

Rassegna del 04/06/2018

Repubblica Affari&Finanza	50	Focus pagamenti - Bollette, tasse, multe e ticket più facili gli esborsi sul web	a.fr.	1
Sole 24 Ore	12	Smart speaker, nel 2019 sarà un mercato da 2,6 miliardi \$ - Sfida degli smart speaker tra Amazon e Google	E.N.	3
L'Economia del Corriere della Sera	27	Internet delle cose, la nuova scommessa di Tim	Torelli Umberto	5
Repubblica Affari&Finanza	44	Focus impresa Italia - E dietro cresce anche il business degli uffici intelligenti e "green"	m.fr.	6
L'Economia del Corriere della Sera	48	Intervista a Donato Iacovone - «Ma ora non si può più dire commodity»	M.D.B.	7
Sole 24 Ore	12	Lo show mondiale dei videogiochi punta a 200 milioni di spettatori - Il videogioco è show-business	Netti Enrico	8
Repubblica Affari&Finanza	13	Far West - Bezos contro Trump lo tutela la legge la miglior risorsa dell'America	Rampini Federico	10
Repubblica Affari&Finanza	19	Marketplace - Il sorpasso di Microsoft: ora Google vale meno	Zampaglione Arturo	11
Repubblica Affari&Finanza	51	Focus pagamenti - "Banche e galassia hi-tech decolla la collaborazione"	a.fr.	12
Repubblica Affari&Finanza	50	Focus pagamenti - L'Italia compra in contanti per essere più competitivi serve accelerare sul digitale	Frollà Andrea	14
Repubblica Affari&Finanza	46	Focus investimenti - Un click taglia i guadagni la finanza si attrezza e cambia il format dei servizi	Mangia Mariano	16
Repubblica Affari&Finanza	46	Focus investimenti - Fintech a prova di ricchi portafogli	...	18
Repubblica Affari&Finanza	20	Pa digitale primi effetti dalle fatture un miliardo di risparmi - Pa, dalle fatture un miliardo di risparmi la sfida digitale inizia a dare i suoi frutti	Frollà Andrea	19
Italia Oggi Sette	6	Aziende in digitale - Digitalizzazione ancora lontana	Tomasicchio Roxy	23
Repubblica Affari&Finanza	21	Intervista ad Antonio Samaritani - Samaritani: "Così si è creato un percorso condiviso"	a.fr.	25
Repubblica Affari&Finanza	36	Gdpr: privacy e marketing 4.0 e-commerce più sicuro per le Pmi	Carli Stefano	27
L'Economia del Corriere della Sera	49	Viaggi fai da te? No, in agenzia 4.0	Gambarini Francesca	28
L'Economia del Corriere della Sera	49	Gattinoni: pacchetti esperienziali e garanzie «Così stuzzichiamo i Millennial»	Fra.Ga.	29
L'Economia del Corriere della Sera	26	Eresie digitali - I rider, l'e-commerce e il libro di Jongen	Segantini Edoardo	30
Messaggero	8	La Lega: Siri alle Tlc l'altolà dei 5Stelle Resta il nodo Servizi	Conti Marco	31
Giorno - Carlino - Nazione	8	Via al valzer delle nomine La partita decisiva è Cdp: Sarmi e Palermo favoriti	Pieri Alberto	33

focus pagamenti

[IL NETWORK]

Bollette, tasse, multe e ticket più facili gli esborsi sul web

IL SERVIZIO CBILL OFFRE UNA RETE DI SISTEMI INTEGRATI E MULTICANALE CHE PERMETTE DI USARE VARI STRUMENTI, DALL'ATM ALLO SMARTPHONE: IL PUNTO DI FORZA DEL CONSORZIO DI 460 REALTÀ

Roma

Anche in Italia si sta facendo largo l'abitudine di utilizzare i canali digitali per pagare le bollette di luce o gas e saldare i conti con la Pubblica amministrazione, seppur a ritmi inferiori rispetto a quanto avviene altrove. Una spinta importante è arrivata negli ultimi anni dal lancio, dalla diffusione e dall'integrazione dei servizi sviluppati dai player che operano nel mondo dei pagamenti.

Così come hanno positivamente inciso alcune iniziative di trasformazione digitale del settore pubblico legate all'e-payment (dall'implementazione del circuito PagoPA alla messa a regime della fatturazione elettronica) e la domanda crescente di innovazione dei servizi da parte dei cittadini, sempre più connessi e mobile.

Siamo comunque solo agli inizi di un processo di cambiamento che appare delicato, se non altro per la vastità dei soggetti coinvolti (utenti, imprese, PA, operatori e altri). Ed è proprio questa vastità ad aver acceso i riflettori della partita sull'integrazione tra sistemi, canali e piattaforme. Ne sa qualcosa il Consorzio Cbi che quest'anno non festeggia solo il 10° compleanno della na-

scita sotto l'egida dell'Associazione Bancaria Italiana (Abi) ma anche i tre anni di piena operatività del Servizio Cbill, il sistema per la consultazione e il pagamento digitale dei bollettini di imprese e pubbliche amministrazioni (utenze domestiche, ticket sanitari, multe, tributi, tasse ed altro).

Una piattaforma oggi offerta in modalità competitiva dalle 460 realtà finanziarie aderenti al Consorzio, che nasce per superare la frammentazione dei servizi di pagamento agendo su un doppio fronte. Lato cittadino, mettendo a disposizione uno strumento multicanale (accessibile via Internet banking da pc, tablet e smartphone nonché tramite sportello fisico e Atm) che consente di evitare lunghe code, avere la certezza degli importi e saldare con facilità. Lato aziende e PA, garantendo una piattaforma che trasferisce valore all'utenza, semplifica i processi e riduce gli errori. Finora il modello sta dando i frutti sperati: oltre 8,5 milioni di pagamenti gestiti per un controvalore di circa 2,5 miliardi di euro, 429 banche in pista, 170 aziende a bordo (tra cui big come Enel, Tim, Wind, Gruppo Veritas, Gas Natural e Sorgenia) e 12mila amministrazioni pubbliche coinvolte.

I margini di crescita del circuito risultano comunque ancora ampi, specialmente per quel che riguarda i servizi pubblici. È infatti rispetto a PagoPA, con cui la piattaforma Cbill è integrata, che gli esperti del Consorzio Cbi segna-

lano alcune criticità che impediscono di correre a pieno ritmo. A partire dalla tanto discussa adesione delle Pubbliche Amministrazioni, in ritardo sulla tabella di marcia che le voleva tutte attive sulla piattaforma entro la fine dello scorso anno. Per finire con la quantità di servizi effettivamente pagabili attraverso PagoPA, ancora troppo basso, e con la scarsa attenzione all'esperienza del cittadino-utente.

Nello scenario a macchia di leopardo non mancano però le eccellenze che fanno ben sperare. È il caso di Milano, una delle oltre 16mila PA aderenti al sistema pubblico di pagamento verso le amministrazioni (di cui 12mila sono presenti su Cbill), che ha optato su un'azione multiforme per dare un impulso al circuito. Ad esempio: citando esplicitamente PagoPA e Cbill negli avvisi di pagamento per la riscossione della Tari, spiegando nei dettagli le modalità previste per saldare il conto e supportando anche via social i cittadini in difficoltà con il servizio. Una best practice che andrebbe replicata altrove e per ogni operazione gestibile tramite PagoPA, vale a dire per i tributi verso le PA centrali e locali, i ticket sanitari, il trasporto pubblico locale, le cartelle esattoriali e i servizi parascolastici. Altrimenti l'approccio dell'amministrazione milanese rimarrà quello che è oggi, cioè solo una delle rare eccezioni. (a.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

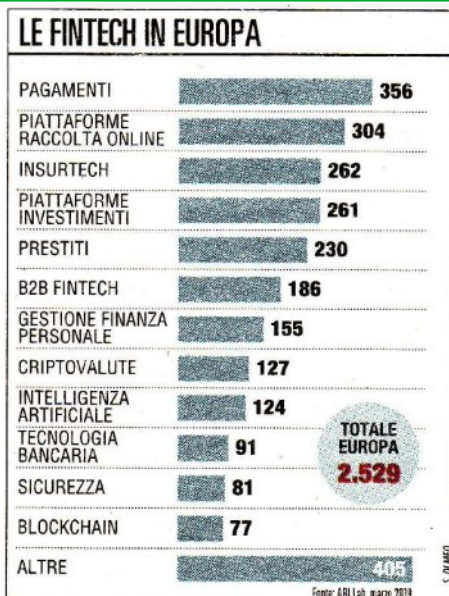
BANCHE, I PROGETTI FINTECH

Principali investimenti in Italia in unità

TECNOLOGIE PER CONTRATTI	71
PAGAMENTI	66
TECNOLOGIE A SUPPORTO	65
SERVIZI AUTOMAT. PER IL CLIENTE	44

Fonte: Banca d'Italia





Banche e Fintech sembrano destinate ad incontrarsi dopo un periodo di competizione e conflittualità. Ora si apre l'era della collaborazione

TECNOLOGIE

**Smart speaker,
nel 2019
sarà un mercato
da 2,6 miliardi \$**

► pagina 12

Tecnologie in casa. In un trimestre vendute 9 milioni di unità

Sfida degli smart speaker tra Amazon e Google

ASSISTENTI VOCALI

Per il prossimo anno si prevede un giro d'affari di 2,6 miliardi di dollari: nel 2022 potrebbe sfiorare i cinque miliardi

■ C'è un'altra arena in cui si confrontano in una guerra commerciale e tecnologica Amazon e Google. È quella degli smart speaker, gli assistenti vocali che sono diventati il gadget dell'anno, dispositivi chiave che permettono di accedere dialogando a tutta una serie di servizi a valore aggiunto: shopping online, musica in streaming, visione di film e serie tv, domotica (si possono collegare a migliaia di dispositivi di casa), fare ricerche vocali, ascoltare le ultime notizie, le previsioni del tempo e molto, molto

altro. Un passepartout con cui i due colossi puntano a vendere abbonamenti, prodotti e servizi oltre a riuscire ancora meglio a profilare interessi, attività, abitudini e stili di vita degli utenti.

Il concetto di "intelligenza" risiede su piattaforme cloud, Alexa per Amazon, Assistant per Google e Siri per i dispositivi Apple, che interpretano le parole dell'utente ed eseguono i comandi.

Nel primo trimestre 2018, secondo le rilevazioni di Canalys, nel mondo sono stati acquistati 9 milioni di pezzi con un balzo del +210% sull'anno precedente. Per la prima volta Big G, grazie a 3,2 milioni di Google Home e Home Mini acquistati riesce a superare le vendite del rivale Amazon Echo a quota di 2,5 milioni di dispositivi spediti dal colosso di

Seattle. Negli ultimi mesi hanno fatto progressi anche gli outsider cinesi come Alibaba, Tmall Genie e Xiaomi che complessivamente hanno venduto 1,8 milioni di unità. Altri 730 mila sono stati acquistati in Corea del Sud.

Quanto vale il mercato mondiale degli assistenti vocali? Secondo l'americana Arizton nel 2016 il giro d'affari ha sfiorato il miliardo di dollari, il prossimo anno si toccheranno i 2,6 che raggiungeranno i 4,8 nel 2022. Una crescita scandita da un tasso annuo medio di crescita di oltre il 30 per cento. E la vera partita sarà giocata sui servizi legati e "consumati" con queste piattaforme.

Per quanto riguarda il mercato italiano a marzo sono iniziate le vendite di due modelli di Google Home mentre per quanto riguarda Amazon a maggio ha preso il

via un programma di test mentre le vendite potrebbero iniziare in autunno. Della partita anche Apple che negli Usa e nel Regno Unito vende da febbraio il HomePod che dal 18 giugno arriverà anche in Francia e Germania.

È questione di tempo e di strategie di marketing ma tra non molto dovrebbero debuttare modelli di smart speaker di Huawei, di Samsung e uno smart display di Google. Anche per questo viene da dire che per il momento siamo ancora all'anno zero dell'era degli smart speaker nonostante le prime vendite siano iniziate nel 2016. Per quest'anno gli analisti di Canalys prevedono a livello mondiale l'acquisto di oltre 56 milioni di dispositivi contro i 33 milioni del 2017.

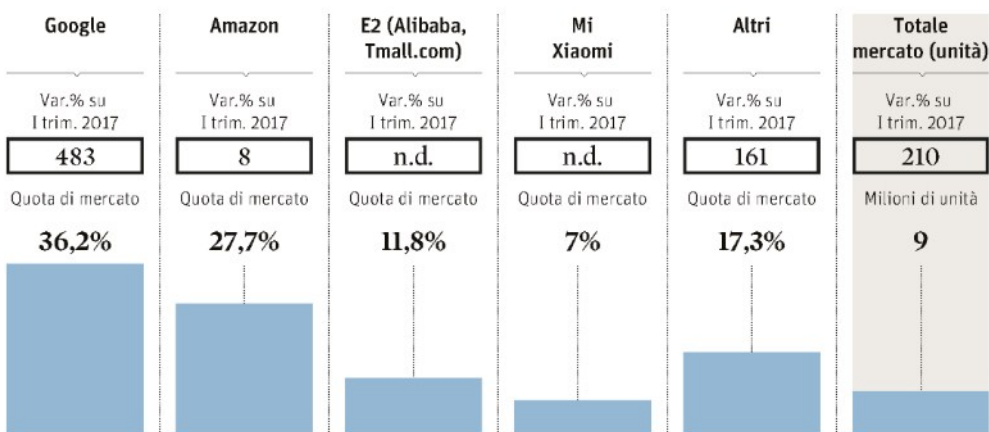
E.N.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gli assistenti vocali

Vendite di smart speaker nel mondo, 1° trim. 2018



Fonte: Canalsys

Smart home

Internet delle cose, la nuova scommessa di Tim

È l'Internet delle cose la nuova frontiera dell'ex Telecom Italia guidata da Amos Genish, che ha lanciato un sistema di domotica per gestire da lontano gli oggetti di casa. Comprende un'applicazione, disponibile da oggi, e diversi dispositivi prodotti da terzi, da connettere via web: dall'antifurto alla bilancia smart, verranno messi sul mercato gradualmente. L'app si chiama IoTim e centralizza i comandi per i dispositivi senza fili di casa collegati.

Il primo in vendita è Tim Security, un antifurto con connessione diretta sia alla rete in banda larga senza fili, sia a quella mobile tramite una sim di backup. Controlla la webcam wi-fi, con i sensori di apertura-chiusura porte e per la rilevazione di movimento. Si può installare da soli e gestire tramite IoTim anche in remoto.

È previsto poi il lancio di un dispositivo per monitorare le persone anziane. «Con IoTim aggiungiamo un pilastro alla strategia DigiTim — dice Stefano Azzi, direttore consumer e small enterprise dell'azienda controllata da Vivendi e partecipata da Cdp —. Entriamo nelle case non solo per offrire connettività e intrattenimento, ma anche per semplificare la vita quotidiana dei nostri clienti».

Attraverso l'app sarà possibile attivare da telefonino servizi di vigilanza privata e assicurativi per la casa, ma anche di assistenza stradale e benessere della persona.

Oltre a Tim Security sono già disponibili termostati per ottimizzare il consumo di energia, telecamere per controllare l'abitazione da lontano, il misuratore di pressione e la bilancia connessa per condividere e gestire dati relativi al benessere. E presto arriveranno assistenti vocali e controller per l'auto. L'obiettivo di Tim è affermarsi nel mercato della smart home «che cresce di più del 30% all'anno», dice Azzi. L'app è disponibile per sistemi Android, Apple e a breve anche smartTv e Tim Box.

Umberto Torelli

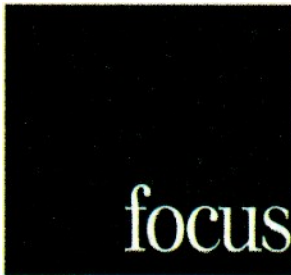
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Domotica**

Amos Genish, amministratore e direttore generale di Tim.

L'azienda ha lanciato un sistema per controllare da lontano gli oggetti connessi





focus impresa italia

(LE SEDI)

E dietro cresce anche il business degli uffici intelligenti e "green"

UN MERCATO STIMATO IN 45 MILIARDI DI DOLLARI A LIVELLO GLOBALE ENTRO IL 2023 PER LE STARTUP CHE PREDISPONGONO LE BASI: DALLE TECNOLOGIE ABILITANTI ALLE SOLUZIONI DI INTERNET OF THINGS, FINO ALL'ARCHITETTURA E AL DESIGN

Milano

Secondo alcune stime il mercato degli smart office potrebbe raggiungere un valore pari a 45 miliardi di dollari a livello globale entro il 2023, raddoppiando il giro d'affari in poco più di cinque anni. Questa potenzialità di crescita ha attirato non solo i grandi produttori di tecnologie ma anche molte startup che, grazie alla loro giovane mentalità, riescono a interpretare al meglio le necessità delle aziende. Gli ambiti di intervento, inoltre, sono molteplici: si va dai software, le cosiddette tecnologie abilitanti, all'hardware, passando per le soluzioni dell'Internet of Things, l'architettura e il design.

I settori più vivaci sono quelli che si occupano della sicurezza dei dati, un aspetto che diventa fondamentale quando il lavoratore è spesso fuori ufficio e deve poter lavorare in remoto come se fosse seduto alla scrivania, e l'automatizzazione delle attività operative. Nel primo caso i rischi sono non da poco, visto che secondo il più recente rapporto di Clusit, la principale associazione italiana nel campo della sicurezza informatica nata nel 2000 presso il Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Milano, sono in forte crescita gli attacchi informatici diretti contro le aziende.

«Sottostima dei rischi e investimenti insufficienti in sicurezza cyber sono le principali cause della curva ascendente dei crimini informatici - si legge nell'ultimo Rapporto Clusit - Contestualmente, si assiste all'inarrestabile espansione della superficie di attacco esposta dalla nostra società digitale: la rapida diffusione di smart working, che si avvale di strumenti quali mobile, cloud e social, spesso utilizzati in maniera indiscriminata mescolando profili personali e lavorativi, e dell'Internet of Things, con apparecchiature per lo più prive delle più elementari misure di sicurezza, costituiscono punti di accesso sempre più immediati verso i sistemi informativi delle

organizzazioni».

Per quel che riguarda invece l'automatizzazione delle attività operative si tratta soluzioni che permettono alle persone di essere più efficienti, automatizzando attività operative legate alla comunicazione o al coordinamento.

Ci sono strumenti che supportano la categorizzazione delle mail, o propongono sistemi di task e project management per il miglioramento del teamwork, oppure permettono di aumentare l'efficacia delle riunioni definendo automaticamente lo scheduling sulla base delle disponibilità dei partecipanti, o disponendo di strumenti che aiutano a gestire e verbalizzare automaticamente i contenuti dei meeting.

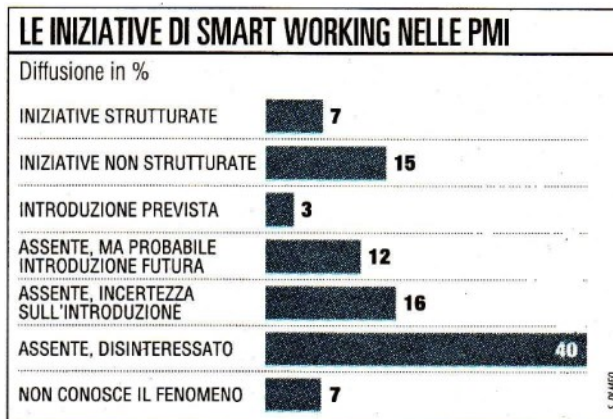
Diverse startup poi offrono soluzioni che permettono di migliorare il processo di ricerca e prenotazione di spazi fisici di lavoro dell'azienda, o la fruibilità degli stessi. In altri casi, rispondendo a un'esigenza di maggiore flessibilità nell'utilizzo di ambienti lavorativi in una logica «on demand» e utilizzando sistemi per la geolocalizzazione, alcune soluzioni permettono di individuare e prenotare spazi di lavoro disponibili esterni alle sedi aziendali, come ad esempio gli spazi di coworking.

Il contributo delle startup allo Smart Working non riguarda però solo il supporto alle attività lavorative delle persone; in alcuni casi è volto a supportare la crescita nella motivazione delle persone e la work-life integration. In particolare si vanno diffondendo soluzioni che usando App, sensori e wearable device mirano a favorire comportamenti delle persone più orientati alla sicurezza, al benessere e alla salute anche nel contesto lavorativo.

Non va infine dimenticato l'ampissimo campo dell'efficientamento energetico e dell'impatto ambientale che negli smart office rappresentano due fattori chiave: su questo fronte i risparmi che le aziende possono conseguire sono enormi. Non è un caso dunque che sia in Europa che negli Stati Uniti proprio degli smart office siano fra gli edifici più green. (m.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Sono ormai numerose le startup che forniscono come servizio le soluzioni per migliorare ricerca e prenotazione di spazi fisici



L'intervista

«Ma ora non si può più dire commodity»

«È in atto una rivoluzione che parte dalla mobilità» dice Donato Iacovone, responsabile di EY per Italia, Spagna e Portogallo. Una rivoluzione pronta a coinvolgere altri settori.

Lo scorso autunno, al Capri Digital Summit, si è parlato molto di convergenza, la possibilità, offerta dal digitale, di utilizzare una sola interfaccia per offrire una serie illimitata di servizi e prodotti, dai libri alle assicurazioni. Il mondo dell'energia, tuttavia, non è l'e-commerce. Pozzi, cavi, contatori, bollette: non sono argomenti da Silicon Valley...

«Si sbaglia. Ieri si parlava di trasporto elettrico solo su rotaia. Oggi, invece, si stanno aprendo spazi per la gomma e già si pensa a come potranno cambiare le logistiche marittime e aeree. Allo stesso modo, i tradizionali operatori energetici hanno scoperto che dall'altra parte del contatore non c'è solo un Pod, ma un cliente, che è connesso e che può decidere quando utilizzare l'energia, a chi chiederla e come creare il proprio personale mix di fonti. Informazioni che possono generare un valore nuovo, sia per chi le consuma, ma soprattutto per chi le eroga. L'energia, insomma, non è più una commodity».

Lei parla di mobilità elettrica. Ma in Italia le e-car non superano le 10mila unità. E la vexata quaestio è chi, nell'infrastruttura, debba fare il primo

passo per investire il trend: la domanda o l'offerta?

«Una problematica che abbiamo già vissuto con la fibra ottica. Dove non c'era mercato, i privati hanno abbandonato il campo ed è stato il pubblico con Open Fiber a intervenire, col risultato che abbiamo una ridondanza di offerta nelle grandi città e in provincia rincorriamo ancora gli standard minimi. Anticipare di troppo la domanda è sbagliato, per questo credo che il programma della Strategia energetica nazionale di dotare entro il 2020 il Paese di 22 mila colonnine per la ricarica sia un buon inizio. Certo, parliamo di 22 kw, il che significa un'ora di attesa, mentre nel Nord Europa stanno sperimentando tempi vicini ai dieci minuti».

Dal carbone alle rinnovabili: qui a Rapallo la parola chiave è stata transizione energetica. Per attuarla, però, servono competenze. Ne abbiamo?

«Negli ultimi anni abbiamo perso 27 mila talenti indispensabili al cambiamento. Se ne sono andati all'estero, attirati da prospettive di carriera più concrete. Dobbiamo invertire il trend».

Noi non abbiamo le multinazionali e i migliori vanno lì...

«Lavoriamo allora sulle filiere, garantendo mobilità e possibilità di crescita fra università e aziende del territorio».

M.D.B.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Al vertice

Donato Iacovone, responsabile di EY per Italia, Spagna e Portogallo. «La rivoluzione parte dalla mobilità»



IL FENOMENO DELLE COMPETIZIONI DAL VIVO

Lo show mondiale dei videogiochi punta a 200 milioni di spettatori

Enrico Netti ▶ pagina 12

La febbre degli «esports». L'audience sui media digitali sfiora 200 milioni di spettatori - Cresce anche l'Italia

Il videogioco è show-business

I tornei dal vivo nel mondo generano ricavi per 900 milioni di dollari

IL FATTURATO

I guadagni si concentrano in Cina, Usa, Corea del Sud, Danimarca e Germania. Una quota importante arriva dei grandi sponsor tecnici

Enrico Netti

■ Uno showbusiness quasi miliardario. È quello degli «esports», fenomeno per nativi digitali ed entusiasti dei videogame che sta diventando un fenomeno internazionale. Quest'anno in tutto il mondo il giro d'affari legato a questo nuovo filone dell'economia digitale dovrebbe superare i 900 milioni di dollari (+38% sul 2017), mentre le previsioni fissano per il 2020 il traguardo dei 1.500 milioni. I maggiori incrementi arrivano dalle sponsorizzazioni pari a quasi 360 milioni (+53%), a cui si aggiungono altri 174 milioni di pubblicità (+24%) e 161 milioni (+72%) per i diritti media. Il vero traino è rappresentato dalla crescita dell'audience di appassionati e supporter che seguono sui media digital i tornei dei team. Nel 2017 gli spettatori sono stati 194 milioni con una crescita di un quinto sul 2016. Gli esperti di Newzoo prevedono nel 2020 una audience di oltre 300 milioni di tifosi.

Oggi la maggior parte delle fonti di ricavi si concentra in tre paesi: Cina (oltre 68,3 milioni di

dollari), Usa (63 milioni) e Corea del Sud (57,3 milioni). In Europa spiccano la Danimarca con 14,1 milioni e la Germania con 13,4.

L'Italia sul fronte degli atleti schiera campioni mondiali come Daniele Di Mauro entrato nella massima serie europea di «League of Legends», Fabio Nardelli (World of Warcraft Arena), Daniele Paolucci (Fifa) ed Ettore Giannuzzi (Pes). Il sogno è di salire sul podio e incassare ricchi montepremi. Quello della finale degli Intel Extreme Masters (Iem) svolti a cavallo tra febbraio e marzo in Polonia a Katowice ha superato i due milioni di dollari e coinvolto 16 dei migliori team del pianeta. Il sogno di tutti gli appassionati? Diventare un campione come il tedesco Kuro "KuroKy" Takhasomi che in 9 anni di carriera ha incassato oltre 3,6 milioni di premi.

C'è poi il capitolo delle sponsorizzazioni. I tornei più importanti attirano sponsor tecnici come Intel, Samsung, Vodafone e tanti altri brand dell'high tech. Il fenomeno-esports richiama coossi come Mercedes, Bmw, i vari brand del Gruppo Volkswagen, Dhl, Pringles, McDonalds, Allianz, Hyundai, Red Bull, Sony, Coca Cola, Adidas, Nike e Under Armour e altri che mirano a intercettare la platea dei giovanissimi fan. Da parte loro

diverse software house sviluppano titoli ad hoc. Gli appassionati di MotoGP, per esempio, affrontano la seconda stagione del Campionato MotoGP eSport 2018, creato dall'italiana Milestone con licenza Dorna.

L'edizione 2017 della Milan games week invece è stata la cartina al tornasole delle potenzialità degli esports in Italia. Non solo per il successo di pubblico ma per la capacità di attirare uno sponsor istituzionale come Intesa Sanpaolo. Per gli appassionati invece si creano i palazzetti per i tornei live.

Un paio di settimane fa è stato inaugurato l'eSport Palace a Bergamo, "casa" del team dei Samsung Morning Stars. Tra gli sponsor anche Nvidia, Intel, Ak Informatica, Cooler Master e Sparco. «Abbiamo realizzato un progetto che può dare valore aggiunto a tutti gli appassionati e a chi si vuole avvicinare a questo mondo - spiega Martino Mombrini, marketing director It di Samsung Italia -. Nei tornei Morning Stars hanno un successo tale da permettere la divisione in tre team attirando giocatori provenienti da tutto il mondo». Un buon risultato in attesa dell'edizione 2018 della Milan games week che si terrà dal 5 al 7 ottobre.

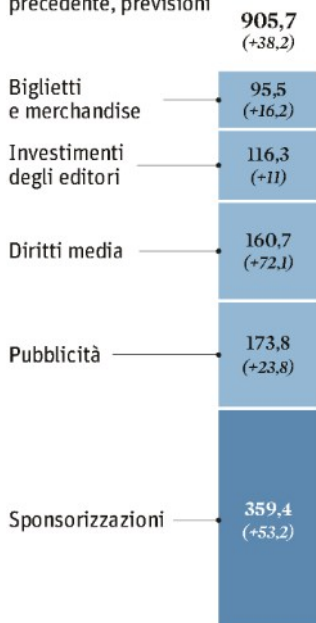
enrico.netti@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Così nel 2018

Il business degli esports nel mondo nel 2018 in mln \$ e var. % su anno precedente, previsioni



Fonte: Global esports market report



Nell'arena. La finale mondiale degli Intel Extreme Masters si è svolta il 3 marzo nella Spodek Arena di Katowice, in Polonia. Sedici team si sono contesi un monte premi di oltre 2 milioni di dollari durante due week end di tornei. Il live streaming è stato seguito da milioni di fans

FAR WEST

Federico Rampini



BEZOS CONTRO TRUMP LO TUTELA LA LEGGE LA MIGLIOR RISORSA DELL'AMERICA

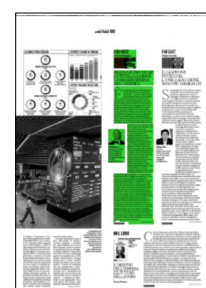
È irreversibile il declino dell'egemonia americana? Moriremo cinesi? E se è inevitabile... moriremo felici? Questa è una delle storie che racconto nel mio nuovo spettacolo "Le linee rosse": appuntamento al Festival Repubblica delle Idee sabato 9 giugno, alle 21.30 al Teatro Comunale di Bologna. La sfida tra le due superpotenze ha una dimensione geoeconomica evidente. Le risorse dell'America sono tutt'altro che esaurite. Basta pensare alla Silicon Valley o alle università. O alla autosufficienza energetica conquistata dagli Stati Uniti mentre dall'altra parte del pianeta le flotte militari americane presidiano lo Stretto di Malacca, "giugulare" da cui passa il petrolio arabo diretto in Cina. Ma c'è un altro elemento della sfida tra le due superpotenze, che riguarda il *soft power* o egemonia culturale. E ha una ricaduta economica importante. Nel mio spettacolo lo racconto partendo da un aneddoto. Jeff Bezos, padre padrone di Amazon, è odiato da Donald Trump perché il suo *Washington Post* fa opposizione dura. Trump pochi giorni fa ha chiamato il direttore generale delle Poste e gli ha detto: smettila di praticare tariffe agevolate per le consegne a domicilio dei pacchi Amazon. Le Poste sono una delle poche aziende di proprietà pubblica negli Stati Uniti e il loro direttore è un funzionario dell'amministrazione. Lui ha

risposto: Signor Presidente, c'è un contratto firmato e lo devo rispettare. Questo si chiama vivere in uno Stato di diritto, dove c'è la certezza della legge. In inglese c'è un'espressione forte: *Rule of Law*. È la legge che comanda. In Cina, nazione con una popolazione iperdigitale, il commercio online va forte. L'equivalente cinese di Bezos è Jack Ma, fondatore di Alibaba. Uno degli uomini più ricchi del Paese, naviga abilmente nei rapporti con la nomenclatura comunista tenendo un profilo discreto. Non possiede giornali e non farebbe mai l'editore di una testata di opposizione: in Cina non esistono. Non c'è da augurargli che un giorno, per qualche ragione imperscrutabile, finisca per dare fastidio all'onnipotente presidente Xi Jinping. Altri imprenditori cinesi hanno fatto una brutta fine: le porte delle patrie galere si aprono facilmente se l'ordine arriva dall'alto. Le accuse che si usano di solito in quei casi (corruzione, evasione) magari sono pure vere, vai a sapere, ma i giudici prendono ordini dal governo che prende ordini dal partito comunista che prende ordini da Xi Jinping. La Cina può avere un turbo-capitalismo sempre più competitivo. Ma senza Stato di diritto, le manca un pilastro del *soft power* americano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Jeff Bezos, il fondatore e attuale ceo di Amazon, in rotta di collisione con il presidente Trump per gli articoli del "suo" *Washington Post*



MARKETPLACE

Arturo Zampaglione



**IL SORPASSO
DI MICROSOFT:
ORA GOOGLE
VALE MENO**

La ricetta di Satya Nadella ha avuto successo. Da quando nel 2014 il manager di origine indiana è diventato chief executive di Microsoft al posto di Steve Ballmer, le quotazioni del gigante del software sono raddoppiate e la sua capitalizzazione di Borsa ha di nuovo superato quella di Alphabet-Google (mercoledì scorso era a 760 miliardi di dollari rispetto a 746), collocandosi così al terzo posto nella hit parade mondiale dopo la Apple di Tim Cook e la Amazon di Jeff Bezos. Qualche analista ritiene persino che il gruppo, fondato da Bill Gates nell'ormai lontano 1985, abbia buone possibilità di essere il primo a superare quota mille miliardi di dollari come valore a Wall Street, battendo Apple (che adesso è a 922) e Amazon (788).

Questa gara per diventare la prima "trillion-market cap company" appassiona la city finanziaria e la Silicon Valley (visto che tutte le aspiranti al titolo sono società hi tech); ma al di là della competizione, è interessante capire i segreti della "cura Nadella" e quindi le prospettive di Redmond, il sobborgo di Seattle dove ha sede il quartier generale di Microsoft. Di sicuro il giovane chief executive (ha appena 50 anni) è riuscito, attraverso un approccio pragmatico e di rottura rispetto alla gestione precedente, a cambiare la cultura elitaria del gruppo, aprendosi alla

collaborazione con altri partners. E soprattutto Nadella ha centrato gli obiettivi strategici, riassunti in tre punti: concorrenza con Amazon nel cloud computing, cioè della nuvola; apertura a altre piattaforme (e collaborazioni) dell'ecosistema Windows; enfasi sulla diversificazione delle fonti di reddito.

Quest'ultimo è decisivo. A differenza dei maggiori concorrenti, infatti, Microsoft punta a un equilibrio fra i vari business. Nell'ultima trimestrale, ad esempio, il fatturato di 24,5 miliardi di dollari era alimentato per il 33 per cento dai servizi come Office e LinkedIn, per il 28 per cento da server e nuvola, e per il 38 per cento dai giochi e dal personal computing. Tim Cook, il capo della Apple, ha di fronte una situazione ben diversa: il 70 per cento del business di Cupertino è legato all'iPhone. Ad Alphabet gli incassi sono ancora più concentrati: l'86 per cento del fatturato viene dalla pubblicità su Google. Di qui i timori ricorrenti dei mercati per l'eccessiva importanza di una sola voce di bilancio e, di converso, il favore di cui gode attualmente la Microsoft di Nadella tra analisti e investitori. Del resto il sorpasso su Google ha un aspetto simbolico: nel 2012 era stato il motore di ricerca di Mountain View a superare per la prima volta Microsoft come capitalizzazione di Borsa. E adesso Nadella si è preso la rivincita.

a.zampaglione@repubblica.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



focus pagamenti

[L'OPINIONE]

“Banche e galassia hi-tech decolla la collaborazione”

IL CONSORZIO CBI, DIRETTO DA LILIANA FRATINI PASSI, GUARDA ALL'OPEN BANKING. IL RISULTATO È IL LANCIO DI UNA PIATTAFORMA DI INTERCONNESSIONE TRA ISTITUTI DI CREDITO E TERZE PARTI PENSATA PER PROTEGGERE GLI INVESTIMENTI E RENDERE FLUIDI GLI SCAMBI DATI

Roma

«Era naturale che prevalesse la collaborazione perché tutti hanno bisogno di tutti ma nessun può stravolgere il proprio Dna. Ciò non significa che le banche stiano delegando l'innovazione agli altri player. Anzi, l'approccio collaborativo le posiziona semmai nel gruppo dei promotori. Le banche hanno ormai capito che la partita non si gioca tanto all'accumulo di tecnologia quanto sull'evoluzione qualitativa e quantitativa dei servizi. E che da questo dipende il recupero della redditività persa negli anni della crisi economica». La direttrice generale del Consorzio Cbi, Liliana Fratini Passi, individua il doppio fronte della competizione e della collaborazione per delineare lo scenario della trasformazione digitale in cui si stanno muovendo le banche, i player finanziari e gli operatori di pagamento. Dal paradigma dell'open banking alla convivenza con le startup passando per la maturazione tecnologica e la pressione normativa, rileva la numero uno del Consorzio, l'era dell'economia 4.0 sta rompendo confini e barriere, aprendo nuovi spazi da aggredire mettendo al centro l'utente.

L'evoluzione stessa del Consorzio Cbi la dice lunga sull'attitudine al cambiamento sempre più richiesta. Nato come think thank nel 2008 su input dell'Associazione bancaria italiana, in un decennio si è trasformato in un soggetto di cooperazione tecnica, normativa e infrastrutturale. Attualmente definisce gli standard dei servizi che gli istituti offrono in modalità competitiva (Servizio Cbi, Servizio Cbill, Servizi di Nodo,

ecc.), oltre a gestire l'architettura tecnica che supporta l'interconnessione e il colloquio telematico dei consorziati con i clienti. La presenza di circa 460 realtà tra banche, intermediari finanziari e altri soggetti autorizzati ad operare nell'area dei servizi di pagamento in Italia e UE, fa del Consorzio Cbi un osservatorio privilegiato. Ed è sotto la sua lente che risultano non a caso posizionati i trend più caldi, soprattutto quelli recenti di natura normativa.

«L'evoluzione di leggi e regolamenti sta stimolando gli istituti a ripensare i servizi alla clientela e a sviluppare nuove forme di collaborazione con soggetti fino a ieri considerati lontani, come le fintech e gli Over-the-top. C'è stato un passaggio da un approccio di scontro a una logica di partnership, favorita dal dialogo costruttivo tra i player coinvolti nella trasformazione del settore — rileva la direttrice generale — Siamo in presenza modelli di business sempre più collaborativi, su tutti i fronti: i pagamenti istantanei, la robo advisory, il crowdfunding, i prestiti peer-to-peer e altri ancora». Impossibile non citare tra i fattori incisivi l'entrata in vigore a inizio anno della direttiva sui servizi di pagamento Psd2, che di fatto ha aperto la filiera dei pagamenti a startup, colossi tecnologici e player vari. Soggetti con cui le banche devono necessariamente impostare un colloquio continuo, lineare ed efficiente.

Al tema dell'open banking il Consorzio Cbi ha dedicato la massima attenzione nell'ultimo anno. Il risultato è il lancio di una piattaforma di interconnessione tra banche e terze parti, pensata per evitare la dispersione degli investimenti e rendere più fluido lo scambio dati. Un canale unico che, dopo una fase di rodaggio e test volontari, andrà a regime da fine ottobre con l'ingresso degli istituti. Il focus sull'integrazione informativa non è però una novità

dell'ultima ora, visto che il Consorzio Cbi offre già da tempo ai consorziati una piattaforma big data che aggrega il patrimonio informativo degli istituti. «Abbiamo creato uno spazio unico di raccolta dei dati scambiati tra imprese e banche, rendendoli anonimi e arricchendoli con altri database. Ogni banca — esemplifica Fratini Passi — può studiare i pagamenti, gli incassi e gli insoluti di un'area e quindi sapere lo stato di salute di un territorio. I dati acquistano cioè un valore tangibile».

La spinta arrivata dalla Psd2, auspica la direttrice generale del Consorzio Cbi, non deve però passare alla storia come un caso isolato di pressione normativa verso l'innovazione.

Se non altro perché affidarsi alla spontaneità rischia di non pagare, specialmente in Italia: «Tutte le grandi discontinuità digitali della storia recente sono state determinate da processi top down, non dalla buona volontà. Mi riferisco essenzialmente agli obblighi normativi, da quello in capo ai titolari di partita Iva di pagare online il modello F24 a quello della trasmissione telematica dei bilanci previsto per le società quotate. Operazioni possibili anche prima dell'obbligo ma che nessuno effettuava spontaneamente — ricorda



ancora Liliansa Fratini Passi — Ad esempio, se vogliamo una PA digitale dobbiamo riflettere sulla possibilità di rendere obbligatoria la digitalizzazione dei servizi perché probabilmente è l'unico modo per rendere omogenea la fruizione del servizio pubblico in tutto il Paese. Si tratta solo di capire dove c'è più urgenza». **(a.fr.)**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



[LE INIZIATIVE]

Roadshow per diffondere la cultura “cashless”

Non basta abilitare nuove forme di e-payment per sostenere lo sviluppo dei servizi alternativi al contante, ma è anche necessario agire sulla creazione di una più ampia cultura cashless. Sia accompagnando l'utente lungo le vie dell'innovazione tecnologica, sia formando le competenze di chi lavora a contatto con l'utenza. È sulla scia di questa convinzione che si posizionano alcune delle recenti iniziative firmate dal Consorzio Cbi. Alla campagna “Il bollettino è preistoria” del biennio 2016-2017 ha fatto seguito il “Rinascimento dei pagamenti”, a cui si lega il roadshow di sensibilizzazione partito a metà aprile da Roma. Importante è poi l'impegno sulla formazione interna agli Istituti: «Offriamo tutorial, e-learning e webinar sull'innovazione perché i servizi vanno compresi prima di essere offerti», sottolinea la dg Liliansa Fratini Passi. Il Consorzio Cbi è anche attivo sul fronte dell'educazione finanziaria, in collaborazione con la Fondazione per l'educazione finanziaria e al risparmio e altre realtà.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nella foto **Liliansa Fratini Passi**, direttrice generale del Consorzio Cbi di cui fanno parte le banche

focus pagamenti

L'Italia compra in contanti per essere più competitivi serve accelerare sul digitale

IL BELPAESE È TRA LE TRENTA ECONOMIE A MAGGIORE INCIDENZA DEL CASH SUL PIL NONOSTANTE L'ESBORSO ELETTRONICO GARANTISCA 10 MILIARDI DI RISPARMI E LOTTA ALL'EVASIONE FISCALE LA PARTITA È NEI NEGOZI UNA MANO STA ARRIVANDO DA CONTACTLESS E TAGLIO DI COMMISSIONI BANCARIE
Andrea Frollà

Roma

L'Italia non è mai stata compresa nel gruppo dei Paesi che hanno imboccato fino in fondo la strada della cashless society e probabilmente dovrà aspettare ancora a lungo prima che ciò accada. Il tema della società senza contanti ha sempre generato aspri dibattiti, specialmente nel nostro Paese dove le distanze tra innovatori e conservatori tendono a non assottigliarsi facilmente. Tuttavia, sull'onda di alcuni fenomeni figli dell'innovazione (la crescita dei pagamenti digitali, la diffusione dell'open innovation, l'evoluzione tecnologica dei servizi, l'avanzata delle abitudini mobile e altri trend recenti) sicuramente se ne discute sempre più spesso. E chissà che a forza di discutere non venga fuori una sintesi condivisa in grado di posizionare al meglio l'Italia nella corsa globale ai pagamenti digitali. Una strategia di sistema Paese per competere in quella che qualche addetto ai lavori ama definire come era dell'Internet of Payment.

In attesa di capire se effettivamente una sintesi sia possibile o no,

può essere utile mettere in fila i fattori che attualmente ci tengono nel gruppo delle 30 economie con la più alta incidenza del contante circolante sul Pil, in compagnia di Paesi piuttosto diversi tra loro per forza e dimensioni (dal Portogallo al Niger, dal Giappone al Tajikistan). L'ultima edizione del rapporto elaborato da The European House — Ambrosetti sullo stato dell'arte della Cashless Revolution ne individua alcuni: l'assenza di una chiara visione di medio e lungo periodo, la lentezza dei processi di digitalizzazione della PA, lo scarso bilanciamento degli interessi in campo e ancora lo squilibrio tra obblighi e incentivi.

Non a caso questi sono gli elementi che invece figurano nelle strategie ad ampio raggio che hanno consentito a Paesi come la Svezia, la Cina, l'India, la Francia e la Corea del Sud di piazzarsi di diritto tra i pionieri. Il risultato è che a fine 2017 risulta essere in circolazione denaro contante in Italia per circa 197 miliardi di euro, quasi 30 miliardi in più rispetto al 2008, anche se va sottolineato che la variazione tra 2016 e 2017 (+3,8%) è stata la più bassa degli ultimi anni. Ritmi altrettanto sostenuti sono stati registrati sul fronte dei pagamenti elettronici: negli ultimi dieci anni il numero di transazioni cashless pro capite è salito dell'85% fino a quota 46

per un volume complessivo di 178 miliardi. Merito, rileva il report, della continua digitalizzazione dei servizi di pagamento.

Le abitudini dei cittadini italiani stanno dunque cambiando sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (si pensi alla tecnologia contactless, che nel 2017 ha coperto 400 milioni di transazioni per un valore di 18

miliardi), ma il loro rapporto con il denaro contante resta solido. Secondo la community capitanata da The European House — Ambrosetti, che riunisce alcuni grandi player del mondo dei pagamenti attorno all'ideale di una società senza contante, rompere questo legame tanto discusso è necessario (a sostegno vengono citati i risparmi sui 10 miliardi annuali di costi di gestione, l'impatto positivo sulla lotta all'evasione e altri potenziali vantaggi) e possibile.

Bisognerebbe però, spiegano i curatori del rapporto, farne una questione di competitività nazionale fissando degli obiettivi sfidanti come il dimezzamento della quota di contante circolante rispetto al Pil nazionale (oggi all'11,6% contro l'1,5% della Svezia primatista). Una sfida apparentemente impossibile, da vincere con alcune iniziative di sistema: l'aumento



dell'interazione digitale con la PA (in particolare promuovendo l'uso della piattaforma PagoPA), il sostegno allo sviluppo delle strategie aziendali degli operatori, l'ingaggio di settori chiave per accrescere i pagamenti con mezzi alternativi al contante (ad esempio, la Gdo e i distributori di benzina) e la predisposizione di azioni che accelerino il cambiamento delle abitudini di pagamento dei cittadini.

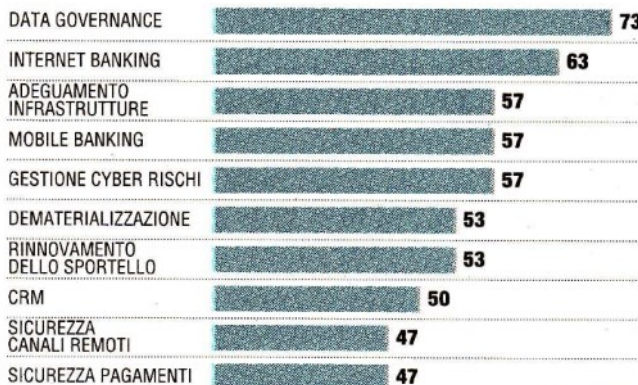
Essendo il canale online più predisposto per natura al pagamento digitale (anche se restano ancora diffusi metodi legati al contante, vedi il pagamento alla consegna), la partita cashless si gioca soprattutto sul canale fisico. Qui entra in gioco la tanto dibattuta questione delle commissioni a carico degli esercenti. Su quest'ultimo punto è intervenuta la direttiva europea sui servizi di pagamento Psd2 in vigore da inizio anno, che in Italia è stata recepita in anticipo rispetto a molti altri Paesi europei e dal cui adeguamento potrebbero derivare impatti positivi in termini di sviluppo all'e-payment. Da un lato, è stato ridotto il tetto alle commissioni interbancarie: dallo 0,5% medio allo 0,2% del valore delle operazioni per le carte di debito e prepagate; dallo 0,7% medio allo 0,3% del valore transazionale nel caso di carte di credito.

Dall'altro lato, è stato previsto un taglio delle commissioni interbancarie per le operazioni nazionali, prendendo tra le varie misure che i prestatori di servizi di pagamento applichino sui pagamenti fino a 5 euro commissioni più basse di quanto avviene oltre la stessa cifra. Resta invece ancora aperta la questione tutta italiana del cosiddetto obbligo Pos, entrato in vigore da quattro anni ma rimasto sprovvisto di sanzioni. Una norma nata con un buco che ne ha vanificato la piena applicazione. L'ultimo tentativo del Mise, che aveva fissato in 30 euro la sanzione per la mancata accettazione del pagamento digitale da parte di commercianti e professionisti, è stato bocciato dal Consiglio di Stato. I giudici di Palazzo Spada hanno infatti espresso parere negativo allo schema di decreto: manca l'esplicita previsione legislativa dei parametri con cui individuare gli elementi essenziali utili a definire la sanzione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

BANCHE ITALIANE, GLI INVESTIMENTI IN ICT

La top 10 per ordine di importanza, in %



Fonte: ABI Lab, marzo 2018

In data governance è la maggior parte degli investimenti effettuati dalle banche italiane nell'ambito dell'Information and Communications Technology (vedi tabella sopra)

BANCHE ITALIANE, LA PRIORITÀ PER LE PARTNERSHIP

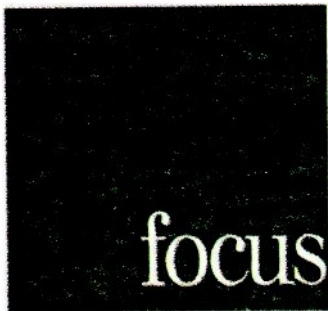
Valori in %



Fonte: ABI Lab



Valerio De Molli
ad "The European House - Ambrosetti"



focus investimenti

Un click taglia i guadagni la finanza si attrezza e cambia il format dei servizi

LE NORMATIVE E LA TECNOLOGIA HANNO PRODOTTO RILEVANTI MUTAMENTI NELL'INDUSTRIA DELLA GESTIONE DEL RISPARMIO E LA NORMATIVA IMPONE PRECISI OBBLIGHI CHE CONDIZIONANO I BILANCI DELL'INTERMEDIAZIONE
Mariano Mangia

Roma

Negli ultimi quindici anni, le normative e la tecnologia hanno prodotti rilevanti cambiamenti nell'industria bancaria e in quella dei servizi finanziari, ma se si guarda ai potenziali sviluppi che la tecnologia può offrire, si può dire che siamo ancora in una fase di transizione, il processo di trasformazione non può dirsi ultimato.

In questi anni ci si siamo abituati a prenotare un volo, a comprare un telefono o una crema di bellezza con pochi "click" sul pc di casa o sullo smartphone, facciamo la stessa cosa quando dobbiamo disporre un bonifico o verificare il saldo del conto corrente e ora soprattutto le generazioni più giovani si aspettano di adoperare le stesse modalità per dividere con gli amici la spesa di una cena, per ottenere un prestito o per investire un po' di denaro.

Il quadro normativo

E' cambiato il quadro normativo. Di fronte a un'offerta di strumenti e servizi finanziari sempre più ampia e complessa, è aumentata anche "la dipendenza degli investitori dalle raccomandazioni personalizzate", per usare le parole delle autorità euro-

pee che hanno deciso di considerare la consulenza un vero e proprio servizio di investimento, soggetto ad autorizzazione e a specifiche norme di comportamento. Ora siamo alla seconda versione della direttiva Mifid, sono aumentate le tutele dei risparmiatori e la trasparenza, il promotore finanziario è divenuto consulente finanziario; sono state stabilite nuove regole per le diverse sedi di negoziazione, la normativa disciplina anche la negoziazione algoritmica.

L'industria dei servizi bancari e finanziari si trova così a integrare le nuove tecnologie e a gestire i cambiamenti normativi, in un futuro non lontano dovrà affrontare anche il passaggio generazionale della ricchezza. E' un'industria già sottoposta a un processo di "dimagrimento", cinquemila sportelli bancari in meno dal 2006 ad oggi, le Sim passate da 135 a 69, perfino il numero dei consulenti finanziari si è contratto, e ora si trova ora ad affrontare nuovi concorrenti: sono arrivate le FinTech, le aziende la cui offerta è volta a innovare, grazie alle tecnologie digitali, i servizi tradizionali del mondo bancario o finanziario, e sullo sfondo si intravede la minaccia rappresentata dall'ingresso sul mercato di nuovi operatori non bancari, dai grandi nomi del commercio online alle società leader del settore tecnologico.

Gli effetti di questi cambiamenti sono tanti, si riflettono, in particolare nell'industria dei servizi finanziari, anche sui modelli di business e negli "economics", gli aspetti economici. C'è una pressione sui margini deter-

minata dalla maggiore trasparenza del costo del servizio al cliente imposta dalla normativa e dalla crescita dei prodotti a basso costo come gli Etf. E' probabile che si assisterà a una redistribuzione dei profitti nell'ambito della filiera dell'intermediazione del risparmio: i distributori sembrano avvantaggiati dalla vicinanza al cliente finale, le società di asset management, i produttori, saranno indotti a cercare sempre più economie di scala per compensare il calo delle commissioni.

Il modello

La nuova normativa impone anche un ripensamento del modello di servizio: come viene sottolineato in un rapporto della società di consulenza Deloitte, è diventato più costoso fornire un'offerta personalizzata attraverso i canali tradizionali, il robo-advisor sembra l'alternativa quasi obbligatoria. Il tema riguarda il mercato di massa: la clientela più facoltosa, che è generalmente anche quella con maggiori conoscenze in campo finanziario, è disposta a pagare un compenso per l'attività di consulenza e di supporto che riceve, il nodo che banche e reti dovranno af-

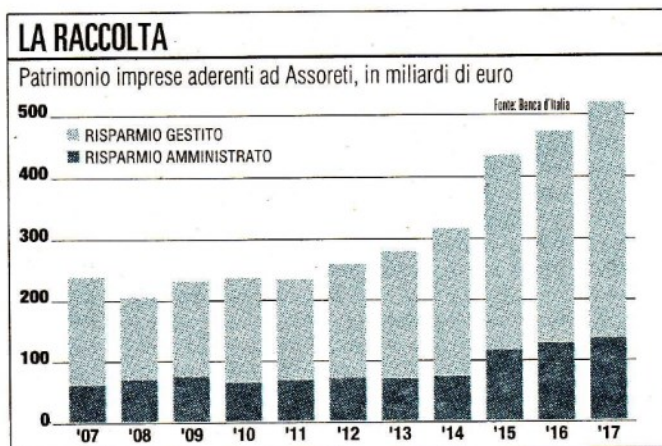
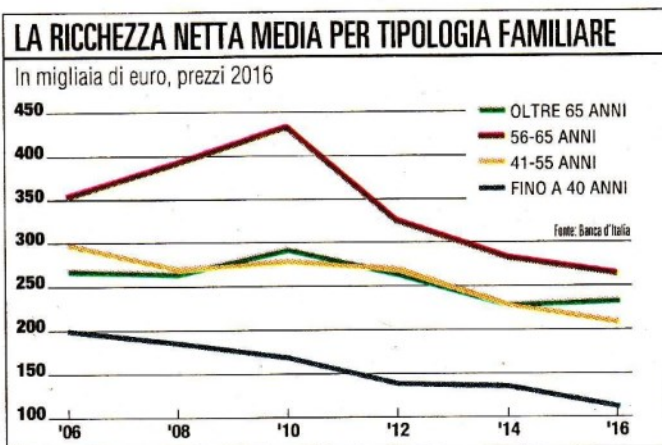
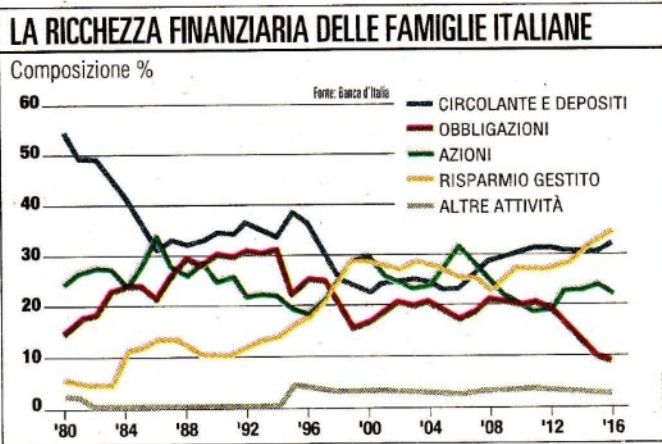


frontare nei prossimi anni riguarda la misura di questo compenso, per quella definita mass-affluent può andare bene il modello di consulenza digitale ibrido. La clientela retail ha minori disponibilità, non minori esigenze: non avrà problemi di passaggio generazionale, ma ha comunque la necessità di mettere soldi da parte per integrare la futura pensione o per comprare casa. Il "cost-to-serve" della clientela retail di un canale tradizionale "fisico" rischia quindi di rivelarsi troppo elevato, gli importi medi delle operazioni sono ridotti, le minori competenze in campo finanziario richiedono un maggiore impegno in termini di tempo e i prodotti previdenziali o i fondi a basso rischio in teoria non "reggono" un carico di commissioni elevato. Ma anche il robo-advisor puro presenta aspetti critici. Come veniva segnalato in un report di Deutsche Bank dello scorso anno, uno dei limiti della consulenza digitalizzata, ad esempio, è rappresentata dalla rigidità dei questionari di profilazione a risposte multiple: molte risposte hanno un carattere fortemente soggettivo, quelle ad esempio relative alla conoscenza degli strumenti finanziari, ma senza l'interazione con un consulente viene soprattutto a mancare la visione d'insieme, la conoscenza diretta della situazione finanziaria e familiare del cliente, barrare la casella "accumulazione a scopo precauzionale" può avere una valenza ben diversa per chi ha una posizione di lavoro a rischio, rispetto a chi vuole semplicemente sentirsi tranquillo di fronte a eventuali spese impreviste.

L'interazione umana

Un affinamento delle procedure di profilazione online, l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale potranno eliminare alcuni dei punti deboli, ma non far fronte all'emotività dell'investitore e la chiave del successo per i servizi di investimento retail sembra ancora risiedere nella capacità di trovare la giusta "dose" di componente umana in un processo digitalizzato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



focus investimenti

[L'ANALISI]

Fintech a prova di ricchi portafogli

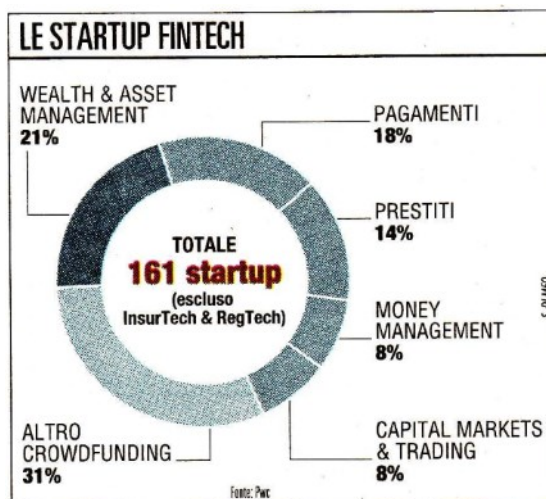
L'EVOLUZIONE DIGITALE SEMBRA AGLI ISTITUTI BANCARI UNA MINACCIA E ANCORA POCHI CI INVESTONO. INTANTO SPUNTANO SPECIALISTI DI SOFTWARE A SUPPORTO DELL'ADEGUAMENTO ALLE PROCEDURE DI CONFORMITÀ

Secondo il Global FinTech Report 2017 della società di consulenza Pwc, l'89% delle banche europee e l'82% di quelle italiane vede nel FinTech una possibile minaccia, in particolare su alcune aree della catena del valore, come quella dei pagamenti, del Robo-Advisoring e del Personal Financial Management. Come combatte questa minaccia il sistema bancario italiano? La soluzione scelta da una parte degli operatori è quella di trasformarla in un'opportunità, avviando partnership o collaborando con queste nuove aziende, che proprio poche non sono, anche nel nostro paese. La mappatura che Pwc propone in un'altra sua analisi condotta congiuntamente con NetConsulting3, indica in poco più di 200 le aziende FinTech operanti in Italia. Tra di esse, oltre alle startup FinTech che innovano servizi finanziari, ci sono anche le RegTech, la cui value proposition è semplificare e automatizzare i processi di adeguamento ai requisiti normativi, e le startup InsurTech che offrono servizi volti a innovare il mondo dei servizi assicurativi e la cui quota sul totale appare in crescita. Le più numerose sono le iniziative legate alle piattaforme di crowdfunding, di raccolta fondi, basate su

meccanismi di remunerazione non "economici", seguite da FinTech che operano nell'ambito del wealth & asset management, specializzate nel robo-advisoring o nell'equity crowdfunding, a seguire ancora quelle che offrono soluzioni nell'ambito dei pagamenti, ritenuto il comparto più maturo della catena del valore del FinTech.

Un'altra indagine, promossa dalla Banca d'Italia, segnala invece come, a fronte di un numero relativamente elevato di iniziative, il livello degli investimenti in FinTech degli intermediari italiani sia più contenuto rispetto a quello di altri paesi europei. Le ragioni, secondo i curatori dell'indagine, sono diverse e vanno dai problemi di sicurezza informatica alla complessità della integrazione con le infrastrutture informatiche già esistenti, alle difficoltà nell'adeguare assetti organizzativi e processi operativi consolidati. «Tutti questi fattori - si legge nel rapporto - accrescono significativamente la spesa necessaria per realizzare investimenti di per sé già molto onerosi e insufficientemente bilanciati da un flusso di ricavi attesi stabili e consistenti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



economia
italiana

**Pa digitale
primi effetti
dalle fatture
un miliardo
di risparmi**

Andrea Frollà
a pagina 20

Pa, dalle fatture un miliardo di risparmi la sfida digitale inizia a dare i suoi frutti

**TUTTI I NUMERI DEL
RAPPORTO DELL'AGID:
GLI ULTIMI TRE ANNI HANNO
VISTO UNA CONSISTENTE
ACCELERAZIONE
DEI PROCESSI DI
TRASFORMAZIONE
DELL'APPARATO
BUROCRATICO DELLE
AMMINISTRAZIONI**

Andrea Frollà

Roma

Oltre 2,5 milioni di identità digitali in crescita media di 100mila unità al mese, quasi 17mila amministrazioni e 436 prestatori di pagamenti inseriti nel circuito PagoPA, 2 milioni e 648mila fatture elettroniche mensili verso la PA per un risparmio annuo di 1 miliardo. E poi le linee guida per il design dei siti web delle PA, l'impegno per garantire l'interoperabilità delle amministrazioni, il rafforzamento della cybersecurity degli enti, la valorizzazione degli open data, il censimento cloud del settore pubblico e la task force sull'intelligenza artificiale a misura di cittadino. Si presenta così, come un tagliando ricco di numeri e progetti, il resoconto triennale elaborato dall'Agenzia per l'Italia digitale che sarà reso noto nei prossimi giorni.

L'accelerazione

Il rapporto, pubblicato in anteprima da *Affari&Finanza*, racchiude tutti i numeri aggiornati dei progetti di trasformazione digitale dell'Italia ereditati e avviati dall'Agenzia guidata da Antonio Samaritani. E rappresenta uno dei dossier più delicati che i futuri governi, e soprattutto i futuri ministri della Pubblica amministrazione, saranno chiamati a fronteggiare nei prossimi anni. Gli ultimi tre anni vissuti dall'Agenzia, a

cui spetta il coordinamento e l'indirizzo di spesa dei 4,6 miliardi di euro di fondi strutturali della programmazione 2014-2020 per l'attuazione dell'Agenda Digitale, sono stati scanditi dall'accelerazione di progetti già avviati e dal lancio di progetti nuovi: e-fattura, PagoPA, competenze digitali, Spid e altri. Iniziative animate dai cinque ragni d'azione delineati dal corso Samaritani, avviato a giugno 2015 e in scadenza di mandato: semplificare lo sviluppo e l'utilizzo dei servizi digitali, realizzare le piattaforme per lo sviluppo di servizi per cittadini e imprese, rendere più efficienti e sicure le infrastrutture fisiche nazionali, elevare il livello di consapevolezza e il contrasto delle minacce informatiche e saldare la strategia nazionale con le strategie territoriali.

La logica seguita dall'Agenzia nel triennio oggetto di bilancio è stata una logica di sistema. Lo dimostrano gli sviluppi generali: nel 2015 sono state individuate le priorità di valorizzazione dell'Agenda Digitale italiana, nel 2016 è stato creato un modello evolutivo dell'IT italiano, nel 2017 è stato lanciato il Piano triennale per l'informatica nella PA. E ora quasi tutto si gioca sull'accelerazione delle varie iniziative.

Per avere un quadro chiaro è però necessario scendere nel dettaglio. Uno dei progetti di nuova fattura è lo Spid, il Sistema pubblico di identità digitale che è stato oggetto di critiche soprattutto per il ritardo di adesione delle PA. Allo stato attuale, rileva l'Agid, risultano attive sulla piattaforma 487 tipologie di servizi forniti da circa 5mila PA (25% del totale) e oltre 2,5 milioni di cittadini digitali muniti del pin unico digitale. In

crescita sono sia le domande degli utenti (+23% ogni mese, circa 100mila unità), sia i provider abilitati, passati da tre a otto dal 2015 a oggi. Tra le categorie principali rientrano attualmente: Anagrafe, Inail, Inps, servizi di pagamento, tasse e tributi, certificazione e autocertificazione.

Il numero di transazioni

Ereditato è invece il progetto PagoPA, la piattaforma per i pagamenti alla Pubblica amministrazione di Tari, tasse universitarie, mense, multi, bollo auto e altri tributi. In questo caso i numeri parlano da soli: le 150mila transazioni gestite dal sistema dal 2013 al 2015 rimpiccioliscono di fronte ai 3,5 milioni di operazioni registrate nel solo primo quadrimestre 2018. Merito, spiega l'Agid, dell'aumento delle PA aderenti (da 10mila a oltre 16.800 negli ultimi tre anni) e degli operatori di pagamento abilitati (da 67 a 436). Ereditato dalla gestione Samaritani è pure il dossier della fatturazione elettronica, seppur per pochi mesi. L'obbligo di emissione digitale verso le PA, poi esteso anche ai privati con adeguamento previsto entro il 2019, è infatti scattato a marzo 2015. Da allora è partita una vera e propria corsa, capace di collocare oggi il nostro Paese al 5° posto in Europa per diffusione: in tre anni le fatture



elettroniche ricevute mensilmente dal sistema d'interscambio sono più che quintuplicate, passando da 490mila a 2,7 milioni. La percentuale di e-fatture scartate dal sistema di interscambio si è ridotta (dal 18 al 3%) ed è stato raggiunto un risparmio annuo stimato in un miliardo (17 euro a fattura).

L'attività dell'Agid non si è però limitata al trio identità-fatturazione-pagamenti. Non a caso oltre la metà del resoconto triennale è occupato da altre iniziative. Di questo gruppo fa parte il lavoro sulla cybersecurity e in particolare il consolidamento del Cert PA: l'unità di supporto alla PA nella prevenzione e nella risposta agli attacchi informatici ha ricevuto oltre 1.540 segnalazioni dal 2015 ad oggi, passando da 25 a 56 alert mensili.

La task force

C'è poi l'impegno in materia

di intelligenza artificiale, che spazia dal lancio del "Libro bianco sull'Intelligenza Artificiale al servizio del cittadino" alla guida della task force formata da 30 esperti italiani. E ancora le iniziative in tema di open data (20.387 dataset pubblicati e 387 PA coinvolte), design dei siti web (i portali "allineati" alle linee guida coprono attualmente circa 25 milioni di persone, +16% rispetto al 2017) e cloud data center (il censimento infrastrutturale del settore pubblico è in dirittura d'arrivo).

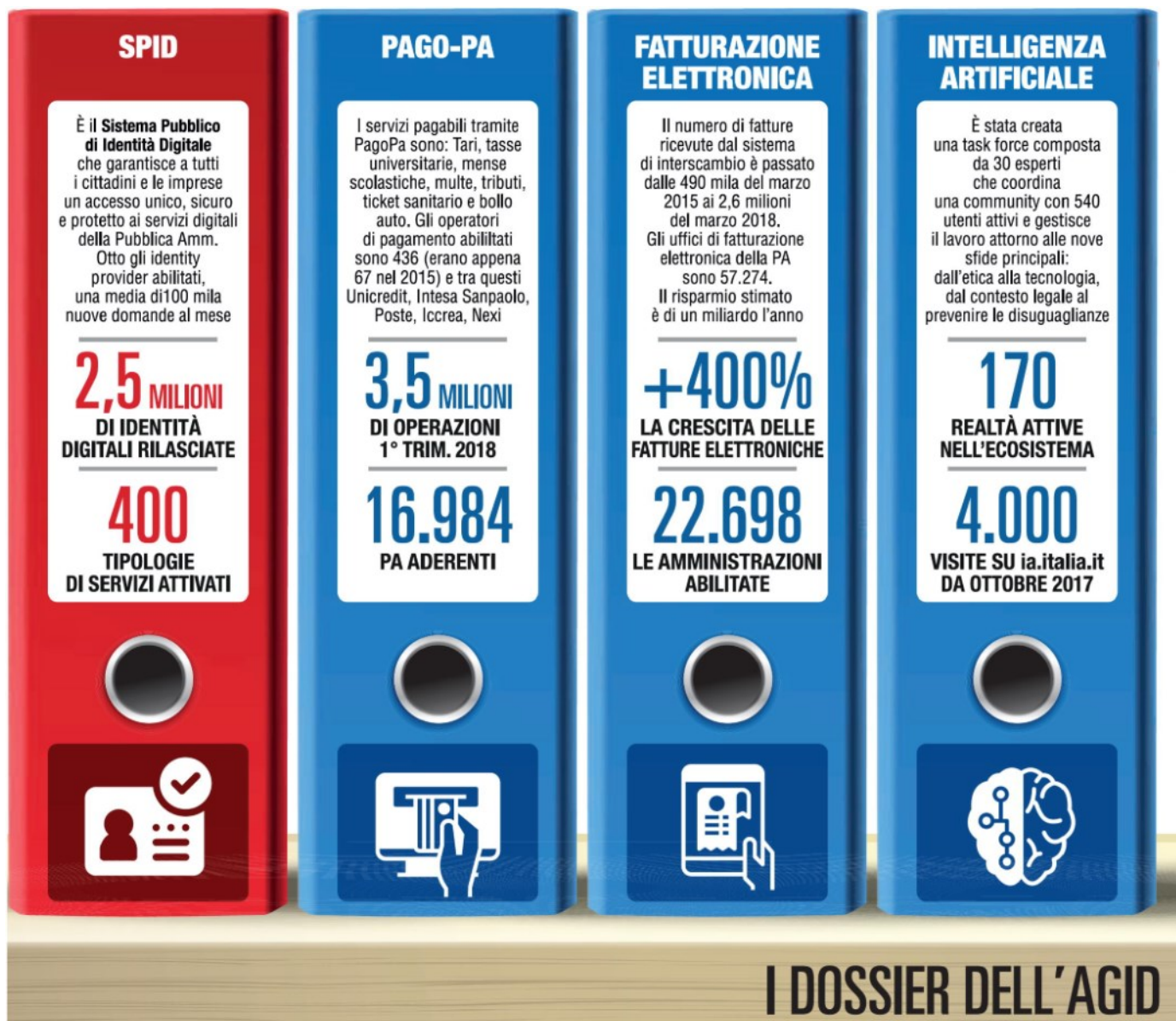
Ultimo, ma non meno importante, è l'ambito delle competenze digitali su cui l'Agid ha cambiato rotta nel corso degli anni, aggiungendo agli eventi di sensibilizzazione un'azione più mirata per definire il fabbisogno delle professionalità.

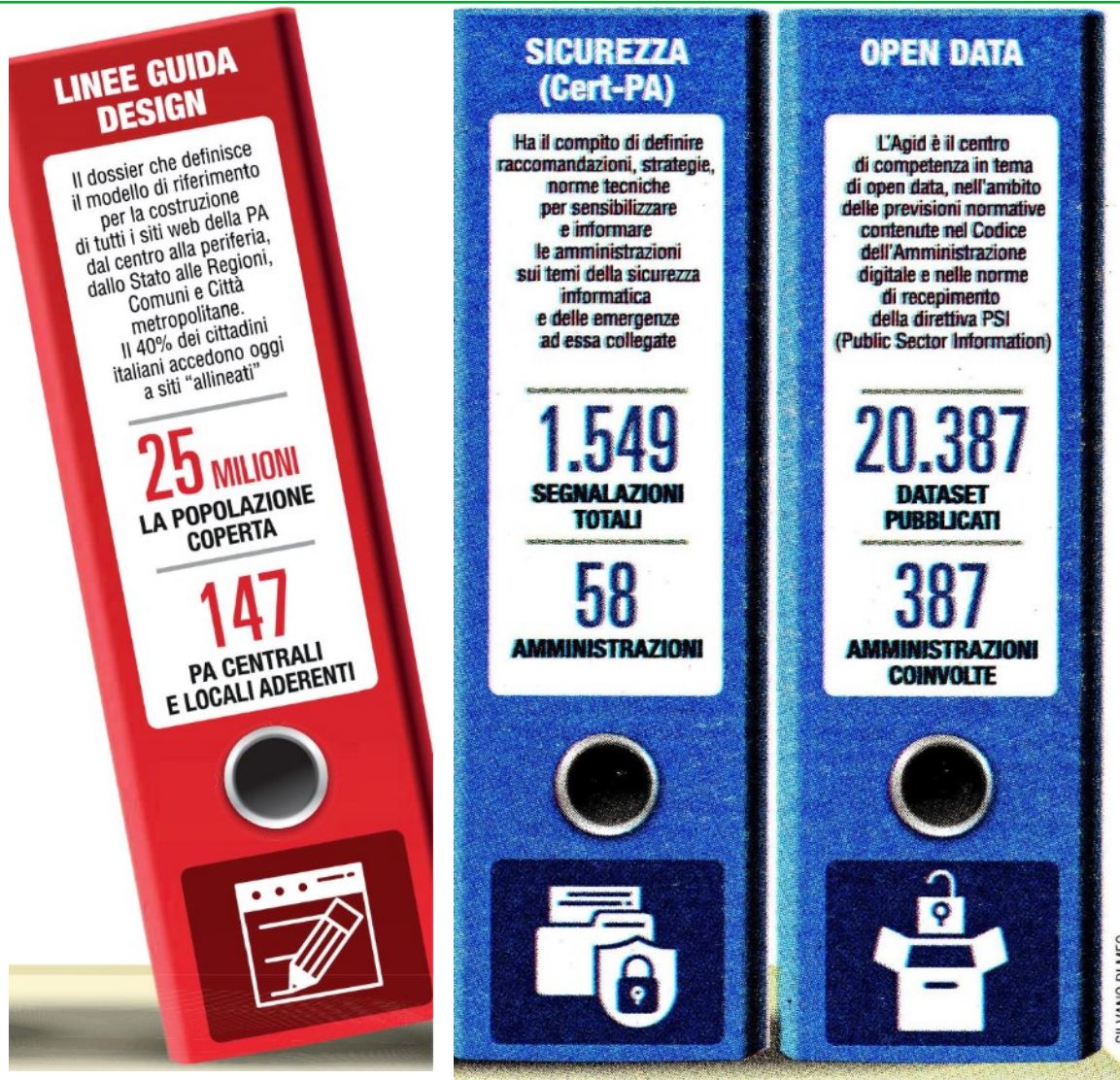
E non poteva probabilmente essere altrimenti vista l'urgenza e la delicatezza del tema.

Anche la nuova edizione 2018 del Digital and economy society index (Desi) elaborato della Commissione Europea, non esita a definirlo come la vera priorità del futuro digitale italiano. La classifica digitale europea ci vede anche quest'anno inchiodati al 25° posto tra i 28 Stati membri. Il miglioramento registrato nel complesso dall'Unione Europea, dovuto in particolare all'integrazione delle tecnologie e ai servizi pubblici digitali, non è dunque bastato a scalare posizioni. Colpa anche e soprattutto del pesante ritardo che scontiamo sul fronte del capitale umano.

In Italia, rileva Bruxelles, non esiste una strategia globale dedicata alle competenze digitali e questo penalizza quei settori della popolazione, come gli anziani e le persone inattive, che non vengono fatti oggetto di altre iniziative in materia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





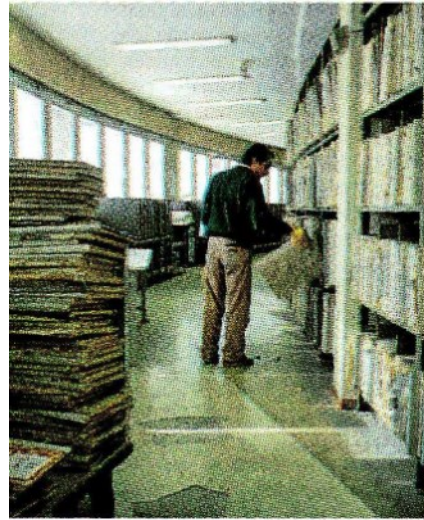
648

MILA

Sono le fatture elettroniche emesse ogni mese verso la Pubblica Amministrazione. Contemporaneamente il tasso di annullamenti a causa di errori nella compilazione è sceso dal 18% del 2015 ad appena il 3% del 2018



Sportelli per pagamenti di pratiche amministrative, ma le transazioni online crescono: sono aumentate del 200% nel primo trimestre 2018



L'interno di un ministero:
immagine simbolo
della burocrazia
amministrativa italiana

Aziende in digitale - La trasformazione digitale è in chiaroscuro: le imprese sono più consapevoli, ma impreparate

Tomasichio a pag. 6

Lo scenario delineato dalla ricerca di Talent Garden, Cisco Italia, Enel, Intesa Sanpaolo

Digitalizzazione ancora lontana

Imprese più consapevoli (pmi in testa), ma impreparate

Pagina a cura
DI ROXY TOMASICHIO

La trasformazione digitale delle aziende italiane è un processo ancora in chiaroscuro. Da un lato, gli imprenditori sono sempre più consapevoli dell'importanza di questa evoluzione, ma, dall'altro lato, lentezze imprenditoriali e manageriali rappresentano un blocco ancora troppo forte. Sulla scia del salto generazionale che vede i «nativi digitali» nel mondo del lavoro, c'è più consapevolezza, è vero. Ma c'è anche tanta confusione su cosa sia la «digital transformation» (la trasformazione digitale, appunto), e ciò si traduce nella difficoltà ad avviare i processi di cambiamento necessari. Tra le ragioni principali, c'è la mancanza di conoscenza approfondita di tutti gli aspetti che compongono la trasformazione digitale stessa e di quali figure siano effettivamente necessarie. Ma i primi cenni di schiarita arrivano proprio dalle imprese più giovani e più piccole: nelle pmi la digitalizzazione vive un momento di particolare vitalità, ma è altrettanto evidente che è necessario un ulteriore impegno su tecnologie all'avanguardia, su cui è necessario investire con continuità, e sulle nuove figure professionali. Passando dalle parole ai numeri, sull'86% delle aziende che nel 2017 ha investito una percentuale del proprio fatturato in trasformazione digitale, il 38% ha investito tra l'1 e il 10%, il 18% tra il 10 e il 20%, l'11% tra il 20 e il 30% e solo il 6% tra il 30 e il 40% del proprio fatturato. Sono le aziende più giovani, il 53% del campione intervistato, a investire una percentuale più alta del loro fatturato in digital transfor-

mation, rispetto al 47% delle pmi presenti sul mercato da più di 25 anni.

A tratteggiare questo scenario è la seconda edizione della ricerca nazionale sullo stato di digitalizzazione del paese, svolta su oltre 500 aziende con un fatturato non superiore ai 50 milioni di euro e realizzata dalla Scuola dell'Innovazione di Talent Garden, Cisco Italia, Enel e Intesa Sanpaolo, con il supporto dei ricercatori del Master in Digital Transformation per il Made in Italy, pensato per formare consulenti in grado di accompagnare le aziende verso il digitale e l'industria 4.0.

Luci e ombre. Il 67% delle aziende italiane ritiene che l'innovazione rappresenti un vantaggio competitivo, per il 49% impatta invece sull'aumento della produttività. A seguire, secondo il 48% sul miglioramento della qualità percepita dei clienti e per il 47% sulla qualità interna del lavoro. Ma cosa si intende per trasformazione digitale? Stando alla maggioranza delle imprese, si tratta di quel processo di evoluzione che influenza la progettazione dei modelli di business (67%) e lo sviluppo di una strategia digitale (53%). Risolto della medaglia: il cambiamento organizzativo si limita all'ambito della comunicazione ed è affidato a professionisti appartenenti al marketing (63%) e non a figure specifiche come il digital officer. Un dato che sembra sottolineare quanto sul fronte della formazione del personale ci sia ancora da fare, nonostante il 54% degli intervistati ne riconosca l'alto valore: dai questionari si riscontra infatti, che l'ostacolo maggiore all'evoluzione digitale delle organizzazioni, sia

la mancanza di competenze (43%). A conferma di questa contraddizione, il dato che vede, quale principale figura inserita in organico in tempi recenti, quella del digital marketing specialist (30%). In alternativa, le aziende (il 26%) non si rivolgono ad alcuna figura specifica. Chi si occupa dei dati in azienda, allora? Il 22% raccoglie dati senza analizzarli e il 36% non li raccoglie affatto. Solo il 16% li analizza e il 23% li pone come base strategica delle proprie considerazioni.

Gli ostacoli a una vera propria rivoluzione digitale arrivano, secondo la ricerca, dalla mancanza di competenze specifiche (43%). Proprio su questo aspetto, il 54% riconosce il valore della formazione, mentre il 46% ne fa molto poca o nulla.

Tra le aree di miglioramento, quella destinata agli incentivi: nonostante l'86% abbia investito in digital transformation, la maggior parte (67%) non conosce tali incentivi o non ne ha utilizzati. Il resto (33%) ha utilizzato tali incentivi in maniera abbastanza equilibrata, tra fondi e bandi (16%), voucher digitali (14%), bonus per R&S (13%) e incentivi fiscali (9%). Chi ha usufruito degli incentivi, lo ha fatto, per la maggior parte (20%), grazie a ricerca autonoma, altrimenti (21%) grazie a consulenti o commercialisti; il 14% attraverso eventi o co-

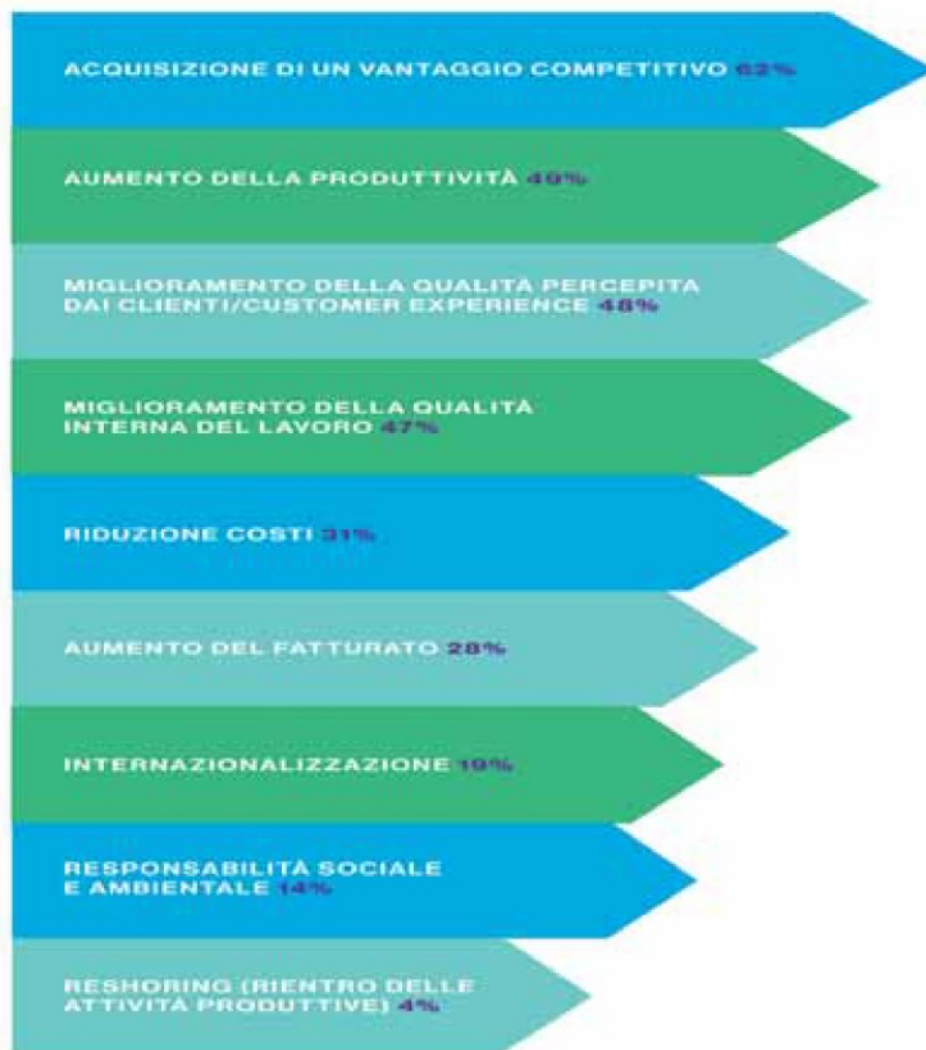


municazioni istituzionali, un altro 14% attraverso il web grazie all'advertising su social media e blog, forum e community e l'11% grazie ad articoli su quotidiani o periodici.

Per quanto riguarda le tecnologie innovative che le aziende hanno intenzione di adottare nei prossimi tre anni, si rileva che oltre un quarto del campione è interessato alle applicazioni dell'Internet of Things (IoT), della blockchain, del cloud computing, del machine learning, della messaggistica istantanea e del Crm. In termini assoluti, il cloud computing e l'IoT, rispettivamente con il 35 e il 33%, guidano la classifica delle tecnologie digitali più interessanti.

—© Riproduzione riservata—

L'innovazione impatta maggiormente su



Che cos'è la digital transformation?



[L'INTERVISTA]

Samaritani: "Così si è creato un percorso condiviso"

IL DIRETTORE GENERALE DELL'AGID STILA IL BILANCIO DEL SUO MANDATO TRIENNALE CHE SCADRÀ NEI PROSSIMI GIORNI. "CI SONO ANCORA ALCUNI RITARDI, MA NON SONO CRITICI E SONO SOTTO CONTROLLO"

Roma

«Siamo riusciti a creare un'identità comune e la trasformazione digitale del Paese e dei suoi rapporti con cittadini e imprese è inquadrata finalmente in un percorso condiviso e strategico. Ora è però fondamentale che le PA più strutturate aiutino le amministrazioni più piccole in una logica di aggregazione, innescando una contaminazione delle best practice». A delineare così il principale risultato raggiunto dall'Agenzia per l'Italia digitale durante l'ultimo triennio e la sfida più importante che la attende negli anni a venire è Antonio Samaritani.

Il direttore generale dell'Agenzia ha sempre battuto sulla necessità di un approccio "asimmetrico" all'innovazione da parte della PA, basato sull'esecuzione nel breve termine e sulla progettualità nel lungo periodo. E non è un caso che emerga spesso dalle sue parole l'impronta di sistema che l'ex responsabile Ict della Regione Lombardia ha tentato di dare all'Agid con la sua entrata in carica nel giugno 2015. Da quella data sul tavolo dell'Agenzia creata nel 2012 dal governo Monti per dare una scossa digitale all'Italia ne sono passati di dossier: Spid, cybersecurity, PagoPA, fatturazione elettronica, open data, competenze digitali e altro ancora. Sfide affrontate con una strategia di cui Samaritani, commentando il resoconto triennale pubblicato da *Affari&Finanza*, rivendica oggi con orgoglio i risultati. Ammettendo senza timori le dif-

ficoltà incontrate e qualche rimpianto, ma tenendo lo sguardo proiettato sul futuro. «Le PA stanno iniziando a parlare la stessa lingua e questo aiuta a viaggiare sullo stesso binario e nella stessa direzione. Merito anche del dialogo forte e continuo con i nostri stakeholder: governo, politica e mercato», sintetizza Samaritani.

Difficile non far partire il bilancio dal Piano triennale per l'informatica nella PA, che ha proposto un nuovo modello di gestione e utilizzo delle tecnologie innovative nel settore pubblico: «Rileviamo alcuni ritardi nell'allineamento agli standard ma non critici. L'80% delle azioni in programma sono eseguite o in esecuzione quindi, data l'ampiezza del piano, direi che siamo a buon punto. Tra i successi più importanti il numero uno dell'Agid colloca anche la fatturazione elettronica ("ormai è a regime") e PagoPA, il sistema per i pagamenti verso la PA. Un "sistema win-win" che, spiega Samaritani, trae la sua forza dal coinvolgimento massiccio degli operatori e dalla volontà di "ricreare in un marketplace pubblico le stesse condizioni del mercato reale, ribaltando la logica della convenzione". Mentre recente è l'impegno in ambito data center e cloud: «Stiamo completando il censimento della PA italiana - rivela - Sono dati che ci aiuteranno a liberare risorse per l'innovazione. Contiamo di ridurre la voce di gestione delle infrastrutture che pesa per l'80% sulla spesa pubblica Ict».

Dibattuto è invece lo stato dell'arte del Sistema pubblico d'identità digitale (Spid), altro cavallo di battaglia dell'ultimo triennio: «Alcuni progetti hanno dato una spinta notevole, dal Bonus per i 18enni alla Carta del docente. Ma i 2,5 milioni di utenti vanno ormai ben oltre e infatti i servizi più utilizzati sono quelli

dell'Inps, quelli comunali e altri - puntualizza Samaritani - Avremmo comunque potuto fare di più. Penso a una comunicazione più massiva, in particolare dei vantaggi dello Spid rispetto agli altri metodi di autenticazione. Ci stiamo comunque lavorando, novità arriveranno». Resta il nodo della lenta adesione delle PA: «Siamo al 25% a quota 5mila quindi indietro rispetto al numero totale di PA, ma a bordo ci sono quelle che offrono i servizi digitali di maggior interesse. Ad esempio, un cittadino di Milano tra Comune, Regione ed enti nazionali come Inps, Inail e altri ha quasi la totalità dei servizi utili accessibili via Spid. Vero è che se ci spostiamo altrove si trovano situazioni limitate. Dobbiamo evitare che ci siano cittadini digitali di serie A e serie B».

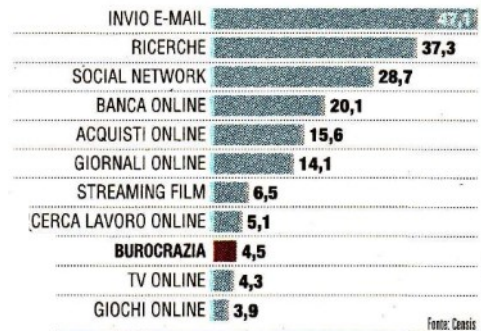
Nel resoconto triennale figurano anche la sicurezza, i dati pubblici e le competenze digitali. L'ultima novità riguarda però una sfida più ampia: la governance dei territori. L'idea è che le PA più strutturate supportino le PA più piccole per favorire l'aggregazione, svolgendo una o più delle tre funzioni immaginate: seminare conoscenza sul territorio, supportare i processi amministrativi o fungere da hub tecnologico. Resta però da vedere se l'attuale numero uno avrà il tempo di declinare anche questo progetto: il suo mandato scadrà il 9 giugno e l'incertezza politica rende il copione tutto da scrivere. In ogni caso, chiosa Samaritani dribblando il tema nomina, l'Agenzia per l'Italia digitale sarà sempre più protagonista: «L'Agid ha conquistato compiti, responsabilità e obiettivi sempre più importanti. Ed è importante aumentare la consapevolezza della centralità che l'Agenzia ha per il futuro digitale del Paese». (a.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LE ATTIVITÀ DEGLI ITALIANI IN RETE

Valori in %, possibile più risposte



Qui sotto,
il direttore
generale
uscente
dell'Agid
**Antonio
Samaritani**

Gdpr: privacy e marketing 4.0 e-commerce più sicuro per le Pmi

L'AD DI DIGITOUCH, AZIENDA EMERGENTE ITALIANA DEL SETTORE, SPIEGA COME LA FORTE ATTENZIONE SULLE NUOVE REGOLE UE SUI DATI PERSONALI SIA STATA UNA SPINTA A METTERE I TEMI DEL DIGITALE AL CENTRO DELLE STRATEGIE DELLE IMPRESE

Stefano Carli

«L'entrata in vigore del Gdpr, la nuova normativa europea sul trattamento dei dati personali? Indubbiamente all'inizio è stata un problema, poi siamo riusciti a trasformarla in un'opportunità», Paolo Mardegan è l'ad di Digitouch, giovane azienda - è nata nel 2007 - che opera nel "martech", la nuova frontiera del marketing 4.0: non è solo una questione di digitalizzazione dei procedimenti, ma di sfruttare a fondo tutte le potenzialità dei dati per la creazione di strategie di mercato più efficaci. Data analytics e data intelligence. Che cosa significa, in sostanza?: «Noi come Digitouch ci occupiamo prevalentemente di integrare piattaforme retail digitali e fisiche, non per esclusione di altri comparti, ma perché è da qui che ci vendono le maggiori richieste, da una platea di medie e piccole imprese soprattutto: perché quelle grandi hanno i mezzi per sviluppare da soli dei progetti, e quelle troppo piccole non sono in grado di sostenerne i costi - spiega Mardegan - Quello che facciamo è disegnare il profilo di uso delle piattaforme in base alle esigenze delle aziende per creare delle comunicazioni mirate verso i potenziali clienti: sappiamo se l'oggetto della comunicazione

è un uomo o una donna, se ha appena comprato un tv piuttosto che una lavatrice e sulla base di questi profili formuliamo possibili nuove offerte».

Come per il "native advertising" le forma di pubblicità che nascono direttamente dai nuovi strumenti messi a disposizione del mercato dalla Rete e dall'analisi dei dati e dei profili, il martech ha un trend di crescita rilevante: è un mercato che a livello europeo viene stimato in 4,2 miliardi di euro, quasi il doppio della pubblicità digitale. E, come per la pubblicità digitale, le dimensioni del mercato italiano sono indietro rispetto al resto d'Europa. «E' la ragione per cui ci siamo quotati all'Aim - continua Mardegan - per ottenere le risorse per sfruttare queste potenzialità di crescita. Cosa che abbiamo fatto negli ultimi tre anni, ossia dopo la quotazione, giocando da polo aggregatore nel settore: abbiamo infatti concluso 5 acquisizioni, cosa che ci ha permesso di crescere sia di dimensioni, dai 20 dipendenti originari agli oltre 100 di oggi, e anche di giro d'affari, dai 15 pre quotazione agli attuali 27,5».

In questo quadro di mercato l'appuntamento con le nuove norme del Gdpr hanno avuto un effetto paradossalmente positivo. Gli scandali e le polemiche sull'utilizzo fraudolento dei dati personali che hanno coinvolto anche Facebook hanno dato molto rilievo alle nuove norme europee sulla privacy e hanno creato un clima di attenzione da parte delle aziende. «Sono state la dimostrazione che il digitale è un fenomeno complesso ma centra-

le e strategico per le imprese - afferma Mardegan - Certo, ci siamo arrivati sempre un po' "all'italiana", ossia con quello spirito emergenziale che ci fa affrontare i problemi solo quando siamo vicini alla data ultima possibile. Ma comunque il messaggio è passato e ora possiamo dire che il digitale è entrato a far parte a tutti gli effetti dell'agenda delle imprese italiane, magari ancora nel secondo foglio, ma intanto c'è». Insomma, non c'è ancora sufficiente coscienza che la digitalizzazione sia una questione di core business e non solo un fattore tecnologico, ma comunque è un altro passo avanti. E l'universo del retail si trova in questa fase in prima linea: sotto scacco dell'avanzata dell'e-commerce, può però usufruire anch'esso dei nuovi strumenti del digitale. «Il consumatore cliente è unico, sia che compri online sia che vada nei negozi fisici - chiosa Mardegan - Per le imprese del retail è indifferente dove lo si acquisisce. E quello che noi facciamo è "allenarle" a parlare con i clienti in modo corretto e sicuro». Un allenamento che Digitouch ha iniziato a sviluppare con imprese più strutturate, da Unieuro a Decathlon, da Ikea a Mediaworld, ma anche con imprese del settore bancario, da Ubi a Nexi ad American Express, fino alle utility. Dal punto di vista dimensionale, uno zoccolo duro di un centinaio di medie imprese da cui la società tra i due terzi del suo fatturato. Ora la scommessa è di far crescere la domanda da parte delle piccole, che oggi valgono circa il 15% dei ricavi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Paolo Mardegan
ad di Digitouch



Viaggi fai da te? No, in agenzia 4.0

Tra le mete l'Italia fa il pieno. La filiera della distribuzione prova a uscire dalla crisi e trova una via ibrida per fidelizzare il cliente digitale

Il Mediterraneo piace ai grandi player: gli ex villaggi Valtur, ad aprile, hanno trovato nuovi proprietari

di **Francesca Gambarini**

Estate 2018: più italiani con le valigie in mano. E un numero maggiore rispetto al passato le avrà fatte dopo aver prenotato in agenzia. Le buone notizie sono quindi due: gli anni neri dei viaggi, affossati dalla crisi del 2008, sembrano alle spalle. E tornano in partita anche le agenzie, che tanto avevano sofferto il ciclone del «fai da te sul web» e del low cost.

Secondo Gfk, che ha sentito un campione di agenzie tradizionali, le vendite del turismo organizzato in Italia crescono del 4%, in ripresa sul 2016 (-1%). Un trend che gli operatori giudicano positivo, e che si conferma anche nei primi mesi del 2018: il mercato segna un incremento del 4% nel primo quadrimestre. È una crescita ulteriore rispetto a un periodo già positivo: nello stesso segmento del 2017, il comparto si muoveva introno al più 12%.

Da un lato, si vendono bene le destinazioni italiane. Sulle quali gli operatori stanno tornando a investire: le nuove aperture di villaggi quest'anno si concentrano sulle spiagge della Penisola, dalla Puglia alla Calabria, alle Isole. C'è poi la partita degli ex villaggi

Valtur, che, finiti sul mercato ad aprile, non hanno trovato difficoltà a venire ricollocati: per esempio il Tanka è finito ad Alpitour, Ostuni a Th Resorts.

Revival

Dopo il mare italiano, l'altro nome che sembra tornare è l'Egitto. La destinazione che in passato aveva visto gli italiani primeggiare in quanto a presenze (fino a un milione l'anno, davanti ai russi), era precipitata nel dimenticatoio per «colpa» delle incertezze geopolitiche prima e degli attentati poi. Ora il Mar Rosso mostra segni di ripresa, insieme a Marocco e Tunisia, questi con numeri più piccoli.

Per recuperare prima e coltivare poi un nuovo rapporto con il viaggiatore, le agenzie hanno dovuto cambiare pelle, provando — per esempio con un marketing diffuso fra online e offline — a rispondere più in fretta ai nuovi bisogni del turista.

Lo stesso che oggi, quando arriva al bancone dell'agente, magari lo fa con uno smartphone in mano (l'89% di chi lo possiede, secondo dati Doxa, usa il device in negozio), per chiedere conferme o cercando un'alternativa a una proposta visualizzata, da casa, sul web. «Il potenziale turista e viaggiatore si muove sempre di più tra online e offline — spiega Andrea Lamperti, ricercatore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, che avrà una prossima edizione a ottobre al TTG Incontri di Rimini —. Il digitale (nel 2017 gli acquisti in Rete per il turismo hanno toccato gli

11,2 miliardi di euro, il 20% del mercato *travel* complessivo, in crescita del 9%, ndr) pervade ormai ogni fase della vacanza, dalla prenotazione al post viaggio, ma l'agenzia non è esclusa dal processo, anzi è un punto di contatto centrale. Come? Per esempio, il cliente ha «visto» qualcosa sul web, ma poi lo compra in agenzia perché si fida di più». Accade nell'87% dei casi quando una prenotazione viene fatta durante un viaggio, ma anche nell'83% delle ricerche di ispirazione per una meta.

«Ormai l'offerta online è infinita — rimarca Lamperti —. Chi è così informato da sapere come orientarsi quando si muove verso una destinazione sconosciuta? Il risparmio del tempo garantito da una prenotazione in agenzia sta assolutamente crescendo».

Agenzia dove, però, il digitale è già entrato, e in varie forme: l'88% dei punti vendita ha introdotto almeno un'innovazione negli ultimi due anni, dice l'Osservatorio. «L'uso di strumenti 2.0 per la promozione e il customer care ha effetti misurabili sul fatturato — spiega Lamperti — che cresce in maniera maggiore in quelle agenzie che hanno investito nella gestione del cliente». In questi anni di trasformazione, oltre a potenziare il legame di fiducia esclusivo tra agente e cliente, le agenzie hanno capito che la capacità di fornire assistenza a 360° e 24 ore su 24 sarà una delle chiavi di successo. «Le altre sfide sono la comunicazione e la gestione dei dati, che devono diventare opportunità per trovare clienti e fornire spunti, pre, durante e post viaggio», sintetizza il ricercatore.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

In vacanza online...

Gli italiani usano Internet per:



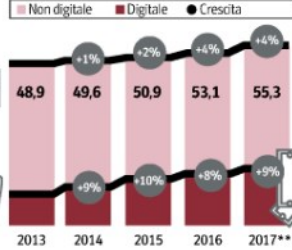
... ma anche «offline»

Le attività svolte in agenzia



Crescita doppia

Il valore del mercato dei viaggi italiani, miliardi di euro



Come si cambia

Così hanno affrontato le trasformazioni del mercato le agenzie di viaggio tradizionali negli ultimi due anni



La strategia del network

Gattinoni: pacchetti esperienziali e garanzie
«Così stuzzichiamo i Millennial»

La chiama la «legge contadina»: prima coltivare, poi raccogliere i frutti. Senza stress, quando la terra è pronta. Franco Gattinoni segue questa filosofia da 35 anni, quando, da fattorino di un'agenzia di viaggi, si è messo in proprio e ha fondato quello che oggi è un gruppo impegnato nel turismo, business travel, eventi e comunicazione, con 30 agenzie di proprietà e 870 agenzie affiliate (con il brand Gattinoni Mondo di Vacanze), oltre 300 dipendenti e 246,5 milioni di euro di fatturato, in crescita a doppia cifra (+20% sul 2016; le agenzie di viaggio da sole fanno +24%).

Seminare e poi raccogliere, per la holding Gattinoni, ha significato resistere durante la crisi, investendo su due fronti: digitalizzazione e personalizzazione e, da quest'anno, sulla valorizzazione del brand. Insieme alla nuova sede a Milano e alla riorganizzazione manageriale, sono questi i «semi» che hanno portato a invertire la rotta, un trend che è appena iniziato: «Il 2018 sarà il primo di cinque anni di crescita, almeno del 15% l'anno», è sicuro Gattinoni, che la scorsa settimana, alla convention annuale, ha presentato a un parterre di 400 agenzie obiettivi e strategie.

Partendo da due considerazioni: chi viaggia sta tornando in agenzia e la tecnologia non è un nemico, anzi aiuta ad amplificare la qualità e la quantità dei servizi per assecondare o anticipare il cliente. «Le persone riconoscono che in Rete non c'è tutto — ha detto Gattinoni all'*Economia* —. E che risparmiare denaro e tempo affidandosi al web spesso si rivela un'illusione. Noi studiamo l'offerta online e sappiamo che, per esempio, le famiglie si trovano in difficoltà, perché non hanno offerte a loro dedicate. Anche i Millennial hanno capito che spesso prenotare un volo con una low cost è rischioso, nel caso di un inconveniente non si hanno sicurezze, mentre le agenzie offrono assistenza, garanzie e riprotezioni avvalendosi di partner affidabili, oltre al fatto di disporre, di un fondo di garanzia a tutela in caso di insolvenze o fallimenti dell'agenzia».

Segmentare l'offerta e puntare alla massima assistenza, incrociando presenza offline con quella online sono le linee guida del gruppo. Che lavora su tre proposte: Selected, pacchetti con accordi

preferenziali con tour operator, Travel Experience, viaggi «esperienziali» *tailor made*, e DPack, piattaforma web con prodotti e servizi *mass market* a disposizione degli agenti, per costruire pacchetti o prenotare servizi e, da quest'anno, tour, assicurazioni e visti.

«Velocità e controllo di tutte le fasi ci danno un vantaggio competitivo — prosegue il manager —. Stiamo anche lavorando a un'app per la gestione in tempo reale delle relazioni con i clienti durante e dopo il viaggio». L'innovazione non è solo nei mezzi, ma anche nei contenuti: «Nei viaggi di nozze, che vanno sempre bene, abbiamo introdotto per primi la lista per le unioni civili».

Il legame con le agenzie e col territorio rimane stretto. «L'obiettivo importante da quest'anno è rafforzare e valorizzare la presenza del brand per il consumatore finale», dice il manager. Da luglio infatti le vetrine del network si rifanno il look, mentre oggi nasce Radio Gattinoni, con palinsesto ad hoc per gli store, notiziari, rubriche e premi sia per i clienti che per gli agenti. «Perché il capitale umano è fondamentale — rivela l'imprenditore —. Sono fiero di gestire un'azienda etica, dove vale la stretta di mano, non la finanza. Siamo cresciuti perché ci crediamo, reinvestendo gli utili. Io ho messo mano ai miei risparmi quando la crisi ci aveva fatto segnare un -30% in media». Era il 2009. «Ho preso le mie risorse e le ho impiegate sull'innovazione. Dovevo provarci: un imprenditore non lo è davvero se non ha una visione a lungo termine».

Che per il momento non prevede un passaggio generazionale. «Ma l'azienda rimarrà familiare, non venderò — dice il manager —. Ho due figlie, di 30 e 6 anni; la prima è entrata in azienda da qualche anno, gestisce le agenzie di proprietà. Non ha ancora sciolto la riserva sul suo futuro e non è tempo di forzarla, io intanto continuerò a lavorare, concentrandomi su nuovi progetti e idee; la mia porta è sempre aperta per ascoltare chi ne ha. La vacanza, oggi più che mai, resta un «sogno». E non sarà Gattinoni a risvegliarsi per primo.

Fra. Ga.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Vacanze tailor made

Franco Gattinoni ha fondato nel 1983 e tuttora presiede il gruppo Gattinoni; sotto il marchio operano 6 divisioni. Il gruppo ha vinto il Premio di produttività Ceccarelli del 2017



Eresie digitali

I RIDER, L'ECOMMERCE E IL LIBRO DI JONGEN

di **Edoardo Segantini**

edoardosegantini2@gmail.com

@SegantiniE

A Milano quasi tutte le consegne Prime Now di Amazon (entro un'ora dall'ordine) vengono fatte da freelance, in moto o in bicicletta, per potersi spostare rapidamente nelle zone centrali della città, con la massima concentrazione di ordini. È un esempio riportato dal libro «La fine dello shopping online. Il futuro del commercio in un mondo sempre più connesso» (Hoepfl), in cui Wijnand Jongen spiega in che modo il commercio tradizionale dei negozi sia destinato a intrecciarsi con l'e-commerce, sostituendo così il commercio solo online. Ad esempio quando si ordina un libro su Internet e lo si ritira in libreria. Uno dei valori di questo libro, nell'edizione italiana curata dal fondatore di Netcomm Roberto Liscia, è quello di mostrare chi sia il vero protagonista della rivoluzione digitale. Diversamente dalle tre precedenti, la Quarta Rivoluzione Industriale è trainata dalla forza dei clienti, dalla domanda, insomma dal mercato. L'intreccio tra online e offline, virtuale e reale, che il filosofo

Luciano Floridi chiama onlife, si colloca in un'innovazione che crea nuovi problemi e, al tempo stesso, nuove soluzioni. Uno di questi problemi riguarda proprio le forme di lavoro precario come quello dei rider pagati a cottimo, che eseguono le consegne a domicilio: ragazzi che rischiano tra le auto e mettono a repentaglio anche l'incolumità dei passanti quando sfrecciano sui marciapiedi delle città. Per non parlare dell'aumento del traffico di furgoni, generato dallo shopping online. Il cliente (ognuno di noi) ne trae un vantaggio: la città, nel suo insieme, un po' meno. Non è paradossale che, proprio quando si parla di «economia della condivisione», le aziende che traggono utili dal «nuovo commercio» non si facciano carico dei suoi effetti collaterali? La tecnologia e i modelli di business corrono più veloci dell'organizzazione sociale. Ma se vogliamo che l'intera società, e non soltanto una parte, ne tragga profitto, bisogna che l'innovazione sia progettata in una logica di comunità. L'onlife va in questa direzione?

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il match sulle deleghe

La Lega: Siri alle Tlc l'altolà dei 5Stelle Resta il nodo Servizi

►La spartizione: 20 sottosegretari e 5 vice ai grillini, 15 e 3 al Carroccio

►Intelligence, M5S vuole Crimi Salvini invece punta su Giorgetti

DUE LE POLTRONE PER LE OPPOSIZIONI: AL FORZISTA ROMANI LA VIGILANZA RAI AL DEM GUERINI IL COPASIR

NELLA SCELTA DEI NOMI ATTENZIONE PARTICOLARE A NON SGUARNIRE LA MAGGIORANZA A PALAZZO MADAMA

LA TRATTATIVA

ROMA La richiesta ai partiti di indicare i nomi per le commissioni parlamentari avverrà oggi. E' però probabile che i presidenti di Senato e Camera, Elisabetta Casellati e Roberto Fico, dovranno attendere ancora un po' prima di ricevere l'elenco. Nei partiti di maggioranza, M5S e Lega, è un continuo rincorrersi di voci e posizionamenti e la partita si intreccia con quella del sotto-governo. Ovvero delle nomine di vice ministri e sottosegretari che prevedono un'indennità aggiuntiva rispetto a quelle degli altri parlamentari.

IL PALAZZO

Il manuale Cencelli giallo-verde prevede venti sottosegretari e cinque viceministri al M5S e quindici sottosegretari e tre vice alla Lega. Quarantatré poltrone che i due partiti si stanno spartendo non senza tensioni anche legate alla necessità di non sguarnire troppo palazzo Madama dove i numeri della maggioranza non sono abbondantissimi.

I nodi ancora irrisolti riguardano la delega ai servizi segreti e quella alle telecomunicazioni. La prima è ora in capo al premier Giuseppe Conte soltanto perché Di Maio e Salvini continuano a litigare. Il primo la vorrebbe per Vito Crimi, parlamentare alla seconda legislatura, già membro del Copasir, che ha buoni rapporti anche con le attuali opposizioni. Salvini vorrebbe invece finisse nelle mani di Giancarlo Giorgetti, già sottosegretario alla presidenza. Se Crimi non la dovesse spuntare per un ruolo da sottosegretario alla Presidenza - al quale tiene molto Di Maio per "bilanciare" Giorgetti, Crimi potrebbe tornare a guidare il gruppo alla Camera, mentre a palazzo Madama potrebbe andare Laura Castelli se non dovesse riuscire ad avere un ruolo di governo.

Problemi simili, ma ovviamente con argomenti diversi, tra Lega e M5S anche sulle telecomunicazioni. La competenza sulle frequenze tv è del ministero allo Sviluppo e Di Maio non vorrebbe cederla anche se è stata sempre assegnata ad un viceministro. La



Lega la reclama per questioni di buon-vicinato. La delega si occupa di temi che riguardano le tv di Silvio Berlusconi e ha una certa importanza malgrado l'avvento del digitale. L'idea è di assegnarla ad Armando Siri, ma il M5S non intende dare l'idea di una sorta di appeasement con Mediaset. Alla commissione Bilancio della Camera potrebbe arrivare il moderato Federico D'Inca, parlamentare veneto laureato in Economia alla seconda legislatura, vicino a Di Maio. La Lega però punta i piedi proponendo il sovranista Claudio Borghi o chiedendo in cambio la presidenza della Bilancio del Senato proponendo Alberto Bagnai.

Nelle pattuglia grillina prendono quota per un posto da viceministro i nomi di Manlio Di Stefano (Esteri), Michela Montevecchi (Cultura), Lorenzo Fioramonti (Mise), Fabiana Dodone (Interni). Se la Castelli diventerà capogruppo al Mef potrebbe andare Stefano Buffagni l'uomo che dentro il Movimento ha in mano il dossier delle nomine nelle partecipate che dovrebbe venire al pettine entro breve. Ma poichè la partita non è ancora chiusa, chance ne hanno anche i grillini Gianluca Vacca e Andrea Cioffi.

LA GARANZIA

Nuovi capigruppo anche in casa Lega, visto che Giorgetti e Centinaio sono "emigrati" al governo. Al Senato è in pole Stefano Candiani mentre alla Camera potrebbe toccare Guido Guidesi se Nicola Molteni otterrà la presidenza della commissione Giustizia. Posti di governo nel Carroccio anche per Edoardo Rixi, Gianni Tonelli, Massimo Bitonci, Angela Colmellere, Paolo Grimoldi, Barbara Saltamartini e Gianluca Cantalamessa.

Le due commissioni bicamerali di garanzia, Vigilanza Rai e Copasir, dovrebbe andare all'opposizione. Per la prima dovrebbe farcela Paolo Romani (FI), la seconda potrebbe toccare a Lorenzo Guerini (Pd).

Marco Conti

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Via al valzer delle nomine La partita decisiva è Cdp: Sarmi e Palermo favoriti

Partecipate e grand commis, 350 caselle da definire

Alberto Pieri
■ ROMA

IL DOSSIER nomine è già sul tavolo del nuovo governo. La posta in gioco è notevole: nelle prossime settimane ci sono da rinnovare circa 38 poltrone. È solo un assaggio: da qui al 2019 bisognerà fare non meno di 350 nomine. È il rischio potrebbe diventare ancora più ricco se l'esecutivo giallo-verde facesse valere una norma del 2002, in piena era Berlusconi, quando si decise che il nuovo esecutivo poteva azzerare le scelte del precedente fino a sei mesi prima della scadenza legislativa. In questo caso l'elenco potrebbe estendersi anche a Ferrovie dello Stato, dove il renzianissimo Renato Mazzoncini è stato confermato a dicembre. O a Mps dove l'ad Marco Morelli è stato appena riconfermato. Potrebbe tornare sotto osservazione anche Mario Nava, presidente Consob. Tutte posizioni che il governo considera strategiche e che potrebbero delineare la nuova mappa del potere della terza Repubblica.

LA PARTITA decisiva nei prossimi giorni sarà quella di Cassa Depositi e Prestiti. Claudio Costamagna e Fabio Gallia, rispettivamente presidente e ad, hanno già le valigie pronte. Entro il 16 giugno il neo ministro dell'Economia, Tria, dovrà presentare la lista con i nuovi vertici, in vista dell'assemblea del 20 giugno (il 28 in seconda convocazione). In caduta le quotazioni di Dario Scannapieco, numero due della Bei (Banca europea per gli investimenti). Nel caso si decidesse per una nomina interna, potrebbe tornare alla ribalta

Fabrizio Palermo. Fra gli outsider anche l'ex di Poste Massimo Sarmi. Ma si era vociferato anche di un ripescaggio del numero due di Poste, Matteo Del Fante. La lista papabili è lunga: dal capo delle attività italiane di Deutsche Bank, Flavio Valer all'ex Banca Imi, Gaetano Micciché. Spetta invece alle Fondazioni ex bancarie la scelta del presidente. Fra i nomi in pista quello del bocconiano Massimo Taroni. Ma non è escluso neanche un diretto coinvolgimento di Giuseppe Guzzetti, presidente di Fondazione Cariplo e Acri.

ALTRA NOMINA pesante è quella alla Rai, dove è previsto un radicale *spoils system*, con l'uscita dell'attuale presidente, Monica Maggioni, e del dg Mario Orfeo. Il nuovo cda passerà da 9 a 7 membri: due a testa decisi da Camera, Senato e Mef e uno in rappresentanza dei dipendenti. La tentazione di 5 Stelle e Lega sarebbe di occupare tutte le poltrone. Per l'incarico di direttore generale si parla con insistenza di Fabrizio Salini (ex Sky e Fox tv). Fra i probabili ritorni, quello di Milena Gabanelli. Per la poltrona di presidente da notare l'insolito attivismo di Nino Rizzo Nervo. A cascata l'elenco delle società da rinnovare nelle prossime settimane è lungo: da Sogei a Invimit, dal Gestore dei Servizi Energetici a Simest, dalla Sace a Eur Spa. Si aggiungano le nomine delle due authority: quella per l'Energia e quella per la Concorrenza dove il presidente, Giovanni Pitruzzella, concluderà il mandato a fine ottobre per trasferirsi alla Corte di Giustizia. Dovrà poi essere sostituito il direttore generale del Tesoro, dopo l'uscita di Vincenzo La Via.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fabrizio Palermo, in pole come ad di Cassa depositi e prestiti



Massimo Sarmi, outsider per il posto di ad di Cdp



Per la presidenza di Cassa Depositi si fa il nome di Massimo Taroni



Fabrizio Salini: si parla di lui come direttore generale Rai



Milena Gabanelli, giornalista d'inchiesta, sta per tornare in Rai



Anche Nino Rizzo Nervo potrebbe rientrare in Rai

