



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI,  
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA  
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***Progettazione e Sviluppo di un Servizio Innovativo  
in ambito Smart Home: caso Intesa Sanpaolo Smart Care***

**SINTESI**

---

RELATORI

Prof.ssa Antonella Martini  
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia dei Sistemi,  
del Territorio e delle Costruzioni*

Ing. Luigi De Costanzo  
*Direttore ELIS Consulting & Labs*

CANDIDATO

Michele Tarricone  
*micheletarricone92@gmail.com*

Sessione di Laurea del 2/5/2019  
Anno Accademico 2017/2018  
Consultazione NON consentita

# Progettazione e Sviluppo di un Servizio Innovativo in ambito Smart Home:

## Il caso Intesa Sanpaolo Smart Care

Michele Tarricone

---

### SOMMARIO

Il seguente documento è il prodotto di un progetto di consulenza della durata di quattro mesi, svolto con il programma Junior Consulting di ELIS per il cliente Intesa Sanpaolo Smart Care (ISSC), Società del Gruppo Intesa Sanpaolo. La divisione in oggetto ha l'obiettivo di progettare e realizzare soluzioni tecnologiche innovative per migliorare la qualità della vita delle persone rispondendo alle loro esigenze. Attualmente ISSC, con un team dedicato, ha lo scopo principale di presidiare e rafforzare il posizionamento del Gruppo nel mercato delle soluzioni Smart e IoT, ottimizzando la gestione del business e dei suoi processi, creando risorse tecnologiche declinate in 3 linee di servizi principali: *Salute, Mobilità e Casa*.

L'obiettivo del progetto consiste nella definizione, nel ramo *Casa*, di un servizio innovativo a valore aggiunto legato al mondo della sicurezza, della domotica e dell'efficienza energetica sfruttando l'uso degli smart device esistenti sul mercato e nell'elaborazione e sviluppo del relativo modello di business. Le attività da svolgere sono state suddivise in 4 fasi:

- Identificazione del problema e opportunità;
- Identificazione e studio del contesto;
- Progettazione concettuale;
- Progettazione e sviluppo del Business Model e Business Case.

### ABSTRACT

This thesis work is the product of a four-month stage at ELIS Junior Consulting for the customer Intesa Sanpaolo Smart Care, a company of the Intesa Sanpaolo Group. This division aims to design and implement innovative technological solutions to improve people's quality of life in order to meet their needs. Currently, its main purpose is to get Group's strategic positioning stronger in the market of Smart and IoT solutions, creating technological resources divided into 3 main service lines: *Health, Mobility and Home*.

The objective of the project is the definition of an innovative value-added service in the *Home* branch, focused on the scope of security, home automation and energy efficiency. This goal can be reached exploring the existing smart devices in the market and through the development of an innovative business model. The activities carried out during this project were divided into 4 phases:

- Identification of the problem and opportunities;
- Identification and context analysis;
- Conceptual design;
- Design and development of the Business Model.

## 1 CONTESTO ED OBIETTIVO

Il 2018 è stato un anno decisamente importante per il mercato *Smart Home*: in Italia c'è stata una crescita del 52% rispetto al 2017 per un valore di 380 milioni di euro. Inoltre, nel suddetto mercato hanno effettuato il loro ingresso anche i tanto attesi *smart home speaker*, che a detta degli esperti potranno costituire la *killer application*, affinché si generi quel valore aggiunto di utilità per gli utilizzatori, che deriva dall'integrazione dei diversi dispositivi attualmente esistenti.

Il canale privilegiato per l'acquisto dei smart device resta la filiera tradizionale con il 50%, con una crescita del 10% dall'anno precedente, seguito dal *e-Retailer* e il *Retailer* con rispettivamente il 21% e il 19%, che però hanno assistito ad una crescita del +140% il primo e del 180% del secondo. Il canale assicurativo, invece, ha tradito le aspettative con il solo 3% (con un +25% rispetto al 2017), ma sono numerosi i fattori che indicano una loro crescita nel mercato. La vera chiave di volta sta nello sfruttare possibili sinergie con altri canali di vendita esistenti e i produttori di device, orientarsi all'evoluzione dei servizi e delle polizze offerte e del modello di business ad essi correlato.<sup>1</sup>

Intesa Sanpaolo Smart Care (ISSC), dopo aver gestito il servizio tecnologico con *home-box aCasaConMe*, è al lavoro insieme ai principali provider internazionali di soluzioni legati al mondo della sicurezza, della domotica e dell'efficienza energetica con l'obiettivo di creare una nuova proposizione da offrire ai propri clienti. Tale offerta deve sia poter differenziare la propria posizione rispetto agli altri competitor bancari/assicurativi sia creare un valore aggiunto percepibile nell'immediato dal cliente, dal momento che, dalla prospettiva dei consumatori che hanno acquistato uno smart home device, il 41% di essi dichiara la loro poca utilità e il 45% che non ne ha avuto la necessità o che risultano complessi. Obiettivo fondamentale, legato all'offerta di servizi da ideare, risulta quindi la comunicazione del valore della stessa e dei suoi benefici potenziali per l'acquirente e la semplificazione dell'esperienza dell'utente.

## 2 FASI DEL LAVORO, OBIETTIVI E METODOLOGIE

Il lavoro è stato suddiviso in 4 fasi, in Figura 1 si mostra il Gantt delle attività:

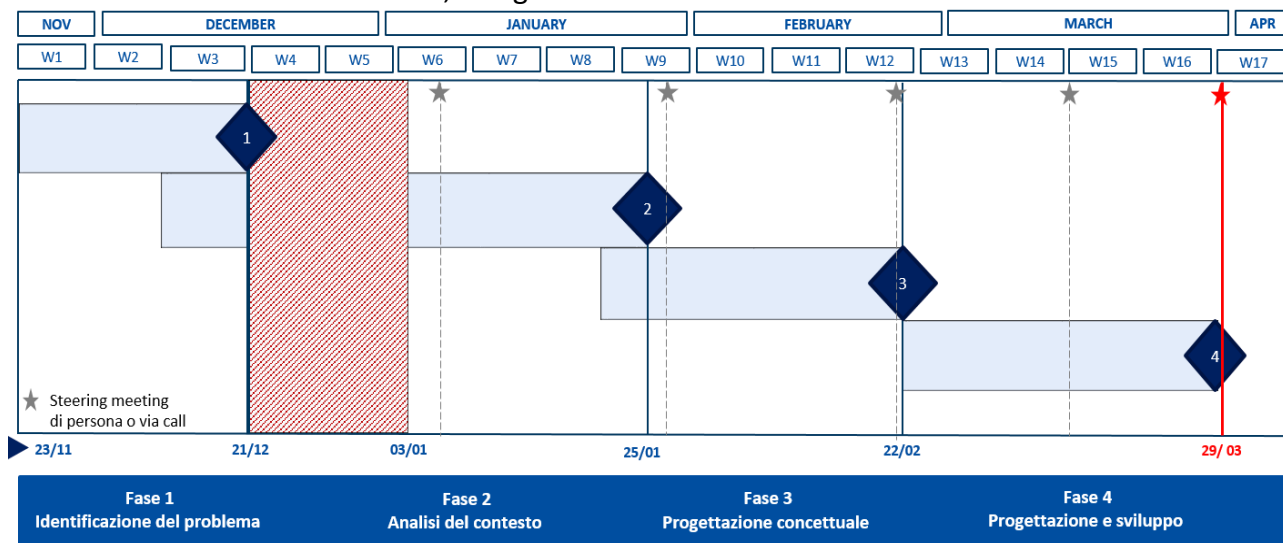


Figura 1 - Gantt delle attività e Steering meetings

<sup>1</sup> Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano, Report "Smart Home: senti chi parla!", Febbraio 2019.

Nella Tabella 1 si riporta l'elenco delle attività che compongono le fasi, gli obiettivi prestabiliti, le metodologie usate e il ruolo rivestito dal candidato (*R=Responsabile; C=Collaboratore; I=Informato*):

<i>Fase</i>	<i>Attività</i>	<i>Obiettivi</i>	<i>Metodologie</i>	<i>Cap.</i>	<i>Ruolo</i>
<b>1. Identificazione del problema</b>	Ricerca e analisi dei bisogni delle persone in ambito "Home"	Indagare e comprendere le esigenze, i bisogni, le abitudini, le convinzioni e i comportamenti legati alla tecnologia e alla casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio dei report dell'Osservatorio IoT del Politecnico di Milano</li> <li>• Analisi dei dati sugli acquisti devices</li> <li>• Interviste</li> <li>• Clustering tramite diagramma di affinità</li> </ul>	2.1	R
	Elaborazione conclusioni	Estrapolare trend significativi su cui basare lo studio e la ricerca di opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi dei risultati e definizione di trend</li> </ul>	2.1	R
<b>2. Identificazione e analisi del contesto</b>	Analisi del contesto Smart Home	Analizzare il mercato e gli ambiti della Smart Home, le tipologie di device, i canali di vendita, i modelli di business, i limiti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio dei report dell'Osservatorio IoT del Politecnico di Milano</li> <li>• Analisi report e articoli in rete</li> </ul>	2.2	R
	Analisi dei players	Identificare l'offerta dei competitors e l'offerta delle startup con applicazioni di potenziale interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi articoli in rete</li> <li>• Analisi siti dei competitors</li> <li>• Studio di report di indagini sulle migliori startup attualmente sul mercato</li> </ul>	2.2.1 2.2.2	R
	Analisi offerta ISSC	Analizzare il prodotto/servizio del pacchetto home-box "aCasaConMe" di Intesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi materiale del cliente</li> </ul>	2.2.3	R
	Analisi opportunità ISSC	Analizzare le opportunità individuate dal cliente, risultato di indagini interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi materiale del cliente</li> </ul>	2.2.4	C
	Stesura SWOT	Individuare i punti di forza e di debolezza del cliente e definire le opportunità e le minacce relative al mercato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi SWOT</li> </ul>	2.2.5	R
<b>3. Progettazione concettuale</b>	Concept generation	Generare idee di servizio in ambito Smart Home	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• Business Model Canvas</li> </ul>	2.3.1	C
	Valutazione concept	Creare un ranking dei concept generati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votazione su Google Form</li> </ul>	2.3.2	C
	Concept screening e scelta	Scremare i concept generati e selezionare il concept da approfondire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività effettuata dal cliente</li> </ul>	2.3.2	I
<b>4. Progettazione e sviluppo</b>	Analisi preliminare	Analizzare in modo più approfondito il contesto della soluzione scelta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi articoli in rete</li> <li>• Analisi dei device</li> <li>• Design Thinking</li> </ul>	2.4.1	R
	Definizione concept finale e formulazione Business Model	Definire le funzionalità principali, i servizi forniti e il Business Model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Model Canvas</li> <li>• Analisi Sensitività</li> </ul>	2.4.2	R

*Tabella 1- Fasi, attività, obiettivi, metodologie e ruolo del candidato*

## 2.1 Fase 1: Identificazione del problema

Nel corso della prima fase è stata effettuata un'analisi dei **bisogni** e delle **esigenze** delle persone in ambito domestico al fine di indagare e comprendere abitudini, convinzioni e comportamenti legati alla tecnologia e al relativo uso in casa. I bisogni, dopo esser stati depurati e clusterizzati, hanno costituito la base dalla quale partire per individuare delle opportunità da perseguire per le analisi successive. I **riscontri** ottenuti sono stati riassunti nei seguenti punti:

- Orientamento dalla sfera "Security & Safety" a quella di "Home Management": la sicurezza è prioritaria, ma le esigenze degli utilizzatori si stanno sempre più focalizzando verso il comfort, il risparmio energetico, la gestione della casa da remoto.
- Esigenza di comodità e semplicità d'uso: fondamentale è la richiesta di semplificazione della vita quotidiana, la riduzione degli sprechi e la necessità di un sistema con un'interfaccia altamente *user-friendly* per l'utilizzatore.
- Esigenza di personalizzazione: crescono le aspettative in termini di soluzioni ad-hoc per ciascun cliente, a seconda del contesto e in base a scenari personalizzati.
- Esigenza di integrazione e automazione: nascono esigenze di dialogo ed integrazione tra i diversi device al fine di ottenere un vero e proprio sistema che sia in grado di offrire un'esperienza globale e totalizzante, e non con singoli dispositivi *single-purpose*.
- Percezione del valore: molte persone, nonostante gli acquisti, non percepiscono tuttora un reale valore aggiunto in termini di risposta ai bisogni individuati.
- Esigenza di sicurezza: esiste una forte preoccupazione legata alla possibile intrusione e hackeraggio del sistema di controllo a scopo fraudolento.

## 2.2 Fase 2: Identificazione e studio del contesto

### 2.2.1 Analisi competitors

È stata effettuata una ricerca finalizzata a fornire una **panoramica** dell'offerta dei vari competitors di ISSC in ambito Smart Home. Sono state oggetto di analisi le varie banche/assicurazioni presenti in Italia che includono nel loro pacchetto assicurazioni smart device e servizi ad essi connessi. Nell'analisi è stata inclusa anche una utility (Edison), considerata la sua offerta ai clienti.

Di seguito, nella Tabella 2, si illustra la sintesi di tale **confronto**:

OFFERTA COMPETITORS

TIPOLOGIE DEVICE E SERVIZI		Cardif BNP Paribas (Habit@t)	Compass (Polizza Smart)	Groupama (Casa Connessa)	Generali (Sei a Casa In Touch)	Unicredit (My Care Famiglia)	UnipolSai (Unibox C@sa)	Zurich (V-Home)	Edison (Smart Living)
S E C U R I T Y	Unità centrale di controllo	•		•	•	•	•	•	•
	Telecamera				•		•	•	•
	Sirena						•	•	•
	Smart Lock								
	Pulsante di emergenza	•		•	•	•	•		
	Sensore volumetrico			•	•		•		
	Sensore perimetrale			•			•		•
	Sensore acqua	•		•	•	•	•	(•)	(•)
	Sensore fumo	•		•	•	•	•	(•)	(•)
	Sensore gas e monossido					•	•		
S E R V I Z I	Radiocomando						•		
	Sensore di movimento							(•)	•
	Lampadina							(•)	(•)
	Presa intelligente							(•)	
	Termostato smart								(•)
	Sensore temperatura								•
	Sensore luminosità								•
	Sensore rumorosità								
	Home speaker				(•)				
	Mobile app	•			•	•	•	•	•
Servizio installazione				•		•			
Servizio di sorveglianza					•		•		
Centrale operativa h24	•	•	•	•	•	•	•		
Intervento professionisti	•	•		•	•	•	•		
Portale e-commerce device				•			•	•	
(*) device/servizio non incluso nel pacchetto, ma disponibile sul rispettivo portale e-commerce									

Tabella 2 - Confronto offerte competitors

Le principali **considerazioni** estrapolate dall'analisi sono state le seguenti:

- Nessun competitor ha compreso lo Smart Lock e l'Home Speaker nella propria offerta;
- UnipolSai presenta l'assortimento più vasto in termini di offerta di device nel pacchetto base;
- Tutti i competitors hanno esplorato l'ambito Security & Safety. Solamente Zurich (in partnership con Vodafone) ed Edison sono presenti nell'ambito Home Management, anche se tali dispositivi non fanno parte del pacchetto base, ma sono integrabili ad esso con un costo aggiuntivo e sono acquistabili tramite il loro portale di e-commerce. Le loro offerte, difatti, risultano quelle introdotte più recentemente sul mercato;
- Quasi la totalità dei competitor ha sviluppato un'app per interfacciarsi con il cliente.

## 2.2.2 Analisi startup

Successivamente sono state individuate e analizzate le startup, suddivise per ambiti, che risultassero in linea con i bisogni individuati e che potessero rappresentare applicazioni potenzialmente interessanti nell'ambito Smart Home. In Tabella 3 sono riportati i nomi di quelle approfondite:

Ambito Energia	Ambito Qualità dell'ambiente	Ambito Salute	Altre di potenziale interesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Over technologies</li> <li>• Midori</li> <li>• Switchcraft</li> <li>• Watty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airgloss</li> <li>• Nuvap</li> <li>• Filair</li> <li>• Upsens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xetal</li> <li>• Avanix</li> <li>• MyDear</li> <li>• Mysurable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domotica Undici</li> <li>• Open-Eyes</li> <li>• IOOTA</li> <li>• MyVirtuoso Home</li> <li>• Morpheus</li> </ul>

Tabella 3 - Startup individuate e suddivise per ambito

## 2.2.3 Analisi offerta di Intesa Sanpaolo Smart Care

L'offerta che il cliente offriva ai propri clienti si chiamava "aCasaConMe" e consisteva in un dispositivo composto da una centralina/gateway alla quale sono collegati dei sensori di Safety & Security, in grado di rilevare pericoli e avvisare il cliente grazie ai servizi telematici e di assistenza attivi 24 ore su 24. In Fig. 2 si riporta il gateway del kit, mentre in Fig. 3 i sensori ad esso associati.



Figura 2 – Centralina del kit "aCasaConMe"



Figura 3 – Sensori del kit "aCasaConMe"

I servizi offerti, associati a questo pacchetto, erano i seguenti:

- Rilevazione e registrazione di situazioni di pericolo (incendio, allagamento, effrazioni);
- Alerting in loco: segnalazione pericolo tramite avviso sonoro e messaggio a display;
- Servizi Telematici: invio di un SMS al Cliente e chiamata diretta in caso di eventi gravi.
- Emergency Call: chiamata diretta al centro d'assistenza per richiesta di supporto.

## 2.2.4 Analisi opportunità individuate da ISSC

Il cliente ha provveduto a condividere le opportunità che ha individuato a seguito di precedenti analisi interne e che vorrebbe che il team prendesse in considerazione e spunto nella propria analisi e approfondisse quelle che si ritengono più promettenti e in linea con il suo business.

## 2.2.5 Stesura SWOT

In base agli elementi e ai fattori individuati in fase di analisi dei bisogni, del contesto e del cliente, è stata effettuata la seguente analisi **SWOT** per ISSC, riportata in Tabella 4.

<b>Strengths</b>	<b>Weakness</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brand forte</li><li>• Business diversificato</li><li>• Rete più estesa in Italia (oltre 4.200 filiali)</li><li>• Customer base: 11,9 milioni di clienti</li><li>• Prima banca digital in Italia: 8 milioni di clienti multicanale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divisione molto giovane</li><li>• Basso expertise nel settore Smart Home</li><li>• Elevata età media della customer base di Intesa (superiore a 60 anni) per il contesto dei smart device</li><li>• Canali di vendita non appropriati</li></ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescita mercato Smart Home</li><li>• Sinergie con altre divisioni di Intesa</li><li>• Partnership con produttori di device e startup</li><li>• Pluralità di bisogni nel contesto Home</li><li>• Offerta per attrarre clienti giovani</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevata concorrenza</li><li>• Mercato lato consumatore non maturo</li><li>• Competizione incentrata solamente sui servizi e non sul dispositivo</li><li>• Problematica legata alla privacy</li></ul>

Tabella 4 - SWOT Analysis di ISSC

## 2.3 Fase 3: Progettazione concettuale

### 2.3.1 Concept generation

Al fine di ideare dei concept di servizio, presso il grattacielo di Intesa Sanpaolo a Torino, è stato organizzato e tenuto un brainstorming congiunto tra i membri delle divisioni di *Smart Care*, *Casa* e *Innovation Center* di Intesa Sanpaolo e alcuni colleghi di Elis, per un totale di 10 partecipanti.

L'attività di **brainstorming** è stata suddivisa in 3 fasi:

- La prima divergente, durante la quale ciascuno ha contribuito ad arricchire idee di servizio che erano state precedentemente esposte sia da Elis sia da ISSC;
- La seconda convergente, che ha permesso di definire un perimetro ai concept, raggrupparli con un diagramma di affinità e concretizzare ciò che era il risultato della sessione. Questa fase si è conclusa con la descrizione di 6 concept di ambiti diversi;
- Nella terza ed ultima fase è stato attribuito un punteggio ai vari concept prodotti.

Di seguito, nella tabella 5, si riportano in sintesi le **value proposition** dei concept generati:



<i>Concept</i>	<i>Value proposition</i>
<i>Health-care</i>	Piattaforma integrabile con il pacchetto «PerMeSalute» finalizzata a fornire servizi dedicati all'assistenza, anche da remoto, dell'anziano o del parente con ridotte capacità motorie/fisiche o handicap, presso la propria abitazione. Monitoraggio di parametri vitali di base e il riconoscimento di caduta dell'anziano, con possibilità di intervento in caso di necessità (soluzione abbinata a uno Smart Lock e a dei wearables)-
<i>Switcha</i>	Ottimizzare la gestione della bolletta elettrica per conto di ciascun cliente individuando il miglior match tra le offerte contrattuali dei fornitori di utenze e i consumi reali del cliente, rilevati in modo puntuale e specifico. Incentivare la sostenibilità e la vendita di elettrodomestici «green» che siano in linea con le esigenze del cliente, fornendo anche micro-finanziamenti e micro-polizze-
<i>Quality House</i>	Rilevamento della qualità ambientale dell'aria della casa (sostanze nocive, umidità, luminosità, inquinamento acustico) e rilascio di una «certificazione» da parte di un ente qualificato che attesti il risultato. Consigli push up dall'app del cliente, in base alle rilevazioni, finalizzati al miglioramento della qualità dell'aria in casa-
<i>Smart Lock</i>	Gestione da remoto e in modo automatizzato degli ingressi, in una seconda casa, di terze persone attraverso autorizzazioni temporanee. Abilitazione ai servizi che possono essere effettuati anche da remoto (pulizia, spesa a domicilio, consegna pacchi, food delivery, revisioni, manutenzioni, riparazioni di elettrodomestici)-
<i>Digital Concierge</i>	Offerta di servizi e assistenza per ogni tipo di esigenza in casa (assistenza, pronto intervento, pulizie, manutenzione, riparazioni, revisioni, ristrutturazioni), sfruttando i device già posseduti dai clienti (assistenti vocali, smart lock, sensori) e un network di professionisti. Soluzione senza nessun dispositivo hardware-
<i>Pet-care</i>	Offerta di servizi dedicati alla cura degli animali domestici, anche da remoto: ricerca e prenotazione di prestazioni (veterinario, dog-sitter, tolettatura, fornitura di cibo, pulizia, e altro) ed, inoltre, offerta di servizi assicurativi dedicati agli animali domestici-

*Tabella 5 - Concept generati*

Alla conclusione della definizione dei concept, ai partecipanti del Brainstorming è stato chiesto attraverso un Google Form di esprimere una **valutazione** inserendo un voto da 1 a 4, dove 1 corrisponde a “poco” e 4 a “molto”, alle seguenti domande:

- Pensi che utilizzeresti il servizio? (colore giallo)
- Pensi che l'utente possa trarne vantaggio? (colore grigio)
- Pensi che Intesa possa trarne vantaggio? (colore blu)
- Pensi che l'idea sia facile da realizzare? (colore arancione)

Si riporta di seguito in Fig. 3 il risultato delle votazioni: il seguente diagramma a barre mostra, per ciascun concept, la somma delle medie di ciascun fattore valutato, al fine di fornire un'indicazione di massima della percezione delle idee da parte dei partecipanti. (“Caring Casa” è comprensivo sia dell'idea “Switcha” sia di “Quality House”).

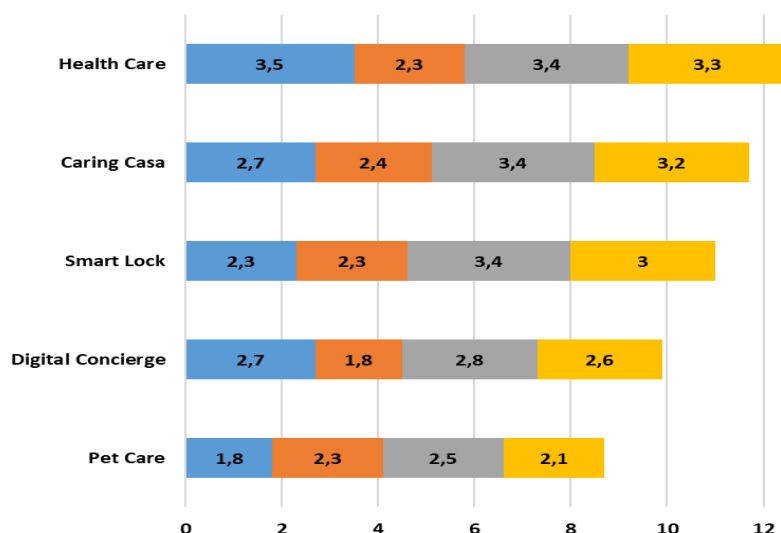


Figura 4 - Risultato votazioni concept post-Brainstorming

### 2.3.2 Concept screening e scelta

A seguito della consegna con la descrizione dei concept, il cliente, sulla base di considerazioni interne, ha comunicato che l'idea che il team avrebbe dovuto approfondire ulteriormente e portare avanti con un'analisi più dettagliata sarebbe stata quella relativa allo Smart Lock, con l'obiettivo di offrire una soluzione che abiliti i servizi per la gestione degli affitti brevi.

## 2.4 Progettazione e sviluppo

### 2.4.1 Analisi preliminare

In seguito è stata effettuata **un'analisi** del **device Smart Lock** e del **mercato** degli **affitti brevi**. Per quanto riguarda la serratura, sono stati individuati i requisiti che tale device dovrebbe avere:

- Requisiti di compatibilità: esistono diverse tipologie di serrature con caratteristiche proprie;
- Requisiti di interfaccia: deve essere compatibile con IFTTT affinché possano essere create delle catene di condizioni e, inoltre, deve potersi interfacciare con i vari assistenti.
- Requisiti hardware: la serratura è un elemento fondamentale, per cui non è possibile tralasciare la qualità dei materiali e del dispositivo, ma serve assoluta affidabilità del brand;
- Requisiti di sicurezza: le comunicazioni con il device devono essere adeguatamente cifrate e i server sui quali viaggiano i dati devono essere sicuri.

Il mercato italiano delle **serrature smart** in ambito domestico è ancora molto limitato e, secondo il parere degli esperti, sono decisamente pochi i prodotti considerati affidabili, competitivi e completi sul mercato.<sup>2</sup> Di seguito, in Tabella 6, si riporta il confronto delle serrature smart ritenute migliori:

			
Nome prodotto	Nuki Combo 2.0 <sup>3</sup>	Yale Entr <sup>4</sup>	Ultraloq UL3 BT <sup>5</sup>
Modalità di accesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobile App</li> <li>- Auto Unlock (GPS)</li> <li>- Lock 'n' go (20 sec.)</li> <li>- Autorizzazioni (Wifi)</li> <li>- Codice PIN</li> <li>- Bluetooth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobile App</li> <li>- Codice PIN</li> <li>- Bluetooth (telecomando)</li> <li>- Lettore biometrico</li> <li>- Chiusura automatica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobile App</li> <li>- Codice PIN</li> <li>- Lettore biometrico</li> <li>- Knock to open (Bluetooth)</li> <li>- Chiavi fisiche (backup)</li> </ul>
Compatibilità tecnologica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amazon Alexa</li> <li>- Google Assistant</li> <li>- Apple HomeKit</li> <li>- IFTTT</li> </ul>	Nessun controllo a distanza (no wifi) e nessuna interfaccia con ecosistemi domotici	Nessun controllo a distanza (no wifi) e nessuna interfaccia con ecosistemi domotici

Tabella 6 - Confronto Smart Lock

Le serrature presentano ancora molti **limiti**: rilevanti problemi di compatibilità e di interfaccia, oltre ad avere un prezzo al pubblico ancora molto elevato in rapporto al beneficio e al livello di sicurezza percepito. In aggiunta, esiste un'importante problematica legata alla presenza di più ingressi per una casa (cancelli, portone condominiale) che risulta un'elevata barriera per lo sviluppo del concept.

Per quanto riguarda il **mercato degli affitti brevi**, è stata condotta un'analisi più approfondita che ha portato all'individuazione di un target più specifico sul quale focalizzare l'analisi del servizio da offrire. In Tabella 7 è riportato il target con i relativi bisogni identificati.

Target	Pain points
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persone con a disposizione almeno un <u>secondo immobile</u> che vogliono disporre, o hanno già, in locazione ad affittuari per brevi/brevissimi soggiorni (piattaforme Airbnb e/o Booking).</li> <li>• Persone che <u>non</u> hanno <u>tempo, competenze e possibilità di gestire</u> il loro immobile per gli affitti brevi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conoscere la possibilità di <u>investire</u> in affitti brevi.</li> <li>• Non essere <u>presente</u> fisicamente nella stessa città (es. casa vacanza).</li> <li>• Non aver <u>tempo e competenze</u> per gestire (annunci, check-in/out, prenotazioni, comunicazioni con i clienti, foto).</li> <li>• Non sapere a chi rivolgersi per <u>servizi</u> come pulizia, riparazioni, manutenzioni.</li> <li>• Non conoscere le <u>pratiche burocratiche</u> da adempiere.</li> </ul>

Tabella 7 - Target e bisogni del concept finale

<sup>2</sup> <https://www.ridible.com/serratura-smart/>

<sup>3</sup> <https://nuki.io/it/shop/nuki-keypad-combo/>

<sup>4</sup> [https://www.amazon.it/multicolore-KIT-ENTR-YSL-](https://www.amazon.it/multicolore-KIT-ENTR-YSL-55X35/dp/B07BNGHFZP/ref=sr_1_cc_1?s=aps&ie=UTF8&qid=1550059002&sr=1-1-catcorr&keywords=yale+entr)

[55X35/dp/B07BNGHFZP/ref=sr\\_1\\_cc\\_1?s=aps&ie=UTF8&qid=1550059002&sr=1-1-catcorr&keywords=yale+entr](https://www.amazon.it/multicolore-KIT-ENTR-YSL-55X35/dp/B07BNGHFZP/ref=sr_1_cc_1?s=aps&ie=UTF8&qid=1550059002&sr=1-1-catcorr&keywords=yale+entr)

<sup>5</sup> <https://www.amazon.com/Ultraloq-UL3-BT-Fingerprint-Touchscreen/dp/B01KB9WM2S>

## 2.4.2 Descrizione concept finale "Smart Concierge" e formulazione Business Model

Sulla base dei bisogni specifici del target in questione, è stata ideata una *value proposition* aggiornata, risultato di un'integrazione di anche quelle che erano state formulate nel brainstorming.

I servizi da offrire al cliente, sarebbero i seguenti:

- Creazione e gestione del profilo Airbnb e massimizzazione della visibilità e della rendita (pubblicazione in più lingue, su più piattaforme e calcolo del prezzo ottimale con algoritmo);
- Servizio di accoglienza check-in e check-out 24/7 e *Shooting* fotografico professionale;
- Gestione pulizia, lavanderia e assistenza tecnica specializzata (manutenzioni e riparazioni);
- Gestione pratiche burocratiche e Copertura assicurativa (*instant insurance*).<sup>6</sup>

Questi servizi sarebbero forniti in misura alle esigenze e preferenze del cliente, suddivisi in un pacchetto "*base*" e uno "*premium*" e, sulla base di questi, stabilita la percentuale di ricavo di ISSC. Non essendo necessario alcun dispositivo hardware nel concept, si eliminano tutte le problematiche di costi, compatibilità e accessibilità che erano legate allo Smart Lock. Inoltre, data l'esistenza di numerose startup che attualmente forniscono i servizi sopracitati, si apre la possibilità per ISSC di poter stringere una partnership e porsi come intermediario, valorizzando i propri punti di forza come l'affidabilità proveniente dal **brand** e la vastità della propria **customer base**.

Di seguito, in Figura 5, si riporta il Business Model Canvas del concept in questione.

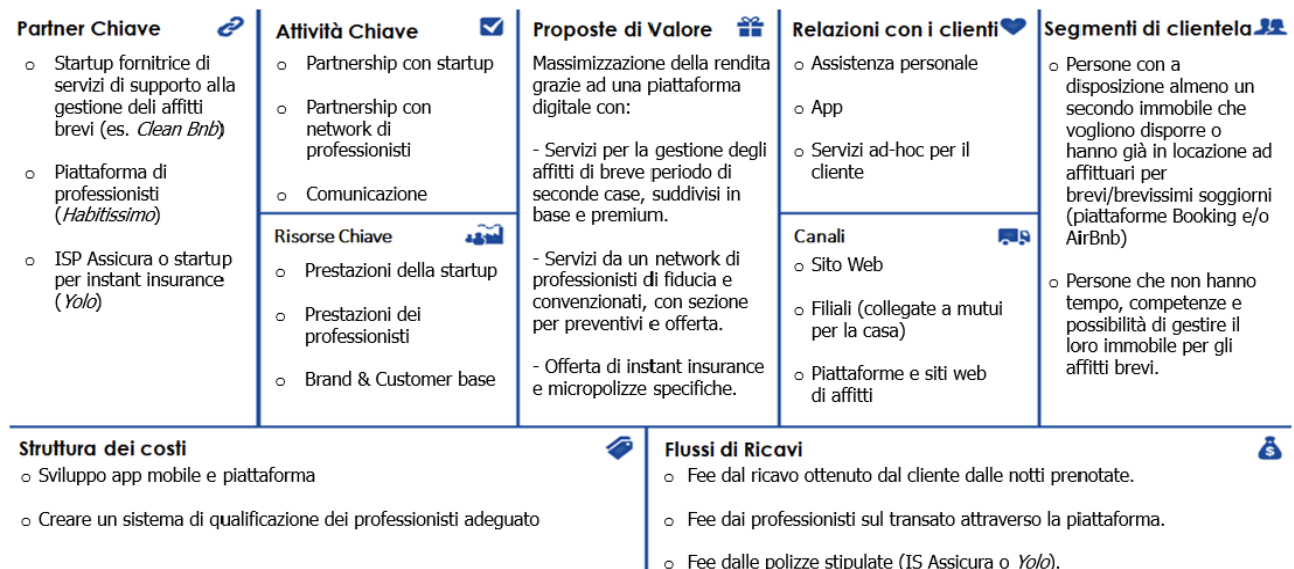


Figura 5: Business Model Canvas concept "Smart Concierge"

<sup>6</sup> Micro-polizze in base a scenari specifici:

- copertura se durante le pulizie e gli interventi dei professionisti si rompe qualcosa;
- se gli elettrodomestici hanno problemi si garantisce intervento e riparazione;
- se la casa è inagibile, Intesa si occupa di fornire una stanza in hotel di pari livello all'ospite.

Al fine di effettuare una analisi di sensitività, sono state selezionate le **prime 5 città Italiane** per prenotazioni che rispettano le seguenti **condizioni**<sup>7</sup>:

- appartamenti interi (escludendo così le stanze private e condivise);
- attivi recentemente (con recensioni negli ultimi 6 mesi);
- prenotati frequentemente (con più di 60 gg prenotati all'anno).

I dati estrapolati sono i seguenti, riportati in Tabella 8:

<i>Città</i>	<i>Notti/anno</i>	<i>Euro/notte</i>	<i>N° annunci</i>	<i>N° annunci totali</i> <sup>8</sup>
Roma	176	99	9.250	18.850
Milano	175	86	3.650	12.800
Firenze	186	94	4.350	8.650
Venezia	200	125	2.750	6.000
Bologna	175	76	3.550	2.350
<b>Media e totale</b>	<b>182,4</b>	<b>96</b>	<b>23.550</b>	<b>48.650</b>

*Tabella 8: Dati sugli annunci su Airbnb nelle principali città in Italia*

Partendo da queste **evidenze**, si formulano le seguenti ipotesi:

- Un target del 5% (2.500) degli appartamenti totali in queste 5 città.
- Una fee del 3% sul ricavo ottenuto dal cliente per ciascuna notte prenotata (le startup dei servizi in questione ricevono il 10 o il 20% a seconda dei pacchetti<sup>9</sup>).
- Un ricavo del cliente di 80 euro/notte (Airbnb ha una fee del 15%).

Si effettua la seguente **analisi di sensitività**, riportata in Tabella 9, variando due parametri principali che vanno a costituire il fatturato ottenibile nel primo anno: il **numero degli appartamenti gestiti** (lungo le righe) e il **numero di notti prenotate all'anno** per ciascuno di essi.

		<i>N° notti prenotate/anno</i>				
		<b>170</b>	<b>175</b>	<b>180</b>	<b>185</b>	<b>190</b>
<i>N° appartamenti gestiti</i>	<b>1200</b>	489.600 €	504.000 €	518.400 €	532.800 €	547.200 €
	<b>2400</b>	979.200 €	1.008.000 €	1.036.800 €	1.065.600 €	1.094.400 €
	<b>3600</b>	1.468.800 €	1.512.000 €	1.555.200 €	1.598.400 €	1.641.600 €
	<b>4800</b>	1.958.400 €	2.016.000 €	2.073.600 €	2.131.200 €	2.188.800 €
	<b>6000</b>	2.448.000 €	2.520.000 €	2.592.000 €	2.664.000 €	2.736.000 €
	<b>7200</b>	2.937.600 €	3.024.000 €	3.110.400 €	3.196.800 €	3.283.200 €
	<b>8400</b>	3.427.200 €	3.528.000 €	3.628.800 €	3.729.600 €	3.830.400 €
	<b>9600</b>	3.916.800 €	4.032.000 €	4.147.200 €	4.262.400 €	4.377.600 €
	<b>10800</b>	4.406.400 €	4.536.000 €	4.665.600 €	4.795.200 €	4.924.800 €
	<b>12000</b>	4.896.000 €	5.040.000 €	5.184.000 €	5.328.000 €	5.472.000 €

*Tabella 9: Analisi di sensitività sul fatturato*

<sup>7</sup> <http://insideairbnb.com/index.html>

<sup>8</sup> Sono conteggiati tutti gli annunci che risultano case/appartamenti interi nella città.

<sup>9</sup> <https://sweetguest.com/gestione-affitti-brevi-per-privati-e-strutture-ricettive/>

## Ulteriori considerazioni:

- Gli annunci su Airbnb sono attualmente più di 350.000<sup>10</sup>: nel conto del business potenziale dovrebbero essere inclusi anche gli appartamenti/case che potrebbero essere gestiti da remoto con la formula del pacchetto *base* (gestione ottimizzata del profilo e massimizzazione delle notti vendute).
- 7,3 milioni di case vuote o con persone non residenti: molte di queste nelle principali città che son state evidenziate nella precedente analisi (Milano 200.000 seconde case vuote, Roma 200.000, Torino 100.000, Napoli 90.000 e decine di migliaia a Venezia, Bologna, Genova e Padova).<sup>11</sup>
- In Italia l'1% della popolazione gestisce o possiede più di 10 annunci: ad esempio, nel Salento (tipica località turistica) all'1,3% è riconducibile il 19,8% degli annunci.<sup>12</sup>
- Intesa ha una customer base di 12 milioni di clienti, da cui attingere i correntisti con dei mutui per le seconde case a cui proporre il servizio.<sup>13</sup>

## 3 CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI

Lo studio effettuato ha evidenziato quanto sia fondamentale il concetto di *engagement* del cliente, nell'ambito dell'offerta di prodotti piuttosto che di servizi legati alla *Smart Home*, attraverso un meccanismo di *gamification*. La risposta dei consumatori, all'offerta di device esclusivamente legati alla sfera *Security & Safety*, è risultata negativa proprio per la mancanza di un coinvolgimento quotidiano che fornisse la percezione di un valore aggiunto concreto per gli utilizzatori.

Infine, l'ottica con cui un'azienda del mondo bancario/assicurativo come Intesa Sanpaolo si deve inserire nel mercato *IoT* e *Smart Home* è quella di innovare il modello di business. Risulta di fondamentale importanza la creazione di un network tramite partnership che puntino a valorizzare i propri *asset*, in questo caso *brand* e *customer base*, al fine di offrire servizi che forniscano un valore aggiunto collaborando con gli altri *players* del mercato.

---

<sup>10</sup> [https://www.ilmessaggero.it/casa/news/casa-news/airbnb\\_host\\_associazione/3562677.html](https://www.ilmessaggero.it/casa/news/casa-news/airbnb_host_associazione/3562677.html)

<sup>11</sup> <https://ilmanifesto.it/un-paese-di-case-vuote-un-quarto-del-patrimonio-abitativo-e-sottoutilizzato/>

<sup>12</sup> <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2018/09/16/airbnb-business-l1-degli-inserzionisti-gestisce-possiede-piu-dieci-alloggi/>

<sup>13</sup> [https://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp#/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp](https://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi_siamo/ita_profilo.jsp#/chi_siamo/ita_profilo.jsp)

## APPENDICE

Lo scopo di questa appendice è di descrivere nel dettaglio il percorso effettuato con il progetto Junior Consulting di ELIS, al fine di evidenziare il valore aggiunto di questa esperienza formativa.

### Junior Consulting



*La prima trasferta presso il Grattacielo di Intesa Sanpaolo*

Ho partecipato all'edizione 35 del programma Junior Consulting, che ha avuto inizio a novembre del 2018 e si è conclusa a metà aprile del 2019.

La scelta di sviluppare la mia tesi di laurea su un progetto di consulenza è scaturita dalla voglia di inserirmi in un contesto dinamico e sfidante per poter acquisire competenze che fossero trasversali. Il programma JC mi è sembrato una ottima opportunità dalla quale partire poiché, oltre ad offrire la possibilità di una prima esperienza diretta in un contesto lavorativo e professionale, consente di accompagnare il processo di inserimento fornendo un buon supporto in termini di strumenti e conoscenze. Il punto di forza di questo programma consiste nel curare singolarmente il *personal development* di ciascuno, valorizzando i punti di forza e dando un risalto importante anche allo sviluppo delle *soft-skills* e al progresso nelle aree di miglioramento desiderate, oltre alle altre competenze professionali.

Il progetto a cui si è assegnati, che è preceduto da un percorso di formazione, è molto stimolante, in quanto consente di mettere in pratica attraverso l'*action learning* le conoscenze acquisite, che fino ad ora erano rimaste prettamente teoriche. Il valore aggiunto di questa esperienza è la guida fornita da un Team Leader dal quale si è seguiti, in modo tale da iniziare a svolgere le attività in modo consapevole e affrontando le difficoltà iniziali, che inevitabilmente si presentano, nel migliore dei modi grazie alla loro competenza ed esperienza.

Infine, dal punto di vista personale, ciò che sicuramente ho inserito nel mio bagaglio e che porterò dietro con grande piacere è l'esperienza vissuta con i miei colleghi di JC, con i quali si è venuto a creare da subito un legame particolare e con i quali ho condiviso tanti insegnamenti e momenti importanti, tra gioie e difficoltà della mia prima esperienza lavorativa.



*Il gruppo JC 35*