

Rassegna del 29/08/2018

Corriere della Sera	34	Huawei spodesta Apple nelle vendite di smartphone E seconda dietro Samsung	...	1
Italia Oggi	15	E-commerce, dilaga lo shopping in abbonamento - Lo shopping? In abbonamento	Greguoli Venini Irene	2
Sole 24 Ore .lavoro	20	In breve - Per il commercio online oltre 26mila addetti	...	4
Economy	21	E-Commerce e aziende italiane quell'amore mai sbocciato	Scotti Marco	5
Economy	28	eBay, l'anti-Amazon che aiuta a vendere (e non fogocita) le Pmi	Condoluci Francesco	10
Economy	30	Intervista a Susana Voces - Amazon? Noi siamo più friendly. E abbiamo appena cominciato	Scotti Marco	12
Sole 24 Ore	11	Il ciclone-Amazon sul retail britannico	Degli Innocenti Nicol	14
Sole 24 Ore	7	Wafers padovani in vendita su Alibaba	Gi.M.	15
Italia Oggi	19	BuzzFeed chiederà donazioni agli utenti e intanto punta sull'e-commerce	...	16
Economy	88	Addio social network, la mobilità torna il fulcro dell'economia	Bertone Ugo	17
Economy	26	Intervista a Marco Gay - «Comunicare per eccellere. Il gap italiano si colma così»	Luciano Sergio	18
Economy	27	Intervista a Giulio Malgara - «L'alternativa ai colossi digitali? I super, se sapranno innovare»	Luciano Sergio	19
Sole 24 Ore .lavoro	20	Patto tra Bonfiglioli e business school per la formazione digitale - A Bologna la fabbrica entra nel campus internazionale	Vesentini Ilaria	20
Economy	107	Aumentata o virtuale, quella realtà che aiuta le imprese	Scotti Marco	23
Economy	68	Industria 4.0, i nuovi bandi del Mise per accelerare	...	25
Mf	10	Sda ha bisogno di altri capitali e Poste corre in suo aiuto - Poste corre in aiuto della Sda	Messia Anna	27
Italia Oggi	34	Wi-fi gratis per le strade	De Stefanis Cinzia	29
Sole 24 Ore	8	Telecom e il modello Orange per l'addio al fisso - Tim e il «modello Orange»: piano per l'addio al telefono fisso	Biondi Andrea	30
Manifesto	7	L'Antitrust contro Sky e Dazn: offerte ingannevoli ai consumatori	Veli Shendi	32
Repubblica	26	Trump all'attacco "Google è truccato su di me dà solo notizie negative"	Rampini Federico	33
ESTERA				
Pais	34	Il calcio su internet di Opensport bloccato dalla necessità di un avallo di Telefónica	Muñoz Ramón	35

La classifica Gartner

Huawei spodesta Apple nelle vendite di smartphone È seconda dietro Samsung

Prima Samsung e ora Huawei. Gli iPhone della Apple perdono posizioni nella classifica mondiale degli smartphone più venduti, scendendo al terzo posto. Il sorpasso è avvenuto nel secondo trimestre del 2018. Secondo i dati diffusi dalla società di ricerca Gartner, Huawei ha superato per la prima volta Apple con 49.846 dispositivi, contro i 44.715 iPhone venduti dal gruppo di Cupertino. Al primo posto resta Samsung, con 72.336,4 dispositivi venduti nel periodo. Nel complesso le vendite di smartphone sono cresciute nel secondo trimestre dell'anno del 2% rispetto allo stesso periodo del 2017, raggiungendo i 374 milioni di terminali. Samsung ha mantenuto il primo posto nel mercato mondiale con un calo del 12,7% nel secondo trimestre mentre Apple ha visto le vendite crescere dello 0,9% nello stesso periodo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il ceo di Huawei, Yu Chengdong, a Parigi nel corso della presentazione del nuovo smartphone P20 lanciato a marzo



MARKETING

E-commerce, dilaga lo shopping in abbonamento

Greguoli a pag. 15

Dai trucchi al cibo e ai rasoi, crescono le formule di e-commerce con la sottoscrizione

Lo shopping? In abbonamento

Si paga un fisso mensile in cambio di prodotti a domicilio

DI IRENE GREGUOLI VENINI

Dai cosmetici e trucchi a tutto il necessario per la rasatura, ma anche kit per preparare le ricette e articoli per la casa o di abbigliamento, si diffondono i servizi in abbonamento per fare shopping online. Si tratta della possibilità per il consumatore di ricevere, pagando in genere un fisso mensile, un cofanetto (la cosiddetta subscription box) contenente una selezione di prodotti, scelti dall'utente oppure dall'azienda, che in questo modo può far conoscere le novità e fidelizzare il cliente. A usare questo strumento di marketing sono nuove imprese specializzate ma anche grandi realtà più tradizionali.

Quello delle subscription box è un trend che sta prendendo piede negli Stati Uniti, dove è particolarmente evoluto coinvolgendo molti settori, e che, come spesso accade, sta gradualmente arrivando anche in Europa, con diverse formule: ci sono aziende che propongono di recapitare prodotti a sorpresa o novità da far provare (molto comuni per quanto riguarda il settore della bellezza), oppure altre che garantiscono il regolare invio di articoli di uso quotidiano in modo da evitare di andare a comprarli.

Che si tratti di un fenomeno interessante lo dimostra il fatto che anche i colossi del largo consumo stanno sperimentando questa modalità. Per esempio c'è Dollar Shave Club, acquisita da Unilever

per un miliardo di dollari (oltre 853 milioni di euro) un paio di anni fa: il servizio, attivo negli Stati Uniti, Canada e Australia, e per ora solo nel Regno Unito per quanto riguarda l'Europa, consente di fare un abbonamento per ricevere a casa tutto quello che può servire a un uomo per radersi (lamette, schiuma, dopobarba e così via), oltre a prodotti per l'igiene orale, la doccia, i capelli, ogni mese. Sulla stessa scia si pone P&G con Gillette Club (attivo anche in Italia) che propone diversi tipi di piani per farsi recapitare periodicamente a domicilio le lame per il rasoio.

Uno degli ambiti in cui questo trend è più affermato è quello del make-up e della cosmetica: sono infatti diversi i servizi in abbonamento per farsi consegnare cofanetti che contengono prodotti di bellezza da provare (quindi confezioni mini), spesso a sorpresa. Su questo fronte nella Penisola c'è Mybeautybox, che manda ogni mese al cliente un cofanetto contenente una selezione di prodotti, dai marchi più noti fino alle piccole creazioni di laboratori emergenti, al prezzo di 14 euro. Un altro esempio è Abiby, una startup italiana: anche in questo caso ci si abbona per farsi consegnare una scatola con articoli come creme, trucchi e profumi di marchi italiani e internazionali, con un mensile di 29,90 euro; le proposte, una volta provate, possono essere anche acquistate dall'e-com-

merce del sito.

Anche la catena di profumerie Sephora ha lanciato un servizio simile, chiamato Play!, per ora attivo solo negli Stati Uniti, spendendo cosmetici e make-up in formato mini a chi si sottoscrive per 10 dollari mensili.

Un altro settore in fermento da questo punto di vista è quello del cibo. In Italia c'è per esempio Quomi: in questo caso si sceglie un piano, selezionando per quante persone si desidera cucinare e quanti piatti a settimana si vogliono ricevere; poi si aggiungono settimanalmente le ricette, scegliendo tra quelle proposte dal sito, e si ricevono tutti gli ingredienti, già dosati per prepararle, con le istruzioni illustrate. Oppure c'è Degu-



Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi

stabox, che permette con un prezzo di 15,99 euro mensili di avere una scatola con 9-15 prodotti alimentari, a sorpresa.

Pure Amazon sta guardando con interesse al fenomeno: il colosso dell'e-commerce ha infatti introdotto Subscribe & Save, un'opzione grazie a cui gli utenti possono ricevere con cadenza periodica una serie di prodotti d'uso quotidiano come per esempio il cibo per i loro animali, dentifricio o carta igienica, o pannolini, e molti altri, con un piccolo sconto.

© Riproduzione riservata



Il servizio rasoi di Gillette e una ricetta a casa proposta da Quom. In basso, a destra, i trucchi della startup Abiby



IN BREVE

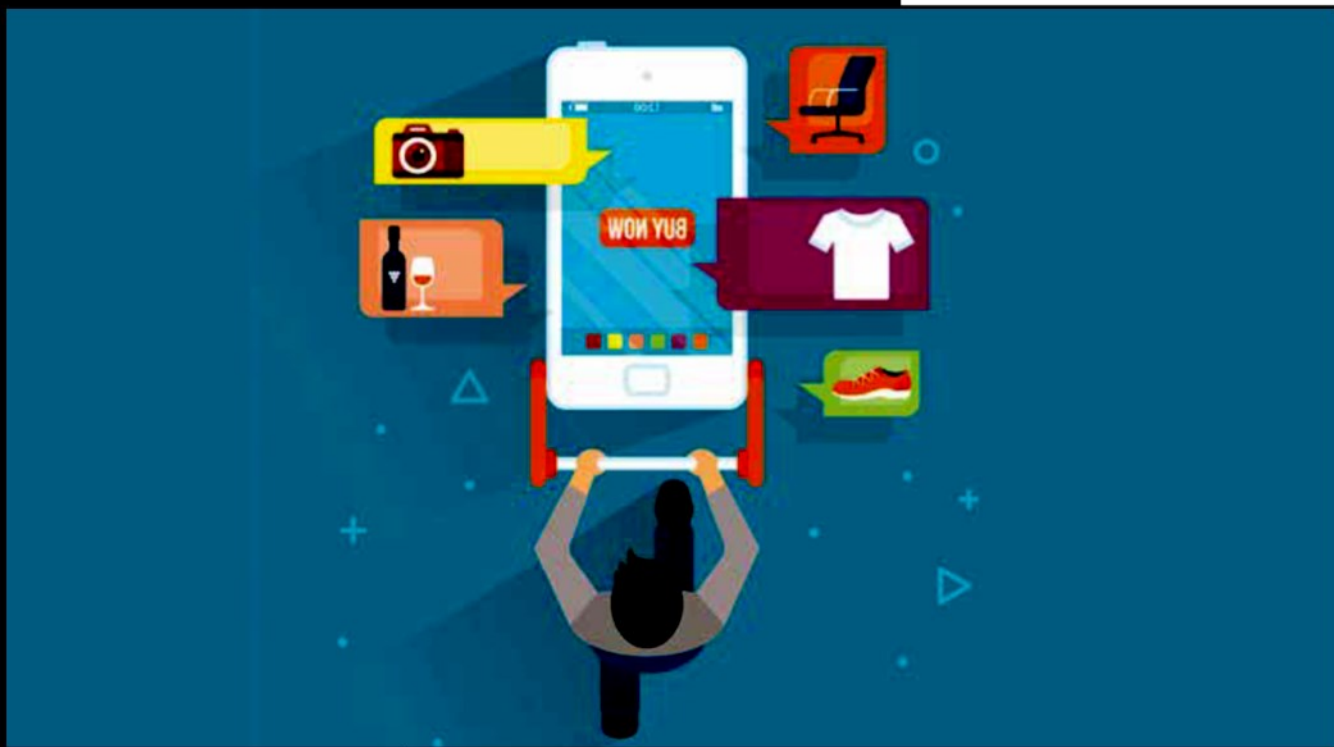
INTERNET

Per il commercio online oltre 26mila addetti

La crescita del commercio online in Italia ha fatto crescere fino a 26mila gli addetti del settore. A fare da traino, come emerge dai dati di uno studio della Camera di commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi basato sul registro delle imprese, è la Lombardia dove gli addetti sono più di 6mila. Negli ultimi 5 anni la crescita del settore è stata, spiega la Camera di Commercio, del +58% per la Lombardia e +68% per l'Italia. Milano è prima con 1.378 imprese e quasi 4 mila addetti, seguita da Brescia (383 imprese), Bergamo e Monza Brianza (con circa 300 imprese ciascuna). Brescia è anche il territorio dove giovani (25,6%) e stranieri (12,5%) pesano di più sul settore. Sono 17.432 le imprese specializzate in Italia nel settore del commercio online e crescono del 9% in un anno e del +68% in cinque anni. Quasi un'impresa su quattro tra chi si occupa di vendita su internet è giovane (24%) e circa il 10% è in mano a imprenditori nati all'estero. Se Roma è prima per imprese (1.523 sedi) seguita da Milano (1.378), Napoli (1.283) e Torino (700), Milano concentra il maggior numero di addetti (quasi 4 mila) seguita da Perugia (2.563), Imperia è prima per peso degli imprenditori nati all'estero (33%) e Potenza per peso delle imprese giovani (48%).

© RIPRODUZIONE RISERVATA





COVERSTORY



26

L'INTERVISTA 1: GAY
«ENORMI POSSIBILITÀ DI CRESCITA,
CON L'E-COMMERCE SI ESPORTA!»



27

L'INTERVISTA 2: MALGARA
«IL FUTURO È L'INTEGRAZIONE TRA
NEGOZI FISICI E VIRTUALI»



28

EBAY, L'ANTI-AMAZON
TRUCCHI E SEGRETI DELL'AZIENDA CHE
AIUTA LE IMPRESE A CRESCERE



30

SUSANA VOCES (EBAY)
«AMO L'ITALIA E GLI ITALIANI: ECCO LA
MIA RICETTA PER IL SUCCESSO»

E-COMMERCE E AZIENDE ITALIANE QUELL'AMORE MAI SBOCCIATO

Scarsa conoscenza delle potenzialità del commercio elettronico, difficoltà a cambiare i modelli di business: le imprese italiane rischiano di farsi scappare una chiave straordinaria per crescere all'estero

di Marco Scotti

«L'investimento deve essere razionale. Se non lo capite, non lo fate». La frase è di Warren Buffett, riferita alla Borsa, ma può tranquillamente essere presa in prestito per parlare del rapporto - travagliato - tra gli italiani e l'e-commerce. Perché appare ormai evidente che, specie le imprese, non abbiano compreso la dirompente portata dell'e-commerce, una modalità di ampliare i propri mercati e il pubblico potenziale che, se sfruttata a dovere, può dare enormi soddisfazioni. D'altronde, se solo il 12% degli esercizi commerciali è online significa che manca la consapevolezza della spinta che l'e-commerce può offrire ai nego-

zi. Tanto più che gli italiani hanno instaurato con le vendite in rete una relazione confusa e confusionaria in cui a fronte di dati in aumento si certifica una progressiva e ineluttabile spaccatura tra una fetta della popolazione più tecnologicamente alfabetizzata e un'altra che

non riesce a rinunciare al negozio fisico. Ma la parola, prima di tutto, ai numeri. Secondo l'Osservatorio

eCommerce B2C del Politecnico di Milano il 2018 del commercio elettronico dovrebbe chiudersi intorno ai 27 miliardi di euro, con un incremento di oltre 3,6 miliardi rispetto all'anno precedente (+15%). Nel 2018, il peso degli acquisti effettuati in rete rispetto a quelli

IL COMMERCIO ELETTRONICO IN ITALIA VALE 27 MILIARDI DI EURO, IN AUMENTO DEL 15% RISPETTO AL 2017. I PRODOTTI PESANO PER OLTRE 15 MILIARDI

COVERSTORY

nei negozi fisici è arrivato al 6,5%, migliorando di quasi un punto percentuale rispetto a dodici mesi fa. I prodotti, che già lo scorso anno avevano sopravanzato i servizi come valore complessivo, aumentano il proprio peso sul totale delle transazioni online, superando i 15 miliardi totali. Un dato positivo e che dovrebbe far pensare a un progressivo aumento degli acquisti fatti online. In realtà, la situazione è molto diversa: secondo l'Istat, infatti, solo il 43% degli italiani connessi a internet ha effettuato almeno un acquisto in rete nel 2017, contro l'86% del Regno Unito, l'84% della Svezia e l'82% della Germania. Colpa degli italiani che non si fidano di internet e che temono che dietro l'angolo ci sia una qualche truffa? No, o almeno non solo. Sono le aziende, infatti, a essere ancora poco sviluppate dal punto di vista dell'offerta di e-commerce.

IN ITALIA SOLO IL 12% DEGLI ESERCIZI COMMERCIALI È PRESENTE IN RETE, E SOLO IL 22% DI ESSI ESPORTA CONTRO IL 50% DELLA FRANCIA E DELLA SPAGNA

Prima di tutto, perché sono poche e male attrezzate. Nel 2017, le attività che si occupavano di vendere esclusivamente online erano poco meno di 18.000, cui si devono sommare circa 10.000 negozi tradizionali che hanno anche una vetrina virtuale. Tanti? Pochi? Numeri alla mano, pochissimi: come detto, soltanto il 12% circa del totale delle imprese italiane. Ma ci sono altri dati ancora più preoccupanti: intanto che le aziende italiane che vendono sul web dipendono in maniera eccessiva dai grandi player globali che, nel 30% dei casi, consentono loro di realizzare oltre i tre quarti del fatturato complessivo.

E poi c'è una carenza strutturale che rende la situazione ancora più preoccupante: le imprese italiane non sono capaci di esportare. Solo il 22% degli e-shop, infatti, vende anche al di fuori del nostro paese, un dato che cozza con quelli di Spagna e Francia (50%), ma anche Regno Unito (48%) e Germania (46%).

Publicità

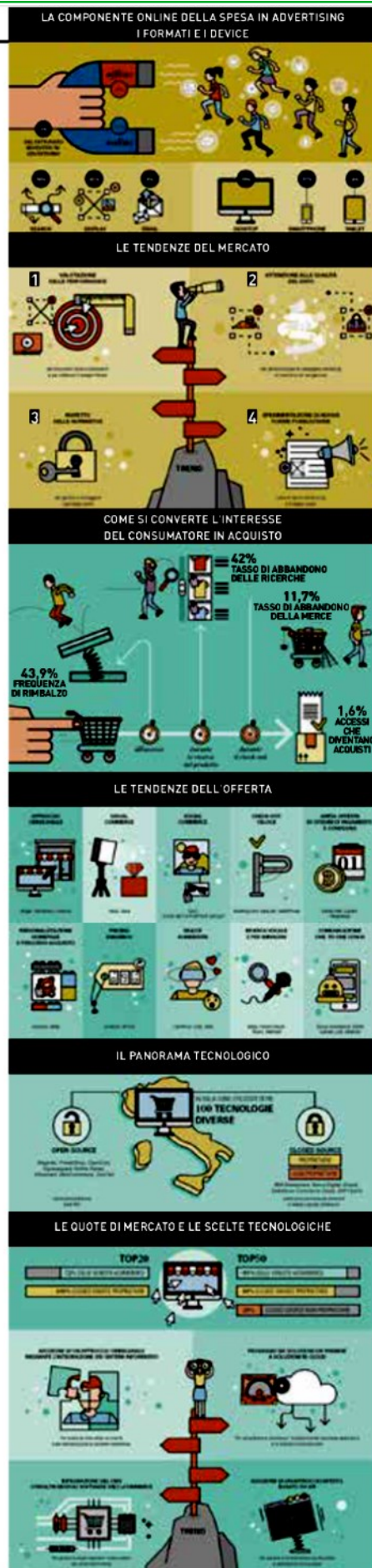
Un altro grave problema che affligge le aziende è quello del tasso di conversione degli utenti da semplici visitatori a veri e propri acquirenti. Secondo i dati forniti dall'Osservatorio eCommerce Netcomm-Politecnico di Milano, infatti, solo l'1,6% dei "visitatori" completa l'acquisto. Questo nonostante le imprese spendano mediamente il 4% del proprio fatturato in pubblicità. Il punto è che gli utenti che arrivano sul sito del vendor non trovano ciò che cercano o non hanno un'esperienza di navigazione sufficientemente confortevole da portare a termine la transazione. Il bounce rate, cioè il tasso di abbandono pochi secondi dopo essere "atterrati" sulla pagina di accesso del portale, è pari al 43,9%, mentre il 42,8%

degli utenti lasciano il sito in fase di ricerca, proprio perché non hanno trovato ciò che cercavano. Infine,

l'11,7% della clientela non conclude la transazione dopo aver inserito i prodotti nel carrello. È il comportamento tipico di chi trova sorprese sgradite in fase di check-out, come spese extra non preventivate o addebiti ulteriori per l'utilizzo di alcuni circuiti di carte di credito. I settori in cui questo fenomeno si verifica più frequentemente sono turismo e informatica.

Chi compra online

Se la penetrazione di internet è ormai arrivata - nella macrofascia 11-74 anni - all'88%, il pubblico dei "web-shopper" italiani non è ancora così vasto. Si parla di almeno 22 milioni di persone che, nel 2017, hanno fatto almeno un acquisto in rete. Di questi, il 18% meno di una volta al mese, mentre il 22% almeno una volta a settimana. Un numero esiguo, come testimoniato dall'ultima indagine Eurostat riferita al 2017 che certifica come i consumatori italiani, specialmente nelle fasce d'età più giovani,



I SETTORI MONITORATI: GRANDE DISTRIBUZIONE

Vendite in crescita del 37% e la possibilità di continuare ad aumentare l'incidenza totale

«L'1,6% dei clienti della GDO – spiega Barbara Labate, CEO di ReStore, azienda leader nell'e-commerce per la grande distribuzione - sceglie di effettuare i propri acquisti online per un giro d'affari da oltre 800 milioni di euro l'anno». Anche il segmento alimentare, dunque, sta iniziando a diventare terreno fertile per l'e-commerce, seppur con qualche resistenza residua. L'Italia, al momento, è ancora all'ultimo posto in Europa per acquisti effettuati sui canali online

della GDO, ma il trend sembra cambiare. Il 2017 ha visto un incremento medio del 37% delle vendite online rispetto all'anno precedente.: «Nei prossimi tre anni – aggiunge Labate - il 4-6% del fatturato del settore grocery in Italia deriverà dall'e-commerce». Il che sarebbe un toccasana notevole per le insegne. Sempre secondo ReStore, infatti, il cliente che acquista sia online che offline genera mediamente un introito superiore del 25% per le insegne che decidono di offrire il

servizio di e-commerce. «Non è una minaccia – conclude la Labate - ma una grandissima opportunità da cogliere per tutto il settore. Grazie agli store digitali il punto vendita tradizionale fattura di più e si ottimizzano i costi. Inoltre, i clienti online sono generalmente alto-spendenti, persone "in carriera", quindi un profilo molto differente da quello del consumatore "tradizionale". Si tratta quindi di un'opportunità da non lasciarsi sfuggire».

Un settore chiave del Made in Italy come la moda non può restare indietro quando si tratta di nuove tecnologie. Soltanto nell'ultimo anno, gli acquisti legati a questo comparto sono cresciuti del 30%, e in base alle stime dovrebbero ulteriormente salire del 46% in questo 2018. Un recente studio realizzato da Netcomm e Contactlab ha analizzato la competitività digitale di un panel di 19 brand italiani. Il primo asse di analisi riguarda criteri strategici

come la presenza del brand sui mercati e-commerce mondiali e sui principali e-tailer, l'ampiezza di gamma dell'offerta, le attività di engagement con il cliente e la trasparenza sull'origine dei prodotti. Il secondo asse identifica gli aspetti relativi alla qualità e all'efficacia dell'interazione nella navigazione sui siti, verificando per esempio l'esperienza di acquisto online, l'offerta di servizi cross-channel, le app, i metodi di pagamento, le opzioni di consegna e reso.

I tre brand con i punteggi più alti in queste categorie sono Pinko, Furla e Patrizia Pepe. Più in generale, però, poco più del 30% dei marchi analizzati offre il ritiro in negozio dopo l'acquisto online e ancora meno (circa il 25%) quelli che danno la possibilità di rendere in-store ciò che si è acquistato sul web. Le percentuali si abbassano ulteriormente se ci si riferisce ai cambi di prodotto o alla prenotazione di un appuntamento per provare un capo in negozio.

I SETTORI MONITORATI: MODA MADE IN ITALY

Nonostante sia uno dei settori chiave dell'economia, solo pochi brand sono all'avanguardia

I SETTORI MONITORATI: TECNOLOGIA

Il secondo settore più importante per l'e-commerce è in forte crescita (+18%)

La tecnologia rimane uno dei settori più attivi dell'e-commerce, dove rappresenta una fetta sempre più consistente delle transazioni e delle ricerche online. La crescita del comparto è ben al di sopra di quella fatta registrare dalle vendite in rete (+18% contro +15%), attestandosi su livelli simili a quelli del resto del mondo, dove la tecnologia è di gran lunga il comparto più remunerativo per l'intero e-commerce. Tornando al nostro paese, l'elettronica

vale 4,6 miliardi di euro, poco meno di un sesto del complessivo dell'e-commerce italiano. Si tratta della seconda categoria maggiormente rappresentata dopo il turismo, che rimane ancora il comparto più attivo per quanto riguarda le vendite tramite web. Il settore tech è presente ai primi posti delle classifiche delle diverse regioni con smartphone, notebook e tablet per quanto riguarda la parte più informatica. Mentre i

primi sono i più ricercati in 19 regioni italiane su venti, i secondi sono sul podio in Trentino, Umbria e Molise e molto ricercati anche in Veneto, Marche, Abruzzo, Piemonte, Emilia Romagna, Sicilia, Toscana e Basilicata; ed ancora i tablet, al quinto posto delle ricerche nelle Marche, in Trentino-Alto Adige e in Valle d'Aosta. Per quanto concerne l'elettronica di consumo i televisori sono particolarmente ricercati in Abruzzo, Toscana, Liguria, Campania, Puglia.

COVERSTORY

siano ancora piuttosto "indietro" rispetto ai coetanei di altri paesi. Ad esempio, solo il 14% degli italiani tra i 25 e i 34 anni ha comprato online arredamento per la casa contro il 67% dei pari età inglesi. E, addirittura, solo il 4% dei trentenni italiani ha acquistato alimenti on line contro il 38% dei pari età sudditi di Sua Maestà. Eppure, è proprio questa la fascia di età più attiva (i 35-44enni rappresentano il 27% del totale) nel nostro paese, con gli uomini che superano ampiamente le donne: 60,4% a 39,6%. Infine, si notano differenze sostanziali a seconda del livello di istruzione: le persone con una laurea hanno una propensione quasi sette volte superiore - per quanto riguarda l'acquisto di viaggi - a chi ha terminato prima il proprio percorso formativo. Perché le persone acquistano online? In primo luogo, perché la leva del prezzo rimane uno degli "asset" più importanti in mano alle aziende che vendono online. Ma non solo. La rete consente di esprimere giudizi e recensioni su tutti i prodotti acquistati: per assurdo, qualcuno può farsi un'idea estremamente precisa del prodotto o del servizio che vuole acquistare prima ancora di conoscerlo e di vederlo, cosa che nel retail tradizionale non accadeva. Per questo motivo, in rete si assiste a un fenomeno in cui il passaparola tradizionale ha moltiplicato a dismisura le proprie potenzialità, divenendo uno strumento che può raggiungere chiunque e nello spazio di un istante, mentre in precedenza era necessario l'incontro e il confronto tra le persone.

Regioni e prodotti

Non tutte le regioni italiane sono attive allo stesso modo e, com'è ovvio, non in tutte si prediligono gli stessi prodotti o servizi. Se, quindi, è abbastanza naturale immaginare la Lombardia come la regione più attiva per quanto riguarda gli acquirenti dell'e-commer-

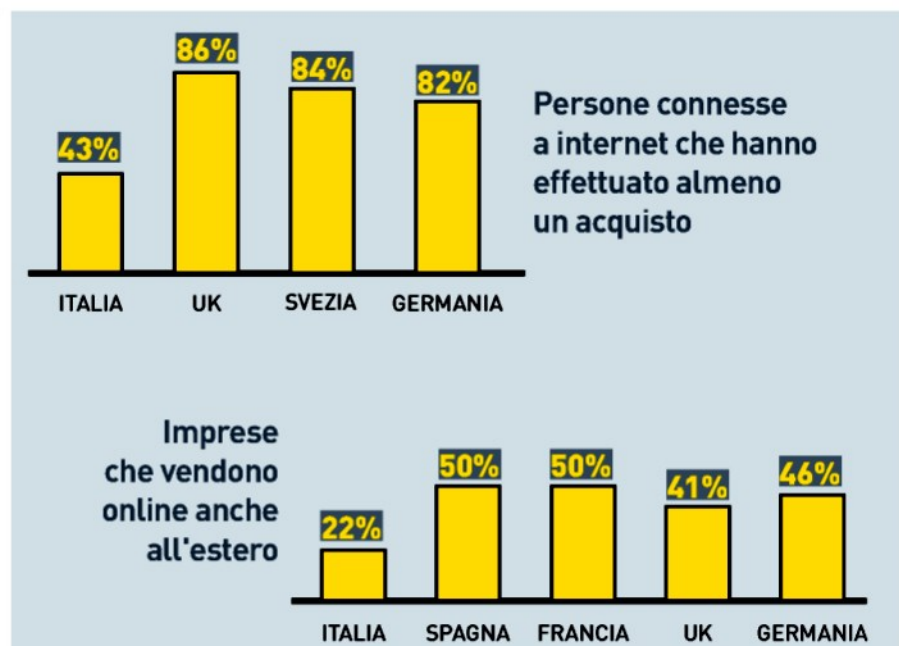
NELLE REGIONI MERIDIONALI, CON LA CAMPANIA IN TESTA, LA RETE VIENE VISTA COME UN POTENZIALE "TRAMPOLINO" PER LA PROPRIA ATTIVITÀ COMMERCIALE

ce, alcune sorprese arrivano dalle zone con maggiore propensione all'imprenditoria on line: sono quelle del Sud, infatti, con Campania in testa, che vedono la rete come un potenziale "trampolino" per la propria attività. Per quanto riguarda invece i prodotti più ricercati e desiderati sul web, al primo posto in tutte le regioni (tranne che in Molise) ci sono gli smartphone, mentre al secondo posto si posizionano le scarpe da ginnastica. Molto ben posizionati anche i frigoriferi e, più in generale, i grandi elettrodomestici. Questa tendenza è facilmente spiegabile: su questo tipo di prodotti, la leva del prezzo è particolarmente significativa e gli italiani scandagliano il web alla ricerca del migliore sconto che consenta loro di risparmiare a volte anche centinaia di euro rispetto ai prezzi proposti nei negozi fisici. Nelle prime posizioni degli oggetti più ricercati, secondo il comparatore di prezzi Idealo, si trovano quasi sempre oggetti di elettronica e informatica, come notebook, televisori e tablet. La tendenza rimane ancora quella di acquistare i prodotti attraverso il computer fisso, il desktop insomma, perché - a torto o ragione - sembra

dare maggiori garanzie di sicurezza agli utenti. Un discorso a parte, però, merita lo smartphone, il device che progressivamente sta diventando il più influente nella nostra vita quotidiana. Archiviata quasi definitivamente la funzione di telefono, oggi il "cellulare" viene impiegato per svolgere molteplici attività tra cui, per l'appunto, anche effettuare acquisti nel 31% dei casi (mentre il 7% avviene tramite tablet e il restante 62% da desktop). Da smartphone sono avvenuti acquisti pari a 8,2 miliardi di euro complessivi, il 72% dei quali riguardano prodotti e solo il 28% i servizi. A riprova di una sempre maggiore pervasività di questo strumento per quanto riguarda l'e-commerce, con una crescita rispetto allo scorso anno di quasi il 40%.

Il futuro

È dunque piuttosto evidente che le imprese italiane devono migliorare il proprio business lungo diverse direttrici. In primo luogo, dotandosi di un sistema di vendita online, fenomeno che coinvolge ancora oggi una fetta troppo esigua delle PMI. In secondo luogo, migliorando la cosiddetta customer experience, ovvero rendendo più piacevole e più esaustivo il tempo di permanenza dei potenziali clienti sul



sito. Ma sono soprattutto le nuove tecnologie che possono venire in soccorso dei merchant, rendendo la vendita online una leva straordinaria di sviluppo e incremento del proprio business. Da questo punto di vista, due sono le tendenze predominanti: l'integrazione tra store fisico e virtuale e la realtà aumentata. Per quanto riguarda un rinnovato rapporto

tra negozio e canale online, dopo un iniziale momento di smarrimento in cui si temeva che il retail sarebbe stato spazzato via dal digitale, oggi invece si nota come sia l'interazione la modalità migliore per accrescere il proprio business. Secondo alcuni, infatti, nei prossimi tre anni le vendite online aumenteranno del 72%, ma bisogna anche segnalare come l'80%

degli utenti (dati Mood Media) predilige ancora oggi l'esperienza in negozio, che consente di testare e vedere dal vivo i prodotti. Un primo modo di migliorare l'efficienza dell'esperienza di acquisto potrebbe quindi essere un migliore assortimento dei magazzini: il cliente può trovare nel negozio i prodotti che preferisce e personalizzarli interamente online, dopo averne verificato le caratteristiche principali. Per quanto riguarda la realtà aumentata, la tecnologia divenuta famosa con PokemonGO e che consente un'integrazione tra realtà e virtuale, è oggi possibile utilizzarla per migliorare l'esperienza di acquisto online. Immaginiamo, ad esempio, di dover comprare dei mobili ma di non essere certi di come questi potrebbero inserirsi all'interno dell'arredamento della casa.

NEL FUTURO L'INTEGRAZIONE CON LE NUOVE TECNOLOGIE SARÀ SEMPRE PIÙ UTILE PER SVILUPPARE IL BUSINESS: OCCHI PUNTATI SU REALTÀ AUMENTATA

Con la realtà aumentata è possibile "calare" il mobilio nelle stanze della propria casa per vedere se gli abbinamenti di forma e colore siano proprio quelli che si stavano cercando. Questa tecnologia, che sta iniziando a prendere piede in maniera sempre più rapida, può essere applicata a molte altre categorie merceologiche.

Basta pensare, ad esempio, ai vestiti, che potrebbero essere visti in anteprima sulla propria persona senza muoversi di casa. Infine, un tema che rimane "sempreverde" indipendentemente dalle migliori tecnologie rimane quello relativo al customer care. Che si abbia un negozio fisico o uno online, il servizio di assistenza tempestivo rimane uno strumento fondamentale per fidelizzare la clientela che, se attratta esclusivamente dal prezzo, rischia di effettuare acquisti spot e poi rivolgersi ad altri vendor.



QUELLA PAURA DEL «TAROCCO» CHE FRENA GLI ACQUISTI

Se l'amore tra gli italiani e il commercio elettronico non è ancora sbocciato del tutto è anche perché nel nostro paese ci si fida poco di internet e dei siti in cui si compra "a scatola chiusa", senza poter provare, controllare e vedere dove fisicamente vanno a finire i nostri soldi. Ma se per qualcuno questi timori sono eccessivi o infondati, le notizie recenti che arrivano dalla Guardia di Finanza danno in qualche modo ragione agli italiani più prudenti, soprattutto a quelli che temono che il "tarocco" sia sempre dietro l'angolo. Alla fine di luglio

di quest'anno, infatti, un'imponente operazione della GDF ha portato al sequestro di interi siti web e di annunci che si appoggiavano ad Amazon, Facebook ed Alibaba. I beni contraffatti proposti sulle piattaforme online rientrano tra le categorie maggiormente ricercate dagli utenti del web, dalle borse alle scarpe, dagli occhiali agli orologi, ma anche profumi e abbigliamento sportivo. I brand danneggiati dalle condotte illecite sono diversi, tra di essi Armani, Adidas, Hogan, Prada, Louis Vuitton, Rolex, Gucci, Chanel, Rayban. Le vendite avvenivano attraverso

i canali di diffusione costituiti dai siti Web, anche mediante profili e pagine presenti sui social network più noti, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube che, ormai capillarmente diffusi tra gli utenti del Web, non richiedono costi di gestione in quanto liberamente disponibili. I fattori che maggiormente hanno inciso sull'individuazione delle fattispecie di contraffazione sono il prezzo di vendita, notevolmente inferiore rispetto a quello normalmente praticato sul mercato, nonché l'utilizzo di canali di vendita non ufficiali.



JEFF BEZOS, FONDATORE, PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI AMAZON.COM E PIERRE OMIIDYAR, FONDATORE DI EBAY

eBay, l'anti-Amazon che aiuta a vendere (e non fagocita) le Pmi

Visto dal lato venditori, il marketplace nato nel 1995 - a differenza del sito di Jeff Bezos che cannibalizza il commercio mondiale, imponendo le sue regole al mercato - è di sicuro un player più a misura di piccoli seller

di Francesco Condoluci

Se nel 1651 il filosofo Thomas Hobbes identificò nel Leviatano (la mostruosa creatura biblica "che fa ribollire il mare") la traduzione allegorica della potenza assoluta dello Stato, tre secoli e mezzo dopo quella teoria immaginifica sullo Stato moderno, dal mare magnum di Internet è emerso un nuovo Leviatano che, stando ai numeri, sta fagocitando il commercio mondiale e che, a questo punto, a molti pone anche seri interrogativi circa l'influenza che potrebbe esercitare sulla stessa comunità internazionale. Con 177 miliardi di dollari di fatturato, 3 di utili e una capitalizzazione di mercato che, a sentire gli analisti, si appresta a sfondare nel giro di qualche anno il muro dei 1000 miliardi, Amazon - l'azienda fondata nel 1995 (da quello che attualmente è l'uomo più ricco del mondo, Jeff Bezos) e diventata nell'arco di un ventennio il più grande Internet Business della storia

- è un gigante onnivoro e vorace, un colosso tecnologico che grazie alla sua disponibilità economica è in grado di spadroneggiare più o meno a proprio piacimento sul mercato globale dell'e-commerce e permettersi il lusso di versare al fisco, nei cinque continenti, importi a dir poco ridicoli se proporzionati ai suoi profitti. Warren Buffet, il miliardario-filantropo, ne ha parlato come di "una grande, grande forza che ha già distrutto un sacco di persone e ne distruggerà sempre di più". Magari il mago di Omaha avrà anche un po' esagerato, ma resta

il fatto che, a guardare la storia recente e limitandosi alla fredda verità dei numeri, Amazon (che negli ultimi 5 anni è cresciuta del 600%) si è pappata interi settori merceologici, li ha cannibalizzati, ne ha sputato l'osso e ingoiato la polpa, ossia il guadagno economico nell'averli spinti fuori del mercato. La lista è lunga ed è inutile rivangare qui il bollettino di guerra delle vittime dell'azienda di Seattle: basti dire che con il suo marketplace online (che oggi comprende circa 175 milioni di prodotti) negli USA è stata capace di mettere alle corde big storici del retail fisico come Walmart, Macy's, Limited e imporre ad altri le sue regole, con le buone e le cattive maniere. Emblematico il caso Hachette, una delle più grandi case editrici di New York che dopo aver rifiutato di abbassare i prezzi, ha visto sparire i suoi titoli dallo scaffale virtuale di Bezos. Secondo una ricerca di Civic Economics, negli Stati Uniti, nel 2015, a causa di Amazon, si sono persi 222 mila i posti di lavoro. Il suo obiettivo, del resto, è uno solo: far entrare tutto ciò che è commerciabile, e alle proprie regole, nel suo ecosistema. Nata in origine come semplice libreria online, oggi l'azienda è anche difficilmente inquadrabile sul piano del business, visto che oltre a commerciare prodotti di ogni genere, eroga prestiti attraverso Amazon Lending, fa da piattaforma musicale e televisiva, di recente si è messa a comprare negozi fisici, e a volte funge persino direttamente da operatore postale per la consegna pacchi! L'unico player che, sebbene parecchie spanne sotto, continua a rimanere in alta classifica nel mondo dei marketplace (a parte i cinesi di Alibaba che però giocano in un altro campionato) è eBay, l'ex sito di aste online nato negli stessi anni di Amazon e che si è saputo ritagliare un ruolo di spicco nell'e-commerce a livello globale. Me-

1995 ■ È l'anno della fondazione, come sito di vendita e aste online e con il nome Auction Web, da parte di Pierre Omidyar. Diventerà eBay nel 1997

EBAY IN NUMERI

175 ■ Sono oltre 175 i milioni di acquirenti attivi a livello globale sul marketplace (dato aggiornato al mese di luglio 2018)

LE CASE HISTORIES

SU EBAY FIN DAL 1996

Pietro Muscara, 56 anni di Messina, è il primo venditore italiano ancora attivo su eBay. Vero "pioniere" dell'e-commerce, è sbarcato su eBay nel 1996, un anno dopo la fondazione, e quando la vendita online in Italia era ancora sconosciuta. Unendo le sue competenze informatiche con la passione per il collezionismo ha dato vita a **Piero Collectibles**, negozio online specializzato nella vendita di articoli da collezione e oggetti come album, fumetti, videogiochi, DVD e CD. «eBay è stato fondamentale perché è stato il mezzo che mi ha permesso di strutturarmi e di fare dell'e-commerce la mia professione - dice - ho avuto un vero boom di vendite nel 1998, con ordini soprattutto da USA, Giappone, Canada, Australia, mentre ancora in Italia si vendeva pochissimo online. Oggi i pagamenti digitali hanno reso le transazioni ancora più semplici e il bacino di utenti è aumentato enormemente, sia in Italia che all'estero, con l'export che rappresenta il 60% del nostro business».



CREATI 40 POSTI DI LAVORO

La famiglia Calzaretta gestisce da oltre 40 anni **Ricambi auto Smc** un'attività specializzata in provincia di Salerno. Nel 2013 Stefano, figlio del proprietario, inizia a vendere qualche prodotto su eBay. In poco tempo le vendite online si impennano e tutta l'attività ne beneficia. «Il grande e immediato successo ci ha portati a raggiungere un fatturato milionario sulla piattaforma, innescando un circolo virtuoso per cui abbiamo aumentato volumi e liquidità, cosa che ci ha reso più competitivi anche offline - spiega Stefano - abbiamo così aperto altri punti vendita, passando da 4 a oltre 40 dipendenti con un'età media di 25 anni, dei quali la gran parte è dedicata a gestire le attività di e-commerce. La cosa che ci rende più orgogliosi è che siamo riusciti a dare lavoro ai ragazzi della zona: molti se ne sarebbero andati, mentre ora riescono a mettere a frutto le competenze acquisite nel loro territorio. Crediamo molto nell'integrazione offline-online, formula che per noi si è rivelata di grandissimo successo».



FATTURATO IN SU DEL 490%

Con 5 mila mq di esposizione, oltre 40 mila di deposito e 230 mila contatti di vendita, **BricoBravo** è la prima azienda nel settore "Fai da Te e Bricolage" in Italia. È sbarcata su eBay nel 2004 e da allora la crescita è stata costante al punto che oggi il negozio sulla piattaforma è seguito da un category manager che conta su oltre 30 operatori dedicati. «Collaborare con eBay ci ha permesso di migliorare non solo la nostra immagine ma anche il fatturato: in pochi anni siamo arrivati a coprire l'intero territorio nazionale. È senza dubbio una partnership vincente - conferma Alessandro Samà, ceo di BricoBravo - dal 2004, grazie anche alla presenza sulla piattaforma, abbiamo registrato un aumento di fatturato pari al 490%, con l'online che oggi conta per l'80% sul volume di affari totale. In tutta Italia vengono gestite giornalmente circa 2000 spedizioni, mentre grazie alle crescenti opportunità dell'e-commerce riusciamo ad affacciarci sempre di più verso i mercati esteri».



rito soprattutto del suo business model (che a differenza di Amazon) è a prova di piccoli seller: dal punto di vista delle microimprese ad esempio, offre più libertà rispetto al sito di Bezos. Sul marketplace ogni venditore si crea la propria insegna e inserisce le foto (reali) dei prodotti in commercio. Su Amazon è tutto più omologato e le regole sono più rigide: foto dei prodotti uguali e predefinite anche se

i fornitori sono diversi, e zero concessioni alla personalizzazione. eBay infatti è l'equivalente di un centro commerciale che dà spazio a tutti i venditori (i quali invece per Amazon sono solo "espositori") e dove la politica dei prezzi è lasciata al libero gioco della domanda e dell'offerta. I due modelli di business sono molto differenti ma rispetto all'azienda di Bezos, eBay sembra puntare maggiormente sulla multica-

nalità, sull'integrazione cioè tra i negozi offline e gli spazi online dei suoi sellers. Un sistema che crea anche indotto sul territorio, come dimostrano ad esempio alcune case histories italiane legate ad eBay.it. Se dunque Amazon aggredisce il mercato del retail tradizionale, eBay funge da interfaccia per i venditori e li fa crescere in rete senza togliere loro lo spazio fisico. E se fosse questo il giusto compromesso?

2001

L'anno in cui eBay sbarca in Italia. Oggi ha 5 milioni di acquirenti attivi e 35 mila venditori

67%

È la percentuale di venditori professionali italiani che sono riusciti a vendere i loro prodotti all'estero tramite ebay.it

6

Ogni sei secondi, sul sito italiano ebay.it viene venduto un articolo di telefonia

100

Cento milioni è il numero di articoli nuovi (di varie categorie merceologiche) in vendita in ogni momento su ebay.it

COVERSTORY

Amazon? Noi siamo più friendly. E abbiamo appena cominciato

A tu per tu con Susana Voces, general manager eBay in Italia e Spagna. Tra nuove tecnologie e necessità di aggredire il mercato ancora poco maturo: dove vuole arrivare l'ex sito di aste fondato da Pierre Omidyar?

di Marco Scotti



SUSANA VOCES, GENERAL MANAGER DI EBAY IN ITALIA E SPAGNA

«SIAMO FATTI APPOSTA PER VOI ITALIANI, PER NOI LATINI. SIAMO IL MERCATO AMICHEVOLE, aperti a tutti, soprattutto alle piccole e medie imprese, che con noi possono crescere davvero»: Susana Voces latina lo è, eccome. Guida eBay, l'anti-Amazon, in Spagna (dov'è nata una quarantina d'anni fa) e in Italia, dove verrà a vivere con la famiglia: «Sì, mi piace l'Italia, mi piacciono gli italiani e il loro modo appassionato di fare business. Sulla nostra piattaforma, che davvero con Amazon non c'entra nulla, tutto questo varrà sempre di più».

Facile dire che eBay è l'anti-Amazon, ma è davvero così?

Non so se possiamo

definirci "anti", ma noi siamo un marketplace amichevole, un luogo in cui le PMI italiane possono accrescere il loro business.

Se parla di "amichevole" significa che l'azienda di Bezos non lo è...

Senza voler dare giudizi di merito, è ovvio che ci sia una grande distanza tra noi e Amazon. In primo luogo perché noi non abbiamo magazzini in cui stipare le merci. A catalogo abbiamo esclusivamente quello che mettono a disposizione i nostri partner, cioè le PMI.

Quante sono le aziende presenti sulla vostra piattaforma in Italia?

Attualmente siamo arrivati a 35mila, e ovviamente vogliamo continuare a crescere mantenendo il nostro ruolo di partner. Grazie a noi le PMI trovano su internet l'opportunità di sopravvivere.

È molto costoso essere affiliati a eBay?

Ci piace dire che costiamo meno di un cappuccino al giorno, e soprattutto noi non facciamo pacchetti "flat": se il venditore conclude transazioni ci paga, altrimenti no.

Che servizio offrite ai vostri partner?

Diamo visibilità e aumentiamo le possibilità di business ma, diversamente da altri siti, non ci occupiamo delle spedizioni.

Quindi lo shipping

rimane un grattacapo in mano al venditore?

Sì, ma abbiamo stretto delle partnership con i più importanti corrieri per avere degli sconti che arrivano fino al 40%.

Dal punto di vista degli sviluppi tecnologici, su che cosa state puntando principalmente?

È ovvio che essendo una company tech abbiamo sempre un occhio di riguardo particolare verso questi settori, ci evolviamo a seconda delle esigenze del mercato. In questo momento quindi siamo molto concentrati su implementazione di moduli di intelligenza artificiale e IoT. In particolare, grazie all'AI stiamo sviluppando dei

sistemi di image recognition che consentono, attraverso una fotografia, di risalire al prodotto e cercarlo sulla nostra piattaforma. E abbiamo anche sviluppato chatbot che funzionano da veri e propri assistenti alla vendita.

Tutte queste informazioni però significano ulteriori moli di dati da proteggere e da gestire: come vi ponete da questo punto di vista?

L'entrata in vigore del GDPR da maggio non ha spostato granché i nostri equilibri, noi eravamo già all'avanguardia da questo punto di vista e così è rimasto. I nostri partner, che rimangono responsabili per il trattamento dei dati che ricevono da noi, stanno lavorando bene.

Un altro tema "caldo" è quello relativo alla contraffazione: come vi premunite?

È una priorità già da molto tempo, per verificare l'autenticità di un prodotto impieghiamo data analytics e segnalazioni degli utenti e degli altri venditori. Anche perché essendo tutto online, impieghiamo un tempo molto ridotto a bloccare uno store o un singolo item.

Avete visto una crescita dei "tarocchi"?

In realtà l'anno appena concluso è stato quello con il picco più basso di contraffazioni. Ci piace considerarci dei pionieri, visto che siamo attivi da questo punto di vista fin dal 1998.

Uno dei motivi per cui i prodotti falsi prosperano è la leva del prezzo: è davvero

È STATO MESSO A PUNTO UN SISTEMA DI PAGAMENTO CHE PERMETTE DI USARE DIVERSE MODALITÀ, NON SOLO PAYPAL

il tema portante dell'e-commerce?

Proprio no, almeno per quanto riguarda la nostra esperienza: noi vediamo che il compratore cerca le cose giuste, non quelle meno care. Anche perché se a una politica aggressiva di prezzo non si affianca una customer experience efficace, il cliente, dopo il primo acquisto, non torna più.

A proposito di customer experience: come vedete l'interazione tra store fisico e virtuale? È un tema che vi riguarda direttamente?

Sicuramente: i negozi fisici giocano un ruolo fondamentale negli acquisti da parte degli italiani. Il nostro approccio deve essere olistico, offrire un'esperienza a 360° per fare in modo che i potenziali clienti diventino reali. In Italia ci sono possibilità enormi, basti pensare che, secondo il Politecnico, solo il 5,7% degli acquisti complessivi viene fatto online. C'è un potenziale pressoché infinito.

Vi considerate in un certo senso anche un motore di ricerca o un comparatore di prezzi?

Sappiamo che gli utenti utilizzano eBay anche con questa finalità, ma sappiamo anche che, a livello mondiale, abbiamo miliardi di prodotti a disposizione e che un catalogo così vasto è premiante a prescindere.

Come migliorare il tasso di conversione allora? In Italia solo l'1,6% delle visite sui

negozi online si tramuta in vendita...

Dobbiamo semplificare il processo e, al tempo stesso, aumentare la maturità dei consumatori, che sono ancora un po' spaventati dal tema dei pagamenti online e temono le frodi.

Pagamenti digitali è un'altra parola magica: che cosa sta facendo eBay da questo punto di vista?

Abbiamo già messo a punto una strategia aggressiva che partirà dal prossimo anno in collaborazione con Adyen, un sistema di pagamento che consente di utilizzare una grande quantità di modalità, non soltanto PayPal come avviene ora. Cambierà anche il nostro ruolo perché saremo intermediari di

pagamento, creeremo un ecosistema più facile permettendo al cliente di usare carte di credito, bonifici e anche

i sistemi elettronici. Negli Stati Uniti abbiamo avviato una partnership con Apple Pay, credo che prima o poi potrà arrivare anche in Italia.

Avete intenzione di offrire servizi bancari?

No, quello decisamente no, ma se una PMI che è sulla piattaforma dovesse avere bisogno di un prestito, perché non mettere a punto dei sistemi per offrire anche questo servizio? Con Square Capital, negli Stati Uniti, siamo già pronti a erogare finanziamenti fino a 100mila dollari, in futuro vedremo.

CON SQUARE CAPITAL EBAY EROGA FINANZIAMENTI FINO A 100MILA DOLLARI ED È STATA AVVIATA UNA PARTNERSHIP CON APPLE PAY

Lei è a capo della divisione italiana da quasi 18 mesi: un primo bilancio?

Trovo che sia una sfida estremamente stimolante, anche perché ci sono potenzialità di crescita incredibili. Basta pensare che ci sono 23 milioni di persone che acquistano online ma il complessivo è ancora piuttosto scarso. A livello globale, l'Italia è vista come un mercato importantissimo dalla casa madre, su cui stiamo puntando con forza. Il "brand" Italia è fantastico, sta a noi capire come aumentare ancora di più la sua penetrazione.

Il digital divide vi crea problemi?

Non proprio, tanto che la Campania è la regione che sta performando meglio.

Lei è una donna manager: come vive la sua situazione?

Credo che le "quote rosa" siano necessarie

anche se non belle. Serve un cambiamento culturale, perché oggi le donne vengono fermate quando decidono di fare carriera, dicendo loro che dovranno operare delle scelte. Io però lo sto facendo e da settembre mi trasferirò in Italia con tutta la mia famiglia.

In Spagna è diverso?

In effetti sì: basti pensare che le branch iberiche di Facebook, LinkedIn e Google sono guidate da tre donne. Oltre, ovviamente, a eBay...

CHI È SUSANA VOCES, "LADY EBAY" IN SPAGNA E ITALIA

Nata e cresciuta a Madrid, Susana Voces ha studiato presso la Pontificia università di Comillas, si è laureata nel 1995 in Ingegneria tecnica. Tre anni dopo si specializza in marketing. Ad Harvard ha conseguito una laurea

in Business management, specializzandosi in Information technology. Prima di entrare in eBay, Susana ha lavorato per Arrow Electronics ed Ericsson. Per oltre cinque anni ha guidato l'Unità Vendite e Sviluppo del Business di Paypal in

Spagna e Portogallo, per poi diventare Direttore commerciale di eBay in Spagna e nella regione Europa-Medio Oriente-Africa. Dal 2015 è General Manager di eBay in Spagna, mentre da maggio 2017 ha assunto analogo ruolo in Italia.

Il ciclone-Amazon sul retail britannico

I primi mesi dell'anno hanno registrato il tasso più alto di fallimenti nel settore

Nicol Degli Innocenti

LONDRA

L'Inghilterra è una nazione di negozianti, disse Napoleone in tono sprezzante. Ora però lo shopping non è più il passatempo preferito degli inglesi e il retail britannico è in crisi: i primi mesi dell'anno hanno registrato il tasso più alto di fallimenti di società del settore, chiusure di negozi e licenziamenti dai tempi del crack finanziario dieci anni fa.

In questi giorni si decide il destino di House of Fraser, catena di grandi magazzini con 170 anni di storia, controllata dal gruppo cinese Sanpower Group, che dopo mesi di allarmi utili e vendite in calo è caduta in amministrazione controllata, ha annunciato la chiusura di oltre metà dei 59 store e ha sospeso tutte le vendite online, comprese le consegne di articoli già ordinati e pagati.

L'imprenditore Mike Ashley, fondatore della catena di articoli sportivi Sports Direct, ha salvato House of Fraser dal fallimento rilevandola per 90 milioni di sterline e ha promesso di mantenere aperto il grande magazzino di Oxford Street a Londra, il fiore all'occhiello della catena.

Ashley sostiene però di non avere alcun obbligo di onorare i debiti accumulati dal gruppo prima del suo takeover. House of Fraser deve milioni di sterline a molti grandi nomi come Giorgio Armani, Prada, Gucci e Ralph Lauren che hanno punti vendita nei suoi negozi e che difficilmente saranno pagati. I problemi della catena stanno avendo un effetto domino soprattutto su società più piccole. Il titolo Mulberry, brand di lusso britannica che ha 21 store all'interno dei grandi magazzini House of Fraser, è crollato del 30% in un giorno quando il gruppo ha ammesso di avere un credito ormai inesigibile di 3 milioni con la catena.

Homebase, catena di negozi di bricolage e prodotti per la casa, ha

annunciato lo stato di crisi e la chiusura di un centinaio di negozi ed è stata venduta al prezzo simbolico di una sterlina a Hilco, società specializzata in ristrutturazioni. Ora Amazon punta sui grandi negozi Homebase di Londra in fase di chiusura e spera di rilevarli per trasformarli in centri di distribuzione urbana.

Il successo di Amazon coincide infatti con il crollo dei negozi tradizionali. La Gran Bretagna è il primo Paese in Europa per diffusione dello shopping online - il 20% degli acquisti sono ormai fatti via internet, ben oltre il 3% dell'Italia (dove la percentuale è comunque in rapida ascesa).

Le ragioni della crisi sono però varie e numerose: per i negozianti le tasse alte e il costo elevato degli affitti, mentre gli acquirenti comprano meno a causa del peso di dieci anni di austerità, redditi in calo, livelli altissimi di indebitamento privato e inflazione in salita, a causa della sterlina che ha perso terreno dopo Brexit aumentando i costi delle importazioni.

La lista delle vittime della crisi dall'inizio dell'anno è un bollettino di guerra: le catene Toys'r'Us, Maplin e Poundworld sono fallite e tutti i negozi sono stati chiusi e i dipendenti licenziati. Altre grandi catene come New Look, Mothercare, Debenhams e Marks & Spencer hanno annunciato la chiusura di centinaia di negozi e migliaia di licenziamenti. Perfino Ikea prevede utili in calo in Gran Bretagna e ha rinunciato al progetto di aprire un nuovo store a Preston.

Solo M&S impiega 85 mila persone, ha la Regina tra gli affezionati clienti ed è considerata la cartina al tornasole del retail britannico. Gli azionisti soffrono: il titolo ha perso il 50% negli ultimi tre anni. Il valore del titolo Mothercare si è dimezzato negli ultimi dodici mesi, mentre Debenhams ha perso il 50% da marzo a oggi.

Un rapporto sul settore retail appena uscito prevede che 100 mila negozi dovranno chiudere nei prossimi dieci anni e consiglia alle autorità di vietare la costruzione di nuovi centri commerciali fuori porta per tentare di salvare i centri cittadini dalla desertificazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Wafers padovani in vendita su Alibaba

E-COMMERCE

La veneta Lago Group apre un flagship store sulla piattaforma Tmall

Wafers italiani alla conquista del mercato cinese. Grazie all'accordo siglato tra l'azienda dolciaria veneta Lago Group e il colosso cinese dell'e-commerce Alibaba, i wafers e gli altri prodotti a marchio "Gastone Lago since 1968" saranno in vendita nel flagship store dell'azienda su Tmall, la piattaforma B2C (Business to Consumer) del gruppo fondato da Jack Ma nel 1999, che oggi raggiunge un bacino di 576 milioni di consumatori in Cina.

Fondata nel 1968 a Galliera Veneta (nel Padovano), Lago Group produce 110 alimenti dolciari in due stabilimenti, dando lavoro a circa 160 dipendenti ed esporta in 85 Paesi. Con questa operazione l'azienda veneta punta a espandere ulteriormente la propria presenza sul mercato cinese, dove dal 1998 commercializza attraverso i canali distributivi tradizionali. «La partnership con Alibaba è una grande opportunità

per la nostra crescita e per dare maggiore visibilità al nostro brand su un mercato in cui abbiamo già una presenza consolidata negli anni – ha detto il presidente Gastone Lago –. Siamo convinti che i nostri prodotti, rigorosamente made in Italy, possano soddisfare le esigenze dei consumatori cinesi, sempre più attenti alla qualità e sicurezza alimentare».

Quello dei dolci è del resto un segmento in forte espansione in Cina, come spiega Rodrigo Cipriani Foresio, managing director di Alibaba per il Sud Europa: «Solo a livello di e-commerce il giro d'affari di questo settore supera i 10 miliardi di yuan l'anno (circa 1,26 miliardi di euro, ndr). Inoltre i consumatori cinesi sono sempre più attenti alla salute, alla sicurezza alimentare e all'ambiente: il 52% si dichiara disposto a pagare un prezzo superiore per un prodotto di qualità». Altro fattore chiave per imporsi sul mercato, spiega Cipriani Foresio, è quello di curare il packaging, che deve avere un aspetto accattivante e innovativo, in linea con le esigenze di un'utenza prevalentemente giovane e attratta da prodotti "alla moda".

—G.M.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



BuzzFeed chiederà donazioni agli utenti e intanto punta sull'e-commerce

BuzzFeed News potrebbe presto chiedere ai suoi utenti di contribuire a finanziare il sito con piccole donazioni, alla stregua di quanto già fa l'inglese *Guardian*, garantendo ai sostenitori una via d'accesso in anteprima alle grandi inchieste e alla parte video che nascerà a breve.

Il sito di Jonah Peretti resterà gratuito, ma vuole comunque giocare la carta di far contribuire i lettori più fedeli e per questo sta lavorando su questo programma di membership come parte della Google News Initiative: il motore ha aiutato BuzzFeed nella ricerca tecnologica e di mercato ma non è chiaro se l'iniziativa di Google si espanderà a tutti gli editori che vogliono pianificare donazioni di lettori o programmi di adesione. Un portavoce di Google ha confermato che la società sta lavorando con BuzzFeed per aiutarlo a esplorare diversi approcci aziendali e a capire come i suoi lettori reagirebbero a questo tipo di modello.

Questa nuova iniziativa rientra tra una serie di strategie che Peretti sta progettando per diversificare i ricavi del sito dopo i risultati deludenti dello scorso anno. Il ceo ha dichiarato di aspettarsi che un terzo del fatturato di BuzzFeed quest'anno provenga da fonti non pubblicitarie come la tv e la produzione cinematografica, oltre al merchandising, al licensing e all'e-commerce.

Altra iniziativa che BuzzFeed sta lanciando è un nuovo sito di recensioni di prodotti dedicato ai consumatori con link che puntano ai siti di e-commerce dai quali l'azienda di Peretti riceverebbe una percentuale sulle vendite. Il sito si chiama BuzzFeed Reviews e ancora non è stato annunciato formalmente. Pubblica recensioni di più prodotti della stessa categoria in vari livelli di prezzo per offrire ai consumatori una varietà di scelta. I prodotti recensiti sul sito spaziano dagli altoparlanti intelligenti agli spazzolini elettrici e agli asciugamani da bagno. BuzzFeed dice che raccoglierà le entrate attraverso il cosiddetto modello di affiliazione, con il quale fornisce link per acquistare prodotti da vari rivenditori, e prende una quota della transazione.

Molti editori stanno cercando di diversificare le proprie fonti di entrate e diventare meno dipendenti dalla pubblicità online e l'e-commerce è una delle aree più battute. Il *New York Times*, per esempio, possiede il sito di consigli sui prodotti Wirecutter mentre Hearst ha recentemente acquistato una partecipazione nella società Gear Patrol per potenziare la sua attività di e-commerce.





ELON MUSK, CEO DI TESLA

Addio social network, la mobilità torna il fulcro dell'economia

Musk annuncia nuovi investimenti per produrre 500mila Tesla all'anno. Un'azienda cinese che realizza batterie al litio è pronta a uscire dai propri confini e a sbarcare in Europa. È il ritorno della manifattura

di Ugo Bertone

Basta Faang (ovvero il pacchetto Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google) è l'ora dei Maga, che sta per Microsoft, Apple, Google ed Amazon. Fuori, dopo il tonfo delle trimestrali, sia Facebook, frenata dagli scandali ma ancor di più dalla disaffezione dei più giovani, che Netflix, salita a valutazioni siderali (165 volte gli utili). È questo il verdetto che emerge dalla campagna dei conti. Ma l'impressione è che qualcosa sia cambiato. Il dazio da pagare per chi ha deluso le attese è stato terribile: Twitter ha perso il 21%, il suo peggior ribasso di un giorno dal febbraio 2014; a Intel non è bastato battere le stime di utili e ricavi, una guidance negativa ha innescato un non insignificante -8.6%; peggio di tutti ha fatto Facebook, che ha lasciato sul terreno 130 miliardi di dollari in una sola riunione. In cambio, chi ha presentato risultati eccellenti, migliori delle attese, ha registrato un apprezzamento tiepido, come nel caso di Amazon, regina del clou oltre che dell'e-commerce. La sensazione è che il mercato si stia concentrando su una rosa di titoli sempre più ristretta, indice di

una certa fragilità del trend del settore che ha trascinato finora i listini, in assenza di altri driver di crescita. Tensioni sui tassi Usa e guerre commerciali, del resto, non favoriscono stabili progressi del Toro. Che fare? Una soluzione potrebbe essere quella di puntare su settori che offrono garanzie di crescita al netto delle tensioni geopolitiche. Tra i comparti a più sicura vocazione di crescita figura quello delle batterie a celle per i veicoli elettrici, impermeabile alle guerre commerciali: i cinesi vengono in Europa, dove sono ben accolti, gli americani vanno in Cina, sempre più aperta agli investimenti esteri, soprattutto nel settore dell'alta tecnologia. Un esempio? Elon Musk ha firmato un accordo programma-

tico per realizzare un impianto di produzione da mezzo milione di Tesla l'anno: un obiettivo da raggiungere nel giro di due o tre anni. Per il produttore di auto elettriche di lusso, la Cina non è solo l'area che oggi vale il 15% del suo giro d'affari, è il mercato strategico dove è obbligatorio essere presenti. Intanto la cinese Contemporary Amperex Technology, il primo produttore al mondo di batterie a celle per i veicoli elettrici, ha annunciato la realizzazione del suo primo impianto produttivo fuori dalla Cina. La fabbrica da

14 Gigawatt/ora sorgerà a Erfurt, nel centro della Germania, in modo da poter servire al meglio le necessità dei grandi costruttori auto tedeschi. BMW ha anticipato che nei prossimi anni farà acquisti da CAT per circa 4 miliardi di euro. Stesso copione a Bruxelles per una controllata del gruppo che fa capo a Albert Frère: la capitalizzazione di Umicore, produttore belga di prodotti chimici, è triplicata negli ultimi tre anni. Quel che attira gli investitori è la leadership tecnologica nel ciclo di produzione del tritico nickel-manganese-cobalto, tre elementi cardine per gli elettrodi delle batterie al litio. La rivoluzione elettrica in corso non può certo rinunciare al rame. Il prezzo del metallo utilizzato nei cavi di trasporto, è

in questi giorni sui minimi dell'ultimo anno, ma la recente discesa è stata provocata solo dalla minaccia delle guerre commerciali. Tra i produttori, Deutsche Bank consiglia la canadese First Quantum, possibile preda del colosso Rio Tinto, gigante minerario che da tempo dice di volersi rafforzare nelle materie prime legate ai nuovi mondi elettrici. Quel che si propone di fare anche la tedesca Sgl Carbon, un grande nome nella grafite che sta cercando di adeguarsi sviluppando le produzioni più legate alle batterie.



L'AUTORE UGO BERTONE. TORINESE, EX FIRMA DE "IL SOLE-24 ORE" E "LA STAMPA". È CONSIDERATO UNO DEI MIGLIORI GIORNALISTI ECONOMICO-FINANZIARI D'ITALIA

FACEBOOK HA BRUCIATO 130 MLD DOPO LA COMUNICAZIONE DELLA TRIMESTRALE. SI INIZIA A PALESARE UNA FRAGILITÀ DEI TREND DEL SETTORE

COVERSTORY

«Comunicare per eccellere. Il gap italiano si colma così»

Il presidente di Anitec-Assinform, Marco Gay traccia un bilancio in chiaroscuro della status quo dell'e-commerce nel nostro Paese. E spiega la ricetta per il rilancio

di Sergio Luciano

«LE PIATTAFORME E-COMMERCE POTREBBERO ESSERE, E SONO IN TALUNI CASI, UN INCREDIBILE ACCELERATORE DELLA INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI PRODOTTI DELLE PMI E DEL MADE IN ITALY IN PARTICOLARE, che possono trovare un pubblico più ampio di quello che normalmente riuscirebbero a raggiungere senza. Ma l'Italia è indietro, e deve darsi da fare»: è la sintesi di Marco Gay, amministratore delegato di Digital Magics e presidente di Anitec-Assinform. «A fianco di Amazon, o di eBay come marketplace, ci sono molti esempi virtuosi italiani che anche noi, nel nostro ambito, annoveriamo con orgoglio».

Quali ad esempio, Gay?

Il primo progetto che mi piace citare è Foodscovy, una piattaforma di e-commerce che ha lo scopo di vendere online i prodotti-icona della gastronomia italiana, una formula che permette che i prodotti del food Made in Italy siano comprati ovunque, e non solo in Italia, aiutando a far conoscere nel mondo le eccellenze locali che diversamente pochi conoscerebbero, con l'idea vincente di andare a scoprire e prelezionare i prodotti più di nicchia. E questa piattaforma fa anche scouting dei produttori e laboratori autentici e rappresentativi e delle specialità che si basano sulla tradizione culinaria locale. È una piattaforma che in questo momento sta ottenendo



Marco Gay, amministratore delegato di Digital Magics e presidente di Anitec-Assinform

ottimi risultati, nel primo semestre di quest'anno ha avuto una forte crescita e sta confermandola anche nelle prospettive, a certificare che quando c'è un prodotto di qualità e la capacità di venderlo online, l'accelerazione è importante.

Ma quante startup dell'e-commerce state incubando?

Un'altra bella realtà è una piattaforma che si chiama WeBeers, ed è un e-commerce della buona birra artigianale. Offre un servizio molto interessante, perché oltre a far conoscere tutte le birre nazionali, e non solo, che puoi acquistare, mette anche il consumatore nella condizione di abbonarsi a un refill automatico con proposte realizzate ad hoc. Sta funzionando bene anche grazie ad una comunicazione divertente ed innovativa come il "Birrandario dell'avvento", cioè il calendario della birra, e hanno lanciato una serie di prodotti esclusivi, adottando un packaging accattivante e garantiscono la consegna in 48 ore.

Un incubatore come voi, per ruolo, dopo un po' disinveste. Avete qualche caso di successo all'attivo, in questo senso?

Uno delle nostre exit nel mondo e-commerce è stata quella di ProfumeriaWeb; i fondatori, dopo la fase di incubazione, hanno trovato nuovi soci, un pool di investitori che ha interesse nella di-

stribuzione... L'abbiamo ceduta a gennaio 2017 a un multiplo di 3 cifre rispetto all'investimento iniziale: è una piattaforma tutta italiana. Ad oggi attive in portafoglio ne abbiamo ancora un paio, che non fanno puramente e-commerce ma che - ad esempio Quomi - aggiungono valore all'idea imprenditoriale con attività di commercio elettronico, per esempio organizzando la consegna a casa della spesa necessaria con le ricette per cucinare secondo i principi della dieta mediterranea... Anche questo è un caso in cui vediamo che la startup ha successo, perché il consumatore è pronto a favorire le offerte con domanda garantita.

Dunque credete nel futuro dell'e-commerce?

Altroché! Oggi in Italia solo l'11% delle aziende ha un sito di e-commerce. E questo è un dato che anche solo a confronto con la Francia ci vede indietro. Invece per un'economia come la nostra, la capacità di vendere tipica dell'online è un aspetto cruciale, importantissimo, una possibile innovazione ed evoluzione del retail tradizionale.

Avendo di base un prodotto di altissima qualità riconosciuta in tutto il mondo come quello del Made in Italy, utilizzare bene l'e-commerce

assume una valenza non solo tattica, ma soprattutto strategica per crescere. Con l'e-commerce l'azienda affina

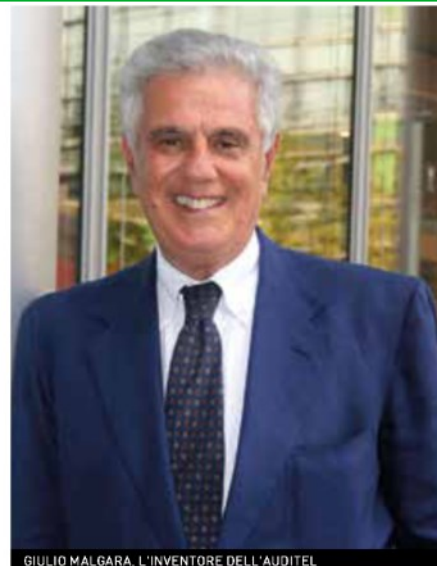
oltretutto la sua capacità di parlare direttamente al consumatore finale, oggi più che mai leader dei processi decisionali per l'acquisto. Questa sarà una tendenza che nei prossimi anni si affermerà sempre di più.

Dove deve puntare l'e-commerce italiano per crescere?

Intanto non solo nei settori consumer, ma anche in quelli business to business. E come comparti, deve basarsi sulle quattro "a" della nostra manifattura: abbigliamento, agroalimentare, arredamento, automazione... A patto di imparare a comunicare bene. Nell'e-commerce è essenziale.

«OGGI IN ITALIA SOLO L'11% DELLE AZIENDE HA UN SITO DI E-COMMERCE. MA CON LA RETE CRESCE LA CAPACITÀ DI PARLARE CON IL CONSUMATORE FINALE

«L'alternativa ai colossi digitali? I super, se sapranno innovare»



GIULIO MALGARA, L'INVENTORE DELL'AUDITEL

A colloquio con Giulio Malgara, guru della pubblicità e fondatore dell'Auditel, per capire quali scenari impone lo strapotere dei player come Amazon e per delineare le contromisure vincenti del Made in Italy

di Sergio Luciano

«OGGI È DIFFICILISSIMO, LANCIARE UN PRODOTTO. NON C'È PIÙ L'EFFETTO-STACCIONATA!». Correva l'anno 1982 e Giulio Malgara

– mister Auditel, come venne soprannominato, per aver fondato il più condiviso metodo di misurazione dell'audience televisiva – era amministratore delegato della Chiari e Forti e aveva scommesso tutto sul rilancio di un poco noto olio dietetico. Aveva scommesso la sua carriera e la sua credibilità su un buon prodotto sconosciuto, convinto che una forte campagna televisiva l'avrebbe fatto amare da tutti. «E così fu, grazie all'effetto staccionata!», ricorda sorridendo, con l'entusiasmo di quel ragazzino quasi ottantenne che è.

Dottor Malgara, cosa intende?

Mi riferisco a quella pubblicità emozionale, capace di descrivere un prodotto di largo consumo in un'immagine sola, in una sola emozione, che grazie alla forza della tv generalista, all'epoca unico grande medium nazionale, veniva percepita da tutti.

E oggi, perché quest'effetto-staccionata non c'è più?

Perché con Internet è cambiato il mondo. Veda, quando la tv aveva solo Raiuno, e gli spot soltanto Carosello, lanciare un prodotto era un gioco da bambini. Uno spot emozionale, su quella rete, ed era fatta. Se indovinavo il Carosello giusto, svuo-

tavo in un lampo il magazzino.

Certo: il prodotto, lo spot, l'emozione, i consumi. E adesso?

Con la Rete ed anche con l'e-commerce è cambiato tutto. Oggi Amazon è il più grande negozio del mondo e per certi prodotti durevoli ha un appeal molto forte. Un po' meno per tutti i prodotti che si mettono in bocca, che si mangiano o si vedono. Non solo i prodotti freschi ma anche quelli confezionati li si vuol vedere e toccare. Io ho provato a usare l'e-commerce una quindicina d'anni fa, con due prodotti che ritenevo perfetti per quel canale, il culatello e l'aceto balsamico Fini, che non soffrono per le modalità di consegna, allora molto più lente di oggi. Ed ero convinto che avrebbero sfondato. Invece niente, fu un flop. Ma adesso anche per questo settore l'efficacia dell'e-commerce sta aumentando.

Resterà solo Amazon? O avrà dei concorrenti?

L'identikit del concorrente di Amazon non è, secondo me, un'altra piattaforma digitale, ma bensì un'Esselunga molto bene organizzata.

Quindi lei vede una coabitazione di e-commerce e negozi fisici?

Sì, ma negozi fisici straordinariamente rinnovati. Sarà proprio Amazon, anzi lo sta già facendo, ad indurre una trasformazione potente a tutte le catene distributive tradizionali.

Ce la faranno a evolvere e resistere, o alla

lunga sarà la stessa Amazon ad aprire negozi fisici, come ha già iniziato a fare?

Io credo che i due canali convivranno. Ma i supermercati come li conosciamo devono radicalmente trasformarsi. Se resteranno luoghi con 100 casse e code interminabili, soccomberanno. Se invece automatizzeranno tutto, sopravviveranno. Io penso che ce la faranno e che si arriverà ad una coabitazione virtuosa tra i due modelli. Occorrono però investimenti e visione del futuro...

E come cambierà la pubblicità?

Come sta già cambiando, adeguandosi al lungo salto generazionale in atto. La pubblicità per l'e-commerce è informazione tecnica, non è più il salto della staccionata. La gente skippa – si dice così? – non è più abituata a godersi lo spot. Così, fare pubblicità è più difficile e più freddo.

Rimpianti?

Era un'epoca in cui i più grandi registi del mondo facevano spot tv. Oggi il più grande successo è il ballerino della Tim, un'operazione di marketing adattabile a tutti gli schermi. È stata un'operazione vincente perché ha messo insieme tutti i media. Ma non ha dentro l'emozionalità della staccionata. Con questo non dimentichiamo che mai come oggi il mondo vive di pubblicità: eventi, social media, ancora tv. Ma il motore è cambiato, il prodotto è la notizia, cioè l'informazione tecnica sul prodotto. Oggi il prodotto è la notizia sull'olio, non l'olio.

Patto tra Bonfiglioli e business school per la formazione digitale

— a pagina 20

Hr talks. Parla **Santino Carlino**, il direttore Hr di Bonfiglioli group che ha stretto accordi con le maggiori business school mondiali per il re-training digitale

A Bologna la fabbrica entra nel campus internazionale

Ilaria Vesentini

«La parola magica del lavoro 4.0 in Bonfiglioli è partecipazione. Le persone, non le tecnologie sono al centro delle strategie aziendali. E gli investimenti sono mirati sulla formazione e l'allenamento del "muscolo" mentale perché la learning agility è la competenza chiave del futuro che garantirà il vantaggio competitivo sulla concorrenza». A parlare è Santino Carlino, dal 2013 direttore Hr di Bonfiglioli Group, che nel giro di cinque anni ha rivoluzionato le politiche del personale all'interno di una multinazionale familiare da oltre 60 anni sinonimo di tecnologie meccatroniche. Ma diventata il benchmark lungo la via Emilia, nell'era dell'industria digitale, di un nuovo approccio illuminato e umanistico alle risorse umane e all'organizzazione del business, attraverso il coinvolgimento costante di istituzioni e sindacati, che ha azzerato conflittualità garantendo nel contempo performance aziendali record (e soddisfazione delle persone).

I numeri sono la cartina di tornasole: nell'ultimo lustro Bonfiglioli Group ha aumentato del 32% il giro d'affari (da 613,8 a 808,4 milioni di euro, confermandosi quinto player mondiale nei motoriduttori e nei sistemi di trasmissione di potenza) a fronte di un incremento del 12% degli organici, saliti da 3.300 a circa 3.700 persone oggi (di cui 1.350 in Italia). «E nello stesso periodo il team delle risorse umane è triplicato: avevo sei persone nella mia squadra in Italia quando sono arrivato, e altri dieci a

livello mondiale, oggi siamo 25 in Italia e altri 30 worldwide», sottolinea Carlino, seduto al terzo piano del nuovo polo direzionale Bonfiglioli a Casalecchio di Reno, dove sono state concentrate le funzioni Hr, It e formazione con spazi e logiche all'avanguardia in termini di trasparenza degli uffici divisi solo da vetrate, grandi ambienti comuni per facilitare relazioni e brainstorming che si coniugano con smart working, processi digitali per programmare e prenotare riunioni e sale e il clean desk approach: non c'è più un posto assegnato, solo l'armadietto; le scrivanie ruotano in base ai gruppi di lavoro, per garantire movimento continuo e nel contempo ordine.

Al di là dell'impatto "estetico" della futuristica area dedicata al coordinamento di sistemi umani e informatici in un'azienda metalmeccanica che trasuda la tipica storia emiliana fatta di ingranaggi, ruote dentate e viti, a sorprendere è la veloce rivoluzione tecnico-culturale innescata e sostenuta dalla proprietà «con un investimento pazzesco – così lo definisce Carlino, ricordando che per la Digital transformation il gruppo sta investendo 145 milioni in tre anni in infrastrutture materiali e immateriali hi-tech – e con un approccio del training che è stato apripista in Italia e non più per specifici target ma generazionale, per fasce di età. Siamo già arrivati a coinvolgere il 65% dei dipendenti italiani nelle attività di retraining (inteso non più come formazione ma esperienza, *continuous learning* perché l'automazione digitale impone un costante allineamento) ma il nostro obiettivo è arrivare a una copertura del 100% nell'arco di quattro anni per fornire a tutti gli strumenti di comprensione di una

realtà, non solo industriale, sempre più complessa».

Il nuovo programma di re-training generazionale sottende uno schema a matrice per sprinter (sotto i 35 anni), backbone (35-50 anni) e wise (over 50) incrociato con 5 pillars (execution, managerial, digital mindset, Bonfiglioli cultural identity e advanced tools) sulla base del quale offrire percorsi customizzati di aggiornamento a tutti i profili in organico, con sistema condiviso e comune su scala corporate dei metodi di valutazione delle performance e dei criteri di retribuzione variabile. A dare grande visibilità a questa rivoluzione a matrice 4.0 è stato il progetto pilota di "Digital re-training" studiato con i sindacati (Fiom in prima fila), partito lo scorso marzo, che ha coinvolto i primi 15 colletti blu in un percorso metà tecnico e metà culturale con tanto di certificazione finale delle competenze a cura della Regione Emilia-Romagna. «Percorso sul change management e la learning agility che da settembre, tra pochi giorni, estenderemo a tutti i 650 blu collars tra Ferrara e Bologna, gradualmente perché va garantita anche la continuità produttiva», precisa il manager, 46 anni e un passato nell'Hr di multinazionali come Fiat e Sea, Parmalat e Lindt.

«Nulla di tutto questo sarebbe



possibile senza il commitment dell'imprenditore (la presidente Sonia Bonfiglioli, ndr) che ha scelto di investire in un "rolling project" globale e non in un'iniziativa spot per affrontare le sfide dell'era 4.0 – spiega Carlino – con la convinzione che un corso di specializzazione sia un'assicurazione sulla vita per il dipendente assai più di un bonus una tantum». Ad esempio, il gruppo ha siglato accordi con le più importanti business school mondiali, come Escp Europe di Berlino, Iese di Navarra, Ceibs di Shanghai per offrire corsi e master di altissimo livello che arrivano a costare 38mila euro l'uno. E di fronte al rischio di investire tanto su manager e tecnici super-qualificati che fanno poi gola alla concorrenza la risposta di Bonfiglioli è che «si tratta comunque di un investimento per il territorio, di un arricchimento del distretto e non c'è alternativa, se vuoi competere per attrarre le risorse migliori in azienda». In linea con i quattro valori cardine del "Bonfiglioli Development System": winning together, accountability, respect, challenge.

Sempre nel solco dell'impresa 4.0 è partita nelle ultime settimane in Bonfiglioli la fase pilota dell'assessment sul digitale per arrivare a disegnare una "skill map 4.0". «Anche in

questo caso partiamo con 30 persone per capire come mappare le capacità digitali e la consapevolezza che ogni dipendente ha. L'impressione è che le persone siano molto più digitali fuori dal lavoro che in azienda», spiega Carlino, che un anno fa ha firmato un contratto integrativo preso a modello sul territorio per i principi volti a valorizzare partecipazione, coinvolgimento e responsabilità dei lavoratori. Frutto del consolidato sistema di relazioni industriali (l'intesa è stata approvata con il 97% dei voti favorevoli) e della scelta di non spingere troppo l'acceleratore sul fronte della flessibilità di pari passo con la digitalizzazione, come in altre aziende meccaniche della via Emilia, a fronte di alti investimenti sul welfare 4.0: «Il budget di 250mila euro della piattaforma welfare Bonfiglioli è andato a ruba, per il 98% è già speso. E all'interno di questa cornice – aggiunge – ci prendiamo cura delle famiglie dei nostri dipendenti, regalando ai loro figli giornate di orientamento e due settimane di camp al Malpighi Lab (laboratorio dell'omonimo liceo scientifico bolognese finanziato dalla famiglia Bonfiglioli aperto alle altre scuole, università e aziende del territorio, ndr)».

La parola "partecipazione" in

Bonfiglioli significa che il direttore Hr da gennaio a inizio estate di quest'anno ha avuto 50 incontri con i sindacati (e i Cobas non sono in azienda e la conflittualità è bassissima). «È grazie a questa condivisione trasparente con i sindacati di ogni passaggio che siamo arrivati al "Bonfiglioli improvement system", per rendere gli operai motore del cambiamento, e a introdurre, per la prima volta nella storia del gruppo, il "Manufacturing day", una giornata di incontro con tutti gli operai delle sedi di Vignola, Bologna e Forlì». Non esiste invece all'interno del nuovo contratto un capitolo a se stante sul 4.0, «non avrebbe senso, perché innovazione tecnologico-digitale e di governance avanzano in parallelo permeando ogni aspetto della vita lavorativa e perché sarebbe stato un passo troppo lungo distruggere l'orario di lavoro con un approccio totalmente liquido e destrutturato: le persone hanno ancora bisogno di codifiche», conclude Carlino. Bonfiglioli ha optato in tutti gli stabilimenti per un "menu" fatto di sette modalità di orario per intrecciare esigenze produttive e personali che coprono le 24 ore e smart working per le funzioni di staff di 5 giorni al mese.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La learning agility è la competenza chiave per garantirsi il vantaggio sulla concorrenza

Santino Carlino

HR MANAGER DI BONFIGLIOLI GROUP





Il progetto intergenerazionale. Il laboratorio di robotica, informatica, 3D e design Malpighi La.B finanziato dal gruppo Bonfiglioli collabora con scuole e aziende di Bologna e ospita i figli dei dipendenti



STARTUP-TELLING: IMMAGINARE IL FUTURO

La realtà virtuale per migliorare la formazione all'interno delle aziende è sempre più realtà anche grazie a un progressivo abbassamento dei costi di avviamento e a un miglioramento delle tecnologie. Tecnologie che, però, devono continuare a migliorare il tema più "scottante" di questo 2018: la sicurezza informatica dell'azienda, un asset ancora più da tutelare dopo l'entrata in vigore del GDPR

Eco



AUMENTATA O VIRTUALE, QUELLA REALTÀ CHE AIUTA LE IMPRESE

AnotheReality applica le più moderne tecnologie per sviluppare moduli dedicati alla formazione del personale in azienda. In questo modo si migliora l'efficienza, si riducono i costi e si abbatta l'incidenza dei guasti

di Marco Scotti

Un mercato da 100 miliardi di dollari entro il 2023 a livello mondiale che, nel solo 2017, è cresciuto nel nostro paese del 335,6%. Stiamo parlando di realtà virtuale e realtà aumentata, due dei tanti bracci di cui si compone la digital transformation. Ma di che cosa si tratta? La realtà virtuale non è esattamente uno strumento innovativo, esiste già da quasi un secolo ma solo negli ultimi tempi ha scoperto la sua vera vocazione: quella del business. Negli anni scorsi, infatti, la realtà virtuale "consumer" veniva applicata quasi esclusivamente per i videogiochi e per l'intrattenimento in genere. Ma è nel settore business e della formazione che si stanno ottenendo i risultati migliori. Una tecnologia, quindi, che negli ultimi anni, com-

plice una congiuntura economica favorevole, un ritorno agli investimenti in trasformazione digitale e gli incentivi governativi di Industria 4.0 e Impresa 4.0 ha vissuto una seconda giovinezza. La realtà virtuale, d'altronde, esiste da sempre seppur in ambito militare: già nel 1929 è stato realizzato un simulatore per l'a-

eronautica militare americana che riproduceva le condizioni di un vero e proprio aeroplano. Ma il tema

dei costi ha reso questa tecnologia disponibile soltanto in settori in cui l'errore umano può avere impatti enormi. Oggi però, con l'abbassamento dei prezzi - passati da 50mila a 1.500 euro nel giro di un paio d'anni - sono sempre di più i comparti che possono permettersi di utilizzare questa tecnologia per svolgere la

**IL PRIMO SIMULATORE RISALE AL 1929
IN AMBITO MILITARE. IN UN PAIO D'ANNI
IL COSTO DELL'ATTREZZATURA È CALATO
DI OLTRE 30 VOLTE E OGGI È ACCESSIBILE**

formazione del personale. Walmart, ad esempio, utilizza la realtà virtuale per mettere alla prova 150mila persone negli Stati Uniti soprattutto in vista del Black Friday, il venerdì di fine novembre in cui si praticano sconti pazzeschi. Un dipendente non formato e non abituato a gestire flussi di persone così ampi rischia di andare in crisi e causare un danno all'azienda in termini economici.

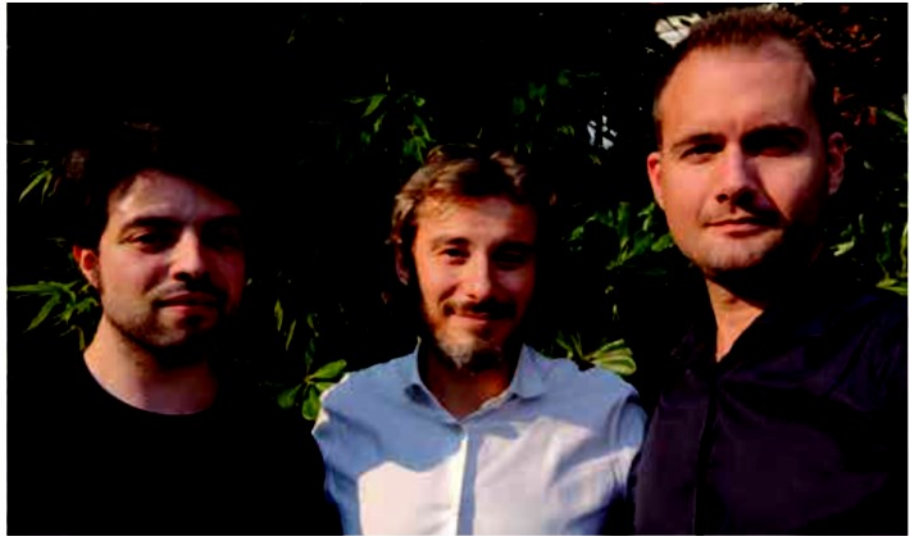
Per quanto riguarda la realtà aumentata, poi, anche questa ha un ruolo fondamentale nella gestione della formazione, anche se è assurda agli onori della cronaca solo con la creazione di PokemonGO, il videogioco mobile che consisteva nell'individuare dei Pokemon all'interno della vita quotidiana, in luoghi "ordinari" come strade, ristoranti o ponti. Boeing, ad esempio, ha implementato un modulo di realtà aumentata per posizionare i cavi di una piastra all'interno dell'aereo. In questo modo, attraverso l'invio di informazioni aggiuntive all'operatore, si potevano raggiungere risultati migliori riducendo i rischi di errore. Tra i settori più attivi, oltre alla difesa, l'healthcare e la tecnologia consumer.

Il mercato effervescente, la possibilità di applicare le nuove tecnologie ai settori più disparati e - perché negarlo - l'idea di potersi divertire lavorando ha convinto tre soci a dare vita ad AnotheReality, una startup nata nel 2016 dall'idea di

Matteo Faravelli, Fabio Mosca e Lorenzo Cappannari. Lo scopo principale era quello

di realizzare soluzioni formative più coinvolgenti. «La prima commessa "seria" che siamo riusciti a ottenere - ci racconta Cappannari, un passato nelle multinazionali prima di scegliere di puntare sulla realtà aumentata e virtuale - è stata il simulatore di formazione per un grosso player nel settore dell'energia. Ma da lì in poi abbiamo iniziato ad avere rapporti con un numero crescente di clienti».

La particolarità di AnotheReality è di utilizzare solo hardware consumer, ovvero visori già disponibili in commercio, realizzando poi software che siano fin da subito operativi,



senza sperimentazioni particolari, ma creando qualcosa che a livello costi-benefici sia sostenibile per il cliente. Tutto questo poggia su una piattaforma, Virtualdemy, che consente di realizzare delle Academy VR all'interno delle aziende. Tra i progetti che sono stati avviati ce ne sono alcuni in particolare che meritano di essere segnalati. «Il primo - ci spiega Cappannari - è con Olivetti, che ancora oggi fornisce la stragrande maggioranza dei device in uso nella pubblica amministrazione. In questo caso abbiamo realizzato un simulatore di realtà virtuale, composto di 50 passaggi succes-

sivi, per insegnare la corretta installazione delle stampanti. Non si tratta di una cosa banale: molta parte

dei disservizi erano generati proprio da una cattiva manutenzione e gestione dei dispositivi. Senza contare che, in caso di guasto, era poi necessario aspettare un tecnico che troppo spesso non è specializzato, ma è quello che si occupa di sistemare una serie di apparecchiature che vanno dai pc alle stampanti, dalla televisione al condizionatore».

La formazione dal vivo è naturalmente più efficace rispetto a quella digitale tradizionale: ottiene risultati concreti con i dipendenti nel 75% dei casi, ma ha anche dei costi molto alti. La realtà virtuale, invece, ha un buon ritorno

in termini numerici, sicuramente migliori dei corsi statici davanti allo schermo di un computer, e un prezzo decisamente più contenuto. Consentendo, oltretutto, un tracciamento dei dati particolarmente efficace. Un altro progetto su cui hanno lavorato i ragazzi di Anothereality - oggi una decina in tutto - è quello con Widiba per la creazione di un avatar, all'interno delle filiali di Mps, con cui interagire per svolgere le principali operazioni bancarie.

«In generale - conclude Cappannari - siamo sempre alla ricerca delle interazioni migliori tra digitale e reale. Ad esempio, per quanto riguarda la manutenzione, abbiamo sviluppato una piattaforma di smart assistance che consente, da remoto, di vedere che operazioni sta svolgendo il manutentore e, di conseguenza, indirizzarlo in tempo reale». Il progressivo ridursi dei costi delle apparecchiature sta iniziando a ingolosire un numero crescente di soggetti. Ad esempio, i centri commerciali, che potrebbero sviluppare moduli di realtà virtuale o aumentata per attirare e trattenere le persone per un tempo più lungo. O, addirittura, per pensare a eventi privati. Il passo successivo, quindi, è il B2B2C, servizi studiati per aziende che a loro volta si rivolgono a un pubblico consumer che è ben disposto a sperimentare soluzioni di realtà virtuale o aumentata a un prezzo più contenuto.

ANOTHEREALITY COLLABORA CON OLIVETTI PER INSEGNARE AI DIPENDENTI DELLA PA COME INSTALLARE IN MODO CORRETTO LE STAMPANTI NEGLI UFFICI

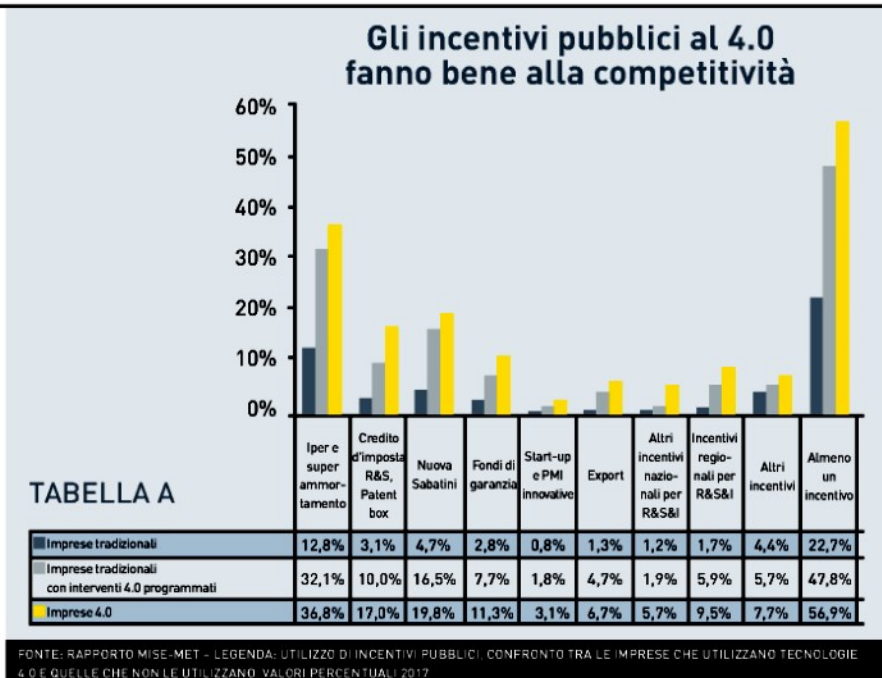
FINANZIARE L'IMPRESA

INDUSTRIA 4.0, I NUOVI BANDI DEL MISE PER ACCELERARE

Un'indagine conferma il ruolo fondamentale delle politiche pubbliche per spingere le imprese verso il nuovo paradigma. Vanno in questa direzione due nuovi bandi dedicati all'industria, all'agrifood e ai macchinari innovativi al Sud

L'indagine campionaria MET-MiSE, condotta tra ottobre 2017 e Marzo 2018 su un campione di 23.700 imprese operanti nei settori dell'industria e dei servizi alla produzione, ha evidenziato ancora una volta il ruolo determinante delle politiche pubbliche nel processo di convergenza delle imprese rispetto al paradigma dell'Industria 4.0.

In tale solco, e nell'ottica di dare nuovo impulso agli investimenti in ricerca industriale, sviluppo sperimentale e competitività delle imprese italiane, il Ministero dello Sviluppo Economico ha recentemente assegnato consistenti risorse ai bandi "Fabbrica intelligente, Agrifood e Scienze della Vita" - decreto 5 marzo 2018 - e "Macchinari Innovativi" - decreto 9 marzo 2018.



Fabbrica intelligente, Agrifood e Scienze della Vita - dotazione finanziaria pari ad Euro 562,7 mln.

Il bando agevola le imprese industriali, agroindustriali, di trasporto, artigiane e di servizi alle imprese nonché, a talune condizioni, i centri di ricerca e le imprese agricole, che investono in ricerca industriale e sviluppo sperimentale nei settori della

Strategia nazionale di specializzazione intelligente "fabbrica intelligente", "agrifood" e "scienze della vita". L'obiettivo del decreto è agevolare le iniziative tese al miglioramento sostanziale di prodotti e servizi esistenti o all'introduzione di nuovi prodotti e servizi tramite lo sviluppo delle

c.d. tecnologie abilitanti ("KETs"): tecnologie dell'informazione e comunicazione, nanotecnologie, materiali avanzati, biotecnologie, fabbricazione avanzata, spazio. L'accesso alle agevolazioni, che sarà regolato da uno specifico decreto attuativo del MISE, sarà ammesso con due distinte procedure: quella negoziale (accordi di innovazione), per progetti di importo complessivo compreso tra 5 milioni e 40 milioni, e quella valutativa a sportello, per progetti

di importo compreso tra 800.000 e 5 milioni di euro. I progetti potranno essere presentati da singoli proponenti o congiuntamente, fino ad un massimo di 3 soggetti per la procedura a sportello e 5 per quella negoziale. Tali soggetti, nel caso della procedura a sportello, dovranno necessariamente risiedere nelle regioni meno sviluppate (Mezzogiorno) o in transizione (Sardegna, Abruzzo e Molise).

Per entrambe le procedure saranno ammesse alle agevolazioni le spese sostenute per:

- personale dipendente e collaboratori tecnici;
- strumenti e attrezzature nuovi,
- servizi di consulenza ed altri servizi utilizzati per l'attività del progetto, inclusa

IL PRIMO BANDO DESTINA OLTRE 500 MILIONI DI EURO PER LA FABBRICA INTELLIGENTE, L'AGROINDUSTRIA E LE COSIDDETTE SCIENZE DELLA VITA



NELLA FOTO L'AUTORE GIUSEPPE CAPRIUOLO, PARTNER DELL'UFFICIO DI ROMA DI RSM ITALY

l'acquisizione o l'ottenimento in licenza dei risultati di ricerca, dei brevetti e del know-how;

- spese generali calcolate su base forfettaria nella misura del 25% dei costi diretti ammissibili del progetto, ad esclusione delle consulenze;

- materiali impiegati nel progetto.

I progetti a procedura negoziale potranno contare su contributi a fondo perduto pari al 20% della spesa ammissibile da parte del MISE, che potranno essere incrementati con ulteriori quote pari ad almeno il 3% ciascuna erogate in quote di pari importo da Regioni e Province autonome e dal MISE stesso, ed un finanziamento agevolato del 20%.

I progetti a sportello, invece, saranno agevolati con contributi a fondo perduto che varieranno in base alla dimensione aziendale ed all'attività: per

le grandi imprese, il 40% dei contributi andrà alla ricerca industriale e il 15 allo

sviluppo sperimentale; per le medie, il 50 e il 25%; per le piccole, il 60 e il 35%. Per gli organismi di ricerca, la ripartizione sarà del 47 + 3% e del 22 + 3% (vedi tabella B in queste pagine).

Come nel caso degli accordi di innovazione, anche tali progetti potranno fruire di un finanziamento agevolato di importo pari al 20% della spesa ammissibile.

Macchinari innovativi al Sud - dotazione finanziaria pari ad Euro 341,5 mln

Il bando Macchinari innovativi, i cui termini e modalità di presentazione delle domande saranno definiti con successivi provvedimenti ministeriali, agevola programmi d'in-

Fondi per la fabbrica intelligente nell'Agrifood e Scienze della Vita - 562,7 milioni di euro

TABELLA B

DIMENSIONE DELL'IMPRESA	RICERCA INDUSTRIALE	SVILUPPO SPERIMENTALE
Grande	40%	15%
Media	50%	25%
Piccola	60%	35%
Organismi di ricerca	47%(+3%)	22%(+3%)

vestimento innovativi coerenti con il Piano nazionale Impresa 4.0 e la Strategia nazionale di specializzazione intelligente.

L'intervento è teso a favorire la transizione delle PMI verso la "Fabbrica Intelligente" e accrescere la competitività dei territori agevolati (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia). Per la prima volta, attuando le disposizioni introdotte dall'articolo 1, comma 821 della Legge di Stabilità 2016, il

decreto ammette alle agevolazioni anche i liberi professionisti.

I programmi di investimento, dovranno

essere condotti nel settore manifatturiero da imprese con almeno due bilanci approvati. Le spese potranno essere comprese tra 500 mila e 3 mln euro e dovranno riguardare tecnologie relative alle linee di intervento riferibili all'area tematica "fabbrica intelligente". Le agevolazioni saranno concesse in misura pari al 75% della spesa ammissibile, sulla base di una procedura valutativa con procedimento a "sportello", nelle modalità seguenti: alle medie imprese: per le imprese medie, il 25% andrà in contributo conto impianti e il 50% in finanziamento agevolato; per le micro e piccole imprese la ripartizione sarà del 35 e del 40%. (vedi tabella C in queste pagine).

TABELLA C

Macchinari innovativi al Sud dotazione finanziaria di 341,5 milioni

DIMENSIONE DELL'IMPRESA	CONTRIBUTO IN C/IMPIANTI	FINANZIAMENTO AGEVOLATO
Media	25%	50%
Micro e Piccola	35%	40%

Un bonus posto fisso nel decreto dignità

L'estensione del bonus per le aziende che assumono a tempo indeterminato fino al 2020 invece che al 2019, e per gli under 35 invece che under 30 anche nei prossimi due anni. È la principale novità last minute del decreto dignità, introdotta dalla Camera dei Deputati a inizio agosto. I datori di lavoro che assumono a tempo indeterminato avranno uno sconto del 50% sui contributi previdenziali per massimo 3 anni, con un tetto di 3mila euro su base annua. Grazie a uno stanziamento di 373 milioni dal 2019 al 2024 l'Inps stima che saranno così creati 62400 "posti fissi" in più. La stretta sui contratti a tempo determinato, però, provocherà la perdita di circa 8mila posti "a tempo" ogni anno, ed è la causa principale della dura opposizione al decreto dignità da parte di Confindustria, e in particolare delle aziende venete. Un'ostilità che il bonus sulle assunzioni a tempo indeterminato non ha fatto venir meno. Il decreto dignità riduce la durata dei contratti a tempo determinato da 36 a 24 mesi e le proroghe da 5 a 4, con un costo contributivo aggiuntivo dello 0,5% a ogni proroga. Se il contratto dura più di 12 mesi l'azienda deve apporre la riesumata e contestatissima causale (redec).

CORRIERE IN ROSSO**Sda ha bisogno di altri capitali e Poste corre in suo aiuto***(Messia a pagina 10)***IL CORRIERE HA BISOGNO DI ALTRI CAPITALI DOPO L'INIEZIONE DA 40 MILIONI DI GENNAIO**

Poste corre in aiuto della Sda

Per invertire il trend Del Fante mette Di Marzio al timone. Piano di rilancio a settembre e investimenti in tecnologia

DI ANNA MESSIA

Capitali freschi, un nuovo timoniere e un nuovo piano industriale. È la ricetta di Matteo Del Fante per rimettere in carreggiata Sda Express Courier, il corriere espresso del gruppo Poste Italiane. La crescita dei pacchi rappresenta un pilastro fondamentale del piano industriale 2018-2022 di Poste Italiane presentato a febbraio scorso dall'amministratore delegato Del Fante. L'e-commerce in Italia ha ancora una fetta di mercato piuttosto piccola rispetto al resto d'Europa: l'anno scorso gli italiani hanno acquistato in media due prodotti online rispetto al 7-8 comprati in media negli altri Paesi. Ma il mercato italiano sta crescendo, tra l'altro ad un ritmo superiore rispetto a Paesi partiti prima, e Poste Italiane, forte della sua rete logistica di oltre 12 mila uffici postali, cui affianca carte prepagate e conti correnti, oltre a una compagnia aerea (la Mistral Air, che da quest'anno ha cessato il trasporto passeggeri per dedicarsi completamente alle merci), vuole giocare un ruolo da protagonista in questo comparto. Tanto che di recente ha firmato con Amazon un accordo triennale (rinnovabile per altri due) per distribuire in Italia le merci del colosso delle vendite online. Il piano industriale che guarda al 2022

prevede una crescita media annua del giro d'affari del 19% l'anno. Ma per raggiungere questi obiettivi il gruppo guidato da Del Fante dovrà necessariamente mettere mano a Sda per rilanciarla. La società, entrata nel 1998 nel gruppo Poste Italiane, continua infatti a registrare perdite. A gennaio di quest'anno il consiglio di amministrazione di Poste Italiane aveva autorizzato il versamento a favore della società di 40 milioni di euro per la perdita delle coperture sostenute per tutto il 2017, per ricostituire il capitale sociale oltre che creare una riserva straordinaria. Ma a giugno scorso Sda ha registrato ricavi in flessione a 269 milioni (-5,7% su giugno 2017) e ha chiuso di nuovo in perdita, con un rosso di 23 milioni, tanto che il patrimonio netto è andato in negativo per 10,4 milioni richiedendo di nuovo la ricostituzione del capitale. L'assemblea straordinaria per deliberare la ricapitalizzazione è già stata convocata per il prossimo 25 settembre ma a questo Del Fante ha aggiunto un cambio della guardia al timone di Sda per frenare le perdite e rilanciare il corriere espresso. Da qualche giorno il ceo di Sda è infatti Gabriele Di Marzio, che nel gruppo aveva

già curato la trasformazione della componente e-commerce del comparto postale. Ora la sfida sarà invertire il trend di Sda nel più breve tempo possibile e il manager sta già lavorando al nuovo piano industriale che dovrà essere pronto per fine settembre, in tempo per l'assemblea che dovrà ricapitalizzare la società. L'intenzione è quella di spingere sugli investimenti tecnologici per rinnovare gli impianti industriali e migliorare la qualità del servizio. Ma non solo. In cantiere ci sono anche investimenti sulla rete per ampliarla in vista dello sviluppo previsto atteso dall'e-commerce. Solo a maggio scorso Sda ha inaugurato il nuovo maxicentro logistico di Pomezia in grado di gestire oltre 32 mila pacchi al giorno e 8 milioni di pacchi l'anno. Insomma, le Poste Italiane sono pronte a investire per rilanciare Sda e a fine settembre sarà definita l'entità del nuovo versamento di capitale che sarà richiesto per dare una svolta decisiva. (riproduzione riservata)





In autunno riparte il bando Ue sulla connessione negli spazi pubblici

Wi-fi gratis per le strade

Ai comuni 120 mln per creare gli hotspot

La nota è stata diffusa dalla Commissione europea. Le sovvenzioni hanno la forma di voucher e ammontano a 15 mila euro

Dopo la messa in funzione i comuni dovranno garantire la connessione wi-fi gratuita per almeno i tre anni successivi

DI CINZIA DE STEFANIS

In autunno ripartirà il bando europeo di WiFi4EU, dopo l'annullamento della prima call avvenuta lo scorso 15 maggio. Parliamo dell'iniziativa promossa dall'Ue per la diffusione di connessioni wi-fi gratis negli spazi pubblici. A disposizione 120 milioni di euro per costituire punti di accesso a Internet senza fili gratuiti. Le sovvenzioni hanno la forma di voucher e ammontano a 15 mila euro. Questo è quanto si legge in una nota diffusa nei giorni scorsi dalla commissione Ue in merito al lancio del nuovo bando WiFi4EU.

Presentazione domande. Per farne richiesta è necessario registrarsi sul portale WiFi4EU e inviare la richiesta. I richiedenti devono essere inclusi nell'elenco dei comuni e delle associazioni di comuni ammissibili come stabilito alla data di pubblicazione dell'invito. Le domande devono essere complete, ossia comprendere i seguenti documenti giustificativi caricati sul portale WiFi4EU:

- modulo

della «prova dell'approvazione» da parte del rappresentante legale (ossia il sindaco del comune) (inclusa copia della carta d'identità/ del passaporto in corso di validità);

- copia di un atto di nomina del/la rappresentante legale.

Le domande saranno selezionate in base all'ordine di presentazione.

Il pagamento della somma forfettaria sarà effettuato all'impresa di impianti wi-fi una volta che l'impianto sarà confermato come funzionante in conformità della convenzione di sovvenzione.

Ruolo dei comuni. Per questo primo bando per ogni paese sono garantiti un minimo di 15 buoni mentre il numero massimo non può superare l'8% del budget complessivo del bando. I comuni che risulteranno assegnatari di un voucher avranno un anno e mezzo per installare e mettere in funzione gli hotspot, selezionando i centri della vita pubblica da coprire con il wi-fi e appaltando a uno o più fornitori l'installazione delle apparecchiature. Dopo la messa in funzione i comuni

devono garantire la connessione wi-fi gratuita per almeno 3 anni (i costi di abbonamenti internet ed eventuali costi di manutenzione sono a carico del Comune). Il voucher copre i costi delle attrezzature e delle installazioni degli hotspot wi-fi che soddisfano i requisiti richiesti fino a un massimo di 15 mila euro. Se i costi sono superiori la differenza è a carico del comune beneficiario. Attrezzature e installazione possono essere destinate a realizzare una nuova rete wi-fi pubblica oppure a potenziare o estenderne una esistente. Sul portale WiFi4EU potranno registrarsi anche i fornitori di servizi, indicando dove opereranno, così i comuni potranno consultarne l'elenco ed eventualmente avvalersene per le proprie procedure d'appalto. Dovranno in ogni caso registrarsi al termine dell'esecuzione dei lavori per poter riscattare il buono, dopo che saranno state fatte le opportune verifiche di operatività della rete locale.



700

La dismissione della rete fissa tradizionale per Telecom Italia, secondo le stime dell'ex ceo, Flavio Cattaneo, comporterebbe risparmi per 700 milioni di euro.

Tlc
Telecom
e il modello
Orange
per l'addio
al fisso

Andrea Biondi — a pag. 8

Tim e il «modello Orange»: piano per l'addio al telefono fisso

TLC

In autunno il dossier in Agcom per ammodernare la rete e snellire i costi

Il processo, avviato nel 2017 da Cattaneo, puntava a risparmi per 700 milioni

Andrea Biondi

Sarà uno dei dossier che Tim porterà avanti in autunno, continuando un percorso iniziato a metà 2017 e che alla fine tragarnerà l'ex incumbent all'ammodernamento della rete fissa verso una rete integrata "Full Ip". Insomma, quello che Orange ha annunciato in Francia (si veda *Il Sole 24 Ore* di ieri) con l'addio al "vecchio" telefono fisso (alla modalità più vetusta in rame e solo voce, ma non al fisso che invece resterà migliorato dall'infrastruttura Ip) è un processo avviato anche in Italia. E nei prossimi mesi si faranno altri passi in avanti.

Il progetto è passato forse un po' in sordina anche per i diversi cambi societari, ma alla fine avrà per Tim due effetti: l'ammodernamento della rete e risparmi per centinaia di milioni. Ai tempi di Flavio Cattaneo alla guida di Tim la cifra che circolava all'interno dell'azienda era di 700 milioni complessivi di risparmio alla fine di questo processo iniziato a metà 2017. Era allora che Tim comunicava ufficialmente all'Agcom e agli altri operatori l'intenzione di procedere alla progressiva dismissione di centrali (oltre 6.500 su 10.500 totali) entro il 2024,

per completare la transizione verso i servizi "Full Ip" basati sulle reti in fibra ottica e risparmiare così sui costi energetici e immobiliari. Altri risparmi nel progetto sono previsti dalla manutenzione – con la rete in fibra che si guasta infinitamente meno di quella in rame – e dall'utilizzo della rete in una sola modalità anziché due.

Insomma, dai servizi tradizionali sui quali si basa la rete storica in rame (la telefonia classica per esempio) quello cui si va a tendere è una rete basata sui servizi Ip Internet protocol. Questa sarà la comunicazione del futuro, con "telefoni" diversi in cui alla voce si affiancheranno altri "contenuti", innanzitutto video.

Si parla di una rete per la quale, banalizzando, serve meno spazio. Da qui la dismissione delle vecchie centrali di cui, nel 2017, è stato fornito l'elenco. Ulteriori dettagli su questo fronte saranno dati nei prossimi mesi quando l'ex monopolista porrà all'attenzione di Agcom anche il tema dei tempi. In base a un'analisi di mercato del 2015, il preavviso per la dismissione delle centrali varia fra i 3 e i 5 anni, in base alla presenza degli operatori con propri apparati, tipicamente per l'unbundling. L'analisi sui mercati rilevanti nelle tlc che è in partenza – e che dovrebbe concludersi a fine anno – dovrebbe quindi essere il luogo deputato a capire se si potranno ridurre i tempi di questo progetto basato su due pilastri fondamentali: la dismissione delle centrali e quella dei servizi. Questa, come anche la dismissione delle centrali, va naturalmente concertata con l'Agcom, per l'impatto sui clienti finali e sugli

aspetti concorrenziali. Preoccupazione, quest'ultima, chiaramente all'attenzione degli operatori alternativi. Di certo decrescita dei servizi tradizionali, spinta degli Ott e nuove tecnologie stanno spingendo verso la nuova rete proprio in una fase in cui sta per arrivare a un momento clou (la valutazione di Agcom nell'analisi di mercato in partenza) il progetto di separazione della rete dell'ad Amos Genish. Progetti indipendenti l'uno dall'altro, ma comunque dall'ammodernamento della rete, stando alle prime valutazioni, non dovrebbero derivare impatti negativi in termini di valutazione della "vecchia" rete.

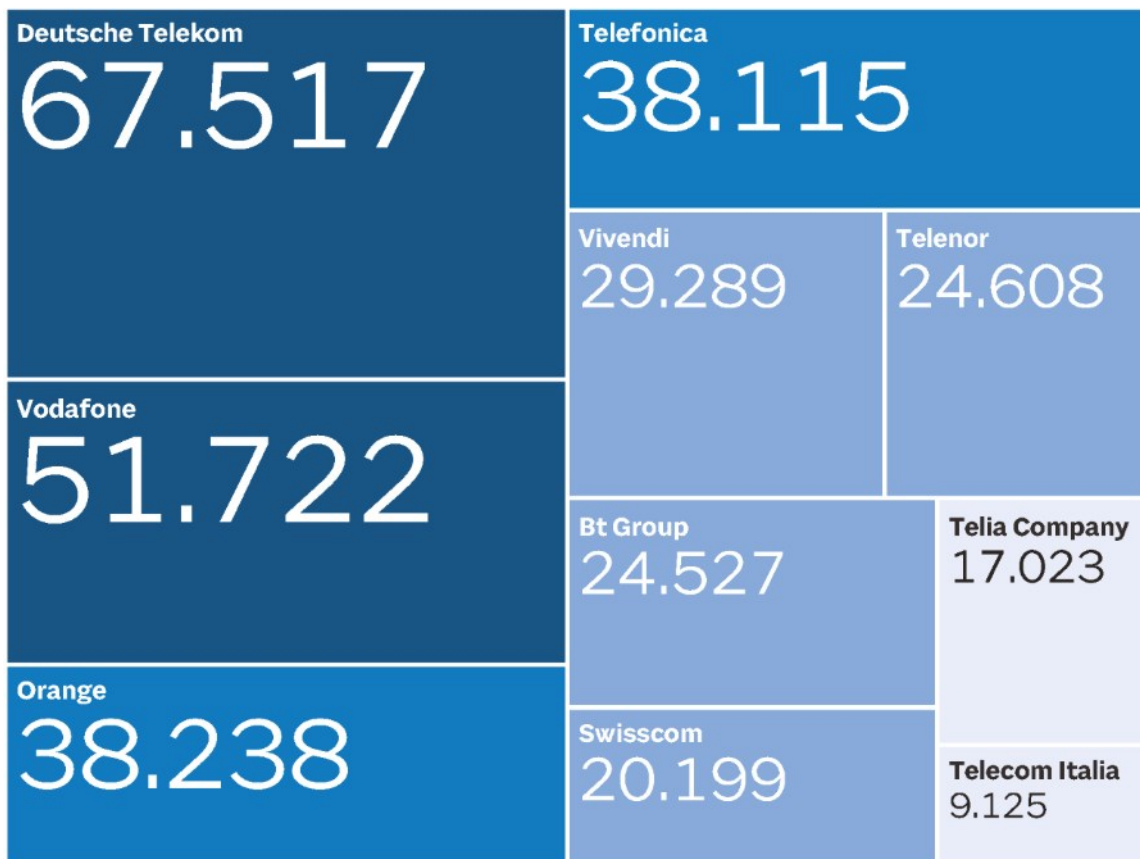
A ogni modo è ovvio che perché tutto possa arrivare a completamente serviranno anni, ma anche la copertura quasi totalitaria in fibra del territorio (ora con l'Fttc si arriva all'80%). Quest'ultima è una *conditio sine qua non*, ma sempre più necessaria per favorire un approdo – la rete ammodernata full Ip – che come dimostra il caso Orange è una necessità non solo italiana. Anche perché la progressiva obsolescenza tecnologica delle soluzioni tradizionali e il disimpegno da parte dei principali produttori mondiali, unitamente alla definitiva affermazione delle soluzioni full Ip rendono sempre più complesso e costoso mantenere un adeguato livello di servizio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I big europei delle tlc

Capitalizzazione in milioni di euro



Fonte: Thomson Reuters

BLOOMBERG



DIRITTI TV, APERTE DUE ISTRUTTORIE

L'Antitrust contro Sky e Dazn: offerte ingannevoli ai consumatori

SHENDIVELI

■ A sole due giornate dall'inizio del campionato i due principali titolari dei diritti tv serie A sono finiti nel mirino dell'Antitrust. Con un comunicato stampa l'Autorità garante della concorrenza e del mercato ha dichiarato l'avvio di due procedimenti istruttori per Sky Italia e per Dazn, gestita dal gruppo britannico Perform, in seguito a numerose segnalazioni di cittadini e associazioni. L'intento è quello appurare l'esistenza di condotte commerciali scorrette ed eventuali violazioni dei diritti dei consumatori.

Per quanto riguarda Sky i comportamenti sotto istruttoria riguardano la commercializzazione dei diritti tv della nuova stagione calcistica. Il pacchetto 2018-2019 infatti è stata pubblicizzato senza fare menzione dei limiti di fascia oraria nella trasmissione delle partite. Il rischio è che il consumatore potrebbe essere incentivato ad abbonarsi senza essere adeguatamente informato sui termini del contratto. Anche per chi è già abbonato l'emittente satellitare potrebbe nascondere delle insidie. L'azienda viene accusata di aver unilateralmente ridotto l'offerta delle partite di Serie A, da 10 a 7 match trasmessi, senza però diminuire il costo del pacchetto. E senza informare adeguatamente i clienti del cambiamento. Gli abbonati sarebbero indotti a rinnovare l'abbonamento ignari del ridi-

mensionamento dell'offerta.

Sotto accusa anche Dazn, il cui slogan pubblicitario «quando vuoi, dove vuoi» potrebbe essere considerato condotta commerciale aggressiva. L'eccessiva enfasi sulle potenzialità della piattaforma, infatti, ometterebbe le notevoli limitazioni tecniche a cui il pieno funzionamento del servizio di streaming è sottoposto, in primis quello di una connessione internet a banda larga. L'altra scorrettezza di cui Dazn sarebbe accusata è di non aver adeguatamente chiarito le condizioni del mese di prova gratuito. Infatti la pubblicità del mese di prova l'utente stipula automaticamente un contratto di rinnovo con l'azienda. In caso di volontà di rescissione l'utente deve adoperarsi per dismettere il contratto avviato con il mese di prova. L'offerta di un mese di prova «senza contratto» sarebbe quindi una dicitura ingannevole da parte dell'azienda. Dazn, già presente in diversi paesi, è sbarcata in Italia nel luglio scorso, e si è aggiudicata subito i diritti allo streaming della Serie B e di tre incontri di Serie A a ogni turno.

La stagione calcistica è ancora all'inizio, e l'ingresso di nuovi attori nel mercato dei diritti sta già portando scompiglio tra aziende e consumatori. L'istruttoria dell'Autorità garante infatti se dovesse avere seguito creerebbe i presupposti per un class action ai danni delle aziende.



Media e politica

Trump all'attacco "Google è truccato su di me dà solo notizie negative"

Il motore di ricerca replica al tweet del presidente Usa: "Non siamo al servizio di un'agenda politica e non pieghiamo i nostri risultati all'ideologia"

LA CAPITALIZZAZIONE

869mld

Il valore in borsa del motore di ricerca Google è pari a 869 miliardi di dollari

Dal nostro corrispondente

FEDERICO RAMPINI, NEW YORK

Che fa il presidente degli Stati Uniti svegliandosi all'alba? Va a "googlare" se stesso. E scopre, ohibò, troppe notizie negative. Apriti cielo, i suoi primi tweet del mattino sono contro il motore di ricerca più celebre e ubiquo di tutto l'Occidente: non dà spazio ai media di destra, esce solo una caterva di contenuti critici. E poco dopo un consigliere della Casa Bianca annuncia: stiamo studiando possibili provvedimenti.

Il primo tweet presidenziale accusa: «Se cerco su Google 'Notizie su Trump' mi mostra solo i media delle Fake News. In altri termini è TRUCCATO (maiuscolo esclamativo nell'originale, ndr) in modo che quasi tutte le notizie sono NEGATIVE. In primo piano c'è la falsa Cnn. I media repubblicano-conservatori sono esclusi. È illegale?». Nel tweet immediatamente successivo: «I risultati della ricerca su di me sono tutti dai media di sinistra, molto pericoloso. Google e altri eliminano le voci dei conservatori e nascondono le notizie positive. Controllano quello che possiamo e non possiamo vedere. Questa è una situazione grave e verrà affrontata». Non è la prima volta che Trump attacca uno dei colossi digitali, in passato il suo bersaglio preferito era Amazon il cui fondatore

e chief executive Jeff Bezos è anche editore del quotidiano liberal *The Washington Post*. Le minacce di azioni contro Amazon non hanno avuto un seguito, finora. Google però non ha preso alla leggera le accuse del presidente. Un portavoce dell'azienda californiana ha subito reagito, spiegando che il motore di ricerca funziona in modo da fornire agli utenti «le risposte più rilevanti». «La ricerca - ha dichiarato il portavoce - non è al servizio di un'agenda politica né pieghiamo i nostri risultati in base a qualche ideologia. Lavoriamo continuamente per migliorare Google Search e non ordiniamo i risultati per manipolare il clima politico».

Il capo dei consiglieri economici della Casa Bianca, l'ex commentatore televisivo Larry Kudlow, ha detto che l'Amministrazione ha «messo sotto osservazione» i risultati del motore di ricerca. È probabile che a suggerire la teoria della congiura di Google a Trump sia stato un articolo uscito sul sito di destra PJ Media, che rivolgeva al motore di ricerca l'accusa di «declassare» i contenuti online delle fonti più conservatrici. Quell'articolo in seguito è stato ripreso dal sito di estrema destra Breitbart (diretto in passato da Steve Bannon). Infine è stato citato in un programma televisivo della Fox News da un presentatore che è amico personale di Trump, Lou Dobbs. Non è la prima volta che il presidente cavalca temi lanciati da qualche talkshow della Fox.

Google non ha mai rivelato gli algoritmi che sono alla base del suo motore di ricerca - sono l'origine stessa della sua fortuna - né vuole chiarire quali criteri rendono più visibili certi articoli o certi organi d'informazione. Si sa che usa dei

programmi di software chiamati "spider" (ragni) per perlustrare la Rete e creare delle gerarchie tra i contenuti, identificati da parole-chiave. Senza entrare nello specifico Google sostiene che i suoi algoritmi soppesano centinaia di criteri diversi di rilevanza, inclusa la quantità di citazioni che altri siti fanno di una certa fonte. Ci sono accorgimenti per neutralizzare i trucchi con cui alcuni media cercano di ingigantire il numero di citazioni per manipolare l'algoritmo e salire in classifica. Ieri comunque una veloce verifica su Google News smentiva almeno in parte le accuse del presidente: a metà giornata una delle fonti più visibili su di lui era dal sito "amico" della Fox News; appariva anche il giornale di destra *Washington Examiner*. Con articoli sullo stesso tema: l'attacco a Google. In passato Trump aveva cercato di castigare Bezos - per la linea editoriale del *Washington Post* - chiedendo alle poste federali di cancellare le tariffe preferenziali sulle consegne di pacchi Amazon: le direzioni delle poste aveva respinto la ricerca, in nome del rispetto dei contratti firmati. "Regolare" Google News è ancora più difficile perché la tutela del Primo Emendamento ostacola gli interventi normativi sull'informazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





APFOTO

Il presidente degli Stati Uniti
Donald Trump

El fútbol por Internet de Opensport, bloqueado por la exigencia del aval de Telefónica

RAMÓN MUÑOZ, Madrid
La plataforma independiente de contenido por Internet en directo Opensport insiste en que es solvente técnica y financieramente. Asegura que cumplirá su compromiso de emitir esta temporada todo el fútbol en streaming (LaLiga, Champions, la

Europa League, la Copa del Rey y la Liga I23). Sin embargo, su estreno comercial el pasado fin de semana fue un fiasco, ya que tuvo que suspender la emisión del partido entre el Girona y el Real Madrid. El motivo: un aval que le exige Telefónica, dueña de los derechos.

Opensport comunicó el fin de semana que suspendía la emisión por *streaming* del Girona-Real Madrid por "causas ajenas" a su voluntad. La causa real fue la petición por parte de Telefónica, dueña de los derechos de El Partidazo (el considerado más importante de la jornada), de un aval bancario que garantizara el pago del canal durante la temporada. La petición se produjo el 22 de agosto, y le daba como plazo para hacerlo efectivo el 24. Pero Opensport se negó a tramitar el aval, al entender que se incumplían las condiciones fijadas por la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC) por la que Telefónica está obligada a poner a disposición de terceros su oferta mayorista de fútbol.

Opensport adujo además que la propia Telefónica, en las condiciones de disposición que fija para ceder la señal de sus canales deportivos, admite que no es preciso que se imponga ese aval a las empresas que acrediten más de dos años de experiencia en televisión de pago, como es su caso, ya que lleva operando desde 2015.

La exigencia de este aval es el origen del conflicto entre Opensport y Telefónica, y el motivo de las negociaciones que, vía *email* (no ha habido reuniones presenciales), ambas están llevando a cabo sobre la base de la oferta mayorista que impone la CNMC.

Opensport aporta como prueba un correo electrónico del 12 de enero, en el que Telefónica le informó de que no tenía que aportar ninguna garantía para contratar el canal Movistar Moto GP, puesto que tenía más de dos años

de experiencia y había acreditado todos los pagos anteriores.

Por su parte, Telefónica ha insistido por burofax a Opensport a que deje de publicitar El Partidazo y la Champions, al tratarse de "publicidad engañosa", puesto que no tiene los derechos. Opensport niega la acusación de que haya llegado a un acuerdo con Vodafone para que la operadora recomendara a sus clientes —que no disponen ni de El Partidazo ni de la Champions— que si querían fútbol, podían contratar esa plataforma. "No tenemos ningún pacto", señalan fuentes de la compañía.

Telefónica, a preguntas de este diario, niega que haya ningún conflicto y afirma tajante que "las condiciones tipo de acceso a la oferta mayorista se fijaron a principios de julio" y que los operadores conocen los requisitos. "En el momento en que un operador declara aceptar dichas condiciones y acredita su cumplimiento, se le da acceso al contenido", dice.

Opensport dice que también piensa acogerse a la oferta mayorista para pedir a Movistar que le ceda la señal de la Champions antes de que comience. La plataforma afirma que está preparada técnicamente gracias a los acuerdos que tiene con Amazon y los servidores propios. Pone como prueba que la Segunda División (Liga I23) se emitió con normalidad la pasada semana. Y hace un año ya emitió los Clásicos entre el Real Madrid y el Barça, y los combates de boxeo Mayweather-McGregor y Canelo-Golovkin, con picos de audiencia de hasta 50.000 espectadores. La plataforma confía en que Telefónica admita cambiar el

aval por un informe de solvencia financiera. En caso contrario, llevará el caso a la CNMC, informaron en las mismas fuentes.

Il calcio su internet di Opensport bloccato dalla necessità di un avallo di Telefónica



La fórmula secreta del coste

Opensport, que en sus anuncios asegura que ofrecerá por Internet todas las competiciones por 19,99 euros al mes, puede ser un problema para que Telefónica rentabilice el fútbol en sus paquetes de Internet y móvil. Con la fórmula secreta con la que la CNMC reparte el coste de los derechos de emisión, desvelada por EL PAÍS, Opensport puede emitir El Partidazo y la Champions esta temporada por unos 10 millones, mientras que el coste para Telefónica es de 485 millones, y de 125 para Orange. La razón es que Opensport apenas declara tener 5.000 clientes, y no tiene red de banda ancha, y la fórmula dice que el coste se promedie en un 75% según los clientes de televisión del operador y otro 20% en base a los abonados de banda ancha.