologica, di prodotto e di esperienza. Anche gli oltre 180 espositori coprono le diverse aree di attività che ruotano intorno al commercio digitale: dal mobile payment, anch'esso in crescita, alla logistica, dal marketing basato sull'analisi di grandi quantità di dati, fino alle nuove soluzioni tecnologiche e ai servizi post-vendita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



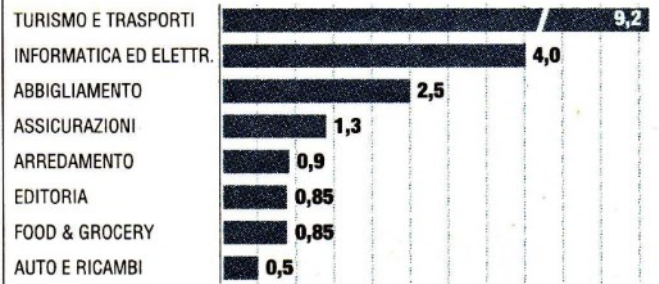
180

GLI ESPOSITORI

Gli oltre 180 espositori di Netcomm Forum coprono le diverse aree di attività che ruotano intorno al commercio digitale: dal mobile payment, che è in crescita, alla logistica, dal marketing basato sull'analisi di grandi quantità di dati, fino alle nuove soluzioni tecnologiche e ai servizi post-vendita

IL MERCATO DELL'E-COMMERCE IN ITALIA

B2c 2017 per settori, in miliardi di euro



**RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE**

Consegne più rapide, ritiri ovunque ma la filiera può ancora migliorarsi

UNA RICERCA DICE CHE IL TEMPO MEDIO DI RECAPITO È SCESO DA 4,6 A 3,9 GIORNI. PER IL RESO I CORRIERI SI PRESENTANO A ORARI STABILITI IN NEGOZI, POSTE ED EDICOLE. CI SONO MARGINI PER PERFEZIONARE SOPRATTUTTO L'ULTIMO MIGLIO, INTEGRANDO E RENDENDO INTELLIGENTE TUTTO IL PERCORSO

Milano

L'e-commerce non ha solo portato profondi cambiamenti nel campo del commercio al dettaglio ma anche in quello della logistica. Il crescente numero di spedizioni di beni acquistati sul Web ha costretto chi si occupa di consegne a rimodulare la propria offerta, a migliorare l'efficienza e l'affidabilità. È questo quanto emerge dallo studio "Logistica e Packaging per l'e-commerce. Le nuove prospettive", realizzato da Netcomm e presentato nel corso del Focus Logistica, in collaborazione con Ipack-Ima e con il supporto di Assolombarda, Comieco, DotLog e Rajapack. Frutto del tavolo di lavoro avviato nel 2017 con più di 30 aziende socie del consorzio Netcomm, il rapporto ha messo in evidenza come dal 2015 ad oggi il tempo medio di consegna si sia ridotto da 4,6 a 3,9 giorni.

La velocità con cui i prodotti arrivano a casa dell'acquirente non è però l'unico fattore a cui i consumatori prestano attenzione e su cui gli operatori del settore stanno di conseguenza lavorando: viene attribuita una grande importanza anche ai servizi di ritiro e di gestione della consegna a casa o orari specifici. Per ben tre acquirenti online su quattro la qualità e l'ampiezza dei servizi di conse-

gna sono centrali nelle scelte di acquisto.

«Il 98% degli e-shopper italiani vivono un'esperienza positiva con i servizi logistici e di delivery dell'e-commerce — afferma Roberto Liscia, presidente del consorzio del commercio digitale italiano Netcomm — Le performance di consegna sono in aumento significativo rispetto alla stessa ricerca condotta da Netcomm nel 2015 e cresce sia l'uso che la disponibilità di servizi di ritiro presso negozi, locker, uffici postali ed edicole. Esistono tuttavia ampi spazi di miglioramento, per esempio nella disponibilità dei servizi finalizzati a coordinare e dare intelligenza alla consegna e al reso; sono il fronte sul quale sia i clienti che i merchant chiedono più sviluppo e tale esigenza si traduce in una richiesta di maggior integrazione informatica di tutti i processi, lungo la catena che dal cliente porta al merchant, attraverso i corrieri/spedizionieri e i magazzini. Il last mile logistico e l'integrazione lungo la filiera sono il fronte sul quale si gioca la battaglia dell'e-commerce».

Pur rimanendo la velocità di consegna un fattore determinante, il panel dei 30 soci di Netcomm ha indicato che con lo sviluppo di nuovi servizi informativi e di gestione intelligente della consegna/ritiro, si aspetta una riduzione della sua importanza (49% del panel), con variazioni in relazione alla tipologia del settore merceologico. Il 56% degli acquisti non portati a termine in Europa è infatti causato da opzioni di delivery troppo costose e il 39% da quelle troppo lente; il 71% degli e-shopper europei ha

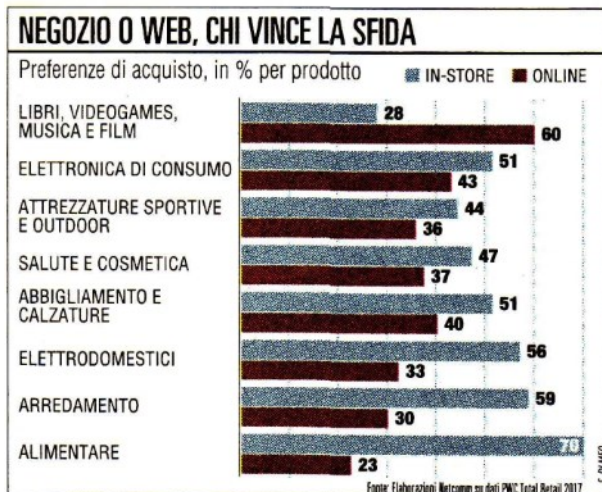
comprato più di un prodotto per raggiungere il valore necessario per avere diritto alla consegna gratuita, che risulta essere il primo fattore di importanza tra gli aspetti della delivery in Europa.

In Italia la quota di consegne gratuite si aggira intorno al 70% e non dipende dalla soluzione di consegna; il costo medio a spedizione, considerando anche quelle gratuite è di 2,8 euro. Il 60% dei 33 merchant intervistati offre la spedizione gratuita se l'importo dell'ordine è superiore a un certo valore, mentre il 18,2% offre sempre spedizione gratuita. Interessante osservare come tra il 2015 e il 2017 si è modificato il mix di modalità di consegna: i servizi di ritiro (negozi rivenditori, ufficio postale, locker, edicola, etc.) sono cresciuti del 50% e riguardano ora il 9,1% degli acquisti online, mentre la consegna a casa/ufficio è passata dal 94% al 91%.

Va però rilevato come l'Italia sia tra i Paesi europei con la minor soddisfazione degli e-shopper in tema di servizi di ritiro. I clienti italiani, inoltre, vogliono restituire il prodotto tramite lo stesso canale nel quale lo hanno comprato e il reso da casa tramite il corriere è una modalità molto gradita anche da chi ha comprato in negozio. Chi acquista meno frequentemente online è più attento ai pagamenti e preferisce farli alla consegna, mentre chi è un acquirente abituale si concentra su altri tipi di servizi associati alla consegna quali: la possibilità di scegliere uno slot di orari preciso la consegna su appuntamento, libertà di modificare fino all'ultimo momento la scelta di consegna o ritiro, la consegna al piano e quella serale. (m.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Si sono ridotti i tempi medi di **consegna dei pacchi** dell'e-commerce. Ma i consumatori chiedono ulteriori miglioramenti del servizio





**RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE**

Dall'integrazione con il retail alle opportunità in Cina due giorni senza respiro

IL PROGRAMMA DELL'EVENTO LOMBARDO PREVEDE TRE PLENARIE E UN'OTTANTINA DI WORKSHOP CON INTERVENTI AD ALTO LIVELLO COME INNOVARE PER AVERE SUCCESSO: LE ESPERIENZE DI POSTE, ADIDAS E DI ALCUNE STARTUP

Milano

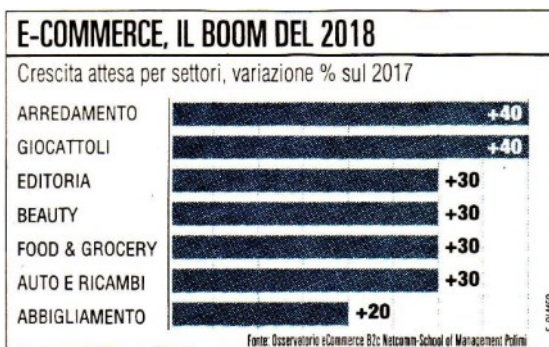
Due giorni, tre plenarie e un'ottantina di workshop: il programma 2018 del Netcomm Forum, in programma a Milano i prossimi 30 e 31 maggio, è denso ed esplora tutte le sfide aperte per gli operatori del commercio digitale. Il tema fondamentale, che attraverserà le sessioni plenarie, riguarda le strategie per rimanere competitivi nell'era del «next retail». Al centro della prima sessione, aperta dal presidente del consorzio Netcomm Roberto Liscia e dall'assessore alla Trasformazione digitale del Comune di Milano Roberta Cocco, manager Microsoft, ci saranno proprio le grandi evoluzioni in corso con impatti diretti sulle vendite online. Alessandro Perego (Politecnico di Milano) anticiperà i primi dati sull'andamento dell'e-commerce nel 2018, men-

tre Ryan Maresca di Google illustrerà gli scenari di evoluzione del retail per i prossimi anni e il senior director per l'e-commerce di Adidas Milo Maneo racconterà l'esperienza dell'azienda nel segno della multicanalità. Nella sessione pomeridiana del 30 maggio, il focus sarà quello di come innovare per avere successo, con le esperienze di Poste Italiane e delle start up Acbc e Drexcode. La sessione plenaria del 31 maggio sarà invece dedicata al consumatore unico e multicanale, che oggi guida l'evoluzione del retail ed è alla ricerca di esperienze uniche e coinvolgenti. Wijnand Jongen, ceo dell'associazione olandese dell'e-commerce, presenterà in anteprima la versione italiana del suo libro «The End of Online Shopping».

Particolare attenzione viene dedicata alla Cina, sia come Paese a cui puntare attraverso un nuovo export che sfrutti le potenzialità delle vendite online, sia come laboratorio a cui guardare per tecnologie innovative e tendenze del digitale. Tra gli ospiti in arrivo da Pechino ci sarà anche la responsabile delle relazioni internazionali per la Federazione All-China dell'In-

dustria e del Commercio Lin Lin Jacobs, che parlerà delle opportunità per i marchi di bellezza e benessere offerte dal mercato del Paese asiatico. La plenaria del 30 maggio ospiterà inoltre un focus sui sistemi cinesi di online e mobile payment e sul loro utilizzo anche su blog e social network. Nelle due giornate di fiera si terranno un'ottantina di workshop dedicati a numerosi temi che ruotano intorno al commercio online: logistica, marketing, analytics, retail multicanale, tecnologie, modalità di pagamento. Durante gli appuntamenti si parlerà, per esempio, di come migliorare l'esperienza di acquisto e come consolidare le relazioni con i clienti, come applicare l'intelligenza artificiale al marketing sul web e come mettere in atto una strategia basata sui big data. Ci sarà anche spazio per l'analisi dei profili giuridici del commercio online e delle strategie per vendere all'estero tramite il web. Alla fine della prima giornata, inoltre, il consorzio Netcomm premierà i migliori siti italiani di e-commerce. **(v.u.)**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE

E-commerce, il mercato cambia la comodità conta più dei prezzi

NETCOMM VEDE NEL 2017 IL GIRO D'AFFARI WEB SOPRA AI 2.300 MILIARDI DI DOLLARI (+25% RISPETTO AL 2016). NEL 2021 LA PREVISIONE VOLA A OLTRE 4.870 MILIARDI CON LA MODA AL TOP. SI AFFERMA SEMPRE DI PIÙ IL VALORE DELL'INTEGRAZIONE CON I NEGOZI FISICI

Andrea Frollà

Milano

Il traguardo dei 3mila miliardi a un passo, la crescente integrazione con il retail fisico, la frammentazione del mercato europeo, l'avanzata inesorabile delle piattaforme, l'influenza dei Millennials e ancora la valorizzazione del made in Italy. È sufficiente mettere in fila alcuni dei trend più evidenti dell'e-commerce per rendersi conto di quanto sia ridotto all'osso il margine di distrazione concesso dal mondo delle vendite online. A inseguire la trasformazione digitale che sta riscrivendo le regole del consumo c'è davvero da uscire matti, anche in Italia. Non tanto, o meglio non solo, perché parliamo di un qualcosa che va avanti da oltre vent'anni senza accenni di pausa e a ritmi esponenziali, quanto per la strana sensazione di essere sempre agli albori della rivoluzione.

«Saper interpretare e anticipare i comportamenti dei consumatori per adattarsi velocemente è fondamentale. Ecco perché il marketing digitale è in continua evoluzione e la capacità di trasmettere le informazioni tramite i migliori canali con le forme migliori è diventata imprescindibile», spiega Roberto Liscia, presidente di Netcomm. Il numero uno del Consorzio del commercio digitale italiano, che riunisce circa 340 player del settore operando anche all'interno dell'E-commerce Europe (*l'Associazione europea per lo sviluppo del mercato online, ndr*), è uno dei più strenui sostenitori della necessità di non abbassare mai la guardia quando si tratta di e-commerce.

E i numeri sono dalla sua parte dato che i tassi di aumento delle vendite online continuano ad essere sorprendenti. Secondo le stime raccolte da Netcomm, che saranno presentate in occasione

del Netcomm Forum in programma il 30 e il 31 maggio presso il Mico Milano, il 2017 dell'e-commerce si è chiuso con un giro d'affari superiore ai 2.300 miliardi di dollari (+25% rispetto al 2016) e la corsa proseguirà a lungo: si va dai 2.842 miliardi stimati per l'anno in corso ai 3.453 previsti per il 2019, fino alla cifra monstre di oltre 4.870 miliardi nel 2021. A trainare è e sarà soprattutto la componente prodotta (1.511 mld nel 2017), destinata a crescere su tutti i fronti. La moda confermerà il primato in solitaria toccando la cifra record di 713 miliardi nel 2022, mentre al secondo posto è previsto un avvicendamento tra la categoria elettronica e media (520 mld tra 5 anni) e il trio composto da giocattoli, hobby e fai da te (575 mld).

Questa cavalcata farà aumentare il peso dell'online sul totale retail dal 10 al 18% nel prossimo quinquennio, avvicinando sempre più il canale fisico a quello digitale. Ma, avverte Liscia, non in un'ottica di sostituzione bensì di convivenza ibrida: «Il restante 82% transiterà nel canale fisico ma non lo chiameremo così ancora per molto. La linea di confine fisico-digitale sarà sempre più sfumata, è sufficiente vedere quanto sta già accadendo nella Gdo con l'avanzata dei pagamenti digitali, dei programmi fedeltà online e degli scaffali smart. Diminuiranno le dimensioni dei negozi ma aumenterà la capacità di servizio. È fondamentale prepararsi, serviranno significativi investimenti in tecnologia abilitante». Sotto questo punto di vista ci sono Paesi che partono decisamente avanti: il peso dell'e-commerce sul Pil, stima l'Ecommerce Europe, raggiunge quota 8% nel Regno Unito, 6% in Cina e 3,9% in Francia mentre in Italia siamo fermi all'1,6%.

Numeri figli di approcci al consumo diversi: «Dove l'e-commerce è più maturo ed evoluto, ad esempio in Inghilterra, il primo driver è la comodità. In Francia e Germania è l'assortimento, mentre in Italia è ancora il prezzo — fa notare Liscia — Nonostante una certa diffidenza nei confronti dell'e-commerce, dei pagamenti digitali e di altri fattori collaterali,



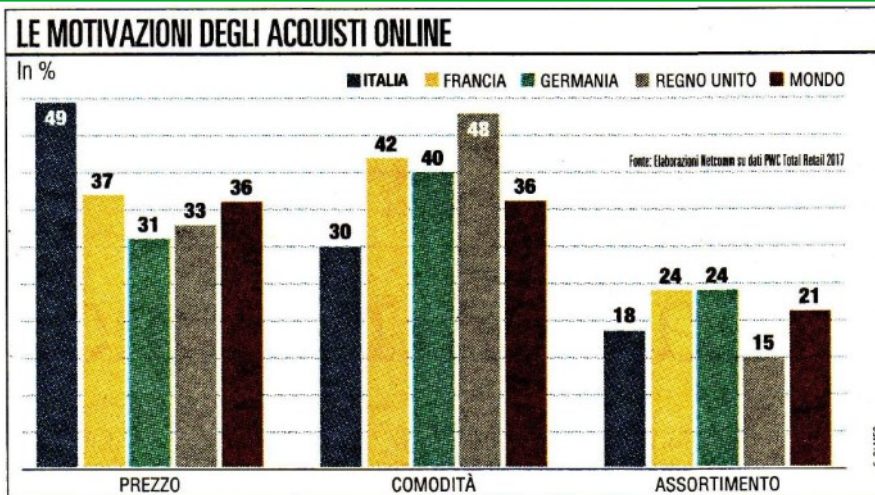
mi aspetto che le tendenze del nostro Paese si allineino a quelle degli altri nel prossimo triennio. È solo questione di tempo ma meglio attivarsi che aspettare».

La lontananza dell'Italia dai competitor europei in termini di peso sul Pil non è comunque un sintomo di immobilismo. L'e-commerce sta infatti correndo anche nel nostro Paese: stando ai calcoli dell'Osservatorio eCommerce B2C Netcomm-Polimi, il 2017 si è chiuso con 23,5 miliardi di euro spesi dai consumatori italiani e la previsione per il 2018 è di una crescita del 16-17%, circa 3 miliardi e mezzo in più. Tra le categorie trainanti, cioè quelle con crescita del 20-30%, si piazzano arredamento & home living, giocattoli, bellezza e food & grocery. «È un buon segno perché il settore cresce mantenendo i trend degli anni passati — commenta Riccardo Mangiaracina, responsabile scientifico dell'Osservatorio — Il mercato sta maturando grazie alla spinta di comportamenti di acquisto sempre più vicini ai canali online».

E basta osservare l'impatto dei Millennials sui modelli d'acquisto tra mobile, social e app per rendersene conto. «Non è però solo merito della domanda — aggiunge Mangiaracina — Pure l'offerta si sta evolvendo in termini di copertura e omnicanalità». L'anno in corso confermerà inoltre il predominio dei prodotti sui servizi: i primi cresceranno del 20-25% arrivando a coprire il 60% del totale e-commerce, i secondi registreranno un tasso di aumento del 5-7%. A tutte queste stime si accompagnano infine le delicate sfide che attendono gli operatori. Da quelle più recenti, come l'acquisto sui siti stranieri («In Europa il cross-border ha ancora molte difficoltà, specialmente sul fronte logistico e sul fronte pagamenti, ma è un trend da tenere in assoluta considerazione», avverte Liscia). A quelli più consolidati, come la convivenza con Amazon, eBay e le altre piattaforme globali. Ed è soprattutto qui che entra in gioco il made in Italy: «La differenziazione genera vantaggi competitivi perché porta sul mercato prodotti e servizi che i player di massa non attenzionano. Se penso all'Italia in termini di artigianalità, creatività ed emozionalità —

conclude Liscia — mi risulta difficile non parlare di opportunità straordinaria».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



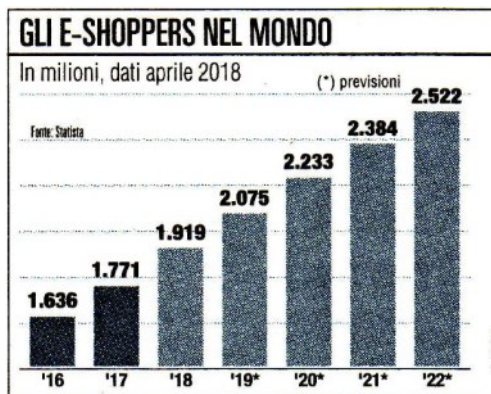
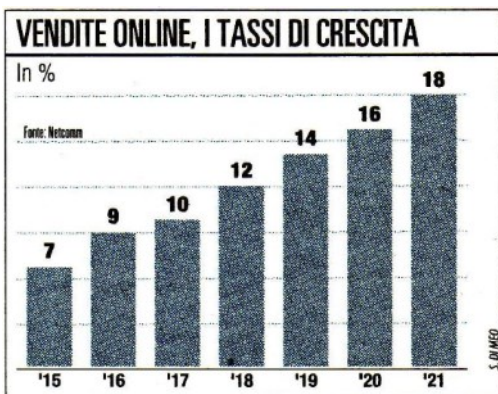
[LE CONSEGNE]

Ritardi e danni, i reclami sulla piattaforma Ue

Oltre la metà dei consumatori europei ha acquistato online elettronica, vestiti, giocattoli, libri, alimentari e altri beni o servizi nel 2017, allargando ulteriormente il mercato comunitario dell'e-commerce. A questo allargamento si è però accompagnata, segnala il Consumer Conditions Scoreboard 2017 dell'Unione Europea, una crescente insoddisfazione dei clienti a causa di consegne in ritardo, problemi di pagamento o ricezione di prodotti danneggiati. Questo doppio processo sta rendendo più popolare (anche in Italia) la piattaforma Online Dispute Resolution (Odr), lanciata dall'UE a febbraio 2016 con l'obiettivo di offrire a consumatori e commercianti un'assistenza efficace e imparziale per la risol-

zione di eventuali controversie legate allo shopping online. Per quel che riguarda l'Italia, a marzo 2018 risultano presentati tramite la piattaforma 3.531 reclami dai consumatori italiani mentre 2.700 reclami sono stati avanzati dai consumatori dell'Unione europea nei confronti delle aziende italiane. Sulla diffusione della piattaforma pesa però il mancato rispetto della normativa europea che obbliga gli operatori a pubblicare sul proprio store un link al sito dell'Odr. Un obbligo finora recepito a macchia di leopardo: in Italia solo il 12% dei commercianti online risulta conforme. Va meglio in Germania (66%), Austria (47%) e Danimarca (44%).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nella foto qui sopra **Roberto Liscia** presidente di Netcomm

**RAPPORTO
ECONOMIA DIGITALE**

[LA LEGGE]

**Consumatori
protetti
dalle nuove
regole Ue
sulla privacy**

**LE NORME DEL GDPR
IN VIGORE DA VENERDÌ
SCORSO IMPATTANO
SULLE TRANSAZIONI
"PER TUTTI MAGGIORE
TUTELA DEI DATI
PERSONALI", DICE LAURA
LIGUORI, ESPERTA LEGALE**

Milano

Il settore dei pagamenti digitali è stato uno dei più impattati dalle normative europee più recenti. Nella nutrita lista di interventi si è appena aggiunto il regolamento UE sulla privacy (Gdpr), pienamente applicabile da venerdì scorso. Un insieme di norme a cui anche gli operatori di pagamento devono prestare la massima attenzione.

«Il regolamento ha un impatto rilevante per qualsiasi attività economica fondata sulla raccolta e sull'elaborazione di dati personali, la cui protezione non può essere più intesa come regole e documentazioni standard ma come procedure e policy adeguate al business», spiega Laura Liguori, partner dello studio Portolano Cavallo ed esperta di privacy, che non vede nel Gdpr una rivoluzione nel senso proprio del termine: «Il Gdpr non stravolge principi e regole fondamentali ma introduce due concetti. Il risk based ap-

proach, in base al quale le misure di protezione cambiano a seconda del rischio

connesso ai vari trattamenti, incluso quello relativo ai diritti e alle libertà che potrebbero subire limitazioni da trattamenti particolarmente invasivi. E l'accountability, per cui chi tratta dati personali deve saper dimostrare l'adempimento ai requisiti del regolamento e l'adozione di una protezione adeguata, inclusa quella dei dati fin dalla progettazione e per impostazione predefinita».

Pur non essendo una normativa sul consumo, qualche forma di protezione in più per i consumatori si intravede: «Una maggiore tutela dei dati personali ha un impatto favorevole nei confronti dell'interessato, che sia anche un consumatore». Finora molte aziende hanno sottovalutato l'impatto del regolamento UE, chissà che questi primi tre giorni di applicazione non abbiano dato la scossa. «Gli operatori devono dotarsi di soluzioni organizzative e informatiche per consentire l'esercizio di questi nuovi diritti e di quelli già esistenti. Devono essere pronte ad assumersi la responsabilità delle scelte effettuate in materia di dati personali - conclude Liguori - e a contare meno su normative puntuali e prescrittive o su regole prestabilite dalle autorità». (a.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'ANALISI

Alessandro De Nicola



CHI È IL PADRONE
DEI NOSTRI DATI
SUL WEB

La settimana scorsa i lettori avranno avuto la sgradevole sensazione di essere stati stalkerati. La loro casella e-mail è stata infatti invasa da messaggi in cui si ricordava che, vista l'entrata in vigore il 25 maggio del nuovo Regolamento europeo 2016/679 sulla Privacy (conosciuto con l'acronimo Gdpr, General Data Protection Regulation), bisognava ridare il consenso al trattamento dei dati o aggiornarli. I sovranisti hanno subito polemizzato sull'Europa burocratica e maligna, la maggioranza si è limitata a qualche ironia sui social network. In effetti, il nuovo Regolamento crea qualche fastidio alle persone fisiche e sta comportando sforzi organizzativi per le aziende ma, come le recenti vicende di Facebook insegnano, la protezione dei dati personali in una società sempre più tecnologica è parte integrante dei nostri diritti di libertà. L'intenzione del legislatore è proprio quella di mettere in sicurezza il modo in cui vengono trattati i dati individuali come presupposto per lo sviluppo dell'economia digitale. Prima di tutto perché una norma europea invece che nazionale? Non è imperialismo, ma un'esigenza di mettere tutti i paesi su un piano di parità per evitare vantaggi concorrenziali a chi fosse sottoposto a regole meno articolate. D'altronde, sebbene lo schema di decreto legge di coordinamento del Regolamento con la precedente normativa nazionale sia fermo in Parlamento, la legge europea si applica subito e senza sconti, comprese le severe sanzioni in caso di sua violazione, compreso il divieto di partecipare a gare pubbliche. Il fulcro della nuova regolamentazione è la responsabilizzazione del titolare del trattamento dei dati. "Trattamento" è un termine che ricomprende tutto, dalla conservazione, all'utilizzo fino alla diffusione delle informazioni ricevute dal titolare, vale a dire la banca, società telefonica, ospedale o social network che li accumula. Sia che il dato sia "trattato" dal titolare che da un responsabile del trattamento (un outsourcer, ad esempio) è essenziale inviare le informative a tutti gli interessati per metterli in grado di capire che utilizzo viene fatto dei loro dati. E tale

informativa deve essere molto più trasparente e dettagliata che nel passato: ecco perché le nostre caselle email sono intasate da richieste di consenso. Peraltro, una volta immagazzinati i dati, il titolare può farne uso solo per un suo legittimo interesse. Volete un esempio? Molti avranno seguito la bizzarra vicenda dei periodi di studio del premier incaricato Conte in varie università del mondo. Mentre gli atenei americani hanno subito comunicato quello che risultava dai loro registri, a quanto sembra l'Università di Cambridge si è rifugiata dietro ad un "no comment" per motivi di privacy. Ebbene, secondo la nuova normativa l'augusto ateneo è stato troppo timido, in quanto il trattamento del dato (nel caso specifico la diffusione) era giustificato per "motivi di interesse pubblico" e perché riguardava "dati personali resi manifestamente pubblici dall'interessato" (il soggiorno al Girton College). Le novità non finiscono qui, però. Oltre a sancire definitivamente il "diritto all'oblio", cioè a vedere cancellati i propri dati quando non più necessari per le finalità per cui erano stati raccolti (tra cui il diritto all'informazione del pubblico), il Gdpr consente anche la portabilità degli stessi, esattamente come il numero telefonico da una compagnia all'altra. Importante è pure il diritto all'accesso, grazie al quale in ogni momento chiunque può chiedere al titolare che tipo di trattamento sta effettuando sui propri dati, eventualmente opponendovisi. Per le imprese, a fronte di una maggiore certezza su ciò che si può fare, gli oneri sono impegnativi: sarà necessario un registro delle attività di trattamento; una valutazione di impatto sulla protezione delle informazioni possedute; la nomina di un responsabile per la protezione (il famoso Dpo) per le aziende più grandi; un obbligo di avvertire il Garante e i diretti interessati in caso di hackeraggio. Insomma, il Gdpr dà valore al diritto di proprietà sui propri dati: le imprese che vorranno servirsene probabilmente prima o poi dovranno pagare un piccolo prezzo. Cambridge Analitica, per dire, dovrebbe mettere mano al portafoglio o implorare un compenso gratuito per aiutare ad eleggere un Trump europeo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



“Google, un motore per i consumi 10 milioni di italiani decidono con noi”

AL VIA LE INIZIATIVE
“ECCELLERE IN DIGITALE” E
“CRESCERE IN DIGITALE”
RIVOLTE ALLE IMPRESE E AGLI
INDIVIDUI. PAOLA SCARPA,
DIRETTORE PER L'ITALIA DEL
GRUPPO: “LE AZIENDE MINORI
POTRANNO MOLTIPLICARE IL
LORO BUSINESS, LANCIARSI
ALL'ESTERO, CONOSCERE
MEGLIO I POTENZIALI CLIENTI”
Vito de Ceglia

Milano

«Le imprese italiane che hanno deciso di investire sul digitale e di aprirsi al mondo hanno aumentato il fatturato, hanno migliorato le esportazioni e hanno assunto nuove persone. Perché è cambiata la loro prospettiva: non più limitata a 40 milioni di consumatori italiani, ma aperta a 500 milioni di potenziali consumatori europei e più di un miliardo mondiali. Persone che sono connesse online e che rappresentano un mercato incredibile». Paola Scarpa, da undici anni in Google e dal 2014 direttore per l'Italia nei settori largo consumo, retail e healthcare, chiude così il suo intervento a Linkontro, il meeting annuale di Nielsen dedicato al mondo della Grande distribuzione organizzata (Gdo) e del commercio al dettaglio. Lo fa parlando alla “pancia” ma soprattutto alla “testa” di centinaia di manager e imprenditori che ascoltano le sue parole per capire dove sta andando l'industria del largo consumo e quale sarà l'impatto delle nuove tecnologie sul loro business nel prossimo decennio. Dopo la conferenza, incontriamo la Scarpa.

Qual è la risposta di Google alle nuove esigenze di un'economia globalizzata e quindi alle richieste degli imprenditori?

«Non ho la sfera di cristallo. Però, un dato è certo: i valori che spingono a scegliere un brand sono gli stessi di un tempo, a cambiare sono le esigenze dei consumatori: sempre più fluide nei tempi, modalità e device con i quali entrano in contatto con un'azien-

da. Il 90 per cento di loro entra in contatto col il “mondo” esterno per ca-

pirme le esigenze cliccando su Google, il principale motore di ricerca al mondo usato da centinaia di milioni di persone per cercare informazioni di qualsiasi tipo nel web. Oggi il mobile influenza le scelte di acquisto di oltre 10 milioni di italiani ogni mese, anche quando l'acquisto finale avviene su altri canali. Per trarre il massimo beneficio da questa trasformazione, il cambio di mentalità delle aziende verso l'innovazione tecnologica diventa strategico».

C'è però la sensazione che in Italia questa “trasformazione” stenti a decollare, in primis tra le Pmi che rappresentano la spina dorsale del tessuto produttivo.

«Il mercato italiano è molto frammentato, quindi più difficile da cambiare. Ma qui, come altrove, ci saranno sempre gli “early adopter”, cioè le aziende che utilizzano per prime le tecnologie con successo, e i “follower”, le imprese che seguiranno a ruota. Prevedo un effetto valanga nel breve-medio termine. La corsa contro il tempo è iniziata».

Si tratta però di una corsa ad ostacoli, e non solo per le Pmi italiane, a causa di una diffusa mancanza di competenze digitali?

«Nei prossimi 10-15 anni - secondo la Ue - verranno creati 21 milioni di nuovi posti di lavoro, il 90% dei quali richiederà una conoscenza del digitale. Tuttavia, avverte Bruxelles, il 44% della popolazione comunitaria e il 27 per cento della forza lavoro non hanno ancora una preparazione sufficiente su questi temi. Il rischio è che già entro i prossimi due anni ci siano 900 mila posizioni non occupate. È partendo da dati come questi che Google ha deciso di impegnarsi, in Italia e in Europa, con due progetti - Eccellenze in Digitale e Crescere in Digitale - che fanno parte del programma internazionale “Grow with Google”, nato per offrire alle imprese e ai cittadini europei formazione online gratuita, corsi di coding e programmazione, progetti per l'alternanza scuola-lavoro».

Ci racconta questi due programmi?

«Il primo, Eccellenze in Digitale, partito nel 2013 in partnership con Unioncamere, ha coinvolto fino ad oggi 13 mila imprese del made in Italy di cui il 74% con meno di 10 dipendenti. I risultati di una ricerca dell'Università Cattolica di Milano, commissionata da Google Italia, dimostrano che l'impatto del progetto è stato immediato: il 57% degli imprenditori ha dichiarato una crescita della propria attività, il 31% un aumento dei clienti, il 24% delle vendite, il 21% del fatturato, il 23% delle esportazioni. I numeri dimostrano anche che le competenze digitali danno accesso al mondo del lavoro: 4 aziende su 10 hanno confermato un aumento occupazionale, 1 su 10 ha già assunto persone dopo il progetto, mentre 1 su 3 ha affermato che lo farà entro 6 mesi».

E la seconda iniziativa?

«Il progetto “Crescere in Digitale”, iniziato nel 2015 in collaborazione con Unioncamere e ministero delle Politiche sociali, ha dato invece la possibilità di seguire corsi di formazione digitale (50 ore di training online) ad oltre 100.000 giovani in cerca di occupazione, favorendone l'inserimento nel mondo del lavoro con tirocini retribuiti (oltre 3.000). Circa il 30 per cento di chi ha già concluso uno stage ha cominciato a lavorare. L'obiettivo dei due progetti è proprio quello di mettere a sistema domanda-offerta e di costruire un circolo virtuoso tra imprese e competenze digitali. In un contesto di mercato che rimane difficile e molto ondivago, la chiave della crescita sta oggi nell'assistenza verso clienti sempre più “curiosi, esigenti e impazienti».

Qualche esempio?

«Le persone che vogliono partire per un viaggio “oggi o stasera” e che chiedono aiuto



a Google sono aumentate del 50% nell'ultimo anno. Questo significa che siamo davanti ad un consumatore che è anche un po' "bambino" e che deve quindi essere accudito in ogni istante della giornata. Per questo motivo, un'azienda ci deve essere sempre per accompagnare il cliente lungo il percorso di acquisto nei diversi touch point, che lo stesso utilizza per interagire con il brand. La regola è semplice: un consumatore soddisfatto influenzerà sempre molti altri consumatori».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'IMPATTO DEL DIGITALE SUL BUSINESS

57% DELLE IMPRESE HA RAGGIUNTO ALMENO UNO DI QUESTI OBIETTIVI



LE IMPRESE SUPPORTATE DA "ECCELLENZE IN DIGITALE"

13.000 SONO LE IMPRESE ACCOMPAGNATE IN PERCORSI SUL DIGITALE ATTRAVERSO INCONTRI DI FORMAZIONE NEL 2017



I risultati finora conseguiti dal primo dei due programmi lanciati da Google sul fronte dei consumi e delle imprese, "Eccellenze in digitale"



23%

LE IMPRESE

La quota di quanto hanno già incrementato il loro business sul mercato nazionale utilizzando le tecnologie digitali

30%

GLI ORGANICI

Quota di aziende che intendono assumere persone con competenze digitali entro i prossimi sei mesi

[L'EXECUTIVE]

L'esperta nella consulenza informatica

Paola Scarpa (nella foto a sinistra) è entrata a far parte di Google Italia a febbraio 2007 come "strategic partnership senior manager", per poi diventare Industry Leader a giugno 2008 sino a prendere la responsabilità di "Branding Sector Leader" a giugno 2012. Dopo due anni viene nominata direttore del largo consumo e retail, la carica che detiene tuttora. Inoltre, coordina le attività dei clienti "a performance" particolarmente rilevanti per Google Italia, attraverso un'attività di consulenza strategica ed operativa digitale. Ingegnere gestionale, sposata con due figli, aveva iniziato la sua carriera come consulente di strategia in Monitor Company, dove ha lavorato per 7 anni per poi entrare in Vodafone dove ha coperto per altri 7 anni diversi ruoli manageriali nelle divisioni Marketing e Vendite, sia Consumer che Business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

[LA CURIOSITÀ]

L'intuizione di quel numero che indicava l'infinito in rete

I nome del sito più visitato del mondo è nato da un numero, googol, coniato nel 1938 dal matematico americano Edward Kasner: indica il numero 1 seguito da cento zeri. Grandezza che ai fondatori del motore di ricerca, Larry Page e Sergey Brin, sembrò indicare bene la vastità del web. Un dominio con quel nome però era già stato assegnato, così ripiegarono su google: che ormai in inglese è anche diventato un verbo, to google, fare una ricerca sul web. Google fa parte della struttura societaria Alphabet creata da Page e Brin nel 2015. Google è tra le società con il marchio di maggiore valore al mondo (classifica Brand Finance Global 2017) e con Alphabet ha raggiunto una capitalizzazione di Borsa che ha superato i 600 miliardi di dollari (seconda al mondo dopo Apple).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Larry Page (1) e Sergey Brin (2), i fondatori di Google. Oggi l'azienda è stata inserita nella holding Alphabet e capitalizza oltre 600 miliardi di dollari, seconda al mondo dopo Apple



IL PUNTO

LA LEZIONE DI MACRON DA IMPARARE (E COPIARE)

di **Daniele Manca**

Mancavano Twitter e Amazon. In compenso c'erano Mark Zuckerberg di Facebook, Satya Nadella, capo di Microsoft, Dara Khosrowshahi, numero uno di Uber, oltre a un'altra sessantina di capi azienda statunitensi ed europei. Tutti accolti all'Eliseo da Emmanuel Macron. L'iniziativa era «Tech for Good» e si iscrive in quel percorso che il presidente francese aveva iniziato a Davos sotto lo slogan «France is Back», la Francia è tornata. È innegabile che Parigi stia sfruttando questo momento di poca chiarezza a livello internazionale e di debolezza europea, per rafforzare il suo Paese a tutti i livelli. Quell'incontro (che non è stato il primo) ha già fruttato l'impegno di Microsoft a far arrivare a Parigi 100 ricercatori sull'intelligenza artificiale. 1800 posti saranno creati da Ibm, secondo quanto annunciato dalla amministratrice delegata Ginni Rometty, presente all'incontro. Da tempo appare evidente il tentativo francese di togliere all'Italia il

secondo posto di Paese manifatturiero in Europa e candidarsi per essere una «nazione di Unicorni» (le startup valutate almeno un miliardo di dollari). Al di là delle intenzioni di Macron, è lampante la differenza con il nostro Paese. Solo nell'ultimo paio d'anni con Industria 4.0 si è intravisto un barlume di iniziativa dedicata a imprese, manifattura e digitale. Ma se pensiamo agli ultimi mesi che sono seguiti alle elezioni, più che un gran parlare di governo e di equilibri politici, non si è fatto. La parola «impresa» è risuonata ben poche volte. Comprensibile l'irritazione più o meno evidente di Vincenzo Boccia, leader degli imprenditori italiani, all'assemblea di Confindustria. Una colpevole dimenticanza in quella che si configura come la maggioranza di governo prossima ventura, ma anche tra l'opposizione. Entrambe non hanno voluto o saputo mettere al centro del dibattito la produzione e la competitività del Paese. Un'autentica sottovalutazione del ruolo delle imprese e dell'industria. Che rischiamo di pagare molto caro.

 @daniele_manca

© RIPRODUZIONE RISERVATA



[L'ACCORDO]

Acea e Huawei insieme per la "smart & safe city"

Acea punta a implementare servizi innovativi per il mercato e i clienti: con questo spirito l'amministratore delegato Stefano Donnarumma ha firmato la settimana scorsa con Thomas Miao, ceo di Huawei Italia, un'intesa che individua i termini e le condizioni per la definizione di progetti ad alto valore tecnologico. Il tutto per fornire servizi avanzati e innovativi in ambito *Smart e Safe City*, oltre che e per incrementare l'efficienza tecnologica e la sicurezza delle infrastrutture della società romana. Le due aziende lavoreranno per identificare soluzioni di *smart parking*, *smart waste* e sicurezza ambientale, mentre sull'aspetto infrastrutturale si analizzeranno soluzioni nel telecontrollo sia per la rete elettrica che idrica. Per quest'ultima si studieranno soluzioni per la localizzazione di perdite. Sempre per gli asset infrastrutturali, la partnership permetterà di valutare innovazioni supportate dalle tecnologie di rete 5G di prossima disponibilità, dai *cloud data center*, dai sistemi di intelligenza artificiale e Industria 4.0, così da porre Acea all'avanguardia nella gestione del business. L'intesa ha durata di sei mesi: al termine le parti potranno formalizzare in un accordo contrattuale i risultati ottenuti dal lavoro svolto congiuntamente per sviluppare un progetto comune.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Internet of things, è allarme sicurezza gli oggetti connessi sono già 8,4 miliardi

NEL GLOBAL RISK REPORT 2018 DI MARSH, LEADER MONDIALE NELLA CONSULENZA ASSICURATIVA, SONO STATI ANALIZZATI I PRINCIPALI PERICOLI RELATIVI AI DISPOSITIVI COLLEGATI AL WEB CHE SI VANNO SEMPRE PIÙ DIFFONDENDO

Maria Luisa Romiti

L'Internet of Things o Internet of Everything si sta sempre più diffondendo. Nel Global Risk Report 2018 di Marsh - leader mondiale nell'intermediazione assicurativa e nella consulenza sui rischi - si parla di 8,4 miliardi di oggetti connessi nel 2017 e una previsione di oltre 20 miliardi nel 2020 (dati Gartner). Tutto questo sta rivoluzionando il panorama del rischio cyber, aprendo la porta a nuove vulnerabilità e minacce per gli oggetti connessi (dagli elettrodomestici alle auto, dai dispositivi medici a quelli sportivi, dai sistemi di controllo industriali ai contatori e così via) e per le realtà che li sviluppano e li utilizzano.

Symantec, per esempio, ha rilevato che un dispositivo IoT nelle ore "di punta" è attaccato mediamente una volta ogni due minuti. E secondo l'FBI attraverso un device compromesso i criminali informatici possono più facilmente "infettare" altri sistemi o reti, inviare e-mail spam, rubare informazioni personali fino ad arrivare ad attacchi su larga scala.

Ecco perché Marsh ha realizzato il report "The Internet of Everything: Building Cyber Resilience in a Connected

World" - dedicato al rischio cyber e alla sicurezza dei dispositivi connessi - nel quale analizza i principali pericoli a essi collegati. Molti degli oggetti connessi raccolgono e trasmettono informazioni personali e aziendali potenzialmente sensibili: un errore o un'omissione nella progettazione o nella realizzazione può portare a una violazione della privacy.

Un altro elemento importante riguarda la security: alcuni prodotti connessi, non sufficientemente sicuri, possono permettere agli hacker di accedere alla rete o persino alla casa di un utente o, in ambito industriale, di prendere il controllo degli impianti elettrici o produttivi. Senza contare la possibilità di utilizzare gli oggetti connessi come armi negli attacchi DoS (Denial of Service) o addirittura DDoS (Distributed Denial of Service) che rendono indisponibili per un lasso di tempo i servizi e le risorse di un'organizzazione. Nel secondo caso l'attacco proviene da molte fonti diverse ed è quindi più complesso da bloccare.

Errori o problemi possono anche essere il risultato di mancanze nella progettazione, nella realizzazione o nel supporto ai prodotti connessi, soprattutto in termini di gestione dei dati, manutenzione e aggiornamenti software. Sono infatti numerosi i dispositivi a difettare delle più elementari caratteristiche di sicurezza o che non vengono aggiornati con regolarità, risultando quindi particolarmente esposti alle minacce o a vulnerabilità.

Tra queste i bug Meltdown e Spectre

che interessano dispositivi elettronici prodotti negli ultimi vent'anni e dovuti a una serie di falle nelle architetture di quasi tutti i principali chip.

La disponibilità di tecnologie smart ha inoltre permesso di connettere alla rete dei prodotti che non erano stati originariamente pensati per questo scopo, esponendo questi ultimi a minacce contro le quali non dispongono di alcuna protezione.

Gli attacchi cyber possono infine generare una minaccia diretta alla vita e alla salute umana. La Food and Drug Administration statunitense ha per esempio emesso alert specifici nei confronti dei pacemaker connessi: un cyber criminale potrebbe interferire inducendo la batteria a scaricarsi o cambiando la frequenza cardiaca. Il pericolo esiste anche per la proprietà delle persone o delle società (come nel caso delle auto hackerate a distanza).

Il report "The Internet of Everything: Building Cyber Resilience in a Connected World" indica anche alcune azioni che è possibile implementare, sia in termini di sicurezza informatica che di protezione assicurativa, per difendersi da questa tipologia di rischi.

Marsh Risk Consulting, per esempio, offre una suite di servizi di cybersecurity realizzata su misura per proteggere le organizzazioni dai rischi tecnologici, inclusi quelli derivanti dall'Internet delle cose.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le preoccupazioni maggiori vengono dai sistemi di guida autonoma, dai servizi di distribuzione (luce, gas, acqua) fino alle applicazioni in ambito medico e sanitario



RAPPORTO
IMPRESEInternet delle cose e cybersecurity
le aziende temono la rivoluzione

SECONDO UNA NUOVA RICERCA DI MCKINSEY GLI OPERATORI NON SONO PREPARATI ALLA TRASFORMAZIONE IN CORSO E SE NON SAPRANNO DARE RISPOSTE ADEGUATE RISCHIANO DI SOCCOMBERE ANZICHÉ GODERE DEI BENEFICI

Veronica Ulivieri

Milano

L'Internet delle cose, l'elettrificazione di interi settori a partire dalla mobilità, l'intelligenza artificiale. E poi i modelli di business guidati dall'alto grado di connettività dei sistemi e la cybersecurity. Per l'industria mondiale, i prossimi cinque anni saranno più dirompenti dei venti passati. Queste diverse tendenze integrate tra loro e in grado di cambiare nel profondo l'economia e il tessuto produttivo, infatti, dispiegheranno la loro influenza su tutti gli operatori, nessuno escluso. Operatori che però, dice una nuova ricerca di McKinsey, non sono preparati alla trasformazione in corso, e se non sapranno dare risposte adeguate rischiano di soccombere anziché godere dei benefici che questa rivoluzione fa intravedere.

Per disegnare un quadro articolato della situazione, la società di consulenza ha intervistato 300 manager di diversi settori industriali: di loro, l'85% ha visto un cambio significativo sul fronte della rapidità e della scala delle trasformazioni rispetto all'andamento dei decenni passati.

In ballo ci sono vantaggi importanti: solo rispetto all'Internet

delle cose, l'impatto economico annuale generato dalle sue applicazioni varrà oltre 11 trilioni di dollari entro il 2025, mentre da qui a sette anni le vendite di veicoli elettrici sono destinate a crescere del 25-30% l'anno. «Le dimensioni della torta intera stanno crescendo», sintetizza il report, «ma devi combattere per prenderti la tua fetta». Nove intervistati su dieci, infatti, si aspettano di trovarsi di fronte a nuovi concorrenti nei prossimi due-cinque anni: i giganti della tecnologia e del software (46%) e le start up (37%) sono i più temuti, seguiti da mercati emergenti (23%) e altri competitor già presenti sul mercato (19%). Una rivoluzione che impatterà sulla forza lavoro, colpendo circa un terzo della manodopera da qui a cinque anni, a fronte di una scarsità di competenze in programmazione, intelligenza artificiale, data science.

E proprio la gestione delle competenze, insieme alla cybersecurity, è uno degli ambiti in cui gli autori hanno osservato un maggiore scollamento tra le opportunità offerte dalle tendenze in atto e il basso livello di preparazione delle imprese. Un risultato simile emerge da una recente ricerca realizzata da Pierre Audoin Consultants per Fujitsu sull'applicazione in Europa dei sistemi di intelligenza artificiale, che evidenzia «una sorprendente mancanza di focus strategico per i progetti legati all'utilizzo dell'AI, anche se, a livello funzionale, risultano chiari i vantaggi del suo impiego».

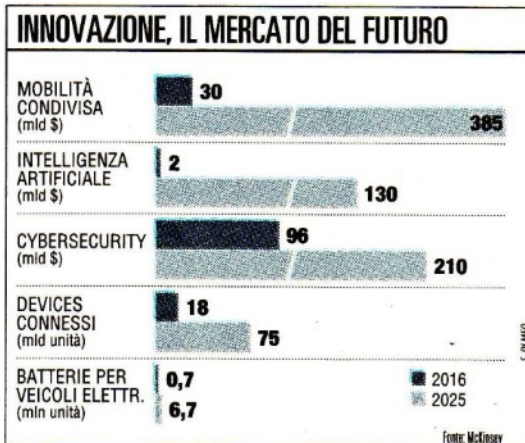
Dunque, come cambiare pas-

so? La prima indicazione che dà McKinsey nel suo report è quella di prendere sul serio il fattore business model: tra quelli emergenti, i più attrattivi per le aziende sono il sistema «Pay per use» (47%) e la monetizzazione dei dati (40%). È anche necessario collaborare: «Produttori, fornitori e erogatori di servizi devono formare alleanze o inserirsi in ecosistemi, anche con aziende che potrebbero non aver considerato come partner naturali». Partnership che però dovranno essere accompagnate da una riallocazione delle risorse: «Tipicamente, le aziende che ridistribuiscono attivamente le risorse hanno anche performance significativamente migliori delle altre».

Oggi, la metà dei manager intervistati prevede di spostare una quota degli investimenti aziendali compresa tra il 10% e il 30% a favore delle nuove tendenze in atto, mentre un altro 28% punta a rivedere la destinazione di oltre il 30% degli stanziamenti. McKinsey esorta anche a investire sulle competenze: in un contesto di mancanza preoccupante di figure connesse a intelligenza artificiale e analisi dei dati e incapacità delle aziende di formare internamente questi profili, spesso si punta a correre ai ripari attraverso fusioni e acquisizioni o partnership. Da non dimenticare l'importanza della flessibilità e reattività dell'intera struttura aziendale, ancora poco considerata: «Solo un quarto ha iniziato progetti pilota o lanciato programmi per diventare più agile».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Come mostra anche la tabella, i giganti della tecnologia e del software (46%) e le startup (37%) sono i più temuti per i cambiamenti in corso, seguiti da mercati emergenti (23%) e altri competitor già presenti sul mercato (19%). La società di consulenza ha intervistato 300 manager di diversi settori industriali

«DIALOGARE» CON IL SALOTTO

Il maggiordomo digitale costa fino a 350 euro Cambierà pure Internet

Apple, Amazon e Google si sfidano sulla casa intelligente. Una ricerca web su tre sarà vocale

CUPERTINO

HomePod vince sulla musica ma per ora parla soltanto in inglese

I CONCORRENTI

Google sdoppia la sua offerta e l'«Echo Plus» di Bezos costa 150 euro

Maddalena Camera

■ Sarà l'assistente digitale il miglior amico dell'uomo? Nel 2021, secondo una ricerca di Accenture Interactive, gli «assistant» funzionanti nel mondo, potrebbero essere 7,5 miliardi, una cifra maggiore della popolazione umana. E il 30% della navigazione in rete sarà fatta senza usare uno schermo e quindi con risposte «vocali».

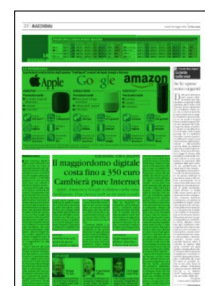
Insomma Siri di Apple, o Alexa di Amazon, Cortana di Microsoft e l'omnipresente Google di Mountain View sono destinate a diventare amici per la pelle di milioni di persone. La strada è segnata specie da Google che ha appena portato anche nella versione in lingua italiana i suoi personal assistant da salotto. Quelli che si animano con un «Hey Google» ben pronunciato e che sono già disponibili in due modelli, a differenza dei competitor che per ora, in italiano, si trovano solo negli smartphone. Ma come funzionano gli speakers «intelligenti» - oltre ai Google «Home» e «Mini», appunto l'«HomePod» di Apple ed «Echo» di Amazon - candidati a diventare i «maggiordomi 4.0» delle nostre case.

Vanno attaccati alla presa elettrica e sono forniti di microfoni (per ascoltare) e di altoparlanti (per parlare o far sentire la musica). E quindi più costosi sono, migliori sono le loro prestazioni a livello musicale. Per funzionare hanno bisogno

di una rete wi-fi, da dove prendono le informazioni. E se si vuole usufruire del «servizio» di assistant in più stanze bisogna comperare più speakers. Gli apparecchi, cosiddetti «da salotto», permettono dunque anche di essere usati come altoparlanti musicali. Il migliore, sotto questo aspetto, è indubbiamente quello di Apple, che è anche il più costoso, per ora parla solo inglese e costa 350 euro circa: ad oggi è infatti disponibile negli Usa al prezzo di listino di 349 dollari, ai cambi attuali circa 300 euro a cui sommare le spese di spedizione e le tariffe doganali. Escludendo l'Australia, l'alternativa è comperarlo in Inghilterra ma bisogna fare i conti con la sterlina. L'apparecchio di Google è invece disponibile anche in Italia in due versioni: Google Home, con cassa per l'ascolto della musica che costa 149 euro, il «Mini, più piccolo e meno performante, 59 euro. E poi c'è Amazon Echo: il «Plus» costa 150 euro mentre il «Dot» 99 euro.

L'assistente digitale è comunque già incluso in tutti gli smartphone di alta gamma, sotto forma di segretaria quasi perfetta. Il quasi è d'obbligo visto che la Siri dell'iPhone spesso risponde «non ho capito». Prima o poi, siamo certi, comprenderà le nostre richieste prima ancora che siano formulate. Ecco invece alcune funzionalità già disponibili? Un

esempio è la «routine del buongiorno», l'assistente gestisce una serie di attività come disattivare la modalità silenziosa sullo smartphone, dare le previsioni meteo con suggerimenti per abbigliarsi in maniera giusta per la giornata. Può stimare, conoscendo il traffico e il tragitto verso il luogo di lavoro, l'ora migliore per uscire di casa. Può, scandagliando la rete, fornire l'elenco delle ultime notizie di cronaca o le previsioni del tempo. Inoltre se l'assistente, ha dei dispositivi collegati «in casa» è in grado di regolare le luci delle stanze e la temperatura. Quanto alla affidabilità del software stando a una classifica stilata dall'agenzia digital marketing Stone Temple - che ha posto circa 5mila domande agli assistant di Google, Apple, Microsoft e Amazon - il migliore sarebbe quello di Mountain View versione per smartphone seguita da quella presente negli altoparlanti Home. In terza posizione l'assistente vocale Cortana di Microsoft che lavora sulle piattaforme software del gruppo di Redmond (da Windows a Xbox) e ha 150 milioni di utenti. Alexa di Amazon è invece al quarto posto mentre Siri di Apple resta in coda. Gli assistenti comunque dialogheranno anche fra loro. Ci stanno già lavorando Microsoft e Amazon: Alexa può chiamare in causa Cortana sugli appuntamenti in calendario che so-



no magari nella memoria del pc e dunque di Windows, mentre Cortana va alla ricerca della sua omologa di Amazon per la prenotazione di un volo o di un taxi. Ad oggi, però, il dialogo si attiverà solo negli Usa.

Quanto all'evoluzione attesa del mercato, un'altra conseguenza dell'affermazione degli assistenti digitali sarà che il 20% dei «brand» interessati all'e-commerce abbandoneranno le loro App per passare al marketing vocale, che sarà prodigo di «consigli». Appunto grazie a un'intelligenza artificiale evoluta e capace di interpretare e di apprendere umori, voglie e desideri del proprio «padrone» in carne e ossa.

I personaggi



Mr Apple
Tim Cook

L'assistente vocale della Apple di Tim Cook si chiama «Siri». È integrata anche sullo speaker HomePod



Il capo di Amazon
Jeff Bezos

La Amazon di Jeff Bezos ha lanciato per il salotto di casa la serie «Echo», che include l'assistente vocale «Alexa»



L'ad di Google
Sundar Pichai

L'ad di Google, Sundar Pichai, ha previsto il Google Mini e il Google Home, entrambi pilotabili con l'assistente vocale

LA FOTOGRAFIA

Le principali caratteristiche degli speaker "intelligenti" prodotti da Apple, Google e Amazon



HOMEPOD*

Prestazioni audio

- Un woofer di grandi dimensioni
- 7 tweeter
- 6 microfoni

Prezzo: **350 euro*****


Peso: **2.500 grammi**

Lingua: **inglese**

Software: **iOS**

Assistente vocale: **Siri**

Dimensioni (cm): **14,2 diametro 17,2 altezza**



GOOGLE HOME

Prestazioni audio

- Altoparlanti a lunga escursione
- 2 altoparlanti "passivi"
- 2 microfoni

Prezzo: **149 euro**

Peso: **477 grammi**

Lingua: **italiano**

Software: **Android**

Assistente vocale: **Google**

Dimensioni (cm): **9,6 diametro 14,2 altezza**



ECHO PLUS**

Prestazioni audio

- 1 tweeter
- 1 woofer
- 7 microfoni

Prezzo: **150 euro**

Peso: **954 grammi**

Lingua: **inglese**

Software: **Amazon**

Assistente vocale: **Alexa**

Dimensioni (cm): **8,4 diametro 23,5 altezza**

*Attualmente disponibile solo negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Australia. **Al momento in beta test in Italia, Amazon prevede la commercializzazione del prodotto entro fine anno. ***Costo stimato sulla base del prezzo di listino negli Stati Uniti e delle spese di spedizione. Fonte: siti internet delle società

PRINCIPALI INDICATORI MACRO

Dati in %	Pil		Prod. Indust.		Inflazione		Disoccupaz.		Deficit Pil		Bond gov.		Dati in %
	Ultimo trim.	2018*	Ultimo trim.	Ultimo mese	2018*		2018	A 10 anni					
Usa	+2,3 (T1)	+2,8	+4,3 (Mar)	+2,4 (Mar)	+2,4	4,1 (Mar)	-2,7%	2,98%					Gran Bretagna
Cina	+6,8 (T1)	+6,6	+6,0 (Mar)	+2,1 (Mar)	+2,3	3,9 (T1)**	+1,3	3,20***					Area euro
Giappone	+2,0 (T4)	+1,5	+1,6 (Feb)	+1,1 (Mar)	+1,0	2,5 (Feb)	+3,7	0,04					Italia
Brasile	+2,1 (T4)	+2,7	+2,8 (Mar)	+2,7 (Mar)	+3,4	12,6 (Feb)**	-1,2	7,86					Russia

Fonte: The Economist **dato non stagionalizzato ***rendimento a 5 anni ****ultimi 3 mesi

LEGO

Pil		Prod. Indust.		Inflazione		Disoccupaz.		Deficit Pil		Bond gov.	
Ultimo trim.	2018*	Ultimo trim.	Ultimo mese	2018*		2018	A 10 anni				
+1,4 (T4)	+1,5	+2,2 (Feb)	+2,5 (Mar)	+2,5	4,2 (Gen)****	-3,9%	1,59%				
+2,8 (T4)	+2,4	+2,9 (Feb)	+1,3 (Mar)	+1,5	8,5 (Feb)	+3,1	0,63				
+1,6 (T4)	+1,5	+2,5 (Feb)	+0,8 (Mar)	+1,2	10,9 (Feb)	+2,7	1,78				
+0,9 (T4)	+1,9	+0,9 (Mar)	+2,4 (Mar)	+3,1	5,0 (Mar)**	+2,9	8,13				

GUIDA ALLA DOMOTICA

Casa più sicura e «intelligente»: basta un'app

■ Lo sviluppo di internet e l'accesso alla rete in mobilità stanno rivoluzionando la vita quotidiana delle famiglie. Oggi la casa è diventata «smart», più sicura e sempre sotto controllo.

da pagina 19 a pagina 22

GUIDA PRATICA

Così la casa diventa «smart» ed è più sicura

Con web e carte sim si può tenere sotto controllo ogni apparecchio. Ecco come orientarsi

di **Marcello Zacché**

In questi primi anni del nuovo secolo abbiamo assistito a un'evoluzione della tecnologia senza precedenti. Lo sviluppo di Internet da una parte e del suo accesso in mobilità dall'altra rappresentano una rivoluzione per la vita di tutti i giorni delle famiglie. I tipi di applicazione sono innumerevoli; tra queste alcune sono entrate nel quotidiano di ciascuno di noi, mentre il successo di tante altre dipende da elementi economici, culturali, generazionali, geografici.

Di sicuro c'è un campo destinato a evolversi e a conquistare quantità crescenti di utenti. Ed è quello della «domotica», la casa tecnologica: la possibilità di dialogare a distanza con tutti gli apparecchi che abbiamo a casa, dal frigorifero all'irrigatore delle piante; fornendo istruzioni e ricevendo informazioni in tempo reale. Si tratta di una serie di operazioni che potrebbero anche non apparire indispensabili. Ma *MiaEconomia* ha scelto di pubblicare questa guida nella convinzione che con il tempo si affermeranno sempre più. Anche perché sono in linea con alcune forti tendenze contemporanee: dal risparmio energetico alla sostenibilità ambientale; dalla domanda di più sicurezza a quella di migliori servizi. Sullo sfondo c'è poi la casa, quel punto fermo intorno al quale gli italiani continuano a credere e investire. Senza perdere d'occhio tutte le condizioni favorevoli che possono favorire l'introduzione della domotica. Le attuali norme sulle detrazioni fiscali per le ristrutturazioni e per il risparmio energetico possono rappresentare un volano per rendere più tecnologiche le nostre abitazioni



La Rete arriva anche in cucina grazie allo zampino delle app

Il forno sceglie le ricette dal web e il frigorifero è capace di aprirsi da solo. Le ultime proposte dei big del settore

BANDA LARGA

In attesa dell'arrivo del G5, gli apparecchi si conettono sfruttando la rete wi-fi

■ Tutto in rete, elettrodomestici compresi. In attesa della tecnologia 5G, che permetterà a tutti gli oggetti di casa di connettersi alla rete in modo autonomo (dato che avranno una sim integrata), è la rete wi-fi di casa che consente di «comunicare» con lavatrice, frigorifero, forno, lavapiatti o aspirapolveri diventati «intelligenti». Ed è proprio la «smart home» uno dei grandi trend sui cui stanno dando battaglia i marchi dei grandi elettrodomestici: da Samsung a Lg da Miele a Bosch, passando per Candy e Whirlpool. Si tratta di prodotti di fascia alta, e quindi costosi, ma la cui finalità - grazie alla domotica - è anche quella di aiutare a ottimizzare la gestione dell'abitazione.

Per esempio Whirlpool ha progettato la sua ultima serie, integrare i comandi vocali, grazie a Google Assistant. Si può quindi «chiedere» al forno di impostare la corretta temperatura per l'arrosto e il tempo necessario alla cottura. E «parlando» con la lavastoviglie e il frigorifero si può avviare un ciclo di lavaggio o di modificarlo. Con l'app «Yummly» è poi possibile riunire ricette e funzio-

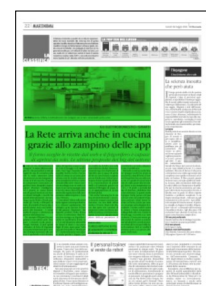
nalità di cottura in un'unica piattaforma così da inviarle attraverso lo smartphone al forno o al microonde della serie «Smart over» con tecnologia scan-to-cook e attivare in un unico passaggio tutte le fasi di cottura: dal preriscaldamento alla regolazione della temperatura e della tempistica. Costa circa 700 euro.

Come detto l'offerta sulla smart home appare comunque destinata a crescere rapidamente. Per esempio, Lg ha lanciato la linea di alta gamma «Signature», che riguarda prodotti molto diversi tra loro: la televisione Oled W7, una lava-asciuga, un frigorifero e anche un purificatore d'aria. La tv è un top di gamma ultrasottile da fissare al muro e con prezzi degni di nota: ossia quasi 7mila euro per il 65 pollici e 20mila per il 77. Anche la lavatrice non scherza anche perché è doppia. Con un cestello da 12 chili e uno nella parte inferiore, da due. Prezzo ovviamente top: circa 5mila euro. Il frigorifero poi è capace di aprirsi da solo in caso di mani occupate: prezzo 10mila euro. Infine il purificatore d'aria in grado di calcolare la concentrazione di polveri sottili e di catturarle, grazie a un sistema di filtraggio ad acqua, fino al raggiungimento di un'aria del tutto pulita.

Ma anche Samsung ha la sua linea di elettrodomestici «smart». Le lavatrici sempre connesse non mancano, ma una delle ultime novità è il forno Dual cook flex, con due porte che consente di preparare ricette con diverse modalità di cottura contemporaneamente. E il wi-fi e l'app per smart-controllarlo e avviarlo a distanza. Costa circa 900 euro.

Restando in cucina, anche Hoover (gruppo Candy) ha pronta la sua novità in fatto di forno. Si tratta di KeepHeat che non solo cuoce ma è in grado di conservare il cibo al caldo grazie alla tecnologia Exever a una temperatura tra i 62 e i 70 gradi, a seconda del tipo di alimento, addirittura fino a due settimane. In questo modo il gruppo Candy pensa a chi può cucinare solo nel weekend: le pietanze possono infatti essere lasciate nel forno, pronte per essere consumate senza bisogno di riscaldarle. Prevista inoltre anche la cottura a bassa temperatura. Collegandolo alla rete, tramite la Wizard app, si accede a un vasto ricettario; il forno può essere gestito anche da remoto e scansionare gli alimenti in modo da essere avvisati all'avvicinarsi della data di scadenza. Sarà in vendita il prossimo anno a un prezzo adeguato: 3mila euro.

MC





HI TECH Aumenta l'offerta di elettrodomestici che dialogano con la rete e comandabili anche a voce

TUTTO A PORTATA DI VOCE

Termostati, sensori, luci e allarmi diventano 4.0 E la serratura gira da sola

Netatmo, Honeywell, Tado e Nest rafforzano la loro offerta. La videocamera che riconosce i ladri

Sofia Fraschini

■ Regolare la temperatura di casa dal telefonino, controllare ogni angolo dell'abitazione direttamente dal cellulare, monitorare la qualità dell'aria, allarmare le finestre e aprire il portone di casa senza chiavi. Sono solo alcune delle possibilità offerte dal connubio tra tecnologia e Internet, a servizio della casa «intelligente». I sistemi in commercio sono centinaia (e per tutte le tasche) e sfruttano le potenzialità delle rete wi-fi, così da non costringere a grosse opere murarie. Vediamo ora quelli compatibili con le piattaforme dei tre big dell'hi-tech si sfidano sulla casa intelligente: Apple con HomeKit ed HomePod, Google con Assistant e Google Home, Amazon con Echo-Alexa. Hub dotati di altoparlanti che riducono la complessità di connessione e gestione degli oggetti intelligenti in casa. Di fatto quindi Siri, Assistant e Alexa possono essere considerati come una sorta di «maggior-domo» a cui dare ordini e direttive.

TERMOSTATI

Perfettamente compatibili con il mondo Apple, con Google Home e con Amazon Echo sono gli accessori per regolare a temperatura di casa firmati Netatmo, Honeywell e Tado. Netatmo include la funzione Auto-Adapt che, ad esempio, prevede le fasi di accensione del riscaldamento e permette di programmare il termostato in base alle proprie abitudini. Ogni mese produce poi un report personalizzato sul risparmio energetico che permette di monitorare i consumi e programmare l'uso del riscaldamento in modo efficiente. Il prezzo è di 178 euro. Un'alternativa è l'Honeywell Lyric T6. Anche in

questo caso si può regolare la caldaia tramite le applicazioni. Permette, tra l'altro, di far partire il riscaldamento prima del rientro a casa. Il prezzo è di 196 euro. Di casa Tado esiste, poi, il termostato intelligente con medesime funzioni dei precedenti. Il costo è di 249 euro. Un'alternativa, sempre di casa Tado, è la testa termostatica: una valvola per controllare ogni singolo termosifone casalingo, regolando quindi la temperatura in modo diverso per ogni stanza della casa. Prezzo 220 euro.

SENSORI AMBIENTALI

Per controllate, dall'ecosistema Apple, la qualità dell'aria in casa, la temperatura e l'umidità c'è Elgato Eve Room: si tratta di un sensore, alimentato da batterie a lunga durata, che analizza i composti organici volatili per dare informazioni che aiutino a capire come sentirsi meglio a casa (77 euro). L'equivalente dedicato agli esterni è Elgato Eve Weather: cattura temperatura, umidità e pressione atmosferica nelle immediate vicinanze dell'abitazione e permette di consultare dati ambientali tramite un'app gratuita (46 euro). In casa Netatmo c'è, poi, l'Healthy Home Coach -compatibile con Apple, Google ed Echo - che misura la qualità dell'aria, il rumore, l'umidità e la temperatura in casa, e segnala i potenziali problemi (99 euro). Tra i sensori specifici (compatibili con Apple) ci sono poi Fibaro sensore di fumo (65 euro) e Fibaro sensore di allagamento (80 euro).

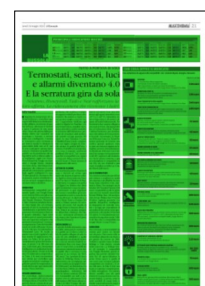
SISTEMI DI ALLARME

Per monitorare porte e finestre di casa e ricevere un avviso ogni qual volta la porta è aperta o chiusa, Apple va a braccetto con il sen-

sore Eve Door & Window di Elgato (40 euro). In coppia con questo c'è Elgato Eve Motion che rileva ogni movimento in casa con grande precisione: si può impostare una scena e controllare gli accessori quando si entra o esce da una stanza (48 euro). In alternativa, ci sono Fibaro Porte e Finestre (40 euro) e Fibaro sensore di movimento (49 euro). Nel mondo di Google Home e Amazon Alexa c'è Nest Detect: un sensore compatto, alimentato a batterie, che rileva sia i movimenti all'interno di una stanza che l'apertura di porte e finestre (50 euro).

VIDEOCAMERE & C

Il «grande fratello domestico» spazia dalle videocamere motorizzate a quelle con il video a colori in hd, da quelle collegate al web via cavo (le più affidabili) a quelle che registrano su scheda di memoria o con un servizio cloud di archiviazione fino a un mese (Nest Cam 175 euro) fino ai modelliche riassumono automaticamente tutto quello che è successo in una giornata in un minuto (la FlirFx 182 euro). Tra i prodotti di fascia media, la Withings Home è una videocamera da sorveglianza per interni certificata da Apple HomeKit (200 euro); un'alternativa è la D-Link Omna 180 ha un obiettivo grandangolare, risoluzione full Hd e la visione notturna (229 euro). Compatibili con tutti e tre i



sistemi sono le telecamere Ezviz della tedesca HikVision: ultima arrivata è la Mini Trooper che permette di monitorare gli ambienti interni ed esterni (con una resistenza agli agenti atmosferici tra i -10° C e i +55° C), riprendere anche al buio (fino a 10 metri) e dispone all'audio bidirezionale. Per funzionare deve essere collegata a una stazione base, che può gestire fino a 6 telecamere Mini Trooper. L'ultima frontiera è, poi, la telecamera che utilizza il riconoscimento facciale. Ad esempio, la Netatmo Welcome Cam con Facial Detection permette di ricevere una notifica quando qualcuno entra in casa: un estraneo oppure un familiare saranno immediatamente identificati. Welcome Cam è dotata di un campo visivo panoramico di 130°, registra in alta risoluzione e ha la visione notturna. L'app per smartphone è compatibile sia

con iOS, sia con Android e può essere installata su tablet, pc e Apple Watch (200 euro).

LUCI E INTERRUITORI

Uno sistema automatizzato di luci può aiutare a svegliarsi in modo più naturale e ad abbellire la zona living: basta chiedere a Siri, Assistant e Alexa. Per esempio con lo Smarter Kit Nanoleaf Aurora (210 euro). Compatibili anche in questo caso con i tre «mondi» sono le luci firmate Philips Hue. Ad esempio, il kit di luci Philips hue Personal Wireless Lighting permette con qualche lampadina intelligente, un dispositivo di controllo wireless e un'app per smartphone di accendere le luci ad un orario programmato o di regolare l'intensità e il colore. Tra le piattaforme economiche da segnalare anche Trådfri di Ikea che è compatibile con Google Home e costa 79 euro

SERRATURE

Una serratura commendabile da remoto può essere un benefit non da poco. Può essere utile se un familiare dimentica le chiavi o per gestire da remoto un B&B. Prodotti e marchi come Kwikset, Schlage e Yale stanno avendo molto successo. La Schlage Sense, ad esempio, è compatibile con l'Apple HomeKit, questo significa che potrete chiedere tramite Siri di aprire/chiedere la porta. Unica pecca è quella di non avere una versione software compatibile con Android. E il costo: 500 euro. La Yale 2-Entr non ha pin e si gestisce completamente dallo smartphone. Ne esistono diversi modelli, uno dei quali sfrutta il riconoscimento con impronte digitali. La porta, come in molti modelli di smart lock, si chiude automaticamente dopo il passaggio (costo 300 euro).



PRINCIPALI INDICATORI MACRO


Dati in %	Pil		Prod. Ind. Ind.		Inflazione		Disoccupaz.	Deficit Pil	Bond gov.	Dati in %
	Ultimo trim.	2018*	Ultimo trim.	Ultimo mese	2018*		2018*	A 10 anni		
Austria	+2,9 (T4)	+2,7	+5,1 (Feb)	+1,9 (Mar)	+2,0	5,2 (Feb)	+2,4%	0,72%		Olanda
Germania	+2,9 (T4)	+2,5	+2,4 (Feb)	+1,6 (Mar)	+1,6	3,5 (Feb)*	+7,8	0,63		Spagna
Francia	+2,5 (T4)	+2,2	+4,0 (Feb)	+1,6 (Mar)	+1,5	8,9 (Feb)	-1,0	0,84		Svizzera
Grecia	+1,8 (T4)	+1,6	-1,9 (Feb)	-0,2 (Mar)	+0,8	20,6 (Gen)	-1,4	3,97		Polonia

Fonte: The Economist *nuova serie **dato non destagionalizzato

LEGO									
	Pil		Prod. Ind. Ind.		Inflazione		Disoccupaz.	Deficit Pil	Bond gov.
	Ultimo trim.	2018*	Ultimo trim.	Ultimo mese	2018*		2018*	A 10 anni	
	+2,9 (T4)	+2,8	+4,1 (Feb)	+1,0 (Mar)	+1,5	4,9 (Mar)	+9,5%	0,78%	
	+3,1 (T4)	+2,8	+3,1 (Feb)	+1,2 (Mar)	+1,4	16,1 (Feb)	+1,7	1,25	
	+1,9 (T4)	+2,1	+8,7 (T4)	+0,8 (Mar)	+0,6	2,9 (Mar)	+8,6	0,18	
	+4,4 (T4)	+4,2	+1,9 (Mar)	+1,3 (Mar)	+1,9	6,6 (Mar)**	-0,2	3,10	

CHE COSA OFFRE IL MERCATO

Una selezione di apparecchi compatibili con i sistemi Apple, Google e Amazon

		PREZZO DI LISTINO
 Termostati	NETATMO La funzione Auto-Adapt programma il termostato in base alle proprie abitudini. Ogni mese elabora un report sul risparmio energetico. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	178 euro
	HONEYWELL LYRIC T6 Permette, tra l'altro, di far partire il riscaldamento prima del rientro a casa. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	196 euro
	TADO TERMOSTATO INTELLIGENTE Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	249 euro
	TADO TESTA TERMOSTATICA Una valvola per controllare ogni singolo termosifone, regolando quindi la temperatura in ogni stanza. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	220 euro
 Sensori Ambientali	ELGATO EVE ROOM Analizza i composti organici volatili e dà informazioni per capire come sentirsi meglio a casa. Utilizza batterie a lunga durata. Compatibile con Apple HomeKit	77 euro
	ELGATO EVE WEATHER Cattura temperatura, umidità e pressione atmosferica nelle immediate vicinanze dell'abitazione. Compatibile con Apple HomeKit	46 euro
	HEALTHY HOME COACH Misura la qualità dell'aria, il livello di rumore, l'umidità e la temperatura in casa, e segnala i potenziali problemi. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	99 euro
	FIBARO SENSORE DI FUMO Compatibile con Apple HomeKit	65 euro
	FIBARO SENSORE DI ALLAGAMENTO Compatibile con Apple HomeKit	80 euro
 Sensori d'allarme	EVE DOOR & WINDOW DI ELGATO Monitora porte e finestre di casa e riceve un avviso ogni qual volta la porta è aperta o chiusa. Compatibile con Apple HomeKit	40 euro
	ELGATO EVE MOTION Rileva ogni movimento in casa: si può impostare una scena e controllare gli accessori quando si entra o esce da una stanza. Compatibile con Apple HomeKit	48 euro
	NEST DETECT Sensore compatto, alimentato a batterie, che rileva sia i movimenti all'interno di una stanza che l'apertura di porte e finestre. Compatibile con Google Home e Amazon Echo-Alexa	50 euro
 Sicurezza e videocamere	WITHINGS HOME È una videocamera da sorveglianza per interni. Compatibile Apple HomeKit	200 euro
	D-LINK OMNA 180 Videocamera con un obiettivo grandangolare, risoluzione Full hd e la visione notturna.	229 euro
	EZVIZ-MINI TROOPER Videocamera che monitora gli ambienti interni ed esterni (resiste agli agenti atmosferici tra i -10° C e i +55° C). Riprendere anche al buio (fino a 10 metri). Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	500 euro
	NETATMO WELCOME CAM Ha il riconoscimento facciale e invia una notifica quando qualcuno entra in casa così da identificarlo. Registra in alta risoluzione e ha la visione notturna. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	200 euro

 Luci	SMARTER KIT NANOLEAF AURORA È un sistema automatizzato di luci che permette di creare gli ambienti desiderati	210 euro
	KIT PHILIPS HUE PERSONAL WIRELESS LIGHTING Permette, tramite un'app, di accendere le luci a un orario programmato, di regolarne intensità e colore. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	99-200 euro
	TRÅDFRI DI IKEA È un sistema di luci economico ma d'effetto. Compatibile con Google Home	79 euro
 Serrature	SCHLAGE SENSE Per aprire la porta da remoto. Compatibile con Apple Home Kit	500 euro
	YALE 2-ENTR Non ha Pin e si gestisce dallo smartphone. Ne esistono diversi modelli, uno dei quali sfrutta il riconoscimento con impronte digitali. La porta si chiude automaticamente dopo il passaggio. Compatibile con Apple HomeKit, Google Home e Amazon Echo-Alexa	300 euro

Fonte: siti Internet delle società

L'EGO

“L'emergenza per i manager è sui temi sociali”

PARLA MASSIMO GIORDANO, MANAGING PARTNER DI MCKINSEY PER IL MEDITERRANEO: “TRA IL 5 E IL 15% DEI DIPENDENTI DOVRÀ CAMBIARE LAVORO E LA METÀ DELLE MANSIONI SARÀ COLPITA DALLE NUOVE TECNOLOGIE. SERVONO CORSI DI RIQUALIFICAZIONE”

Adriano Bonafede

Roma

«I manager italiani non pensano soltanto al profitto ma hanno anche a cuore i temi sociali, com'è giusto che sia». Parola di Massimo Giordano, managing partner di McKinsey per il Mediterraneo. Che in questa intervista parla delle sfide che i dirigenti d'impresa dovranno affrontare nei prossimi anni.

Per anni McKinsey ha insistito sulla necessità per le imprese di gestire i talenti, considerati una risorsa scarsa. Adesso spuntano fuori i temi sociali? In che senso i manager hanno questo profilo sociale?

«I talenti sono l'anima di un'azienda e senza dubbio bisogna continuare a gestirli e valorizzarli nel migliore dei modi. Ma ora il tema principale è un altro».

Quale?

«Le nostre stime indicano che tra il 5 e il 15% della forza lavoro nel mondo potrebbe dover cambiare occupazione entro il 2030, con quasi il 50% delle mansioni potenzialmente impattate dall'automazione. Le nuove tecnologie saranno sempre più applicate alle attività più ripetitive e i lavoratori dovranno aggiornare le proprie competenze per dedicarsi a nuove mansioni a maggior valore aggiunto. Una prima sfida per le aziende sarà aiutare i dipendenti a riqualificarsi. E i dirigenti d'azienda lo hanno compreso. In Europa, quasi l'80 per cento dei manager che abbiamo intervistato considera la riqualificazione una priorità aziendale».

Le aziende dovranno farsi carico di aiutare i dipendenti a riqualificarsi?

«Tutti noi dobbiamo rimetterci in gioco. Il 60% della crescita della produttività arriverà nei prossimi anni dalla rivoluzione digitale. Non verrà rivoluzionato soltanto il rapporto con il cliente, ma tutta l'organizzazione interna. Di fronte a questa gigantesca metamorfosi, molte professionalità dovranno cambiare. Occorrerà quindi riconvertire parte dei lavoratori. Ci sono oggi tecniche d'apprendimento molto evolute che dovranno essere messe in campo. L'investimento nella riqualificazione professionale e nell'"upskilling" dei lavoratori esistenti, è questo ciò che io chiamo il tema sociale, di cui i ma-

nager sono già consci ma di cui devono prendere atto anche le imprese. Ma c'è anche un altro tema».

Quale?

«Quello della gestione della diversity: di genere, etnia, cultura. Su questo deve lavorare l'Italia. Nostri studi recenti dimostrano che le aziende con una maggiore diversità di genere hanno il 20 per cento di possibilità in più di generare profitti superiori alla media».

Lei parla di diversity come di una risorsa per le aziende. Ma il mondo non sta andando in un'altra direzione? Pensiamo alla Brexit, a Trump.

«I grandi trend sono strutturali e vanno al di là di eventi specifici. Il cambiamento è ormai indotto dalle abitudini degli stessi consumatori. Pensi a come noi ci stiamo abituando a livelli di servizio sempre più alti: compriamo con un click su Amazon, prenotiamo un alloggio con Airbnb e così via. Tutto questo non si può fermare. Il mondo va avanti e le imprese devono adeguarsi».

L'Italia è indietro rispetto agli altri paesi per via della struttura produttiva basata soprattutto sulle piccole e medie imprese mentre gli altri hanno grandi corporate?

«Gli imprenditori e i manager italiani non sono indietro. Anzi, sotto molti aspetti l'Italia è avanti. Il punto è che siamo di fronte a rivolgimenti epocali. Se guardiamo al passato, negli ultimi 50 anni le imprese hanno lavorato più o meno nello stesso modo. Ora devono affrontare la rivoluzione tecnologica, la digitalizzazione e gli advanced analytics. Come dicevo prima, deve cambiare il modo in cui si fa impresa».

Parliamo dei big data e quindi delle tecniche di analisi e utilizzo di questa immensa mole di dati che sono nella rete, appunto l'advanced analytics. Non è che si stanno sovrastimando i suoi benefici?

«No di certo. La loro applicazione può generare per le aziende enorme valore nel breve. Penso alle svariate applicazioni dei big data. Ad esempio, nel mondo retail, si possono gestire in maniera molto più sofisticata i magazzini prevedendo con grande anticipo i consumi dei vari punti vendita. Oppure i big data possono permettere la realizzazione di sistemi di manutenzione predittiva, di fatto allungando la vita utile delle macchine ed evitando interruzioni nei processi produttivi. Tutto questo ha un impatto diretto sulla vita e sui conti dell'azienda, e di questo i manager italiani sono consci».

C'è qualcos'altro che i manager dovrebbero fare?

«Dovrebbero impegnarsi di più nella gestione attiva delle risorse».

Ovvero?

«Le aziende dovrebbero essere più coraggiose, bloccando gli investimenti meno interessanti per riallocarli in aree di business più profittevoli, con una logica più imprenditoriale. Un'azienda che gestisce in modo dinamico le proprie risorse offre in media agli azionisti un ritorno del 10%, rispetto al 6% generato con una gestione più statica».

Può fare qualche esempio?

«Certo. Diciamo che è più importante dove competo piuttosto che come competo. In altre parole è più importante l'area di business in cui alloco le risorse. Facendo un esempio estremo, le aziende del quarto quartile della farmaceutica hanno una redditività simile a quella delle migliori imprese del settore del trasporto aereo. I manager e gli imprenditori dovrebbero chiedersi con obiettività, senza pregiudizi o emotività, dove valga davvero la pena investire. E, soprattutto, essere capaci di riallocare le risorse, in modo continuo».

Ci sono anche altri fattori da tenere presenti?

«Sì. La digitalizzazione sta contribuendo all'emergere dei cosiddetti "ecosistemi" imperniati sul cliente, che segnano la scomparsa dei confini tradizionali tra settori».

E quindi?

«Le imprese non devono rimanere confinate a ciò che hanno fatto finora, ma devono espandersi in nuovi settori, seguendo le aspettative dei clienti che oggi possono soddisfare i propri bisogni in un'unica piattaforma. Ad esempio, la compagnia assicurativa Ping An in Cina, che conta circa 250 milioni di utenti online, si è espansa nel settore dei servizi finanziari, della salute, dell'immobiliare e dell'auto. Alibaba, sempre in Cina, dall'e-commerce si è introdotto nei pagamenti digitali».

In conclusione?

«Le aziende devono essere veloci nel capire come servire meglio i propri clienti e rafforzare la relazione con loro, uscendo dalla logica del singolo prodotto. Per far questo, dovrebbero adottare un approccio più aperto, valutando partnership e alleanze con altre imprese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



50

PER CENTO

È la quota dei dipendenti, circa uno su due, che nei prossimi anni verrà impattata in un modo o nell'altro dall'irrompere delle nuove tecnologie nei luoghi di lavoro

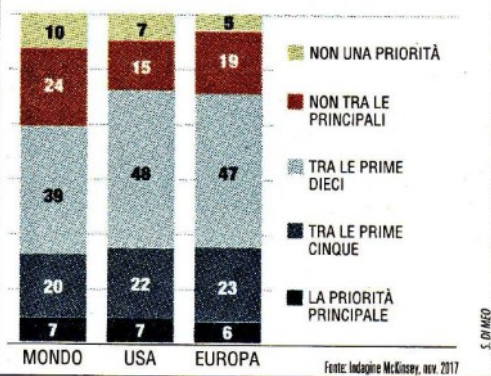
10

PER CENTO

È il ritorno offerto agli azionisti dalle imprese che gestiranno in modo dinamico le proprie risorse, contro il 6 per cento generato da una gestione più statica

LA RIQUALIFICAZIONE DEI DIPENDENTI

Grado di priorità percepita dai manager in %



IL RITORNO DEGLI AZIONISTI

Crescita % annua per grado di riallocazione



Massimo Giordano, managing partner di McKinsey Mediterr.



Cattaneo & Co., ora è caccia alle imprese

IL CASO

Cattaneo & Co. a caccia di imprese

IL SUO MANDATO ALLA GUIDA DI NTV STA PER TERMINARE E IL MANAGER ORA PENSA A DIVENTARE IMPRENDITORE: CON UNA SUA SOCIETÀ E ALCUNI

SOCI PUNTA A RILEVARE QUOTE DI MAGGIORANZA E GESTIRE DIRETTAMENTE LE AZIENDE. IL TARGET? ALMENO 200 MILIONI DI FATTURATO

**Sara Bennewitz
Fabio Bogo**

Flavio Cattaneo, amministratore delegato di Ntv non ama perdere tempo. E così, dopo aver guidato Fiera di Milano, Rai, Terna e - fino allo scorso luglio - essere stato numero uno di Telecom Italia, ha deciso di scavalcare il fossato e passare dalla categoria di manager a quella di imprenditore. "Ho 54 anni, se devo fare questo salto di qualità e di esperienza o lo faccio adesso oppure non lo faccio più", ha confidato ai suoi più stretti collaboratori.

Ecosì, sistemata la successione in Ntv e nei treni Italo, dove a inizio autunno lascerà l'incarico a Gianbattista La Rocca per diventare vicepresidente e restare nel comitato esecutivo, fa partire una nuova avventura: far nascere una società italiana con la quale rilevare quote di maggioranza di medie imprese, offrendo in sostanza un pacchetto misto, composto da acquisto dell'azienda e sua gestione. "Un mestiere che so fare - racconta a chi gli chiede le motivazioni della sua decisione - e che si rivolge a quelle società che possono crescere, ma non riescono a farlo".

Il primo azionista

Il target generale è chiaro, il veicolo anche. L'identikit dell'obiettivo parla di società con fatturato attorno ai 200 milioni. Lo strumento una società italiana, di cui il manager sarà il primo azionista con un partecipazione rilevante (intorno al 30 per cento) affiancato da una rosa di imprenditori. Nomi certi ancora non sono usciti allo scoperto, ma visti i risultati ottenuti in passato, l'iniziativa potrebbe essere appetibile per qualche imprenditore incontrato in precedenti attività, come quando era in Terna, o tra quei soci storici che hanno partecipato all'avventura di Ntv.

Le prede sono medie aziende italiane, che hanno davanti tre ostacoli: la dimensione, il rischio e la scarsa internazionaliz-

zazione. "Gli imprenditori italiani sono i migliori al mondo - ha riflettuto Cattaneo - e molti di loro possono fare uno sforzo in più: sono capaci di fare e sono prudenti, non vogliono perdere quello che hanno costruito. Tutto questo va bene, ma in alcuni casi serve una nuova spinta". E quindi serve uno strumento per il loro rilancio e per metterli nelle condizioni di competere in un mondo più grande. Si partirà a cavallo dell'estate, nel mirino un gruppo noto nei beni di consumo, ma sorvegliate speciali anche imprese che si occupano di cibo, di meccanica, di moda, senza superare il confine del lusso. E non sono neppure escluse nuove startup in settori tecnologici, piattaforme, big data. Cattaneo sta già incontrando legali e imprenditori con cui far partire l'avventura. Insomma avrebbe pensato a tutto, tranne alcuni dettagli. E nascosto rimane il nome della sua creatura.

Il biglietto da visita di Cattaneo è la sua fama di creatore di efficienze e tagliatore di costi. Ma lui a tutti ricorda questo: "Ovunque sono andato ho lasciato l'azienda più in salute di prima, e con ricavi e margini in aumento". E anche: "Ogni azienda che fa ricavi può essere rilanciata".

La ricetta è valida dall'Alitalia all'Ilva, ma per farlo ci vuole anche un assetto azionario e una governance tale da permettere ai manager di portare avanti un piano industriale. Insomma quello che non è successo in Telecom, dove il manager si è dimesso perché non sopportava le interferenze dei francesi di Vivendi.

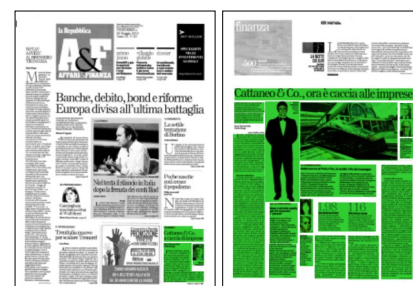
Un altro fattore distintivo è che questo assetto azionario, fatto da imprenditori e non da gruppi finanziari, permetterà al nuovo management-azionista di portare avanti un turnaround senza strappi e senza pressioni all'investimento - come hanno le Spac - e senza l'urgenza di uscire dopo cinque anni, come hanno i private equity. La nuova

società potrà prendersi tutto il tempo di cui ha bisogno per programmare la sua "uscita", valutando la migliore alternativa possibile, con un occhio di riguardo alla quotazione in Piazza Affari, e strutturandosi fin dall'inizio per essere un'azienda gestita in modo trasparente e senza conflitti d'interesse.

Lombardia in testa

Anche per questo motivo l'obiettivo della società di investimento che sta mettendo in piedi e che si propone di essere una sorta di club, avrà delle regole chiare: la prima, come detto, è che acquisterà solo quote di maggioranza assoluta, in modo da avere l'ultima parola per gestire il rilancio. La seconda è che porta in dote già un management qualificato: sono diverse le figure apicali con cui Cattaneo ha lavorato in questi anni, da Fiera Milano a Telecom, dalla Rai a Terna, che avrebbero dato la loro disponibilità a seguirlo in questa avventura. La terza è che sarà gestita con capitali privati, e quindi dovrà tenersi lontano da investimenti in infrastrutture e settori regolati, e muoversi in ambiti che siano poco sensibili al rischio politico e soggetti alla spada di Damocle della burocrazia. L'ultima regola è che essendo un'iniziativa di carattere prevalentemente imprenditoriale, le banche potranno dare un supporto, ma non saranno socie.

Opererà in Italia, e guarderà prevalentemente al Nord ricco e produttivo, dove la Lombardia già da tempo è leader in Europa. Ma nel mirino ci sono anche a Emilia Romagna e Marche, re-



gioni che hanno registrato interessanti tassi di crescita. Insomma, Italo ha lasciato risorse nelle mani di Cattaneo: ora la speranza è di fare il bis con un motore tricolore, che stavolta non si muove sui binari, e che rilanci le imprese nazionali per portarle fuori dai confini.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

[IL CURRICULUM]

Dalla laurea al Poli a Tim, le molte vite del manager

Dopo la laurea in architettura al Politecnico e il master in Bocconi, nel 1999 Cattaneo è nominato Commissario dell'Ente Fiera Milano, che trasforma in SpA, e quota in Borsa diventandone presidente e ad fino al 2003. Di lì passa in Rai per fare il Direttore Generale, su indicazione del governo Berlusconi. Lascia la Rai per fare l'ad della società che gestisce la rete elettrica Terna, dal novembre 2005 al 27 maggio 2014. Nell'aprile 2014 diventa

consiglieri indipendente in quota Telco (Mediobanca, Intesa, Generali, Telefonica) di Telecom Italia, e presidente di Domus, società immobiliare del gruppo Caltagirone. Nel dicembre 2014 inizia a lavorare in Nuovo Trasporto Viaggiatori di cui diventa ad nel 2015. Lascia Italo nel marzo dell'anno dopo per andare a guidare Telecom, da cui si è dimesso lo scorso luglio per tornare alla testa del gruppo dei treni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

1,98

MILIARDI DI EURO

È la cifra messa sul piatto lo scorso febbraio dal fondo americano Global Infrastructure Partners per l'acquisto di Nuovo Trasporto Viaggiatori (Ntv), la società che gestisce i treni Italo e fa concorrenza a Trenitalia nell'alta velocità

116

MILIONI DI EURO

È il valore della quota del 5,83 per cento detenuta da Flavio Cattaneo in Ntv, in base al prezzo pattuito con il fondo Gip, guidato da Adebayo Ogunlesi. Il manager milanese aveva lasciato Tim nel luglio 2017, con una liquidazione di 25 milioni di euro

[LE ALTERNATIVE]

Spac o private equity per far crescere i "piccoli"

Negli ultimi anni in Piazza Affari si è assistita a una proliferazione di Spac, acronimo di "Special purpose companies", ovvero dei veicoli societari quotati che raccolgono capitali con l'obiettivo di investirli "al buio" in aziende, che tramite di esse si troveranno quotate in diretta. Il limite delle Spac è che una volta raccolti i

capitali, devono investirli, altrimenti dovranno restituirli ai loro azionisti. Stesso discorso per i private equity, che raccolgono capitali da investire in aziende quotate o non. Questa categoria di solito ha un tempo determinato per investire le risorse raccolte, e uno per monetizzarle, scaduto il quale deve trovare una via d'uscita per restituire ai sottoscrittori quanto raccolto. Oltre, se sono stati bravi, al rendimento,

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Isabella Seragnoli (1), proprietaria del gruppo Coesia, è tra gli imprenditori che hanno creduto in Ntv. Anche **Gianni Punzo** (2), fondatore dell'Interporto di Nola, è stato uno dei fondatori



Luca Cordero Montezemolo (1), fondatore di Ntv, e **Gianbattista La Rocca** (2), che assumerà la guida della società dopo l'estate



Flavio Cattaneo

Flavio Cattaneo
comprà
55 anni
a fine
giugno



Italia Online: "Digerita Seat, la svolta ora digitalizzeremo 4,5 milioni di Pmi"

LA WEB COMPANY DI SAWIRIS HA IMPIEGATO DUE ANNI PER STABILIZZARE I RICAVI: I VECCHI ELENCHI CARTACEI ADESSO VALGONO SOLO IL 14%. L'AD CONVERTI: "MA LA RETE DELLE PAGINE GIALLE È UN ASSET STRATEGICO PER LAVORARE CON LE PICCOLE IMPRESE"
Stefano Carli

Roma

Il boccone Seat Pagine Gialle è stato il più duro da mandare giù per Italia Online e per il suo amministratore delegato, Antonio Converti da quando, nel 2011, ancora con il nome di Libero, Naguib Sawiris decise di tenersi la web company che veniva così separata dalla Wind che il finanziere egiziano stava vendendo ai russi di Vimpelcom. Da allora Libero, che due anni dopo avrebbe ripreso il nome storico di Italia Online, il portale nato dentro il gruppo Olivetti in parallelo con Infostrada e Omnitel, ha via via assorbito pezzi di peso del web italiano, da Matrix a Supereva, da Virgilio al motore di ricerca Arianna. Ma le Pagine Gialle sono state un'altra cosa: al momento della *reverse merge* (perché nominalmente Italia Online è stata assorbita da Seat così da trovarsi automaticamente quotata) i numeri dicevano che come ricavi Iol era un quarto di Seat, dal basso dei suoi 87 milioni contro i 365 della società degli elenchi. Ma come ebitda, Iol ne produceva 27 milioni contro i 17 di una Seat che pure era uscita dalle procedure concordatarie ed era già stata molto alleggerita.

Gli elenchi cartacei al lumicino

Oggi Converti può mostrare al mercato numeri che tornano a puntare verso la crescita. Il fatturato del 2017 si è attestato sui 338 milioni (dai 376 del 2016), il margine lordo a 68 milioni. «Il primo trimestre 2018 - enumera Converti - ci dà la prova che i ricavi si sono stabilizzati: vuol dire che quello che guadagniamo sui nuovi mercati digitali ha iniziato a superare quanto perdiamo su quelli tradizionali». In numeri: i ricavi digitali del primo trimestre sono cresciuti del 6,1%, quelli degli elenchi hanno perso un altro 25% dopo quello perso a fine 2017 e ormai valgono, su base trimestrale, appena 10 milioni, ossia il 14% del totale. In complesso il primo trimestre si è chiuso per Iol con i ricavi a meno 1,1%.

«Ma l'ottimismo viene dal fatto che i ricavi digitali stanno crescendo tutti a doppia cifra: questo vuol dire che il nuovo modello di business su cui abbiamo avviato la società dopo la fusione con Seat sta accelerando», spiega Converti. L'unico neo in questo scena-

rio positivo è il versante occupazionale: ci sono 300 posizioni equivalenti

full time, quindi un po' di più in termini di persone, che non possono più trovare posto nella nuova Iol: «Sono posti di lavoro della vecchia Seat e sono in sostanza tutte posizioni legate alla produzione e distribuzione degli elenchi telefonici cartacei. Al tempo stesso avremmo bisogno di assumere un centinaio almeno di giovani "stem", ossia specializzati in scienza, tecnologia, ingegneria ("engineering", ndr) o matematica per il nostro modello di intervento sulle piccole imprese».

Bacino polverizzato

Già, le piccole imprese, perché la vera motivazione di tutta l'operazione Seat è questa: ampliare il modello di business finora centrato su due voci, la pubblicità e i servizi alle grandi imprese, arrivando al grande ma polverizzato bacino di 4,5 milioni di piccole e medio-piccole imprese che devono affrontare lo scoglio della digitalizzazione. «Per fare questo - continua Converti - la rete di vendita ex Seat, con le sue 63 agenzie territoriali in tutta Italia e gli oltre 700 venditori, sono un asset prezioso per quello che vogliamo portare sul mercato. Un'offerta che si articola in tre stadi. Il primo è la presenza: come una volta era importante per un'impresa essere sulle Pagine Gialle, ora deve essere su Internet e noi le possiamo portare, coordinando e gestendo il loro profilo web su tutte le piattaforme e facendo gli aggiornamenti dove serve, dal sito a Facebook, a Google Maps. Questo è il livello base. Se ce lo chiederanno potremo gestire per loro anche l'e-commerce. Infine, terzo stadio, quello più dinamico, la pubblicità online, facendo per una piccola impresa quello che la Wpp fa per i giganti del largo consumo: pianificare la presenza e gli investimenti in base al tipo di prodotto, di mercato, alla stagionalità e a tutti i parametri possibili. Ci sono piccole imprese che operano su mercati locali ma ce ne sono anche che per tipologia possono e probabilmente debbono rivolgersi al mercato globale. E' per far questo che abbiamo bisogno di affiancare alla rete di vendita tradizionale dei giovani "stem", esperti digitali che vadano nelle singole imprese e si comportino da veri consulenti, consigliando cosa fare e come farlo. E che all'occorrenza facciano anche un po' di formazione».

Partnership con le big tech

Per rispondere a un mercato così composito e frammentato (Iol ha già oggi 245 mila piccole imprese in portafoglio clienti) la società si è dotata di

un'infrastruttura tecnologica competitiva. Piattaforme come Duda o Matchcraft, che sono quanto di meglio si trovi oggi sul mercato tra la Silicon Valley e Israele. E soprattutto accordi di partnership con le big tech, da Google a Facebook ad Amazon («Che sulla targettizzazione e profilo utenti è ormai la numero uno al mondo», puntualizza Converti. E altri accordi sono in arrivo, come quello con Bing, il motore di ricerca targato Microsoft. Rapporti di partnership che non vengono turbati dal fatto che sui territori l'offerta alle Pmi di Iol va a pescare negli stessi bacini di mercato a cui mirano anche Google e Facebook. «Non è un problema - spiega Converti - loro non hanno reti di assistenza e si rivolgono ad un mercato "self service" che non interferisce con la nostra offerta più completa e articolata».

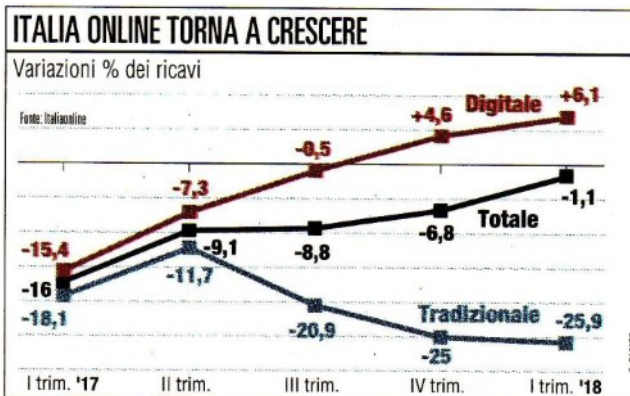
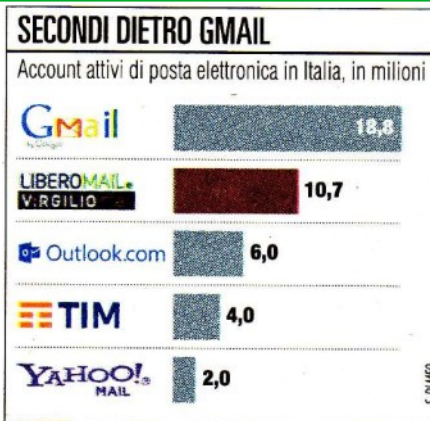
Guardando la struttura dei ricavi di Iol nel primo quarto del 2018, la fotografia mostra chiaramente dove le nuove strategie del gruppo vanno a parare. Il digitale rappresenta il 60% dei ricavi. Al suo interno è diviso più o meno a metà tra pubblicità e servizi alle imprese. E questi ultimi sono già oggi per tre quarti appannaggio delle medie e piccole aziende.

Sul versante della pubblicità le cose vanno altrettanto bene, con una crescita che da tre trimestri è a doppia cifra e in crescita: l'ultimo dato parla di un più 28,5%. Una buona performance a cui dà il suo contributo anche un comparto come quello della posta elettronica. Libero è ancora oggi utilizzato come servizio di mail da poco più di 10 milioni di utenti attivi, alle spalle solo di G-Mail, che ne ha 18. Ma per la pubblicità online il contributo maggiore viene dai media digitali, i portali tematici su argomenti



come finanza, viaggi, tecnologie sport, motori, cucina e testate come Supereva o Virgilio, che vengono alimentati da piattaforma di "data driven publishing": una analisi costante e in tempo reale degli argomenti più trattati in rete, filtrati poi da un "engage editor" (stavolta in carne e ossa) che analizza i trend ramazzati dagli algoritmi cercando di individuare quelli più volatili, da quelli con migliori probabilità di durare nel tempo. E su questo inizia a pubblicare contenuti, comprandoli o sviluppandoli in crowd. «I dati di audience ci stanno dando ragione- afferma Converti - E la pubblicità cresce».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nel disegno, l'ad di **Antonio Converti** visto da **Massimo Jatosti**. Qui sopra, l'azionista di maggioranza della società **Naguib Sawiris**.



ILIAD COMINCIA LA CAMPAGNA D'ITALIA

L'operatore francese debutterà nel nostro Paese «entro il 21 giugno». Ma per l'amministratore delegato Benedetto Levi la strategia è già chiara: scardinare il sistema in nome della trasparenza

di **Maria Elena Zanini**

A spalancare le porte a Iliad è stata l'Unione europea, inquieta per la fusione tra Wind e Tre. «Serve un quarto operatore», aveva tuonato. Detto fatto. E dopo mesi di indiscrezioni e informazioni centellinate, nelle scorse settimane è arrivata la data dello sbarco: entro il 21 giugno l'operatore francese Iliad entrerà ufficialmente nel mercato italiano. Domani ci sarà la conferenza che spiegherà nel dettaglio le strategie commerciali (che per ora riguarderanno solo il mobile) dell'operatore che ha cambiato il panorama della telefonia francese con il suo arrivo nel 2012. Per il momento quello che si sa è che Iliad si propone di fare lo stesso nel mercato italiano: sbaragliare la concorrenza abbassando le tariffe, per cominciare quella che gli altri operatori temono sia una guerra al ribasso.

Del resto non è un mistero il punto di vista di Benedetto Levi, amministratore delegato di Iliad Italia, sceltto dai cugini francesi lo scorso gennaio, che da mesi parla dell'atteggiamento «scandaloso e grave» degli operatori telefonici già presenti sul mercato italiano che stanno facendo di tutto «per mettere i bastoni tra le ruote all'operatore francese». Dalle offerte a 12 o 24 mesi per impedire un agile cambio di operatore, al «cartello», oggetto di indagine dell'Antitrust, per coordinarsi e allinearsi sui prezzi. Fino alla fatturazione ogni 28 giorni invece che su 30.

Iliad ha impostato la campagna italiana nel nome della trasparenza:

nessun costo nascosto, tariffe che, secondo diversi analisti potrebbero essere davvero vicine allo zero per riuscire a essere competitive con i campioni italiani.

Le ipotesi

Il debutto in Francia (dove comunque i prezzi per i consumatori sono più alti che in Italia) nel 2012 era riuscito proprio grazie a offerte a costo zero per chi era già cliente per la rete fissa. Riproporre lo stesso schema qui è ovviamente impossibile, ma tra le opzioni ipotizzate si parla di «pacchetti vicini allo zero», per generare valore, per pensare poi in un secondo momento di alzare i prezzi, sempre in nome però della trasparenza. Non sarà semplice per Iliad riuscire a strappare quote di mercato anche se gli spazi per crescere ci sono. Secondo l'ultima fotografia dell'Agcom, diffusa ad aprile, la rete mobile su base annua ha registrato un aumento complessivo di 2 milioni di sim: quelle M2M, Machine to Machine (termine con cui ci si riferisce a un ecosistema di soluzioni che permette a dispositivi di rete di scambiare informazioni in modo automatico senza che sia necessario l'intervento dell'uomo) sono cresciute di 4,1 milioni di unità, mentre le sim che prevedono servizi «solo voce» e «voce+dati» hanno segnato un calo di 2,1 milioni di unità. A dicembre del 2017 Wind Tre aveva una quota di mercato (per numero di sim) del 31,2%, Tim del 30,7% e Vodafone del 30,2%.

«Il mercato italiano — commenta Levi — si caratterizza per staticità e complessità. Gli operatori storici conservano quote di mercato praticamente paritarie in un settore che è equamente distribuito e non sembrano manifestare alcun interesse a modificare questo status quo. Iliad nasce e arriva sul mercato italiano proprio con la volontà di irrompere in questa rigidità, cambiare le regole del gioco e farlo a favore degli utenti con una proposta che sia chiara e senza costi nascosti». Insomma, il mercato c'è. Ma i concorrenti anche. L'obiettivo dichiarato da Iliad è quello di arrivare al pareggio di ebitda con una quota di mercato del 10%. Le tempistiche per arrivarci però non sono note. C'è da dire che il gruppo ha deciso di non lesinare sugli investimenti, puntando sull'Italia oltre un miliardo, soprattutto per implementare una rete propria. Per ora infatti Iliad si appoggia alla rete Wind Tre, per l'acquisto delle cui frequenze nel 2017 ha investito 50 milioni, sui 314 complessivi. E per il 2018 è già stato preventivato un investimento di 190 milioni che diventeranno 210 nel 2019. Banco di prova sarà anche l'asta per il 5G. Il bando è stato pubblicato giovedì, sollevando già diverse critiche, non ultima quella di Fastweb che ritiene le scelte dell'Agcom, non fatte per facilitare «l'accesso di un nuovo entrante». Levi ha già dichiarato di voler partecipare all'asta: «Siamo interessati a rimanere qui sul lungo termine». Domani si capirà come.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Al vertice

Benedetto Levi, 29 anni, è amministratore delegato di Iliad Italia. Laureato al Politecnico di Torino, ha guidato due startup



L'ANNUNCIO I

Parte con un anno di ritardo ma ora l'Italia è più strategica

DOMANI, MARTEDÌ, L'AD LEVI PRESENTERÀ IL QUARTO OPERATORE MOBILE DEL NOSTRO PAESE. CHE ENTRA IN UN MERCATO MOLTO PIÙ COMPETITIVO DI QUELLO FRANCESE. DOPO AVER DATO ALLA CONCORRENZA IL TEMPO PER LE CONTROMISURE

Stefano Carli

Alla fine la data è arrivata: Iliad Italia, il quarto operatore mobile voluto da Bruxelles come condizione per dare il via libera (autunno 2016) alla fusione Wind-Tre, parte domani. O meglio, domani a Milano l'ad Benedetto Levi ha convocato una conferenza stampa per annunciare il via alle operazioni di mercato. «Siamo davvero prossimi a quella che amiamo definire Rivoluzione Iliad. Il mercato delle tlc per anni ha fatto parlare soprattutto per i continui interventi degli organi di regolamentazione a tutela degli utenti finali. Dalla fatturazione a 28 giorni ai costi nascosti, le persone si sono abituate a doversi difendere dai propri operatori. Il nostro obiettivo è di creare relazioni di fiducia basate su offerte chiare, semplici e senza costi nascosti»: sono le uniche parole che si è riusciti a strappare a Levi pronto

a spiegare finalmente, domani, l'intero piano del nuovo operatore, dalle tariffe - il punto principale, visto che tutti si aspettano un'offerta molto low cost, com'è nello stile Iliad in Francia - fino alla numerazione (per ora si sa che il servizio clienti risponderà al numero 177), dalla tipologia di contratti (ma dovrebbero essere quasi solo prepagate, che richiedono una struttura commerciale più leggera); dalla rete di distribuzione, con la posizione dei negozi e di quella che è stata la prima grossa novità annunciata, o piuttosto fatta trapelare, per l'Italia, ossia i distributori automatici da collocare nelle maggiori gallerie commerciali, come quelle del gruppo francese Auchan, ad un servizio di assistenza clienti tutto automatizzato e self service. I concorrenti, da Tim a Vodafone, da Wind3 a Fastweb e fino al maggior operatore mobile virtuale, Poste, hanno già da mesi inizia-

to ad adottare contromisure. Tim ha persino lanciato un suo marchio low cost, Kena, per presidiare la fascia bassa del mercato, mentre Fastweb ha lanciato una tariffa entry level da 1,95 euro al mese. Insomma, non è certo il ricco mercato francese quello in cui Iliad fa il suo ingresso. Ancora il bilancio 2017 del gruppo guidato da Xavier Niel (che finora opera solo in Francia), cita un arpu, il ricavo medio mensile per utente, che veleggia attorno ai 30 euro mentre in Italia è sceso da tempo sotto i 15.

Ora finalmente il tempo delle illazioni e delle ipotesi (ci si aspettava il lancio già un anno fa) è finito e si inizierà a vedere la competizione vera. Niel, e Benedetto Levi per lui, qui in Italia, dovranno scoprire le carte. E tra i primi punti da chiarire c'è quello degli investimenti: in marketing per supportare il lancio commerciale, ma soprattutto in infrastrutture. Finora il capex riportato in bilancio della capogruppo è quasi solo limitato al costo di acquisto delle frequenze da Wind3 e poco più. Ora ci sarà da completare la rete (il roaming mangia i margini) e soprattutto che cosa farà Iliad alle prossime aste sul 5G del prossimo autunno.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



A lato, l'ad di Iliad Italia **Benedetto Levi**

