

## Rassegna del 10/12/2018

\*\*\*

Stampa	1	"Con i dati personali si può guadagnare" La facile promessa delle nuove app - App, il miraggio di denaro facile con i propri dati	Ferrigo Nadia	1
L'Economia del Corriere della Sera	25	Coltivando nuvole Bezos e Cook attenti sono io il vero numero 1	Cometto Maria_Teresa	3
Repubblica Affari&Finanza	23	Market Place - Senza dogmi Microsoft vola	Zampaglione Arturo	6
Repubblica Affari&Finanza	58	Rapporti innovazione - Falso made in Italy, perdite record	a.fr.	7
Corriere del Mezzogiorno Bari	10	Il futuro è la consegna in un'ora	Centrone Angelo_Alfonso	9
Stampa Tuttosoldi	18	Natale online, si può risparmiare fino al 50%	Riccio Sandra	11
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	2	Intervista a Valentina Manfredi - Groupon cresce oltre gli sconti - Groupon, gli sconti non bastano più «Qualità, servizi e offerte su misura»	Molossi Giuliano	12
L'Economia del Corriere della Sera	59	La fabbrica intelligente? Si fa mixando le tecnologie	Del Barba Massimiliano	17
Corriere Imprese Nordest	5	La cassiera interagisce con la app, il chirurgo opera in 3D. E le macchine parlano agli operai	Macciò Alessandro	19
Repubblica Affari&Finanza	53	Rapporti innovazione - Internet delle cose, così la polizza è smart	m.fr.	21
Repubblica Affari&Finanza	32	Industria 4.0, la spinta arriva alle Pmi	Frollà Andrea	23
Repubblica Affari&Finanza	30	Multimedia - Cambia l'ascolto musicale: tutti sugli smartphone ma il cd resiste - Musica per i giovani c'è solo lo smartphone	Assante Ernesto	24
Repubblica Affari&Finanza	31	Pizel - La miopia di Pechino può stroncare Huawei	D'Alessandro Jaime	27
Repubblica Affari&Finanza	58	Rapporti innovazione - Web tax all'italiana dal 2019 "Ma il conto sarà molto salato"	a.fr.	28
L'Economia del Corriere della Sera	19	Leader e fiducia crescono sul web	Gambarini Francesca	29
Il Fatto Quotidiano	18	Intervista a Salvatore Aranzulla - "Cara Ferragni: voi influencer finirete, ma i miei tutorial no"	Giarelli Lorenzo	31
Repubblica Affari&Finanza	1	Intervista a Francesco Starace - L'Enel dà la scossa all'Italia "Guideremo la mobilità elettrica" - Auto e ambiente la scossa dell'Enel "Cambieremo la mobilità italiana"	Bogo Fabio	34
L'Economia del Corriere della Sera	4	Le priorità - Infrastrutture, si parte in città Il rebus è Tim	Puato Alessandra	39
L'Economia del Corriere della Sera	2	Il gioco pericoloso dei gialloverdi: lasciare sole le imprese - Lo Stato delle imprese	De Bortoli Ferruccio	40
L'Economia del Corriere della Sera	6	Intervista a Domenico Arcuri - Reddito di cittadinanza? Una strada con le imprese, parla Domenico Arcuri Ma l'Europa ha sottovalutato la Brexit - Reddito minimo una strada c'è (con le imprese)	Fubini Federico	42
<b>ESTERA</b>				
New York Times International Edition	1	Chi controllerà la prossima epoca di Internet?	Swisher Kara	45

Sono sempre di più i servizi di mediazione tra utenti e grandi aziende  
Ma gli esperti avvertono: "Difficile dare un valore senza i grandi numeri"

# “Con i dati personali si può guadagnare” La facile promessa delle nuove app

PRIVACY E PROMESSE

## App, il miraggio di denaro facile con i propri dati

**Datacoup garantisce agli iscritti un guadagno medio di un dollaro e mezzo**

NADIA FERRIGO

**M**iei i dati, mio il guadagno. Se sono il proprietario della più o meno vasta mole di informazioni sparse tra social network, motori di ricerca e carte fedeltà, perché mai non dovrei essere proprio io a intascare la parte che mi spetta? L'idea è semplice, e per questo accattivante. Dopo lo scandalo Cambridge Analytica - la società di consulenza britannica che avrebbe usato in maniera illecita i dati di oltre 50 milioni di elettori americani profilandone psicologia e comportamento in base alle attività su Facebook - e l'approvazione del Gdpr, il regolamento dell'Ue su dati personali e privacy, è cresciuta la consapevolezza che ogni nostro clic è «sfruttato» da un colosso tecnologico.

**M**a è davvero così semplice entrare a far parte dell'economia dei big data? Non proprio. E il guadagno, tanto sbandierato, è in realtà irrisorio.

CitizenMe e Datacoup sono tra le prime start-up a proporsi come mediatori tra utenti e aziende a caccia di dataset.

Ma senza grandi risultati. «Tutte le app che puntano alla monetizzazione dei dati hanno lo stesso difetto - spiega Carlo Blengino, avvocato penalista esperto di diritto delle nuove tecnologie, copyright e data protection -. Il loro business model è basato sul tentativo di sostituirsi ai grandi provider come Google e Facebook, che hanno fatto la loro fortuna sul dare un servizio gratuito in cambio dei nostri dati. Ma anche con ottime campagne di marketing, è difficile che da soli riescano a stare in piedi. I numeri sono troppo piccoli».

Vero è che il Data è il petrolio del nostro tempo, ma solo se è Big. Anche se siamo sempre connessi, raccontiamo tutto quel che ci capita e quel che desideriamo tra acquisti su Amazon, stories su Instagram e cuoricini su Twitter, da soli valiamo poco o niente. Difficile ipotizzare una cifra, ma si resta nell'ordine di pochi euro al mese. Datacoup per esempio garantisce ai suoi utenti un ritorno di circa un dollaro e mezzo, ma è un valore medio. Molto dipende anche dalla capacità di acquisto: più possiamo spendere, più valiamo.

**I numeri sono troppo piccoli**

«Ognuno di noi può generare un flusso costante di dati, ma valgono solo se sono milioni. Meglio, miliardi - continua Blengino -. Ora queste app pensano di fare lo stesso, ma prima di tutto è un modello economico difficile da sostenere. E questo per il lato startup. Dal lato utente invece è rischioso. Continuando a condividere i nostri dati, magari perché pensiamo di trarne profitto, si moltiplicano i rischi per la nostra privacy. Proporsi come intermediario di dati non è innovazione, ma emulazione». In sostanza «anche loro vogliono i tuoi dati per poi venderli. Magari pure peggio di come fanno gli altri».

Ci sono poi le app che seducono gli utenti a caccia di un guadagno facile con sconti, monete virtuali da convertire



in promozioni e altri bonus. Tra le prime a debuttare, sul blog di Beppe Grillo, c'è Killi. Slogan: «Aiutiamo i consumatori a stipulare contratti intelligenti con i marchi che cercano di acquistare i loro dati». Nata ad agosto, non è più scaricabile in Italia.

Si moltiplicano pure le applicazioni - cashKarma Surveys, Setter e SmoothPay, per citarne alcune - che promettono sconti e bonus in cambio di risposte a sondaggi brevi. Basta rispondere a qualche domanda su gusti e preferenze.

La novità del mercato italiano è Weople, sviluppata dalla start up milanese Hoda di Silvio Siliprandi, con l'obiettivo di «aiutare le persone ad avere il controllo delle proprie informazioni personali e consenti-

re di ottenere un riconoscimento economico per i dati che scelgono di investire». Una sorta di banca dati virtuale, articolata in cassette di sicurezza. Con Facebook, Twitter e Instagram si guadagnano 20 Wecoin, altri 15 per ogni carta fedeltà, che contribuiranno a concorrere a delle vincite con estrazione.

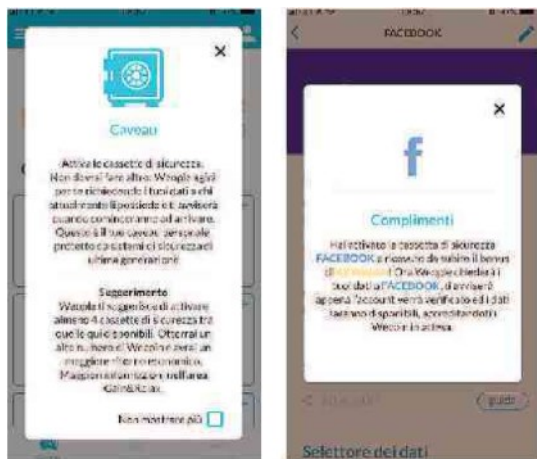
Poi ci sono le offerte personalizzate, inviate direttamente dalle aziende. Su delega degli utenti, l'app opererà «per valorizzare questi dati presso aziende e operatori pubblicitari, che potranno acquistare servizi di data e campagne pubblicitarie». Il «correntista» sarà libero di accettare o meno. Novanta per cento all'utente, il dieci per cento alla società.

«I servizi di questo tipo mo-

netizzano un nuovo diritto, che è quello alla portabilità stabilito dal Gdpr. Che però non è a tutela della privacy, ma della concorrenza» commenta Guido Scorza, avvocato e docente di Diritto delle nuove tecnologie.

«Non è troppo chiaro il profilo che riguarda il compenso economico. Se affido i miei dati a un terzo, dopo averli "recuperati" dai grandi provider, si può davvero sapere a chi e come poi sono rivenduti?». Altra questione. «Non tutti gli utenti hanno la stessa accortezza e conoscenza di argomenti così complessi - conclude Scorza -. E promettere una ricompensa per la disponibilità di un diritto può rendere dubbia la libertà del consenso». —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Due schermate di Weople, applicazione sviluppata dalla start up milanese Hoda e strutturata come una banca virtuale, dove gli utenti possono custodire i "conti correnti dati" articolati in "cassette di sicurezza private" dove "depositare, gestire e far fruttare i propri dati personali"



CashKarma Surveys, Setter e SmoothPay sono alcune delle app che realizzano sondaggi online

**SATYA NADELLA**

# COLTIVANDO NUVOLE BEZOS E COOK ATTENTI SONO IO IL VERO NUMERO 1

«Dobbiamo credere nell'impossibile» disse ai 130 mila dipendenti appena nominato ceo. Oggi Microsoft è tornata al top e insidia Apple e Amazon per valore di Borsa. Senza i problemi degli altri big del tech

di **Maria Teresa Cometto**

**Ha deciso di puntare tutto sul business del cloud computing che cresce a tassi elevati e crea pochi problemi con la privacy**

**I suoi successi hanno risollevato anche le fortune personali del fondatore, che detiene un bel pacchetto di azioni**

«**D**obbiamo credere nell'impossibile e rimuovere l'improbabile». L'aveva scritto Oscar Wilde e Satya Nadella, amante della poesia, ha usato questa citazione nella email che ha spedito ai 130 mila dipendenti di Microsoft il primo giorno in cui ha assunto la carica di amministratore delegato (ceo, chief executive officer, ceo) del gigante americano del software. Era il 4 febbraio 2014 e l'impossibile sembrava tornare ai fasti di quando Microsoft era la società più grande al mondo per valore in Borsa, un record detenuto dal 1998 al 2003.

## Il fatto

E invece è successo. Il 30 novembre Microsoft ha sorpassato Apple in cima alla classifica delle aziende quotate con la più larga capitalizzazione: ha raggiunto 851,36 miliardi di

dollari, 4 miliardi più della rivale. Poi, in mezzo alla turbolenza dei mercati, le posizioni si sono di nuovo capovolte. Ma è l'indizio del successo della strategia perseguita da Nadella fin da quel primo giorno da ceo: puntare su un business non glamorous come quello dell'iPhone, anzi oscuro al largo pubblico, il *cloud computing*, cioè i servizi «nella nuvola» offerti via Internet alle aziende, dall'immagazzinaggio dei dati alla loro analisi e gestione «intelligente».

«Nadella ha portato una mentalità da startup alla Microsoft, ma allo stesso tempo con una visione di lungo termine», spiega Sunil Kumar, ex rettore della scuola di business Booth della University of Chicago, dove Nadella ha ottenuto l'Mba nel '97. E lunga è la strada che ha portato Nadella ai vertici di uno dei Big dell'high-tech: parte dall'India, dalla città di Hyderabad dove il ceo è nato 51

anni fa. Suo padre era un funzionario del governo indiano, la madre una studiosa di sanscrito.

## La passione

Fin da piccolo Nadella voleva «costruire cose» e studiando ingegneria elettrica al Manipal institute of technology ha scoperto la passione per l'informatica. Nello stesso college ha incontrato anche la futura moglie Anupama, che sposerà poi nel 1992, il suo primo anno di lavoro alla Microsoft. Laureato nell'88, Nadella



è andato negli Stati Uniti per continuare gli studi e due anni dopo ha ottenuto il master in Informatica alla University of Wisconsin-Milwaukee. Ha iniziato a lavorare alla Sun Microsystems e insieme ha fatto domanda di ammissione al programma di Mba della University of Chicago. Ma è stato accettato lo stesso anno in cui Microsoft gli ha offerto di assumerlo, così Nadella ha rinviato l'iscrizione all'Mba e poi ha scelto il programma per executive concentrato nei weekend, volando avanti e indietro da Seattle a Chicago. In un'intervista al giornale della università di Chicago, l'ex allievo ha sottolineato come quell'Mba lo abbia aiutato ad integrare la sua preparazione ingegneristica con un approccio manageriale, dandogli le conoscenze e la fiducia per affrontare problemi complessi di business e insieme di tecnologia.

Dopo aver iniziato collaborando alla creazione del sistema operativo Windows NT, Nadella ha ricoperto via via diverse funzioni alla Microsoft, ma si è distinto per essere stato il primo a capire veramente le potenzialità del nuovo business «nella nuvola»: significava non basarsi più sulle vendite di software «in scatola» da installare sui computer dei clienti aziendali, ma offrire il software e molti altri servizi come un abbonamento via Internet.

Così sotto la guida di Nadella è nato nel 2010 Azure, il prodotto di punta per Microsoft nel *cloud computing*: negli ultimi tre anni (da quando il dettaglio dei dati è pubblico) è cre-

sciuto del 76% e oltre ogni trimestre. Appena diventato ceo, Nadella ha accelerato ulteriormente l'impegno su questo fronte, puntando sull'hybrid computing, che permette ai clienti aziendali di usare sia la «nuvola» sia i propri data center.

Allo stesso tempo ha smantellato gli investimenti sbagliati del suo predecessore Steve Ballmer, liquidando i telefonini Nokia, costati oltre 9,4 miliardi di dollari.

## Partnership

Un altro cambiamento radicale introdotto dal neo ceo è stato iniziare a collaborare con gli altri Big tech, sviluppando versioni delle più popolari applicazioni di Microsoft — Word, Excel, PowerPoint — per i sistemi iOS dell'iPad e per Android. «Dare il potere di realizzare di più a ogni persona e ogni organizzazione sul pianeta», è il nuovo slogan con cui Nadella ha ridefinito la missione di Microsoft, al posto di quello vecchio del fondatore Bill Gates: «un pc su ogni scrivania in ogni casa, funzionante con il software di Microsoft».

La politica di espansione aggressiva di Gates aveva avuto tanto successo da finire sotto lo scrutinio dell'Antitrust in America e in Europa, che hanno colpito il suo «quasi monopolio». Nadella invece ha ripreso a far crescere Microsoft riuscendo a restare lontano dalle polemiche sullo strapotere dei Big della tecnologia e soprattutto da quelle sull'abuso


dei dati privati degli utenti.

Non dovendo monetizzare i dati dei clienti per far soldi, come fanno Google e Facebook, Microsoft si propone alle aziende come partner più fidato e sicuro. In questo modo sta riuscendo a erodere quote di mercato ai danni di Amazon.com, il leader delle infrastrutture «nella nuvola»: ha appena conquistato come cliente, per esempio, il gigante dei supermercati WalMart, arcinemico della società di Jeff Bezos.

## Radici

Un altro slogan della nuova Microsoft — incorporare l'empatia nel business — ha profonde radici personali: uno dei tre figli di Nadella, Zain di 22 anni, è quadriplegico e praticamente cieco. «Zain ha avuto un profondo impatto su come penso, guido la gente e mi rapporto agli altri», ha spiegato il ceo nel suo libro «*Hit refresh*. Una pagina nuova. La riscoperta dell'anima di Microsoft». E ha sottolineato: «La qualità unica che chiamiamo empatia diventerà sempre più preziosa in un mondo in cui il torrente della tecnologia distruggerà lo status quo come mai prima d'ora».

Intanto la formula «soft» di Nadella sta continuando a rendere Gates uno dei più ricchi personaggi al mondo: i suoi 95 miliardi di dollari di patrimonio personale dipendono in gran parte dalle azioni Microsoft, quasi triplicate dal 2014 ad oggi.

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### ● Il passaporto

Microsoft è la società di software fondata nel 1975 da Paul Allen e Bill Gates. Il suo quartier generale è a Redmond, città dello stato di Washington vicina a Seattle. Conta su 131 mila dipendenti nel mondo, di cui il 44,7% sono ingegneri.

L'ultimo fatturato annuo (bilancio chiuso il 30 giugno 2018) è stato di 110 miliardi di dollari con 16,6 di profitti netti. Ha tre divisioni operative. Quella della «Nuvola» rappresenta il 29% del fatturato

**1967**Le (lontane)  
origini

Nasce a Hyderabad, Telangana, India. Il padre è funzionario del governo, la madre studiosa di sanscrito. Da sempre vuole «costruire cose»

**1988**Gli studi  
e la fuga a ovest

Si laurea in ingegneria elettronica al Manipal institute of technology e va negli Stati Uniti, dove ottiene un master in informatica nel 1990 alla University of Wisconsin-Milwaukee

**1992**L'incarico  
a Redmond

Dopo un primo lavoro a Sun Microsystems, entra in Microsoft, dove diventa responsabile del cloud

**2014**Al posto  
di comando

È nominato ceo, il terzo di Microsoft dopo Bill Gates e Steve Ballmer. Liquidata i telefonini e compra lo sviluppatore del videogame Minecraft

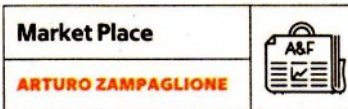
**2015**Il successo,  
le acquisizioni

Inizia a pubblicare i dati sulla crescita di Azure: da allora il business nella nuvola è cresciuto di oltre il 76% ogni trimestre. Altre acquisizioni: LinkedIn nel 2016, GitHub nel 2018

**2018**Il sorpasso  
del rivale

Microsoft sorpassa Apple per valore in Borsa: 851,36 miliardi di dollari, 4 miliardi più di Apple. Con Nadella le azioni di Microsoft sono quasi triplicate da 37 a 108 dollari





# Senza dogmi Microsoft vola

«**M**icrosoft è morta», annunciava Paul Graham in un blog del 2007. Era una battuta, quella del celebre informatico di origine inglese, ma rifletteva la difficile situazione del colosso, alla prese sia con l'uscita di scena del fondatore Bill Gates, che con gli strascichi dell'azione antitrust del governo Usa. Adesso Graham si batte il petto: «Devo ammettere che la Microsoft sta andando molto meglio delle mie previsioni». «Meglio» è riduttivo: l'azienda di Redmond è la vera sorpresa di questo autunno finanziario sempre più freddo. A più riprese, negli ultimi dieci giorni, la capitalizzazione di Borsa ha superato quella di Apple, tornando a guidare le classifiche mondiali, come era stato fino al 2002. Giovedì scorso Microsoft valeva 828 miliardi di dollari, Apple 823 e Amazon 820. La strana "gara" tra giganti hi-tech è ovviamente in corso: ma i protagonisti sono tre, non due, come prima. E il terzo incomodo è appunto Microsoft, risorta. Come ha fatto? Secondo gli analisti il merito è tutto di Satya Nadella, il giovane manager di origine indiana - 51 anni e 20 milioni di dollari di compenso annuo - che nel 2014 ha sostituito Steven Ballmer come chief executive. Nel giorno della transizione Ballmer-Nadella i titoli chiusero a 36 dollari, mentre martedì della

settimana scorsa erano a 108 dollari, nonostante la débacle dei titoli tecnologici. In quella seduta, infatti, per effetto soprattutto delle contrattazioni guidate dagli algoritmi sono stati bruciati 140 miliardi di dollari dalle cinque Faang, cioè Facebook, Amazon, Apple, Netflix e Alphabet (Google). Il segreto di Nadella è stato fare un passo indietro, rispetto ai suoi due celebri predecessori, individuando senza preconcetti che cosa funzionava, e cosa no, nell'impero di Gates. Il primo dogma a cadere è stata quella dell'onnipresenza di Windows: oggi non è più perseguita con ostinazione, come se fosse l'unico valore aziendale da difendere. Il gruppo ha rinunciato a battaglie ideologiche, aprendo a collaborazioni e ai progetti open-source. La seconda ricetta è stata di puntare alla nuvola, imponendo Microsoft Azure come il numero due del cloud computing dopo Amazon web services. Si calcola che l'anno prossimo Azure avrà un fatturato di 19,8 miliardi di dollari, il 10% degli incassi del gruppo. Ad aiutare il "miracolo" è stato anche il nuovo atteggiamento che ha permesso varie partnership, come quelle con Dropbox, Salesforce e la stessa Amazon. Un approccio che ha trasformato Microsoft da una cittadella sotto assedio in una impresa più giovane e dinamica. [a.zampaglione@repubblica.it](mailto:a.zampaglione@repubblica.it)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Focus**

**IL SEGRETO DI NADELLA**

Il manager ha individuato senza preconcetti cosa funzionava e cosa no nel gruppo creato da Bill Gates. Ha rinunciato alle battaglie ideologiche in difesa della centralità di Windows, aprendo alle collaborazioni con i rivali e ai progetti open-source. E ora Microsoft dà battaglia a Apple e Amazon per il titolo con la capitalizzazione più elevata



**L'allarme**

# Falso made in Italy, perdite record

## Rapporti innovazione

MILANO

Dalle scarpe ai farmaci, dal cibo all'elettronica, l'invasione di prodotti taroccati non sta concedendo alcuna tregua, anzi fa registrare una cospicua crescita sul web. L'allarme in Asia e 35 miliardi di danni

**L**a conta dei danni provocati dalla contraffazione non smette mai di stupire, purtroppo in negativo. Dalle scarpe ai farmaci, dal cibo all'elettronica, l'invasione di prodotti falsi non sta infatti concedendo alcun cenno di tregua. Ne sanno qualcosa le tante aziende manifatturiere grandi, medie e piccole che stanno cercando di attrezzarsi, in modo più incisivo di quanto fatto finora. Ma trovare le giuste contromisure non è affatto semplice, soprattutto nell'era dell'e-commerce. Che rappresenta sempre più un El Dorado per le "aziende fantasma" che fanno affari smerciando prodotti falsi.

Secondo le ultime rilevazioni dell'Ocse, il commercio mondiale di beni contraffatti (borse di lusso, orologi, prodotti alimentari, componenti auto, ecc.) ha un impatto sull'economia italiana che oscilla tra l'1 e il 2% del Pil in termini di mancate vendite. I dati più aggiornati stimano il valore totale dei beni italiani contraffatti ven-

duti nel mondo in 35 miliardi di euro (4,9% delle vendite globali di prodotti made in Italy). E l'import dei falsi, provenienti soprattutto da Cina (50%) e Hong Kong (29%), in 10 miliardi. La piaga del nuovo millennio è senza dubbio la vendita online, fenomeno non proprio semplice da misurare: «È molto difficile stimare quale parte dei 35 miliardi possa essere ricondotta al commercio online dei falsi – spiega Claudio Bergonzi, segretario Generale di Indicam, l'istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione – Le imprese del falso di fatto non esistono, visto che non lasciano tracce pubbliche di contratti, bilanci e tasse».

I settori del fashion e del food sono da sempre i più danneggiati, anche se ormai tutto il made in Italy va considerato sotto tiro. Ci sono poi alcuni prodotti che raramente vengono menzionati ma che rappresentano un ottimo mercato per la criminalità digitale, come i farmaci e gli integratori alimentari. La notizia positiva è la sensibilità delle aziende in aumento, specialmente quando si tratta di sbarcare all'estero. «Gli imprenditori hanno capito la necessità di tutelare il brand e la proprietà intellettuale, soprattutto nella fase di internazionalizzazione – rileva Clizia Cacciamani, co-fondatrice dello studio legale Innova & Partners specializzato in tutela della proprietà intellettuale – C'è una maggiore consapevolezza su questi temi, tanto che le aziende ora ci chiedono di aiutarli a difendere il proprio marchio prima di entrare in un mercato straniero. E non dopo come avveniva spesso in passato».

Anche le grandi piattaforme di

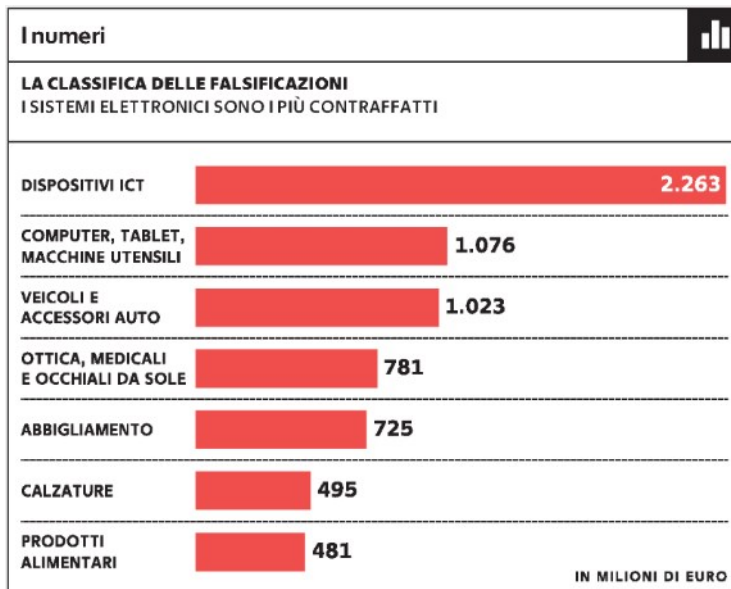
vendita online si stanno dando da fare: «Amazon verifica l'esistenza di un marchio registrato prima di concedere l'apertura di un negozio online. Alibaba effettua controlli anticontraffazione sempre più intensi. Si tratta comunque di un impegno obbligato – sostiene Cacciamani – Ci sono stati casi di grandi brand come Louis Vuitton e Birkenstock che hanno addirittura ritirato le vendite dai grandi portali». Da un punto di vista geografico, la Cina continua a rappresentare il "grande mostro": «Alcuni marchi famosi vengono registrati da altri prima dell'effettivo sbarco e ormai capita pure con le aziende minori. Anche i brand di realtà italiane che non operano in Asia risultano già registrati. C'è chi lo fa per chiedere il "riscatto" del marchio e chi per impedirne l'attività. Il problema è che i tempi delle azioni legali di contrasto sono decisamente lenti».

Tante realtà stanno puntando sulla prevenzione, in particolare su una prevenzione di natura tecnologica (vedi l'inserimento di QR Code, codici seriali e microchip nei prodotti per favorire la tracciabilità). «Il canale online dei prodotti fake esploderà nei prossimi anni – prevede Cacciamani – Le aziende ci chiedono quindi sempre più spesso una sorveglianza digitale, volta a contrastare l'uti-



lizzo fraudolento di un brand su social network, portali di e-commerce e siti web». Resta infine da segnalare il caso in controtendenza dei contenuti audio-video. Che, secondo i dati della Federazione per la tutela dei contenuti audiovisivi e multimediali, sono meno stressati che in passato dal fenomeno della pirateria: «Il costo contenuto di Netflix, Spotify e altri servizi aiuta. È la prova che se il consumatore viene messo nelle condizioni di scegliere a costi accettabili, tende a scegliere il canale lecito». - a.fr.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Il personaggio**



**Clizia Cacciamani**  
co-fondatrice dello studio Innova & Partners specializzato in tutela della proprietà intellettuale



I prodotti della moda made in Italy sono tra i più falsificati

# Il futuro è la consegna in un'ora

I siti di e-commerce offrono sempre più servizi e sconti per tutti i loro clienti  
Nella sezione Natale di Amazon c'è perfino la smartbox per i giorni di ferie

## Gli altri

Alberi e addobbi  
sin da gennaio  
a prezzi scontati

Non solo Amazon. Per gli acquisti natalizi ci sono una moltitudine di e-store e negozi online. ChristmasStore.it è un sito specializzato nella vendita di addobbi natalizi, decori e palline natalizie tutto l'anno. Qui si possono acquistare da gennaio a dicembre tutti gli articoli di Natale: dagli addobbi agli alberi, dai costumi natalizi alle palline, dalle ghirlande alle luminarie. Non solo decorazioni però, ma anche fiori e bacche, festoni da utilizzare anche in occasione del capodanno,

articoli per vetrine e locali. Klabi.it, invece, è una piattaforma di vendita online di abbigliamento, scarpe e accessori donna, uomo, bambini e neonato. Nella sua vetrina c'è una vasta selezione di vestiti, gonne, jeans, magliette, camicie, felpe, pantaloni, abiti da cerimonia, scarpe di tendenza a piccoli prezzi. Nella nuova collezione anche top, magliette maniche corte, e lunghe, costumi da bagno, bermuda. Oltre alle collezioni di scarpe, intimo e accessori moda. (a. a. c.)

### La lista

Per aiutare chi deve fare un regalo c'è la lista dei desideri da spedire agli amici

### La scelta

I siti di vendite online come Amazon sono sempre un buon viatico per la scelta di un regalo insolito

È molto semplice infatti acquistare qualsiasi prodotto, da qualsiasi luogo e in poco tempo

**S**e Amazon vende qualsiasi prodotto tutto l'anno, nel periodo natalizio le vendite sono inevitabilmente destinate a moltiplicarsi. Questa fase di fermento e di aggressività mediatica inizia già dal Blackday Friday, l'ultimo venerdì di novembre destinato negli ultimi anni ai mega sconti. Anche in Italia, questa tradizione di origine americana sta prendendo piede, stando a quanto registrano gli indicatori in quanto ad aumenti esponenziali del numero degli acquisti fatti durante il "venerdì nero".

Tornando al Natale, Amazon è sempre un buon viatico per la scelta di un regalo insolito, con la semplicità di poter acquistare qualsiasi prodotto, da qualsiasi luogo e in poco tempo. Albero, presepe, addobbi, luci, ghirlande, ma anche giocattoli, hi-tech, strumenti per la cucina: è già festa grazie all'apertura del Negozio di Natale Amazon. Lo store ospita non solo una selezione di regali ideali, ma anche una sezione "Pre-

parati per il Natale" dedicata alle infinite combinazioni degli addobbi natalizi e una sezione dedicata ai programmi e servizi di Amazon, con buoni regalo, idee-regalo dalle startup, decorazioni fatte a mano e prodotti ricondizionati su Amazon Renewed. Il Negozio di Natale quest'anno offre ai clienti di Amazon.it la possibilità di trovare il proprio regalo ideale per fascia di prezzo o per tipologia (per lui, per lei e per i più piccoli), la visualizzazione di proposte a tema per ogni negozio di Amazon.it (giochi e giocattoli, high-tech, moda e accessori, bellezza e cura della persona, libri, sport e tempo libero, film musica e videogiochi, prodotti per animali, prima infanzia, fai da te, casa e cucina, giardino, Alexa e la casa intelligente, auto e moto, cibo e bevande). La pagina ospita anche una sezione dedicata ai cofanetti regalo, con smartbox per godersi al meglio i giorni di ferie durante le festività. Per giocare d'anticipo e far conoscere ad amici e

parenti tutti i propri desideri per Natale, Amazon.it permette di creare la propria lista desideri personalizzata direttamente sul sito con la possibilità di condividerla via mail o sui social. Con Amazon Prime, al prezzo annuo di 36,99 euro, i clienti abbonati possono beneficiare di consegne in un giorno su oltre un milione di prodotti in più di 6 mila comuni, e di consegne veloci gratuite su milioni di prodotti. Nelle grandi città, prima in Italia Milano, gli iscritti ad Amazon Prime possono usufruire di sconti fino al 50% sul servizio spedizione sera, che consente di ordinare i prodotti fino alle 13 e di riceverli la sera stessa entro le 21. Tramite l'app Prime Now, inoltre, possono beneficiare di consegne in un'ora o in finestre di due ore su oltre 15 mila prodotti. I clienti non ancora iscritti a Prime possono provarlo gratuitamente per 30 giorni iscrivendosi dalla pagina web di Amazon.

**Angelo Alfonso Centrone**

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Amazon rimane il primo sito di vendite online per varietà di offerta e per i servizi offerti ai clienti in termini di serietà e velocità di consegna



TENDENZE

# Natale online, si può risparmiare fino al 50%

Battaglia sulle promozioni con eBay, Amazon, MediaWorld e Trony. Moda e libri i beni più acquistati

**SANDRA RICCIO**

Per molti lo shopping di Natale sarà online. Da qualche anno gli acquisti da mettere sotto l'albero si sono spostati sulle piattaforme Internet. La comodità è grande ma ad attirare sono anche gli sconti proposti dai tanti store sul web. Le riduzioni arrivano anche al 30-50%. E' con le offerte e le promozioni natalizie che molti negozi rubano la clientela ai punti vendita fisici che comunque rimangono un punto fermo in questo periodo. Secondo l'edizione 2018 dell'Osservatorio Compass dedicato al Natale, circa un italiano su tre (30%) acquisterà i regali soltanto su siti di e-shopping. Lo studio dice che la maggioranza degli italiani continua però a prediligere l'acquisto in negozio, motivato soprattutto dalla possibilità di vedere e provare il prodotto (31%) e dall'averlo immediatamente a disposizione senza ulteriori attese (21%). Secondo l'analisi, la spesa media quest'anno sarà di 330 euro, anche se il 43% degli italiani non sborserà più di 250 euro per i regali e soltanto il 21% supererà il budget dei 500 euro.

Va detto che molti hanno già approfittato degli sconti di fine novembre proposti con le tante iniziative del Black Friday. Chi ha saltato questo appuntamento potrà rifarsi in Internet. Per invogliare nuovi clienti, e ritagliarsi un'importante fetta nel mercato delle vendite natalizie, anche quest'anno i grandi portali degli acquisti come Amazon, eBay, Ibs ed ePrice, hanno messo in campo sezioni apposite con sconti e promozioni che si rinnovano di continuo per tutto il periodo delle festività. Le ridu-

zioni sono attive tutto l'anno ma durante il Natale la convenienza è ben più allettante e arriva anche a tagli del 50%.

Le offerte sono tante. Al Natale su misura ha pensato il portale Amazon con promozioni per ogni tipo di gusto e selezioni apposite per il regalo sotto l'albero. Ogni giorno, inoltre, ci sono offerte last minute a prezzi scontati. E-Price ha risposto con l'iniziativa «A tutto Natale» che prevede costi di spedizione e tassi azzerati, oltre al calendario dell'Avvento per una scelta tra le tante idee del Natale su misura per questi giorni. Anche Ibs ha realizzato il proprio Calendario dell'Avvento con 24 giorni di offerte a sorpresa e a prezzi scontati. Si va dalle ceramiche natalizie, ai libri per ragazzi con sconti fino al 65%.

Anche le grandi catene dell'elettronica si sono buttate nella grande mischia dei mega sconti del Natale. Brand come MediaWorld, Expert, Unieuro o Trony sono in pista con iniziative da incartare.

Le iniziative di questi giorni sono molte. Occorre però sempre tenere gli occhi bene aperti per non rischiare brutte sorprese. La strada per difendersi, raccomandano sempre le associazioni di consumatori, è quella di confrontare sempre i prezzi. Mai fermarsi alla prima offerta, anche se sembra davvero allettante, e cercare sempre una conferma che lo sconto c'è davvero.

Cosa regalare? Un suggerimento arriva dall'Osservatorio Compass. L'analisi ha rilevato che abbigliamento e libri sono i regali più acquistati, ma per tanti il dono più desiderato è un viaggio. Tra i prodotti high-tech vince lo smartphone. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



# GROUPON CRESCE OLTRE GLI SCONTI

VALENTINA MANFREDI

## Groupon, gli sconti non bastano più «Qualità, servizi e offerte su misura» Sul web alla ricerca di opportunità «Così la rivoluzione digitale fa crescere le piccole imprese»

Per stare al passo coi tempi Groupon è stata costretta a cambiare faccia e sulla sua piattaforma le offerte sono sempre più personalizzate e mirate, cliente per cliente, città per città. È la sfida che impegna, da un paio di mesi, la nuova managing director di Groupon Italia, Valentina Manfredi, giovane e determinata

In dieci anni di vita Groupon ha rivoluzionato il modello di business di migliaia di piccole e medie imprese, facendo crescere, grazie alle opportunità del digitale, il loro giro d'affari

**Giuliano Molossi**  
■ MILANO

**I**L PAPA' dell'e-commerce ha compiuto 10 anni. Groupon, la multinazionale americana specializzata nel proporre ai consumatori offerte e sconti per l'acquisto di beni e servizi (49 milioni di clienti nel mondo, 12 milioni e 600 mila dei quali solo in Italia) è diventata ormai una mobile company con il 70% delle transazioni da smartphone. Groupon ha rivoluzionato il modello di business di migliaia di piccole e medie imprese. Ma anche Groupon è stata costretta a cambiar faccia e sulla sua piattaforma le offerte sono sempre di più personalizzate

e mirate, città per città. A Groupon Italia c'è aria di novità. Da un paio di mesi la nuova managing director è una donna giovane e determinata, Valentina Manfredi, che arriva da esperienze in Vodafone e Casa.it.

**Quante aree copre Groupon?**

«Tre. Una è quella dei prodotti, un'altra è quella del travel e la terza è quella che ha maggior importanza all'interno del nostro mondo e che noi chiamiamo local. Questa è di fatto la divisione che più ci caratterizza e più ci distingue rispetto agli altri. Con local intendiamo tutte le attività locali delle piccole e medie imprese o di grandi brand nazionali. Un algo-

ritmo propone al consumatore le varie offerte in zona».

**Groupon nasce dalla crisi fra le parole group e coupon. Com'è cambiata e cresciuta l'azienda da quei tempi, quando muoveva grandi gruppi di persone a caccia di sconti?**



«Da un anno a questa parte siamo diventati il più grande 'market place' di esperienze locali. E' un portale che offre al consumatore la più ampia scelta possibile di alternative per un bisogno o per un desiderio. La nostra strategia è improntata al 'discover more'. Poniamo, ad esempio, di voler andare a cena a Milano. L'algoritmo seleziona una serie di proposte in linea con quelle che sono state le mie scelte di consumo precedenti. Per una giovane coppia indicherà solo locali più romantici, per un gruppo di amici suggerirà ristoranti più adatti alle compagnie numerose, e così via».

**In base a cosa sceglie la gente?**

«Il 71% sceglie in base alle foto del locale, molti altri dopo aver letto le recensioni».

**Anche sul food la concorrenza si è fatta sempre più agguerrita. Cosa pensate di avere più degli altri?**

«La nostra grande forza è quella di essere poliedrici, coprire all'interno di un'unica piattaforma tutte le esigenze del cliente. Sulla piattaforma di Groupon abbiamo 12mila offerte, un ventaglio molto variegato, dal giro di pista all'autodromo su una Ferrari allo spettacolo teatrale, dalla partita allo stadio al concerto, dalla pizzeria alla palestra. E' questo quello che ci distingue».

**Solo questo?**

«No, un altro asso che abbiamo è il servizio. Io ti do le offerte di zona, ma attraverso un algoritmo ti do anche le offerte che interessano a te. Se lei è appassionato di massaggi vedrà sempre di più offerte di terme, centri fitness, e magari non vedrà i giri a tutta adrenalina in autodromo perché non gliene importa niente e non ha senso annoiarla o infastidirla. E l'app in questo è eccezionale perché permette all'utente di visionare le offerte, sceglierle, verificare la disponibilità e prenotare».

**Cosa cercano di più i vostri clienti? Quali sono i nuovi trend di mercato?**

«Il food va molto bene. Pesa un terzo del nostro business. Il 60 per cento di utenti è alla ricerca di novità in cucina, va al ristorante mosso dalla curiosità di sperimentare. Gli italiani in media escono a pranzo o a cena sei volte al mese, un trend in crescita. C'è molta più attenzione agli ingredienti: oltre alla qualità diventa fondamentale il poter contare su menu specifici per intolleranze e allergie. E così abbiamo scelte vaste di menu di cucina etnica o quelli per intolleranti al glutine o al lattosio, per vegani o vegetariani, o menu stagionali o quelli bio e a chilometro zero, insomma da noi si trova una

perfetta corrispondenza agli stili di vita dei nostri clienti. Poi sta anche a noi stimolare e incuriosire la gente con nuovi spunti».

**Qual è l'età media dei vostri clienti?**

«Il 54 per cento ha un'età fra i 25 e i 54 anni. Il 55% sono donne, il 45% uomini. Siamo equamente distribuiti fra Nord, Centro e Sud Italia con un focus principale su Roma, Milano e Torino».

**In cosa consiste l'innovazione per Groupon?**

«Per noi è la capacità da un lato di rispondere alle esigenze del consumatore e dall'altra di anticipare e creare delle opportunità, stupire il consumatore, intrattenerlo, creare nuove occasioni di svago o divertimento che senza di noi non avrebbe».

**Groupon è sbarcato in Italia otto anni fa. Dove sarà fra otto anni?**

«Cambieranno le modalità, ad esempio nel food avremo sistemi di prenotazione sempre più efficienti e personalizzati, i ristoranti saranno sempre di più smartizzati, sarà possibile prenotare dal cellulare anche la posizione del tavolo o pagare il conto via mobile, o sedersi a tavoli 'smart-touch' per visualizzare il menu e inviare l'ordine direttamente in cucina. Ci sarà sempre una maggiore interattività, e noi che siamo l'interfaccia fra chi vende e chi consuma, saremo lo strumento di chi permette che questo scambio di comunicazione avvenga nel modo più veloce, coerente ed efficace possibile».

**NON BASTA** avere il sito Internet o la pagina Facebook. Tutte le aziende hanno ormai compreso di dover sfruttare tutte le opportunità del digitale, anche le potenzialità dei dispositivi mobili. Ma non sempre – conferma Valentina Manfredi, managing director di Groupon Italia – quella verso il digitale è una transizione facile.

**Voi di Groupon avete fatto fatica a convincere le imprese più tradizionali a sposare il digitale?**

«Il digitale è un driver di crescita anche per le imprese più piccole che inizialmente erano un po' diffidenti. Diventa il ponte fra l'utente che naviga on line alla ricerca di opportunità e l' esercente. Se una volta si temeva che il digitale portasse via il business al retail, oggi è esattamente il contrario. Una piccola azienda che lavora con noi può monitorare ogni giorno quante persone vedono la loro offerta, chi sono, da dove la vedono, quanto comprano e quanto consumano».

**«Sulla scia di Groupon sono nati molti altri siti simili al vostro. Questa concorrenza vi ha imposto**

**di adottare delle contromisure?**

«Sono spuntati come funghi, ma molti hanno subito una battuta d'arresto, altri non esistono più. Groupon, che invece è un'azienda strutturata, una multinazionale, ha avuto questa capacità camaleontica di cambiare, di evolvere. E d'altra parte è un'esigenza: chi si ferma è perduto. Questo vale per tutte le aziende, soprattutto per chi fa tecnologia. Devi crescere cambiando. Rispondendo alle esigenze della clientela».

**La concorrenza si batte sulle varietà di offerte presenti sul catalogo, sulla velocità di spedizione, sui costi di spedizione o su che altro?**

«Ognuno ha la sua strategia. Per noi il focus è quello di avere una piattaforma di scelte amplissima. Se io ho un bisogno o un desiderio trovo sempre una risposta di qualità. C'è un'attenzione maniacale alla qualità, al fatto che le promesse siano mantenute, a dare un'esperienza positiva al consumatore. Questo ci consuma molto tempo, ma noi crediamo che questo tempo sia speso bene e che proprio questa sia la differenza più significativa fra noi e qualsiasi altro competitor».

**Giuliano Molossi**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**«La nostra grande forza è quella di essere poliedrici, coprire all'interno di un'unica piattaforma tutte le esigenze del cliente. Abbiamo 12mila offerte, dal giro di pista all'autodromo su una Ferrari alla cena in pizzeria»**

Valentina  
Manfredi  
Groupon Italia

I NUMERI



### Il papà dell'e-commerce

A dieci anni dalla fondazione, Groupon è diventata ormai una mobile company, con il 70% delle transazioni che proviene dagli smartphone

### Piattaforma poliedrica

Sulla piattaforma di Groupon sono presenti circa 12mila offerte che riguardano tutta la gamma dei beni e dei servizi. Il 60% di utenti è interessato al settore del food

### Preferito dalle donne

Il 54% dei clienti italiani di Groupon ha un'età fra i 25 e i 54 anni. Il 55% sono donne, il 45% uomini, equamente distribuiti fra Nord, Centro e Sud, con punte su Roma, Milano e Torino



### Lo sbarco in Italia

Groupon è approdato in Italia a seguito dell'acquisizione di CityDeal, nel maggio 2010. Nel nostro Paese conta 12,6 milioni di clienti, sui 49 milioni che ha nel mondo. Groupon Italia ha 250 dipendenti e la sua sede operativa è a Milano

### Una storia lunga dieci anni

Groupon, la multinazionale americana specializzata nel proporre offerte e sconti per l'acquisto di beni e servizi, è nata a Chicago nel novembre 2008. L'idea si deve ad Andrew Mason (nella foto), che fino al 2013 ne è stato l'ad. Ora è guidata da Rich Williams





# Osservatorio

## SERVIZI ALLE IMPRESE

# La fabbrica intelligente? Si fa mixando le tecnologie

Secondo l'analisi di Accenture il manifatturiero può vincere solo combinando robot, intelligenza artificiale, blockchain, big data e stampa 3D

di **Massimiliano Del Barba**

**F**atta — o quasi — l'Industria 4.0, ora bisogna fare l'Impresa in versione «Quarta rivoluzione industriale» il che equivale a dire che il *digital manufacturing* — cioè il tornio collegato al server — è solo uno degli step per raggiungere il vero obiettivo finale, cioè quello della fabbrica intelligente.

Intelligente perché, certo, sarà interconnessa. Ma, soprattutto, intelligente perché sarà in grado di estrarre valore dalla collaborazione fra le macchine — l'hi-tech — e l'uomo — il *problem solving* delle tute blu e la creatività visionaria dei colletti bianchi a cui si dovrà aggiungere una nuova figura intermedia di raccordo, una specie di *colletto blu*.

Si tratta di una sfida non semplice e che, secondo l'ultimo studio di Accenture — «Industry X.0, Combinare per conquistare» —, avrà la necessità di far leva su tre elementi chiave attorno ai quali il manifatturiero italiano dovrà investire tempo e risorse per rimanere competitivo: «Dati, capacità computazionale e, appunto, interconnessione fra processi e persone — spiega Massimo Morielli, a capo di Accenture Digital in Italia e nel bacino del Mediterraneo —. Immaginiamo l'impresa intelligente come una polarizzazione fra tecnologia e competenze capace di disegnare un'organizzazione dei flussi e dei processi più smart, reattiva e competitiva in un ambiente in costante evoluzione, poiché un'azienda digitale non è solo una realtà computerizzata, è un'azienda capace di risolvere i problemi e dare ri-

sposte chiare ai propri *stakeholder* attraverso strategie, prodotti, processi ed esperienze innovative».

Accenture ha quindi lavorato per definire le priorità che il made in Italy dovrà affrontare da ora in avanti per rimanere competitivo nelle filiere internazionali. «Per gran parte delle aziende manifatturiere — prosegue Morielli — il primo ostacolo è dato dall'obsolescenza tecnologica. Grazie a iper e super ammortamenti in questi anni si è incominciato a rinnovare il parco macchine, eppure gli imprenditori segnalano che manca ancora un chiaro ritorno sugli investimenti fatti».

Ci vorrà tempo. Poi, certo, c'è un tema di budget, dato che la crisi ha eroso la stabilità finanziaria di buona parte — quella di minore dimensioni, fatta di piccole e piccolissime realtà al limite con l'artigianato — del manifatturiero. Infine le competenze: «La creazione di una forza lavoro preparata alla collaborazione uomo-macchina in quest'ottica deve diventare un imperativo categorico» commenta ancora il manager.

Come uscirne? Dato che è irrealistico pensare che le aziende trasformino la propria organizzazione facendo *tabula rasa* della vecchia (e analogica) dotazione di torni, transfer, fresse e presse, per Accenture bisogna lavorare su quella che Morielli chiama combinazione di tecnologie digitali. «Ad esempio, le aziende produttrici di macchine utensili potrebbero ridurre del 20% il costo totale per dipendente combinando robot autonomi, intelligenza artificiale, blockchain, big data analytics e stampa 3D». Un esercizio di

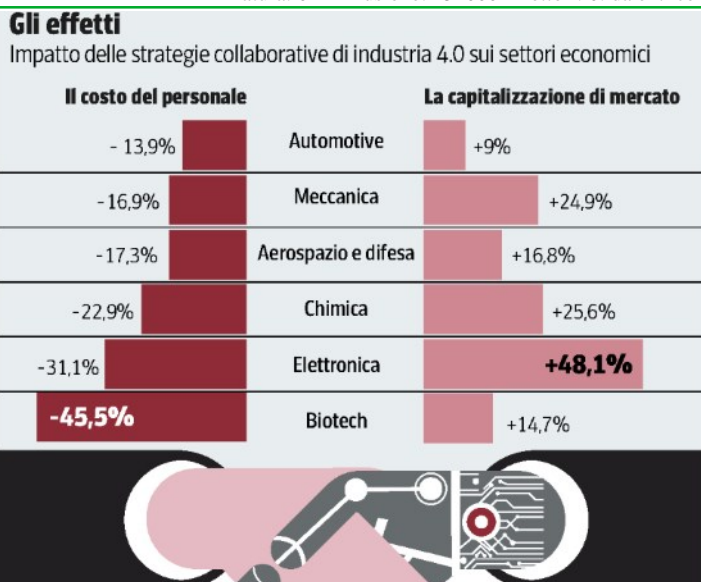
«rimodellazione» non scontato e che potrebbe incrementare il valore di mercato delle aziende nei diversi settori anche di percentuali a due cifre.

Ma le aziende ci credono? «Sì, dalla nostra ricerca — risponde Morielli — il 60% delle imprese ha dichiarato che nei prossimi tre anni vorrebbe realizzare ricavi da prodotti connessi e intelligenti». Un buon segno, anche se il passaggio obbligato sarà tuttavia investire con convinzione nella formazione. Vale a dire il capitolo del piano Industria 4.0 firmato dallo scorso governo e che, per gli imprenditori, oggi avrebbe bisogno di una riconferma. Che sembrerebbe essere giunta in extremis con la proroga di un anno del credito d'imposta contenuta nella bozza di Legge di Bilancio in discussione in questi giorni.

«In questo momento — conclude Morielli — non possiamo farci sfuggire una opportunità: riuscire a intercettare la terza ondata della trasformazione dell'industria moderna dopo il fordismo e la reingegnerizzazione anni Novanta, vale a dire la collaborazione uomo-macchina». E sarà negli interstizi di questo nuovo modello organizzativo che nasceranno le migliori occasioni di lavoro per i *colletti blu* del futuro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Fonte: Accenture

Pparra



**Analisi**

Massimo Morielli  
è a capo della divisione  
Digital per l'Italia  
e per il Mediterraneo  
di Accenture

**CONTROL ROOM**

**L'avatar  
per fare  
manutenzione  
predittiva**

**L**o chiamano *digital twin*. Praticamente è un «gemello digitale», un avatar con il quale relazionarsi e al quale rivolgere le domande necessarie per monitorare il corretto funzionamento dell'alter ego fisico, che sia una fabbrica connessa, una centrale elettrica o una nave mercantile nel mezzo del Pacifico.

A svilupparlo è stato Rina, il Registro italiano navale, il quale da qualche anno ha intrapreso un percorso di trasformazione digitale che l'ha portato a creare Cube, una piattaforma in grado di raccogliere la mole di dati provenienti dalle più svariate fonti (sensori, ispezioni, droni, meteo, immagini, cronologie, informazioni tratte dal web e dai social network), standardizzarli e renderli coerenti per effettuare analisi, monitoraggi e manutenzioni predittive. «È una specie di cabina di regia — spiega Giovanni Gambaro, Corporate digital innovation director del Rina — che aiuta a ottimizzare qualsiasi processo complesso che coinvolge più variabili, svelando soluzioni che guidano manager e imprenditori nella gestione, anche predittiva, dei loro asset».

Asset che, appunto, possono essere i più vari: «Dalla nave all'intera flotta, dallo *smart building* a un sistema logistico, dalla singola piattaforma petrolifera all'intera rete di distribuzione del gas o di petrolio fino a un impianto industriale o a una filiera produttiva» prosegue Gambaro.

Centrale la capacità, da parte della *control room* gestita dal Rina, di creare una coerenza fra dati non strutturati: tema scottante, quest'ultimo, in un processo di *digital transformation* graduale come quello che sta vivendo il manifatturiero italiano. Ad esempio, su una piattaforma petrolifera che ha 30 mila sensori, in genere solo l'1% dei dati è processato ed esaminato. «Questo perché tali informazioni — sottolinea Gambaro — vengono utilizzate principalmente per rilevare anomalie, mentre se ben utilizzate possono rappresentare una miniera preziosa per ottimizzare la produzione e fare prevenzione».

**M.D.B.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# La cassiera interagisce con la app, **il chirurgo opera in 3D**. E le macchine parlano agli operai

Dall'ospedale alla fabbrica, dal supermercato al laboratorio, ecco quattro casi pratici in cui la tecnologia ha rivoluzionato il lavoro quotidiano delle persone

**D**agli ospedali alle fabbriche, dai supermercati ai laboratori, al Nordest l'ibridazione dei lavori si fa strada e coinvolge anche figure (quasi) insospettabili.

«Di solito il chirurgo è visto come un professionista conservatore, perché deve seguire delle procedure delicate e quindi tende a mantenere quello che funziona - ammette Emilio Morpurgo, primario di Chirurgia generale all'ospedale di Camposampiero (Padova) -. Noi chirurghi inoltre siamo sempre stati abituati a fare tutto con le mani, ma in realtà le capacità cognitive contano di più. E ora la manualità c'entra ancora meno». In sala operatoria infatti c'è Da Vinci, il robot chirurgo che a Camposampiero esegue circa cento interventi all'anno. «Da Vinci è usato a turno anche da altri specialisti, soprattutto dagli urologi per operazioni mini-invasive come l'asportazione della prostata o la ricostruzione del collegamento vescica-uretra - spiega Morpurgo -. Da Vinci può fare solo interventi programmati, perché il tempo di posizionamento non è ancora compatibile con le urgenze. Il chirurgo non entra a contatto con il paziente e non opera più direttamente sugli organi, ma guarda la ricostruzione in 3D del corpo su un monitor e comanda un joystick che trasmette il movimento della mano alle braccia robotiche, ispirate a quelle della stazione spaziale orbitante. Da Vinci non ha limiti teorici, può eseguire tutte le operazioni e riproduce movimenti articolati simili a quelli del polso umano. Inoltre, se un chirurgo ha poca dimestichezza con il robot, può chiedere aiuto a un collega più esperto da remoto».

Introdurre robot come Da Vinci negli ospedali non è stato sempre semplice: «La chirurgia

robotica è partita vent'anni fa in un clima di scetticismo, tanto che quando ne parlavo ai convegni venivo spesso criticato - ricorda Morpurgo -. Gli specializzandi sono molto attrattati perché partono da un background tecnologico migliore, mentre i colleghi più anziani restano critici perché non comprendono le potenzialità applicative della robotica e non vogliono mettersi in discussione. A chi dice che i costi non sono giustificati, rispondo che nessuna evoluzione tecnologica costa meno di quella precedente e che i vantaggi si vedranno tra qualche anno». I primi passi sono incoraggianti: «In passato il nostro reparto aveva 50 posti letto e le degenze erano più lunghe, ora abbiamo 10 degenti al massimo e le dimissioni sono più precoci. Il paziente prova meno dolore e subisce un trauma inferiore, mentre noi siamo seduti e non dobbiamo più lavorare in posizioni scomode che dopo anni provocavano problemi articolari alle spalle e alla schiena. È come giocare alla Play Station». In sala operatoria, accanto al chirurgo e all'infermiere, spunta spesso l'ingegnere informatico: «Il futuro sarà legato all'integrazione tra sapere medico e informatico. Alla maggior parte dei pazienti basta essere curati, ma chi è più informato chiede la chirurgia robotica e c'è anche chi sceglie il nostro ospedale apposta per questo», conclude Morpurgo.

Cambio di scenario. Alla Premek di Pordenone, specializzata in meccanica di precisione, le macchine parlano agli operai. Torni e frese infatti sono collegati a un tablet che riferisce indicazioni come «sono accesa», «sto lavorando», «ho finito un pezzo», «fai il controllo qualità di questo particolare».

«L'addetto visualizza il disegno tecnico, quanti pezzi sono

stati prodotti e quanti ne rimangono - spiega Stefano Puiatti, responsabile dell'ufficio Ricerca e sviluppo -. Quando la macchina si accorge che l'utensile è giunto a fine vita manda un avviso e a quel punto l'addetto lancia l'ordine di sostituzione, poi va in magazzino, apre il cassetto preparato in base alla segnalazione e preleva lo strumento. Tutto questo fa risparmiare carta e tempo: prima bisognava correre da un ufficio all'altro e pensare a come risolvere i problemi, ora possiamo dedicarci a cose più utili e pensare a come migliorare i processi». I vantaggi non sono finiti: «In passato - aggiunge Puiatti - i tempi di lavorazione non erano mai sicuri e potevano variare da 8 a 15 minuti, ora se l'operazione impiega più tempo del necessario scatta un alert. Si lavora meglio, le risposte sono più puntuali e più precise, il lavoro avanza solo se i dati sono confermati. In generale c'è più partecipazione, perché ora il personale può controllare cose che prima venivano considerate riservate: ci sono dipendenti che mi fermano e mi propongono soluzioni per calcolare il numero di pezzi da produrre o per modificare il disegno tecnico».

Scena terza: all'Interspar di Albigonasego (Padova) ci sono clienti che chiedono ai commessi come si risolvono gli indovinelli dell'app Despar Tribù. «Chiamarla tessera fedeltà sarebbe riduttivo - dice Roberta Gomiero, responsabile della barriera casse -. L'app interagisce col cliente, invia notifiche, aggiorna la raccolta punti digitale che ha preso il posto dei bollini cartacei, propone giochi per avere sconti, trasmette comunicazioni di servizio e altre informazioni, come le emergenze alimentari sui prodotti da restituire». Insomma, chi fa la spesa con lo smartphone ha una



marcia in più: «Questo sistema - aggiunge Gomiero - ci ha permesso di ampliare le scontistiche, che in certi casi passano dal 20% senza app al 30% con l'app. Oggi i nostri cassieri non possono non conoscere Despar Tribù, perché devono sapere come attivare gli sconti o come consegnare i premi».

Torniamo in fabbrica. La Gamba Stampi di San Giorgio delle Pertiche (Padova) ha acquistato due fresatrici a cinque assi con cambio pallet su nove stazioni di lavoro: «Sono macchine ad alta velocità con basamento in granito polimerico,

controllo delle vibrazioni, della temperatura e sistema anti-colloisione - spiega Ermes Gamba, responsabile tecnico-commerciale dell'azienda -. Il sistema permette di scaricare i pezzi lavorati senza spegnere la macchina, aumentando la produttività. Alcune attività come il montaggio, la lucidazione e la finitura restano manuali, ma Industria 4.0 ci sta portando verso una produzione gestita in modo totalmente informatico. E presto ogni addetto avrà un monitor per controllare i tempi del ciclo produttivo».

**Alessandro Macciò**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### Testimoni

Da sinistra  
Roberta Gomiero,  
Emilio Morpurgo,  
Stefano Puiatti  
ed Ermes Gamba

Le applicazioni

# Internet delle cose, così la polizza è smart

## Rapporti innovazione

Dalle auto alla sanità  
l'Intelligenza artificiale  
si afferma in tanti campi  
della vita quotidiana  
Generali scommette  
sull'assistenza digitale  
e sui servizi del futuro

La pervasività della tecnologia non risparmia nessun aspetto della vita quotidiana. In principio è stato il telefonino a diventare smart ma ben presto sono arrivati numerosi altri device ad essere collegati a Internet e ad offrire funzioni digitali e, grazie al prossimo avvento del 5G, la loro crescita diventerà presto esponenziale, alimentando quello che gli esperti chiamano il mercato dell'Internet of Things (IoT), l'Internet delle cose.

Una rivoluzione che non poteva non portare profondi cambiamenti anche nel settore assicurativo. Molti automobilisti conoscono per esempio le offerte delle compagnie che prevedono l'utilizzo della scatola nera, mentre sono ormai numerose le polizze sanitarie che offrono soluzioni tecnologiche. Di recente Generali Italia, non a caso la più grande compagnia assicurativa tricolore, ha lanciato una vasta offensiva "high-tech", il cui tassello più importante è senza dubbio la lettera di intenti che il leone di Trieste ha firmato con il gruppo Fiat Chrysler Automobiles per lo sviluppo e l'offerta di prodotti e servizi innovativi sul mercato assicurativo nell'ambito dei veicoli connessi.

si.

Si tratta di un primo passo di una partnership commerciale e tecnologica, che utilizzando i più avanzati sistemi tecnologici e di telematica, ha l'obiettivo di garantire al cliente un'esperienza personalizzata, integrando soluzioni assicurative e servizi innovativi, come ad esempio il "Real Time Coaching", una "scatola nera" che segnala in tempo reale i diversi comportamenti alla guida con lo scopo di prevenire situazioni di pericolo, o il monitoraggio delle dinamiche di guida attraverso specifici algoritmi, con la possibilità per il cliente di condividere informazioni sul suo stile di guida.

«La mobilità del futuro sta ridisegnando anche il modo di fare assicurazione e di offrire servizi ai clienti. La partnership siglata con Fca vede la nascita di un vero e proprio asse italiano per un ecosistema di mobilità connessa a vantaggio dei clienti – spiega Marco Sesana, Generali country manager & ceo Generali Italia e Global business lines – Forti della nostra *expertise* nella *connected insurance*, testimoniata dalla recente nascita della società Generali Jeniot, acceleriamo ulteriormente nello sviluppo di servizi in mobilità attraverso

questa partnership, con l'obiettivo di superare i 2 milioni di clienti connessi entro il 2020».

La collaborazione con la casa automobilistica punta a sviluppare nuove soluzioni in diversi ambiti e prevede l'offerta di polizze assicurative Generali basate sul reale utilizzo del veicolo su modelli della gamma Fca connessi, acquistati tramite Fca Bank, e la possibilità da parte delle agenzie di Generali Italia di proporre offerte di noleggio a lungo termine di veicoli Fca tramite Leasys, la società di noleggio a lungo termine di Fca Bank, oltre a sinergie tra i network di carrozzerie convenzionate di Generali Country Italia e Fca.

Sempre sul fronte dell'Internet delle Cose va poi ricordato l'accordo stretto da Generali Italia con Amazon per la smart home. Generali è infatti la prima assicurazione italiana ad aver creato dei contenuti di edutainment legati ai servizi assicurativi e alla prevenzione dei rischi tramite un'Alexa skill, l'assistente vocale di Amazon recentemente lanciata in Italia. Attraverso la voce app Generali Casa è possibile ricevere, ad esempio, suggerimenti per la cura dell'abitazione e la gestione di piccoli inconvenienti domestici. – m.fr.

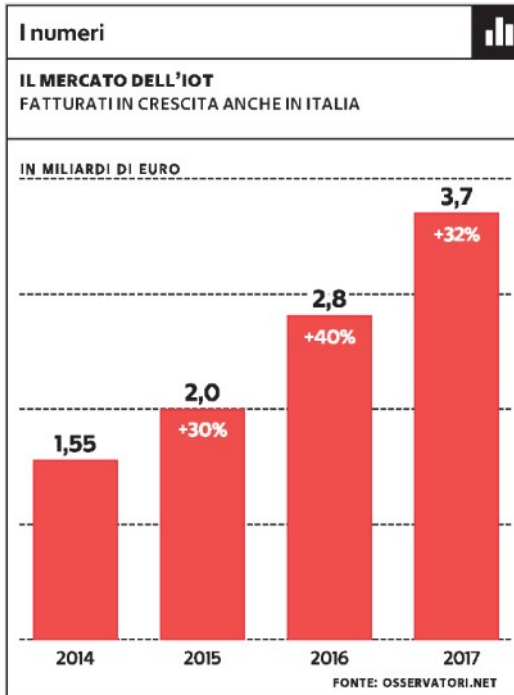
© RIPRODUZIONE RISERVATA



**La frase** “

Acceleriamo ulteriormente nello sviluppo di servizi in mobilità per superare i 2 milioni di clienti connessi entro il 2020

**MARCO SESANA**  
CEO DI GENERALI ITALIA



**Il progetto**

# Industria 4.0, la spinta arriva alle Pmi

**ANDREA FROLLÀ, ROMA**

**Microsoft Italia valorizza alcuni casi virtuosi nei settori dell'hi-tech: in tutto sono stati investiti 3 miliardi in soluzioni digitali nel corso del 2018**

**L'**industria italiana non ha mai brillato in termini di trasformazione digitale ma negli ultimi due anni, complice la scossa del Piano industria 4.0, si è rimessa in moto. Le aziende sono più consapevoli delle opportunità e maggiormente propense a spendere, come dimostrano i 3 miliardi investiti sulle soluzioni digitali nel 2018. Una corsa destinata a orientarsi sempre più sulle tecnologie di frontiera. E in particolare sull'intelligenza artificiale "democratica", cioè accessibile anche alle Pmi.

Ne sanno qualcosa alcuni esperti ed eccellenze italiane del Nord-Est, recentemente riuniti a Milano da Microsoft Italia con l'obiettivo di tracciare un bilancio della quarta rivoluzione industriale. E di svelare alcuni esempi concreti di trasformazione digitale 4.0. Nel corso dell'evento, andato in scena nel Microsoft Technology Center e organizzato in tandem con BeanTech (azienda partner del colosso di Redmond specializzata nell'integrazione di soluzioni informatiche e nella ricerca sullo sviluppo software), sono stati snocciolati diversi numeri dell'ecosistema italiano. A partire dalle stime presentate da Elio Catania, presidente di Confindustria Digitale, che prevedono un mercato dell'industria 4.0 pronto a chiudere l'anno con 3 miliardi di euro di investi-

menti, in crescita del 30% sul 2017.

«La domanda c'è perché le aziende sono sempre più consapevoli dei vantaggi della trasformazione. E l'offerta c'è perché i player digitali stanno sviluppando soluzioni sempre più accessibili - rileva Catania - Occorre però mettere a terra tutte queste energie e accompagnare le aziende italiane con politiche di sostegno». Un'ulteriore spinta sul fronte 4.0 aiuterebbe a diffondere ulteriormente i benefici ottenuti finora, ben rappresentati da alcune rilevazioni di McKinsey. L'aumento degli investimenti in componentistica intelligente, analytics e altre tecnologie si sta infatti facendo sentire sulle Pmi, tanto in termini finanziari quanto operativi. Spiccano gli aumenti vicini al 10% di fatturato e margini da un lato, l'abbattimento dei costi delle rimanenze e dei tempi del fermo macchine dall'altro.

Vantaggi rilevati anche da alcune realtà supportate da Microsoft presenti all'evento milanese. Da LimaCorporate, azienda friulana di soluzioni ortopediche e impianti di produzione additiva, a Breton, impresa specializzata in macchine utensili per pietra e metalli. Da Brovedani, azienda di componenti automotive che rifornisce diversi big, a Friul Intagli Industries, realtà leader nella produzione di componenti per mobili e mobili in kit. Aziende pronte a esplorare ora anche l'intelligenza artificiale. «A livello globale si stima un'esplosione delle sperimentazioni. Tuttavia, nonostante il crescente interesse, molte imprese scontano ancora barriere interne», osserva Fabio Santini, direttore Partner e Pmi di Microsoft Italia. «In tante realtà mancano in particolare le competenze e le conoscenze necessarie per comprendere la tecnologia, le strategie e i mercati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il personaggio**



**Fabio Santini**  
direttore Partner  
e Pmi  
di Microsoft Italia



Multimedia

Cambia l'ascolto musicale: tutti sugli smartphone ma il cd resiste

ERNESTO ASSANTE → pagina 30

Il caso

# Musica per i giovani c'è solo lo smartphone

ERNESTO ASSANTE, ROMA

Nel mondo, per la Consumer Tech Association, l'89% di Millennial e "Generazione Z" sente i brani esclusivamente in streaming

Il mercato della musica è profondamente cambiato ma il consumo di musica resta centrale nella vita di tutti i giorni per i Millennial (tra i 22 e i 29 anni) e i ragazzi della "Generazione Z" (14-21), che ascoltano musica tutto il giorno tutti giorni, sia passivamente, come colonna sonora di altre attività, sia come ascolto dedicato e esclusivo. È il dato principale che emerge da uno studio commissionato dalla Consumer Technology Association, l'associazione di categoria dei produttori di elettronica di consumo che tra un mese vivrà il suo appuntamento a Las Vegas, il Ces, dall'8 al 12 gennaio.

Lo studio mette in evidenza come il device principale per l'ascolto della musica sia lo smartphone, per comodità e portabilità, e perché consente di accedere ai servizi

streaming e offre quindi la possibilità di avere milioni di canzoni alla portata di un click. E anche se la comodità dell'uso in mobilità o della connessione a un database con un pc è l'elemento che spinge a rinunciare in parte alla qualità del suono, la qualità stessa è considerata da tutti un elemento centrale per un'esperienza d'ascolto soddisfacente. La maggior parte dei consumatori di musica, il 56% per l'esattezza, acquista delle tecnologie audio più di una volta all'anno, il 50% acquista musica più volte all'anno e ad acquistare musica sono più i millennials che giovanissimi, che preferiscono lo streaming.

A farla da padrone nell'ascolto della musica è comunque, come dicevamo, lo smartphone, usato dall'89% dei giovani, seguito dal computer (75%), dalla radio, dagli speaker bluetooth portatili e dai lettori mp3. In crescita i device di nuova generazione, come gli smart speaker che hanno al loro interno un'assistente digitale, come quelli di Amazon, Apple o Google, già usati dal 27% dei ragazzi. Il vecchio stereo con il vinile resiste fra i giovani d'oggi con un rilevante 15% che dichiara di usarli spesso. Prevedibile il dato che vede usare il computer come strumento d'ascolto dagli studenti, mentre sorprendente è che a usare i modernissimi smart speaker potenziati dall'intelligen-

za artificiale degli assistenti vocali siano soprattutto gli audiofili invece degli ascoltatori "emozionali". La radio resiste stabilmente come terza fonte sonora dopo smartphone e computer, anche se gran parte dell'ascolto è legato all'uso in auto.

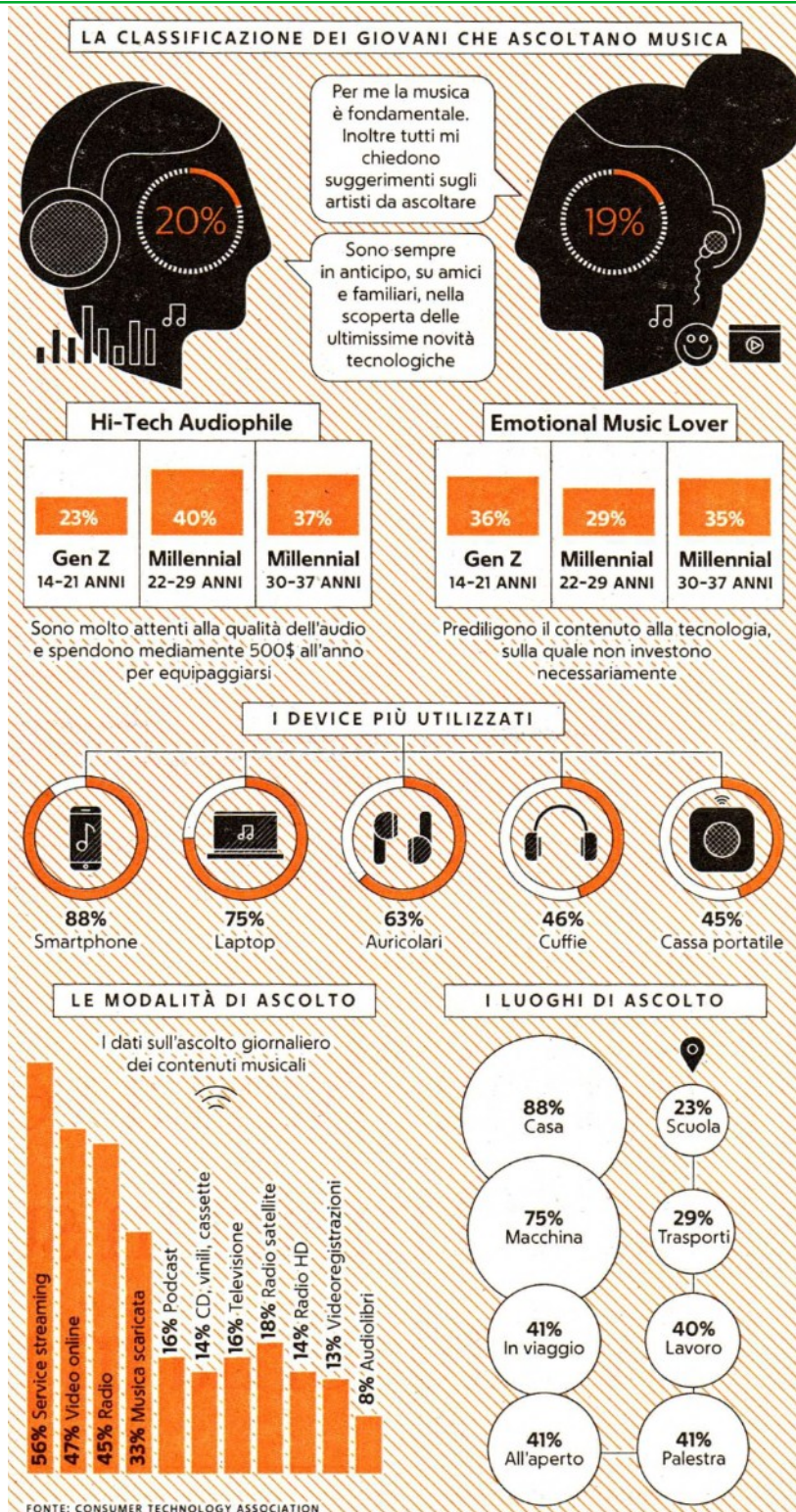
In coda il lettore Cd e al quinto posto il giradischi, dietro ancora la televisione, che invece negli anni passati, con l'esplosione della videomusica, era diventata una fonte primaria. E' ovvio che se le fonti sonore sono quelle che abbiamo appena detto, la musica arriva ai ragazzi quotidianamente principalmente (56%) attraverso i servizi di streaming, (Spotify, Apple Music, Deezer, Tidal, Google Play, Amazon Music e in Italia Tim Music), seguiti dai servizi video come YouTube o Vimeo (45%). La radio è invece più importante per i più adulti e comunque per il 45% del campione. Interessanti è il successo che hanno i podcast (18%) e il piccolo ma significativo spazio degli audiolibri



(8%). La musica si ascolta, anche se attraverso lo smartphone, principalmente in casa e in macchina, dove peraltro la qualità sonora è migliore, perché non necessita di auricolari o cuffie. Auricolari che servono molto ai più giovani per ascoltare la musica a scuola (48% dei ragazzi tra i 14 e i 21 anni lo fanno in barba ai professori...). L'ascolto passivo, quello che si fa mentre si svolgono altre mansioni, come colonna sonora di altre attività, è quello prevalente, ma è interessante segnalare che il 43% quando ascolta musica preferisce concentrarsi sull'attività dell'ascoltare.

Il quadro è quello di due generazioni che hanno approcci diversi alle tecnologie d'ascolto della musica, con i più giovani, quelli della Generazione Z, tra i 14 e i 21 anni, completamente votati all'ascolto in mobilità, decisamente orientati ad ascoltare la musica a un volume più alto e attivissimi nel condividere i brani che ascoltano con i loro amici. Il prodotto "fisico", che sia Cd o vinile, ha ancora una certa presa con la fascia più adulta dei consumatori di musica, mentre perde completamente appeal per i giovanissimi. La fascia più adulta, quella che va dai 30 ai 37 anni è poco incline agli abbonamenti ai servizi streaming. Il mercato musicale, insomma, si è parecchio segmentato in termini di età, e ogni generazione ha le sue regole di consumo, le sue abitudini, non c'è più un solo strumento d'ascolto o un supporto principale, la digitalizzazione non ha fatto scomparire il CD, il vinile sta recuperando ampi spazi di mercato, ma sono comunque lo streaming e lo smartphone (anche in casa o in auto) a farla da padrone. Cambierà ancora? È difficile dirlo, anche se è ovvio che non si tornerà più indietro e che l'enorme disponibilità di musica sempre e ovunque alla quale i consumatori si sono abituati ha modificato il mercato della musica in maniera definitiva.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**I personaggi****Dr. Dre**

Dr.Dre è uno dei maggiori rapper e produttori del mondo. Ha fondato la Beats Audio, per produrre cuffie, auricolari e speaker. L'azienda è stata acquisita da Apple nel 2015 per oltre 3 miliardi di dollari

**Jay Z**

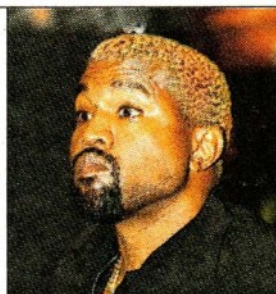
Rapper, produttore e marito di Beyoncé, Jay Z è il fondatore di Tidal, servizio streaming internazionale che ha come caratteristica principale quella di puntare principalmente sull'alta fedeltà dell'ascolto

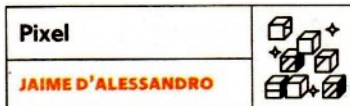
**50 Cent**

Mr. 50 Cent "è uno dei cinque rapper più ricchi del mondo", secondo Forbes. Ha una linea di prodotti SMS Audio, auricolari e cuffie, ma produce anche chiavette Usb, speaker e cavi

**Kanye West**

Il controverso rapper e produttore americano è il fondatore di Donda, una società multimediale che, nelle parole dello stesso West, "inizia il suo lavoro lì dove Steve Jobs l'ha lasciato"





# La miopia di Pechino può stroncare Huawei

**L'opinione** “

Se venissero confermate le accuse per il colosso degli smartphone si vanificherebbero gli sforzi miliardari per diventare il numero due mondiale, il tutto per obbedire a qualche oscuro piano del governo cinese

**S**e le accuse si trasformassero in prove, potrebbero portare al tracollo più grande nel settore della tecnologia. La cinese Huawei, che negli ultimi anni è diventata il secondo costruttore di smartphone al mondo, si ritroverebbe tagliata fuori e costretta a giocare le sue carte solo nella madre patria da dove vengono “appena” metà dei suoi introiti. I motivi che hanno portato all'arresto in Canada di Meng Wanzhou, la chief financial officer del colosso, vengono considerati in buona parte frutto della guerra commerciale e politica fra Cina e Usa. Ma è vero che le accuse non sono nuove né vengono dalla sola amministrazione Trump. Già Obama aveva avanzato dubbi

fin dal 2016 e altri Paesi come Australia, e Nuova Zelanda ne hanno bandito i prodotti assieme a quelli di Zte. Se vi state chiedendo quanto sicuro sia lo smartphone Huawei che avete comprato, la risposta purtroppo non è rassicurante. Tecnicamente nulla è impossibile: qualsiasi rete di telecomunicazioni e qualsiasi telefono può diventare veicolo per spiare e controllare anche su larga scala. Non è un problema che riguarda una sola azienda, le riguarda tutte e riguarda

ancor più un sistema operativo come Android di Google, che i colossi dell'hi-tech possono personalizzare e dunque manipolare. Eppure mettersi a raccogliere informazioni di nascosto sarebbe per Huawei un suicidio sul piano commerciale. Un suicidio spettacolare, dopo aver speso miliardi per riuscire a diventare il numero due del mercato ambendo al gradino più alto superando Samsung. Possibile che il fondatore Ren Zhengfei, ex militare e padre di Meng Wanzhou, si sia piegato ai dettami del suo governo al punto da mettere in pericolo la sua impresa? Possibile che a Pechino abbiano barattato lo spionaggio per un successo commerciale senza precedenti? Miope come mossa se, come dicevamo all'inizio, le accuse mosse divenissero prove.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La polemica

# Web tax all'italiana dal 2019 "Ma il conto sarà molto salato"

## Rapporti innovazione

**L**a web tax all'italiana che dovrebbe entrare in vigore dal 1° gennaio 2019 potrebbe costare al nostro Paese fino a 2 miliardi di euro in termini di produttività e quasi 17mila posti di lavoro in tre anni. Il doppio condizionale è d'obbligo, sia perché manca il decreto attuativo del ministero dell'Economia e delle finanze sugli ambiti di applicazione. Sia perché siamo pur sempre nel campo delle stime. Ma la preoccupazione, soprattutto tra gli addetti ai lavori, è notevole. E la nebbia sul progetto di una web tax europea non aiuta.

A lanciare l'allarme è uno studio elaborato da Prometeia per Netcomm, il Consorzio del commercio digitale italiano che riunisce oltre 300 aziende tra grandi realtà internazionali e Pmi. Il dito è puntato contro la Legge di Bilancio 2018 che ha previsto, a partire dal prossimo anno, una tassa del 3% sulle prestazioni di servizi "forniti attraverso Internet o una rete elettronica". La cosiddetta web tax si calcola sul valore delle transazioni e si applica a chi effettua almeno 3mila transazioni in un anno. Sono escluse solamente le aziende agricole e le piccole imprese soggette al regime fiscale forfettario o dei minimi.

Nella Legge di Bilancio 2019 non c'è traccia di un nuovo intervento e quindi, salvo sorprese, la web tax italiana sarà operativa dal prossimo anno. Una prospettiva che spaventa Netcomm: «Non è ancora stato emanato il decreto per la definizione degli ambiti di applicazione e il quadro normativo

europeo appare ancora estremamente incerto – sottolinea il presidente Roberto Liscia – Siamo favorevoli all'applicazione di un'imposta sulle società che operano nel mercato digitale, purché essa sia basata sui profitti e non sul fatturato. E a patto che ci sia parità di condizioni nel contesto fiscale con una tassazione equa e non discriminatoria».

Secondo le stime elaborate da Prometeia, la tassa sulle attività online garantirebbe un maggior gettito fiscale di 250 milioni di euro. Ma tra lo scarico sui consumatori, il freno agli investimenti, l'erosione dei ricavi e altri effetti collaterali, il saldo sarebbe negativo. Tanto in termini di competitività (da 2 miliardi a 164 milioni di euro in meno a seconda degli scenari), quanto di lavoro (da 1.550 a 17mila posti di lavoro persi). Secondo Netcomm servono azioni comuni, non solitarie: «Le attuali norme sulla tassazione delle società non sono adatte all'economia moderna – sostiene Liscia – Questo è un problema globale. E richiede una soluzione globale». – **a. fr.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Roberto Liscia**  
presidente  
di Netcomm



# LEADER E FIDUCIA CRESCONO SUL WEB

Ferrovie, Sisal e Sace sul podio delle aziende non quotate con la migliore strategia di comunicazione digitale

di **Francesca Gambarini**

**A**ziende, siete avvisate: non è più solo questione di trasparenza. Perché oggi la giungla della comunicazione è sempre più fitta, e per attraversarla senza (troppi) danni occorre sapersi muovere tra tweet e Instagram stories, mentre le *fake news* sono in agguato e gli *haters* pronti a minare la credibilità. Ben venga allora una mappa che aiuti le imprese a orientarsi in questi territori, e che illustri, per incominciare, qual è lo stato dell'arte. Cioè quali sono le aziende italiane non quotate che oggi sui canali digitali riescono meglio a raccontare il loro brand e il business, comunicare la leadership e fidelizzare.

Risultato: sul podio salgono Ferrovie dello Stato, Sisal e Sace. A individuare le campionesse della «narrazione in rete» è stata la prima edizione della ricerca *trust* (si legge «dot trust») condotta da Lundquist, che ha valutato la capacità della comunicazione di supportare la competitività di un'azienda e di generare fiducia, la vera «moneta» degli affari, come ammoniva Jp Morgan già nel 1912.

Sono state analizzate le 81 maggiori aziende non quotate italiane per fattu-

rato, numero di dipendenti, peso sul sistema Paese e rappresentatività del marchio. Su un massimo di cento punti, Ferrovie dello Stato ne ha ottenuti 83,6, Sisal (l'unica società privata nelle prime tre posizioni) 74,3, Sace 72,9.

Per arrivare a questo punteggio, sono state valutate non solo la trasparenza verso gli stakeholder ma è stato considerato anche come l'azienda riesca a creare una narrazione efficace e a coinvolgere gli utenti, grazie allo *storytelling* ad esempio, e la sua capacità di penetrazione dal punto di vista tecnologico, mettiamo con l'uso dei social media.

Così, sul suo sito «Fs dedica ampio spazio all'innovazione presentando progetti e temi attraverso contenuti sia testuali che visuali», spiega la ricerca. «Emilio Petrone, alla guida di Sisal dal 2008, ci mette la faccia e presenta la strategia aziendale attraverso un'intervista», si legge ancora.

Notevoli punteggi sono stati ottenuti anche dal Gestore dei Servizi energetici (70,2) e Granarolo (68,7), tallonati da Anas (68,6) e Cassa depositi e prestiti (66,2). All'ottavo posto la prima azienda puramente digitale: l'e-commerce del lusso Yoox Net-a-porter-

group (55,2). «I buoni risultati delle aziende italiane sono incoraggianti — dice Sara Rusconi, partner di Lundquist —, perché testimoniano che sempre più imprese comprendono che la comunicazione è una leva importante per la loro competitività sul mercato».

Settori più indietro rispetto a questo passaggio sono invece la moda e la grande distribuzione, in difficoltà sul fronte trasparenza. Un gap da colmare al più presto, anche considerando che i Millennial, in questo momento i consumatori con il maggior potere d'acquisto, hanno già fatto capire di avere un serio interesse per ciò che le aziende fanno dietro le quinte.

«Oggi guadagnare la fiducia non è solo una questione di dati e fatti, ma anche di capacità di proiettare una visione del futuro e creare una comunicazione coinvolgente», dice Joakim Lundquist, ceo di Lundquist. Uno *storytelling* al servizio del business, insomma. «Non solo il fatto narrato per creare un coinvolgimento emozionale, ma soprattutto la sua capacità di essere esemplificativo dell'identità e della visione dell'azienda», conclude Lundquist.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Regine in rete** Il punteggio massimo corrisponde a 100 punti

Posizione	Azienda	Totale 2018	Settore
1°	FS Italiane	83,6	Infrastruttura e logistica
2°	Sisal	74,3	Gdo e servizi al consumatore
3°	Sace	72,9	Finanza e servizi
4°	Gestore Servizi Energetici	70,2	Industriali e energia
5°	Granarolo	68,7	Alimentari e bevande
6°	Anas	68,6	Infrastruttura e logistica
7°	Cassa depositi e prestiti	66,2	Finanza e servizi
8°	Yoox Net-A-Porter Group	55,2	Moda e fashion retail
9°	Ferrero	55,0	Alimentari e bevande
10°	Sea	54,8	Infrastruttura e logistica

Fonte: Classifica trust di Lundquist S.A.





**Ferrovie dello Stato**

Gianfranco Battisti,  
ceo del gruppo



**Sisal**

Emilio Petrone,  
amministratore  
delegato



**Sace**

Alessandro Decio,  
amministratore  
delegato

**VITA DA...** Aranzulla, l'uomo delle guide on line

In Rete

# “Cara Ferragni: voi influencer finirete, ma i miei tutorial no”



*Sul mio sito internet aiuto la gente a risolvere i problemi con la tecnologia: ogni giorno mi leggono 700 mila persone e fatturo più di 3 milioni l'anno*



*Ho iniziato a 12 anni: distribuivo soluzioni su fogli di carta. Poi mi sono tuffato nel web con l'adsl: arrivò una bolletta pari a tre volte lo stipendio di papà*



*Un futuro in politica o in tv? Tutt'altro, ho studiato pasticceria da Gualtiero Marchesi e un giorno chissà...*

» **LORENZO GIARELLI**

**L**

avora sul web e fattura milioni di euro, magari a chiamarlo *influencer*. Men che mai *youtuber*, lui coi video non c'entra nulla. “Scrivo guide semplici per rispondere alle domande della gente sulla tecnologia”. Come si installa una stampante? Come si elimina un messaggio da Whatsapp? Come si recupera una foto cancellata? Qualsiasi domanda informatica scritta con questa formula elementare su Google, restituisce tra i primi risultati il sito *Aranzulla.it*, creato nel lontano 2002 da Salvatore Aranzulla, che di anni ne ha solo 28 (allora ne aveva solo 12) e che con quell'intuizione è diventato la Bibbia vivente sulle tecnologie per milioni di utenti.

**Salvatore Aranzulla, non ci dica che per avere successo adesso basta essere smanettoni e aprire un blog.**

Non proprio. Mica è stato facile all'inizio.

**E allora ci dica, come è partito?**

Devo ringraziare mio cugi-

no Giuseppe, che nel 2000 mi prendeva in giro perché lui aveva un computer in casa e io no. Iniziai a fare i capricci coi miei finché, un paio d'anni dopo, non me ne regalarono uno. Non avevo la più pallida idea di come si utilizzasse.

**Ha imparato da solo?**

Sì, abitavo a Mirabella Imbaccari, nel mezzo della Sicilia, figurarsi se avevo un tecnico a portata di mano. Risolvevo da solo i problemi al mio computer, poi ho iniziato a aiutare i miei compagni di scuola. Si era sparsa la voce e mi portavano a casa loro con la forza.

**Sarebbe stata una vita più movimentata.**

Quando ho visto che più persone mi facevano le stesse domande ho iniziato a stampare le risposte e a ri-utilizzarle. Avevo una cartellina con tutte le soluzioni ordinate: non ti funziona la stampante? Ecco a te. Vuoi masterizzare un cd? Un altro foglio. *Aranzulla.it* è iniziato distribuendo a mano le guide.

**Quando arriva internet?**

Nel 2002, e aprii subito il sito. Funzionava con una connessione lentissima e appena mi disconnettevo spariva dal web. Ogni volta che ac-

cendeva la linea sembrava decollasse un aereo.

**In casa sapevano di questa sua passione?**

Se ne sono accorti quando è arrivata la bolletta: una volta ci chiesero un importo che era tre volte lo stipendio di mio padre. Fu allora che mi tolsero la connessione, mi comprai un cavetto e usavo internet di nascosto ogni volta che i miei uscivano di casa.

**Fin qui è un ragazzo come tanti. Cosa ha reso il suo sito una macchina da soldi?**

La prima svolta è nel 2008, quando mi iscrissi al servizio AdSense. Ti permette di inserire un codice nel sito e da quel momento Google può vendere pubblicità nel tuo spazio. Non avevo idea di come sarebbe andata, era difficile quantificare, ma ricordo la sorpresa quando arrivò il primo assegno dall'America: era di quasi tremila dollari.

**Non sono pochi, ma oggi su che cifre viaggia?**

Adesso fatturo più di 3 milioni all'anno.

**Il trucco?**

A un certo punto ho smesso di scrivere pensando alle domande che mi ponevo io o che si facevano i miei amici e ho iniziato a analizzare le parole più ricercate dagli u-



tenti sui motori di ricerca. Ho creato un sistema che individua le tendenze su Google: se tra le ricerche frequenti c'è "come scaricare musica da internet" o "come tagliare un video", questo strumento me lo segnala. E le richieste della gente diventano i miei articoli, che nel titolo riprendono senza giri di parole quelle ricerche.

**Oggi quante guide contiene il sito?**

Siamo a novemila, lette ogni giorno da circa 700 mila persone. *Aranzulla.it* è tra i trenta siti più consultati in Italia.

**Si ricorda la prima delle novemila?**

Credo sia una cosa su come installare la stampante, erano i tempi in cui iniziavano a abbassare i prezzi e allora tutti se la mettevano in casa.

**Orache è milionario scrive ancora consigli per imbranati digitali?**

No, da qualche anno ho smesso di scrivere io le guide, ma gestisco il sito,

mi occupo dello sviluppo tecnologico, organizzo eventi e coordino i collaboratori esterni, che sono una decina.

**E quando Aranzulla non sa fare qualcosa, a chi la chiede?**

A volte cerco su Google e compare un vecchio articolo del mio sito, dove trovo la soluzione. Altrimenti chiedo ai miei collaboratori: loro sanno tutto.

**Niente cambia in fretta quanto le tecnologie. Ci sarà sempre bisogno di un Aranzulla?**

Credo di sì, le persone cercano sempre risposte semplici ai problemi di tutti i giorni. Quello che può cambiare sono i contenuti: fino a qualche anno fa scrivevamo soprattutto di computer, adesso c'è gente che non lo usa neanche più e ci dobbiamo occupare di cellulari, assistenti vocali e cose del genere.

**Fa parte di una generazione in cui molti hanno fatto fama e soldi col web. Si sente**

**un influencer?**

Io mi baso sui contenuti, non sull'immagine. Ho molti dubbi sulla sostenibilità a lungo termine delle carriere da *youtuber* e *influencer* di moda. Hanno un ricavo immediato, ma non apportano un valore aggiunto. E poi operano su piattaforme messe a disposizione da terzi. Dico un paradosso: un giorno Facebook e Instagram possono svegliarsi e decidere di cambiare gli algoritmi o di chiudere il profilo a Chiara Ferragni. Io invece ho un mio sito, posso decidere che farne.

**Lei ha solo 28 anni. Idee su che fare da grande? La tv? O magari la politica?**

Tutt'altro: ho studiato pasticceria a livello professionale all'Alma di Gualtiero Marchesi. Il mio piatto forte sono le paste di mandorla siciliane, anche se qui a Milano non ho tutta l'attrezzatura per cucinare come vorrei. Ma un giorno chissà, qualche mezza idea ce l'ho.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Biografia  
SALVATORE  
ARANZULLA**

Classe 1990, siciliano, una laurea in Economia alla Bocconi, dal 2002 gestisce un sito di informatica in cui scrive guide per risolvere problemi con gli apparecchi tecnologici. Oggi *Aranzulla.it* è visitato da 700 mila persone al giorno  
.....



**Il vate  
e la "diva"**

A sinistra,  
Salvatore  
Aranzulla.  
Sopra,  
Chiara Ferragni a Milano  
Ansa/LaPresse

L'intervista / Francesco Starace



# L'Enel dà la scossa all'Italia "Guideremo la mobilità elettrica"

## Auto e ambiente la scossa dell'Enel "Cambieremo la mobilità italiana"

FABIO BOGO, ROMA

Intervista all'amministratore delegato Francesco Starace  
"Accelerazione sulle fonti rinnovabili e 450mila  
punti di ricarica per vetture elettriche: il futuro è già qui"



FABIO BOGO, ROMA

"In questa rivoluzione abbiamo saputo conquistarci un ruolo di primo piano - spiega l'ad - nelle tecnologie di ricarica siamo i leader assoluti. Il mercato lo ha capito e apprezzato, come mostra anche l'andamento del titolo"

**A** ccelerazione sulle energie rinnovabili e

450mila punti di ricarica, pubblici e privati, per auto elettriche entro il 2021; la maggior parte in Italia, ma con una presenza crescente in Spagna e Romania. Cento bus elettrici in Cile, in partnership con un'azienda di trasporto urbano. Dialogo ripreso con Fca, che recentemente ha abbracciato l'idea di una mobilità alternativa diversa da biofuel, benzina e metano. Ferma convinzione che, incentivi per l'auto o meno, sia necessario ridurre l'inquinamento ambientale per vivere più a lungo. Nessun rallentamento sulla Banda Larga, dove i piani proseguono in

linea con il cronoprogramma e lontano dalle turbolenze di Tim. L'amministratore delegato dell'Enel, Francesco Starace, guarda con serenità al futuro ed è soddisfatto per l'apprezzamento che la Borsa sta dando al titolo del



gruppo, con gli analisti che mettono un "buy" nelle indicazioni al mercato, nonostante il momento sia caratterizzato da una forte volatilità che ha pesantemente colpito il listino. «Il mercato - dice Starace - ha visto che noi guardiamo avanti, giudica positivamente la nostra trasformazione industriale perché ha capito che non si tratta di una velleità ma di un approccio che ci fa guadagnare. Tutto quello che facciamo nella nostra attività rivolta al futuro e all'innovazione migliora i conti della società e il suo valore. Per questo ci premiamo».

**S tarace, una volta si parlava dell'Enel perché forniva corrente alle famiglie e alle imprese e ci si ricordava del produttore elettrico perché c'era la scadenza delle bollette. Lei è in Enel da quasi 20 anni, e ha assistito alla mutazione dell'azienda.**

«L'Enel in realtà ha sempre avuto nelle corde lo sguardo verso il futuro, quando qui venne Franco Tatò si partì con la fibra e con Wind. Io ho continuato il cambio di passo e ne sono stato il fautore in alcuni aspetti, con la giusta consapevolezza. Se ci si chiude al mondo si diventa marginali, bisogna uscire dalla propria sede e cercare il confronto. È un'operazione anche faticosa: cercare il nuovo, rifiutare l'inutile anche quando te lo chiedono, capire i propri limiti».

**Una delle frontiere più avanzate in cui vivate spingendo è quella della mobilità elettrica, una delle grandi rivoluzioni del XXI secolo.**

«È una rivoluzione, ma non è una novità in assoluto. L'elettricità alimentava già i filobus e i tram, i treni sono elettrici. Ora però ci sono anche le vetture, e questo sì è un cambiamento epocale. Il tasso di rumore sarà inferiore, si inquina di meno, cambia l'esperienza di guida che diventa più divertente. Ma come in tutte le rivoluzioni dobbiamo stare attenti a chi ci guadagna e a chi invece rischia».

**A chi pensa?**

«Bisogna considerare le ricadute dirette e indirette, quelle dell'indotto: la società complessivamente beneficerà di questa transizione ma bisogna assicurare che tali benefici siano condivisi da tutti e che nessuno rimanga indietro».

**In verità la macchina**

**elettrica oggi costa più di quelle a combustione tradizionale, e quindi si rischia di creare un social divide anche nella mobilità. Le macchine elettriche sono per ricchi.**

«Io penso che succederà il contrario. Oggi sono più care perché sono quasi un prodotto artigianale. Ma se i numeri diventano rilevanti la proporzione si inverte. È successo così per i pannelli solari e per i telefonini. Perché una macchina elettrica in assoluto prodotta a ritmi industriali costa meno delle altre ed è conveniente nella manutenzione. Le case lo hanno capito. L'auto elettrica sarà più democratica. E potrà anche far guadagnare».

**Come sarà possibile? L'elettricità è un carburante, e avrà un prezzo.**

«Quando l'auto è collegata alla rete per la ricarica, il proprietario la paga ma, se è d'accordo, può anche cedere corrente che non utilizza. Il principio è questo: la rete elettrica deve sempre essere in equilibrio istantaneo tra quanto viene consumato e quanto viene erogato. Se spegniamo la luce di casa qualcosa deve compensarlo subito. Se un'auto è collegata al sistema ne diventa parte e può contribuire a questo equilibrio. E il proprietario viene compensato per quello che cede. Questa compensazione è la parte più ricca, è il caviale del sistema elettrico».

**Democrazia, caviale. Ma la spinta all'auto elettrica e alla mobilità sostenibile non è partita dai produttori ma dalla politica locale.**

«Una politica intelligente deve avere a cuore la salute dei cittadini. E poi scoprire anche che ci sono dei vantaggi economici. Se le città facessero dei bandi per bus elettrici vedrebbero che, facendo due conti, ne guadagnerebbero in qualità dell'aria e anche in termini economici».

**Ora il governo pensa a introdurre incentivi per l'acquisto di auto.**

«Io credo che il miglior incentivo sia quello di pensare che bisogna contribuire ad avere un ambiente pulito se si vuole vivere più a lungo. Anche la Cina lo sta capendo».

**Ma la Cina non è il grande inquinatore?**

«Sì, ma ha deciso di puntare sui

bus elettrici. Ne circolano già oltre 300mila, con miglioramenti tangibili. E loro sono diventati leader mondiali. Noi abbiamo fatto la nostra parte in Cile. A Santiago abbiamo messi su strada 100 bus elettrici, che entreranno in servizio tra un paio di giorni. La mobilità elettrica porta grandi vantaggi all'ambiente: niente particolato, niente emissioni locali di CO2. E chi dice che l'ambiente è comunque inquinato dalla necessità di produrre più energia sbaglia i conti. Già oggi in Europa considerando il mix tra fonti rinnovabili e quelle tradizionali i vantaggi della mobilità elettrica sono evidenti e sono destinati ad aumentare al crescere della penetrazione delle fonti rinnovabili».

**Il metano può essere un concorrente?**

«Il metano non è un concorrente. Emette particolato, emette CO2. E se non decolla ci sarà un motivo».

**Fca aveva puntato sul metano.**

«Fca ha cambiato idea sull'elettrico dopo aver resistito fino a metà 2017. Ora si stanno riconvertendo e sono contento di sapere che la 500 elettrica sarà in vendita anche in Italia e non solo negli Usa. È troppo tardi? No, è ancora presto per dire che è troppo tardi».

**Ma l'Italia può essere un volano per l'elettrico, avendo una grande tradizione di motori?**

«Tante piccole aziende si erano già mosse, perché in Italia siamo fatti così, siamo innovatori, ma mancava la marca. Sui motori mi colpisce quello che ha fatto Dyson. Dagli aspirapolveri ai motori. E sulla fornitura elettrica ci siamo noi: andiamo avanti, e per la tecnologia di ricarica siamo leader assoluti».

**Per essere leader bisogna investire. Cosa state facendo?**

«Abbiamo piani in tre paesi, in Italia, Spagna e Romania, dove abbiamo anche le strutture di distribuzione. In Italia metteremo giù 28 mila punti di ricarica entro il 2022, con un investimento di circa 300 milioni di euro. In Spagna altri 8500 e in Romania 2.500. Questo per i punti pubblici. Poi c'è l'aspetto privato. Chi compra un'auto oggi può comprare anche il punto-ricarica da mettere in garage o nel box. Per ora un'auto su due è venduta con questo sistema. Pensiamo che in totale nei prossimi 3 anni avremo 450 mila punti ricarica

tra pubblici e privati. E il mercato cresce con centri commerciali, parcheggi, hotel. In più i lampioni, i cosiddetti Juice Lamp: due punti di ricarica, predisposizione wifi e sorveglianza urbana. Poi stiamo studiando piani nelle grandi città latinoamericane in cui siamo presenti come distributori di elettricità e in Russia. I russi ci hanno chiesto di mettere colonnine a Murmansk, per rifornire i norvegesi che arrivano da loro in macchina».

**Un limite oggi è l'autonomia delle batterie.**

«Lo si sta superando. Oggi i modelli di auto di punta, medio-grandi, dichiarano un'autonomia di 500 km. Avremo presto un'autonomia di 1000 km. Ma chi guida 1000 km senza fermarsi? Le soste sono necessarie. E questo per noi è fondamentale, per sapere quante colonnine di ricarica mettere ad esempio in autostrada».

**Dove Autostrade per l'Italia non vi ha fatto entrare.**

«E noi abbiamo messo le ricariche

fuori, vicino ai caselli. Confesso di aver provato a capire perché non ci hanno fatto entrare, ma poi ci ho rinunciato. Ma sulla Salerno-Reggio ci siamo e stiamo facendo accordi con un altro gestore. Alla fine arriveranno anche loro».

**L'altra grande fronte di investimento sono le telecomunicazioni, la banda larga con Open Fiber.**

**E in Italia ora si torna a parlare di rete unica con Tim.**

**Cosa ne pensa?**

«Noi abbiamo una società che sta andando esattamente come previsto. Cabla circa 40 mila case e fabbriche a settimana. A fine anno ne avremo 4,8 milioni e continueremo a crescere. Pensiamo che in tre anni raggiungeremo 8,5 milioni di unità immobiliari nelle zone A e B, siamo soddisfatti della performance. Sul resto non so che dire, assisto a una lite e vorremmo starne fuori. Speriamo che Tim trovi una qualche forma di accordo sul destino

della società, il resto per noi è fantascienza».

**Il digitale è importante per l'Italia. Si rischia una frenata?**

«Noi continuiamo a cablare, abbiamo i finanziamenti e tutti sono contenti. Mi auguro che in Tim risolvano, perché qualunque azienda entra in difficoltà se gli azionisti non sono d'accordo tra loro».

**Anche molti imprenditori non sono contenti della situazione economica generale.**

«L'industriale vorrebbe sempre il meglio per la sua azienda e la difende. Lo spread non aiuta, ma tutto è migliorabile. Quello che è vitale è rimanere in Europa, e mi pare che su questo si sia tutti d'accordo, perché chi è fuori si condanna alla marginalizzazione. Ma siamo tranquilli: noi i nostri investimenti continueremo a farli. Perché servono al Paese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L'opinione**

Open Fiber? Abbiamo una società che sta andando esattamente come previsto: cabla 40 mila case a settimana e in tre anni ne raggiungeremo 8,5 milioni nelle zone A e B. Siamo soddisfatti

28

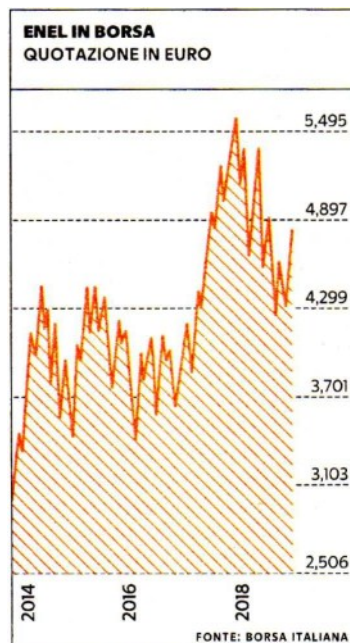
MILA

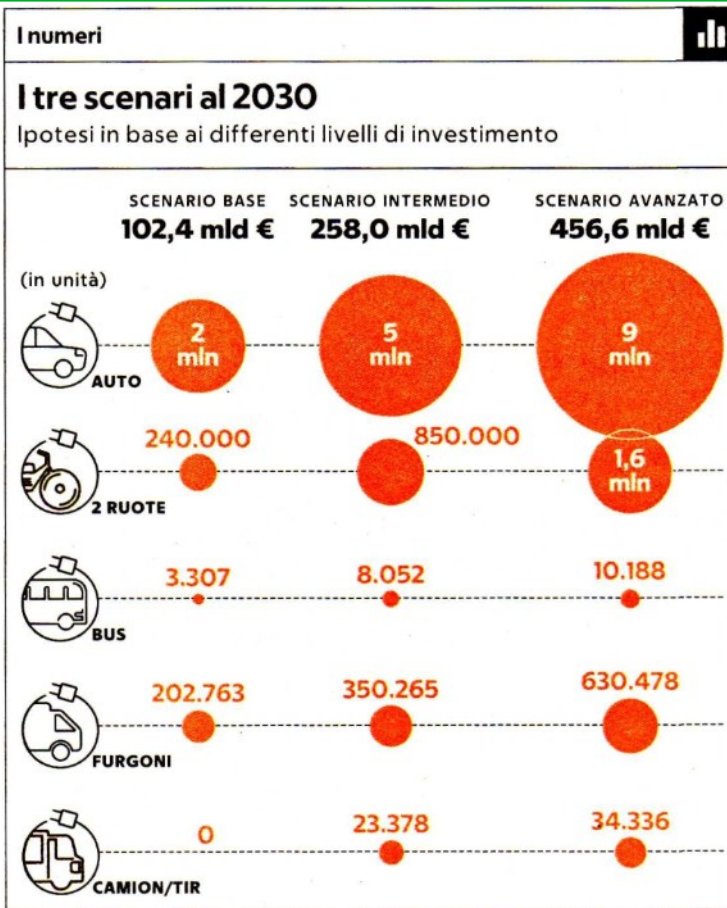
Sono i punti di ricarica per auto elettriche che verranno attivati da Enel in Italia entro il 2022

300

MILIONI

È l'investimento messo in budget dall'Enel in Italia per realizzare la rete delle colonnine di ricarica





**Giuseppe Conte**  
presidente  
del Consiglio

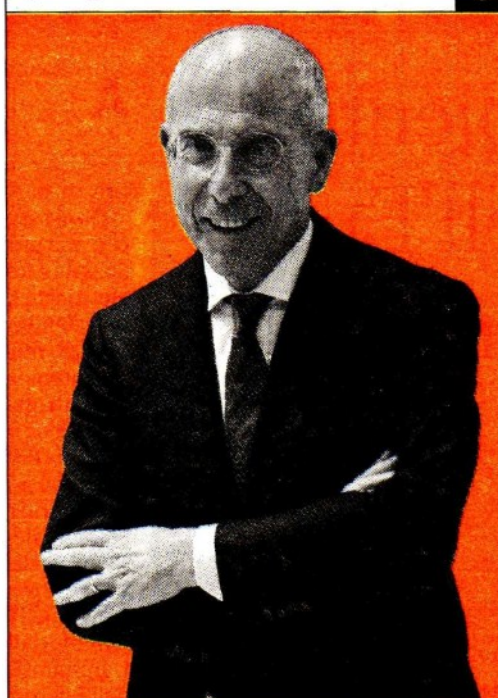


**Giovanni Castellucci**  
ad di Atlantia



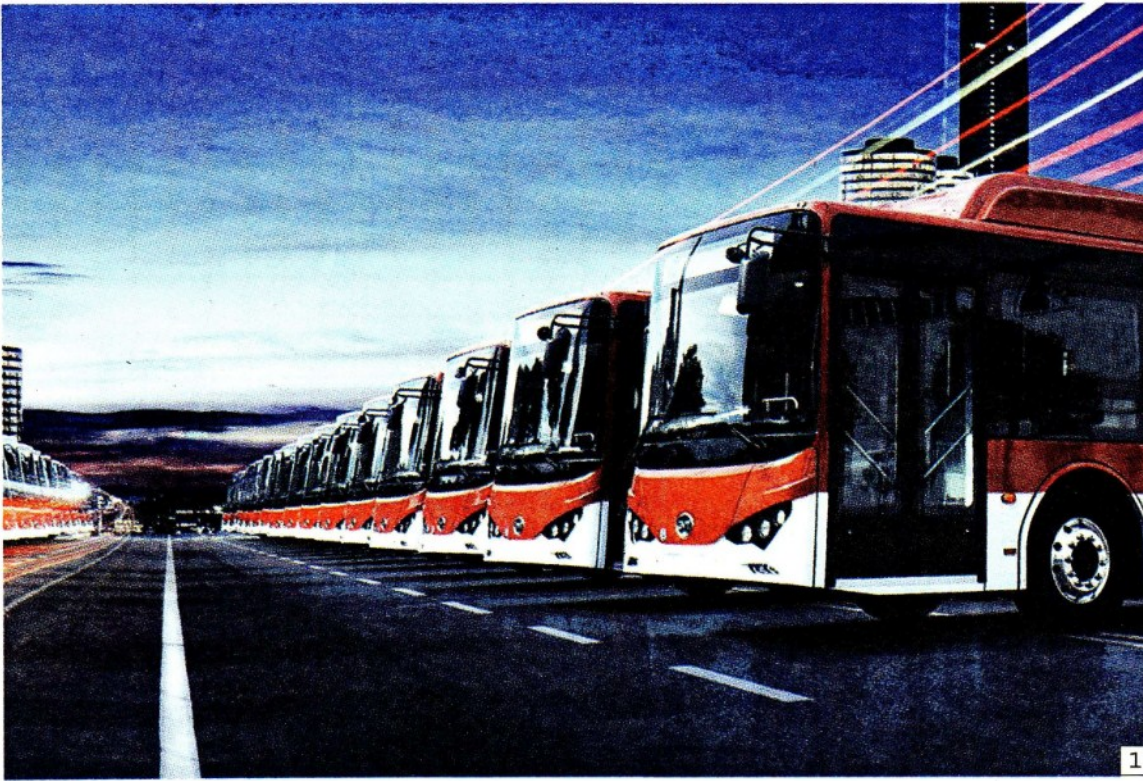
**Elisabetta Ripa**  
ad di Open Fiber

### I protagonisti



**Francesco Starace**  
amministratore  
delegato di Enel

1100 bus elettrici messi su strada da Enel in Cile



## Le priorità

# Infrastrutture, si parte in città Il rebus è Tim

di **Alessandra Puato**

**C**he cosa sia centrale nella Cdp del tandem Palermo-Tononi si vede dall'agenda di oggi: riunione plenaria sulle infrastrutture convocata a Roma dall'amministratore delegato nell'auditorium di via Veneto, sede della Fintecna rimasta senza ceo e in passato dell'Iri. È la prima dopo la presentazione, mercoledì 5, del piano industriale. Palermo ha avvocato a sé il tema, mentre sta nascendo un'unità dedicata: Cdp Infrastrutture, appunto. L'amministratore delegato vedrà i manager competenti, in testa Luca D'Agnesi, neo-direttore della Cassa per le infrastrutture e la pubblica amministrazione, e i rappresentanti delle relazioni con i comuni. L'obiettivo è il «piano città»: affiancare la pubblica amministrazione, soprattutto al Sud, per costruire o rinnovare strade e acquedotti, reti d'energia e trasporti, avviare opere d'intesa con i privati («soggetti industriali», si specifica). Ruolo di promotore e non solo di chi ci mette i soldi. Nel piano industriale si destinano al tema 25 miliardi sui 111 che la Cdp dovrebbe mobilitare direttamente nel triennio. E mentre il governo ancora non ha deciso se e come

sbloccare la Tav e il Ponte Morandi, nei documenti interni della Cdp controllata dal Tesoro si sottolinea il divario delle infrastrutture italiane rispetto al fabbisogno (lo «0,74% del Pil»), la loro «bassa qualità complessiva» e si allarga il portafoglio degli strumenti finanziari dedicati. La grande incognita resta però la rete per l'Internet veloce. Sull'ipotesi della rete unica Tim-Open Fiber (entrambe partecipate da Cdp: 4,9% e 50%) continua a lavorare il presidente di Of Franco Bassanini e Tononi ha aperto. Ma con Saipem e il fondo Atlante, nel quale Cassa sbriciolò mezzo miliardo per salvare le banche venete, Telecom è la croce di Cdp. Non solo perché ci perde (-34% il titolo dall'11 aprile, quando fu annunciato l'ingresso), ma anche perché Tim con le sue offerte per la fibra (dove c'è o in coda alla rete di rame) è un rivale di Open Fiber. Meglio alleata, compatibilmente con i costi dell'operazione. Le altre partite così slittano, per ora: gli immobili; la nuova holding per le partecipate. E la delicata riorganizzazione dei fondi (Fii, Fsi, 4R) con un nuova sgr per il venture capital: finora territorio del Fondo italiano che ne gestisce due dozzine per 304 milioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# INDUSTRIA IL GIOCO PERICOLOSO DEI GIALLOVERDI: LASCIARE SOLE LE IMPRESE

di **Ferruccio de Bortoli, Dario Di Vico, Daniele Manca, Nicola Rossi** e **Alessandra Puato**

2, 4, 5 & 8

## I CONTI CHE NON TORNANO

# LO STATO DELLE IMPRESE

La nostalgia del pubblico padrone e salvatore (Alitalia, ma anche Enel-Open Fiber) fa il paio con l'incapacità governativa di seguire le catene di valore (taglio degli incentivi 4.0)

Ma la piccola industria, unico soggetto di cui i gialloverdi si sentono alfiere, ora si ribella

Teme l'oblio e gli appetiti esteri, che userebbero i nostri guai per comprare a prezzi di saldo

## Le grandi aziende hanno avuto rapporti complessi con la politica

di **Ferruccio de Bortoli**

I pregiudizi sono duri a morire. E Cinque Stelle e Lega ne hanno diversi sulle imprese. Nulla di strano. L'impasto residuo della cultura cattolica e comunista del Novecento continua ad alimentare, nella società italiana, sospetti trasversali, diffidenze ataviche. La concorrenza è più temuta che desiderata. La selezione fra le aziende migliori, che creano valore aggiunto, e quelle peggiori, è ritenuta ancora un'ingiustizia del mercato. Da contrastare, se possibile, con l'intervento dello Stato che torna ad essere amorevolmente protettivo. Il proprietario di ultima istanza nella logica sovranista. Mentre per ragioni di bilancio si è costretti, altra contraddizione, a promettere privatizzazioni per cifre irrealizzabili. I grillini ritengono che l'imprenditore, se lasciato libero, ne approfitti sempre. Sia un animale da utili. Non abbia una coscienza sociale in proprio. La Lega ha assunto negli anni l'orgogliosa rappresentanza del mondo artigianale, della piccola e media impresa (che oggi scalpita) ma nutre nei confronti della grande azienda, della multinazionale che delocalizza, quotata all'estero, immersa nella logica della globalizzazione, un timore profondo. A volte quasi un astio. Perdoni l'evasione dei piccoli e lancia la crociata un po' donchisottesca contro i grandi evasori. I primi votano in massa, i secondi stanno più all'estero.

## Le contraddizioni

Gran parte dei distretti industriali del Nord ha ormai un'anima leghista ma vive la contraddizione tra la necessaria apertura (ai mercati) e il desiderio di chiudersi (all'Unione europea e agli immigrati del cui lavoro peraltro ha bisogno). Si coltivano nostalgie bucoliche in contrasto con la dura realtà dei capannoni industriali. «La reazione del governo dopo la tragedia del crollo del ponte Morandi a Genova è stata significativa — spiega Andrea Colli, docente di storia economica alla Bocconi — perché, al di là delle responsabilità che la magistratura dovrà accertare, è emersa un'idea neocorporativa dell'economia. Le concessioni saranno state pur assegnate male ma, nella minaccia di toglierle d'autorità, c'è tutta la convinzione, ripeto neocorporativa, che sia lo Stato a disciplinare capitale e lavoro. Esattamente come negli anni Trenta. Solo il governo sarebbe in grado di capire quali sono le vere necessità dei cittadini e dunque utilizza le imprese per conseguire il bene pubblico. Il mercato è ambiente ostile nella sua dimensione globale. E la grande impresa è trattata come i "pescecani" arricchitisi con i profitti di guerra dopo il primo conflitto. Nemici della patria».



L'intervento dello Stato, in questa logica, non è dunque limitato ai soli fallimenti di mercato, alle attività strategiche per le quali esiste un golden power, una riserva di carattere pubblico. È espressione di una rinnovata politica industriale che possiede e promuove più che regolare e incentivare.

Alitalia è costata finora al contribuente e agli azionisti nove miliardi. Il passeggero paga per ogni biglietto un po' dello scivolo verso la pensione di migliaia di dipendenti. Se questa logica venisse estesa a tutti, la catastrofe del Paese sarebbe assicurata. E perché il lavoratore che perde il posto in un'azienda metalmeccanica di Pordenone, tanto per fare un esempio, non dovrebbe avere gli stessi diritti di un dipendente Alitalia in esubero? E, ancora: perché i cittadini italiani dovrebbero rischiare di perdere altri soldi con l'intervento delle Ferrovie, pubbliche, nella cosiddetta compagnia di bandiera ormai privata? Si dirà: ma per le banche è stato fatto! Con la giustificazione che la tutela del risparmio è doverosa e nel credito vi è un rischio sistemico. In Monte Paschi lo Stato è entrato con il governo Gentiloni. E lo stesso governo ha utilizzato la Cassa depositi e prestiti (Cdp) per contare di più nella privatizzata Tim. «Ovvero si è schierato — commenta Franco Debenedetti, autore di «Scegliere i vincitori, salvare i perdenti, l'insana idea della politica industriale» (Marsilio) — a fianco di uno dei due contendenti privati». Vero, ma si potrebbe obiettare che avendo promosso Open Fiber, con Enel e la stessa Cdp, il governo perseguisse l'obiettivo strategico di avere una rete di telecomunicazioni avanzata e in fibra. «La nostalgia di una politica industriale si è basata in diverse stagioni della vita politica italiana — conclude Debenedetti — sull'assunto che tutto quello che non va bene possa avere una soluzione pubblica. Il dividendo per la politica è certo come il costo, purtroppo, per l'ignaro contribuente».

## La scelta

Il perdente da salvare oggi è Alitalia. Ma il vincente tra Tim

e Open Fiber? Il taglio e la rimodulazione degli incentivi di industria 4.0 rivela poi una scarsa comprensione delle catene del valore nei cicli produttivi. Stupisce questa sottovallutazione da parte della Lega che dovrebbe osservarli da vicino. «L'equivoco di fondo — osserva Fabrizio Guelpa, responsabile dell'Industry and Banking Research di Intesa Sanpaolo — sta nel ritenere che le piccole e medie imprese abbiano tutte un accesso al mercato finale. In realtà, la maggior parte di loro è fornitrice di un gruppo più grande. È stato molto utile il programma Industria 4.0, in tutte le sue articolazioni. Le ha coinvolte in programmi di sviluppo e di ricerca portati avanti da imprese più grandi. Ora è opportuno far crescere le piccole imprese in una catena del valore internazionale. All'interno di un sistema di relazioni, che condivide ricerche e innovazioni, sono in grado di concentrarsi sui prodotti tailor made e incontrare più facilmente la domanda». «Il rapporto tra la grande impresa e la politica — è la riflessione finale di Colli — è sempre stato assai complicato. Una relazione di necessità. Le imprese avevano bisogno di protezione, i governi di posti di lavoro. La politica guardava con sospetto la grande impresa che formava una constituency alternativa e tentava di imporre le sue scelte di potere, mentre le piccole aziende erano considerate una sorta di gregge, incapaci di rendersi autonome e disponibili ad accettare una condizione di vassallaggio rispetto ai partiti». A giudicare dagli ultimi fermenti, anche le piccole si ribellano. I Paesi europei che spingono per il rigore di bilancio hanno gruppi industriali non privi di appetiti sulle aziende italiane, soprattutto le più internazionalizzate. E, in particolare, quelle in cui l'azionista è pubblico. Se lo Stato fosse costretto a metterle sul mercato certamente non spunterebbe prezzi favorevoli. I buoni affari si fanno anche sulle disavventure dei Paesi più deboli e indebitati. Se poi questi hanno governi con le idee confuse, meglio ancora.

Le imprese avevano bisogno di protezione, i governi di posti di lavoro. La politica guardava con sospetto la grande impresa che formava una constituency alternativa e tentava di imporre le sue scelte di potere, mentre le piccole aziende erano considerate una sorta di gregge, incapaci di rendersi autonome e disponibili ad accettare una condizione di vassallaggio rispetto ai partiti».

A giudicare dagli ultimi fermenti, anche le piccole si ribellano. I Paesi europei che spingono per il rigore di bilancio hanno gruppi industriali non privi di appetiti sulle aziende italiane, soprattutto le più internazionalizzate. E, in particolare, quelle in cui l'azionista è pubblico. Se lo Stato fosse costretto a metterle sul mercato certamente non spunterebbe prezzi favorevoli. I buoni affari si fanno anche sulle disavventure dei Paesi più deboli e indebitati. Se poi questi hanno governi con le idee confuse, meglio ancora.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### Ministro

Giovanni Tria, alla guida del Tesoro: la manovra di bilancio entra nel vivo. Al titolare di via XX Settembre tocca risolvere il rebus deficit/Pil



### Vice premier

Matteo Salvini: la Lega difende a spada tratta il superamento della legge Fornero e deve fare i conti con i mal di pancia dell'industria



### Premier

Giuseppe Conte: il primo ministro, garante del contratto pentaleghista su cui si regge la maggioranza, tratta con Bruxelles



### Vice premier

Luigi Di Maio: il leader politico del Movimento Cinque Stelle difende le ragioni del reddito di cittadinanza, pilastro delle promesse elettorali



L'INTERVISTA

# DOMENICO ARCURI

## REDDITO MINIMO UNA STRADA C'È (CON LE IMPRESE)

Domenico Arcuri, ceo di Invitalia: una connessione con il sistema imprenditoriale consentirebbe di evitare distorsioni e di sottrarre risorse a politiche per la crescita. Alitalia-Ferrovie, banda larga?

«Interventi possibili ma solo di breve periodo»

**Specie nel Sud il consenso è stato scambiato spesso in passato con aspettative di reddito**

di **Federico Fubini**

**D**omenico Arcuri, 49 anni, calabrese, dal 2007 è amministratore delegato di Invitalia (già Sviluppo Italia), l'Agenzia nazio-

nale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa. Da qualche mese si confronta con politici arrivati al governo con la parola d'ordine del cambiamento, ma ha notato un aspetto che forse non lo ha sorpreso: una certa continuità, se non altro nelle tentazioni della politica di occupare ai propri fini gli spazi dell'economia.

**Arcuri, lei si riferisce all'uso del denaro pubblico per generare consenso con bonus o redditi di cittadinanza?**

«Specie nel Mezzogiorno il consen-

so è stato scambiato spesso in passato con aspettative di reddito, più che di sviluppo. Questa volta le indiscutibili delusioni dei cittadini hanno condotto a un risultato elettorale in



qualche modo rivoluzionario. In sé non c'è niente di nuovo, anche perché il reddito di cittadinanza in varie forme esiste ovunque in Europa. Non c'è niente di nuovo neanche in Italia, dove era già stato introdotto con parole e forme diverse».

**Dov'è la novità allora?**

«Sarebbe un peccato se si rinunciassero ad altre politiche per il Mezzogiorno, che qualche risultato lo stanno dando: negli ultimi tre anni la crescita al Sud è più rapida che nel resto del Paese. Nel merito, se con il reddito di cittadinanza si cercasse di avvicinare domanda e offerta di lavoro, come è ragionevole che accada, si potrebbe di fatto interpretarlo, alla fine, come una sorta di bonus che possa avvicinare al lavoro persone che ne sono escluse. O anche, perché no, di usarlo per sostenere micro-imprese e forme di autoimpiego di chi oggi è disoccupato».

**Nella vostra operatività vede segni di rallentamento dell'economia?**

«Sì, c'è preoccupazione. Non è ancora un forte rallentamento, ma non sono affatto certo che l'anno prossimo di questi tempi avremo la stessa domanda d'investimento. Gli sviluppi non sono incoraggianti».

**Dopo sei mesi di governo populista, lei vede segni di ritorno all'interventismo pubblico?**

«Negare a priori il ruolo dello Stato nell'economia, come abbiamo visto succedere per molti anni, credo sia sbagliato. In nessun Paese moderno lo Stato è completamente assente e anche da noi lo spostamento del ruolo del settore pubblico a puro regolatore è stato incompleto. Ma non abbiamo svolto bene questo ruolo regolatorio neppure nei settori dove come Stato non volevamo essere protagonisti, e neanche in questo siamo un'eccezione in Europa».

**Insomma, tanto vale tornare all'antico interventismo?**

«No. Non credo affatto sia corretto che lo Stato entri nella vita delle imprese con un'ottica di medio-lungo termine».

**Ma con Ferrovie dello Stato-Alita-****lia è quel che sta succedendo...**

«Personalmente non sono convinto che per essere connesso con il resto del mondo un Paese abbia per forza bisogno di una compagnia di bandiera. L'importante è che sia connesso. Ma se invece pensiamo che un Paese debba avere la sua compagnia di bandiera, forse idealmente è giusto che ci sia un ruolo pubblico. Altrove in Europa è così».

**Che tipo di ruolo?**

«Non un controllo totalizzante, anche perché devono esserci dei soci di mercato che conoscono bene il mestiere di far volare gli aerei. E, come penso più in generale sul ritorno dello Stato nell'economia, deve avvenire con una funzione di accompagnamento al massimo con un'ottica di medio periodo. Non più a lungo».

**Ma un conto è accompagnare Alitalia, un altro una concentrazione industriale fra aziende di trasporto teoricamente in concorrenza come treni e aerei.**

«È un po' prematuro affermare che sia la scelta giusta, in un Paese nel quale l'ex compagnia di bandiera si è ritirata da tante rotte strategiche nel mondo ma continua a presidiarne altre in Italia che sono coperte anche da Ferrovie dello Stato. Ma non è affatto impensabile che si possa arrivare a forme di offerta integrata aereo più treno per esempio da e verso destinazioni estere. Può anche funzionare a vantaggio dei consumatori».

**L'altra frontiera dell'interventismo oggi riguarda la banda ultralarga. Un errore far convergere la rete Tim e Open Fiber in una sola infrastruttura?**

«Avere più di una rete, peraltro così costosa e con ritorni di così lungo periodo, non è un valore in sé, al contrario può diventare un investimento sbagliato. Anche se bisognerà vedere quale sarà il valore di conferimento della vecchia rete di Tim nella nuova società comune con Open Fiber, naturalmente».

**Si va verso concentrazioni industriali pubbliche e forti nei trasporti e nelle comunicazioni. C'è il****rischio di avere regolatori deboli?**

«C'è. Noi non abbiamo una tradizione straordinaria in questo senso, faccio fatica a trovare esempi validi negli ultimi due decenni».

**Vuol dire che alla fine pagheranno i cittadini?**

«Vuol dire che aumenteranno le bollette, o c'è il rischio che accada. L'ex Stet che non è più a controllo pubblico, oggi che si chiama Tim è un'ombra dell'impresa statale che fu trent'anni fa; ma il costo del servizio per i cittadini è sceso fra cinque e dieci volte. L'Enel che è rimasta a controllo pubblico è diventata ancora più forte e internazionale; ma il costo del servizio è varie volte più alto di trent'anni fa».

**Segno che i manager pubblici lavorano bene per le loro imprese?**

«Forse. Ma anche dell'incapacità dei regolatori di governare i processi in un'era di cambiamenti tecnologici. Dove ci sono settori meno aperti alla concorrenza, i regolatori dovrebbero essere più forti e più indipendenti. Ma in Italia, e non certo da oggi, questa sembra un'ambizione davvero straordinaria».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**● Chi è**

Domenico Arcuri, 49 anni, è nato professionalmente all'Iri nella direzione Pianificazione e controllo. Dopo anni nella consulenza (Pars, Arthur Andersen, quindi ceo di Deloitte Consulting) è amministratore delegato di Invitalia dal 2007

**● L'Agenzia**

Invitalia è l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa. Oggi gestisce tutte le agevolazioni per le imprese, compresi i nuovi incentivi Smart&Start Italia e il Fondo Italia Venture I per le startup innovative.



# Who will control next internet age?

**U.S. tech executives worry China will turn to tit-for-tat arrests after the detention of a Huawei boss.**

**The idea of China dominating the next age of innovation is troubling.**

**Kara Swisher**

Contributing Writer

**OPINION**

Imagine, if you will (and you should), a big American tech executive being detained over unspecified charges while on a trip to Beijing.

That is exactly what a number of Silicon Valley executives told me they are concerned about after the arrest last week of Meng Wanzhou, the chief financial officer of the Chinese telecom company Huawei, in Canada at the behest of United States officials.

"It's worrisome, because it's an escalation we did not need," one executive said, referring to the already tense trade talks between the two countries. "What China will do, given all the existing tensions, is anyone's guess."

No one I spoke to would talk on the record, out of fear of antagonizing either side and also because no one knows exactly what is happening. But many expressed worry about the possibility of tit-for-tat arrests.

While everyone focuses on the drama of the arrest — Ms. Meng was grabbed while changing planes at the airport — and its effect on the

trade talks and stock prices, to my mind there is a much more important fight brewing, and it is about tech hegemony. Specifically, who will control the next internet age, and by whose rules will it be run?

Until recently, that answer was clearly the United States, from which the internet sprang, wiring the world together and, in the process, resulting in the greatest creation of power and wealth in history. While China has always had a strong technology sector, in recent years it has significantly

escalated its investment, expertise and innovation, with major support from the government.

That hand-in-glove relationship creates obvious issues, and the Trump administration is right to stop pretending that China does not present a threat both from security and innovation perspectives.

The arrest of Ms. Meng isn't the first time the United States has cracked down on Chinese companies. This year the No. 2 Chinese telecom maker, ZTE, was slapped with a \$1 billion fine for violating trade rules, and the Singapore-based Broadcom was blocked from buying the San Diego-based Qualcomm.

But the high-profile arrest of Ms. Meng underscored a new and disturbing spiraling in the already complex relationship the tech industry has with China and the Trump administration.

The Justice Department had been investigating Huawei on suspicion of having violated sanctions against exporting American technologies to Iran, and the arrest of Ms. Meng appears to be part of that effort. Since Huawei has become a global powerhouse in smartphones and equipment for the mobile networks, it's no surprise that scrutiny about whose interests it is serving would increase. The company's founder, and Ms. Meng's father, Ren Zhengfei, was a former engineer in the People's Liberation Army, which had long set off warning bells among American intelligence officials about Huawei's ties with the Chinese government.

All this makes the move against Ms. Meng look like a particularly bold one and a message to China that the United States has come to play.

The government has a lot to be concerned about. As critical 5G — fifth generation — wireless networks roll out over the world, many are being deployed by Huawei. These are the networks that will usher in the next age of innovation, and the idea of China — which pretty much exemplifies the surveillance economy — dominating that age is troubling.

But I am perplexed about why the Trump administration has been such an embarrassment when it comes to the kind of actual leadership and vision needed to keep the United States at the forefront of the tech race.

Our government's commitment to investment in what's coming next is the best counterpart to vigilance against competitors like China. Instead, we are seeing a loud but decidedly empty effort to promote the idea that tech manufacturing should return to the United States (it won't) and a very weak commitment to bringing qualified tech and science minds into the centers of power (a good pick for the head of the Office of Science and Technology Policy has yet to be confirmed after being nominated this year).

Last week, the White House released a five-year plan around STEM education — science, technology, engineering and math — that is not nearly robust enough to make the Chinese even slightly nervous that we can keep up with their decidedly more aggressive efforts to train their work force for the next era of computing.

Also last week in the White House, a round-table was held to debate topics like artificial intelligence, 5G wireless and quantum computing, with top tech executive such as Satya Nadella of Microsoft, Sundar Pichai of Google, Safra Catz of Oracle and Steve Mollenkopf of Qualcomm in attendance. It was called a "listening session," and it was reported that President Trump "popped" in, at a time when these issues need far more sustained attention from the top than that.

Which is why it came as no surprise when The New York Times reported that Mr. Trump was not



Chi controllerà la prossima epoca di Internet?

**briefed about the  
planned arrest of Ms.  
Meng, even though it  
took place at the  
same time he was  
having dinner with  
China's president, Xi**

**Jinping, in an attempt to find a truce in  
the trade war.**

**From where I sit, the sentiment in  
Silicon Valley seems to be: Good for the  
government for being tough on Chinese  
companies when they break the rules  
— that rule-breaking having been a  
longtime complaint of companies like  
Cisco and Apple.**

**Vigilance is key, of course, but every-  
one would feel a lot more confident if  
the government was also focused on  
investing more in American innovation  
and if the crackdown looked less cha-  
otic.**

**Which is why you can imagine a big  
American tech executive being de-  
tained over unspecified charges while  
on a trip to Beijing. And our govern-  
ment should, too.**

---

**KARA SWISHER is editor at large for the  
technology news website Recode and  
producer of the Recode Decode podcast  
and Code Conference.**