

## Rassegna del 05/02/2018

\*\*\*

<b>Corriere della Sera</b>	<b>1</b> Il braccialetto di Amazon e il futuro di tutti noi - Al supermarket col braccialetto	<i>Gaggi Massimo</i>	<b>1</b>
<b>Giornale Miaeconomia</b>	<b>22</b> Amazon usa le carte di ricarica Apple Store? Si paga fino al 19%	<i>Meoni Cinzia</i>	<b>3</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>42</b> Osservatorio Servizi per le imprese - Non solo Bitcoin Ora c'è il crypto-lingotto	<i>Ba. Mill.</i>	<b>5</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>13</b> Far East - Lufax si quota l'impresa "Fintech" valutata ben 60 miliardi	<i>Jadeluca Paola</i>	<b>6</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>13</b> Far West - Mrs. Jobs scende in campo per l'editoria di qualità	<i>Lombardi Anna</i>	<b>7</b>
<b>Sole 24 Ore - L'esperto risponde</b>	<b>2</b> Telefoni e pay tv Diritti e rimborsi dopo lo stop alle bollette ogni 28 giorni - Indennizzo di 50 euro se ad aprile le fatture non tornano mensili	<i>Di Rocco Maurizio</i>	<b>8</b>
<b>Giorno-Carlino-Nazione Economia&amp;Lavoro</b>	<b>15</b> Vodafone 'chiama' il mondo del futuro Dalle auto al caffè, oggetti connessi «E porteremo il 5G in tre grandi città»	<i>Catapano Giuseppe</i>	<b>11</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>25</b> Una sola nuvola non basta più le imprese vogliono il multicloud	<i>Santelli Filippo</i>	<b>14</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>26</b> Social, più della metà degli italiani trascorre on line almeno 6 ore al giorno	<i>Gerino Claudio</i>	<b>16</b>
<b>Foglio Inserto</b>	<b>1</b> Intervista a Carlo Calenda - Governare: se non si cura la gestione i progetti restano teoria	<i>...</i>	<b>17</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>15</b> La stanza dei bottoni - Chi aiuta De Puyfontaine	<i>Cinelli Carlo - De Rosa Federico</i>	<b>20</b>

# IL BRACCIALETTO DI AMAZON E IL FUTURO DI TUTTI NOI

**Innovazione e società** Non è escluso che andando a fare la spesa useremo un giorno la tecnologia che guida la mano del magazziniere, oggi giustamente criticata

TECNOLOGIE E FUTURO

## Al supermarket col braccialetto

di Massimo Gaggi

Nel primo supermercato AmazonGo, aperto il 21 gennaio scorso a Seattle, il cliente entra identificato dal suo codice QR, prende quello che vuole ed esce senza passare dalla cassa.

S

ensori e immagini registrano i prelievi dagli scaffali e l'addebito è automatico. Chi ha fatto la spesa li sostiene di aver visto solo due dipendenti: uno dà il benvenuto all'ingresso, l'altro controlla i documenti di chi compra alcolici (vietati, negli Usa, ai minori di 21 anni).

Amazon che reinventa il negozio spaventa tutto il mondo della distribuzione. E c'è chi vede problemi di privacy e sfruttamento dei dati personali degli utenti, mentre altri temono la scomparsa di nuove categorie di lavoratori. Ma l'automazione ha anche i suoi vantaggi e, comunque, appare inarrestabile. I tecnici di Amazon hanno un solo cruccio, confessato al sito specializzato Geekwire: AmazonGo comporta «un lavoro computazionale intenso e costoso». La nuova tecnologia del braccialetto a ultrasuoni appena brevettato dalla società di Jeff Bezos, aggiungono, è più semplice e ha vantaggi rispetto a quella di computer vision appena introdotta a Seattle.

Insomma non è escluso che la tecnologia del braccialetto che guida la mano del magazziniere — giustamente critica-

ta nei giorni scorsi in Italia con parole di condanna severa venute persino del presidente del Consiglio, Paolo Gentiloni, e della presidente della Camera, Laura Boldrini — la useremo un giorno anche noi andando a fare la spesa. In modo più o meno consapevole, magari sedotti da una versione raffinata e trasformata in bracciale virtuale.

Giusto mettere sotto accusa una tecnologia che, se applicata, sarebbe in contrasto con le regole e la dignità del lavoro come l'abbiamo concepita finora in Italia. Ma forse, più che reagire in modo improvviso e accaldato quando viene approvato un brevetto (la tecnologia è stata presentata da Amazon nel 2006 e una discussione sulle sue implicazioni c'è già stata nell'autunno scorso, quando l'authority Usa ha avviato l'esame del caso) dovremmo occuparci un po' di più, anche a livello politico, del vero problema sottostante: la tecnologia sta cambiando inesorabilmente il lavoro e in futuro, anche se la cosa non ci piace per niente, l'integrazione tra uomo e macchina sarà l'unica alternativa alla disoccupazione tecnologica di massa.

È quello che ci spiega ogni tecnottimista quando viene espresso il timore che il meccanismo di sviluppi degli ultimi secoli — nuove tecnologie che demolivano vecchi lavori ma ne creavano anche altri, a livello più elevato, in nuovi settori — si sia inceppato perché l'intelligenza artificiale, invadendo anche l'area cogni-

tiva, imparerà a fare tutto o quasi. Invariabilmente la risposta è che l'uomo non verrà sostituito dalla macchina ma si integrerà con lei. Il problema è come: la gamma è infinita e va dalla risonanza magnetica che consente al medico di diagnosticare un male che altrimenti non avrebbe scoperto, al microchip impiantato nel cervello ipotizzato da Elon Musk per tenere testa a un'intelligenza artificiale che potrebbe tentare di prendere il sopravvento sull'uomo.

La battuta sul bracciale della leader della Cgil, Susanna Camusso («mettono anche la palla al piede?») è efficace, a patto che dietro non ci sia l'incapacità di confrontarsi con una realtà in continua evoluzione. I tecnici di Amazon difendono il braccialetto: il suo impiego ridurrebbe la fatica del lavoratore che, grazie al leggero impulso sul polso, non dovrebbe più scannerizzare gli oggetti né tenere gli occhi fissi sul computer.

Probabilmente è la visione idilliaca di ingegneri relativamente poco preoccupati degli aspetti umani e psicologici del lavoro nei centri di smistamento di Amazon. Alcuni ex dipendenti di questi depositi



in Gran Bretagna hanno raccontato al *New York Times*: «Dopo qualche anno lì ci sentivamo una versione dei robot coi quali lavoravamo».

Giusto, quindi, porci il problema dei limiti etici dell'automazione sia dal punto di vista della dignità della persona che da quello della tutela dei suoi dati. Evitando, però, di ragionare con schemi ormai superati: dobbiamo tenere testa a una tecnologia profondamente cambiata e che continua a evolvere a grande velocità. In passato negli uffici sono state combattute battaglie contro i tornelli che registrano elettronicamente ingressi e uscite. Nei giornali, quando arrivarono le prime banche dati, si chiese di bloccare la capacità del computer di elencare il numero di articoli pubblicati in un anno da un singolo redattore.

A ripensarci ora, sembrano storie dei tempi delle diligenze. Ma era solo ieri. E oggi non ce la dobbiamo vedere solo con telecamere e sensori di movimento già diffusi in molti uffici e con qualche azienda che propone ai suoi dipendenti l'applicazione di un chip sottocutaneo. È già al lavoro anche una nuova famiglia di aziende specializzate nell'uso dell'intelligenza artificiale per il controllo delle attività interne degli uffici. Come la britannica Status Today. Le cui innovazioni nella sorveglianza sono talmente sofisticate da aver attirato l'attenzione, e il sostegno, del GCHQ, la torre di controllo dei servizi segreti inglesi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## IL GRANDE AFFARE DELL'E-COMMERCE

# Amazon usa le carte di ricarica Apple Store? Si paga fino al 19%

*Anche la Mela propone le rate, ma occhio alla stangata  
Le offerte online della grande distribuzione organizzata*

## IL MERCATO

eBay prepara il divorzio da Paypal. Attenzione a spedizione e tasse doganali

**Cinzia Meoni**

■ Agli italiani lo shopping online piace sempre di più: secondo uno studio di Eurispes, il 47,8% dei nostri connazionali fa acquisti sul web. Tra i maggiori ostacoli da superare vi è tuttavia la ritrosia degli utenti a inserire i propri dati sul web e infatti, in molti casi, i negozi virtuali accettano come mezzi di pagamento i tradizionali bonifici, contanti o assegni circolari alla consegna. Amazon ha inoltre di recente previsto la possibilità per l'utente di «alimentare» il proprio conto sulla sua piattaforma acquistando delle apposite carte di ricarica, per esempio al bar. In uno scenario dominato da tassi di interesse rasoterra, può convenire utilizzare per i pagamenti online la carta di credito, rinviando l'effettivo addebito al mese successivo (per le carte a saldo). Esistono poi di norma agevolazioni particolari per chi sottoscrive una nuova carta di credito, compresi buoni spendibili su piattaforme la stessa Amazon. Per fare shopping online con una ulteriore protezione, c'è PayPal offre la possibilità di

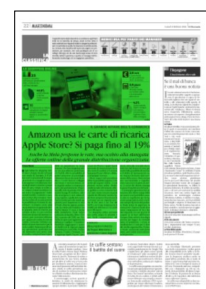
gestire attraverso un portafoglio elettronico fino a otto carte di credito e i conti bancari collegati, per inviare e ricevere denaro, fare acquisti online in sicurezza e per lo più gratuitamente (l'apertura del conto è gratuita e le transazioni le paga il venditore, salvo che avvengano in una valuta diversa rispetto a quella del conto). PayPal inoltre prevede tutele aggiuntive per l'acquirente in caso di frodi. eBay ha appena annunciato la rottura del sodalizio con PayPal durato 15 anni a favore della piattaforma rivale Adyen (utilizzata da Spotify, Uber e Netflix), a partire dal 2020, ma PayPal ha in ogni caso raggiunto una diffusione capillare. Comodità e flessibilità raggiungono i massimi livelli con le App per pagare dal telefonino come Jiffy, PayGo, Satispay, Tinaba o Postepay. Cui si aggiunge Apple Pay per i possessori di iPhone e Apple Watch (permette di memorizzare fino a otto carte di credito) e il sistema Samsung Pay per chi ha i cellulari del gruppo coreano.

Alcuni negozi web prevedono infine la possibilità pagare a rate anche gli acquisti online. I costi possono variare molto. Mediaworld prevede ciclicamente offerte (quella in corso consente fino a 25 rate a tasso zero per acquisti a partire da 199 euro), mentre Ap-

ple Store propone finanziamenti a 24 mesi con un importo minimo di 551 euro a un Tan del 9,22% e un Taeg compreso tra il 19,08% (su 600 euro) e il 13,29% (su 1.500 euro).

Lo shopping online permette una scelta ampia di prodotti e una facile comparazione dei prezzi, oltre alla comodità di poterlo fare dal divano di casa, garantiti dalla possibilità di esercitare il diritto di ripensamento entro 14 giorni lavorativi dal ricevimento della merce. Basta inviare una raccomandata e rispedire, entro i successivi 14 giorni la merce. A carico del cliente rimangono le spese di spedizione del resto.

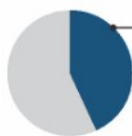
È comunque opportuno fare attenzione alle offerte troppo belle per essere vere (potrebbero essere solo un espediente per far lasciare i propri dati in rete) e verificare sempre il prezzo del prodotto finale prima di approvare la transazione. Il prezzo finale deve essere comprensivo di Iva o dei dazi doganali nei casi previsti di acquisti al di fuori dell'Unione Europea (fatte salve le franchigie previste per legge), le eventuali spese di spedizione, i servizi di installazione e i costi per il ritiro del vecchio apparecchio. Il prezzo finale, sommando tutti questi fattori, può risultare meno attraente del previsto.



## LO SHOPPING ONLINE


**23**

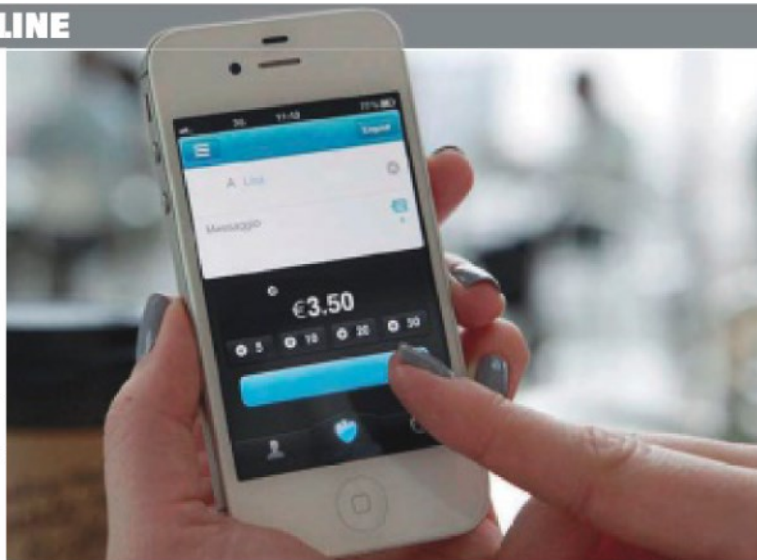
Il posto in classifica dell'Italia per penetrazione dell'e-commerce tra i 28 Paesi europei



**47,8%**  
La percentuale di italiani che fa acquisti online

**51**

Le transazioni, in milioni, completate nei negozi virtuali lo scorso Natale (1-24 dicembre 2017)

**2,8 euro**

Il costo medio di una spedizione dell'e-commerce

**3,9 giorni**

L'intervallo di tempo medio tra l'ordine online e il ricevimento della merce

**4,5%**

La percentuale degli e-shopper che conosce il giorno e l'ora della consegna

Fonte: Eurostat, Eurispes, Sia e Netcomm

L'EGO

# Osservatorio

## SERVIZI ALLE IMPRESE

### Alternative

## Non solo Bitcoin Ora c'è il crypto-lingotto

**N**ascerà a marzo la prima piattaforma italiana dove vendere ed acquistare oro tramite app. Dopo le prime macchinette erogatrici di lingotti installate in alcuni aeroporti italiani è ora tempo di far uscire l'oro zecchino dalle casseforti ed usarlo come moneta di scambio, utilizzata digitalmente come avviene per le criptovalute.

Si chiama Gooldie ed «è oro fisico assicurato e custodito in caveau blindati di operatori di sicurezza indipendenti (Brinks e Loomis) che può essere utilizzato come oro da investimento ma anche come moneta, restituendo al metallo giallo il ruolo che ha avuto nella storia», afferma il ceo Aurelio Mustaccioli che, dopo 25 anni nel settore bancario con specializzazione in monete elettroniche e pagamenti digitali, ha deciso di puntare tutto sulla moneta aurea.

«Abbiamo concluso un round di investimento seed di 500 mila euro ed aperto una sede operativa in Lussemburgo. Le nostre commissioni saranno sotto l'1% contro l'8% degli attuali dazi», dice ancora. Oltre che acquistato, venduto o trasferito su web, l'oro potrà anche essere fisicamente prelevato dai titolari, che ovviamente in questo modo non lo potranno più gestire digitalmente.

«Lo sviluppo di monete virtuali peer to peer (le criptovalute) è positivo anche se «nella prima fase della loro vita, quella in cui la loro capitalizzazione è bassa, sono molto vulnerabili». Credo sia «più prudente orientarsi verso criptovalute emesse a fronte di asset non inflazionabili, le cosiddette backed cryptocurrencies». Come Gooldie. L'oro è un elemento naturale che non può essere distrutto né inflazionato. È una moneta che per secoli ha dimostrato di essere in grado di mantenere efficacemente il potere di acquisto e ancora oggi viene utilizzato come riserva dalle banche centrali. «A differenza delle criptovalute, che sono sistemi decentrati, Gooldie è un sistema accentrato perché c'è un soggetto che fa da exchanger, che custodisce l'oro e che autentica le transazioni».

**Ba. Mill.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## FAR EAST

LUFAX SI QUOTA  
L'IMPRESA "FINTECH"  
VALUTATA  
BEN 60 MILIARDI

Paola Jadeluca

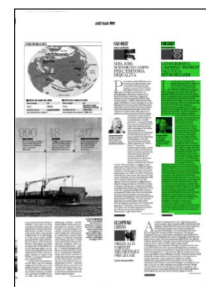
**L**a sede passa inosservata nella giungla di grattacieli del Lujiazui, il nuovo distretto finanziario del Pugong, Shanghai. Ma il valore atteso per la prossima quotazione della compagnia salta subito agli occhi: 60 miliardi di dollari americani, secondo quanto scrive il quotidiano South China Morning Post. Lufax, acronimo di Lujiuzui International Financial Asset Exchange, sta per sbarcare alla borsa di Hong Kong e il prezzo di collocamento viene fatto a tre volte valore assegnato precedentemente al gruppo che ha rinviato qualche anno fa l'approdo al listino. Lufax è una piattaforma di prestiti e wealth management, una fintech che fa capo a Ping An, gigante cinese delle assicurazioni, che

tra i propri sottoscrittori ha una lunga lista di occidentali, un fattore importante nel sostenere le quotazioni considerato che ora, con la piattaforma unica, a Hong Kong si possono sottoscrivere due classi di azioni, anche quelle trattate a Shanghai. Lufax è uno degli unicorni, società in fase di avviamento che hanno superato un miliardo di valore, molti dei quali si apprestano a quotarsi. Cb Insight, che ogni anno stila la lista degli unicorni, la valuta 18,5 miliardi di dollari. Ma l'attuale valutazione, fatta in vista dell'Ipo, è salita più di tre volte e pone Lufax allo stesso livello di Hutchinson Holding, la compagnia bandiera dell'impero del tycoon Li Ka-shing. Alcuni analisti sostengono che si tratta di valutazioni esagerate. Non è la sola: nuove importanti Ipo stanno rivitalizzando la piazza di Hong Kong ma Bloomberg ha notato che dopo l'euforia del primo giorno di collocamento molti titoli hi-tech hanno poi perso terreno e in molti casi viaggiano al di sotto dell'indice Hang-Seng, che pure nel 2017 ha avuto performance record. C'è da dire che Lufax, guidata a Gregory Gibb, con una lunga carriera in Ping Ana, è tra i primi operatori fintech, subito dopo Ant Financial, il braccio finanziario di Alibaba. Entrambi saranno beneficiati dalla nuova normativa più stringente, varata dal governo cinese, per bloccare l'epidemia di piccole piattaforme di microprestiti che spesso si sono rivelate truffaldine. Un fattore che senz'altro contribuisce a spingere verso l'alto le quotazioni di Lufax, considerato che il mercato dei prestiti tramite piattaforma hi-tech in Cina tocca i 121 miliardi di dollari. Ed è destinato a crescere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Gregory Gibb,**  
ceo di Lufax,  
compagnia  
fintech che sta per  
quotarsi a Hong  
Kong



## FAR WEST

MRS. JOBS  
SCENDE IN CAMPO  
PER L'EDITORIA  
DI QUALITÀ

Anna Lombardi

**P**er i media assediati dalle fake news s'avanza un cavaliere bianco, anzi una cavaliere al di sopra di ogni sospetto: Laurene Powell. Il nome della signora vi dice poco o niente?

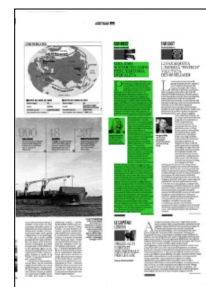
Aggiungeteci il cognome del marito, che purtroppo già fu: Steve Jobs. Proprio così. Il fantasma del genio della Apple si aggira nel dibattito che sta strangolando il mondo della comunicazione. La vedova dell'inventore della Apple e dell'iPhone, l'uomo del sogno di un tech liberatorio (ma non per questo diventato meno miliardario: anzi) ha deciso da tempo di tuffarsi nel mondo dei media grazie alla sua Emerson Collective. E l'ultimo colpo della signora è di quelli che potrebbero lasciare davvero il segno:

un'alleanza con BuzzFeed, il sito fondato da Ben Smith che ha rivoluzionato - tra mille polemiche - la scena dei media Usa e non solo, pubblicando fra l'altro il discussissimo dossier dell'ex spia inglese Christopher Steele, quello pieno di clamorose (e per la verità molte inverificabili) rivelazioni che hanno aperto il vaso di Pandora del Russagate su Donald Trump al centro anche delle ultime polemiche sul "memo Nunes". Tutto si tiene insomma: informazione, social, techno, politica. Perché tutto si tiene nel mondo in tumulto che è diventato quello dei nostri media. Lo stile BuzzFeed, un'informazione supersocial che deve il suo successo ai listicles, scritti brevi che in forma di "liste" offrono il meglio (e il peggio) di ogni argomento, ha fatto scuola: e pubblicità. Eppure la piattaforma popolarissima qualche problema di soldi ce l'ha: ha appena avviato un piano di licenziamenti tra Londra e New York. L'interesse di Powell Jobs è stato svelato dal Financial Times e non confermato. Ma lo scoop del giornale della City è confortato dalle ultime mosse della signora. È stata lei a rilevare la maggioranza di Atlantic, il magazine liberal che ha fatto la storia d'America. È sempre lei a continuare a investire nel meglio della stampa non mainstream Usa: da Axios che con gli scoop di Mike Allen è nata da una costola di Politico, sito che ha rivoluzionato la cronaca appunto politica americana, fino a ProPublica, la piattaforma non profit dell'ex Wall Street Journal Paul Steiger. Il mondo assediato dalle fake news salvato dalla vedova di Mr. iPhone? Sappiamo benissimo che il business dei giornali si è "indebolito", dice Lauren al New York Times «ma una libera stampa è essenziale per il benessere e la salute della nostra democrazia». Cogli l'ultima Mela?

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Laurene Powell:**  
la vedova di Steve Jobs investe nel campo dei media con diverse iniziative





# Indennizzo di 50 euro se ad aprile le fatture non tornano mensili

Rischio-aumenti nelle bollette con la nuova formula

## LE MOSSE DEGLI OPERATORI

A parità di servizi, alcune compagnie hanno aumentato i costi in proporzione alla tredicesima mensilità venuta meno dopo lo stop

## IL MONITO DELL'AUTORITÀ

Il Garante ha intimato di restituire le somme ingiustamente versate dal 23 giugno 2017, stornandole dalla prima bolletta «regolare»

**IL QUESITO**



*Da diverso tempo le compagnie telefoniche hanno modificato il proprio ciclo di fatturazione, prevedendo che l'emissione delle bollette avvenga ogni ventotto giorni, invece che ogni mese come in precedenza. Il risultato è che, di fatto, su base annua tutti gli utenti*

*sono stati costretti a pagare per tredici mensilità, invece che per dodici (con servizi rimasti peraltro inalterati). Ho letto che sulla questione ci sono stati diversi interventi, sia da parte del Garante per le comunicazioni, che da parte del Governo, ma ancora non ho capito esattamente qual è la situazione attuale.*

L. L. - ROMA

PAGINE A CURA DI  
**Maurizio Di Rocco**

L'annoscorso, con un'azione che a molti osservatori ha fatto pensare all'esistenza di un vero e proprio "cartello" tra imprese, tutti i maggiori operatori telefonici hanno modifica-

to in modo sostanziale le proprie condizioni contrattuali, portando la fatturazione dei consumi a una frequenza di soli 28 giorni, in luogo di quella mensile.

Questa scelta è stata molto critica-ta, sia dagli utenti che dalle associa-zioni che ne rappresentano gli inte-



ressi, perché l'anticipazione della scadenza con cui vengono emesse le fatture finisce inevitabilmente per aggravare la posizione dei consumatori che, di fatto, si trovano a versare una mensilità in più nel corso dell'anno, senza ricevere un concreto aumento dei servizi.

In altri termini, se con la sottoscrizione di un'offerta di 10 euro a rinnovo mensile l'utente-tipo paga 120 euro all'anno, con la stessa offerta rinnovata ogni 28 giorni si trova a sborsare 130 euro (per 13 rinnovi), senza che a ciò faccia necessariamente seguito un equivalente arricchimento dei servizi, come avviene nel caso di contratti per la telefonia fissa e pay tv, che sono quasi sempre proposti a forfait.

### L'intervento del Garante

A fronte di tale comportamento, poi adottato - oltre che dai gestori telefonici - anche da Sky, nel **marzo 2017** è intervenuta l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (Agcom), imponendo agli operatori della telefonia fissa e di quella "ibrida" (cioè fissa e mobile) di tornare alla precedente modalità di fatturazione, con cadenza di rinnovo delle offerte fissata su base mensile o su multipli di mese (vedi delibera 121/17/Cons). La prassi di addebito a 28 giorni è stata invece temporaneamente consentita alla sola telefonia mobile.

Lo scopo del Garante è stato quello di assicurare la trasparenza delle offerte e delle tariffazioni, consentendone la comparabilità tra le diverse imprese telefoniche, nonché il successivo controllo da parte degli utenti (grazie a un parametro temporale certo e consolidato, come quello mensile).

Gli operatori telefonici, tuttavia, hanno sostanzialmente disatteso il termine di 90 giorni concesso dall'Autorità per adeguarsi alla tariffazione su base mensile. E hanno scelto, insieme a Sky, di impugnare la delibera del Garante davanti al Tar del Lazio.

Nel **dicembre 2017**, in pendenza del giudizio al tribunale amministrativo, visto il perseverare delle fatture a 28 giorni, l'Agcom è nuovamente intervenuta applicando una sanzione amministrativa di oltre un milione di euro a carico di Tim, Vodafone Italia, Wind Tre e Fastweb (delibere 497,498,499 e 500 del 2017).

Ritenendo che i consumatori non dovessero subire alcun pregiudizio a causa del ritardato adeguamento tariffario, l'Authority ha inoltre intimato a tutti gli operatori di rimborsare le somme ingiustamente pagate dagli utenti a partire dal 23 giugno 2017, stornandole nella prima fattura emessa con cadenza mensile.

### L'intervento dell'esecutivo

Nel frattempo, il Governo ha deciso di intervenire d'urgenza, inserendo una norma nel decreto fiscale di fine anno (Dl 148/2017). Il definitivo ripristino della fatturazione su base mensile, per tutti i servizi di telefonia (sia fissa che mobile), reti televisive e comunicazioni, è stato poi sancito dal Parlamento in sede di conversione del decreto, con la legge 172 del **4 dicembre 2017** ("misure urgenti per la tutela degli utenti").

L'articolo 19-quinquiesdecies dispone infatti che «i contratti di fornitura nei servizi di comunicazione elettronica disciplinati dal codice di cui al decreto legislativo 1° agosto 2003, n. 259 (cosiddetto "Codice delle comunicazioni", *nde*), prevedono la cadenza di rinnovo delle offerte e della fatturazione dei servizi, ad esclusione di quelli promozionali a carattere temporaneo di durata inferiore a un mese e non rinnovabile, su base mensile o di multipli del mese». La norma ha quindi imposto a tutti gli operatori di adeguarsi entro 120 giorni dalla sua entrata in vigore (avvenuta il 6 dicembre 2017).

A partire da questo termine - cioè dal **4 aprile 2018** - gli operatori inadempienti dovranno corrispondere un indennizzo forfettario pari 50 eu-

ro in favore di ciascun utente, maggiorato di un euro per ogni giorno successivo alla scadenza indicata dall'Agcom.

### Le linee guida

La stessa Autorità ha emanato in seguito delle linee guida, per chiarire lo scopo dell'intervento e specificare che per fatturazione «su base mensile o di multipli di mese» si intende far riferimento all'obbligo di rispettare il mese solare e non di prevedere necessariamente un addebito ogni 30 giorni, poiché possono essere comunque offerti piani di durata superiore (bimensili, trimestrali, semestrali o anche annuali). Dalla nuova disciplina restano escluse solo le offerte promozionali temporanee e non rinnovabili.

L'entrata in vigore della nuova legge ha certamente comportato, almeno per ora, un'inversione di marcia da parte di tutte le imprese interessate che - anche per il timore di incorrere nelle rigide sanzioni amministrative (d'importo variabile da 240 mila a 5 milioni di euro) - hanno iniziato a ripristinare il ciclo di fatturazione su base mensile: pur con diversi distinguo e comunque, in alcuni casi, mantenendo l'aumento dei prezzi già determinato in precedenza per effetto della fatturazione "anticipata".

Resta invece l'incognita della pronuncia del Tar del Lazio: se dovesse essere accolto il ricorso degli operatori sulla prima delibera dell'Agcom di marzo 2017 (che prevedeva l'obbligo di ripristino della fatturazione mensile a partire da giugno 2017) - pur rimanendo in vigore quanto previsto dalla legge 172/2017 circa il divieto di fatturazione quadrisettimanale - verrebbe meno la possibilità degli utenti di chiedere il rimborso delle somme illegittimamente percepite dagli operatori nel periodo pregresso, ovvero da giugno 2017 ad aprile 2018. Rimborso che, allo stato, sembra invece del tutto legittimo poter richiedere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il quadro**

<p><b>L'ILLEGITTIMITÀ DEI 28 GIORNI</b></p> 	<p>L'Agcom (autorità per le garanzie nelle comunicazioni) è intervenuta più volte per ribadire l'illegittimità della fattura a 28 giorni nel settore delle telecomunicazioni. Lo scopo è quello di assicurare un'effettiva tutela degli utenti, poiché la cadenza "anticipata" della fatturazione determina evidenti problemi in termini di trasparenza e comparabilità delle proposte</p>	<p>commerciali e dei relativi servizi forniti dagli operatori, nonché in ordine alla possibilità di controllo dei consumi e delle spese. Il venire meno di un parametro temporale certo e consolidato come il "mese", per la cadenza del rinnovo delle offerte, è stato quindi ritenuto pregiudizievole nei confronti dei consumatori.</p>
<p><b>I SETTORI COINVOLTI</b></p> 	<p>A differenza di quanto previsto dalla prima delibera dell'Autorità garante rilasciata nel marzo 2017 (121/17/Cons) – che limitava il proprio intervento alla sola telefonia (fissa e "ibrida") – il successivo provvedimento legislativo del dicembre 2017 (Dl 148/2017, poi convertito nella legge 172/2017) ha esteso il divieto della fatturazione a 28 giorni anche alle offerte della telefonia mobile, internet, tv</p>	<p>satellitare e pay tv. Le disposizioni riguardano inoltre le tariffe in abbonamento, le offerte ricaricabili destinate all'utenza privata, business e partita Iva. Rimangono invece esclusi i fornitori di luce e gas, che risultano già vincolati alla fatturazione mensile, con relativi conguagli ad opera dell'Autorità garante del settore energia.</p>
<p><b>LE SANZIONI PER GLI OPERATORI</b></p> 	<p>Chi viola l'obbligo di fatturazione su base mensile (o di multipli del mese) è soggetto alla sanzione amministrativa da 58mila a 1.160.000 euro. Mentre chi non ottempera all'ordine di cessare la condotta illegittima, e rimborsare le somme illecitamente percepite, è sottoposto alla sanzione</p>	<p>amministrativa da 240mila a 5 milioni di euro; oppure – se si tratta di imprese con significativo potere di mercato – alla sanzione amministrativa pecuniaria non inferiore al 2% e non superiore al 5% del fatturato realizzato nell'ultimo esercizio, chiuso prima della notifica della contestazione.</p>
<p><b>L'INDENNIZZO AGLI UTENTI</b></p> 	<p>Con l'approvazione del decreto legge fiscale, il concetto di fatturazione su base mensile o di multipli del mese è stato elevato a standard "minimo" per le condizioni generali di contratto in materia di telecomunicazioni. In caso di violazione, l'operatore</p>	<p>interessato dovrà corrispondere ai propri clienti un indennizzo forfettario pari a 50 euro, con una maggiorazione di un euro per ciascun giorno di fatturazione illegittima successivo al termine di adeguamento previsto dal legislatore, che scade il prossimo 4 aprile 2018.</p>
<p><b>IL RIMBORSO DELLE SOMME PAGATE</b></p> 	<p>Con delibera del 24 marzo 2017 l'Agcom aveva concesso agli operatori di telefonia fissa 90 giorni di tempo per tornare alla fatturazione su base mensile. Nel dicembre scorso la stessa Autorità ha sanzionato Tim, Vodafone, Wind Tre e Fastweb (per 1,16 milioni di euro ciascuna), poiché non avevano ancora ottemperato alle prescrizioni. E le ha diffidate a rimborsare agli utenti gli importi percepiti illegittima-</p>	<p>mente. Tale rimborso sarebbe dovuto avvenire «nella prima fattura emessa con cadenza mensile dall'operatore». Nel frattempo, il legislatore ha però esteso l'obbligo della fatturazione mensile a tutte i contratti telefonici oltre che ai servizi di pay tv, prevedendo – a carico delle compagnie che non si adegueranno entro il 4 aprile 2018 – un rimborso forfettario di 50 euro.</p>
<p><b>COME CHIEDERE IL RISTORO</b></p> 	<p>Adesso si è ancora in attesa della sentenza con cui il Tar del Lazio dovrà pronunciarsi in merito al ricorso proposto dagli operatori telefonici contro la delibera 121/17/Cons con cui il Garante ha dichiarato illegittima la fatturazione quadrisettimanale nei contratti di telefonia fissa, imponendo il termine di 90 giorni per l'adeguamento delle relative offerte commerciali. Tuttavia, gli utenti che intendono chiedere</p>	<p>il rimborso delle somme in eccesso già versate al proprio operatore dovrebbero in primis inviare un reclamo a quest'ultimo, secondo le modalità previste dal proprio contratto. In caso di mancato riscontro, gli stessi utenti potranno quindi rivolgersi ai Corecom, cioè i comitati regionali per le comunicazioni, che rappresentano gli organi territoriali dell'Autorità garante.</p>
<p><b>LA MODIFICA DEL CONTRATTO</b></p> 	<p>Agli operatori è sempre consentito procedere a una modifica unilaterale delle proprie condizioni contrattuali, anche nel corso di un rapporto già in essere con il proprio cliente. L'articolo 70, comma 4, del Codice delle comunicazioni elettroniche (Dlgs 259/2003) impone però agli operatori l'obbligo di comunicare le modifiche intervenute con preavviso di almeno 30 giorni rispetto alla loro entrata in vigore. E di</p>	<p>informare contestualmente l'utente della possibilità di recedere dal contratto, o passare ad altro operatore, senza penali né costi di disattivazione. In quest'ultimo caso, l'utente – entro 30 giorni dall'avviso ricevuto – dovrà comunicare la volontà di non aderire alle modifiche proposte, utilizzando le forme previste nel contratto per la comunicazione del recesso.</p>

# DOSSIER INDUSTRIA 4.0

## IL GIGANTE DELLE TELECOMUNICAZIONI

# Vodafone 'chiama' il mondo del futuro Dalle auto al caffè, oggetti connessi «E porteremo il 5G in tre grandi città»

**I progetti rivoluzionari di Vodafone, leader nella nuova tecnologia dell'internet delle cose: già connessi 7,5 milioni di oggetti in Italia.**

**Giuseppe Catapano**  
■ MILANO

**L**A SIGLA IOT dice poco a chi ha scarsa familiarità con l'innovazione. Apre invece un mondo – anzi, il mondo, quello del futuro – a chi mastica tecnologia. E a chi con l'innovazione è quotidianamente a contatto. IoT sta per *internet of things*, ovvero internet delle cose. Il mondo del futuro, si diceva, ma in parte anche del presente: quello sempre connesso. L'IoT è un mercato in continua evoluzione, in cui Vodafone recita un ruolo da protagonista. Anche perché la multinazionale delle telecomunicazioni gestisce una delle più importanti piattaforme di connessioni *internet of things* al mondo (Gd-sp, Global data service platform) che permette di connettere in rete oggetti che acquisiscono intelligenza grazie alla capacità di comunicare informazioni sul proprio funzionamento o su chi li utilizza. Vodafone ha superato la soglia dei 62 milioni di connessioni IoT a livello globale e in Italia possiede circa il 49% della quota di mercato, garantendo la connessione alla rete di circa 7,5 milioni di oggetti (fonte: rapporto comunicazioni Agcom 4/2017). I destinatari sono pubbliche amministrazioni e aziende in vari ambiti, dalle *smart city* all'automotive fino alla logistica. «Riteniamo l'internet delle cose – spiega l'azienda, che ha presentato le evoluzioni relative all'in-

*ternet of things* nei giorni scorsi a Milano – la tecnologia trainante della prossima rivoluzione industriale e, più concretamente, uno dei pilastri del piano Industria 4.0. Per questo siamo attivi nello sviluppo delle reti di nuova generazione che contribuiranno all'evoluzione di questa tecnologia».

**IL TRAGUARDO** è la copertura con la rete mobile di quinta generazione – 5G – di tre grandi città italiane entro il 2020 (Vodafone si è aggiudicata l'autorizzazione per la sperimentazione del 5G nella città metropolitana di Milano). Non solo. «Abbiamo avviato la copertura con tecnologia di rete Narrowband-IoT in tutta Italia con un piano di investimenti da oltre 10 milioni di euro. L'implementazione del Narrowband-IoT si inserisce anche nella strategia che porta allo sviluppo del 5G». Già, ma cosa si potrà fare in concreto con quest'innovazione? «Sarà abilitata una nuova generazione di servizi per privati e aziende. La tecnologia permette di far comunicare tra loro oggetti che prima non potevano essere connessi ancora prima dello sviluppo della rete 5G nel 2020 grazie a una maggiore capacità di copertura e un basso consumo energetico, consentendo così di beneficiare a pieno delle potenzialità dell'IoT in specifici mercati».

**TRA LE AZIENDE** che sono entrate nel mondo dell'IoT grazie a Vo-

dafone ci sono realtà di riferimento nazionale e internazionale nei rispettivi settori. Alcuni esempi: Illy ha trasformato le macchine da caffè utilizzate nei bar in strumenti connessi tra loro per monitorarne qualitativamente e quantitativamente l'attività, oltre a connettere tutte le sedi in 4G; in ogni auto Pagani Huayra è presente una sim Vodafone che permette il monitoraggio a distanza e di conoscere la posizione in ogni momento; e ancora, Elica ha realizzato un sistema di controllo della qualità dell'aria dell'ambiente domestico o dell'ufficio proprio attraverso l'*internet of things*. Una leadership, ottenuta anche grazie all'acquisizione di Cobra nel 2014, azienda leader nel settore della telematica con sede a Varese – oggi Vodafone Automotive – che offre soluzioni per l'intero ecosistema delle auto e delle moto connesse, dalla telematica di bordo ai servizi di gestione e sicurezza del veicolo, fino alle soluzioni assicurative. Un approccio, quello di Vodafone, orientato alla creazione con partner differenti, per realizzare un nuovo ecosistema. E in questo senso, pochi giorni fa, l'azienda di telecomunicazioni ha annunciato una collaborazione con Arduino proprio in ambito IoT «per la realizzazione di soluzioni commerciali congiunte basate sulla tecnologia Arduino e sui servizi di connettività di Vodafone». Una visione proiettata al futuro.



# La ricerca Internet delle cose, l'America è più avanti

■ MILANO

**IN UN ANNO** si è duplicata la percentuale di aziende con più di 50 mila oggetti connessi attivi. L'84% di coloro che adottano la tecnologia IoT afferma di averne incrementato l'uso rispetto all'anno precedente. E ancora, il 51% di coloro che adottano l'IoT sta incrementando i ricavi o aprendo nuovi scenari di business, mentre il 74% delle aziende intervistate sono d'accordo col fatto che la trasformazione digitale non possa avvenire senza internet of things. Sono alcune delle conclusioni alle quali arriva il Barometer Report 2017/18 di Vodafone. È una delle principali ricerche sulla percezione e l'adozione dell'internet delle cose da parte delle aziende, condotta in 13 Paesi (Brasile, Irlanda, Uk, Germania, Italia, Spagna, Sud Africa, Cina, India, Giappone, Australia e Nuova Ze-

landa). Nel mondo sono le aziende americane a guidare l'adozione dell'IoT su larga scala: il 19% di quelle che usano questa tecnologia ha più di 10 mila oggetti connessi, rispetto al 13% in Europa e al 7% nell'area Asia-Pacifico. Coloro che utilizzano su larga scala l'IoT sperimentano alcuni dei maggiori guadagni di business, con il 67% che registra ritorni significativi derivanti dall'uso della tecnologia.

**A LIVELLO** mondiale sono le aziende che operano nei settori energetici e delle *utilities* a risultare all'avanguardia, con importanti progetti IoT soprattutto per la realizzazione di applicazioni di *smart metering* e monitoraggio delle linee produttive. Cresce – si evince dalla ricerca, giunta alla quarta edizione – anche la serie di vantaggi derivanti dall'utilizzo di questa tecno-

logia: maggiore conoscenza del business, riduzione dei costi, incremento della produttività sul lavoro. Nell'area Asia-Pacifico, il 53% degli intervistati mette in cima alla lista dei benefici una maggiore competitività sul mercato. In America e in Europa, questo dato scende rispettivamente al 35% e 33%. Nel settore automotive, il 51% delle aziende afferma di trovare nell'IoT un aiuto per migliorare la differenziazione del proprio brand. Un tema delicato, che talvolta scoraggia le aziende, soprattutto le più piccole, a intraprendere un progetto IoT, è la sicurezza. Anche se nelle organizzazioni con più di 10 mila oggetti connessi, solo il 7% afferma che sia una preoccupazione. E per affrontare la questione, le aziende si stanno sempre più muovendo aumentando il personale dedicato alla sicurezza informatica e la formazione per lo staff già esistente.

## I NUMERI DI UN GRANDE PLAYER

550 milioni di clienti nel mondo

Vodafone Italia fa parte del Gruppo Vodafone, che vanta 529,1 milioni di clienti di rete mobile e 19,3 milioni di rete fissa. In Italia sono oltre 25 milioni i clienti

Oltre 5 miliardi di ricavi da servizi

Vodafone Italia ha circa 7.000 dipendenti, di cui 2.500 nell'assistenza ai clienti. L'azienda chiude l'anno fiscale al 31 marzo 2017 con ricavi da servizi a 5.247 milioni di euro



**IL MANAGER  
AL TIMONE  
IN ITALIA**

**Aldo Bisio,  
ammini-  
stratore  
delegato  
di  
Vodafone  
Italia: il  
contributo  
dell'azien-  
da al Pil è  
di 2  
miliardi**



# Una sola nuvola non basta più le imprese vogliono il multcloud

TRE QUARTI DI UN CAMPIONE DI 3.400 AZIENDE GLOBALI SI RIVOLGE ORMAI NON A UNO MA A PIÙ FORNITORI DI SOFTWARE DI STORAGE E "PIAZZA" IDATI PRESSO VARIE DESTINAZIONI A SECONDA DELLE CARATTERISTICHE. UN RIMEDIO PREVENTIVO ANCHE CONTRO I GUASTI

Filippo Santelli

Roma

La migrazione è iniziata: tutte le imprese, o almeno quelle che vogliono tenere il passo dell'innovazione, si stanno spostando sulla nuvola. La potenza di calcolo e le applicazioni che fanno marciare i macchinari e supportano i dipendenti, fino a ieri concentrate nei pc dell'azienda, vengono sempre di più spostate lontano, fornite dalle enormi fattorie di server delle varie Amazon, Microsoft, Google o Ibm. Un'intelligenza in aggiornamento costante, più flessibile, più economica. Ma non per forza più semplice da progettare e gestire. Più che la nuvola, infatti, il nuovo motore delle aziende abita le nuvole, al plurale: «Il multcloud sta diventando un'esigenza imprescindibile», dice Stefano Mainetti, responsabile dell'Osservatorio sul cloud del Politecnico di Milano. In Italia il 10% delle grandi imprese stanno già sperimentando questo approccio. Ma il resto del mondo, manco a dirlo, è molto più avanti: secondo un sondaggio della società F5 Networks, tre quarti delle 3.400 aziende globali intervistate dichiara di affidarsi a più provider cloud in contemporanea.

Quando ha bisogno di un nuovo software di gestione del personale, di un chatbot che dialoghi con i clienti, o di un'intelligenza artificiale che ottimizzi il funzionamento dei macchinari, un'impresa può pescare di volta in volta il fornitore di cloud che più fa al caso suo. Quello che fornisce la tecnologia più avanzata, pronta da integrare o più economica. Non solo: può decidere di appoggiare la

stessa applicazione su più di una nuvola. I motivi, spiega Maurizio Desiderio, country manager in Italia di F5 Networks, sono diversi: «In primo luogo la resilienza del sistema nel caso di malfunzionamenti». Nel marzo dello scorso anno i server di Amazon, la superpotenza della nuvola, sono collassati, mandando in tilt decine di siti, app e servizi delle aziende clienti in tutto il mondo, da Expedia a Netflix, da Dropbox alla mail di Yahoo. Un disservizio che ha spinto molti a puntare sulla ridondanza: almeno due nuvole, una garanzia contro i blackout. «Con l'ulteriore vantaggio di metterle in concorrenza tra loro», spiega Desiderio. Cioè distribuire la potenza di calcolo tra i vari cloud, pubblici o privati, a seconda del costo, che diversi servizi permettono ormai di valutare in tempo reale.

Un menu sconfinato da cui ordinare *à la carte*. Una cassetta degli attrezzi accessibile anche alle medie imprese, visto che non richiede grandi investimenti iniziali. Ma una nuova complessità da gestire. Per Desiderio uno dei problemi principali è la sicurezza, visto che più i dati dell'azienda vengono distribuiti tra le infrastrutture, più è difficile garantirne la protezione dalle minacce informatiche, specie in settori delicati come finanza o energia.

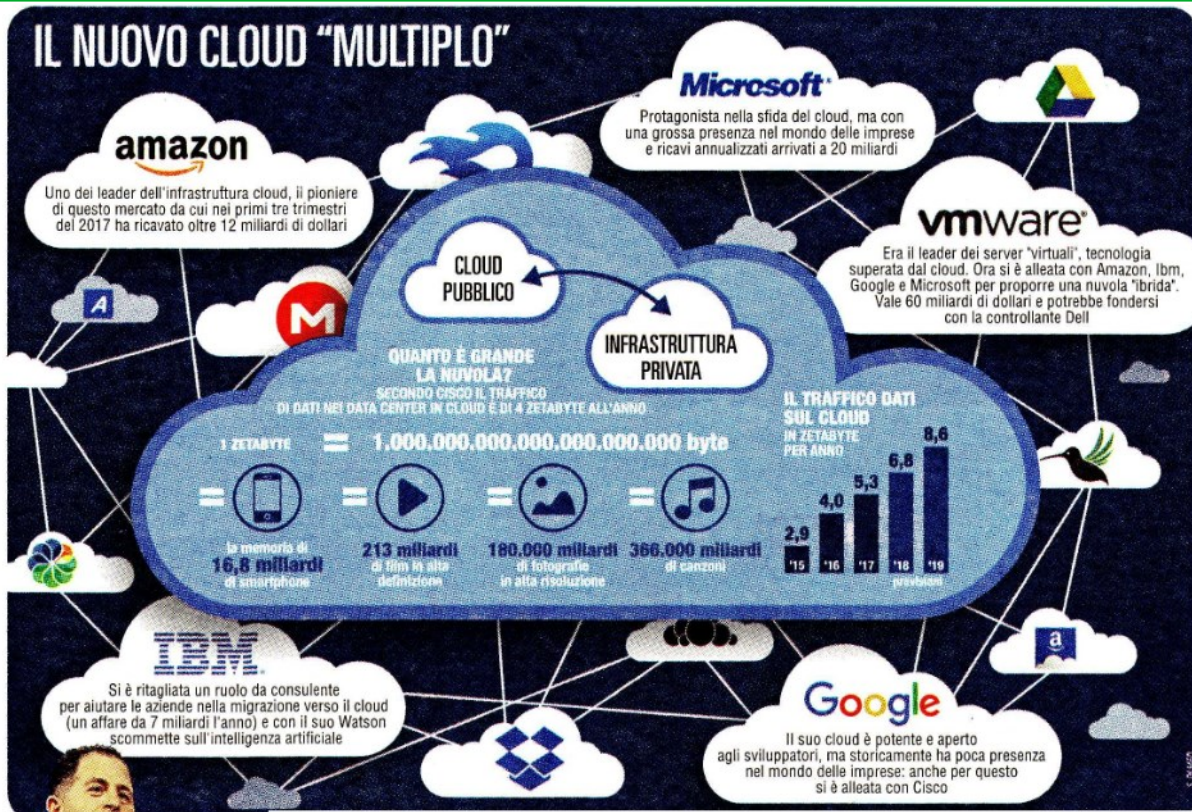
L'altra sfida è quello della progettazione dei sistemi informatici. Da un lato i grandi operatori del cloud tendono a vincolare i clienti con strategie di "lock-in", di cattura, che possono rendere molto difficile e costoso spostare le proprie applicazioni su una nuvola diversa. Dall'altro, aggiunge Mainetti, «un'azienda deve disegnare il proprio sistema di dati in modo che sia compatibile dall'inizio con il moltiplicarsi delle nuvole». Quelle del cloud ibrido, che distribuisce la potenza di calcolo a "altezze" diverse secondo le esigenze, già vicino alle macchine quando ci vuole velocità, lontano se c'è bisogno di poten-

za. E quelle del multcloud. Un vero labirinto nel caso, per esempio, di una utility energetica che deve far interagire dati provenienti da canali diversi, dalla produzione alle previsioni meteorologiche, dalla borsa dei prezzi alle richieste degli utenti attraverso l'app.

«In Italia da questo punto di vista c'è una scarsità di competenze», ammette Desiderio. Soprattutto nelle imprese più piccole. Per questo nella miliardaria battaglia tra i giganti del cloud, mercato in espansione vertiginosa e dai margini impareggiabili, vari operatori cercano di posizionarsi nel mondo di mezzo, tra gli ormai irraggiungibili dominatori del cloud pubblico, Amazon, Google e Microsoft, e le aziende desiderose di migrare sulla nuvola. Vedere Cisco, che dopo aver tentato di lanciare il suo cloud, l'ha abbandonato ripiegando sulla strategia delle alleanze con Google e Microsoft, "accompagnando" i clienti aziendali a cui vende l'hardware verso le loro nuvole. Così come, consapevole che il vero valore è nel software, sta facendo uno storico nome delle autostrade informatiche come Dell, con la sua controllata VMware. Quest'ultima è un'azienda del software, che ha costruito la sua fortuna sulla "virtualizzazione", una tecnologia che permette alle aziende di impacchettare diversi server virtuali su un unico server reale, in modo da aumentare la capacità di calcolo. Tecnologia che rischia di essere spazzata via dal cloud, e che ha spinto VMware a stringere partnership con Amazon e Ibm, facendo da collante tra la sua vecchia infrastruttura e i nuovi colossi della nuvola. La Borsa ha gradito, tanto che ora Dell, secondo indiscrezioni raccolte da *Bloomberg*, starebbe pensando a un "reverse merger", una fusione al contrario, in cui sarebbe VMware ad acquisirla. La più grande acquisita dalla più piccola. Da quella, però, più attrezzata a fare affari tra le nuvole.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Michael Dell:** sta per completare l'acquisto di VMware, uno dei "re" del cloud, di cui possiede già l'80%

# Social, più della metà degli italiani trascorre on line almeno 6 ore al giorno

L'INDAGINE DI "WE ARE SOCIAL" SU 239 PAESI: SONO QUATTRO MILIARDI LE PERSONE CHE ACCEDONO A INTERNET NEL MONDO E DI QUESTE, 3,2 MILIARDI SONO ATTIVE SOPRATTUTTO SUI SITI DI CONTATTI E UTILIZZANO DEVICE MOBILI

**Claudio Gerino**

**W**e Are Social, la socially-led creative agency e Hootsuite, la più popolare piattaforma di social media management, anche quest'anno lanciano Digital In 2018, il report annuale che analizza lo scenario social e digital a livello globale. Il rapporto - alla sua settima edizione - prende in esame 239 distinti paesi e rivela che il numero di coloro che accedono a Internet nel mondo ha superato oggi i quattro miliardi di persone: è quindi più della metà della popolazione mondiale a essere online. In questo contesto, i social media fanno registrare quasi 3,2 miliardi di persone attive, che si connettono tra loro, fruiscono di contenuti, interagiscono con i brand e molto altro ancora.

Uno sguardo alle principali evidenze del 2018:

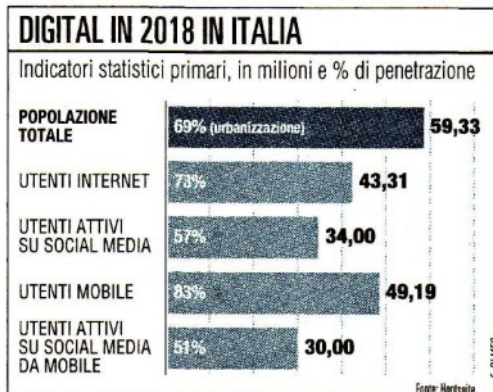
Il numero di chi accede a Internet è aumentato del 7% negli ultimi 12 mesi, raggiungendo 4,021 miliardi, ovvero il 53% della popolazione mondiale; L'utilizzo dei social media è cresciuto a livello globale del 13% nell'ultimo anno e ha raggiunto 3,196 miliardi di persone; L'utilizzo dei social media da mobile è aumentato del 14% su base annua (2,958 miliardi di persone), con il 93% degli utenti che accedono direttamente da mobile; La previsione è che le persone trascorreranno online complessivamente un miliardo di anni nel 2018, di cui 325 milioni sui social media

La crescita a livello mondiale nell'utilizzo di Internet sta trascinando anche l'e-commerce: 1,77 miliardi di persone hanno acquistato beni di consumo online nel 2017, un incremento dell'8% rispetto a un anno fa. Complessivamente sono stati spesi 1,474 miliardi di dollari USA su piattaforme di e-commerce negli ultimi 12 mesi, il 16% per cento in più rispetto al 2016.

E in Italia? In Italia quasi tre quarti della popolazione è online, con più della metà che fa regolare utilizzo di social media. Durante il 2017 si è registrata una crescita di 4 milioni di persone connesse ad Internet (+ 10% rispetto all'anno precedente) e una crescita di 3 milioni di utenti social media (+ 10% rispetto all'anno precedente). Gli italiani trascorrono circa 6 ore al giorno online (quasi il doppio del tempo che trascorrono guardando la televisione). Di queste ore, 2 sono passate utilizzando una piattaforma social media.

'Gli italiani utilizzano sempre di più strumenti social e digital per rimanere connessi con le persone, i media e i brand a cui sono più interessati. Cambiano le modalità e si arricchiscono le piattaforme: nuovi linguaggi video si affiancano ai formati più consolidati, mentre i canali di messaging e le piattaforme social vengono utilizzati con forme che vanno ben oltre lo scambio testuale. L'impatto di questi mutamenti sulla comunicazione e sul marketing nel nostro paese si rafforza di anno in anno. Per i brand è importante conoscere lo scenario degli strumenti utilizzati nel nostro paese: una delle variabili da tenere in considerazione nel definire un approccio creativo rilevante per le persone', commentano Gabriele Cucinella, Stefano Maggi e Ottavio Nava, CEO di We Are Social

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**51%**

**UTENTI SUI SOCIAL**

Durante il 2017 si è registrata una crescita di 4 milioni di persone connesse ad Internet (+ 10% rispetto al 2016) e una crescita di 3 milioni di utenti social media (+ 10% rispetto al 2016). Gli italiani trascorrono circa 6 ore al giorno online. Di queste ore, 2 sono passate utilizzando una piattaforma social media.



Carlo Calenda. Bisogna implementare i programmi per capire che cosa funziona e che cosa non va

## Governare: se non si cura la gestione i progetti restano teoria

*Il mestiere dell'imprenditore e quello del politico sono completamente diversi*      *Ci sono due strategie, di difesa e di attacco. Vanno utilizzate entrambe con efficacia.*

*Sulla globalizzazione sono stati commessi in passato errori di superficialità*

Incontriamo Carlo Calenda nel suo studio al primo piano del grande palazzo del Ministero per lo Sviluppo economico, quello progettato da Marcello Piacentini con le vetrate di Sironi. Niente cravatta, giacca blu e camicia bianca; subito del tu: semplicità e convinzione.

Ma restiamo al lei, Signor Ministro. Cominciamo dal principio: com'è che un manager (Ferrari, Sky) finisce in politica? "La base di partenza è stata l'esperienza in Confindustria, un'esperienza un po' al confine con la politica: il fatto è che da quel punto di osservazione guardi oltre, al di là del bilancio dell'azienda. In particolare in Confindustria mi ero occupato della parte internazionale. Dopo di che c'è stata Italia futura che poi successivamente è confluita in Scelta Civica...".

Lei non è deputato vero? "Non sono stato eletto. E' successo questo: all'inizio dovevo essere candidato come capolista a Napoli. Tuttavia avevo gestito una grande concessione pubblica, e cioè Interporto Campano, una delle aziende più grande della Campania, e insomma pensai fosse una sciocchezza, non potevo essere candidato a Napoli. Oggettivamente, venendo dalla gestione di Interporto, significava incorrere in un conflitto di interesse. Quindi chiesi di essere spostato a Roma, ma a Roma ormai le liste erano fatte - ero mi sembra al quarto o quinto posto - e non fui eletto... poi sono diventato vice ministro per il Commercio Estero, funzione che tra l'altro era molto in linea con la mia esperienza in Confindustria, lì come ho detto accompagnavo le industrie all'estero...". Gli chiediamo se il profilo manageriale gli è servito. E il Ministro risponde prendendola alla larga: "Io penso che il tema fondamentale che abbiamo in Italia, ancora più importante delle riforme, sia quello della gestione. In Italia è anche teorizzata la separazione tra ruolo politico che serve a dare l'indirizzo e ruolo gestionale che è affidato alla burocrazia. Questo aspetto è alla base di molti problemi italiani, nessuna organizzazione può sopravvivere con uno che dà delle direttive e poi se ne frega di come e se vengono attuate". Ma, allora, come si muove nel concreto il ministro Calenda? "Quello che cerco di fare è partire dall'analisi di quello che si può fare per poi decidere cosa è giusto fare. Non funziona nell'altro verso, cioè decidere cosa è giusto fare in astratto. In fondo è anche la storia della politica industriale italiana. Per esempio, industria

2015 era questo: un interessantissimo esercizio accademico per definire settori e strumenti, ma che non è mai atterrato da nessuna parte, la realtà funziona in modo diverso...". Insomma: la gestione è tutto o quasi tutto... "Ancora una volta, secondo me la gestione, cioè fare il follow up, capire perché i fondi non si spendono, cancellare quelli che non si spendono, ristrutturare gli strumenti in modo che possono essere usati in concreto e non in astratto, insomma tutti questi aspetti sono fondamentali per l'Italia. Sì, più delle riforme. Ne sono profondamente convinto. Quindi in concreto io mi muovo così: cerco di stare tutto il tempo al Ministero, lavorare con i Direttori. La mia esperienza mi dice che se stai con il sedere sulla sedia, proprio come se il Ministero fosse un'azienda, tu le cose le fai, non c'è nulla che non puoi fare, se curi la gestione". Ci interessa approfondire un elemento: se c'è una differenza di linguaggio, tra profilo manageriale/aziendale e quello politico/ministeriale. Calenda, che ci parla intorno a un tavolo quadrato, non dalla sua poltrona dietro la scrivania, risponde così: "Il Ministero può essere gestito con dei processi simili a quelli aziendali, tuttavia, in azienda, il tuo obiettivo è realizzare un profitto per degli azionisti, in un Ministero è realizzare dei profitti per i cittadini. Come questo profitto si realizza e si distribuisce, beh, tutto questo è molto più complicato e diciamo la verità più bello e intellettualmente più profondo: in azienda alla fine c'è una *bottom line*, quello che hai guadagnato e quello che hai perso, in un Ministero devi tenere conto di tutti gli interessi. La prima cosa che impari è che ogni azione ha elementi positivi e negativi per diverse categorie di cittadini, è rarissimo che un'azione sia univocamente positiva. In genere accanto agli aspetti positivi ci sono quelli negativi e tu devi prenderti cura anche di quest'ultimi. Questa è la parte interessante e bellissima del lavoro, perché regala una profondità all'analisi e all'azione che nessuna azienda ti dà. Governare significa una grande composizione degli interessi particolari con l'interesse generale". Un esempio? "Torniamo sempre lì: essere nella gestione delle cose. La definizione delle linee strategiche l'ho presentata in Parlamento un mese e mezzo dopo il mio insediamento - la potete trovare sul sito del Ministero - e un anno dopo ho presentato un consuntivo: quello che ho portato a casa, quello che non ho portato a casa, e perché



non ha funzionato. Ancora una volta, le linee guida che possono occupare uno, due, tre mesi del tuo tempo e rispondono alla tua visione dell'interesse generale si rivelano inutili senza implementazione".

Ma non provoca frustrazione il fatto che queste fasi importanti, fondamentali, e cioè l'implementazione e la gestione devono poi passare attraverso il Parlamento e altre strettoie burocratiche? "Non c'è dubbio - risponde il Ministro - è un problema: non siamo un paese orientato all'*execution*, per usare un orrendo termine manageriale, siamo un paese tutto orientato alla discussione. E le procedure di fondo sono costruite male perché abbiamo un profondo scetticismo nelle nostre stesse capacità di decisione ed esecuzione. Costruiamo le procedure in modo barocco per evitare che ci sia discrezionalità, perché non ci fidiamo di quella discrezionalità, in fondo. Ma cosa altro è la politica se non decisione, implementazione e sanzione? Sanzione politica intendo. Insomma, c'è una profonda insicurezza sulla capacità di perseguire un interesse generale, e poi in fondo c'è un patto tra la politica e la burocrazia, la politica fa le conferenze stampa e la burocrazia gestisce...". Ma perché, se c'è una vicinanza tra azienda e amministrazione, gli imprenditori scesi in politica non sono stati capaci di risolvere i problemi? "Perché imprenditoria e politica sono cose profondamente diverse. L'imprenditore è uno che la mattina si alza e pensa tutto il giorno a una singola cosa in nome di un singolo interesse, magari con coraggio e determinazione. L'imprenditore è *single minded*: devo fare questo posaceneri nell'unico modo che io solo ho visto, perché c'è una opportunità che solo io ho visto e, costi quel che costi, lo farò. Naturalmente, detto questo, l'imprenditore nella campagna elettorale funziona, perché ha un obiettivo univoco su cui deve impegnarsi. Ma la gestione della cosa pubblica è tutt'altro. È la gestione dell'interesse diffuso che è difficile. Qualunque cosa fai non è la trovata, la soluzione unica che solo tu hai visto e capito e su cui ti spendi. Nella gestione del pubblico ci sono sempre sfaccettature di interessi di cui tenere conto, e tu devi rappresentarli tutti: questa è la differenza antropologica tra imprenditore e manager". Ministro Calenda, visto che ormai siamo in campagna elettorale, quali questioni vorrebbe vedere affrontate nel dibattito? "Credo che si debba riportare il dibattito alla normalità. Sarebbe già una conquista. Per esempio la creazione di posti di lavoro: si fa solo attraverso gli investimenti delle imprese che assumono persone. Il processo è: investimenti, lavoro e reddito, e non si può invertire. Qual è la situazione italiana? L'Italia va, ma è ancora una porzione troppo piccola ad aver lasciato alle spalle la crisi. Per questo i dati fanno impazzire e appaiono contraddittori. E i cittadini si chiedono: ma perché, per esempio, i dati sull'export dicono che noi oggi facciamo (gennaio/novembre) più 7,9%, la Germania fa 7 e la Francia fa 5? Come mai gli investimenti industriali aumentano più che in Germania e

Francia eppure il benessere è inferiore? Perché oggi non c'è una Italia, ci sono Italie diverse e questo gruppo di imprese è troppo piccolo per dare benessere a tutti. Quindi bisogna puntare al suo allargamento. Come? Puntando all'internazionalizzazione delle imprese, facendo competere e investire più imprese. E quindi generando più occupazione. Bisogna lavorare sui fattori che favoriscono queste dinamiche". Che sono? "Fiscali, energetici, burocratici e di competenze". Di questi tre forse quello burocratico è il più importante... "No, non sono convinto. Per esempio sul settore delle competenze oggi c'è un *mismatch* totale. Voglio fare un esempio, anche per capire perché è importante riportare il dibattito elettorale alla normalità. Oggi tu hai un problema di lavoro e allo stesso tempo una domanda di lavoro qualificato in alcuni settori; allora perché non partiamo dalla riforma del Sistema ITS, quello che raggruppa i percorsi di Specializzazione Tecnica Post Diploma? Basterebbero 400 milioni di euro per arrivare a 100 mila studenti contro gli 800 mila tedeschi ed i nostri attuali 9 mila. Meno di un quarto dell'abolizione del canone Rai o delle tasse universitarie, ma produrrebbe un risultato sicuro. Un altro esempio: ci sarà fra poco una stretta creditizia - è certo che le regole saranno più rigide - e noi abbiamo il Fondo centrale di garanzia che sta funzionando molto bene. Nella sostanza tu hai una leva di 1 a 20. Per ogni miliardo che lo Stato perde per le garanzie escusse ne garantiscono venti. Bene, usiamolo meglio. Invece di mettercene uno mettiamocene tre, quattro. Queste cose hanno un riscontro immediato. Tra l'altro c'è un problema di allocazione del capitale: tutti gli incentivi di industria 4.0 sono fatti così, fiscali, neutrali, automatici. Tu dici: caro imprenditore devi investire nel 2017 con un impatto immediato sul Pil. Le quote di ammortamento sono su cinque anni, quindi tu hai l'effetto sul Pil sul primo anno ma paghi, come Stato, nei successivi cinque. Ancora una volta: è importante pensare alle questioni di gestione, esaminare gli strumenti, non solo gli obiettivi".

Se lei rimanesse Ministro, su cosa continuerebbe a lavorare, quali sono i pezzi ancora mancanti? "Molti. Ci sono due strategie, di attacco e di difesa. Strategia di attacco: sul commercio internazionale continuiamo a chiudere accordi di libero scambio perché si aprono i mercati e se ne giovano le nostre Pmi. Strategia di difesa: non concediamo più un centimetro se non c'è equivalenza dall'altro lato, perché non è affatto vero che l'industria deve morire nei mercati occidentali. Ancora, stessa cosa sugli investimenti: attacco e difesa per attrarre più investimenti possibili. Quindi più strumenti da utilizzare per fare in modo di attrarre investimenti, per questo abbiamo riformato i contratti di sviluppo dove ho dato priorità discrezionale ai grandi investimenti: non si può pensare che un agriturismo debba stare davanti nella coda rispetto alla General Electric che produce turbine. Solo in Italia accade questo. Difesa: se ho un investimento predatorio che viene qua per comprare

il know how e spostarlo, allora io gioco in difesa: non glielo consento e per questo abbiamo rafforzato i poteri di golden power. La stessa strategia a due facce si può articolare sulla politica industriale: andare avanti su industria 4.0, ma anche rafforzare gli strumenti per gestire le crisi e le transizioni industriali che saranno sempre più veloci e profonde”.

Il tempo che il Ministro ci ha concesso sta per finire. Discutiamo da un'ora e in queste colonne abbiamo con fatica riassunto un discorso molto più grande di una pagina di giornale. Calendario non si sottrae, sta al gioco, con convinzione. Torniamo sui mercati globali: cosa abbiamo sbagliato sulla globalizzazione? “Le transizioni vanno sempre gestite. Da una parte bisogna lavorare sulla riconversione in maniera spinta, perché bisogna essere pronti per i cambiamenti, perché prima o poi arriverà una nuova tecnologia che cambierà i mercati nel giro di un anno. Tuttavia quando questo succede tu non puoi dire: scusate è la distruzione creativa, perché la creazione di nuovi lavori non sarà automatica. Questo è tutto quello che abbiamo sbagliato sulla globalizzazione. Da una parte, fa uscire le persone dalla povertà e ha fatto guadagnare quote di mercato all'Italia, dall'altra abbiamo creduto che il sistema si aggiustasse in maniera automatica. Cos'è successo? Il principio era: apro i miei mercati, così poi la Cina diventa un grande mercato di produzione, poi diventa mercato di consumo e aprirà ai miei prodotti. Ebbene questo principio si è poi fortemente inceppato, la transizione tra mercato di produzione a mercato di consumo ha richiesto più tempo. Una volta che la Cina è diventata mercato di consumo ha detto: e ora col cavolo che apro incondizionatamente ai tuoi prodotti. Torniamo sempre là, è sempre un problema di gestione”.

Ultimissime due domande. Direbbe a suo figlio che è giusto scendere in politica per cambiare le cose? “Sì, lo farei”. E poi: chi è Carlo Callende, quello che su Twitter propugna la rivoluzione callendista? “Non lo so, ma è simpatico e divertente. Qualche volta rilancio i suoi interventi. Twitter è importante per comunicare: basta rispondere pacatamente a tutti, dicendo le cose come stanno. Sono certo che si convince più gente così che con i dibattiti urlati in televisione”.

O&R



# La stanza dei bottoni

## PROTAGONISTI & INTERPRETI

### CHI AIUTA DE PUYFONTAINE

**Community  
per Arnaud**

Community tra Tim e Starace

a cura  
di **Carlo Cinelli**  
e **Federico De Rosa**

Di consulente in consulente, scoppierà la pace nelle telecomunicazioni italiane? Sul fronte opposto a quello governativo, i segnali di fumo lanciati dal presidente di Tim, **Arnaud de Puyfontaine** al Ceo di Enel, **Francesco Starace** hanno un sapore misto: alla ricerca di un consenso nella politica, o per la definizione di un nuovo percorso di business? Su entrambi i versanti c'è molto da fare. Il presidente-giornalista indicato da Vivendi ha scelto intanto la Community di **Auro Palomba** per la comunicazione. Guarda caso la stessa che accompagna l'Enel di Starace e che ha avuto in passato tra i suoi clienti il Milan. Da qui a dire che la nuova strategia di pace del gruppo di **Vincent Bolloré** con il governo italiano, Enel e Mediaset sia definita ce ne corre, ma segnali ci sono. Community intanto si gode i risultati di un anno più che soddisfacente: l'ultima classifica di Mergermarket dei Pr Advisors la piazza al primo posto in Italia nella classifica per valore di operazione trattate, al settimo in Europa e all'ottavo nel mondo: 33 operazioni per 88,6 miliardi di dollari.

**Arnaud  
de Puyfontaine**  
Il presidente di Tim  
sceglie i consulenti  
in grado di far  
la pace con l'Enel  
di Starace