

Rassegna del 07/12/2018

Corriere della Sera	3 Perché la rete di Pechino fa paura (tra sicurezza e controllo globale)	<i>Gaggi Massimo</i>	1
Repubblica	10 Usa-Cina, la guerra dell'hi-tech dietro l'arresto di Lady Huawei	<i>Santelli Filippo</i>	3
Repubblica	11 Rischio spionaggio con gli smartphone E non solo cinesi	<i>D'Alessandro Jaime</i>	5
Sole 24 Ore	5 Un duro colpo al colosso vicino al presidente Xi	<i>Fatiguso Rita</i>	6
Giorno	31 Negozi, la sfida digitale	<i>Galvani Marco</i>	8
Italia Oggi	17 Intervista a Giuseppe Stigliano - Negozi in crisi? Cambino modello	<i>Greguoli Venini Irene</i>	10
Sole 24 Ore .marketing	30 Sulla reputazione dei brand la grande incognita degli algoritmi	<i>Biondi Andrea</i>	12
Sole 24 Ore .marketing	31 «Respect», il nuovo mantra dei marchi globali	<i>Colletti Giampaolo</i>	14
Mf	40 Regioni 4.0 lazio - Innovation food	<i>Guardini Luca</i>	16
Mattino Inserto	21 Intervista a Luigi Nicolais - «Conoscenza e saperi 4.0 il Sud non perda tempo»	<i>Capissi Diletta</i>	18
Repubblica	28 Telecom in stallo mentre Vivendi e il fondo Elliott si fanno la guerra	<i>Bennewitz Sara</i>	20
Sole 24 Ore	16 Vivendi non convince il cda a convocare l'assemblea	<i>Olivieri Antonella</i>	21
Italia Oggi	22 Chessidice in viale dell'editoria - Vodafone e Sky Italia insieme per il primo servizio giornalistico live 5G in Europa.	<i>...</i>	23

Perché la rete di Pechino fa paura (tra sicurezza e controllo globale)

Dietro le accuse e i duelli, lo scenario di una tecnologia 5G usata per scopi politici

La partita

da New York
Massimo Gaggi

L'acuirsi dello scontro su Huawei alimenta i venti di guerre commerciali. Per i cinesi l'America ora prende ostaggi mentre le Borse, spaventate, arretrano ovunque. Ma dietro le accuse Usa al gruppo asiatico di aver violato l'embargo all'Iran e i tentativi di convincere i governi amici a non usare più tecnologia cinese Huawei e ZTE nelle loro reti di telecomunicazione, c'è ben più di una rappresaglia economica o politica.

Guerre commerciali e rischio spionaggio

Stavolta un grosso peso lo hanno davvero le questioni di sicurezza: nel mondo digitale tutto ciò che è gestito elettronicamente è esposto a spionaggio e sabotaggi informatici. Che possono addirittura partire dall'interno dei propri sistemi se qualche componente viene da industrie di un Paese avversario. Huawei afferma di non aver mai spiato né sabotato. È possibile, ma il gruppo è, comunque, sotto l'influenza del governo di Pechino. Le aziende cinesi, anche quelle private, devono rispondere al Partito comunista. E il PCC ha più volte usato la mano pesante contro i governi che provano a ostacolare l'espansione della Cina o anche solo le sue politiche nei confronti delle minoranze.

Basti pensare alle minacce (a volte accompagnate da rappresaglie commerciali) contro i Paesi che hanno ricevuto il Dalai Lama o hanno contrastato le pretese territoriali di Pechino nel Mar Cinese Meridionale.

Non sono dispute iniziate con Trump: gli Usa hanno smesso di comprare sistemi di telecomunicazione cinesi dal 2012, quando la minaccia per la sicurezza nazionale venne denunciata dall'Amministrazione di Barack Obama. Né sono problemi che allarmano solo gli Usa: dopo Australia e Nuova Zelanda, anche la Gran Bretagna ha deciso di chiudere la porta alla tecnologia Huawei. Certo, sono i Paesi più vicini a Washington per rapporti di intelligence e politiche per la sicurezza, ma l'allarme non è nuovo. Già cinque anni fa i servizi segreti britannici avvertirono il governo di Londra che l'uso di componenti di un Paese potenzialmente avversario nei suoi sistemi di tlc era molto pericoloso.

La nuova sfida delle reti

Secondo molti esperti, peraltro, individuare un chip alterato a fini di intelligence in apparati di rete complessi è come cercare un ago in un pagliaio: il fatto che non siano stati denunciati fin qui casi di sabotaggi non esclude che in questi sistemi ci siano spie «dormienti». Huawei vende in Occidente non solo telefoni, ma anche centralini, router e altri sistemi di trasmissione. Anno dopo anno, ha conquistato interi mercati.

In Italia, ad esempio, c'è tecnologia Huawei in tutti i 16 mila uffici postali.

Ora stiamo entrando nel mondo 5G: le reti di quinta generazione, ancora più integrate e vulnerabili che governeranno tutto, dai letti degli ospedali alle auto senza pilota. In un mondo sempre più informatizzato nel quale sensori e intelligenza artificiale saranno ubiqui, il problema si pone, insomma, in modo più grave e urgente.

Usa-Cina: il volto digitale della disputa

Oltre a quelle di sicurezza, sull'irrigidimento Usa nei confronti di Huawei e ZTE probabilmente pesano anche considerazioni politiche ed economiche. È possibile che Trump, duro sul piano commerciale tanto con gli avversari quanto con gli alleati, voglia colpire in modo particolare aziende che hanno copiato per anni, indisturbate, le tecnologie Usa. Ma nel tentativo di evitare che la Cina diventi il leader planetario nelle tecnologie più avanzate c'è una sfida di civiltà, prima ancora di una disputa sul trade: Pechino sta già sperimentando modelli di controllo dell'intera società basati su sistemi di big data e di intelligenza artificiale capaci di analizzare i comportamenti sociali (e politici) di ogni cittadino distribuendo premi e punizioni. E ora punta addirittura a diventare la potenza mondiale dominante attraverso una rivoluzionaria fusione dell'intelligenza delle macchine con la manipolazione genetica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Alla conquista del mondo



HUAWEI

1987 è l'anno di nascita di questo colosso del tech che ha sede in Cina

140 e oltre le nazioni in cui sono impiegati i suoi prodotti, equivalenti a un terzo della popolazione mondiale. Sono utilizzati da 45 dei primi 50 operatori mondiali di telefonia mobile

Il 10% del fatturato annuo di Huawei viene investito in ricerca e sviluppo

2° è il posto occupato da Huawei tra i produttori di smartphone al mondo

Fonti: Commissione Europea

Il 5G è il nuovo standard per la comunicazione mobile che assicura una velocità di download e upload molto elevata e permette di interagire con i dispositivi IoT (Internet of things)



Corriere della Sera

Il braccio di ferro



La tregua di Buenos Aires

1 Il primo dicembre in margine al summit G20 di Buenos Aires l'incontro tra Donald Trump e Xi Jinping ha portato a una tregua sul fronte della guerra commerciale tra Cina e Stati Uniti

Washington congela i dazi

2 Trump ha promesso di congelare fino al primo marzo 2019 l'aumento dei dazi Usa su prodotti cinesi per 200 miliardi di dollari previsto per il primo gennaio: dal 10% al 25 per cento

Pechino aumenta le importazioni

3 La Cina ha accettato di comperare più prodotti made in Usa, per una cifra tale per cui la Casa Bianca si aspetta una diminuzione del deficit commerciale tra i due Paesi pari a 90 miliardi

La "principessa comunista" e la dinastia Ren

Usa-Cina, la guerra dell'hi-tech dietro l'arresto di Lady Huawei

Fermata in Canada su richiesta degli Stati Uniti, Meng è accusata di fare affari con l'Iran. L'ascesa nell'azienda del padre, la discrezione, i rapporti con Xi. Da Pechino duro affondo

È direttrice finanziaria del colosso asiatico delle telecomunicazioni. Considerata l'erede al trono aziendale

Dal nostro corrispondente

FILIPPO SANTELLI, PECHINO

Sabato scorso, proprio mentre al G20 Trump e Xi siglavano la loro tregua, gli investigatori americani prendevano in trappola la "principessa" dell'hi-tech cinese. Così è conosciuta Meng Wanzhou, Sabrina per noi occidentali, direttore finanziario del colosso delle telecomunicazioni Huawei. Non una manager qualunque: la primogenita del fondatore Ren Zhengfei e possibile erede al trono aziendale. Non un'impresa qualsiasi: Huawei è il campione dell'innovazione comunista, incarna il grande sogno di Pechino e il grande timore degli Stati Uniti. La polizia canadese ha arrestato la 46enne Meng su mandato americano mentre faceva scalo all'aeroporto di Vancouver, su di lei pende una richiesta di estradizione del tribunale di New York. E la notizia, rivelata ieri, ha provocato furiose reazioni in Cina. Il ministero degli Esteri l'ha definita una «violazione dei diritti umani». Hu Xijin, penna al vetriolo del *Global Times*, una «dichiarazione di guerra». Un macigno sul dialogo tra le superpotenze.

Al momento l'accusa non è formalizzata. L'ipotesi, secondo il quotidiano canadese *Globe and Mail*, è che Meng abbia tentato di fare affari con l'Iran, violando l'embargo americano. Ma in questa vicenda sarà difficile separare giustizia e politica. Huawei sta al cuore del confronto tra Stati Uniti e Cina per le tecnologie del futuro: nessuno è più avanti nel 5G, la nuova rete telefonica che farà comunicare il mondo connesso.

E la dinastia dei Ren, dal punto di vista americano, rappresenta il massimo esempio dell'asse tra imprenditori cinesi e leadership comunista. Prima di fondare Huawei nel 1987, Ren Zhengfei era un ufficiale del corpo ingegneri dell'Esercito popolare. Molto più di un membro del Partito, di cui ha anche partecipato a un congresso nazionale: un uomo nella cerchia di Xi, più volte ospite del campus di Shenzhen. Uno che secondo gli Usa potrebbe mettere dispositivi e antenne al servizio di hacker e spie del regime.

Così, ben prima di Trump e nonostante la pistola fumante non ci sia, gli Stati Uniti hanno bandito Huawei dai loro confini. La differenza è che ora anche il resto del mondo si sta accodando. Australia e Nuova Zelanda, partner degli Usa nell'alleanza di intelligence Five Eyes, l'hanno esclusa dalle aste per le frequenze 5G, Regno Unito e Canada potrebbero essere i prossimi, mentre la diplomazia americana "sensibilizza" anche gli altri alleati, Italia compresa. Huawei, sulla carta impresa privata, nega ogni collusione. Ma la sua oscura struttura societaria, con un presidente a rotazione che si affianca al fondatore, sfida ogni tentativo di comprensione. Nel riassetto varato a inizio anno il 76enne Ren ha preso il ruolo di Ceo, passando alla primogenita quello di vice presidente. E nonostante lui abbia sempre negato l'ipotesi di successione in famiglia, molti analisti l'hanno letta come un'investitura.

Figlia del primo dei suoi tre matrimoni, il cognome è della madre. Meng è entrata in azienda nel 1993, dopo una laurea in Finanza all'Università Huazhong dello Hunan, lontano dalle grandi metropoli. Ha iniziato da addetta al marketing telefonico, per quello che era ancora un piccolo produttore di antenne

low cost. Mentre Huawei si trasformava in un colosso da 80 miliardi di fatturato, è salita nelle gerarchie fino a diventare il responsabile della finanza. Di fatto la donna più importante dell'hi-tech cinese, la principessa, ma con la stessa riservatezza del padre, profilo basso assai apprezzato dalla leadership. Un marito e un figlio, di lei si sa poco più. Mica come Annabel Yao, 21 anni, la piccola di casa, che studia informatica a Harvard e qualche giorno fa ha esordito in società al gran ballo delle debuttanti di Parigi.

Ieri Huawei ha lasciato che fosse la Cina a replicare, limitandosi a dire di non avere ricevuto informazioni da Canada o Stati Uniti. Secondo diverse fonti però le indagini su presunte vendite di tecnologia (anche americana) all'Iran vanno avanti da mesi e se alla fine la violazione fosse accertata la società rischia punizioni pesanti. Per un peccato simile, ad aprile Trump vietò alle aziende americane di rifornire di chip la sorellina Zte. Di fatto una condanna a morte, visto che la Cina non produce microprocessori, poi commutata in maxi multa come gesto di amicizia verso Xi. «A volte è meglio trovare un posto sicuro e aspettare che la tempesta passi», ha scritto ai dipendenti Ren qualche settimana fa, mentre l'escalation tra Stati Uniti e Cina cresceva. La tempesta ha appena travolto la sua famiglia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





HANNO DETTO



Chiediamo che vengano immediatamente chiarite le ragioni per l'arresto della signora Meng e che venga rilasciata subito. I diritti legali e gli interessi della signora Meng devono essere protetti con onestà

Wang Yi

Il ministro degli Esteri cinese tramite un portavoce



Siamo stati informati del procedimento giudiziario pochi giorni prima dell'arresto della signora Meng. Non c'è stato alcun intervento politico in questa decisione perché rispettiamo l'indipendenza della magistratura

Justin Trudeau

Il primo ministro canadese sull'arresto



Ad Huawei sono state trasmesse pochissime informazioni sulle accuse contro la signora Meng. Non siamo a conoscenza di alcuna violazione da parte sua: ci auguriamo che il Canada e gli Stati Uniti raggiungano conclusioni giuste

Chase Skinner

Portavoce di Huawei



Numero Due

Meng Wanzhou è la numero 2 di Huawei, direttrice finanziaria e figlia del fondatore Ren Zhengfei. È stata arrestata sabato scorso dalle autorità canadesi



La sorella ballerina

Annabel Yao è la sorella 21enne di Meng, studentessa di Harvard e ballerina. Mentre la sorella veniva arrestata, Annabel prendeva parte al ballo delle debuttanti di Parigi



DOMANDE & RISPOSTE

Rischio spionaggio con gli smartphone E non solo cinesi

● **Che cosa si rischia ad usare uno smartphone Huawei?**

Potenzialmente è possibile spiare chiunque attraverso un telefono o una app. Mettere le mani nel firmware del sistema operativo Android di Google, ovvero il cuore, è relativamente semplice. I vari produttori di smartphone sono in grado di modificarlo a piacimento, dunque potrebbero inserire strumenti di spionaggio o falle che si attivano se vengono usate determinate parole o certe funzioni. Ma questo non significa che poi venga fatto. In ogni caso il pericolo non riguarda solo i modelli di Huawei

● **Come può avvenire l'invio di dati?**

I modi sono tanti. Possono esser presi attraverso connessioni sporadiche a server esterni al Paese o piazzati al suo interno. Informazioni cifrate non leggibili da terzi carpite magari attraverso aggiornamenti del software che i produttori sempre aggiungono o delle applicazioni o ancora in fase di assistenza tecnica

● **Che cosa si può spiare?**

La abitudini digitali delle persone. Ottenere le statistiche sulle navigazioni e sui consumi dei cittadini capendo quali servizi usano di più ad esempio. Ma anche la geolocalizzazione della popolazione: conoscere quando e come avvengono gli

spostamenti della popolazione e con quali tempi. In teoria si potrebbe tenere sotto controllo anche un utente singolo, per esempio un militare, un funzionario, un politico

● **Il pericolo viene solo dai produttori di smartphone?**

No. Il mondo delle app, soprattutto su Android, è in parte fuori controllo. Ci sono milioni di software prodotti in tutto il mondo, a volte travestiti da videogame, che raccolgono dati di ogni tipo e che vengono installati con troppa leggerezza dagli utenti. Avendo un nome da proteggere, quelli dei grandi colossi sono in realtà i meno pericolosi (in teoria). Perché il danno di immagine sarebbe enorme rispetto al vantaggio di rubare dati di nascosto

● **Le reti di telecomunicazione hanno le stesse fragilità dei telefoni?**

No, ne hanno altre. Ma anche loro, sempre in teoria, potrebbero consentire di spiare le attività di un Paese. Su queste reti si potrebbe tracciare il traffico dati di una nazione, dunque abitudini e consumi di aziende e privati, sfruttando gli apparati che la gestiscono. Si tratta della mappa dell'intera infrastruttura digitale interna di uno Stato o di un'organizzazione. Di nuovo però fare una cosa del genere vuol dire rischiare di scomparire dal mercato.

– Jaime D'Alessandro



Un duro colpo al colosso vicino al presidente Xi

Pechino chiede a Canada e Stati Uniti il «rilascio immediato» della manager

Rita Fatiguso

La reazione di Pechino sarà terribile davanti a quello che la nomenklatura cinese percepisce, inevitabilmente, come un violento attacco al Santa Sanctorum del potere economico e politico. Senz'ombra di dubbio la vicenda dell'arresto in Canada della numero due di Huawei è vissuta come una questione che tocca da vicino l'identità nazionale. Una mossa subdola - in estrema sintesi - destinata a innescare imprevedibili reazioni a catena.

Non a caso, il portavoce del ministero degli Esteri Geng Shuang ha riferito in conferenza stampa che «Pechino ha invitato separatamente Stati Uniti e Canada a chiarire le ragioni della detenzione e a rilasciare immediatamente la persona detenuta».

A perdere la faccia («mianzi», in cinese) davanti a quanto è capitato alla figlia Meng Wanzhou non è soltanto il padre, Ren Zhengfei, il fondatore di Huawei, è tutta la Cina che conta dal punto di vista politico. Non è un mistero che Ren sia tra i «salvati» della gestione Xi Jinping 2.0.

Una volta riconfermato al potere e ottenuta dal 19esimo Congresso la modifica costituzionale al limite del doppio mandato presidenziale, è partita la scrematura di tycoons a

rischio, alcuni finiti in disgrazia, altri tirati giù dal podio, nonostante i meriti acquisiti in passato, altri evaporati nel nulla quasi a compensare l'eccesso di sovraesposizione mediatica. L'anticorruzione ha fatto saltare addirittura il primo capo cinese dell'Interpol, come poteva risparmiare i colossi del settore privato poco allineati con le strategie di Pechino?

A differenza del numero uno di Wanda Dalian, Wang Jianlin, oppure, ancor prima, di Zong Qinghou noto come mr. Wahaha caduto dalle stelle del Partito alle stalle di una strana aggressione in strada (a proposito, anche lui ha passato il testimone dell'impero alla figlia) Ren è una stella che non ha mai smesso di brillare nel firmamento di Pechino, è un grande vecchio che gode della piena protezione del core leader Xi. Per essere ancora più precisi, mentre il fondatore di Alibaba Jack ha annunciato il suo prepensionamento nel silenzio generale, di un ritiro di Ren non si è mai parlato. I limiti di età in Cina non sono una variabile indipendente, ma la deroga ai faticosi 60 anni viene concessa solo a chi dimostra di meritarsela.

Ren, classe 1944, si è ritirato dalla scena pubblica ormai da tempo, non lo si vede più sfilare nella Hall of People dal 12esimo Congresso del Partito comunista, forse anche per allontanare i sospetti di essere troppo organico al Partito.

Piuttosto, due anni fa uscì dall'ombra rilasciando un'intervista

rarissima pubblicata anche nella versione in inglese su China Daily, in cui affrontava con puntiglio il tema per lui più spinoso: l'espansione all'estero di Huawei, con tutti gli annessi e connessi, i nuovi mercati e il modo migliore per conquistarli. Una vera e propria ossessione, per lui, quella di espandere l'impero grazie anche a una rete di manager collaudati prima su piazze più «sicure», per spedirli in seguito a esplorare terre ostili. John Xiao, nel 2005 primo manager di Huawei Italia, alla fine del mandato fu spedito a Washington, l'avventura durò poco proprio a causa dei problemi di cui oggi si possono cogliere i contorni. Anche la carriera di Meng è una candidatura alla successione preparata con l'aiuto dei diversi CFO che l'hanno istruita, nel tempo, e adesso che era pronta a spiccare il volo, l'arresto. E la candidatura ad essere la prima martire di una nuova guerra.

Per Meng Wanzhou la grancassa è già in azione, i media scatenati. Se il la è arrivato, come di consueto, dal portavoce degli Esteri, la chiamata alle armi nella dinamica «guerra Usa-Cina» viene soprattutto dai media cinesi in lingua inglese. Come il Global Times che scrive: «È chiaro che gli Stati Uniti stanno spingendo la linea di battaglia verso la nostra porta. Possiamo considerare l'arresto di Meng Wanzhou come una dichiarazione di guerra contro la Cina».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I FRONTI CINA-USA

Il caso Permasteelisa

Nelle scorse settimane le autorità americane hanno bloccato l'acquisizione della società italiana Permasteelisa - specializzata nella produzione di rivestimenti esterni per l'edilizia e controllata dal gruppo giapponese Lixil - da parte dei cinesi Grandland Holding. Questione di sicurezza nazionale, ha argomentato l'agenzia del Tesoro che ha

impedito l'operazione, visto che Permasteelisa genera il 40% del proprio fatturato sul mercato americano.

Il blocco agli studenti

La scuola di specializzazione di medicina della Johns Hopkins ha vietato nei mesi scorsi l'accesso alle proprie strutture a due ricercatori cinesi. Il timore è legato alla fuga di know-how e competenze. In generale l'Amministrazione americana ha predisposto circolari nelle quali si chiede alle università e ai maggiori centri di ricerca del

Paese di irrigidire i criteri di accesso ai ricercatori stranieri di alcuni Paesi accusati di spionaggio e furto di proprietà intellettuale.

La guerra della droga

Il Fentanyl, oppioide sintetico utilizzato nella cura del dolore, è entrato nel mercato americano della droga e arriva in gran parte dalla Cina. È la prima causa di morte per droga negli Stati Uniti. La questione è stata sollevata al recente incontro Xi-Trump.





Huawei. Meng Wanzhou, Cfo del gruppo, in una conferenza a Mosca

Negozi, la sfida digitale

A Milano l'incubatore di startup che stanno progettando il futuro del commercio al dettaglio

Marco Galvani
 ■ MILANO

ENTRI IN NEGOZIO e in base a come sei vestito ti vengono consigliati altri capi d'abbigliamento in linea con il tuo stile. Scegli una camicia e un pantalone ma invece di provarli è sufficiente guardare allo specchio intelligente la tua immagine già "vestita". E ancora uscire dalla boutique senza passare alla cassa grazie al sistema smart checkout. Oppure avere un carrello che ti segue nel supermercato e ti porta direttamente ai prodotti che devi comprare (smart store). E una volta acquistati, la consegna a domicilio in un'ora (logistica ultimo miglio). Benvenuti nel negozio del futuro. Dove l'innovazione e la tecnologia rendono il commercio al dettaglio sempre più smart. E sempre più personalizzato. Ma «i mondi della vendita al dettaglio, della grande distribuzione organizzata e dell'e-commerce sono destinati conti-

nuamente a cambiare grazie alle tecnologie», prospetta Layla Pavone, chief innovation marketing and communication officer della milanese Digital Magics, il più importante incubatore di startup digitali Made in Italy. Per muoversi in questo scenario è nato "Magic Wand Retail Revolution", il primo programma di accelerazione in Italia dedicato al settore Retail e rivolto alle startup, che vede coinvolti come partner attivi Auchan Retail Italia, Cisco, Nava Design, Nexi, RDS, SisalPay e UBI Banca.

SARANNO SELEZIONATE le migliori startup italiane che stanno progettando prodotti e servizi innovativi e originali per il mercato retail (piattaforme, infrastrutture e strumenti tecnologici, intelligenza artificiale, smart store, product digital customization, customer experience, logistica, sistemi di pagamento evoluti). Avranno

accesso a un percorso di due mesi con oltre 300 ore di formazione qualificata, finanziamenti e quattro mesi focalizzati sullo sviluppo del business. Le candidature sono aperte fino al 13 gennaio sulla piattaforma magicwand.digitalmagics.com. Alla fine del programma le 6 finaliste entreranno a far parte del portfolio dell'incubatore quotato in Borsa.

L'OBIETTIVO è innovare il mercato del commercio e dei servizi al dettaglio, e migliorare la customer experience offline e online per una società sempre più connessa, intelligente, integrata e multicanale. Già oggi sono più di 1.600 le startup innovative italiane che potenzialmente si occupano di retail, circa il 17% delle oltre 9.700 iscritte nell'apposito Registro. La maggior parte (il 43,5%) è attiva nel mercato dell'e-commerce che in Italia vale 12 miliardi di euro.



Continua evoluzione

La tecnologia favorirà lo sviluppo dei mondi della vendita al dettaglio della grande distribuzione e dell'online

MANAGER
 Layla Pavone





58

PER CENTO

La crescita
dell'e-commerce
in Lombardia

12

MILIARDI

Il valore
dell'e-commerce
in Italia

Stigliano, executive director di Akqa (Wpp): bisogna andare verso il consumatore, non il contrario

Negozi in crisi? Cambino modello

Le voci su cui investire: tecnologia facile e personalizzazione

DI IRENE GREGUOLI VENINI

Il digitale sta cambiando le regole del gioco anche per i punti vendita, che si devono adeguare se vogliono rimanere competitivi. Come? Proponendo innovazioni che i clienti possano adottare senza sforzo, rendendo il negozio una destinazione, mettendo sempre un tocco umano nell'interazione con i consumatori, ma anche collaborando con start up e sperimentando modi per andare verso i potenziali acquirenti, superando i confini dello store.

Sono questi alcuni dei consigli strategici di **Giuseppe Stigliano**, docente di retail marketing innovation allo Iulm ed executive director Europe di Akqa (società di consulenza del gruppo Wpp specializzata in innovazione digitale e brand experience), che con il guru internazionale del marketing **Philip Kotler** ha scritto il volume *Retail 4.0, 10 regole per l'Era digitale*.

«Il 2017 è l'anno in cui hanno chiuso più negozi in assoluto nella storia e il 2018 si candida a batterlo. Non è però il retail in sé a essere in crisi ma è un certo modello di retail che non è più adeguato al mondo in cui viviamo», osserva Stigliano.

Ecco perché per rimanere competitivi servono nuove regole. La prima, tra quelle create dai due studiosi, «è essere invisibili: lo sforzo cognitivo richiesto ai consumatori per abbracciare un'innovazione tecnologica deve essere minimo, perché le persone non hanno voglia di familiarizzare con nuove tecnologie», continua il docente. «Poi occorre essere seamless, ovvero senza barriere, che significa mettere il cliente al centro e definire la propria struttura organizzativa di conseguenza e non viceversa, in modo che l'esperienza del consumatore sia omnicanale».

Tra i brand che si stanno muovendo bene su questo fronte c'è per esempio **Boggi**, che dà la possibilità di prova-

re e acquistare un abito in un negozio e di ritirarlo in un altro, integrando anche l'esperienza nel mondo digitale.

Un altro consiglio è diventare una destinazione, «che implica rendere il punto vendita un luogo in cui il consumatore vuole, e non deve, andare: se riduciamo l'esperienza di acquisto a una transazione allora è più probabile che il consumatore scelga di comprare online», sostiene Stigliano. «La quarta regola riguarda invece la fedeltà: è però la marca che deve essere fedele al cliente, perché l'offerta è talmente superiore alla domanda che è necessario sviluppare servizi e prodotti a valore aggiunto e coccolare i clienti».

Poi c'è il tema della personalizzazione, per attrarre consumatori che hanno aspettative molto alte in questo senso, anche perché sono abituati a servizi come **Netflix** e **Amazon** che fanno delle offerte su misura uno dei loro punti di forza. L'esempio di un'azienda che si sta impegnando su questo aspetto è **Carrefour**, grazie all'utilizzo dei dati per costruire la relazione con i propri clienti.

Per distinguersi dalla concorrenza, inoltre, non basta più competere in termini di profondità e di ampiezza dell'assortimento, «ma bisogna essere un curatore, che vuol dire selezionare ciò si offre e mixarlo in un cocktail unico, arricchendo la propo-

sta con un'esperienza, una competenza particolare, come se fosse una mostra d'arte», racconta il docente.

Un altro principio è «essere umani: quindi designare un servizio pensato per esseri umani; vuol dire anche socialità, perché i punti vendita hanno l'opportunità di diventare luoghi di aggregazione, attorno a un interesse comune e coerente con il brand, organizzando iniziative come corsi, degustazioni e così via. E poi significa sostenibilità: in un mondo in cui c'è una radicale trasparenza, la necessità di prendere posizione rispetto a temi che hanno a che fare con la sostenibilità è determinante».

Questo discorso vale anche quando si interagisce sul web: è il caso del marchio di abbigliamento **Brunello Cucinelli**, che garantisce un tocco umano anche nell'e-commerce: acquistando online si riceve il prodotto in una scatola molto elegante con un messaggio scritto a mano, nella propria lingua, da una persona del servizio clienti.

Essenziale è anche andare oltre ai confini del punto vendita. «L'offerta va verso la domanda, con formule come il click and collect e il click and try: occorre esplorare modalità per andare verso il consumatore», prosegue il docente.

«Un altro suggerimento è poi essere esponenziali. Normalmente la proposta di un retailer è determinata da quello che offre sul mercato e nel momento in cui vuole estenderla servono investimenti: bisogna essere esponenziali, senza però la necessità di doversene sobbarcare tutti i costi da zero. Questo è possibile collaborando con start up, incubatori, centri di ricerca e altre imprese, anche perché i tempi di sviluppo dall'interno di un'innovazione sono molti più lenti rispetto alla velocità con cui va il mercato».

Per esempio, se una pizzeria



vuole sperimentare il servizio di consegna a domicilio, prima di crearne uno suo con tutti i costi connessi può cominciare a lavorare con realtà come Deliveroo; oppure si possono fare partnership con altri marchi, come nel caso della collaborazione tra Lego e Ikea, che prevede dei mobili realizzabili con i mattoncini Lego (con la possibilità di personalizzare anche con il Lego che si ha già a casa), creando quindi un'offerta nuova rispetto alla proposta dei due brand.

L'ultimo consiglio, infine, è di essere coraggiosi, «perché è sbagliato competere con le regole di prima: la cosa più sensata è sperimentare», conclude Stigliano.

—© Riproduzione riservata—■



Sulla reputazione dei brand la grande incognita degli algoritmi

«Prima di un video che faceva vedere il crollo del ponte di Genova appariva la pubblicità di una casa automobilistica nostra cliente». Il caso portato a

esempio da Stefano Cervini – head of business intelligence di Annalect (Omnicom MG) – rappresenta in pieno il rischio che fa tremare i polsi a

investitori pubblicitari e a operatori di marketing e comunicazione soprattutto in un mondo amplificato da “algoritmi”. **Andrea Biondi** — a pag. 30

Brand safety/1. Tra le aziende è sempre più sentita l'esigenza di associare la propria marca a un contesto digitale affidabile e coerente evitando connessioni indesiderate o imbarazzanti

Sulla reputazione dei brand la grande incognita degli algoritmi

Andrea Biondi

«Prima del video che mostrava il crollo del ponte di Genova appariva la pubblicità di una casa automobilistica nostra cliente». Il caso portato a esempio da Stefano Cervini – head of business intelligence di Annalect, la divisione di Omnicom Media Group che si occupa di ricerche – rappresenta in tutta la sua portata il rischio che fa tremare i polsi agli investitori pubblicitari come agli operatori del mondo del marketing e della comunicazione.

Sulla “cura” del marchio sul web, la cosiddetta *brand safety*, c'è tutto un mondo al lavoro per prendere le misure rispetto a un fenomeno visto anche come opportunità – nella misura in cui c'è sempre maggior bisogno della consulenza di esperti e di contesti editoriali di qualità – ma che, è innegabile, al momento rappresenta soprattutto una minaccia. In cui a fare da innesco è l'onnipresente “algoritmo”: il motore di quel digital che può portare ad avvicinare in maniera proficua per tutti (investitori e publisher) domanda e offerta sul versante della comunicazione e dell'engagement, ma che, con il prender piede del programmatic e di strumenti automatizzati per posizionare annunci su siti, ha estremizzato la disintermediazione.

L'automazione ha in definitiva la medaglia e il suo rovescio. Il *Financial Times* di ieri riportava il caso di un dipendente, che martedì scorso, per tre quarti d'ora, ha fatto comparire online un rettangolo giallo al posto dei classici banner pubblicitari: uno scherzo

costato a Mountain View, 10 milioni di dollari per pagare i siti che hanno ospitato il finto banner pubblicitario. Il rischio più grosso però, se si parla di brand safety, si chiama *epic fails*. E i dati più disparati invitano a mettersi in guardia. YouGov ad esempio – ed era il 2017 – ha segnalato come negli Usa fra il 20% e il 30% della popolazione è portata a ritenere che il posizionamento dell'adv rappresenti una sorta di endorsement per i contenuti informativi della pagina.

«È evidente – aggiunge Cervini – che con il programmatic c'è stato un salto di qualità rispetto a un problema che prima si declinava esclusivamente nelle frodi del traffico non umano, i “bot”, o con le pagine non lette fino alla fine, rendendovane le campagne. Di certo ora il tema è particolarmente sensibile. E occorre sedersi a un tavolo per evitare situazioni di chiusura in cui a perdere sarebbero tutti».

Scegliere sapientemente whitelist e blacklist – liste di inclusione o esclusione di siti – è importante, ma senza l'integrazione della tecnologia la questione rimane irrisolta. Allo stesso modo i filtri pre-bid – filtri di targeting utilizzati a monte degli acquisti – vanno ancora affinati. C'è poi chi sarebbe tentato di passare alle estreme conseguenze. Ma limitarsi alla *reservation* (contatto diretto con l'editore) e abbandonare il *programmatic* può in fondo rappresentare una tattica conservativa in cui si perde gran parte del potenziale dell'investimento pubblicitario.

Meglio intervenire strategicamente. «La nostra attività si sviluppa sul piano della consulenza, con la selezione delle piattaforme per i nostri clienti, ma anche con gli interventi ex post, puntando a rimuovere contenu-

ti dai siti o intervenendo sull'indicizzazione», spiega Fabio Caporizzi, market leader di Burson Cohn & Wolfe (Bcw), realtà appartenente alla galleria Wpp e di cui fa parte GroupM che sul tema ha previsto una figura apicale: l'Evp Brand Safety GroupM Global, John Montgomery.

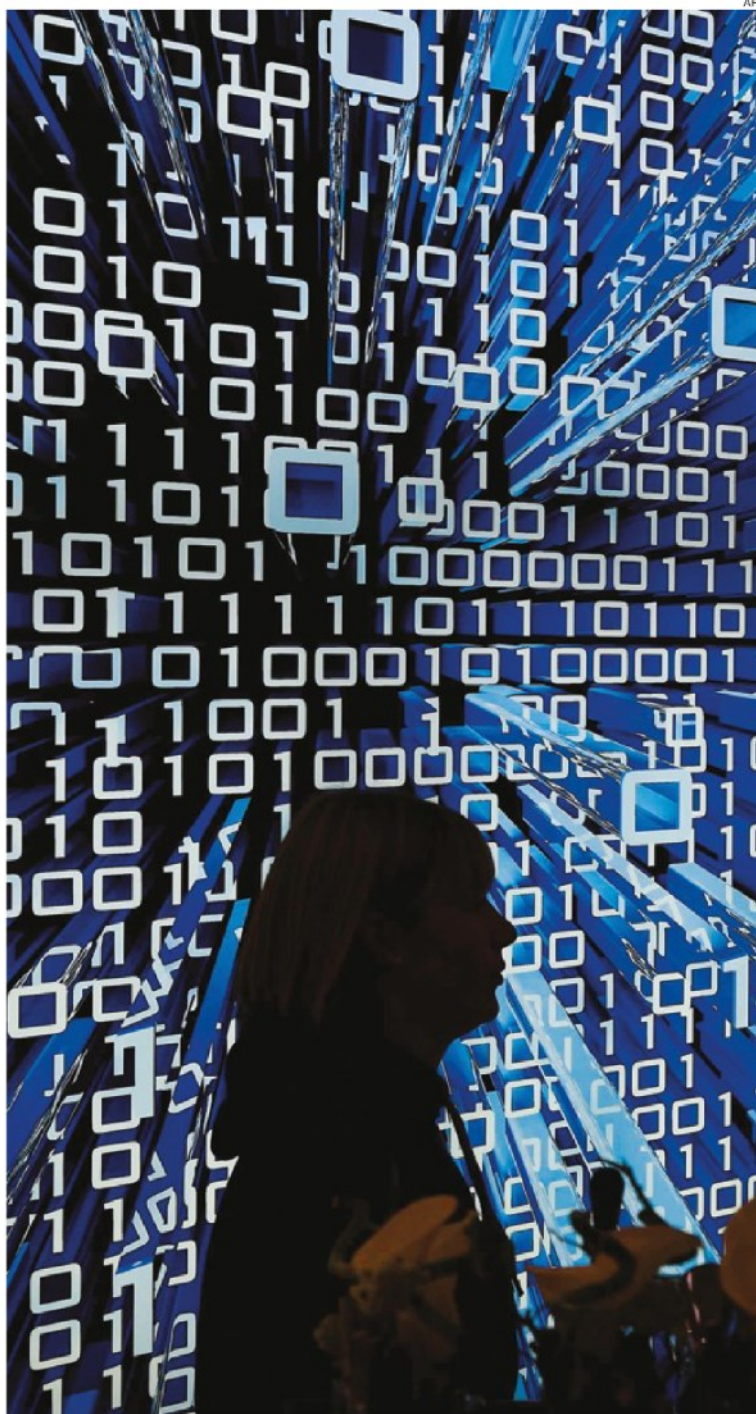
La tematica della brand safety ha portato a prese di posizione anche abbastanza forti come quella di Unilever (si veda altro articolo in pagina) o P&G nei confronti dei colossi del web: la Google proprietaria di YouTube o Facebook. «Publicis Group – spiega Daniela Canegallo, ceo di Msl Group Italia – ha fatto un accordo con Google nel 2017. Noi abbiamo affinato tutta una serie di strumenti di “ascolto” della rete e Google ha fatto un accordo con Publicis Group per meglio tutelare il posizionamento delle campagne». Al di là di blacklist o analisi di parole chiave da cui rifuggire, c'è però da fare i conti anche con il post. E lavorare d'anticipo può essere un'arma da non sottovalutare. «Nel caso di Buondi Motta e della pubblicità dell'asteroide creata da Saatchi e sulla quale abbiamo lavorato – spiega Canegallo – abbiamo fatto un'analisi a priori. La parte critica, come previsto, c'è stata, breve. Ma il cliente ha avuto fiducia e si sono visti i risultati, importanti per la marca».



Ecco l'altro punto chiave: il rilievo della parte "consulenziale". «Per realtà come la nostra – afferma Fabio Dotti (EY Yello) – ci sono grandi opportunità. C'è un bisogno di strategie media e di pianificazioni "di qualità", che mettano al riparo le aziende dalle sorprese. Dall'altra parte anche i publisher hanno una grande occasione di evidenziare la propria affidabilità».

Concorde Emilio Pucci, direttore della società di ricerche e-Media Institute: «Risulta sempre più chiaro anche agli investitori pubblicitari che nel sistema dello screen content, gli ambienti di consumo governati dagli algoritmi, ma privi di ruoli e funzioni di responsabilità editoriale non sono ambienti "sicuri". L'editore con la sua capacità crea un contesto caratterizzato da un patto fiduciario con il proprio utente».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Brand safety/2. Le aziende puntano al “local for local” per rispettare i valori nei mercati nei quali operano

«Respect», il nuovo mantra dei marchi globali

Giampaolo Colletti

Questa settimana un paese di sedicimila anime nel friulano ha dominato le conversazioni sui social, entrando su Twitter tra le tendenze di mezzo mondo. Si tratta di Codroipo, in provincia di Udine. Con un emendamento della maggioranza sono stati messi al bando dall'asilo comunale bambolotti con la pelle di colore diverso da quella bianca, strumenti musicali che vengono utilizzati altrove e giocattoli che possano ricordare culture differenti. Ma in un mondo strettamente connesso e con business globali anche i brand si interrogano su come dialogare con i consumatori locali, spesso lontani geograficamente e culturalmente dall'headquarter dell'azienda. Provando a mantenere la propria identità.

L'innocenza perduta di Instagram

Cultura, business, reputazione. E il passaporto per dialogare tra i vari Paesi rappresentato dalle campagne visual declinate con foto e video. Recentemente però anche i cuoricini di Instagram si sono infranti, fatti a pezzi da una querelle che nelle scorse settimane ha coinvolto uno dei più noti fashion brand italiani nel mondo e l'account Instagram più temuto nella moda. Sullo sfondo il mercato cinese, che vale ogni anno oltre 500 miliardi di yuan (quasi 72 miliardi di dollari) e un terzo del settore a livello mondiale, secondo l'ultimo rapporto McKinsey. La vicenda che ha coinvolto la griffe Dolce & Gabbana nel suo lancio (annullato) nelle terra del Dragone e Diet Prada, per la prima volta sdogana gli haters su Instagram e d'improvviso fa perdere l'innocenza di sempre al social più patinato al mondo. È un cambio di baricentro significativo, perché fino ad oggi è sempre stato giudicato

un ambiente protetto, lontano da scontri violenti.

Un pasticciaccio che si è mosso su più piani interpretativi e su diverse piattaforme, ma che ha trovato su Instagram l'agone social di riferimento: all'inizio con la pubblicazione di tre snack-video (ancora oggi visibili online) e alla fine con gli screen delle conversazioni private. I video avrebbero dovuto promuovere la sfilata di Shanghai, ma sono stati accolti malissimo. Un social boomerang di proporzioni enormi, considerando che la griffe registra già venticinque show room in Cina. E un epic fail che documenta come reputazione e business siano strettamente connessi. Viaggiando in modo sinergico sui binari della condivisione e partendo dal social fotografico di casa Zuckerberg. «Per i brand il frame percettivo, cioè il modo in cui si formano opinioni e giudizi, dipende per il 40% dall'esperienza diretta e per il 60% da ciò che viene scritto sui media. È difficile isolare l'impatto dei singoli social, però questo è il canale che oggi ha la penetrazione maggiore, soprattutto nella fascia dei millennials. In particolare nel fashion e nel luxury Instagram è di gran lunga il canale che ha il maggior impatto per i brand di settore: circa il 30% della reputazione di quel 60% dipende proprio da Instagram», afferma Fabio Ventoruzzo, vice-presidente di Reputation Institute, realtà che conta una presenza in 40 mercati mondiali e mappa ogni anno circa settemila aziende, elaborando 8 milioni di dati.

La reputazione “local for local”

Secondo gli analisti di Reputation Institute la reputazione è “company-specific” ma è anche “local for local”, ovvero le aspettative dipendono dal mercato in cui il brand opera ed è coinvolto. «Oggi il rischio reputazionale a più alto impatto per le aziende presenti in diversi mercati è quello che defi-

niamo “no culture respect”, ovvero il non rispetto da parte dei brand di valori culturali e identitari nei Paesi in cui operano. Un eventuale scenario di questo tipo può avere un impatto potenziale di 10 punti sulla reputazione di un'azienda. E siccome la reputazione influenza le scelte dei consumatori, nel caso del fashion brand il calo reputazionale potrebbe avere conseguenze di 7-8% sulla propensione all'acquisto», conclude Ventoruzzo.

«I brand sono considerati dagli utenti non solo dei soggetti commerciali, ma soprattutto dei portatori di valori e principi. I gruppi di utenti che li seguono con le differenti community assumono sempre più i lineamenti di movimenti sociali in rete. Così i brand costituiscono degli esempi a livello sociale e la costruzione di seguito o meno dipende dal grado di coinvolgimento che si riesce a creare. E spesso tutto ciò risulta indipendente dalla mera qualità del prodotto», afferma Cosmano Lombardo, Ceo di Search On Media Group e fondatore del Web Marketing Festival. Oggi il rapporto non implica solo fidelizzazione, ma cooperazione. Ed è una partita che cementa la relazione tra consumatore e brand. «I social sono ambienti nei quali il cliente collabora alla creazione di un valore di marca che va oltre il fatturato. E l'ambiente digitale ha consegnato sempre più potere alle aziende, ma ne ha restituito tantissimo agli utenti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

-10

L'IMPATTO POTENZIALE

Il «no culture respect» può avere un impatto potenziale di 10 punti sulla reputazione di un'azienda e tradursi in un calo della propensione all'acquisto di circa l'8%



TRE CASI DI SUCCESSO

L'OREAL

A scuola di empatia

Il consumatore fisico e virtuale al centro. Per un'esperienza retail memorabile, che in un mondo connesso diventa un vantaggio competitivo. Così L'Oreal ha lanciato SRA, ovvero L'Oréal Service & Retail Academy. Si tratta di un percorso di formazione innovativa nel retail per tutti coloro che hanno un contatto diretto con il consumatore: farmacisti, parrucchieri o venduteuse di profumeria. SRA è un progetto globale attivo già in 22 Paesi nel mondo. La prima giornata del camp è dedicata all'empatia.



Qui mondo. Le relazioni empatiche del brand leader nella bellezza L'Oreal con i corsi di formazione per migliaia di collaboratori

FERRERO

Lo spirito glocal del brand

Guardare al mondo intero, senza tagliare il legame con le proprie radici e arrivando a sviluppare legami con le persone e i territori in cui si opera. È la filosofia di Ferrero, multinazionale italiana dolciaria oggi attiva in tutto il mondo. Non solo narrazioni di marketing, ma azioni concrete sui territori: nascono così le imprese inserite nel Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero, attive in India, Camerun e Sud-Africa. Così Ferrero reinveste in opere sociali per la tutela della salute e per l'educazione delle giovani generazioni.



Qui India. La scuola con asilo costruita ascoltando la comunità locale. In questo modo Ferrero costruisce progetti in India e in molte parti del mondo

SALINI-IMPREGILO

In Australia la città del futuro

La generazione delle «flexible cities», ovvero le città costruite oggi per rispondere alle necessità anche di domani, con le tecnologie di costruzione più avanzate. In questo 2018 Salini Impregilo — gruppo industriale specializzato nella realizzazione di grandi opere complesse, attivo in più di 50 Paesi con 35mila dipendenti e ricavi pari a 6,5 miliardi di euro — ha lanciato un piano di comunicazione multimediale dedicato al mercato australiano. Tra i partner coinvolti l'University of Technology Sydney e l'architetto dell'MIT Carlo Ratti.



Qui Australia. Intelligente, connessa, sostenibile, flessibile. La città del futuro disegnata con università e centri di ricerca. Il progetto Salini Impregilo in Australia

REGIONI 4.0 LAZIO

Così Industria 4.0 entra nella filiera dell'agroalimentare, settore di punta in Lazio

INNOVATION FOOD

Grazie alla blockchain è stata certificata la Panzanella



DI LUCA GUARDINI

«Ma è roba che se magna?»: l'inevitabile commento di un romano verace alla presentazione della prima ricetta certificata digitale con tecnologia blockchain, lanciata da una start up della Capitale, la dice tutta sulla sfida, anche culturale che deve affrontare il settore dell'agroalimentare laziale. Eppure, tra industria 4.0 e prodotti tipici Dop e Igp, foodtech e tradizione, il Lazio è diventato un laboratorio per il cibo del futuro.

Sono queste le sfide dell'agroalimentare, un settore che nella regione della capitale, secondo i dati Unioncamere, è rappresentato da circa 3.800 imprese, il 6,5% del totale nazionale. La maggior parte si trova a Roma, dove ci sono oltre 2 mila imprese, segue Frosinone che stacca di poco Latina, poi Viterbo e Rieti a seguire. Come nel resto dell'economia, anche nell'agroalimentare la fabbrica 4.0 è una rivoluzione in corso. Il segnale più recente arriva dall'ennesima startup e dall'impiego della blockchain. Grazie all'intuizione di pOsti, con la grafia che rimanda al concetto dell'osteria dei tempi andati, la Panzanella dello chef Antonello Colonna è la prima ricetta al mondo certificata con tecnologia blockchain: documentata nella sua autenticità, ha il certificato di qualità, che ne attesta la storia, la composizione, la lavorazione fino al piatto finale. In pratica, posti ha inventato un servizio - integrato tra blockchain, Internet of Things, Analytics e realtà aumentata, per codificare ogni passaggio della filiera produt-

tiva, dal campo al piatto. I dati immessi e codificati sono certi, inalterabili e condivisibili: tutti gli attori dell'ecosistema pOsti, farmer, produttori, distributori, ristoratori e consumatori finali, diventano copromotori di un consumo di qualità, a tutela del made in Italy. «La nostra start up accoglie le esigenze dei consumatori di essere soggetti informati e attivi, offre ai produttori una garanzia di autenticità e ai ristoratori la possibilità di porsi come garanti della qualità dal prodotto al piatto», ha spiegato Virgilio Maretto, co-fondatore e ceo di pOsti, «e ciò avviene valorizzando la tecnologia e l'innovazione nella gestione dei processi. Attraverso la ricezione di una notifica sul proprio smartphone, i consumatori di piatti certificati pOsti potranno conoscere la storia della ricetta che si apprestano a mangiare, in un vero e proprio racconto che li informa e li coinvolge».

Che Roma e Lazio siano un terreno fertile per i prodotti tipici lo dimostra la presenza di oltre 65 prodotti tipici nella regione. E a Roma è basata Origin Italia, la neonata aggregazione dei consorzi di tutela battezzata pochi giorni fa nella sede del Mipaaf, il Ministero per le politiche agricole, che avrà come punti saldi il coinvolgimento tra i soci non più solo singole realtà consortili ma anche Associazioni dei Consorzi relativi a segmenti di prodotti Dop e Igp. Lo scopo? Allinearsi ancora di più alla prospettiva internazionale e per essere in rete con le Indicazioni Geografiche sotto lo stesso ombrello Ori-

GIn Europa, alla cui nascita le realtà consortili italiane hanno contribuito. «Occorre essere sempre più uniti per aumentare la conoscenza del valore delle denominazioni e allo stesso tempo sensibilizzare i consumatori su temi di stretta attualità sulla tutela dei prodotti. I Consorzi di Tutela che gestiscono i prodotti Dop, Igp e Stg hanno a più riprese fatto capire di voler fare sistema», ha spiegato Cesare Baldrighi, presidente di Origin Italia e del Consorzio Grana Padano. Le industrie tradizionali laziali sfruttano l'innovazione in chiave di sostenibilità. Nello stabilimento di Inalca (gruppo Cremonini) a Rieti è concentrata la produzione di tutte le carni in scatola coi marchi Montana, Manzotin e decine di private label, con un output di oltre 200 milioni di scatolette all'anno, è partita una novità assoluta: la misurazione dell'impatto ambientale della singola scatoletta con relativa dichiarazione in etichetta. Risultato? La carne in scatola italiana risulta pienamente sostenibile. «Per la prima volta abbiamo dati certi ricavati dalla realtà produttiva italiana», ha spiegato Giovanni Sorlini, responsabile Qualità di Inalca, «è un contributo importante nel dibattito nazionale sul rapporto carne/ambiente, che consente di valutare i reali consumi e impatti della nostra filiera, senza dipendere da studi scientifici appartenenti a sistemi produttivi molto diversi dai nostri, i quali pur veritieri e scientificamente fondati, sono troppo lontani dal nostro modello produttivo per essere considerati come un riferimen-



to adeguato». Sulla sostenibilità punta anche Findus Italia, altro pilastro storico dell'industria della provincia di Roma, primo attore italiano di marca del mercato dei vegetali surgelati, con una quota a valore del 23,4%. L'azienda ha annunciato che entro il prossimo anno il 90% dei vegetali venduti sarà sostenibile. «L'impegno di oggi è parte di un percorso di continuo miglioramento nell'adozione di pratiche agricole sostenibili, che come Findus e Nomad Foods Europe portiamo avanti da tempo, all'insegna della qualità», ha commentato Francesco Fattori, ceo di Findus Italia. In sostanza, l'azienda ha aderito alla Sai Platform, la principale iniziativa internazionale in materia di agricoltura sostenibile, e farà verificare da un ente terzo la sostenibilità della propria produzione di vegetali secondo standard internazionale fsa (farm sustainability assessment). ■



Virgilio Mareto, co-fondatore e ceo di pOsti, la startup romana che per la prima volta ha applicato la tecnologia blockchain a una ricetta della tradizione italiana, la Panzanella dello chef Antonello Colonna.

Sotto, il gringo di Montana, la carne in scatola del gruppo Inalca-Cremonini, prodotta a Rieti (lo stabilimento della foto in basso), e Capitan Findus, due simboli di aziende impegnate nell'uso della tecnologia per migliorare la sostenibilità delle loro produzioni





L'INTERVISTA LUIGI NICOLAIS

«Conoscenza e saperi 4.0 il Sud non perda tempo»

Il presidente di Campania Digital Innovation Hub:
«La cultura d'impresa non abbia paura del cambiamento»

**IL PROBLEMA
DEL MEZZOGIORNO
È LA MANCANZA
DI DIALOGO
TRA I BIG
DELLE FILIERE
E LA RETE
DEI SUBFORNITORI**

Diletta Capissi

Professore, cosa rappresenta per lei questa nuova carica di presidente di Campania Digital Innovation Hub?

«Direi che cerca di attuare - risponde Luigi Nicolais, scienziato, da poche settimane nuovo responsabile della struttura creata dalla sinergia tra Unione industriali Napoli e Università Federico II - la norma emanata dal ministro Calenda, qualche anno fa, che puntava ad avviare anche in Italia una rivoluzione industriale in cui la componente informatica fosse centrale per lo sviluppo di questa nuova tipologia di aziende. Le quali utilizzano le tecnologie informatiche non solo per le attività tradizionali ma, ed è l'aspetto più interessante, per far comunicare le varie macchine tra di loro, per raccogliere dati in modo da consentire previsioni più appropriate o ancora per sviluppare nuovi robot. Insomma, tecnologie legate ai sistemi informatici come la Digital 3D Manufacturing, a strutture tridimensionali. Mi pare significativo che un tale obiettivo venga perseguito con il concorso delle Università campane e

Pugliesi. Scopo finale è creare una massa critica che possa consentire alle nostre piccole e medie imprese di avere accesso a queste tecnologie mediante il nostro supporto. Il futuro è su questo. Una manifattura che abbia soltanto componenti tradizionali rischia l'obsolescenza. A nostro avviso, invece, il tradizionale dovrà essere sempre più collegato a sistemi innovativi di produzione».

Il primo passo importante è quello di rendere operativo il collegamento interregionale delle Università della Campania e della Puglia?

«È il dato obbligatoriamente preliminare. Ma lavoriamo per realizzare un sistema che metta insieme le Università e le imprese, perché è fondamentale che sia messo a regime il trasferimento tecnologico verso le imprese. Il problema del Mezzogiorno, infatti, risiede nella mancanza di dialogo tra le grandi imprese e i subfornitori, molto spesso piccole imprese che devono modificare il loro Manufacturing, il modo di operare, imparando ad utilizzare i nuovi sistemi informatici. Significa riprogettare l'azienda, le macchine, farle comunicare tra di loro».

Insomma agire sulla cultura di impresa, per ottenere una maggiore apertura del sistema imprenditoriale meridionale?

«È la vera scommessa da vincere. L'industria 4.0, infatti, è soprattutto una rivoluzione sociale e richiede un cambio di mentalità. Il ruolo della conoscenza diventa fondamentale, in azienda sostituisce la forza fisica. C'è bisogno di persone che abbiano una capacità di leggere e parlare una lingua diversa dall'italiano, di governare un sistema di macchine che interloquiscono tra di loro. È una rivoluzione che riporta la persona



al centro dello sviluppo dell'azienda».

Di quali strumenti dispone, come presidente di questa struttura, per attuare questo programma?

«Esistono una serie di opportunità di finanziamenti, per un totale di 400 milioni di euro, previsti da bandi del ministero e riferiti alla legge Calenda. L'idea di mettere insieme i Competence Center, che hanno dei fondi, possono accelerare questi processi, ma ci sono iniziative anche regionali interessanti. Se vogliamo aiutare la piccola e media impresa a stare al passo con i tempi è decisivo puntare sulla innovazione, sui sistemi informatici, di automazione. Si tratta di un processo che deve riguardare le imprese, anche quelle piccolissime e artigianali che vogliono continuare a produrre il presepe. Anch'esse devono entrare in un sistema di mercato globale, superando la logica del prodotto che si realizza solo a Natale: devono avere la capacità di saperlo esportare in modo da raggiungere mercati molto lontani da loro».

Professore, i dati della Svimez non sono molto confortanti: evidenziano di nuovo la forbice del divario tra Nord e Sud.

«È vero. Se non diamo una scossa nel nostro modo di produrre i dati saranno sempre sconfortanti. Il mondo cammina, non aspetta noi».

Ma la rivoluzione digitale prevista dall'Industria 4.0, il ricorso all'automazione non mette a rischio l'occupazione?

«Guardi, non dobbiamo aver paura del cambiamento, dobbiamo cercare di governarlo. C'è un detto cinese se che dice: "non accettare il cambiamento è come trattenere il respiro. Dopo vedrai che sarai morto».

Cambiamento che ri-

guarda tutti i settori?

«Sì, anche i servizi. Per la pubblica amministrazione, che io conosco bene, la prima cosa da fare è la condivisione del dato. Per questa ragione, sostengo che siamo di fronte ad un cambiamento sociale».

La condivisione è anche una occasione per migliorarci?

«È così, non dobbiamo chiuderci, la conoscenza va condivisa. Per vincere una sfida così complessa è necessario cambiare le nostre abitudini, lavorare insieme».

Il Sud è pronto per fare questo?

«Guai se non lo fosse, sarebbe una tragedia. Il nostro compito è anche quello di sollecitazione, perché altrimenti diventerà difficile recuperare il cambiamento in atto. Abbiamo due mondi: una delle start up digitali e un altro delle start up basate sulla conoscenza e queste nascono nei laboratori delle Università. Si tratta in entrambi i casi di grandi opportunità. Nel settore Digital, le start up ci servono molto per supportare i cambiamenti nelle piccole e medie imprese ma soprattutto è importante la vivacità e motivazione di un giovane che proviene dalla start up che potrà mescolarsi all'esperienza e alla capacità di una persona meno giovane che conosce però meglio il mercato. Le cose da soli non si fanno, lo ripeto si lavora insieme».

Ma a suo avviso si riuscirà mai a creare un circuito virtuoso tra istruzione, formazione, ricerca e industria?

«Il Sud ha il vantaggio di avere tanti cervelli buoni. Molti di questi però emigrano, noi dovremmo creare le condizioni per trattenerli. Continuo ad essere un ricercatore e dunque continuo ad essere un visionario».



Già ministro nel governo Prodi, Luigi Nicolais è oggi presidente dell'agenzia di sviluppo

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le Tlc

Telecom in stallo mentre Vivendi e il fondo Elliott si fanno la guerra

Il consiglio non approva ancora il budget 2019
Per i francesi il nodo assemblea: se la chiedono
rischiano la tensione con la Cdp e il governo

IL TITOLO

-3%

Ieri in Borsa il titolo Telecom ha perso un altro 3%. Il nuovo ad Gubitosi si scontra con l'ex Genish

SARA BENNEWITZ, MILANO

Un consiglio di amministrazione fume in un clima teso, che alla fine non è riuscito ad approvare né il budget 2019 né la convocazione di un'assemblea per la nomina dei revisori. E così la discussione su entrambi i temi riprenderà il 17 gennaio; ma a questo punto è improbabile che qualunque modifica della governance attuale, venga fatta votare agli azionisti Telecom prima dell'11 aprile, ovvero quando è convocata l'assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio 2018. E in proposito qualcuno già teme per il peggio, perché anche ieri il nuovo ad Luigi Gubitosi si sarebbe scontrato diverse volte con il suo predecessore Amos Genish, su numeri e strategie passati e futuri.

Fatto sta che il clima teso in consiglio non fa bene all'azienda, come non fanno bene a Tim i proclami dei soci fuori dal cda, e in particolare quelle di Vivendi, che peraltro anche ieri non ha fatto seguire i fatti alle parole. Se il colosso francese, come spesso ha sostenuto, avesse ravvisato l'impellente esigenza di cambiare la governance

o di nominare i revisori, aveva gli strumenti per farlo ma non li ha usati. Fonti vicine a Vivendi sostengono che il gruppo non vuole che quella che è una battaglia di tutto il mercato si trasformi in un duello tra azionisti, ovvero tra il fondo attivista americano Elliott (che con l'8,8% del capitale esprime due terzi del consiglio tra cui presidente e ad) e la stessa Vivendi (primo socio con il 23,9%). I detrattori di Vincent Bolloré replicano invece che in realtà i francesi, spiazzati dal blitz dello scorso 13 novembre - quando Genish è stato revocato all'improvviso dal ruolo di ad - non abbiano ancora pronta una lista di amministratori e manager con cui modificare a loro favore la governance attuale targata Elliott. Secondo altre fonti, infine, in realtà Vivendi vorrebbe ricostruire un rapporto con le istituzioni italiane, tra cui in primis con la Cdp (padrona del 4,9%); dunque chiamare la terza assemblea in un anno per ribaltare un consiglio eletto anche con il voto della Cassa sarebbe l'ennesimo atto ostile che oggi conviene evitare.

Chi sperava che la nuova Cdp targata Massimo Tononi e Fabrizio Palermo, fosse più presente e incisiva sulla governance di Telecom, facendo pesare le azioni rastrellate ad aprile a prezzi ben superiori a quelli attuali, è comunque rimasto deluso. In barba alla minusvalenza latente (la Cassa ha a bilancio la quota per 478 milioni, o 0,64 euro ad azione) Tononi non

solo ha precisato di non voler salire, ma ha lasciato intendere anche di non avere ambizioni di governance, perché Cdp ha investito solo «per sostenere i piani di sviluppo della società». E così all'assemblea Telecom dell'11 aprile se ci fosse da votare per l'integrazione del cda o per la revoca di alcuni dei suoi membri, difficilmente Elliott presenterebbe una nuova lista e difficilmente Assogestioni potrebbe chiamarsi fuori come fatto lo scorso maggio. Di sicuro per allora Gubitosi avrà chiuso un bilancio 2018 non positivo (il cda è fissato per il 26 febbraio), dovrà presentare un nuovo piano industriale con la rete al centro, dovrà presentarlo agli investitori esteri che non conosce e dovrà farlo con la squadra di manager scelta da Genish perché non avrà molto tempo di fare nuovi innesti entro marzo. Quanto a Vivendi, dopo esser rimasta confinata in un angolo nonostante i suoi 4 miliardi di investimento nel capitale della società, dovrà chiudere il suo bilancio con una pesante svalutazione della quota Telecom: le azioni ieri sono scese ancora del 3% a 0,55 euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



TELECOM**Vivendi non convince il cda a convocare l'assemblea**

Il consiglio Telecom non convoca l'assemblea per la nomina dei revisori. La discussione portata avanti dai consiglieri di minoranza in quota Vivendi c'è stata e il fronte della maggioranza Elliott non è stato di compattezza granitica, ma alla fine ha prevalso la linea del vertice societario. — a pagina 16

Vivendi non convince il cda Tim a convocare i soci in assemblea

TLC

Prossimo consiglio il 17 gennaio, ma per la nomina dei revisori si va all'11 aprile

Giovanni Moglia in arrivo da Fastweb: si occuperà dei rapporti regolamentari

Antonella Olivieri

Il consiglio Telecom non convoca l'assemblea per la nomina dei revisori. La discussione portata avanti dai consiglieri di minoranza in quota Vivendi c'è stata e il fronte della maggioranza Elliott non sarebbe parso di compattezza granitica sul tema, ma alla fine ha prevalso la linea portata avanti dal vertice societario. Nonostante la raccomandazione del collegio sindacale di procedere in tempi rapidi, non c'è alcun obbligo legale a designare la società di revisione prima della scadenza del mandato della vecchia. Il treno per rispettare la best practice Telecom l'aveva già perso all'assemblea di bilancio di aprile, quando proprio Vivendi aveva bocciato i due nomi proposti dai sindaci.

Si è concordato di discutere della questione al prossimo cda del 17 gennaio, quando sarà anche presentato il budget 2019, ma per convocare l'assemblea ci vogliono trenta giorni, 40 se si innestano temi straordinari come la revoca di

consiglieri. Si andrebbe così a fine febbraio quando invece l'assemblea di bilancio è stata fissata all'11 aprile: avrebbe poco senso fare due assemblee nel giro di 40 giorni. E dunque si può dare per scontato che la nomina dei revisori non ci sarà prima di allora.

Le preoccupazioni dei fondi per la mancanza di chiarezza sulla rotta Telecom che si riflette sulle quotazioni - secondo fonti informate del settore - è reale e diffusa, tanto più tra i grandi player che sono esposti anche su Vivendi (e l'ex ad l'ha fatto presente nel board), ma i fondi lunghi non sono attivisti e non convocano assemblee. Se Vivendi vorrà chiamare i soci a raccolta prima di aprile dovrà farlo come azionista - ne ha diritto avendo il 23,94% del capitale ordinario, quando basterebbe il 5% - ma a questo punto dovrà essere chiaro lo scopo. C'è chi ritiene che non lo farà per non innescare di nuovo il tema del consolidamento del debito - che arriverebbe fino in cima al Gruppo Bolloré - dato che l'Amf (la Consob francese) usa fare il punto in occasione della pubblicazione del bilancio nei primi mesi dell'anno nuovo.

Nessun commento da Parigi sulle intenzioni del dopo cda, che comunque - ancora una volta - si è svolto in un clima teso. Tant'è che la riunione, iniziata alle 10 è terminata solo verso le 17, quando all'ordine del giorno c'erano solo adempimenti di carattere semi-burocratico e cioè il varo del calendario societario per il

2019 e il rimpasto dei comitati dopo la perdita del requisito d'indipendenza da parte di Luigi Gubitosi che ha assunto la carica di amministratore delegato lo scorso 18 novembre.

In consiglio - a quanto risulta - ci sono state discussioni accese sull'operato del precedente ad, Amos Genish, sfiduciato, in sostanza, perché accusato di non aver eseguito il suo stesso piano. Dato che il board si è aperto partendo dai verbali dei cda precedenti del 13/18 novembre - che hanno determinato l'avvicendamento al vertice operativo - la discussione è andata nel merito delle contestazioni sulle motivazioni della revoca delle deleghe a Genish.

Oltre al calendario - i cda per i risultati sono previsti per il 26 febbraio (bilancio 2018), 20 maggio (primo trimestre 2019), 1° agosto (secondo trimestre) e 7 novembre (terzo trimestre) - il consiglio ha solo integrato il comitato controllo e rischi con l'ingresso di Lucia Morselli al posto di Gubitosi, mentre ha soprasseduto per ora sulla sostituzione di Genish nel comitato strategico.

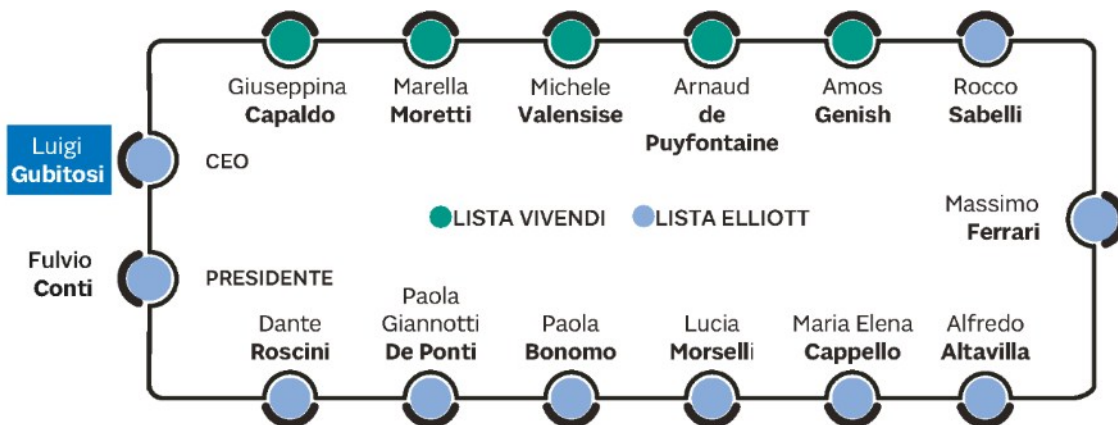
Al consiglio è già stato preannunciato l'arrivo da Fastweb di Giovanni Moglia che si occuperà dei rapporti regolamentari (funzione che sarà rispacchettata dal legale). Le modifiche organizzative saranno illustrate oggi alla riunione che Gubitosi ha convocato con la prima linea manageriale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



il board di Telecom Italia

I componenti del consiglio



CHESSIDICE IN VIALE DELL'EDITORIA

Vodafone e Sky Italia insieme per il primo servizio giornalistico live 5G in Europa. Oggi, in occasione della Prima della Scala di Milano, Sky TG24 produrrà il primo servizio giornalistico live in Europa in 5G. Vodafone e Sky Italia, grazie alla rete 5G realizzata dall'operatore per Milano, hanno messo a punto un sistema di trasmissione di contenuti audiovisivi live, ad altissima qualità e in totale mobilità, dall'operatore alla regia. Una telecamera della troupe di Sky TG24 collegata alla rete 5G consentirà di mandare in onda live all'interno dell'edizione delle 17, in alta definizione, le immagini delle personalità istituzionali e delle celebrità presenti nel foyer della Scala di Milano, che quest'anno inaugura la stagione lirica con l'Attila di Giuseppe Verdi. Tecnicamente questa soluzione consente all'operatore di Sky TG24 di utilizzare una telecamera collegata ad un encoder locale che utilizza la rete 5G per inviare un flusso audio-video alla sala di regia di Sky, pronto per la messa in onda in diretta oppure per attività di post-produzione. La bassa latenza e l'elevata capacità di trasferimento dati permette di mandare in onda flussi video ad altissima risoluzione sostanzialmente in contemporanea all'invio, riducendo il rischio di interruzioni o forti ritardi tra redazione centrale ed inviato. Tutto questo in totale mobilità, sia nelle aree più affollate che in quelle più remote.

