

Rassegna del 11/11/2019

Repubblica Affari&Finanza	31	Enel X compra Paytipper ed entra nel fintech	Pagni Laura	1
Stampa	29	Speciale investimenti - Con le app il telefono si trasforma in banca	F.G.	2
Repubblica Affari&Finanza	58	Rapporti Imprese - N26: "Così cambieremo gli americani"	Mangia Mariano	3
Italia Oggi Sette	1	Fisco, sventagliata di benefit	Longoni Marino	4
Repubblica Affari&Finanza	52	Rapporti Innovazione - Sulla finanza impatto di efficienza	Bertinetti Giorgio	5
Repubblica	21	Da Roma a Torino è flop di accessi ai siti web gestiti dai Comuni	g.d.f.	6
Italia Oggi Sette	2	Le insidie della rete - Servizi digitali, l'Italia arranca per qualità, utilizzo e garanzie	Ciccia Messina Antonio	8
Italia Oggi Sette	3	Big data, privacy da preservare	...	11
Repubblica Affari&Finanza	6	Big tech, la battaglia del cloud in gioco una posta da 300 miliardi - Big tech alla battaglia del cloud in gioco una torta da 300 miliardi	Occorsio Eugenio	12
Repubblica Affari&Finanza	7	Intervista ad Andrew Sutherland - Oracle: "Le chiavi sono AI e sicurezza rafforzata"	e.o.	15
Repubblica Affari&Finanza	26	La carica di 275 piccole Microsoft per un settore da 30 miliardi	Carli Stefano	16
Repubblica Affari&Finanza	49	L'analisi - Focus Tecnologia - La strada è segnata "L'online trionferà perché interattivo"	a.fr.	19
Repubblica Affari&Finanza	51	L'analisi - Rapporti Innovazione - Pmi, la tecnologia farà la differenza	Bagnoli Carlo - Parisatto Michele	21
Repubblica Affari&Finanza	35	Pixel - Web Summit ciò che a Roma la Maker Faire non sa fare	D'Alessandro Jaime	23
L'Economia del Corriere Fiorentino	7	La classifica degli acquisti su Amazon - I toscani su Amazon? Tutti pazzi per un libro	Antonini Laura	24
Repubblica	21	Per i rider una vita a punti comandata dall'algorithm	...	26
Stampa Tuttosoldi	22	Crescono le truffe assicurative anche via Facebook In 9 mesi scoperti 140 siti falsi, ecco che cosa fare	S.RIC.	27
Italia Oggi Sette	44	Smart working per aggiornarsi	Floris Franca	28
Repubblica Affari&Finanza	39	Intervista a Roberto D'Incau - "Così è il manager digitale meno numeri, più passione"	Ardù Barbara	30
Repubblica Affari&Finanza	48	Focus Tecnologia - Televisione a misura di piattaforma anche l'Italia diventa terra di caccia	Frollà Andrea	32
L'Economia del Corriere della Sera	27	Effetto streaming Libertà di giga	Zanini Maria_Elena	35
Italia Oggi Sette Affari Legali	2	Il parere dei magistrati - Nessun robot potrà mai sostituirsi a un giudice	...	36
Giornale Controcorrente	17	Wikipedia L'enciclopedia del mondo è già vecchia - Wikipedia vittima del suo successo: «Siamo come le riserve indiane»	Allegrì Angelo	37
Repubblica	28	Spotify lancia Kids, la app con la musica per i bambini	...	41
Stampa	16	Il retroscena - I dubbi dei fondi Usa sulla rete unica "Tim-Open Fiber a rischio antitrust"	Semprini Francesco	42
L'Economia del Corriere della Sera	9	Intervista a Fabrizio Palermo - Ilva, Alitalia e Tim? Amministriamo il risparmio di 27 milioni di italiani a supporto di imprese e territorio - Fabrizio Palermo «La missione? Infrastrutture e territorio»	Polizzi Daniela	44
Repubblica Affari&Finanza	34	Intervista a Carlo Nardello - Tim, un Risorgimento Digitale con lezioni in piazza e un portale - "AI 5G serve un Risorgimento Digitale e Tim verrà a spiegarlo città per città "	Carli Stefano	48
Repubblica Affari&Finanza	1	L'ora delle grandi fusioni - Innovazione e fiumi di liquidità: l'età dell'oro delle grandi fusioni	Livini Ettore	50

L'operazione

Enel X compra Paytipper ed entra nel fintech

LUCA PAGNI, MILANO

Ha rilevato il 55% del gruppo che offre servizi di pagamento in oltre 5 mila punti "fisici". La risposta alle mosse analoghe delle altre utility da A2a a Iren

Si chiamano banche o canali di prossimità. Oggi servono per il pagamento dei bollettini delle multe o della mensa scolastica dei figli. Ma un domani per ricaricare carte prepagate per la mobilità elettrica: bici e monopattini in sharing, ma anche ricariche per motorini e automobili. E' un "luogo" per i servizi alla clientela sia fisico che digitale, che sta per conoscere un ulteriore sviluppo grazie all'alleanza con le aziende del settore energetico.

In pratica, un nuovo modo di fare business sempre più strettamente connesso alle utility. E come? Per intenderci, da un lato ci saranno le reti consociate a Lottomatica, Sisal o Banca 5, tre dei leader nei canali di prossimità, dall'altra le aziende dei servizi energetici, che si stanno attrezzando per guidare la trasformazione tecnologica nel passaggio dagli idrocarburi alle rinnovabili,

ma che si stanno preparando ad offrire nuovi servizi alla clientela diffusa e hanno bisogno di vetrine adeguate.

A livello locale si stanno già muovendo società come A2a e Iren, che hanno presentato domanda a Bankitalia per operare nel Fintech tramite società dedicate, mentre Hera - pur guardando alle possibilità introdotte con la nuova direttiva Ue - per ora si è limitata a stringere accordi con istituti di credito.

GLI OBIETTIVI

In questo contesto, *Affari&Finanza* è in grado di anticipare l'operazione appena conclusa da Enel X, la controllata dell'ex monopolista del settore elettrico, che ha fatto un deciso passo avanti in questa nuova direzione. La società guidata da Francesco Venturini ha rilevato il 55% di Paytipper, leader di settore, con oltre 5 mila punti "fisici" che possono offrire servizi alla clientela, di cui circa 3 mila diretti. Per oltre il 70 per cento sono presenti nelle regioni del sud Italia, dove per ragioni culturali e di abitudini consolidate, è più diffuso l'uso del contante rispetto ai pagamenti elettronici.

La ragione industriale dell'investimento da parte di Enel X, divisione creata per sviluppare i nuovi business energetici, dai sistemi di accumulo ai servizi per le smart city, è duplice. Da un la-

to una maggiore penetrazione sul territorio, in modo più capillare, ben oltre i negozi a marchio Enel. Punti fisici dove sarà possibile offrire prodotti dedicati o attirare nuovi clienti per le offerte del gruppo: sia quelle tradizionali della fornitura di energia, ma soprattutto quelle in arrivo a partire dalla mobilità urbana, per arrivare all'efficienza energetica.

Il che è comprensibile dovendo gestire già ora bollette per milioni di clienti e in vista della totale liberalizzazione del settore, prevista - se tutto verrà confermato - per il primo luglio dell'anno prossimo, quando un terzo delle famiglie italiane dovrà abbandonare il mercato di tutela per passare a quello libero.

L'ingresso di Enel X - inoltre - permetterà un piano di sviluppo di Paytipper. In particolare, avverrà nelle regioni del Nord, in vista della fornitura dei nuovi servizi nei prossimi anni. I manager della società, a cominciare dall'attuale amministratore delegato Angelo Grampa, rimarranno alla guida dell'azienda per sviluppare un piano di crescita che vuole raggiungere 15 mila punti consorziati, raddoppiando il personale, nel giro dei prossimi 2-3 anni.

Non solo: la collaborazione con Paytipper permetterà a Enel X di "esportare" il modello nei paesi in cui è presente, a cominciare da Spagna, Romania (in Europa) e in tutto il Sud America.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

In numeri



15 milioni

IL GIRO D'AFFARI

Il gruppo Paytipper fattura al momento 15 milioni, ma con l'ingresso di Enel X è previsto un sostenuto piano di crescita



Francesco Venturini
ad di Enel X



Angelo Grampa
ad di PayTipper



SPECIALE INVESTIMENTI

GRAZIE ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Con le app il telefono
si trasforma in banca

Tre ore e quindici minuti: è il tempo medio che si passa, a livello globale, con il telefono in mano. Ed è per questo che le società d'investimento, negli ultimi tre anni, hanno deciso di lanciare prodotti specifici per gli investimenti in mobilità. Lo smartphone, infatti, viene sempre più visto come il centro della nostra vita. Non solo sociale, ma anche finanziaria.

Se fino a pochi anni fa tra le applicazioni finanziarie presenti sui telefonini si trovavano solo piattaforme di trading online, ora il mercato è cambiato. Grazie all'intelligenza artificiale, infatti, le app sono diventate capaci di consigliarci in base alle nostre abitudini. Una delle più interessanti, appena sbarcata sul mercato italiano, è la spagnola Goin. Si fissa un obiettivo, per esempio un televisore nuovo, e poi si inizia a giocare e a essere remunerati dalla app. Più si raggiungono i traguardi intermedi, più si guadagna. Allo stesso tempo, si può investire, da piccole somme a grandi quantità. Sul fronte della privacy, tutti i dati sono crittografati e

protetti, dal momento che l'app è certificata dal Banco de España.

Ci sono però anche soluzioni tutte italiane che stanno spingendo sull'acceleratore e che hanno un livello di profondità ben maggiore. Un esempio è quello di Tinaba, di Banca Profilo. Una volta scaricata l'app, si fa una simulazione, si compila il questionario Mifid e poi si può investire. La somma minima per accedere ai servizi è 2.000 euro, ma si possono effettuare incrementi a partire da 50 euro. I costi sono più bassi della media del mercato e non ci sono vincoli temporali. Dalle azioni agli Etf ai futures, tutto si può negoziare.

Analogo è lo schema di Gimme5, di AcomeA Sgr: una app semplice, che aiuta a risparmiare piccole somme. Si parte da 5 euro e si possono reinvestire nei fondi della Sgr, come AcomeA Patrimonio Prudente, Dinamico o Aggressivo. Anche Gimme5 lavora per obiettivi, ma insieme al risparmio e agli investimenti, contribuisce all'educazione finanziaria con pillole giornaliera. F. G. —

© BY NC ND. ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Rapporti Imprese

Internazionalizzazione

N26: "Così cambieremo gli americani"

MARIANO MANGIA, ROMA

La banca tedesca su dispositivo mobile è alle prese con un mercato più "conservatore" come quello Usa. Ma gli investitori credono nella nuova scommessa

Se in Europa normative come la PSD2 e l'Open banking stanno favorendo la nascita di nuovi intermediari bancari esclusivamente digitali, il mercato bancario Usa appare più "conservatore". Il canale digitale è sempre più adoperato per le transazioni di base, ma i clienti continuano a preferire le filiali per le operazioni più complesse, utilizzano molto gli assegni e sembrano apprezzare decisamente meno le carte contactless. Negli ultimi dieci anni i depositi delle prime 25 banche retail sono raddoppiati e le neo-bank, le banche digitali come Simple, Chime o Moven, fanno fatica a trovare spazio perfino tra i più giovani, solo il 3% dei millennial, secondo uno studio di Cornerstone Advisors, ha il suo conto corrente principale presso di loro.

È, tuttavia, un mercato ampio e promettente che attira le mobile bank europee, questa estate vi hanno iniziato ad operare l'inglese Monzo e la tedesca N26. «Il lancio negli Stati Uniti costituisce un

importante traguardo per N26 per cambiare l'esperienza bancaria a livello globale e raggiungere più di 50 milioni di clienti nei prossimi anni», ha dichiarato il co-fondatore e ceo di N26, Valentin Stalf. «Sappiamo che milioni di persone nel mondo e specialmente negli Stati Uniti tuttora pagano commissioni elevate e spesso celate e sono insoddisfatti a causa di esperienze bancarie negative. N26 cambierà radicalmente il modo americano di concepire la banca così come ha già fatto per molte altre persone in Europa». Costruita con un approccio bottom-up per smartphone e con un modello di business completamente digitale, la mobile bank tedesca, fondata nel 2015 da Stalf e da Maximilian Tayenthal e divenuta banca a tutti gli effetti nel 2016, ha già raggiunto 3,5 milioni di clienti in 26 mercati europei e ha 1.300 dipendenti dislocati tra Berlino, New York e San Paolo e nei due tech-hub di Vienna e Barcellona.

La prima versione del prodotto americano include un conto N26 tramite Axos Bank, una banca californiana disciplinata dal governo federale e aderente al FDIC, l'agenzia governativa che garantisce i depositi bancari, e una carta di debito; tra le peculiarità offerte dalla app, l'assenza di commissioni estere sugli acquisti internazionali e il servizio Spaces, conti secondari che possono essere creati con un semplice click e che aiutano i clienti nell'organizzazione e nel raggiungimento dei propri obiettivi finanziari. L'inglese Monzo, che per poter operare negli

Usa ha stretto un accordo con la Sutton Bank, ha una valutazione che supera il miliardo di sterline e in patria dispone di una licenza bancaria completa e conta oltre due milioni di clienti.

Per l'espansione Oltreoceano N26a luglio ha esteso a oltre 170 milioni di dollari il proprio round di investimento portandolo così a 670 milioni di dollari. Un passaggio che porta la valutazione di N26 a 3,5 miliardi di dollari, rendendola la startup tedesca con la valutazione più alta e inserendola nella top ten delle fintech più valutate al mondo. Tra gli investitori che hanno riconfermato la loro presenza figurano Insight Venture Partners, Gic (fondo sovrano di Singapore), Tencent, Allianz X, Valar Ventures di Peter Thiel, Earlybird Venture Capital e Greyhound Capital. «Ancora una volta, i nostri investitori hanno riposto la loro fiducia in noi», sottolinea Maximilian Tayenthal, cofondatore di N26. «Questo ci permetterà di accelerare la nostra espansione globale. L'ulteriore aumento di valutazione è una grande conferma dello sviluppo della società degli ultimi mesi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fisco, sventagliata di benefit

La legge di Bilancio 2020 ha confermato o introdotto importanti strumenti di finanziamento (anche per le pmi del Nord). Ma è importante muoversi subito

DI MARINO LONGONI
mlongoni@italiaoggi.it

Dopo oltre dieci anni di stretta finanziaria che hanno messo in difficoltà non poche imprese italiane, il fisco sembra essere sceso in prima linea per alleggerire la stretta creditizia con una generosa disponibilità di crediti d'imposta, incentivi, agevolazioni. Contrariamente a quanto si è normalmente portati a credere, i bonus introdotti o confermati con la legge di Bilancio 2020 non riguardano solo o principalmente le imprese del Mezzogiorno, ma anche le imprese del Centronord.

Alcuni di questi strumenti possono produrre risultati interessanti già sui bilanci 2019, a patto che vengano attivati immediatamente. Partiamo dal patent box: le imprese che hanno utili oltre il 10% possono essere interessate a utilizzare questo strumento nell'anno 2019. Obiettivo, ridurre le imposte quasi del 50%. Devono solo decidere se presentare istanza di riling entro il 31 dicembre o aspettare la definizione del bilancio nel 2020, in quel caso possono fare il patent autodichiarato. La scelta non è semplice, il primo prevede un accordo che vale cinque anni, ma ha tempi lunghi. Il secondo è autodichiarato, quindi veloce, ma vale solo un anno e in caso di controllo apre un contraddittorio a posteriori. La doppia opportunità è emersa con il provvedimento dell'Agenzia delle entrate del 30 luglio 2019 (si veda l'inseritino di questo numero di *ItaliaOggi Sette*).

La proroga al 2020 dell'iperammortamento offre alle imprese la possibilità di sfruttare a pieno le nuove interpretazioni della normativa arrivate a investimenti già in corso e difficilmente applicabili in pochi mesi. La norma originale prevedeva che fossero ammissibili all'iperammortamento i beni nati come idonei per essere classificati «industria 4.0». L'avvento della circolare 1° agosto 2018 ha introdotto una novità importante: è sufficiente che i macchinari trasmettano dati per considerare soddisfatto il requisito dell'interconnessione. Questo porta a rivalutare con i dovuti accorgimenti anche le spese effettuate dal

2017.

La manovra per il 2020 non tocca l'impianto del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo per ciò che riguarda le imprese del Centronord. Allo stato attuale, l'incentivo copre le attività fino al solo 2020, ma permette di recuperare anche i costi sostenuti addirittura dal 2015 con un meccanismo incrementale rispetto alla media degli investimenti effettuati nel periodo 2012-2014. Il credito d'imposta, usufruibile in modalità automatica, permette di ottenere una copertura delle spese per attività di R&S variabile tra il 50 e il 25% a seconda della tipologia di spesa.

Le imprese su tutto il territorio e di qualsiasi dimensione potranno sfruttare anche il credito d'imposta per la formazione 4.0 anche per il 2020. Il credito d'imposta massimo spetta alle piccole imprese che possono ottenere, sul costo del personale in formazione, un'agevolazione del 40% fino a un massimo di 300 mila euro. La manovra introdurrà per il 2020 un nuovo credito d'imposta fino a 60 mila euro per impresa con lo scopo di favorire i processi di trasformazione tecnologica necessari alla transizione ecologica e in linea con i principi dell'economia circolare e della decarbonizzazione. Il credito d'imposta coprirà il 10% delle spese per progetti ambientali che includano beni Industria 4.0, quali costi per competenze tecniche, consulenze specialistiche e personale dipendente subordinato interno dedicato al progetto.

Infine la Sabatini trova il rifinanziamento grazie alla manovra e continuerà a finanziare le piccole e medie imprese che intendono acquistare o acquisire in leasing macchinari, attrezzature, impianti, beni strumentali a uso produttivo e hardware, nonché software e tecnologie digitali, ottenendo in cambio un contributo in conto impianti. La manovra prevede anche di istituire una garanzia gratuita proveniente dal fondo di garanzia nazionale.

PS. Esattamente su questi temi, e con un taglio estremamente pratico, *ItaliaOggi* ha organizzato un workshop che si svolgerà a Milano nel pomeriggio del 5 dicembre. Informazioni sul sito www.milanofinanza.it/mfconference (prendi i soldi!)

—© Riproduzione riservata—



Rapporti *Innovazione*

La previsione

Sulla finanza impatto di efficienza

Le tecniche di Machine Learning e Advanced Analytics consentiranno di migliorare ulteriormente i processi bancari

GIORGIO BERTINETTI*, VENEZIA

Il settore finanziario è, storicamente, uno dei più resistenti al cambiamento. Di norma, sono le più piccole e agili aziende fintech che fanno leva sulla tecnologia come driver d'innovazione, creando mercati prima inaccessibili, poiché riescono a sfruttare la rigidità strutturale dei colossi finanziari e una più tenue regolamentazione per fornire servizi e prodotti impensabili anche solo una decade fa.

Ma tutto questo sta cambiando con le tecnologie esponenziali come l'IA e la blockchain, che pongono sfide specifiche legate al settore finanziario (come ad esempio i legacy systems). «L'impatto dell'IA è in crescita esponenziale in tutti i settori, compreso quello finanziario. Nel prossimo futuro le tecniche di Machine Learning e Advanced Analytics consentiranno di migliorare ulteriormente i processi bancari, la customer experience e la sicurezza», afferma Stefano Barrese, Responsabile della Divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo e relatore al Sif. «Al

tempo stesso la blockchain e più in generale la tecnologia DLT, aumentando la quantità di dati a disposizione e la trasparenza, favoriranno sia un incremento dell'efficienza e della digitalizzazione dei processi, sia la creazione di nuovi servizi».

L'onda innovativa si nutre proprio di questa convergenza tra IA e blockchain, collocate agli estremi opposti dello spettro tecnologico: la prima incoraggia lo sviluppo di un'intelligenza centralizzata, basata su piattaforme chiuse di dati, e mira a risolvere problemi di scalabilità, sicurezza, ed efficienza della blockchain, mentre la seconda promuove l'ideazione di applicazioni decentralizzate in ambienti open-data, tentando così di ovviare alla scarsa trasparenza e affidabilità dei sistemi intelligenti. Come sostiene Teresa Alberti, Responsabile Business Change di Alba Leasing e relatrice al SIF, «la blockchain può semplificare il passaggio dei dati e delle informazioni garantendone la sicurezza. E l'innesto dell'IA nei processi core per renderli più efficienti ed efficaci può arricchire e migliorare lo user journey».

Saremo in grado di canalizzare i loro effetti in un nuovo sistema finanziario, tanto efficiente quanto sicuro? Ai posteri l'ardua sentenza.

**professore ordinario di Finanza aziendale e Francesco Corea, assegnista di ricerca, Università Ca' Foscari Venezia*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Da Roma a Torino è flop di accessi ai siti web gestiti dai Comuni

I cittadini disertano
le home page
e nelle giunte guidate
dai 5S l'obiettivo
della democrazia
digitale resta lontano

*Nella capitale
secondo i dati Anac
fra il 2018 e il 2019
la media per
abitante è ferma
a 0,02 click. La città
più virtuosa è Ancona*

ROMA – Dovevano essere il movimento della democrazia digitale e volevano trasformare tutta la politica in una casa di vetro telematica, dove chiunque poteva partecipare e informarsi alle scelte di governo. Ma almeno a livello locale, una volta al potere il M5S non sembra avere tenuto fede alle promesse. O, quantomeno, non ha convinto neppure i suoi elettori. Un indicatore molto forte di questa delusione viene dal censimento dei siti web comunali realizzato dall'Anac, l'Autorità anticorruzione che vigila pure sulla trasparenza degli enti pubblici. A Roma nell'ultimo anno si sono registrati soltanto 66 mila accessi alle pagine "amministrazione trasparente" che presentano il funzionamento della giunta Raggi: 66 mila a fronte di quasi tre milioni di abitanti, un disinteresse collettivo verso il Campidoglio. Per avere un

termine di confronto, Milano ne ha avuti 852 mila con un numero di residenti di gran lunga inferiore: la Capitale è sullo stesso livello di Trieste, quattordici volte più piccola. I dati sono una sorta di "autocertificazione", trasmessa dai municipi all'Anac che non formula analisi né giudizi. Questi risultati però testimoniano una crescente lontananza dei cittadini dalle attività capitoline, il calo di visite è del 33 per cento, e secondariamente una difficoltà nel raggiungere notizie utili dalla homepage capitolina, riprogettata proprio sotto la giunta Raggi.

Che i pentastellati non stiano smuovendo la partecipazione digitale lo indicano pure i risultati della Torino di Chiara Appendino, tra le rarissime città del Nord dove la frequentazione di queste pagine online è in calo: un 10 per cento in meno. Anche qui è difficile stabilire un confine tra disinnamoramento degli elettori e difficoltà tecniche di consultazione. Perché la radiografia dell'Anac offre l'opportunità di riflettere su entrambi i fattori: l'interesse verso l'attività dei Comuni e la funzionalità delle pagine online.

Molti di questi accessi nascono da esigenze professionali o comunque dall'attenzione per l'elemento chiave della realtà cittadina: la sezione più consultata su scala nazionale è quella relativa ai bandi di gara e contratti. Non sorprende che Milano spicchi in dinamicità - 852 mila visite, con una crescita del 60 per cento - visto che il sito di Palazzo Marino è diventato un punto di riferimento anche per i servizi pratici e permette ai residenti di gestire una gamma vasta di questioni burocratiche. Ma la "Capitale morale" è anche quella dove maggiormente si va a scartabellare la sezione che presenta stipendi e curri-

cula di assessori, consiglieri e dirigenti. Una sorta di voyeurismo digitale, che però è anche una prova di attivismo: tanti cittadini vogliono sapere chi guida la città e come viene pagato. Pure Firenze (traffico triplicato), Genova (più 20 per cento) e Bologna (passata da 29.411 a 33.224 visite) registrano una tendenza positiva.

Non si tratta però del solito divario tra Nord e Sud, poiché pure nei capoluoghi meridionali ci sono situazioni virtuose: Palermo ha quintuplicato i visitatori, diventati 202 mila, mentre Cagliari e Campobasso hanno una media di accessi pro capite estremamente rilevanti. Il record in quest'ultimo campo è di Ancona: 2,33 visite per ogni residente. A Roma invece il dato è deprimente, precipitato allo 0,02.

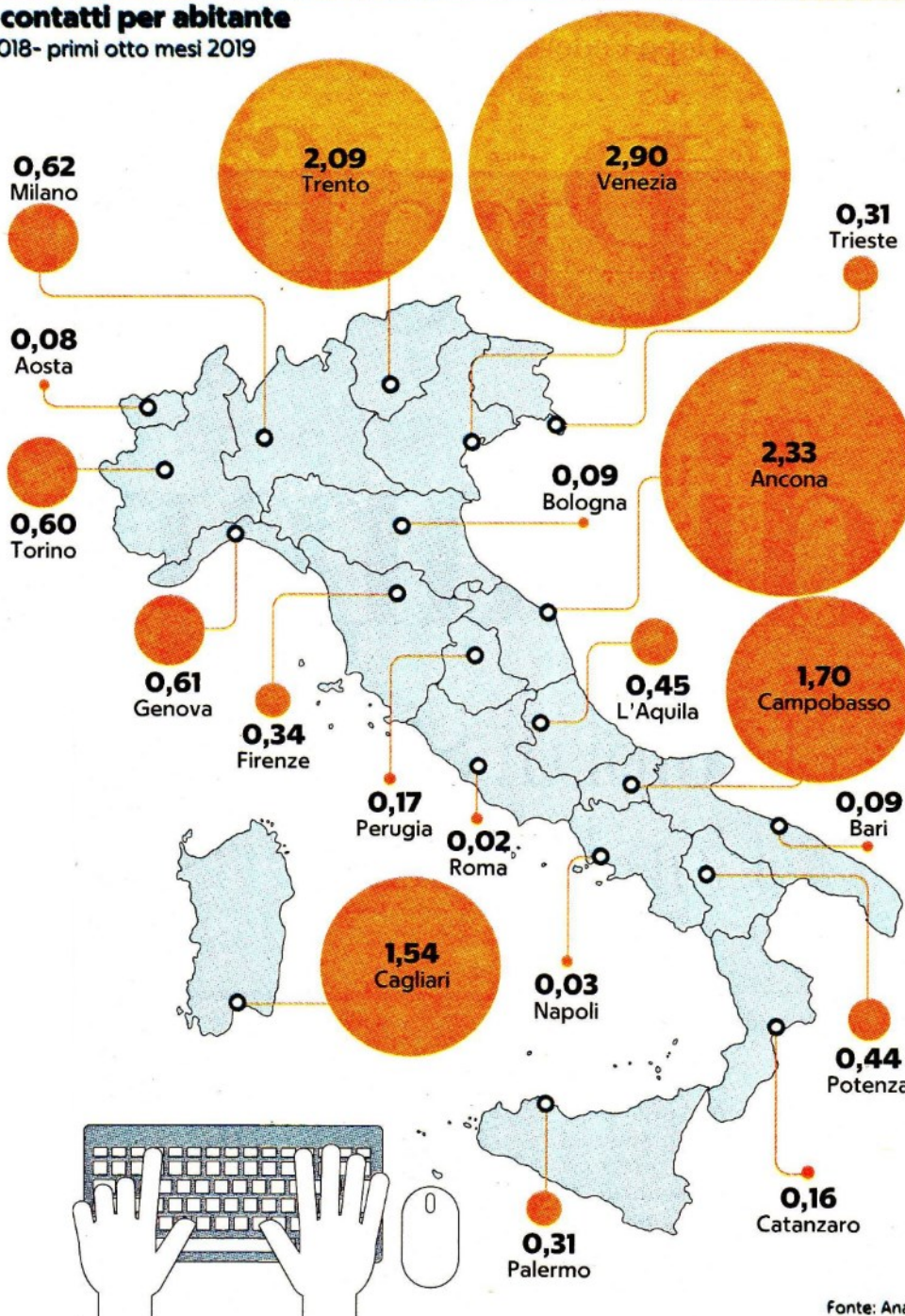
Ci sono alcune situazioni particolari. Venezia ha un surreale incremento di 175 volte, da 4.315 a 756.592 visite, difficile da spiegare se non in un errore dei rilevamenti. All'Aquila le pagine più scelte sono quelle relative ai pagamenti - dieci volte più della media italiana - con un ovvio legame con le pratiche della ricostruzione dopo il terremoto di dieci anni fa. Insomma, dove funzionano i siti dei Comuni sono diventati la nuova piazza civica, dove informarsi e partecipare alla vita della comunità con un click. E questa è, finalmente, una buona notizia.

— g.d.f

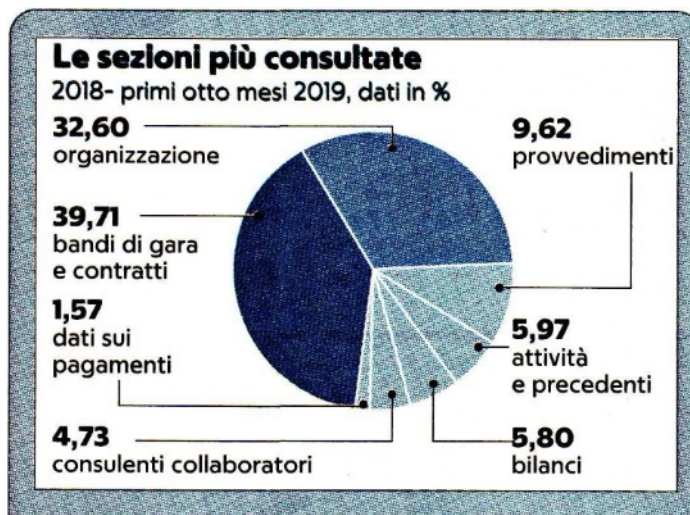
© RIPRODUZIONE RISERVATA



I contatti per abitante 2018- primi otto mesi 2019



Fonte: Anac



Le insidie della rete - Servizi digitali, l'Italia arranca per qualità, utilizzo e garanzie. Ben 18 i grandi database nazionali, nei quali viaggiano miliardi di dati

Ciccio Messina a pag. 2

L'ultimo allarme è arrivato dal Garante sulla e-fattura. Ben 18 i maxi-archivi nazionali

Servizi digitali, l'Italia arranca per qualità, utilizzo e garanzie

Pagine a cura
di ANTONIO CICCIA
MESSINA

Diciotto database nazionali e miliardi di dati; eppure l'Italia è al di sotto della media Ue per disponibilità dei servizi digitali e per effettivo utilizzo dei servizi digitali da parte dei cittadini. Lo attesta il Piano triennale 2019-2021 per l'informatica nella pubblica amministrazione elaborato dall'Agid, agenzia per l'Italia digitale, che accerta alla base di questi numeri una bassa qualità dei servizi digitali. Bassa qualità, alla quale si unisce anche un deficit di garanzie per la privacy dei cittadini: è questo è segnalato con preoccupazione dal Garante per la protezione dei dati personali, da ultimo con una memoria depositata in Commissione finanze della Camera sul decreto fiscale la scorsa settimana (si veda *ItaliaOggi* del 6 novembre) che ha puntato il dito sulla mole vastissima di dati raccolti dal sistema fiscale italiano. Una considerazione, questa, che può estendersi al mare magnum dei data base della pubblica amministrazione.

Tutto ciò si colloca in un quadro in cui la chiave per risolvere tutti i problemi della pubblica amministrazione sembra essere l'uso di «big data». Questo presuppone la raccolta massiva di dati, l'uso massiccio dei servizi digitali, ma rilancia ancor più prepotentemente la necessità della definizione delle regole di garanzia per gli individui. Altrimenti detto: abbiamo una caterva di archivi, pieni zeppi di dati, ma non vengono usati per migliorare i servizi e, anzi, sono fonte di rischi per la privacy.

Italia in affanno sulla digitalizzazione. Per quanto

riguarda la digitalizzazione (digitisation) ovvero la disponibilità di servizi pubblici digitali, l'Italia con il 58% è appena al di sotto della media Ue del 63%. E la ragione di questi numeri sta anche nella bassa qualità dei servizi digitali offerti.

Inoltre la percentuale di servizi digitali disponibili a livello nazionale (media Ue 69%) supera di molto la media dei servizi offerti a livello regionale (media Ue 65%) e locale (media Ue 49%), anche se i servizi locali sono spesso quelli che di fatto fanno la differenza nella vita dei cittadini.

Per quanto riguarda la penetrazione (penetration) e cioè l'effettivo utilizzo dei servizi da parte dei cittadini, questa rimane molto bassa, solo il 22% degli individui interagiscono online con la pubblica amministrazione, rispetto alla media Ue del 53%.

Sono le cifre snocciolate dal Piano Triennale 2019-2021 per l'informatica nella pubblica amministrazione, elaborato dall'Agid, agenzia per l'Italia digitale, che dà conto di un altro interessante indice della digitalizzazione. Quest'ultimo è fornito dal Digital economy and society index, siglato Desi, ed è un indice composito che valuta l'insieme di 5 «dimensioni» (connettività, capitale umano, uso di internet, integrazione della tecnologia digitale, Servizi pubblici digitali).

La scheda Profilo in italiano è consultabile sul sito della Commissione europea. Secondo i dati del Desi 2018 solo il 69% della popolazione italiana utilizza internet contro una media Ue del 81% e ben il 23,2% della popolazione italiana non ha mai utilizzato internet, a fronte di una media Ue del 12,9%. A questo si affianca un altro importante svantaggio strutturale: solo il 13,5% (13.5 per-

sone su 1.000) ha una laurea in Stem (Science, technology, engineering and mathematics) e rispetto allo scorso anno la performance è peggiorata; siamo al di sotto della media Ue che si attesta al 19,1% e siamo scivolati indietro nel ranking poiché altri paesi hanno evidentemente migliorato la loro performance.

Il Desi non si limita alla descrizione dello stato delle cose, ma dà anche una chiave di lettura: il basso utilizzo dei servizi pubblici, è in parte determinato da una scarsa qualità dell'offerta; l'utilità, l'usabilità e la facilità di utilizzo rappresentano infatti una forte motivazione per i cittadini ad adottare i servizi digitali. La conclusione è che ancora non si è a un livello ottimale della digitalizzazione e dell'utilizzo dei servizi digitali. Ma per quel che si fa, tutto fila liscio?

Troppi dati, poche garanzie. Sembrerebbe proprio di no, dando credito ad Antonello Soro, presidente del collegio del Garante per la protezione dei dati. Come accennato, parlando della conservazione dei dati delle fatture elettroniche Antonello Soro si è soffermato sull'articolo 14 del decreto-legge n. 124/19, che dispone la memorizzazione dei file delle fatture elettroniche fino al 31 dicembre dell'ottavo anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione di riferimento, o comunque fino alla definizione di eventuali giudizi.



I dati sono utilizzabili per controlli e verifiche fiscali. Si tratta di circa 2,1 miliardi di fatture per ogni anno, che, di regola, contengono dati, anche molto di dettaglio, da cui si possono ricavare profili delle persone: tipologie dei consumi, fatturazione dettagliata, regolarità dei pagamenti, appartenenza a particolari categorie di utenti. Ricordato il numero dei controlli rispetto alla massa dei dati, la conclusione del Garante è che è sproporzionata l'archiviazione integrale di tutte le fatture emesse e ricevute, comprensiva dei dati non fiscalmente rilevanti (anche, naturalmente, dei destinatari delle prestazioni fatturate) e di quelli inerenti alla descrizione delle prestazioni fornite, ai fini dell'esecuzione di controlli puntuali nell'ambito di accertamenti fiscali e verifiche, anche da parte della Guardia di finanza. E la constatazione della

sproporzione potrebbe ripetersi se si considerano in blocco tutti i data base nazionali (si veda la tabella).

I big data. I big data sono enormi quantità di dati: una massa di dati così grande, sia per volume, per velocità e varietà, da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per essere conosciuti, estratti e utilizzati. Per mettere a frutto i big data si utilizzano strumenti di analisi, che si distinguono in quattro famiglie: 1) descriptive analytics, per descrivere la situazione dei processi aziendali e/o di aree funzionali; 2) predictive analytics, per effettuare previsioni su avvenimenti futuri; 3) prescriptive analytics, per proporre soluzioni operative/strategiche sulla base delle analisi svolte; 4) automated analytics, per mettere in atto autonomamente l'azione proposta secondo il risultato delle

analisi svolte. Dati e tecniche possono essere utilizzate in ambiti commerciali, sociali e politici (per analizzare, predire, prescrivere e realizzare). Non senza rischi.

Come ha evidenziato il garante privacy la disponibilità in capo ai grandi operatori digitali, attivi su scala globale, di enormi volumi e varietà di dati e della capacità di analizzarli ed elaborarli ha dato luogo a inedite forme di sfruttamento economico del dato e della sua valorizzazione ai fini della profilazione algoritmica legata a diversi scopi commerciali, generando nuove concentrazioni di potere, inteso non solo come «potere di mercato», ma più in generale come potere economico e potere tout court, interessando i diritti fondamentali, i profili concorrenziali, il pluralismo e la stessa tenuta dei sistemi democratici.

—© Riproduzione riservata—

I grandi archivi di dati

Data base	Titolari
Repertorio nazionale dei dati territoriali (RNDT)	AgID
Anagrafe nazionale della popolazione residente (ANPR)	Ministero dell'Interno
Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP)	ANAC
Casellario giudiziale	Ministero della Giustizia
Registro delle imprese	UnionCamere
Archivi automatizzati in materia di immigrazione e di asilo	Ministero dell'Interno
Anagrafe nazionale degli assistiti (ANA)	Ministero dell'Economia e delle Finanze e Ministero della Salute
Anagrafe delle aziende agricole	Regioni e Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali
Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane (ANNCSU)	ISTAT e Agenzia delle Entrate
Base dati catastale	Agenzia delle Entrate
Indice delle Pubbliche amministrazioni (IPA)	AgID
Indice nazionale degli indirizzi di posta elettronica certificata di professionisti e imprese (INI-PEC)	Ministero dello Sviluppo Economico
Pubblico registro automobilistico (PRA)	ACI
Anagrafe tributaria	Agenzia delle Entrate
Catalogo dei dati delle Pubbliche amministrazioni	AgID
Catalogo dei servizi a cittadini e imprese	AgID
Sistema informativo nazionale federato delle infrastrutture (SINFI)	Ministero dello Sviluppo Economico
Catalogo del servizio bibliotecario nazionale SBN	Ministero per i beni e le attività culturali

Fonte: <https://www.agid.gov.it/it/dati/basi-dati-interesse-nazionale>

Le indicazioni nelle linee guida diffuse da Garante per la protezione dati, Agcm e Agcom

Big data, privacy da preservare

Undici azioni per governare i big data. Tra tutte, primeggia una preventiva valutazione di impatto sulla privacy. Anche quando l'obiettivo è di interesse pubblico (ad esempio lotta all'evasione fiscale o contributiva). È quanto si può desumere dalle «Linee guida e raccomandazioni di policy» per i big data diffuse dai Garanti della privacy, della concorrenza e mercato (Agcm) e delle comunicazioni (Agcom). Il documento è il frutto di una indagine conoscitiva nel corso della quale sono stati interpellati i principali operatori dell'economia dei dati, delle telecomunicazioni, dei settori finanziari e dell'editoria. Le linee guida mettono in evidenza quanto sia urgente una regolazione del mercato dei big data su base normativa, o di autoregolamentazione o in un qualunque altro modo, purché effettivo. Altrimenti ci si trova ad esaminare in maniera scoordinata singole questioni, senza sguardo d'insieme.

La prima azione è affidata a governo e parlamento per la definizione di un appropriato quadro normativo che affronti la questione della piena ed effettiva trasparenza nell'uso delle informazioni personali.

Il secondo passo è rafforzare la cooperazione internazionale sul disegno di policy per il governo dei big data.

Va promossa, poi, una policy unica e trasparente circa l'estrazione, l'accessibilità e l'utilizzo dei dati pubblici al fine della determinazione di politiche pubbliche a vantaggio di imprese e cittadini.

Sarà necessario un coordinamento tra tale policy e le strategie europee già esistenti per la costituzione di un mercato unico digitale.

All'ordine del giorno c'è la riduzione delle asimmetrie informative tra utenti e operatori digitali, nella fase di

raccolta dei dati, nonché tra le grandi piattaforme digitali e gli altri operatori che di tali piattaforme si avvalgono.

Prima delle operazioni di trattamento dei dati (quinta azione), va identificata la loro natura e proprietà e valutata la possibilità d'identificazione della persona a partire da dati «anonimizzati».

Il sesto punto in agenda è l'introduzione di nuovi strumenti per la promozione del pluralismo online, la trasparenza nella selezione dei contenuti nonché la consapevolezza degli utenti circa i contenuti e le informazioni ricevute online.

Il punto successivo recita «perseguire l'obiettivo di tutela del benessere del consumatore con l'ausilio degli strumenti propri del diritto antitrust estendendoli anche alla valutazione di obiettivi relativi alla qualità dei servizi, all'innovazione e all'equità». Seguono la riforma del controllo delle operazioni di concentrazioni al fine di aumentare l'efficacia dell'intervento delle autorità di concorrenza; l'agevolazione della portabilità e della mobilità di dati tra diverse piattaforme, tramite l'adozione di standard aperti e interoperabili; il rafforzamento dei poteri di acquisizione delle informazioni da parte di Agcm e Agcom al di fuori dei procedimenti istruttori e aumento del massimo edittale per le sanzioni al fine di garantire un efficace effetto deterrente delle norme a tutela del consumatore.

Chiude il catalogo delle cose da fare l'istituzione di un «coordinamento permanente» tra le tre autorità garanti.

Tra queste azioni spicca quella che richiede a chi, soggetto pubblico o privato,

intenda effettuare operazioni di trattamento secondo la metodologia propria dei big data di accertarsi, in via preliminare, della natura personale o meno dei dati trattati, così da identificare la cornice normativa di riferimento all'interno della quale opera. Inoltre, sempre in quest'ambito, si colloca la raccomandazione per cui i titolari del trattamento che intendono far uso di big data devono preventivamente valutare se una persona possa essere ragionevolmente identificata a partire dalla serie di dati «anonimizzata» utilizzata nel corso dell'analisi, in ragione delle operazioni di trattamento effettuate e dei dataset impiegati. Ciò non solo nell'ottica di rafforzamento della sicurezza del trattamento dei dati personali, come già previsto dal regolamento europeo sulla protezione dei dati (2016/679), ma anche nell'ottica di coerenza con la strategia nazionale di sicurezza cibernetica.

Il bilanciamento delle tecniche dei big data (che di per sé richiedono l'immagazzinamento di un numero sproorzionato di informazioni) con i diritti individuali (alla minimizzazione dei trattamenti) va tenuto in maggiore considerazione quando tali tecniche sono orientate a valutare la condotta del singolo ed eventualmente a farlo sanzionare da una pubblica autorità.

—© Riproduzione riservata—



Primo piano

Big tech, la battaglia del cloud in gioco una posta da 300 miliardi

EUGENIO OCCORSIO+ pagina 6

L'inchiesta

Big tech alla battaglia del cloud in gioco una torta da 300 miliardi

EUGENIO OCCORSIO, ROMA

Nel software per la gestione dei dati racchiusi nella "nuvola" la gara del futuro: Amazon domina il mercato ma subisce il pressing di Microsoft, Oracle, Ibm, Google. E dalla Cina arriva la minaccia Alibaba

Un mercato che già oggi è di 300 miliardi di dollari e potrebbe arrivare (la previsione è di McKinsey) ad un trilione di dollari entro la fine del prossimo decennio: ecco la torta mondiale del cloud computing, la tecnologia software che permette di dilatare all'infinito lo spazio a disposizione per la raccolta e l'elaborazione di dati, e azzera i tempi per accedervi "chiedendo" di volta in volta alla nuvola da qualsiasi postazione fissa o mobile. Non c'è più il problema di gestire grossi carichi di lavoro perché la capacità computazionale, così si chiama, risiede tutta nei potentissimi server del provider. È di gran lunga il settore dell'hi-tech che cresce più velocemente, del 20-30% l'anno: solo dodici mesi fa valeva 245 miliardi, e come si diceva le previsioni sono stratosferiche. «Non saranno proprio tutti investimenti aggiuntivi bensì una riconversione del denaro che sarebbe comunque girato nella tecnologia, ma sicuramente una parte rilevante sarà finanza "fresca" che entrerà nel sistema, insomma investimenti che altrimenti non si sarebbero fatti con enormi vantaggi per lo sviluppo globale», puntualizza Michele Porcu, direttore della strategia cloud per il Sud Europa di Oracle. Osserva Barbara Cominelli, a capo del *marketing & operations* in

Microsoft Italia: «È anche un modo per democratizzare l'informatica, se solo pensiamo che con il *pay as you go* la più piccola azienda che non ha mai avuto i fondi per fare ricerca e sviluppo, può accedere agli stessi dati e funzioni della più blasonata *corporation*, e pagherà solo per quelli». Alle aziende e ai privati si apre un universo di funzioni, applicazioni, estensioni, possibilità operative, «a un costo inferiore a quello che avrebbero pagato se avessero dovuto conseguire in proprio quella tecnologia».

IL RUOLO DEI PROVIDER

Su sistemi cloud sono basati non solo la gestione attiva dei dati "patrimonio" dell'azienda e dei sistemi elaborati dal "provider" ma intere parti cruciali come l'intelligenza artificiale con il machine learning, l'Internet delle cose, i Big Data. Il modello "cloud" dell'accesso fulmineo ai dati è usato tanto per fare un esempio per le auto senza pilota o per la navigazione aerea e marittima, e com'è semplice intuire qui è cruciale ridurre a frazioni di millesimo di secondo il tempo di latenza, fra la partenza della richiesta, l'arrivo del dato e il suo utilizzo. Su modelli cloud si basano ormai il trading online, la blockchain, la sanità digitale. Da qualsiasi parte lo si guardi, è una rivoluzione. Che, malgrado sia cominciata già da qualche tempo, è di fatto ancora all'inizio. «A tutt'oggi non più del 20% dei software applicativi in possesso delle aziende è stato trasferito sul cloud, ed è il 20% che era più facile da "migrare"», riflette Alessandro La Volpe, che guida il cloud Ibm in Italia. «Ora viene la parte più sfidante per un gruppo come il nostro che pur avendo conseguito un buon posizionamento nel software e servizi non dimentica l'hardware: il 90% di tutte le transazioni del mondo avviene sui mainframe Ibm, e ora Bank of America ha adottato la nostra piattaforma cloud pubblica per i servizi finanzia-

ri».

Sul business del cloud si è lanciato l'intero Gotha dell'hi-tech creando forti divisioni o società specializzate. E crescendo con acquisizioni come dimostra il recentissimo acquisto per 34 miliardi di dollari da parte della stessa Ibm di Red Hat, leader dei sistemi aperti, esplicitamente per potenziare la corsa verso il cloud. Ma tutti marciano con grande convinzione. Azure, la piattaforma cloud di Microsoft, è già arrivata a valere il 30% dei 125 miliardi di dollari fatturati dal gruppo creato da Bill Gates. Nell'ultimo trimestre le vendite di Azure sono aumentate del 59% anno su anno. Google ha un suo sistema di cloud lanciatissimo, che cominciò come evoluzione di Gmail, il cui patrimonio più importante sono ovviamente i dati che possiede anche se fa voto rigoroso - come tutti gli altri protagonisti del resto - di rispettare la privacy. E Amazon è diventata leader di mercato con Aws (Amazon web services), che all'inizio del 2020 aprirà la sua prima "regione" italiana. «Vuol dire che stiamo installando tre data center in altrettante *location*, tutte in Lombardia quindi non lontane fra di loro ma indipendenti l'una dall'altra. Ognuna avrà in "deposito" i dati del cliente in una sorta di backup incrociato che protegge il cliente stesso dalla distruzione di uno o dell'altro centro», commenta Miguel Alava, direttore di Aws per il Sud Europa. «Del resto, come poteva un gruppo come il nostro restare insensibile di fronte alla necessità di essere presente in Italia, culla di ben altre tec-



nologie nei secoli passati? Quest'investimento renderà ancor più semplice la capacità d'innovazione delle aziende e delle organizzazioni governative italiane per reinventare ed evolvere le esperienze dei clienti e dei cittadini».

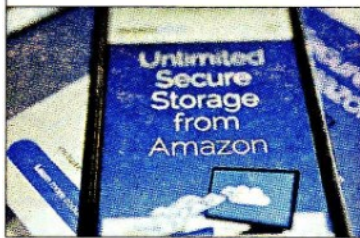
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Focus

CLASSIFICAZIONI PARALLELE

Il cloud può essere pubblico (da cui si attinge in modalità pay per use), privato (gestito dall'azienda) o ibrido fra i due modelli. Un'altra classificazione prevede tre sigle, con sottili differenze tecniche: SaaS (software as a service), IaaS (infrastructure as a service) e PaaS (platform as a service)

Focus



AMAZON

Il fatturato del terzo trimestre 2019 di Amazon web services, specializzata nel cloud, è cresciuto del 35% rispetto a un anno fa fino a 9 miliardi, e questo la dice lunga sul successo del leader di mercato, la più rapida realtà del mondo hi-tech a superare i 10 miliardi di fatturato annuo. Ha centri operativi in oltre venti Paesi, e dall'anno prossimo anche in Italia

MICROSOFT

Il gruppo creato da Bill Gates è entrato nel cloud con il lancio di Azure all'inizio del 2013, ma è stato solo con l'arrivo quale ceo di Satya Nadella che ha impresso una forte accelerazione nel cloud, oggi utilizzato - sostiene l'azienda - dal 95% delle aziende del Fortune 500. Un'ascesa culminata con la vittoria, pochi giorni fa, nella gara per il contratto da 10 miliardi con il Pentagono



ORACLE

Il gruppo che per primo, già agli esordi nel 1977, si era specializzato nei database, progenitori dei servizi cloud, ha oggi conseguito una forte expertise in diversi segmenti. Al punto che su di esso si "appoggiano" esordienti nel cloud come Apple. Ora ha avviato una cooperazione con Microsoft il cui banco di prova sarà l'inizio dei lavori per il Pentagono della società di Redmond

ALIBABA

Il cloud di Alibaba, noto in Cina come Aliyun, fondato nel 2009 come piattaforma di servizio all'e-commerce del colosso fondato da Jack Ma, ha tutta la sua forza nel mercato domestico (42% del totale) ma è presente pur in modo marginale anche sulle due coste americane, in Giappone, Hong Kong, India, Australia. Ora è in corso un lancio sperimentale in Germania

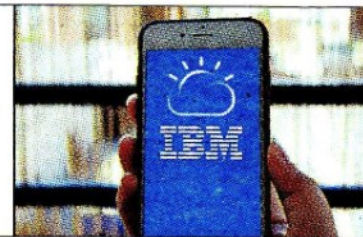


GOOGLE

L'avventura di Mountain View nel cloud iniziò nel 2013 con App Engine, cui seguirono tutte le altre applicazioni del caso: data storage, data analytics, machine learning, e così via. Tutte funzionano meglio, a sentire il gruppo, con software "nativi cloud", cioè concepiti appositamente per non funzionare con il tradizionale metodo della vendita "a dischetti" ma solo se raggiunti via cloud

IBM

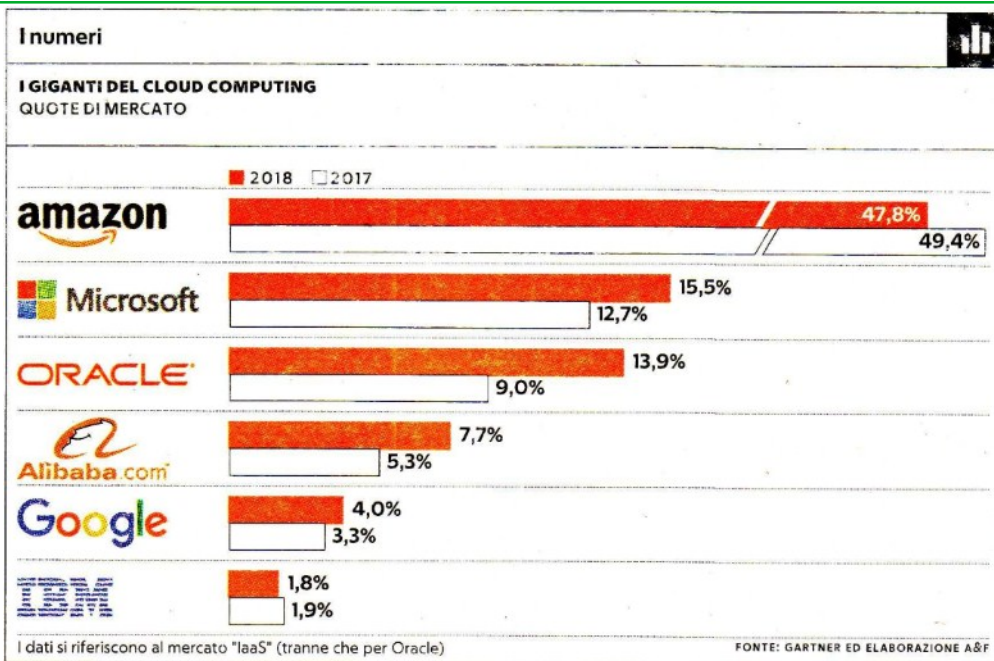
Il gruppo storico dell'informatica mondiale, fondato nel 1911 a New York e passato attraverso una lunga serie di crisi e rinascite, oggi ha conseguito un posizionamento di tutto rilievo nel cloud "ibrido" (quello per cui l'utente "affitta" certe applicazioni dal cloud pubblico e tiene in "privato" altre), oltre che nell'Intelligenza artificiale e in altri servizi. Il tutto senza dimenticare il punto di forza nell'hardware



Jeff Bezos
fondatore e
attuale ceo
di Amazon



Satya Nadella
ceo di
Microsoft
dal 2014



L'intervista/Andrew Sutherland



Oracle: "Le chiavi sono AI e sicurezza rafforzata"

Il responsabile del settore a livello globale del gruppo creato da Larry Ellison: "La seconda generazione del cloud è addestrata contro i cyberattacchi"

Siamo agli albori del cloud di seconda generazione, quello con la "sicurezza potenziata" per rispondere ai cyberattacchi più insidiosi, quelli che vengono direttamente dal software malignamente addestrato». Andrew Sutherland, scozzese di gran temperamento ed entusiasmo trascinate, 50 anni e da 24 in Oracle, è l'*executive vice president* che coordina il cloud e la cybersicurezza nel gruppo fondato da Larry Ellison. È venuto a rappresentare il grande capo all'evento annuale di Oracle Italia a Milano. «Il nuovo cloud di alto livello - ci spiega - è quello più adatto per le esigenze sia delle grandi aziende che delle pubbliche amministrazioni. Siamo solo all'inizio di una nuova grande trasformazione tecnologica e di una competizione sempre più appassionante».

Cos'è che vi fa ritenere che siamo di fronte a un'ulteriore svolta nell'hi-tech?

«Se non altro la consapevolezza del mercato. Oracle fin dall'inizio, quarant'anni fa quando di cloud non si parlava, si specializzò nella gestione e nell'analisi dei *database* aziendali, e nella combinazione apposita fra hardware e software. Così, ha vissuto una sorta di transizione naturale nella nuova tecnologia. Si può dire che sia nata per approdare infine al cloud. Ora ci rendiamo conto che la potenza di calcolo installata, la rapidità delle comunicazioni online, l'evoluzione dell'intelligenza artificiale che ormai prevede da sola i futuri sviluppi perché non siamo più al *machine learning* ma al *machine teaching*, tutto questo permette un'evoluzione ulteriore.

Ne trarremo tutti grande beneficio in termini di efficacia, sicurezza e potenziale di crescita».

Può farci un esempio pratico delle mirabili cui accennava?

«In un ufficio il venerdì c'è un sovraccarico di lavoro perché bisogna chiudere i conti settimanali. Ormai la macchina lo sa - grazie alle applicazioni in cloud - e con l'ausilio dell'intelligenza artificiale il giovedì notte da sola predispone la potenza di calcolo che sarà presumibilmente necessaria, inoltre crea nuovi indici e parametri che renderanno più facile ed efficiente il lavoro. Un altro esempio di intelligenza predittiva riguarda le auto a guida autonoma, che grazie al software di la "sanno" che nel weekend non ci sarà più il traffico stressante dei giorni feriali e imposteranno uno stile di guida diverso, più arioso e veloce. Il che tra l'altro indica evidentemente l'importanza di ridurre a livelli micromillesimali i tempi di latenza fra input e risposte. Tutto questo è possibile grazie al bagaglio di conoscenze racchiuso nel cloud».

E dal punto di vista industriale?

«Beh, uno dei casi tipici è quello delle produzioni "just in time": quando, magari una sola volta l'anno, c'è bisogno di un picco di capacità computazionale e fisica per far andare le macchine al massimo, posso semplicemente acquistare la capacità stessa in cloud. Non solo: con l'utilizzo della grande massa di informazioni di cui disponiamo, sempre nel rispetto della privacy, si possono anticipare le esigenze e le preferenze dei consumatori per la prossima stagione. Vuole un altro esempio? Quando cominci a essere scontento del tuo telefonino, cominci a ritardare il pagamento delle tue

fatture, magari a compulsare offerte alternative, a inviare reclami, a dare segnali di insofferenza. L'operatore, senza che all'utente vengano attribuiti nome e cognome, capisce che c'è qualcosa che non va e invia qualche gadget, offerta, opzione aggiuntiva, per fidelizzarti prima che sia troppo tardi».

Anche la macchina rispetta la privacy?

«Sempre. È stata istruita per questo». - e.o.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il personaggio



Andrew Sutherland
executive vice president di Oracle responsabile del gruppo californiano per il cloud e la cybersicurezza



Economia

Uomini & aziende

Tech company

La carica di 275 piccole Microsoft per un settore da 30 miliardi

STEFANO CARLI, ROMA

L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha analizzato i bilanci di diecimila aziende dal 2013 al 2018 selezionando le migliori. È in corso un consolidamento da cui emergono imprese in fortissima crescita

L'opinione

C'è una grande disponibilità di capitali nel comparto tecnologico in Italia, come non mai. E c'è anche un'offerta molto articolata di canali e strumenti finanziari

Cinque anni di crescita silenziosa ma robustissima e si scopre che l'economia italiana non è più solo lusso, alimentare e automazione: i servizi e le soluzioni digitali per le imprese, una volta la cenerentola del comparto tecnologico, sono diventati un affare da 30 miliardi, che dà lavoro a 600 mila occupati e sostenuto da una trama di imprese medie e

piccole che registrano da anni tassi di crescita costantemente a doppia cifra. Lo ha scoperto l'Osservatorio Tech Company del Politecnico di Milano attraverso l'analisi di 10 mila bilanci di società di capitali di imprese operanti nel settore. Sono imprese con un fatturato superiore a mezzo milione di euro. E alla fine ne ha selezionato le 275 più rilevanti, tra le varie classi dimensionali, su cui approfondire l'analisi.

RIELABORAZIONE SARTORIALE

Tutte assieme dal 2013 al 2018 hanno messo a segno una crescita media annua dell'8,9%, ma dentro la media ci sono altre sorprese. Le imprese che vendono sistemi digitali rielaborando in modo sartoriale le soluzioni dei grandi vendor mondiali dell'Ict, da Microsoft a Oracle, da Sap a Salesforce, sono cresciute di quasi l'11% l'anno. Crescono di quasi il 10% quelle che offrono soluzioni 4.0, dall'internet delle cose al cloud.

E quanto alla tipologia: crescono molto le imprese tra 5 e 10 milioni di fatturato, dell'11,6%. Ma crescono ancora di più. Il 12,7%, e questa è una sorpresa, le imprese più grandi, quelle con fatturati tra i 10 e i 50 milioni. Infine le startup: qui è normale trovare grandi numeri. Quando si parte da zero ogni piccolo balzo è una percentuale da brivido. Ma fa comunque effetto vedere che ci sono oltre 1.500 startup, anzi, ormai ex startup, che tra il 2013 e l'anno scorso hanno inanellato un 59% di crescita media ogni singolo anno.



Ma chi sono queste tech company italiane? Usciamo subito dal mito dei garage della Silicon Valley. Si tratta di imprese di dimensione medio piccola. Imprese di prima generazione, fondate però tra i dieci e i vent'anni fa da imprenditori che sono oggi tra i 40 e i 55 anni. Con qualche sessantenne e pochi trentenni. Hanno per le mani dei business quindi consolidati. E si trovano a fronteggiare uno scenario di mercato molto positivo, in cui il denaro torna a circolare, in Italia e in questo settore. E questa è benzina per far correre operazioni di crescita e di consolidamento.

Questi imprenditori hanno capito che è un buon momento per fare aggregazioni. Ci sono molti soggetti più piccoli o finanziariamente più deboli che vengono acquisiti in base a logiche industriali di crescita. Realtà come Altea Federation, guidata da Andrea Ruscica ha superato quest'anno i 100 milioni di fatturato proprio grazie ad uno shopping continuativo e ben mirato. «C'è dunque uno zoccolo duro di imprese in via di rafforzamento e questo spiega molti balzi di fatturato - commenta i dati Andrea Rangone, per anni a capo del sistema degli Osservatori del Politecnico di Milano è ora entrato direttamente in partita con la sua Digital 360, società di studi e servizi per le imprese ed essa stessa quotata all'Aim, e ha presentato la ricerca del Politecnico in uno dei suoi recenti eventi - Di fatto è un momento in cui come mai prima c'è una grande disponibilità di capitali nel settore

tech e in Italia. E c'è anche una molteplicità canali e di strumenti finanziari a disposizione».

I canali di cui parla Rangone sono in sostanza quattro. Il primo è quello della Borsa, con le Ipo, come quella di Cyberoo di Fabio Leonardi o la Relatech di Pasquale Lombardi, il giugno scorso. Entrembe all'Aim, entrambe con una domanda di titoli di gran lunga superiore all'offerta. «Ma la maggior parte delle Ipo sono andate bene», aggiunge Rangone. Ovviamente al netto di incidenti di percorso come Bio.on. Il secondo canale è quello del Private Equity: investitori che finora hanno guardato soprattutto al lusso e alla meccanica e che stanno scoprendo il settore tech. Sono anzi proprio loro che spingono sul consolidamento. Il terzo canale è quello dei fondi di venture capital, con in testa le realtà maggiori, da Indaco Venture Partner a Fii Tech Growth. Nel primo sono presenti Intesa Sanpaolo, Fondazione Cariplo, il Fondo Italiano di Investimenti di Cdp e investe soprattutto in startup digitali nello stadio più avanzato e maturo per accompagnarle nel definitivo salto di qualità. Il secondo è una diretta emanazione di Fii e fa scouting di Pmi tra i 5 e i 70 milioni di fatturato.

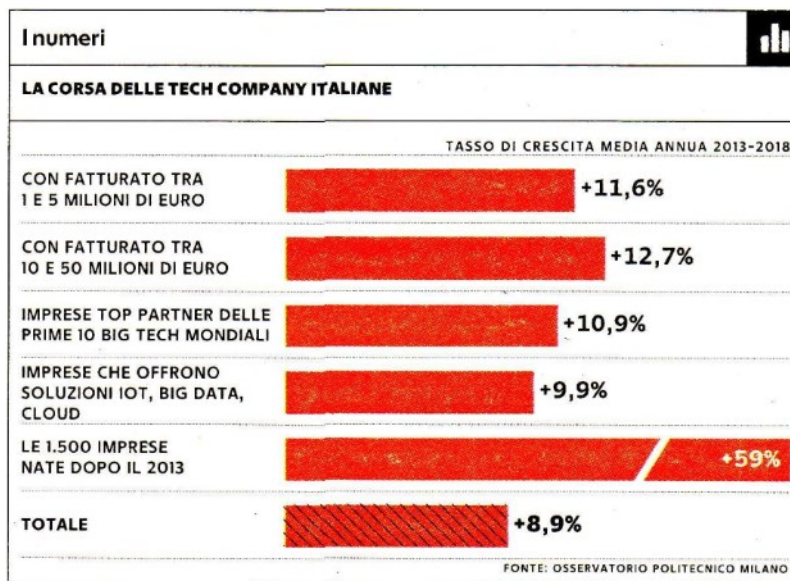
I CLUB DEAL

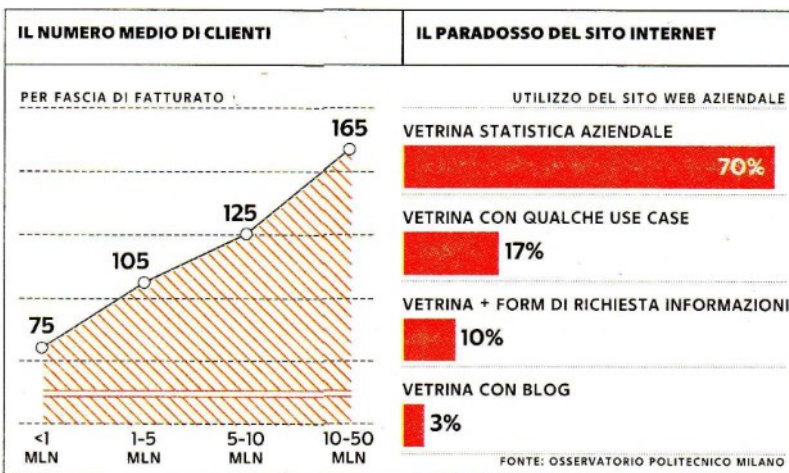
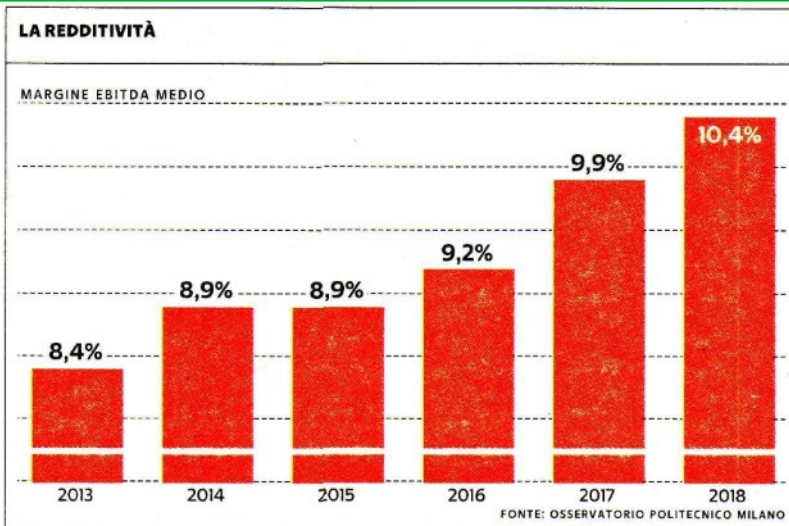
L'ultimo canale è quello dei cosiddetti Family Office: sono investitori privati, tipicamente ex manager, ex imprenditori, ex banchieri, che si mettono assieme in un "club deal" e

cercano obiettivi promettenti su cui investire.

Questa abbondanza di risorse sta cambiando la mentalità degli imprenditori: queste tech company tendono a muoversi da sole, non cercando soluzioni di network, come filiere o distretti. Se ci sono asset di cui sono carenti non si aggregano, le acquisiscono. E questo le rende molto più agili e flessibili: un solo imprenditore alla guida è più rapido rispetto a quando bisogna mettere assieme tutte le teste di imprese differenti. Dove invece la tendenza all'aggregazione è ancora utile è per partecipare alle grandi gare per la Pubblica Amministrazione sulle piattaforme Consip. Lì le grandi dimensioni servono. Si creano delle cordate, di solito capeggiate dalle realtà più grandi e consolidate, da Engineering a Reply sotto le quali si aggregano le altre imprese. Unico neo, paradossalmente, è nel loro stesso marketing: la loro capacità di adottare per se stessi le potenzialità della rete. La ricerca condotta dall'Osservatorio Tech Company del Politecnico di Milano ha rilevato un aspetto che ha dell'incredibile: il 70% dei loro siti aziendali sono una pura vetrina statica. È vero che sono imprese che lavorano solo sul B2B, parlano quindi ad altre imprese con cui devono avere un rapporto diretto. E il sito serve loro quasi solo per raccogliere profili.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Andrea Ruscica
ad di Altea Federation



Pasquale Lombardi
ad di Relatech

A&F Focus Tecnologia

L'analisi

**La strada è segnata
“L'online trionferà
perché interattivo”**

ROMA

**Negli Usa c'è stato il sorpasso sui contenuti on demand
Il presidente de Le Fonti, Guido Giommi valuta il mercato**

“C”i sarà una guerra totale tra tradizione e innovazione ma non credo che ci siano margini per un equilibrio e sono convinto che alla lunga lo streaming trionferà. Negli Stati Uniti c'è già stato il sorpasso dell'online sull'offline sui contenuti on demand. Per quel che riguarda lo streaming live, ci vuole più tempo ma in ogni caso non intravedo l'esistenza di modelli ibridi perché Internet offre possibilità incomparabili rispetto a quelle offerte dalla televisione tradizionale. C'è da aspettarsi una fase di transizione però nel lungo periodo il dado è tratto». Dopo aver scardinato il mondo televisivo a suon di serie televisive, film, documentari ed eventi on demand, lo streaming travolgerà prima o poi anche il mondo delle dirette televisive. E in questa visione tratteggiata ad Affari&Finanza dal presidente de Le Fonti, Guido Giommi, la convinzione non contempla alcun dubbio. Non potrebbe essere altrimenti, non solo perché la streaming tv italiana fondata nel 2004 ha fatto della diretta online il proprio core business. Ma anche e soprattutto perché l'intuizione di fare all-in sul web si sta rivelando vincente. La partita è ancora tutta da giocare e il fischio finale non arriverà a breve, ma in casa Le Fonti le ambizioni sono chiare.

LA SCOMMESSA 100% LIVE

A inizio anno il palinsesto dedicato alle tematiche economiche, finanziarie, legali e all'infotainment de Le Fonti, basato su una programmazione di 24 ore giorno per tutta la settimana in quattro lingue (italiano, inglese, cinese e arabo), ha superato con 10,5 ore di diretta alcune grandi reti televisive come La7 (rivale principale con 9 ore), Rete4 e Rai3 in termini di copertura live dell'informa-

zione economica. Forse più che il confronto tra una streaming tv specializzata e una rete tradizionale generalista, che naturalmente sconta qualche pecca analitica, è l'aumento delle ore di diretta da febbraio a settembre (da 10,5 a 15 ore) a dare la misura di quanto il gruppo milanese creda nel futuro della diretta online. «Lo streaming è un mercato in piena espansione nato grazie a Netflix che però è il progenitore dell'on demand. Noi operiamo invece nella parte live in modalità “stand alone”, siamo cioè al 100% streaming in diretta. Abbiamo una quota di contenuti che riproponiamo online dopo la trasmissione ma la diretta è un altro mondo. La nostra scelta non è stata una questione di costi bensì di strategia: non puoi creare una televisione interattiva se sfrutti i canali tradizionali».

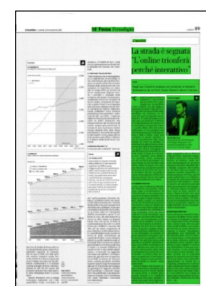
Finora in Italia la televisione è riuscita a tenere botta, sfruttando indirettamente anche il ritardo digitale del nostro Paese. A tendere però, prevede Giommi, la tv cosiddetta tradizionale sarà quasi obbligata a cedere il passo per volere degli utenti e non solo. E c'è uno specifico vantaggio competitivo che Le Fonti si sta già giocando: «Il grande vantaggio della tv online è la certezza delle metriche di pubblico, anche per stesso riconoscimento di chi opera nel mondo televisivo. Il modello delle famiglie campione dell'Auditel, che tra l'altro resta pur sempre un campione statistico, appartiene ormai alla preistoria. Del resto, pure il mondo pubblicitario sta richiedendo sempre più certezza in termini di misurazione dell'audience», sostiene Giommi, che sottolinea anche gli ultimi investimenti hi-tech del gruppo: «Abbiamo appena inaugurato i nuovi studi da 2mila quadrati di

fronte a Piazza Cordusio che sono gli unici studi ad alta tecnologia televisiva in centro a Milano. Ciò dimostra che la streaming television può realizzare programmi originali con budget tutt'altro che low-cost rispetto alle tv tradizionali».

DA HONG KONG A NEW YORK

Anche nel *business model* de Le Fonti un pizzico di offline c'è ma, sottolinea Giommi, è finalizzato a sostenere la componente di live streaming: «Pure i nostri eventi, che sono per natura prodotti offline, sono sviluppati secondo un format televisivo e trasmessi in diretta. Attualmente coinvolgiamo una community di 100 milioni di utenti, di cui 5,5 milioni nel nostro Paese, tra trasmissioni live in Italia e all'estero, articoli internazionali, eventi, summit e altre attività. Il nostro obiettivo è toccare quota 500 milioni». Prima però, conclude Giommi, ci sono alcuni step tinti di estero a breve termine: «Abbiamo accordi con le principali agenzie di comunicazioni in Russia, Est-Europa, India e Asia in generale. Organizzeremo un evento live a Hong Kong, torneremo al Ces di Las Vegas e amplieremo i nostri ragionamenti su New York. Adesso la nostra diretta conta 15 ore giornaliere in Italia e 3 ore all'estero con il canale in lingua inglese ma puntiamo a estendere entrambi i fronti nel corso del 2020». - a.fr.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il personaggio



Guido Giommi

Il presidente de Le Fonti illustra le strategie del gruppo il cui palinsesto è dedicato a i temi economici, finanziari, legali

Rapporti *Innovazione*

L'analisi

Pmi, la tecnologia farà la differenza

CARLO BAGNOLI* E MICHELE PARISATTO**, VENEZIA

Le aziende che per prime adotteranno l'Intelligenza Artificiale avranno un vantaggio incolmabile sulle altre

Il filo rosso che unisce le diverse edizioni dello Strategy Innovation Forum (Sif) è sempre stato uno: l'indagine interdisciplinare (sociologia, ingegneria, ecc.) e intersettoriale (manifattura, servizi, ecc.) degli impatti di innovazioni technology push o socioeconomic driven sui modelli di business. Anche quest'anno non si fa eccezione: sotto la lente del microscopio abbiamo messo due fra le tecnologie più disruptive degli ultimi decenni, l'intelligenza artificiale (IA) e la blockchain, mantenendo l'ambizione di far dialogare studiosi e manager.

STRATEGIE D'IMPRESA

Per riuscirci, il primo passo è comprendere a fondo cosa sono, come funzionano e, soprattutto, che impatto avranno sulle strategie d'impresa. Pensiamo all'IA: cosa può fare e cosa è (a oggi) fuori dalla sua portata? Se i sistemi di IA apprendono autonomamente sia gli algoritmi che i parametri per poter prendere decisioni (appannaggio, finora, solo dell'essere umano), avrà ancora senso parlare di integrazione fra il lavoro dell'uomo e quello della macchina? Le imprese che per prime adotteranno l'IA creeranno un gap competitivo difficilmente colmabile, ma dovranno anche porsi il problema di come rispondere alle sfide sociali che l'IA porta con sé, come la riqualificazione della forza lavoro. Con lo

stesso occhio critico bisogna guardare alle tecnologie blockchain: nate dall'esigenza di una migliore gestione dei dati, esse operano attraverso un registro digitale aperto e distribuito che permette di attribuire valore a dati non duplicabili. La natura distribuita e il processo crittografico sono due punti di forza di questa tecnologia che riesce a creare valore da nuovi asset e a ridurre i costi delle transazioni. Ma la blockchain pone anche molte sfide normative, fra cui la tutela dei risparmiatori e la messa in discussione della sovranità delle monete nazionali: proprio il 24 ottobre si è svolta l'interrogazione del Congresso statunitense a Mark Zuckerberg a proposito di Libra.

Sif 2019 non è dedicato ad approfondire esclusivamente gli aspetti tecnici dell'IA e della blockchain, ma soprattutto gli impatti diretti e indiretti che le tecnologie possono avere sulle strategie aziendali. Ci sono due modi, infatti, in cui queste possono essere innovate: il primo riguarda i modelli di business tradizionali dei settori esistenti e ricorre direttamente alla tecnologia, mentre il secondo riguarda i modelli innovativi dei settori emergenti che la tecnologia stessa ha portato a creare e la possibilità di copiarli in altri settori ancora. Si pensi a quanto avvenuto con l'avvento di internet che, nel primo caso e con riferimento al settore della distribuzione, ha

permesso di passare dalla vendita on site di prodotti o servizi a quella online, dando vita ad Amazon, Alibaba, ecc. Nel secondo caso, quello stesso modello di business basato sulla vendita di prodotti o servizi è stato adottato anche dai providers quali Yahoo, Altavista, ecc., ma soltanto Google lo ha innovato basandolo sulla monetizzazione dei dati. Questo nuovo modello è stato poi copiato da imprese operanti nei settori esistenti, come ha fatto Tesla nell'automotive.

I PRIMI CASI

Non diversamente, stiamo già assistendo ai primi casi di innovazione strategica legata (in modo diretto o indiretto) all'IA e alla blockchain: ad esempio, il modello di business "utility token" sviluppato da Bitcoin è stato copiato dalla Juventus F.C. per aumentare la partecipazione dei tifosi alla governance dell'azienda attraverso lo Juventus Official Fan Token.

Quali altri impatti potrà avere la blockchain sui sistemi imprenditoriali? E l'IA? Davvero, come sostiene proprio il fondatore di Tesla, potrà «causare la terza Guerra mondiale»? La sfida di questo Forum sarà allora dare una risposta a queste domande.

*professore ordinario di Innovazione strategica, Università Ca' Foscari Venezia; **Michele Parisatto, Managing partner di Kpmg advisory Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



1 Le aziende che per prime introdurranno nei loro modelli di business la IA sono "vincenti" predestinate



JAY YUNO/GETTY



Web Summit ciò che a Roma la Maker Faire non sa fare

La ricorderemo come l'edizione del maglione dal prezzo stellare. E del record di presenze: 70 mila persone. Il Web Summit, fiera hi-tech nata a Dublino ma sbocciata a Lisbona, è con buona probabilità la migliore manifestazione nel settore del digitale che l'Europa abbia prodotto negli ultimi anni. Il centro sono le startup e gli investitori, il riuscire a metterli in contatto organizzando le prime in categorie basate sul grado di sviluppo del modello di business ed invitando solo le più promettenti. Quest'anno però una delle cose più curiose e che ha attratto l'attenzione è stata la polemica per la vendita ad 850 euro di dodici maglioni fatti a mano sul sito dell'evento. Da più parti si è fatto notare che proporre un indumento del genere ha davvero poco a che fare con lo spirito frugale e innovativo delle startup. In effetti però il Web Summit, cofondato dal trentaseienne Paddy Cosgrave, è di per sé una startup in fase di decollo. E' una macchina efficiente. Solo a Lisbona porta ogni anno un indotto da 300 milioni di euro, che ora ha due rami in Asia e America:

Collision a Toronto e Rise ad Hong Kong. Da una base di 200 persone, nel periodo della fiera arriva ad un migliaio di unità e tutto ruota attorno ad una gestione particolarmente brillante dei dati. Questa gestione la si può toccare con mano nell'app del Web Summit. Già, una semplice app alla quale lavorano circa 50 programmatori ed esperti di dati. Attraverso l'app viene fornito l'accesso, si ha il programma, si entra in contatto con chiunque partecipi e un algoritmo propone chi contattare e perché. Si viene aggiornati in tempo reale su tutto quel che sta accadendo, si può cercare persone, compagnie e startup per aree tematiche, nome, giorno, evento. E ovviamente l'azienda di Cosgrave analizza ogni interazione, soprattutto quelle fra investitori e startup, raffinando via via la scelta delle nuove compagnie da invitare anno per anno. Il risultato è davvero interessante e in Italia bisognerebbe studiarlo bene. Anche perché la nostra Maker Faire, nata quasi in contemporanea, avrebbe potuto ambire a diventare qualcosa di simile al Web Summit se avesse mirato un po' più in alto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione



L'appuntamento di Lisbona è con buona probabilità la migliore manifestazione nel settore che l'Europa abbia prodotto negli ultimi anni. Ogni edizione porta con sé un indotto da 300 milioni di euro



E-COMMERCE LA CLASSIFICA DEGLI ACQUISTI SU AMAZON

di **Laura Antonini** VII

I TOSCANI SU AMAZON? TUTTI PAZZI PER UN LIBRO

In testa ai prodotti più comprati online nella regione il romanzo di un autore sconosciuto, al secondo posto un altoparlante intelligente. Gli acquirenti invecchiano: il 72% è over 35

di **Laura Antonini**

Numeri

5

Il posto di Firenze
nella classifica delle città che
acquistano più giocattoli

93%

La percentuale dei toscani
che accede a internet
più volte al giorno

Un tempo solo tecnologia, poi sono arrivati i vestiti e gli accessori, i prodotti alimentari e quelli per la casa. Ma anche l'editoria tradizionale, oltre che digitale, sta conquistando il popolo dei consumatori virtuali: quelli che dal proprio supporto tecnologico, che sia lo smartphone, il computer o il tablet, fanno shopping in Rete. Un dato che emerge anche in Toscana dove, lo dicono gli ultimi dati di NetRetail 2019, di Kantar in collaborazione con Netcomm, esiste una popolazione matura di acquirenti. In base alla ricerca infatti, ben il 93% dei toscani accede ad internet più volte al giorno. Un dato più che allineato alla media nazionale mentre il profilo degli acquirenti online in Toscana è mediamente più maturo rispetto al resto del Paese: con il 72% dei acquirenti online over 35 rispetto ad una media nazionale del 68%. Allo stesso tempo in Toscana

ci sono anche meno giovani che comprano essendo gli under 34 una percentuale pari al 28% rispetto ad un 32% su base nazionale.

Ma che tipo di shopping viene fatto online dai toscani, quali i prodotti più ricercati e come le diverse città del territorio si differenziano nell'acquisto digitale? Dalle classifiche italiane di Amazon, il colosso americano di commercio elettronico con sede a Seattle, alla prima posizione tra i bestseller dell'ultimo mese su base regionale, figura un romanzo auto-pubblicato di un autore toscano, Mauro Chelini che racconta, in prima persona, le vicende di None, un meticcio di grossa taglia, che ha vissuto una vita in canile. Con i suoi occhi, e i suoi sentimenti, il romanzo racconta la vita del cane e l'interazione con i suoi simili, parlando della realtà del canile e dei volontari con i quali ha avuto a che fare. Un prodotto di editoria di un autore nuovo è quindi l'oggetto più venduto nell'ultimo mese in Toscana, regione dove figurano più città virtuose che acquistano libri (prendendo in esame il numero di titoli in formato cartaceo e digitale acquistati dai clienti di Amazon.it, durante l'ultimo anno su base pro capite nei centri abitati con più di 90.000 abitanti.).

Tanto più che sullo scenario nazionale della crescita dell'e-commerce B2c in Italia, l'editoria nel 2019 ha superato il miliardo di euro (+8%) rispetto all'anno precedente. In particolare, nella classifica generale, Pisa ha ottenuto il terzo posto nella vendita di libri su Ama-

zon.it battendo Livorno, al 26esimo posto e Firenze, all'ottavo posto.

Anche se è proprio il capoluogo toscano a fare da zoccolo duro mantenendo stabile la sua posizione nella top ten delle città italiane che acquistano maggiormente sul portale. A seguire, nella classifica dei prodotti più venduti in Toscana, su Amazon.it ci sono quindi oggetti nel comparto della tecnologia, che assieme all'elettronica si conferma anche a livello nazionale il comparto più rilevante (+19% e un valore complessivo di 5,3 miliardi di euro), e del Food&Grocery (+42%, ovvero 1,6 miliardi di euro). In particolare il secondo oggetto più venduto risulta essere un altoparlante intelligente. Echo Dot, questo il suo nome, è lo smart speaker di Amazon più venduto in assoluto, già tra i bestseller del Natale 2018 e in generale del negozio elettronica del portale. Seguono una confezione di capsule per caffè (tra le categorie di prodotto più vendute nel negozio Alimentari e cura per la casa), un misuratore di pressione, le capsule filtranti per l'acqua, un disco di archiviazione dati per pc, le lampade per i fari dell'automobile e, ancora una macchina



per fare il caffè (Inissia EN80.B - Macchina per caffè Espresso, bestseller che vanta oltre 6.800 recensioni).

A chiudere la classifica ci sono un raccoglitore di documenti e un buono regalo di 40 euro da poter spendere sullo stesso portale Amazon magari per Natale. La festività rappresenta infatti un momento di grande incremento per la vendita dei prodotti. Soprattutto i giocattoli: Firenze per il tasso pro capite più elevato di acquisto di giocattoli su Amazon.it, si posiziona al quinto posto; mentre tra le città toscane sopra i 90.000 abitanti presenti nella top venti, si trovano Livorno al dodicesimo posto e Prato al diciassettesimo posto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per i rider una vita a punti comandata dall'algoritmo

MILANO – Più pedali e più consegne. Pazienza se è pericoloso, se ti fai male. E più ordini riesci a realizzare in una giornata, più aumenti i guadagni e, soprattutto, ti aggiudichi il diritto di avere turni più "ricchi": quelli della cena, quelli dei fine settimana.

Sulla carta sembra un sistema meritocratico (e sicuramente efficiente per le imprese), nella pratica rischia di trasformarsi in un inferno per i lavoratori. "Loro" sono i rider, i ragazzi che consegnano il cibo a domicilio (ma ora anche la spesa fatta al supermercato); che qualche volta ragazzi non sono più, ma cinquantenni che hanno perso il lavoro e non riescono a ricollocarsi. Una "zona grigia" fatta di poche garanzie e tanti doveri, su cui alza il velo la puntata di Report in onda stasera su Rai3. In Italia sono ormai 30 mila i rider che sfrecciano per le strade, per un business stimato in 566 milioni di euro, su 35 miliardi di dollari (31,76 milioni di euro) in tutto il mondo. Le previsioni parlano di volumi decuplicati nel 2030.

Loro, in compenso, guadagnano molto meno: pochi euro a consegna, in alcuni casi con un minimo orario se non arrivano ordini. La media mensile è sui 1.300-1.400 euro, lavorando senza sosta. Ma è una media che di-

ce poco: molti sono ben al di sotto, anche se pochissimi sostengono di guadagnare ben di più. Dipende da quanto si pedala in fretta, con i relativi rischi - 7 morti e 25 feriti in poco più di un anno - e soprattutto da che turni copri. Ma questi, racconta Report, vengono assegnati in base al proprio punteggio: più è alto e più sei chiamato nelle fasce più ambite. Un privilegio ottenuto non rifiutando mai turni e consegne: se lo fai scali di graduatoria. Da una parte il rider, pronto a partire, dall'altra l'algoritmo, che fissa come assegnare le consegne. Che ti segue nel percorso e, secondo alcune denunce, anche quando non sei al lavoro.

Nella seconda parte dell'inchiesta Report sposta la telecamera sulle società di consegna a domicilio e sui loro bilanci: le varie Deliveroo (sponsor della Casaleggio associati per l'ultimo rapporto sull'e-commerce, ricorda la trasmissione), Uber Eats, Glovo, Social Food e Just Eat, riunite in Assodelivery. Una realtà nata per rappresentare il settore (dei datori di lavoro), molto attiva durante l'iter di conversione della legge sui rider, appena pubblicato in Gazzetta Ufficiale. E ovviamente a favore del sistema del cottimo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



▲ Il business

Il business dei rider stasera a Report



Crescono le truffe assicurative anche via Facebook In 9 mesi scoperti 140 siti falsi, ecco che cosa fare

**Attenzione alle
“polizze temporanee”
e alle offerte
di risparmio sui costi**

LA STORIA

Le polizze false adesso puntano anche su Facebook. Il fenomeno delle truffe assicurative via Internet è in forte crescita. L'Ivass, l'Istituto per la vigilanza, stima in 3 milioni di euro il giro d'affari realizzato con questo raggio. L'esca è lanciata prevalentemente attraverso siti web o blog che sono di intermediari fasulli. In altri casi vengono utilizzate, in modo fraudolento, le credenziali di compagnie regolari (identità, estremi dell'iscrizione agli elenchi Ivass). Da gennaio a ottobre di quest'anno sono già stati scoperti 140 siti truffaldini, di cui l'80% è oggi offline.

Da qualche tempo anche Facebook è diventato terreno di caccia. Sul social, il raggio è attuato mediante la creazione di pagine riferibili a intermediari «farlocchi». Spesso chi è alla ricerca della «dritta» per risparmiare sulla polizza per l'auto, utilizza anche i canali social. E' così che finisce per scattare la trappola. «Il raggio riguarda quasi sempre le assicurazioni per l'auto e in particolare le così dette “polizze temporanee” – raccontano dall'Ivass -. Il meccanismo è sempre lo stesso: attrarre i consumatori con opportunità di risparmio sui costi».

In pratica, il malcapitato pensa di tagliare i costi, sottoscrive la polizza e solo quando si verifica il sinistro (oppure il veicolo è sottoposto a controllo) scopre di non avere copertura assicurativa e di

aver perso i soldi. Non solo. Può anche incorrere in multe salate, nel sequestro del veicolo e addirittura nel ritiro della patente.

Come difendersi? Il sito dell'Ivass indica alcune precauzioni che gli utenti dovrebbero seguire quando entrano in contatto con un sito che offre polizze, e in particolare: leggere attentamente le informazioni riportate sul sito e insospettirsi se mancano i dati e i riferimenti dell'intermediario (nominativo, numero di iscrizione Rui, sede, legale, recapiti telefonici, postali/Pec etc.) o vi sono incongruenze con i dati pubblicati nel Rui consultabile sul sito Ivass (se manca anche una sola di queste informazioni il sito web è irregolare).

Inoltre, prima di pagare, è opportuno chiedere alla compagnia assicurativa un preventivo ufficiale (identificato da un codice univoco assegnato dai sistemi di compagnia) e verificare la coerenza di tutti i dati riportati sul preventivo (nome della compagnia assicurativa, dati del contraente e del veicolo, etc.) con quelli indicati sul sito web.

Inoltre, l'Ivass pubblica regolarmente l'elenco dei siti falsi. Il consiglio è poi di non procedere all'acquisto se i contatti con l'intermediario sono esclusivamente a mezzo e-mail, cellulare o applicazioni Whatsapp e se viene chiesto di pagare il premio a favore di carte di credito ricaricabili (prassi sempre irregolare) o di un conto bancario intestato a una persona non iscritta nel Rui. Infine, è possibile verificare l'esistenza della copertura assicurativa Rc auto collegandosi al sito www.ilportale-dellautomobilista.it (sezione Verifica Copertura Assicurativa Rca). S.RIC. —

© BY NC ND AL QJUN DIRITTI RISERVATI



Il progetto di Sky Italia garantisce a tutti i dipendenti modalità di lavoro flessibili

Smart working per aggiornarsi

Opportunità di riqualificazione nelle giornate fuori ufficio



Francesca Manili Pessina

DI FRANCA FLORIS

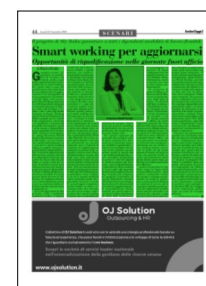
Garantire a tutti i dipendenti la possibilità di lavorare da remoto, anche a quei profili apparentemente incompatibili con lo smart working, per i quali «stare a casa» per qualche giorno alla settimana diventa opportunità di aggiornamento e di acquisizione di nuove competenze. È l'obiettivo di Sky Italia e del suo progetto Open Working, destinato ai 4.500 dipendenti dislocati nel quartier generale di Milano e nelle sedi di Roma e Cagliari e che è valso alla media company lo Smart Working Award 2019 del Politecnico di Milano proprio per la vastità della popolazione coinvolta e la specificità e numerosità dei profili aziendali per i quali è stata messa a disposizione questa modalità di lavoro flessibile. «Dietro il nostro progetto», spiega Francesca Manili Pessina, Evp human resources di Sky Italia, «c'è una visione, che è quella dell'inclusione: se è vero che lo smart working abilita un cambio culturale, e quindi facilita l'imprenditorialità e il senso di appartenenza delle persone, questo concetto deve riguardare tutti, non solo quelli che fanno attività più adatte a essere svolte da remoto. E quindi in questi anni abbiamo lavorato per rendere progressivamente disponibile

lo smart working all'intera popolazione aziendale. Per noi le persone fanno davvero la differenza. Se vogliamo attrarre nuovi talenti dobbiamo anche creare un ambiente adatto affinché le persone possano dare il meglio di sé».

Dei 4.500 dipendenti di Sky in Italia, 2.500, i cosiddetti standard worker, svolgono un'attività prevalentemente d'ufficio e quindi possono, con relativamente pochi investimenti in tecnologia, fare smart working senza limiti. Da loro è partita nel 2016 la sperimentazione, che ha coinvolto 200 persone. Grazie agli ottimi risultati ottenuti in termini di fiducia e responsabilizzazione delle persone è stato progressivamente esteso alle altre aree aziendali e a oggi gli standard worker sono quasi tutti abilitati ad effettuare quattro giornate di smart working, che diventeranno in futuro otto. I restanti 2 mila dipendenti si dividono in tre popolazioni che hanno invece vincoli di varia natura al lavoro da remoto: circa un migliaio di operatori di customer care, gli operatori televisivi e i giornalisti di Sky TG24 e Sky Sport 24. Per le due testate giornalistiche l'azienda ha sottoscritto un accordo

sindacale con i Comitati di redazione (la rappresentanza sindacale in azienda della categoria) e sono in corso alcune sperimentazioni, in base alle quali sono stati individuati nelle redazioni coloro che per caratteristiche professionali possono lavorare anche da remoto. «Nel caso dei giornalisti, lo smart working può accelerare altri tipi di trasformazione, in particolare verso il digitale, su cui le aziende editoriali stanno puntando molto. Per i giornalisti televisivi si tratta di un passaggio complicato, perché andare in onda è essenziale nella loro attività, ma allo stesso tempo vogliono poter fare smart working. In questi casi, la soddisfazione reciproca di azienda e dipendente può essere il contributo del giornalista, da casa, per la produzione dei contenuti per le nostre testate web».

Per quanto riguarda gli operatori del customer care, lo smart working deve fare i conti con il lavoro per turni e con modalità organizzative e dotazioni tecnologiche che devono essere adattate, ma può portare anche in questo caso a un cambio professionale, ovvero consentire all'operatore di gestire le attività digitali in maniera sempre più autonoma, quasi imprenditoriale. L'adattamento delle modalità di lavoro agile agli operatori broadcasting rappresenta per



Sky l'aspetto più complesso del progetto, trattandosi di persone fortemente vincolate all'infrastruttura tecnologica. Qui la chiave di volta sta nella necessità di aggiornamento e di riqualificazione, fondamentale per queste figure il cui lavoro subisce fortemente gli effetti delle trasformazioni tecnologiche: le giornate di smart working previste dal progetto possono essere dedicate all'autoformazione. Anche in questo caso sono in corso alcune sperimentazioni.

Al progetto di smart working si affianca lo smart office, ovvero la riprogettazione degli spazi di lavoro. «La filosofia dell'Open working è la flessibilità di tempo e di spazio che favorisce l'autonomia, il lavoro focalizzato sui risultati e non sul tempo passato in ufficio, ma anche l'apertura mentale che viene dall'uso dello spazio come una risorsa per la collaborazione», sottolinea Manili Pessina. Su un totale di 3.300 postazioni, 2.500 sono state allestite in modalità Smart Office, con aree open space con postazioni di lavoro non assegnate e attrezzate con un monitor e una docking station universale in modo che gli utenti possano lavorare ovunque in sede, con spazi di lavoro comuni, sale riunioni ma anche phone booth e quiet room, per favorire un utilizzo degli spazi più efficiente.

Anche la formazione in Sky Italia segue la logica della responsabilizzazione delle persone, rendendole artefici del proprio sviluppo professionale. La scelta, in particolare, è stata quella di ribaltare un contesto in cui era solo il

manager a decidere quali percorsi un collaboratore avrebbe potuto seguire, passando a un processo che consente a ogni persona di diventare parte attiva e decidere in totale autonomia quali corsi inserire nel proprio piano formativo. «Il nostro sistema di performance management», spiega Francesca Manili Pessina, «prevede un incontro annuale tra capo e collaboratore durante il quale si definiscono gli obiettivi e si valutano i traguardi raggiunti, oltre alle aree da potenziare. Da lì emergono i fabbisogni formativi che possono essere soddisfatti attraverso gli strumenti che sono nel nostro catalogo, disponibili sulla piattaforma online o in forma blended, che alternano ai momenti di aula anche esercitazioni online o webinar. Prima riuscivamo a coinvolgere nella formazione solo il 30% della nostra popolazione, oggi tutti hanno a disposizione i mezzi necessari per trasformare e aggiornare continuamente le proprie competenze.

E questo è un aspetto fondamentale per un'azienda come Sky, che opera in un'industria su cui i cambiamenti tecnologici hanno forte impatto». Percorsi specifici sono infine riservati ai profili ad alto potenziale, per i quali esiste un percorso strutturato che individua i talenti fin dalle fasi iniziali di ingresso in azienda e li destina al progetto Sky Talent. I candidati, dopo una prima valutazione da parte del responsabile che effettua un'analisi del potenziale, svolgono alcune prove, tra cui test caratteriali e simulazioni su diverse sfide di leadership. Infine, vengono intervistati sulle loro aspirazioni e progetti di carriera e, con i manager e la struttura HR che svolgono la loro valutazione, definiscono un piano di sviluppo dedicato.

—© Riproduzione riservata—

L'intervista/Roberto D'Incau



“Così è il manager digitale meno numeri, più passione”

BARBARA ARDÙ, ROMA

Coach e amministratore delegato di una società di “cacciatori di teste” spiega cosa cercano oggi le imprese dai loro top executive: “Meno specialisti ma più appassionati. La bolla degli esperti dei social media non sarà eterna”

30% 20%

CAMBIAMENTI

È la quota di manager con competenze diverse rispetto a 10 anni fa

COMMERCIALI

A loro le imprese ora chiedono competenze di tipo strategico, specie nel lusso

“Dieci anni fa quando scoppiò la crisi pensavo che il nostro lavoro sarebbe finito. Non è così, anzi oggi trovare i manager giusti per le aziende è un lavoro più certosino. Molte cose sono cambiate. Le grandi e ormai anche le piccole imprese hanno sempre più bisogno di figure manageriali che a volte sono difficili da trovare sul mercato. È finita l'epoca dei general manager, come li consideravamo anni fa. Le aziende oggi vogliono qualcuno che abbia profonda conoscenza del digitale, ma anche che sappia guardare al futuro magari con un occhio teso al passato». A parlare è Roberto D'Incau, milanese, Coach e ad di Lang&Partner, società di cacciatori di teste, (manager e middle manager), che presenterà oggi a Milano il suo ultimo libro, “Lessico della felicità, 33 parole per vivere meglio” (Baldini & Castoldi).

Quindi anche tra i manager c'è una carenza di figure adeguate ai cambiamenti del mondo del lavoro?

«Direi di sì. E sono mutati anche i desiderata dei manager, soprattutto di quelli più giovani. Il 30% degli

executive che le aziende ci chiedono di trovare, hanno caratteristiche diverse da quelle tipiche di soli dieci anni fa. Le figure centrali, i Cio, i Ctf, i Cfo, rappresentano ancora un buon 30% della richiesta, ma se in passato la maggior parte erano tecnocrati, con in testa tanti numeri, oggi le imprese cercano manager con meno numeri in testa e più passione. Personaggi con un forte taglio verso il business e meno specialistici che in passato. Un altro 20% di richieste riguarda figure commerciali di tipo strategico, con capacità di sviluppare mercati nuovi e di generare più business in quelli esistenti. Nella moda, per esempio, cercano sempre più direttori creativi con forti competenze di business, dei veri businessmen, capaci non solo di creare, ma di intervenire nelle scelte strategiche aziendali. richiestissimi sono anche i social media manager, anche se mi chiedo se sarà lo stesso tra 5 o 10 anni. E non mancano ancora oggi figure di marketing, ma anche in questo caso le competenze digital sono essenziali. Manager con poche o nulle competenze in questo campo al momento non vengono richiesti».

Oltre al digital quali altre competenze vengono richieste?

«Oggi si cercano manager capaci di avere lo sguardo rivolto al futuro,

proprio perché il mondo e la velocità della rivoluzione digitale lo richiede. Personalità capaci di una forte resilienza, o meglio con la capacità di riorganizzare in fretta il business, di reinventarsi, di assorbire i colpi di eventuali fallimenti ma in grado di imparare, di uscire rafforzati da decisioni sbagliate. Questa è in fondo la resilienza».

E i giovani cosa cercano quando rispondono alle richieste di lavoro in posizioni alte?

«Anche qui ci siamo accorti che molto è cambiato. Se i padri erano persone che dedicavano la vita al lavoro, che non erano quasi mani in famiglia, oggi non è più così. I giovani hanno visto i loro padri a fine carriera, spesso disillusi, se non espulsi a forza dal mercato del lavoro, gente prepensionata in fretta e furia o



licenziata. Forte nei giovani è il lessico della felicità, come lo chiamiamo noi, che è molto sentito proprio nelle nuove generazioni, che tendono a escludere aziende totalizzanti. E sono invece molto attenti ai temi della sostenibilità e a come l'impresa opera sul territorio che la circonda, se con attenzione o con menefreghismo. Naturalmente considerano lo smart working un plus, anche perché oggi la tecnologia lo rende possibile».

E le aziende come vedono le nuove leve?

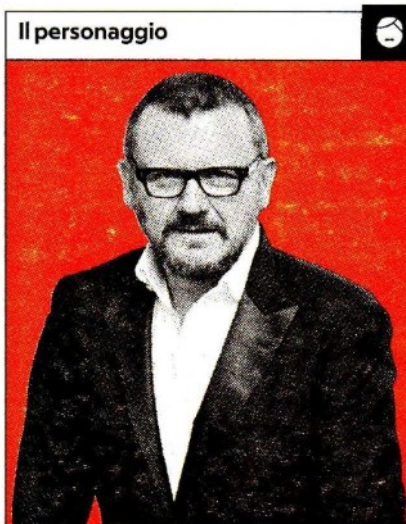
«Le imprese oggi hanno voglia di rischiare con loro perché le nuove leve hanno competenze che spesso non trovano nei più anziani e poi, c'è da dirlo, costano meno, almeno all'inizio. C'è un'apertura alle nuove generazioni anche perché le imprese vogliono spezzare o comunque mitigare la gerontocrazia, che è stata una caratteristica delle vecchie realtà aziendali».

Quali sono oggi le figure più difficili da trovare sul mercato?

«I social media manager sono richiestissimi, ma diciamo tutti quelli che hanno le caratteristiche che abbiamo elencato. Ma sui social media manager bisogna stare attenti. Oggi, come dicevo prima, è una figura diventata essenziale in un mercato dove la rivoluzione digitale è in espansione. Ma domani? Credo che prima o poi ci sarà una frenata. Tra dieci anni magari ci ritroveremo in un mercato diverso. E forse quella che oggi appare come una spinta propulsiva si sarà esaurita».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il personaggio



Roberto D'Incau, coach e ad di Lang&Partner, società di cacciatori di teste. Sta per pubblicare il suo nuovo libro: "Lessico della felicità"



SHUTTERSTOCK / PRESSMASTER

Focus

Tecnologia

La tendenza

Televisione a misura di piattaforma anche l'Italia diventa terra di caccia

ANDREA FROLLÀ, ROMA

La discesa in campo dei colossi dello streaming video prosegue senza sosta e minaccia pure le pay tv. Il consumatore chiede chiarezza e semplicità nella scelta dei canali

La cavalcata trionfale dello streaming video prosegue senza accenno di sosta in tutto il mondo e, stando alle previsioni di osservatori, esperti e addetti ai lavori, le dimensioni di questo trionfo non faranno che aumentare nei prossimi anni. Del resto, tra la discesa in campo dei colossi, il contributo innovativo di altri player, il boom inarrestabile degli smartphone, la scossa abitudinaria dei Millennials, il prossimo avvento del 5G e il letargo degli operatori tradizionali, giusto per citare i trend più determinanti ed evidenti, la strada sembra tracciata in modo irreversibile. E a determinare vincitori e vinti sarà, domani ancor più di oggi, la capacità di offrire la migliore esperienza possibile (senza rinunciare alla qualità dei contenuti) ai veri padroni del mercato digitale.

Stiamo parlando naturalmente degli utenti online, che ormai pretendono di decidere in totale autonomia come, dove, quando e perché fruire di un contenuto video di intrattenimento e non solo. C'è chi rivede l'edizione delle 13 del proprio telegiornale preferito nella pausa caffè pomeridiana, chi si gode la serie televisiva del momento tra un viaggio in treno e l'altro e chi sfrutta il tragitto mattutino in metro per rivedere il finale del pro-

gramma perso la sera prima. È un trend che all'inizio sembrava un appannaggio esclusivo delle nuove generazioni, dai famosi Millennials in poi, e che invece sta toccando a macchia d'olio anche gli utenti meno giovani. Il merito è quasi esclusivamente della possibilità di accedere a contenuti originali, innovativi e di qualità sempre, ovunque e comunque con una semplicità di utilizzo invidiabile. Un'esperienza che gli utenti sono ben disposti a pagare, come dimostra la rapida ascesa degli Over-the-top (cioè Netflix&Co.) nel mercato dei media.

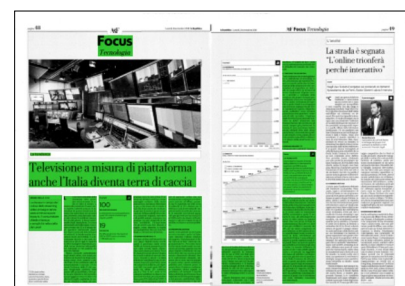
L'ELDORADO ONLINE DELLA TV

Per farsi un'idea dell'intensità con cui i player digitali stanno scardinando il panorama (dalla stessa Netflix ad Amazon passando per le new entry recenti Apple, Disney, Hbo e altri player più o meno "locali"), basta incrociare alcune fotografie recenti scattate al mercato televisivo. Secondo i calcoli e le stime di Boston Consulting Group, la televisione muoverà quest'anno quasi 100 miliardi di dollari in più rispetto al 2015, toccando quota 500 miliardi tra offline (TV pubblica, pay-tv e "free to air", ossia la trasmissione satellitare in chiaro) e online (Over-the-top), per poi sfondare quota 570 miliardi nel 2022. A guidare questa galoppata sarà proprio il segmento online che nei prossimi anni continuerà a erodere quote mercato all'offline, passando dal 7% registrato nel 2015 (circa 28 miliardi) al 23% stimato per il 2022 (poco più di 130 miliardi). Impietoso anche il confronto in termini di aumenti percentuali annui: +19% per gli Over-the-top tra il 2017 e il 2022 contro un misero +1,9% della pay-tv e gli zero virgola in più di satellite in chiaro e servizio pubblico.

LO STREAMING NEL BELPAESE

Questo trend globale sta trovando un certo riscontro anche in Italia, come dimostra l'ultima edizione del rapporto "Entertainment & Media Outlook in Italy" elaborato dagli analisti di Pwc. Nel nostro Paese la televisione tradizionale sta resistendo all'entrata a gamba tesa dei player digitali e il fatturato del segmento Over-the-top non ha ancora assunto dimensioni rilevanti. Senza le contromisure adeguate, ammesso che ci siano ancora margini in questo senso, questa resistenza potrebbe però esaurire presto le proprie forze. O almeno così lasciano intendere alcuni segnali: se prendiamo ad esempio il mondo della pubblicità, la televisione ha sì registrato nel 2018 la quota maggiore del mercato pubblicitario italiano dell'intrattenimento e dei media (circa 3,2 miliardi di euro di ricavi), ma quest'anno sarà verosimilmente superata da Internet, che da qui al 2023 non farà altro che correre complice anche l'avvento del 5G. E a virare sempre più verso l'online non sarà solo la pubblicità: emblematico è il tandem vendita-noleggio di Dvd e Blu-Ray, stimato in calo del 13% annuo nel prossimo quinquennio e già superato dallo streaming video lo scorso anno.

Questo fenomeno non si spiega comunque solamente con i dati quantitativi. Come accennato in apertura, c'è infatti da fare i conti con la trasformazione profonda del-



le abitudini di consumo dei contenuti.

IL "FANTASMA" DELLA PIRATERIA

Tra le tendenze che avvantaggeranno le piattaforme di streaming video, sottolineano gli esperti di Pwc, spicca in modo particolare la diminuzione della propensione dei consumatori ad acquistare un ventaglio di canali offerti da fornitori di servizi tradizionali (digitale terrestre o satellite) a vantaggio della creazione del proprio bouquet personalizzato attraverso l'acquisto di servizi online. Attenzione però perché a questo trend si accompagna una rischiosa esigenza che gli stessi consumatori vogliono disperatamente soddisfare: avere un'unica piattaforma dove guardare i contenuti di tutti i provider. L'ingresso degli Over-the-top nel mercato televisivo ha infatti alimentato una frammentazione dei servizi che gli utenti, sempre più pretenziosi in termini di user experience (anche perché abituati bene dalle stesse piattaforme), non sembrano gradire più di tanto. E che a danno di tutti sta avendo come effetto collaterale

il rilancio della pirateria dei contenuti.

IL SORPASSO SULLA PAY-TV

L'avanzata dei cosiddetti "new media" nell'ecosistema televisivo italiano è certificata anche dai numeri dell'ultimo Osservatorio Internet Media della School of management del Politecnico di Milano. In un mercato italiano dei media che ha chiuso lo scorso anno in contrazione dell'8%, arretrando a quota 7,1 miliardi di euro, gli abbonamenti ai servizi di video online on demand hanno dato una prova di forza in controtendenza: tra il 2017 e il 2018 il loro giro d'affari è cresciuto del 46%, per un valore complessivo di poco inferiore ai 180 milioni di euro. La performance anno su anno rilevata in Italia, sottolineano gli esperti del Polimi, è stata inferiore rispetto a quella registrata negli altri grandi Paesi europei ma questo gap potrebbe accorciarsi negli anni a venire. La recente diffusione di questi servizi è stata infatti significativa e il mercato ha raggiunto una massa di pubblico così importante che, già nel corso di quest'an-

no, in Italia il numero di sottoscrizioni a questi pacchetti potrebbe superare quello degli abbonamenti alla pay-tv. E tra banda ultra-larga e 5G, prevede il 17° rapporto di ITMedia Consulting, i contenuti, i dispositivi e le piattaforme si moltiplicheranno a tal punto che la televisione così come l'abbiamo conosciuta non esisterà più.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Focus

LA PUBBLICITÀ

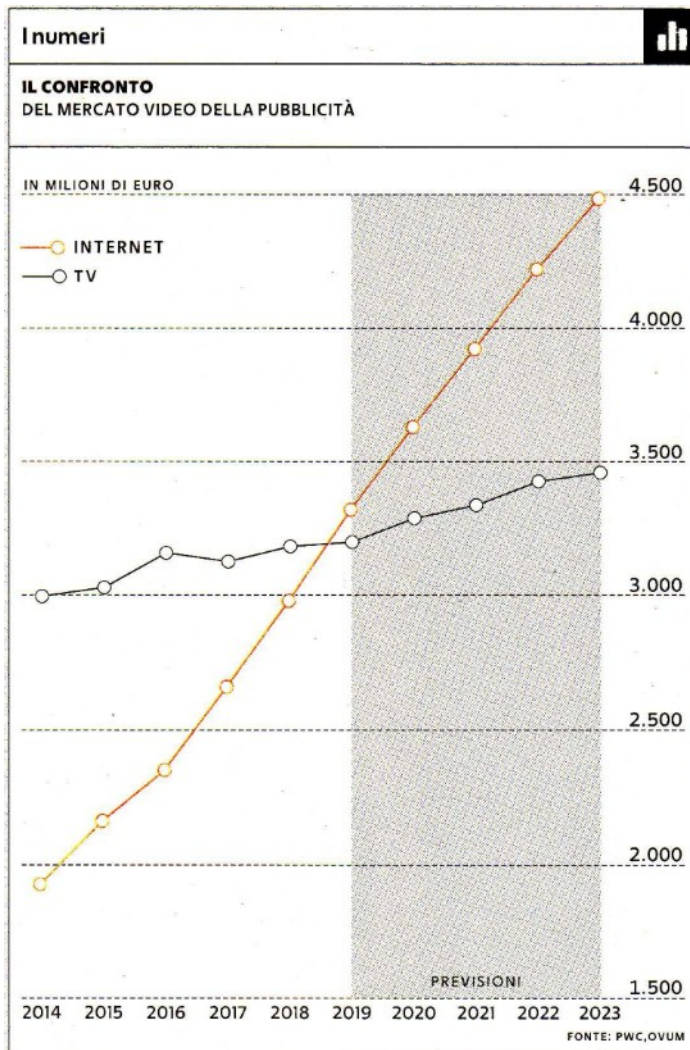
Se prendiamo in esame il mondo della pubblicità, la televisione ha registrato nel 2018 la quota maggiore del mercato pubblicitario italiano dell'intrattenimento e dei media (circa 3,2 miliardi di euro di ricavi), ma quest'anno sarà verosimilmente superata da Internet, che da qui al 2023 non farà altro che correre complice anche l'avvento del 5G. E a virare sempre più verso l'online non sarà solo la pubblicità ma anche il comparto dei contenuti

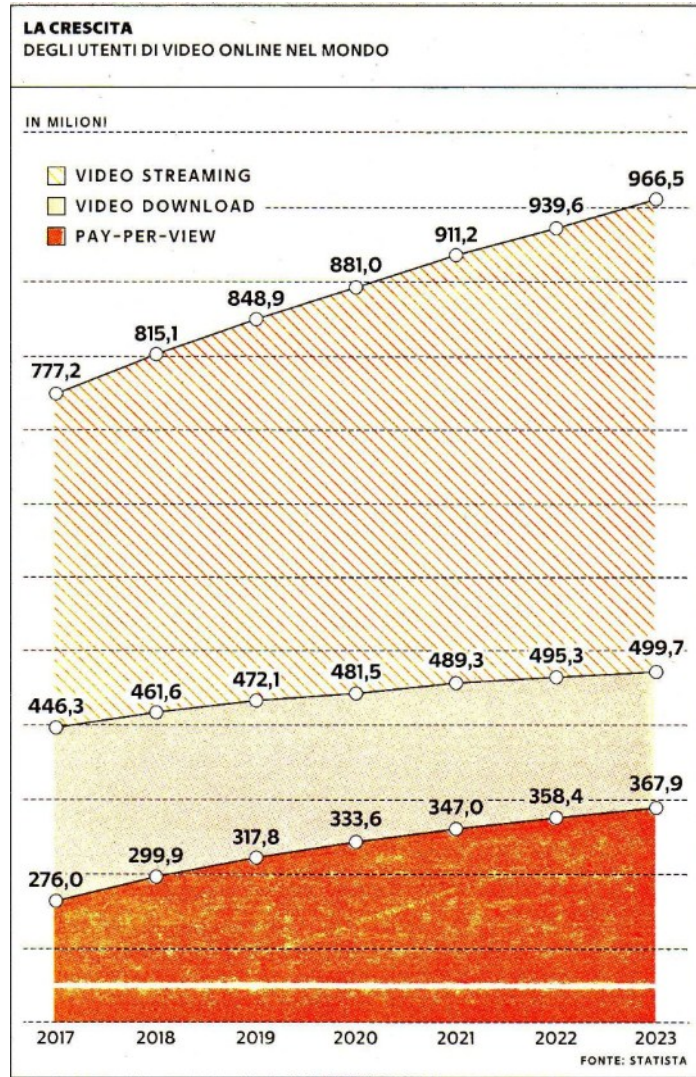
Inumeri

100
MILIARDI DI DOLLARI
La televisione muoverà quest'anno quasi 100 miliardi di dollari in più rispetto al 2015

19
PER CENTO
Più 19% per gli Over-the-top tra il 2017 e il 2022 contro un misero +1,9% della pay-tv

8
PER CENTO
Il mercato italiano dei media ha chiuso lo scorso anno in contrazione dell'8%





EFFETTO STREAMING LIBERTÀ DI GIGA

Vodafone lancia l'offerta con traffico dati illimitato: «Ribaltiamo il paradigma del settore. Grazie alla rete 5G»

di **Maria Elena Zanini**

Silenziosa e naturale. La rivoluzione della comunicazione ha seguito queste due direttive nel corso degli ultimi anni, «In particolare degli ultimi anni — precisa Andrea Rossini, direttore divisione Consumer di Vodafone Italia —. Tra il '90 e il 2010 abbiamo assistito alla rivoluzione della telefonia mobile e negli ultimi cinque anni sono arrivati gli smartphone a trasformare completamente la comunicazione. È stato un cambiamento tecnologico e culturale al contempo. Una rivoluzione silenziosa che sta cambiando il modo di vivere delle persone». Snodo fondamentale è stato il naturale passaggio dal fisso al mobile che ha portato di conseguenza un diverso utilizzo del tempo speso da parte dell'utente nell'uso di dispositivi e device. Un cambiamento che ha portato all'esplosione del consumo di dati.

Svolta

È partendo da queste premesse che Vodafone ha deciso di orientare la sua offerta sull'utilizzo di dati illimitati. «Abbiamo pensato che fosse necessario cambiare paradigma. Avevamo già introdotto un'offerta di fascia alta con dati illimitati e abbiamo

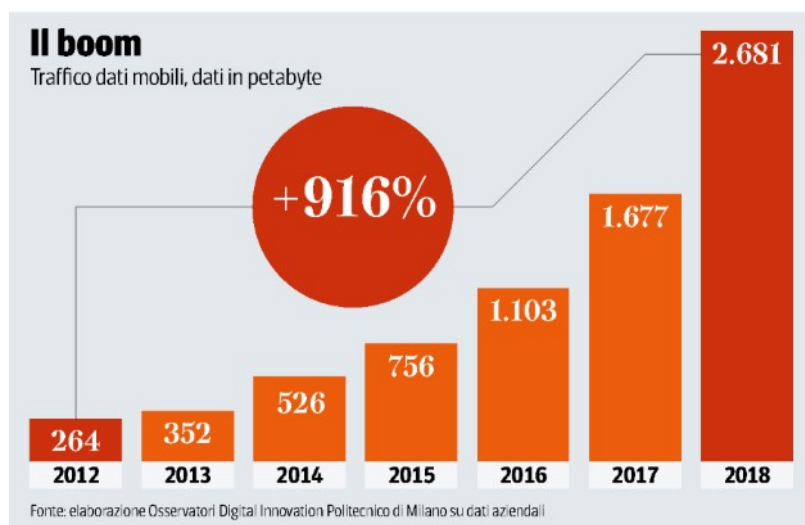
visto una trasformazione nelle abitudini di consumo», spiega Rossini. I clienti potranno insomma dimenticarsi dei Giga. Saranno liberi di utilizzare la propria connessione in ogni momento senza preoccuparsi di terminare il pacchetto o di cercare una connessione WiFi. «Ovviamente è stato necessario un grande lavoro e grandi investimenti su rete e infrastrutture — precisa Rossini —. Oltre ai 2,4 miliardi investiti da Vodafone per assicurarsi le frequenze 5G, adeguare la rete e farne una costante manutenzione, impiega diverse centinaia di milioni euro ogni anno». Al momento la rete 4.5G di Vodafone è disponibile in 227 città, di cui 28 a 1 Gigabit al secondo. La copertura della rete 4G raggiunge il 98,3% della popolazione in 7.399 comuni, di cui 3289 in 4G+. A giugno Vodafone ha annunciato, prima in Italia, il lancio del 5G su rete commerciale nelle prime 5 città: Milano e 28 comuni dell'area metropolitana, Roma, Torino, Bologna e Napoli, a cui seguiranno le prime 100 città italiane e principali località turistiche entro il 2021.

L'offerta si sviluppa su tre differenti segmenti divisi per fasce di prezzo, dai 26,99 ai euro ai 34,99. La differenziazione è basata sull'esperienza di navigazione e dai contenuti associati alle singole offerte. «Abbiamo scelto di privilegiare la fidelizzazione del

cliente Vodafone, con offerte pensate ad hoc per chi è già nostro cliente», racconta il manager che sottolinea come le prime reazioni siano decisamente incoraggianti. Non solo in termini di «libertà» nell'utilizzo dei device, ma anche per le possibilità che l'uso illimitato della rete può offrire.

«Oggi in media una famiglia consuma circa 200 Giga al mese. Una cifra impensabile solo qualche anno fa. L'elemento più visibile di questa trasformazione sono stati i device. La parte abilitante sono i contenuti, con l'arrivo sul mercato italiano di protagonisti come Netflix, Amazon, gli over the top in generale. Meno visibile ma altrettanto importante è il ruolo delle infrastrutture di rete e della fornitura del servizio, che viene rivoluzionato dall'inserimento di nuovi paradigmi di offerta — riassume Rossini —. L'utilizzo dei dati da parte dei nostri clienti cresce del 60% anno su anno) e ci aspettiamo che questa crescita continui ad accelerare. Nei prossimi tre anni dovrebbe triplicare». Ed è questo trend, più che l'arrivo di nuovi competitor sul mercato, ad aver spinto Vodafone verso la nuova offerta. «Hanno puntato su offerte con prezzi più bassi. Noi puntiamo sulla qualità del servizio. C'è spazio per tutti», conclude Rossini.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il manager

Andrea Rossini, direttore Business unit consumer di Vodafone Italia. È nel gruppo dal 1999



IL PARERE DEI MAGISTRATI

Nessun robot potrà mai sostituirsi a un giudice

Un mix di curiosità e prudenza. Questo il *sentiment* nei confronti della innovazione tecnologica che si spinge fin dentro le aule dei tribunali. «Se per giurimetria si intende non già l'uso dell'informatica nelle logiche giuridiche delle decisioni (l'elaboratore elettronico come tendenzialmente sostitutivo del giudice in quanto prevede e codifica la logica interna della decisione del caso concreto) bensì l'uso degli strumenti informatici nell'attività dell'avvocato e del giudice – questione rispetto alla quale credo che l'esperienza italiana abbia un certo rilievo (ad es. il processo telematico in uso nel settore civile) – non vi è dubbio che ormai questi strumenti abbiano assunto un ruolo centrale nell'attività sia del giudice che dell'avvocato, tanto da essere ormai strumenti imprescindibili nel settore della giustizia» spiega **Claudio Marangoni** presidente della Sezione XIV Impresa A del Tribunale di Milano.

«L'attività dell'avvocato è stata profondamente cambiata dal progressivo sviluppo dell'informatica giuridica», aggiunge Marangoni, «consentendogli la possibilità di costanti e rapidi aggiornamenti su tutte le tematiche giuridicamente rilevanti. Se è possibile evidenziare qualche inconveniente o inadeguatezza nell'applicazione degli strumenti informatici, la mia esperienza di giudice sembra mostrare che alla ormai corrente utilizzazione di tutti gli strumenti informatici non corrisponda però anche un adeguamento dell'impostazione del-

le difese delle parti da parte degli avvocati allo strumento telematico. A mio giudizio non si è ancora giunti a considerare che il fatto stesso che un testo sia utilizzato in forma telematica non significa che l'estensore di esso ponga

in essere una mera digitalizzazione di un testo scritto in un file, ma che tale digitalizzazione imponga invece anche un diverso modo di comporre il testo e di adattare anche il ragionamento giuridico in maniera più sintetica ed efficace. Si deve giungere a pensare il testo secondo modalità differenti da quelle normalmente utilizzate per i testi cartacei», conclude.

Per **Luciano Panzani**, presidente della Corte di appello di Roma, «dobbiamo chiederci se l'applicazione di algoritmi alla funzione giudiziaria, sia sul versante del giudice che dell'avvocato, possa incidere sulle regole del giusto processo. La risposta, a mio avviso, è la medesima che l'uomo ha registrato di fronte agli sviluppi della tecnologia e della scienza. Vi sono usi corretti delle nuove conoscenze ed usi che violano principi fondamentali. L'applicazione prudente delle nuove scienze può portare ad una giustizia più efficiente e ad un sistema giudiziario più prevedibile e dunque a maggiori garanzie. I rischi nel caso non si faccia applicazione di prudenza e progressività sono evidenti. La prestazione dell'avvocato migliora, alla pari di quella del giudice, perché

parte da una base di conoscenza comune più approfondita ed uniforme. Per fare un esempio banale, se il sistema offre la quantificazione del danno risarcibile partendo dalle tabelle elaborate dalla giurisprudenza del Tribunale di Milano, considerate come un benchmark affidabile, avremo un criterio unitario ed uniforme per tutta Italia e sarà più facile raggiungere un accordo tra il danneggiato o meglio il suo avvocato e le compagnie di assicurazione. Il risultato dunque è utile per tutti i soggetti del processo, parti giudice e avvocati».

—© Riproduzione riservata—



Claudio Marangoni



Luciano Panzani



L'INCHIESTA

WIKIPEDIA

L'enciclopedia del mondo è già vecchia

LA CRISI DELL'ENCICLOPEDIA ONLINE

Wikipedia vittima del suo successo: «Siamo come le riserve indiane»

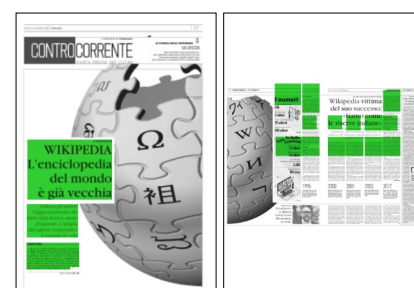
*Calano gli autori
l'aggiornamento dei
testi è più lento e meno
frequente. L'utopia
del sapere cooperativo
è entrata in crisi*

di Angelo Allegri

«**M**ai così tanti dovettero così tanto a così pochi». Churchill lo diceva dei piloti della Raf impegnati a difendere il loro Paese durante la battaglia

d'Inghilterra. Con tutte le avvertenze e le differenze del caso verrebbe da ripeterlo anche per i wikipediani che tengono in piedi l'enciclopedia della Rete. Solo in Italia le pagine sfogliate durante il mese di ottobre su quello che è il quinto sito più popolare della penisola, hanno superato quota 620 milioni, 20 milioni al giorno. Non c'è

istante in cui un dubbio, una domanda, una curiosità non si tradu-



cano nella consultazione di una provvidenziale voce di Wikipedia.

L'altra faccia della medaglia sono gli editor, come si dice in inglese, gli «utenti», secondo l'espressione usata in italiano: i volontari che scrivono, contribuendo ad alimentare e aggiornare il corpiccione dell'enciclopedia. Secondo i dati dichiarati, quelli attivi, che effettuano almeno cinque interventi al mese, sono da noi non più di 2.300. Spetta a loro esibirsi su ogni ramo dello scibile umano, per fare manutenzione e possibilmente far crescere le voci, sono più di un milione e mezzo, dell'edizione italiana.

Dopo i picchi di una decina d'anni fa, quando avevano superato quota 3mila, il numero dei volontari tricolori è stagnante da tempo. E all'estero va anche peggio: fonti indipendenti parlano di un calo continuo in corso da anni. Un'analisi precisa è difficile perché il numero degli utenti attivi, quelli che si danno da fare, non figura, e forse vuol dire qualcosa, tra le molte statistiche diffuse da Wikipedia. «Siamo diventando un po' una riserva indiana», scherza Maurizio Codogno, portavoce di Wikimedia, l'associazione, filiazione della fondazione americana, che cura l'infrastruttura tecnica dell'enciclopedia online.

IL SUCCESSO

Non è solo questione di cifre. O meglio, le cifre sono importanti, ma sembrano riflettere qualche cosa di più profondo: la crisi di un modello che rischia di rimanere vittima del proprio successo. In discussione è il principio stesso da cui tutto è partito. Wikipedia nasce nel 2001, e nasce per sbaglio. Il progetto di Jimmy Wales, il fondatore, è quello di mettere online un'enciclopedia gratuita, Nupedia, scritta da esperti, secondo un modello tradizionale. Ma questi ultimi non rispondono all'appello, i tempi si allungano. Wales nel frattempo ha raccolto una piccola comunità di appassionati all'idea illuministica della diffusione del sapere via web. «Cominciamo a scrivere noi», dice. E il successo arriva subito.

Di profitto non si parla, l'idea di fondo è quella della conoscenza cooperativa, dell'intelligenza collettiva che supera quella individuale. Le voci dell'enciclopedia vengono migliorate attraverso il dibattito e il confronto. Gli autori non appaiono: nascosti da un nickname, un soprannome, danno il loro oscuro ma importante contributo, accontentandosi

della soddisfazione di partecipare a un progetto. È l'utopia della prima fase di Internet. Solo che poi la Rete prende un'altra strada: nel 2004 nasce Facebook, nel 2006 Twitter, nel 2010 Instagram. Dall'anonima e umile partecipazione all'intelligenza di gruppo, si passa all'esibizione dell'ego. Sulla Rete si fa di tutto per un «like», ha scritto qualcuno, mentre chi collabora a Wikipedia al massimo può beccarsi le critiche di chi mette in discussione questa o quella voce.

L'enciclopedia diventa un po' alla volta parte delle abitudini quotidiane dei frequentatori del web, ma allo stesso tempo resta una comunità quasi del tutto maschile: la percentuale di autori donne va dal 10% stimata da fonti indipendenti al 15% dichiarato da Wikimedia. Il numero degli editor inizia a calare, qualche cosa di analogo si può dire delle voci: non aumentano più, molte vengono aggiornate di rado e con ritardo. È la dinamica normale di chi è cresciuto molto, spiega il portavoce Codogno: «Certo, il numero di utenti attivi si è ridotto rispetto al boom, ma è anche vero che Wikipedia non può crescere all'infinito: non può diventare una mappa grande come il territorio che riproduce, come raccontava Lewis Carroll un secolo prima di Borges. Detto altrimenti: gli utenti che aggiungono materiale sono di meno perché c'è meno da aggiungere».

Poi c'è il problema della tecnologia: «È vero, oggi sul web ognuno è l'agenzia pubblicitaria di se stesso, lo spirito dei tempi sembra lontano dall'approccio collaborativo dei primi anni 2000», spiega Frieda Briochi, per 13 anni e fino al 2016 presidente di Wikimedia Italia. «Ma non è solo questo a tenere lontane le persone. L'interfaccia è ferma a 14/15 anni fa, le logiche di funzionamento pure. Un sistema di notifiche è stato introdotto con molti limiti e solo in tempi recenti».

Tutti temi importanti, ma oscurati dalla madre di tutte le accuse che pesano su Wikipedia: l'aver contribuito ad alimentare in maniera decisiva quell'ondata di incompetenza che sembra segnare l'era digitale. «Che mi importa della tua laurea, l'ho letto su Wikipedia e quindi ne so quanto te», è la sintesi che pare caratterizzare molti dibattiti. E a livello politico il clima ha finito per essere sintetizzato dal mantra grillino «uno vale uno». Da cui però Codogno sembra prendere le distanze: «Filosoficamente parlando, uno vale

uno può significare che la decisione della maggioranza è la verità. Per noi non è così, al contrario: ci sono fonti affidabili e meno affidabili. Che vanno valutate e su cui ci sforziamo di raggiungere un consenso diffuso».

Per raggiungere l'obiettivo Wikipedia ha una struttura basata fondamentalmente su due livelli: gli editor o utenti che possono contribuire a scrivere o modificare una voce, e gli amministratori. Questi ultimi, in Italia un centinaio, sono eletti dalla comunità sulla base del loro impegno (voci create o modificate, partecipazione alle discussioni), e confermati ogni anno. Rispetto ai soldati semplici hanno qualche potere in della cosiddetta attività di «patrolling», la sorveglianza contro gli atti di vandalismo digitale (che peraltro può essere svolta anche dai semplici utenti) e possono «proteggere» le pagine: nei casi più controversi e in cui si registrano interventi considerati inaccettabili, hanno la facoltà di congelare la situazione impedendo ogni ulteriore intrusione ed eventualmente «bloccando» l'autore malintenzionato. Il dibattito e il confronto si svolgono su pagine o portali tematici, forum dove talvolta le discussioni assumono toni infuocati.

BATTAGLIE DIGITALI

Parallelamente alla struttura di Wikipedia, c'è quella di Wikimedia, l'associazione (ha circa 400 aderenti) che «promuove la produzione, la raccolta e la diffusione di contenuti liberi», ossia non protetti da vincoli all'utilizzo anche commerciale, e che sostiene anche tecnicamente l'enciclopedia.

L'associazione non è tecnicamente responsabile dei contenuti di Wikipedia. Ma le polemiche sono frequenti e di tutti i tipi. Ci sono i «buontemponi» digitali, come quelli che solo qualche settimana fa hanno modificato la voce su Omegna, scrivendo che la cittadina sul lago d'Orta era un «comune di stupratori» (in un paio d'ore la situazione è tornata normale). E poi ci sono casi più seri, quelli in cui correggere una voce equivale al tentativo di riscrivere la storia. A livello internazionale per esempio ha fatto rumore la recente denuncia del quotidiano israeliano *Haaretz*, secondo cui le pagine dedicate all'Olocausto venivano regolarmente modificate da autori vicini all'estrema destra polacca, nel tentativo di minimizzare la partecipazione di Varsavia al genocidio ebraico.

Wikipedia, come la realtà che si sforza di spiegare, è un mondo pieno di insidie. Ma forse non a sufficienza per giustificare quanto deciso in Russia. Mosca ha avviato da tempo un progetto per separare l'Internet russa da quello del resto del mondo. E nel piano, affidato alla cosiddetta Roskomnadzor, l'autorità per il controllo di Comunicazioni e Mass Media, c'è anche la creazione della prima enciclopedia digitale alternativa a Wikipedia: il portale, controllato dal governo e realizzato in collaborazione con la «Grande Enciclopedia Russa», costerà 30 milioni di dollari, sarà pronto nel 2022.

1996

Jimmy Wales (laurea in finanza, ex agente di cambio alla Borsa di Chicago) fonda, con due soci, Bomis, portale di foto e video per adulti che chiuderà dopo qualche anno

2000

Wales lancia Nupedia, un'enciclopedia online gratuita. Nel progetto originale dovrà essere scritta da esperti e sono previste complesse procedure di controllo per la verifica dei testi

2001

Nupedia non decolla e vede la luce Wikipedia, in origine nata per fornire testi «dal basso», elaborati cioè da una comunità di appassionati, alla sorella maggiore (che chiuderà nel 2003)

2003

Viene creata Wikimedia, fondazione senza scopo di lucro con sede a San Francisco, a cui viene trasferita la titolarità di Wikipedia

2017

Wales fonda Wikitribune, social che si propone di combattere il fenomeno delle «fake news», attraverso una formula di giornalismo collaborativo in cui gli articoli sono scritti dagli appartenenti alla comunità.

JIMMY WALES

**Il fondatore
ci riprova
con le news
Ma nessuno
ci crede**



Il fondatore Jimmy «Jimbo» Wales ci riprova: la sua ultima creatura si chiama Wikitribune, un social basato sulla condivisione di articoli di qualità. Lanciato nel 2017 il progetto non sembra essere ancora decollato, ma l'ideatore insiste: «L'informazione del futuro passerà da social come il mio Wikitribune, senza paywall né pubblicità, sostenuti solo dalla comunità», ha dichiarato in una recente intervista al *Sole24Ore*.

Classe 1966, americano cresciuto in Alabama, finanziere appassionato di tecnologia, Wales è oggi presi-

dente emerito della Fondazione Wikimedia, a cui ha donato la proprietà di Wikipedia. «La donazione è stata la cosa più stupida che ho fatto e anche quella più intelligente», ha detto. Stupida, ha spiegato, perché ha comportato la rinuncia a un bene il cui valore prudenziale è stato stimato intorno a tre miliardi. Intelligente perché il carattere non profit del progetto ne ha garantito il successo. Da rilevare che nonostante tutto, il patrimonio di Wales non è proprio trascurabile e viene valutato intorno al miliardo di dollari.

Per quanto riguarda la fondazione di Wikipedia Wales è stato coinvolto in una controversia proprio con la sua creatura. Il miliardario si considera l'unico fondatore dell'enciclopedia online: fu lui a fornire i capitali iniziali e ad assumere come collaboratore Larry Sanger (che oggi non si occupa più di Wiki e che tra l'altro, è diventato uno dei più accaniti critici di ogni tipo di social). Visto che però Sanger ha elaborato buona parte del progetto e che almeno in una fase iniziale, i due, in articoli e interviste, si presentavano come

co-fondatori, Wikimedia ha deciso di fare lo stesso. La voce scritta in proposito da Wales è stata modificata e l'interessato ha anche dovuto scusarsi per essersi occupato personalmente della propria biografia, politica che le linee guida di Wiki cercano di scoraggiare.

Quanto a Wikitribune a seppellire di recente l'iniziativa è stata la rivista *Wired*: «Wales, appassionato di stampa, da tempo nel board del *Guardian*, voleva salvare il giornalismo. Purtroppo non ci è riuscito».

AA

I numeri

Le lingue di pubblicazione

296

Gli autori (editor)

2 milioni

Pagine visualizzate al mese

20 miliardi

Visitatori unici mensili

450 milioni



In Italia

Il numero delle voci

1,5 milioni

Gli utenti registrati

1,8 milioni

Gli autori attivi

(almeno 5 modifiche al mese)

2.300

Gli amministratori

100 circa



È la principale fonte di sapere per miliardi di persone. Ma mancano le vocazioni: in Italia 2.300 volontari (quasi tutti uomini) gestiscono 1,5 milioni di voci

L'EGO - HUB

Le canzoni sono tratte dai film e dai cartoni animati più popolari Spotify lancia Kids, la app con la musica per i bambini

La nuova frontiera dello streaming musicale? I Bambini. Spotify punta sui giovanissimi e ha lanciato l'app Kids, a pagamento: separata dalla piattaforma per adulti e senza pubblicità è rivolta ai bambini sopra i tre anni e alle loro famiglie. La playlist è composta da canzoni prese da show, film e cartoni più popolari tra i bambini come quelli trasmessi da Disney, Nickelodeon, Discovery Kids, Universal Pictures e BookBeat.

«Spotify Kids è nata per creare un parco giochi sonoro solo per bambini, un luogo divertente dove possono esplorare la loro musica e le storie preferite», ha spiegato Alex Norstrom, direttore delle strategie commerciali della piattaforma. Il contenuto, spiega la società, è inserito a mano da redattori e l'interfaccia è diversa dalla versione per adulti, con navigazione più semplice e testo ridimensionato. Ogni bambino può anche selezionare un avatar e un colore per personalizzare la propria esperienza. Il servizio è disponibile al momento in Irlanda e per le famiglie che hanno l'abbonamento Premium Family ma si espanderà ad altri paesi. Le persone che usano Spotify, inclusi coloro che lo fanno gratuitamente, sono in totale 248 milioni.



▲ **Il lancio**
Alex Norstrom,
direttore delle
strategie
commerciali
di Netflix



Alcuni investitori americani temono problemi per la concentrazione
Preoccupazioni sull'andamento in Borsa: "Servono risultati tangibili"

I dubbi dei fondi Usa sulla rete unica "Tim-Open Fiber a rischio antitrust"

**L'ad di Telecom
Gubitosi entro l'anno
sceglierà il partner
per l'operazione**

RETROSCENA

FRANCESCO SEMPRINI
NEW YORK

I fondi nordamericani esprimono riserve sull'operazione tra Tim e Open Fiber sulla rete unica. Lo riferiscono fonti vicine alla vicenda secondo cui l'operazione sarebbe «caratterizzata da problemi che la rendono complicata». Il primo scoglio è relativo all'antitrust. «Se Tim compra Open Fiber – affermano – rischia di assumere una posizione dominante». Da Bruxelles arriva il «no comment» della Commissione in merito all'operazione, sebbene sia emerso che l'orientamento dell'authority sia di contrarietà alla concentrazione, visto che da sempre a livello europeo si promuove la concorrenza infrastrutturale.

C'è poi «un problema di prezzo, cioè la valutazione che Tim fa di Open Fiber». Le stime prudenti, di Tim, parlano di un valore attorno ai 3 miliardi di euro, sebbene uno studio di Mediobanca, redatto per conto di Enel, porti il valore a 8 miliardi di euro (2 di sinergie). Nei mesi scorsi si è più volte detto che

Tim era vicina all'acquisizione di Open Fiber, nell'ambito di un'operazione che porterebbe alla creazione di un'unica rete in fibra. In un primo tempo s'era ipotizzato che l'azienda guidata da Luigi Gubitosi avrebbe acquisito il 100% di Open Fiber, pagando il 50% di Enel in contanti e l'altro 50%, di proprietà di Cassa Depositi e Prestiti, in azioni, segnando così la salita del braccio finanziario del Tesoro nell'ex monopolista di cui ha già il 9,89%. Tim, interpellata da La Stampa, non ha commentato le indiscrezioni.

Nelle settimane passate, gli advisor della società avrebbero proposto a una quindicina di fondi infrastrutturali l'opportunità di partecipare all'operazione. Due le strade possibili. La prima vedrebbe un fondo comprare la quota di Enel dentro Open Fiber. La seconda è quella secondo cui sempre un fondo rilevarebbe tutta Open Fiber, per conferire una parte della stessa a Telecom Italia a fronte di una crescita di Cdp nell'azionariato di Open Fiber. Uno schema, questo, che ridurrebbe il rischio di problemi regolatori che potrebbero invece esserci con una «integrazione verticale» sotto il cappello di Tim di rete e servizi. Non è chiaro se Tim conferirebbe tutta la sua rete (rame incluso) o solo Flash Fiber, la socie-

tà di Tim dedicata alla fibra ottica e di cui Fastweb ha il 20%. Da Tim non sono state rilasciate dichiarazioni sulla struttura azionaria o commerciale che potrebbe avere questo agglomerato di rete unica. L'ad Luigi Gubitosi di recente ha confermato che è «in corso la selezione» di uno più fondi infrastrutturali «per la partecipazione all'acquisizione combinata di Open Fiber». La scelta, ha detto, avverrà entro fine anno.

Resta l'incognita su cosa farà Enel. L'ad Francesco Starace attende le mosse di Tim e cerca una remunerazione adeguata: «Abbiamo sempre detto che siamo contrari a operazioni incomprensibili dal punto di vista societario», ha detto il numero uno di Enel il quale in merito al prezzo dell'operazione ha sottolineato che «di cifre non si parla, non si è mai parlato».

In tutto questo, i fondi soci di Tim si aspettano a breve «risultati tangibili in termini di valore dell'azione ancorata da tempo ai valori attuali», ovvero i 54 centesimi attorno a cui si trovava già un anno fa. Ed è questo un ultimo elemento di riflessione dei fondi Usa, oltre alla rilevanza «politica» della manovra sulla rete perché, forse, potrebbe essere proprio il governo italiano in grado di dare un «imprinting» all'operazione, «avendone di fatto in mano gli strumenti». —

© BY NC ND DALCUNI DIRITTI RISERVATI





**CDP, PARLA L'AD PALERMO
ILVA, ALITALIA E TIM?
AMMINISTRIAMO
IL RISPARMIO
DI 27 MILIONI
DI ITALIANI
A SUPPORTO
DI IMPRESE
E TERRITORIO**

di **Carlo Cinelli, Daniela Polizzi,
Alessandra Puato e Stefano Caselli**
6, 8, 12

FABRIZIO PALERMO

**«LA MISSIONE?
INFRASTRUTTURE
E TERRITORIO»**

**Ilva: la disponibilità di acciaio è strategica
Tim: più sviluppo con la Rete unica. Sia in
Borsa entro giugno 2020. L'amministratore
delegato di Cdp a tutto campo**

di **Daniela Polizzi**

«**S**i parla spesso di Cdp solo per le operazioni straordinarie ma con questo piano industriale, presentato undici mesi fa, rimettiamo al centro i territori, la capacità di Cdp di fare sistema per lo sviluppo sostenibile dell'Italia ed il 2019 è un anno record sia per i risultati raggiunti sia per la rilevanza delle iniziative e dei progetti lanciati». Da luglio 2018 Fabrizio Palermo è l'ammini-

stratore delegato di Cassa depositi e prestiti: ha parlato in un incontro con i giornalisti del *Corriere della Sera* in Sala Albertini. Sta rimodellando la Cdp affinché possa rendere ancora più incisivo il suo ruolo per sostenere le imprese, le infrastrutture e gli enti territoriali con una rinnovata vocazione territoriale. Senza però intaccare la «fiducia degli italiani, perché noi il risparmio non l'abbiamo mai tradito»: il risparmio postale è arrivato a 330 mi-

liardi di euro, è stato digitalizzato. Ventisette milioni di clienti, di cui sempre



più millennial, sono la testimonianza di questa inversione di tendenza.

«Il nuovo piano guarda molto alle aziende — 16 mila piccole e medie imprese dall'inizio dell'anno — che Cdp sostiene in misura crescente con finanziamenti e supporto all'export avendo rivisto completamente la sua offerta con prodotti più mirati e accessibili. Vogliamo diventare, anche grazie a un'offerta finalmente digitale, integrata e complementare al sistema bancario, partner di 60 mila Pmi entro l'arco del piano».

Sulle infrastrutture, il nuovo orientamento operativo si sta traducendo nel «non concedere solo mutui alla Pa ma nell'essere veri partner della pubblica amministrazione nell'ideazione e realizzazione delle opere. In questi mesi, Cdp ha assunto ingegneri creando un'unità in grado di aiutare gli enti locali a progettare e gestire la realizzazione di opere oltre che la mera erogazione del finanziamento. Questo ci ha portato ad ideare dei veri e propri Piani Città, a finanziare una scuola ogni due giorni, ad aiutare i comuni a liberare risorse da destinare a nuovi investimenti. Oggi, siamo impegnati nei principali progetti di trasformazione urbana e valorizzazione di immobili storici. Abbiamo avviato l'operatività nella cooperazione internazionale non più solo come gestore di un fondo pubblico, ma realizzando operazioni mirate nei Paesi in via di sviluppo, facendo leva anche sull'esperienza e sulla presenza locale delle nostre partecipate. Infine, abbiamo riorganizzato le nostre partecipazioni, dandogli un orientamento industriale chiaro e settoriale. Stiamo promuovendo sempre più iniziative comuni tra le aziende partecipate del gruppo sia a livello nazionale che internazionale. Stiamo favorendo sinergie industriali per rispondere ai grandi temi di sviluppo quali la transizione energetica, l'economia circolare e la formazione. Stiamo per chiudere un anno record, il migliore degli ultimi cinque anni quanto a utile netto, solidità patrimoniale e volumi mobilitati sul territorio. Risultati raggiunti anche grazie ad un incremento delle competenze e della qualità delle nostre risorse.

Un piano che guarda al domani, per un'istituzione che da sempre investe nel futuro del proprio Paese».

ArcelorMittal si è chiamata fuori dall'Ilva. Due anni fa eravate in corsa, potreste tornare a esserci?

«Insieme ad altri tre importanti investitori, avevamo partecipato a una gara e fatto un'offerta dopo un'analisi che ha richiesto mesi di lavoro. Lo avevamo fatto nell'ambito di un'operazione di sistema per il Paese, che è poi la nostra missione, anche perché riteniamo che la disponibilità di acciaio sia strategica per un Paese manifatturiero come l'Italia. Come noto, è attualmente in corso una delicata interlocuzione tra il governo e il vincitore della gara, per cui ritengo corretto non commentare oltre».

Avete partecipazioni in Tim e in Open Fiber. A che punto è il progetto per la rete in banda larga?

«Ci stiamo lavorando. La Cdp supporta lo sviluppo delle reti e infrastrutture strategiche. La nostra quota in Tim può favorire le condizioni per una rete unica che è un fattore di competitività del Paese. D'altronde il sostegno alle infrastrutture è stato costante nella storia della Cdp che aveva supportato le reti con il doppino in rame, quelle di prima generazione. Ora quella storia si ripete perché siamo pronti per i network di nuova generazione che collegheranno l'Italia, anche dei piccoli comuni, in modo veloce».

Ci sarà la società unica delle reti?

«Il processo è complesso anche perché coinvolge diversi soggetti. È da guardare con attenzione, ovviamente tenendo conto del quadro regolatorio. Con la convergenza si riducono i costi perché le reti richiedono investimenti continui: prima si razionalizzano, prima si ottengono efficienze».

A quale partita pensa per i data center?

«Al tema della proprietà dei dati che appartengono alle aziende e ai cittadini. È un tema cruciale. La proprietà di quei dati dovrebbe rimanere nel Paese. Per integrare questa infrastruttura, si potrebbe immaginare una partnership pubblico-privata. Ne stiamo parlando con i nostri omologhi europei».

Perché siete saliti oltre l'80% di Sia?

«Sia è una delle infrastrutture centrali per il Paese e per l'Europa. L'acquisto di quote darà stabilità azionaria alla società e permetterà di considerare operazioni di grandi dimensioni, sul mercato domestico ma anche quello internazionale dove è in atto un trend irreversibile di consolidamento. Nel frattempo, è per noi prioritario preparare l'azienda ad una quotazione forse già entro il primo semestre del 2020, per valorizzare al meglio il nostro investimento in vista di qualsiasi operazione di consolidamento».

Qual è la logica della riorganizzazione delle partecipazioni del gruppo? Ed è ancora valida una struttura che ha visto l'accumularsi di quote di grandi e piccole imprese?

«Il nostro obiettivo è il riordino delle partecipazioni in base alle competenze industriali e ai settori di attività, per mettere a sistema competenze e filiere. Così si facilita il dialogo tra le aziende: in dieci mesi abbiamo già creato nuovi progetti, favorito nuove sinergie, attivato lo scambio di profili professionali, incrociato esperienze, creando cultura di gruppo. Alcuni esempi concreti: MarEnergy, società avviata con Eni, Fincantieri e Terna per la produzione di energia da moto ondoso, ma anche il nostro ingresso nel Progetto Italia con Salini Impregilo e le banche, contribuendo alla nascita di un campione delle costruzioni che favorirà tutta la filiera, fatta anche di Pmi. L'alternativa era lasciare campo libero ai gruppi stranieri».

E quindi nella riorganizzazione si vedrà uno scatto rispetto al passato, anche recente, in cui talvolta la politica si è rivolta alla Cassa come se fosse un bancomat?

«Le richieste ci sono sempre state. E per questo che il piano industriale di Cdp non è soltanto un piano di impresa ma delinea anche, in accordo con gli azionisti, settori, interventi e priorità. Tale esigenza si avverte ancora di più sulle operazioni equity. Per questo, insieme al consiglio di amministrazione, stiamo lavorando alla strategia equity, che sarà finalizzata entro la fine dell'anno. Oggi il problema è come impiegare le risorse in modo efficiente per far crescere l'Italia».

A che punto siete nel riordino?

«Abbiamo già costituito Cdp Industria, il veicolo delle eccellenze del gruppo nell'ingegneria meccanica, e definito il trasferimento di Fincantieri e Saipem».

Fincantieri è impegnata nell'acquisto di Stx e guarda all'intesa con la francese Naval per un accordo nella difesa. Ma i tempi si allungano.

«La cantieristica ha cicli produttivi lunghi, ma certe operazioni sono importanti nel percorso verso il consolidamento europeo, spinto anche dall'esigenza di diminuire i costi e incrementare gli investimenti».

Si concluderà entro fine mese la partita delle nomine: Sace e le altre?

«Giungeremo presto alle migliori soluzioni. Intanto è arrivato il presidente Gorno Tempini, che conosce nel profondo Cdp e con il quale c'è stima reciproca, consolidata anche da precedenti

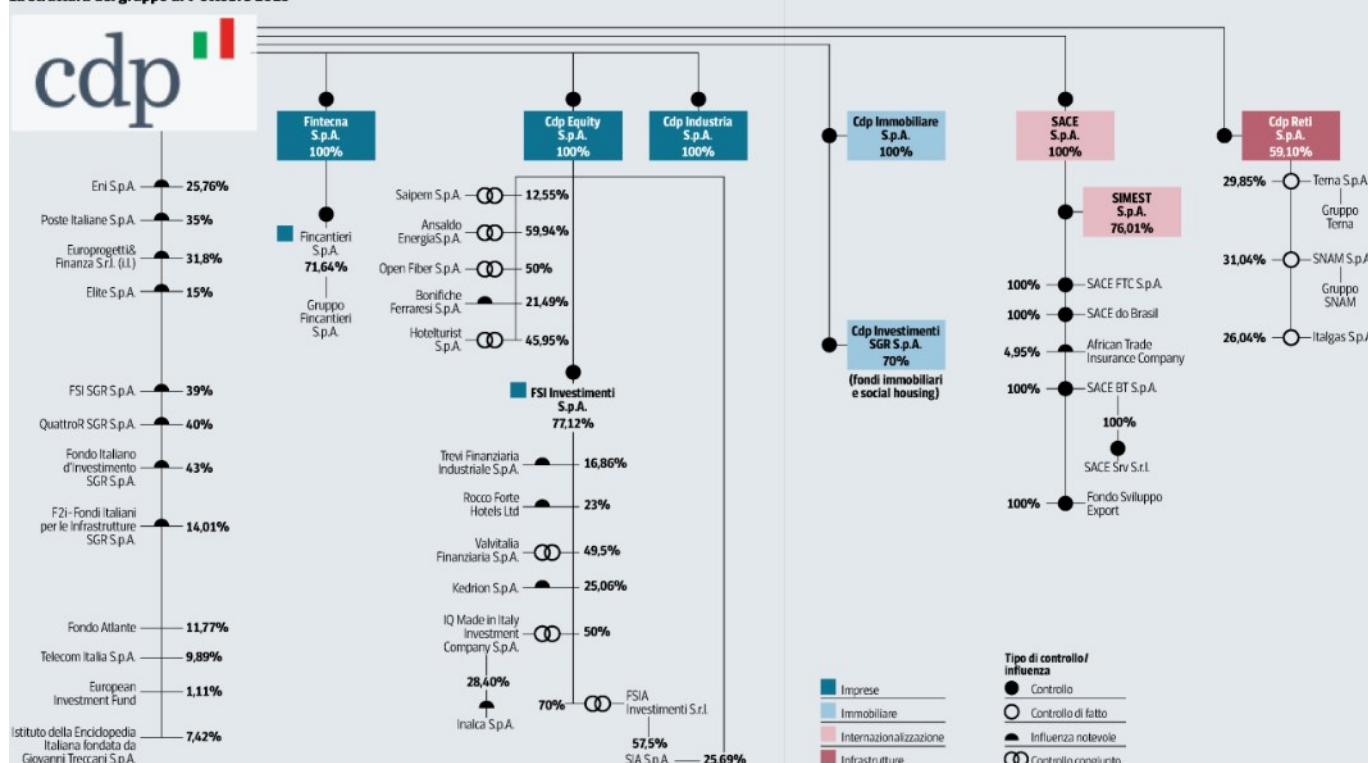
comuni esperienze professionali». **Alcune voci indicano anche il prossimo ritorno dell'ex presidente Franco Bassanini in consiglio.**

«Sono scelte degli azionisti, che sicuramente sapranno individuare i profili migliori per continuare a supportare lo sviluppo del Paese restando sempre fedeli alla missione di vicinanza al territorio e di tutela del risparmio postale: nell'ultimo anno e mezzo siamo passati da 26 a 27 milioni di risparmiatori. E negli ultimi dodici mesi abbiamo raggiunto un miliardo e mezzo di euro di raccolta solo sul canale online. È un risultato di cui andiamo molto fieri».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Fincantieri? Certe operazioni sono importanti nel percorso verso il consolidamento europeo

La struttura del gruppo al 7 ottobre 2019





Fabrizio Palermo
amministratore
delegato di Cassa
depositi e prestiti

Multimedia

Tim, un Risorgimento Digitale con lezioni in piazza e un portale

STEFANO CARLI • pagina 34

L'intervista/Carlo Nardello



“Al 5G serve un Risorgimento Digitale e Tim verrà a spiegarlo città per città”

STEFANO CARLI, ROMA

Il chief strategy officer del gruppo spiega le due nuove iniziative: un tour itinerante per avvicinare alla banda ultralarga e ai nuovi servizi anche chi vive nei centri minori e un portale in partnership con Affari & Finanza

“La rete è in sostanza fatta. Ora dobbiamo portarci sopra gli italiani. Per vedere la tv e per svolgere le pratiche della Pubblica Amministrazione, per quelle bancarie e per fare la spesa e lo shopping online. Per studiare e per lavorare. Per comprare biglietti di aerei e treni o anche mezzora di parcheggio sulle strisce blu. Per prenotare una visita dal medico o anche per un consulto specialistico online. Per accendere i riscaldamenti via smartphone venti minuti prima di rientrare in casa, e risparmiare, o per controllare il sistema di allarme. Per questo abbiamo progettato Risorgimento Digitale: un grande progetto di educazione digitale per l'Italia con il quale Tim si è posta l'obiettivo di formare fino a 1 milione di persone sul territorio per insegnare attraverso corsi di formazione diffusi a usare Internet e le nuove tecnologie raggiungendo 107 province italiane. E con lo stesso obiettivo abbiamo dato vita, sulla rete, a Mondo 5G: un portale di informazione realizzato in partnership con *Affari & Finanza*, in cui giorno dopo giorno si racconterà questo futuro che è già qui, come cambierà la nostra vita quotidiana,

quella delle famiglie e quella delle imprese, con le nuove reti mobili in banda ultralarga». Carlo Nardello è chief strategy customer experience & transformation officer di Tim: qualifica complessa che però ben lega la trasformazione indotta dal digitale ad una inversione di strategie commerciali. Non più dirette ad un utente da collegare a una rete ma ad un cliente, con le sue esigenze, diverse per ciascuno, da individuare e soddisfare. Una rivoluzione per la cultura di una telco.

Oggi, 11 novembre, partono sia l'Operazione Risorgimento Digitale che il portale Mondo 5G. Assieme esplicitano l'ambizione di Tim di rinverdire il suo ruolo di attore primario nell'innovazione tecnologica italiana. Come al tempo dei primi telefonini. Come procederete? E come tutto questo sta cambiando anche la stessa Tim?

«Partiamo dal primo punto. Vogliamo che ci sia più gente sulle strade digitali e per raggiungere questo obiettivo dobbiamo fare in modo che le persone prendano la "patente" e guidino in modo sicuro. Partiamo oggi da Marsala, una delle città simbolo del Risorgimento, dove sbarcarono i Mille di Garibaldi. Da lì partirà un tour itinerante su tutto il territorio nazionale, che toccherà principalmente comuni con una popolazione compresa tra i 10mila e i 60mila abitanti, dove si svolgeranno corsi di formazione digitale. In particolare, una "scuola mobile" si troverà nelle principali piazze dei comuni coinvolti nell'iniziativa, informando e coinvolgendo i cittadini e le imprese locali attraverso specifiche azioni formative. Per ogni tappa ci saranno formatori per i corsi in aula e un team di "facilitatori" dedicati alle attività di sportello digitale in piazza, per spiegare al

pubblico come il digitale possa migliorare concretamente la nostra vita quotidiana. Ci saranno anche laboratori didattici e attività formative in aula rivolte a cittadini e dipendenti comunali, sia negli spazi Tim sia in altre location del territorio individuati in sinergia con le amministrazioni e associazioni locali».

E all'interno?

«Abbiamo voluto coinvolgere le nostre risorse interne, il nostro personale preparato ed entusiasta divulgatore di conoscenze, ma anche stakeholders esterni, ed alcuni fra i nostri partner e clienti industriali con cui stiamo progettando i servizi dei prossimi anni. Dovremo essere capaci però non solo di proporre, ma anche di ascoltare le esigenze dei cittadini, in modo da rispondere puntualmente alle richieste che emergeranno. Metteremo a disposizione una piattaforma in grado di tenere traccia, unire e crescere in maniera social, che sia il punto di riferimento per formatori e formati, che diventeranno formatori a loro volta in un circolo virtuoso che nelle nostre intenzioni dovrà dare un forte impulso alle competenze del Paese».

Recuperando il gap che ancora ci divide dalle maggiori economie europee?

«La disponibilità di banda larga ed ultralarga è uno dei fattori chiave per lo sviluppo economico di ogni



paese (una stima della banca mondiale indica che ogni 10 punti di penetrazione degli accessi di banda ultralarga, ossia con connessione oltre i 30 Mb/s, producono un aumento del Pil di 1,4 punti percentuali). Tim copre già oggi l'80% delle abitazioni con la fibra misto rame (Fttc) e il 99% della popolazione con i servizi di comunicazione mobile 4G. Inoltre stiamo sviluppando la copertura delle abitazioni in fibra pura (Ftth) con l'obiettivo di arrivare al 40% entro il 2023. E poi c'è il 5G. Ma non è solo una questione di copertura, lo sviluppo del paese si raggiunge grazie all'uso che i cittadini e le istituzioni fanno dell'infrastruttura messa. E in questo senso molto rimane ancora da fare. La penetrazione delle linee a banda larga tra le famiglie italiane si attesta al 60% contro una media europea del 77%. Secondo l'Istat c'è un 33% di cittadini che non è interessato alle potenzialità della rete, un 17% che è

sicuro di non averne bisogno e un 13% che afferma di non sapere nemmeno che cosa sia. Ma è troppo alta (49%) anche per la percezione che sia troppo complicato, di non essere all'altezza, tipico atteggiamento a fronte di qualcosa verso cui ci si sente estranei».


Sono in arrivo le nuove reti 5G. Come contribuiranno alla digitalizzazione del Paese?

«Il 5G porterà ad una trasformazione fino ad oggi inimmaginabile della rete fissa e mobile, con prestazioni 10 volte superiori a quelle attuali: maggiore velocità di download (almeno 10 volte superiore al 4G), minor latenza (10 volte inferiore al 4G), maggiore densità di dispositivi gestiti (fino a 10 volte), un uso significativo dell'Internet of Things per connettere simultaneamente fino a 1 milione di device e sensori per km2 con altissima qualità e affidabilità. Entro il 2021 estenderemo la copertura 5G a 120 città, 200 destinazioni turistiche,

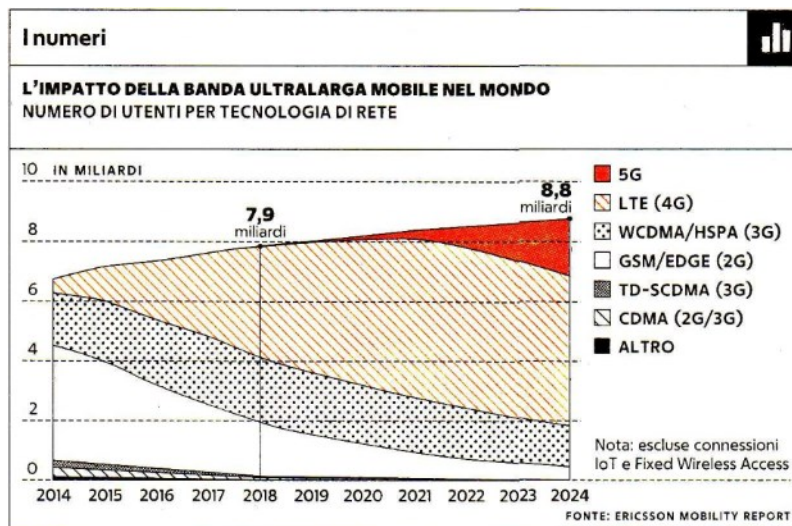
245 distretti industriali, in più vogliamo portare il 5G alle aziende, per supportarne il processo di digitalizzazione, arrivando a coprire circa 200 aree industriali con applicazioni verticali, oltre che supportarle in maniera concreta per potenziare il loro business, renderle più innovative, efficienti e competitive. Entro il 2025 copriremo in 5G tutta la popolazione, anche grazie all'accordo di co-investimento con Vodafone. Per le imprese sarà un'opportunità importantissima. Le imprese chiedono nuove tecnologie più affidabili e sicure, di ridurre il time to market per il lancio di nuovi servizi e di ridurre i tempi di sviluppo di nuovi prodotti: abbiamo la grande opportunità di riscrivere il rapporto con le aziende e diventare loro partner nello sviluppo congiunto di soluzioni per il business».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il personaggio



Carlo Nardello
chief strategy customer experience & transformation officer di Tim



L'opinione

“ Vogliamo che ci sia più gente sulle strade digitali e per raggiungere questo obiettivo dobbiamo fare in modo che le persone prendano la "patente" e sappiano guidare in modo sicuro

I numeri

1 MILIONE

L'obiettivo dell'Operazione Risorgimento Digitale di Tim che parte oggi da Marsala è di formare un milione di persone. Sarà un'iniziativa itinerante in 107 provincie, in centri con meno di 60 mila abitanti per andare ad insegnare ad utilizzare internet con lezioni in piazza ed esercitazioni guidate da tutor

L'ora delle grandi fusioni Innovazione e fiumi di liquidità: l'età dell'oro delle grandi fusioni

ETTORE LIVINI, MILANO

Le nozze Fca-Peugeot sono solo la punta dell'iceberg di un fenomeno globale. Nei primi dieci mesi dell'anno sono andate in porto 41 mila operazioni per un valore di 4.650 miliardi. E si attendono Lvmh-Tiffany e Xerox-HP

Le nozze Fca-Peugeot sono solo la punta dell'iceberg: dalla chimica alla moda impazzano le aggregazioni miliardarie favorite dai tassi bassi e dal boom delle Borse

Grande è di nuovo bello. E le Borse mondiali - come accade spesso quando il mercato fiuta il rischio di una gelata dell'economia - riprendono la corsa all'oro del consolidamento. Il fidanzamento da 50 miliardi tra Fca e Peugeot è solo la punta dell'iceberg. Negli ultimi dieci giorni hanno presentato le pubblicazioni di nozze Lvmh e Tiffany (15 miliardi circa di valore) e Xerox-Hewlett Packard (27). Mentre Stefano Pessina, il primo azionista di Walgreen Boots Alliance, studia secondo indiscrezioni un'operazione da 70 miliardi per togliere dal listino il colosso farmaceutico. Dagli occhiali alle navi, dal cioccolato alle turbine, nei primi dieci mesi dell'anno - calcola Bloomberg - sono andate in porto 41 mila operazioni per un controvalore complessivo di 4.650 miliardi.

«**E** il mercato di fusioni e acquisizioni è destinato a rimanere vivace perché per molti settori questa attività è fondamentale per crescere, creare valore e investire in nuove tecnologie», dice Marco Piccitto, senior partner di McKinsey & Company. Obiettivo nemmeno troppo velato: polverizzare con un colpo di reni da qui a fine anno il record di 5.670 miliardi messo a se-

gno nel 2015. Il detonatore di questa esplosione è chiaro: «L'innovazione sta cambiando i paradigmi per interi settori - spiega Giuseppe Latorre, partner e responsabile globale del deal advisory financial services di Kpmg - e in questi casi il consolidamento è la scorciatoia più naturale per non perdere il treno per il futuro».

IL CASO AUTOMOTIVE

Il mondo dell'auto è la fotografia perfetta di questo scenario. Nel 2000 i quattro big del settore (Toyota, Ford, Gm e Vw) controllavano due terzi delle vendite mondiali. Oggi solo un terzo. «Da qui al 2030 sarà un caos - ha vaticinato Carlos Tavares, numero uno di Peugeot - Non tutti saranno in grado di gestire il cambiamento e ci sarà opportunità per fare accordi». Gli investimenti sull'auto elettrica sono saliti ormai a 300 miliardi, l'auto a guida autonoma sta facendo passi da gigante. «Andiamo incontro a un futuro dove la proprietà dell'auto non sarà più essenziale e il possesso personale sarà l'eccezione», aggiunge Latorre. La tecnologia galoppa a ritmi fino a poco tempo fa impensabili: «Fca ha acquistato Chrysler grazie al suo know-how nel diesel - ricorda il partner Kpmg - e oggi, pochi anni dopo, l'atout di allora rischia di essere la sua palla al piede». Risultato: le aziende si sposano per dividersi i costi astronomici necessari allo sviluppo: Vw ha creato un asse con Ford, Bmw e Daimler si sono alleate nella mobilità cittadina e Toyota ha investito in Uber e Grab. E il mondo delle quattroruote e dei trasporti - calcola l'ufficio studi di Mediobanca - ha visto le di-

mensioni medie dei big a livello mondiale crescere del 16,3%, Battuto solo in questa corsa alla massa critica da moda (+50%) ed elettronica (+21,3%).

I CAPITALI DISPONIBILI

A spingere alle aggregazioni «c'è anche un momento molto particolare del mercato, con i tassi molto bassi e molta liquidità a disposizione», dice Pietro Bernasconi, partner di Baker McKenzie, con i soli Private Equity «che hanno in portafoglio disponibilità per 3mila miliardi», calcola Latorre. Un arsenale cui alcuni settori hanno già attinto a piene mani: il mondo dei semi e dell'agrochimica - grazie a una serie di fusioni miliardarie (Dow-Dupont, Bayer-Monsanto, ChemChina-Syngenta) è quasi totalmente in mano - con l'aggiunta di Basf - a un poker di protagonisti. Leonardo Del Vecchio ha guidato il consolidamento dell'occhialeria con la creazione di Essilor-Luxottica. La farmaceutica sta ridisegnando la mappa dei vertici di settore con una raffica di scalate, ultime nel 2019 quella di Bristol Meyers su Celgene (74 miliardi di dollari) e di Abbvie su Allergan (63). «Una via obbligata per favorire l'aggiornamento del portafoglio prodotti e far fronte alla scadenza dei bre-



vetti», spiega Piccitto. Sviluppare un farmaco innovativo - calcola il Journal of Health economics - costa 2,6 miliardi: per affrontare spese di questo tipo è necessario avere le spalle larghe, tanto che molte nuove aziende biotech cedono i loro prodotti più promettenti ai big prima dei costosissimi test clinici.

OPZIONE INELUDIBILE

«Ci sono diversi settori dove fusioni e acquisizioni sono fondamentali per la crescita», dice Piccitto. Prendiamo il mondo dei beni di largo consumo dove - come dimostrano in Italia Barilla, Ferrero e Campari - si sta vivendo un boom di operazioni: «Dal 2013 al 2017 il tasso annuo di sviluppo organico delle maggiori aziende del settore si è attestato solo all'1,7% - dice il partner McKinsey - mentre un nostro recente studio ha evidenziato che, nel periodo 2013-18, 119 aziende del settore a livello globale hanno acquisito 1.040 società». La stessa dinamica vale «per le costruzioni - continua - e la chimica che negli ultimi anni ha registrato un record di operazioni».

L'affondo di Lvmh su Tiffany conferma come anche nella moda il consolidamento prosegue a passo veloce «con l'Italia - dice Bernasconi - che su questo fronte ha per ora perso il treno per stare tra i big». I grandi conglomerati fanno shopping di marchi, spesso fuori dalle aree più tradizionali «come dimostra l'acquisizione degli hotel Belmond da parte di Bernard

Arnault», aggiunge Bernasconi. Altri fanno acquisizioni orizzontali per allargare la propria quota di mercato come è successo con Essilor-Luxottica o con Adidas-Reebok. «È un mondo dove i margini sono alti e c'è molta effervescenza - dice Latorre - e dove il consolidamento, con i cinesi affascinati del gusto europeo e senza marchi propri, è ancora all'inizio».

La finanza invece viaggia a due velocità. Con un boom delle intese nel mondo innovativo dei sistemi di pagamento (con le nozze First-data-Finserv e quelle Fis-Worldpay e la quotazione di Nexi) e una singolare staticità delle nozze tra banche. Si parla da tempo di incursioni francesi in Italia, di nozze per Ing, di fusione Deutsche-Commerz.

Ma i fatti, per ora, sono zero. «C'è grande scetticismo sulle operazioni transnazionali specie in Europa e Italia dove sarebbero necessarie - dice Latorre - E la dimostrazione sono i valori di Borsa con i big europei che viaggiano a 0,6% del valore di libro mentre negli Stati Uniti, dove c'è più dinamismo, siamo all'1,5%».

IL RISCHIO RECESSIONE

La corsa alle fusioni di queste settimane è spiegata in parte dal rischio recessione e dai record dei mercati che spingono i big ad accelerare le fusioni con scambio azionario carta contro carta per appro-

ffittare delle valutazioni generose della Borsa. Il rischio è che la congiuntura astrale positiva possa finire presto. Baker McKenzie prevede un calo delle operazioni nel 2020: «Il mercato è frenato dall'incertezza «sullo stato dell'economia e sulle guerre commerciali - spiega Bernasconi - In America ci saranno le elezioni e come tradizione il mercato un po' si bloccherà». Non solo. I matrimoni, specie se fatti troppo in fretta, non sempre vanno a finire bene. Daimler-Chrysler è andato in fumo, Renault-Nissan sopravvive ma pare la guerra dei Roses. La scalata di Bayer a Monsanto, con il contorno delle cause miliardarie sul glifosato, è stata finora un costosissimo flop.

«Per far funzionare una fusione ci sono tre elementi basilari: governance, processi e persone - spiega Piccitto - La piena comprensione della governance assicura una maggiore chiarezza su organigramma, flussi di creazione del valore e sul legame tra ruoli, funzioni e linee di business. I processi devono essere chiari e consolidati. Le persone devono essere coinvolte nella trasformazione sin dall'inizio, investendo nello sviluppo delle competenze necessarie». Dietro l'euforia di fusioni e acquisizioni, insomma, c'è un mondo tutt'altro che facile. Dove il successo - vale per i matrimoni societari esattamente come per quelli tra persone - non è mai assicurato.

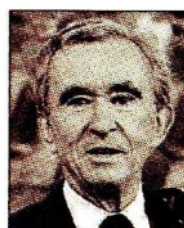
© RIPRODUZIONE RISERVATA



John Elkann
presidente
gruppo Fca



Leonardo Del Vecchio
presidente di
EssilorLuxottica



Bernard Arnault
ceo Lvmh



Carlos Tavares
presidente e
ad di Psa



Hubert Sagnières
ceo di
EssilorLuxottica



Alessandro Bogliolo
ceo di Tiffany

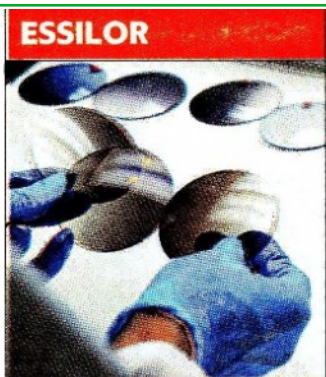


FINCANTIERI

66%

LA QUOTA IN DISCUSSIONE

La Fincantieri si è impegnata nel lontano 2017 a rilevare la maggioranza dei cantieri navali bretoni dal socio coreano. Ma la fusione ha incontrato infiniti ostacoli: il 30 ottobre l'antitrust Ue ha aperto l'ennesima istruttoria

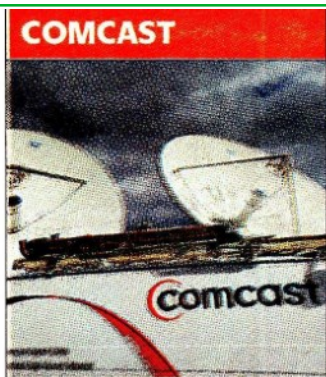


ESSILOR

16

MILIARDI DI EURO

Il fatturato congiunto del gruppo di Del Vecchio e del partner francese (e 57 miliardi di capitalizzazione): la fusione, dopo una laboriosa messa a punto della governance, è entrata a regime l'anno scorso

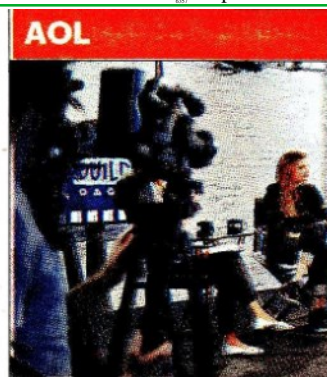


COMCAST

39,4

MILIARDI DI DOLLARI

Valore della transazione con cui Comcast, conglomerata di telecomunicazioni e cable-tv basata a Filadelfia, ha rilevato dopo una lunga serie di rilanci, i canali televisivi scorporati dal gruppo di Murdoch

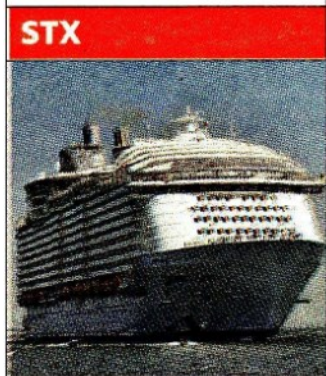


AOL

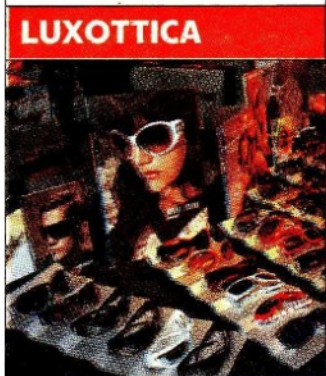
165

MILIARDI DI DOLLARI

La "madre di tutte le acquisizioni" del 2000 resterà nella storia anche come un fallimento clamoroso, dovuto all'esplosione della bolla delle dot.com nello stesso anno. Il divorzio nel 2015



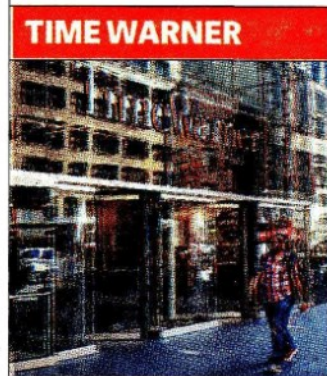
STX



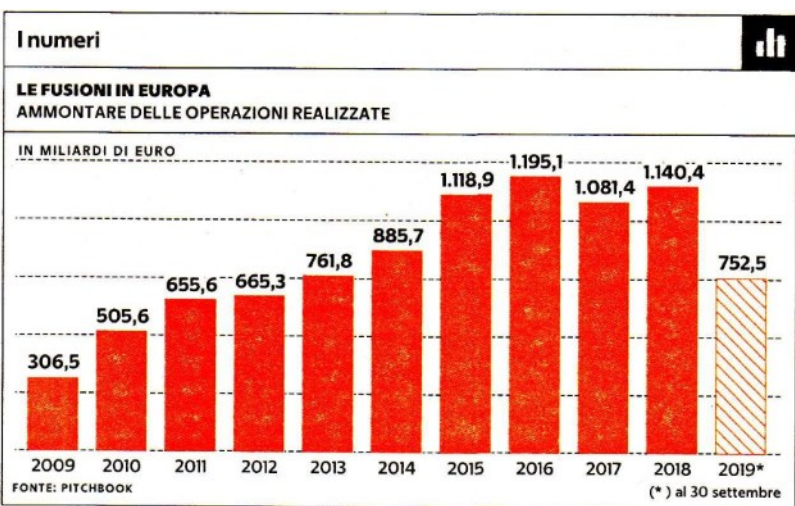
LUXOTTICA

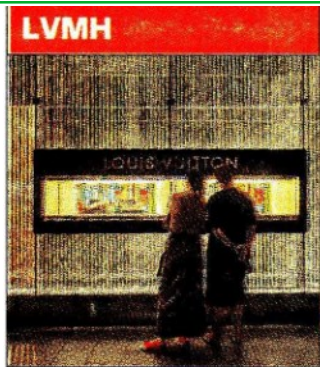


SKY



TIME WARNER



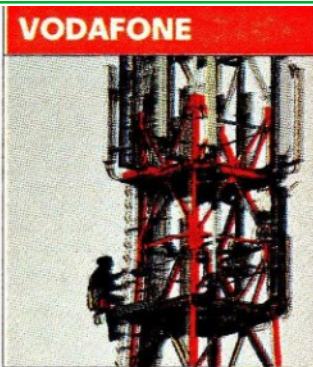


LVMH

13

MILIARDI DI DOLLARI

Malgrado la somma offerta del gruppo di Arnault per i gioiellieri più famosi del mondo fosse del 30% superiore al valore di Borsa di metà ottobre, non sono ancora entrate nel vivo le trattative per la fusione

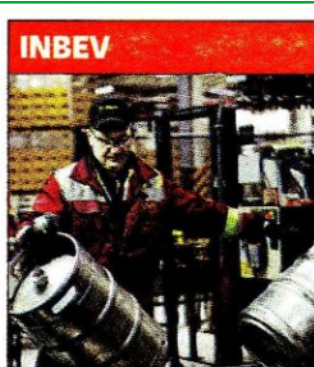


VODAFONE

21,8

MILIARDI DI STERLINE

Il costo dell'acquisizione del 2018 da parte del gruppo telefonico sulla scietà basata a Londra, che è il maggior provider di servizi web a banda larga al di fuori degli Stati Uniti, con un fatturato di 10 miliardi di sterline



INBEV

107

MILIARDI DI DOLLARI

Risale al 2015 l'affare del secolo che ha dato vita a un colosso con il 30% del mercato mondiale della birra. Entrambi i protagonisti erano reduci da una lunga serie di acquisizioni in distillerie di tutto il mondo

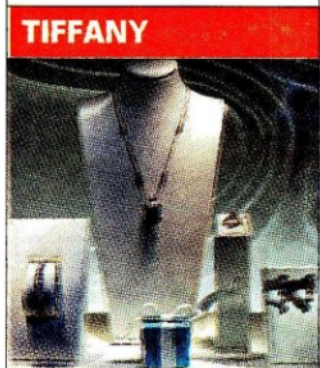


FERRERO

1,16

MILIARDI DI EURO

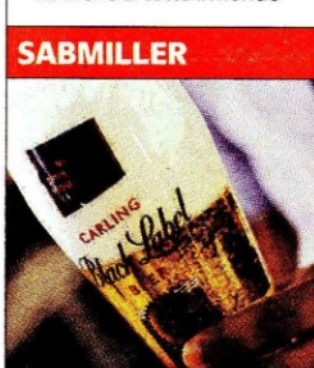
La somma pagata nell'aprile di quest'anno dalla multinazionale di Alba, che prosegue il suo cammino di crescita globale, per la divisione biscotti dello storico marchio americano



TIFFANY



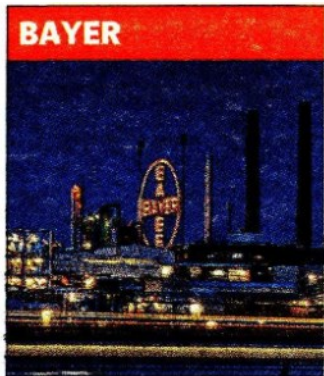
LIBERTY



SABMILLER



KELLOGG'S

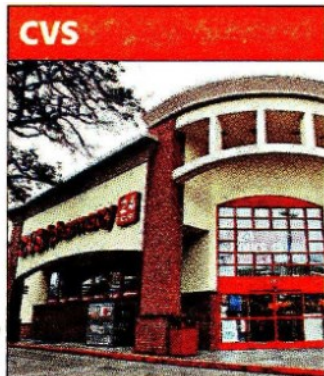


BAYER

66

MILIARDI DI EURO

La maggior acquisizione di un'impresa tedesca all'estero, perfezionata dopo lunghe trattative a metà 2018, è oggetto di molteplici polemiche dal fronte finanziario e da quello ambientale

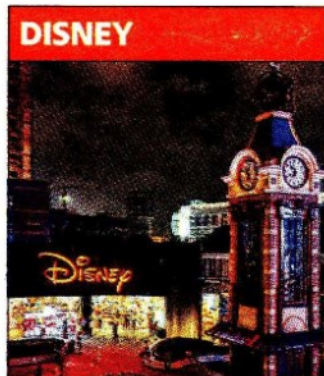


CVS

70

MILIARDI DI DOLLARI

La somma del "merger delle farmacie" made in Usa del 2017. Entrambe le società possiedono oltre a gigantesche catene di farmacie altrettante compagnie di assicurazione sanitaria

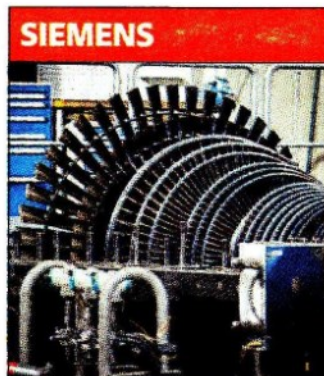


DISNEY

71,3

MILIARDI DI DOLLARI

La Walt Disney ha prontamente ribattezzato 21st Century Fox la gloriosa casa di produzioni cinematografiche e televisive che ha rilevato da Rupert Murdoch nel marzo di quest'anno

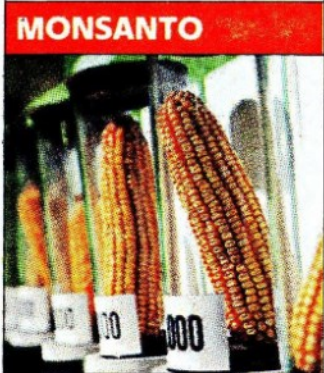


SIEMENS

18 mld

FATTURATO CONGIUNTO

Siemens non può acquisire Alstom: l'ha stabilito la Commissione Ue bloccando quest'estate la creazione del maggior operatore ferroviario europeo che avrebbe avuto 18 miliardi di fatturato congiunto

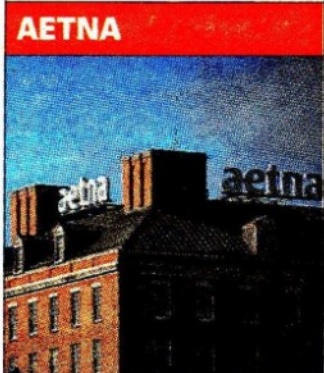


MONSANTO

45 mld

LA CAPITALIZZAZIONE COMUNE

La fusione fra Fca e Psa-Peugeot è in dirittura d'arrivo. Il memorandum of understanding non vincolante sarà firmato entro novembre. La fusione darà vita al quarto gruppo mondiale

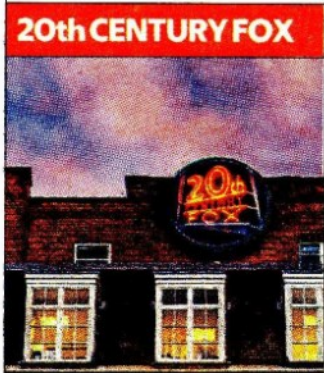


AETNA

70

MILIARDI DI DOLLARI

La somma del "merger delle farmacie" made in Usa del 2017. Entrambe le società possiedono oltre a gigantesche catene di farmacie altrettante compagnie di assicurazione sanitaria

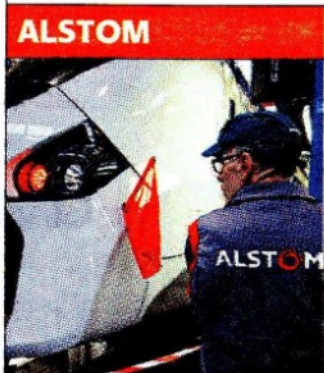


20th CENTURY FOX

71,3

MILIARDI DI DOLLARI

La Walt Disney ha prontamente ribattezzato 21st Century Fox la gloriosa casa di produzioni cinematografiche e televisive che ha rilevato da Rupert Murdoch nel marzo di quest'anno

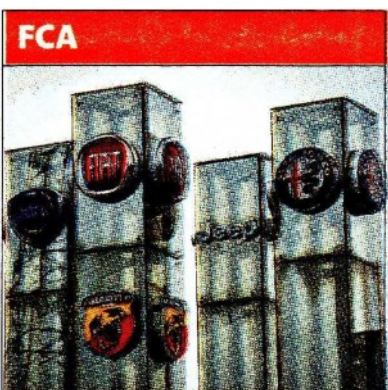


ALSTOM

18 mld

FATTURATO CONGIUNTO

Siemens non può acquisire Alstom: l'ha stabilito la Commissione Ue bloccando quest'estate la creazione del maggior operatore ferroviario europeo che avrebbe avuto 18 miliardi di fatturato congiunto



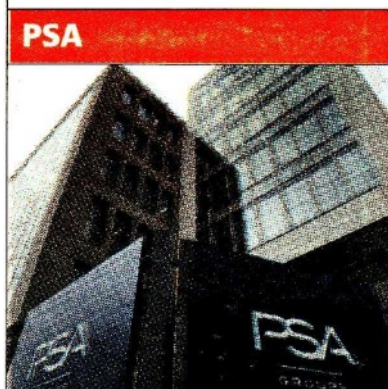
FCA

45 mld

LA CAPITALIZZAZIONE COMUNE

La fusione fra Fca e Psa-Peugeot è in dirittura d'arrivo. Il memorandum of understanding non vincolante sarà firmato entro novembre. La fusione darà vita al quarto gruppo mondiale

dell'auto con quasi 8,4 milioni di auto prodotte e un fatturato complessivo di 180 miliardi. Fca è il frutto del precedente merger (2009) fra Fiat e Chrysler, e la casa americana a sua volta era reduce dal matrimonio con Daimler celebrato nel 1998 e sciolto nel 2007



PSA

45 mld

LA CAPITALIZZAZIONE COMUNE

La fusione fra Fca e Psa-Peugeot è in dirittura d'arrivo. Il memorandum of understanding non vincolante sarà firmato entro novembre. La fusione darà vita al quarto gruppo mondiale



PETER DAZELEY/GETTY IMAGES