

## Rassegna del 15/10/2018

\*\*\*

Repubblica Affari&Finanza	1	Pagamenti, Cdp vuole la fusione Sia-Nexi per creare un "campione" da 10 miliardi - Pagamenti, Cdp punta forte sulla fusione tra Sia e Nexi	Signoretti Fabio_Massimo	1
L'Economia del Corriere della Sera	16	Tesoro, una Spa da 102 miliardi e rende solo il 3%	Puato Alessandra	4
Repubblica Affari&Finanza	17	Parte da Google, Amazon e Apple l'ultima sfida alle banche italiane	Bonafede Adriano	7
L'Economia del Corriere della Sera	44	Banche: Emergenti e Usa battono l'Europa Ma la scommessa vera va fatta sulle fintech	Sabella Marco	9
L'Economia del Corriere della Sera	29	Fintech e crypto asset nei portafogli futuri	Sottocornola Fabio	10
L'Economia del Corriere della Sera	47	Quando la banca si sposa con il robot. I portafogli di Moneyfarm per Sella	Petrucciani Gabriele	11
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	11	Conti, carte e investimenti Il risparmio in un'unica app Volano Yolt e le sue sorelle	Comelli Elena	12
Repubblica Affari&Finanza	47	Intervista a Giovanni Buttarelli - "La direttiva europea sulla privacy sta diventando uno standard mondiale"	D'Alessandro Jaime	14
Repubblica Affari&Finanza	63	Intervista a Donato Jacovone - Focus innovazione - "I 30 mega sono dappertutto ma le imprese non li sfruttano"	s.car.	16
Repubblica Affari&Finanza	62	Focus innovazione - Fatta l'automazione, tocca alle persone si apre l'era dell'umanesimo hi-tech l'autoapprendimento sarà la regola	Carli Stefano	18
Repubblica Affari&Finanza	75	Rapporto imprese - L'ascensore italiano si fa "intelligente" al servizio delle città smart e verticali	Frojo Marco	22
Repubblica Affari&Finanza	75	Rapporto imprese - Engineering, l'artigiano dell'It da un miliardo di fatturato	m.fr.	24
L'Economia del Corriere della Sera	53	La fabbrica digitale riaccende la meccanica	Del Barba Massimiliano	25
Sole 24 Ore .casa	14	Shopping center, i volumi di investimento salgono del 20%	Dezza Paola	28
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	13	La novità E c'è chi punta sull'e-commerce del Dragone	...	29
Stampa Tuttosoldi	21	Auto, moda e telefoni, è boom dell'usato. I mercatini online valgono 9 miliardi	Riccio Sandra	30
Repubblica Affari&Finanza	52	P&G: "L'online rivoluziona il marketing perciò formiamo da noi le nuove risorse"	Ardù Barbara	32
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	24	Intervista a Luca Colombo - Facebook sale in cattedra a Roma «Corsi per colmare il gap digitale» - Educazione digitale in stile Facebook «Mettiamo l'Italia sul Binario giusto Corsi ed eventi per 100mila persone»	Proseperetti Giulia	34
Sole 24 Ore .professioni	11	Duemila corsi a distanza per rafforzare le hard skill	Reda Valentina	36
L'Economia del Corriere della Sera	24	Intervista a Veronica Diquattro - Lady Dazn: nuova tv, l'Italia è più digitale - Dazn, oltre la pay tv E il calcio è soltanto l'inizio (superati gli inciampi d'avvio)	Sparisci Daniele	37
Repubblica Affari&Finanza	12	Villaggio globale - Made in Italy, il marchio cresce meno Gli Usa al top, Alibaba spinge la Cina	Ricciardi Raffaele	41
Repubblica Affari&Finanza	14	Innovazione, servizi e savoir faire degli autisti così il re dei taxi parigini ha sconfitto Uber	Ginori Anais	44
Repubblica Torino	11	Il futuro del commercio al tempo del digitale	Sciullo Massimiliano	46
Repubblica Affari&Finanza	48	Google lancia due nuovi smartphone "Pixel" con Intelligenza artificiale e sicurezza al top	Romiti Maria_Luisa	47
Repubblica Affari&Finanza	49	Tim raggiunge 2500 comuni italiani con la rete fissa ad alta velocità	M.d.A.	48
L'Economia del Corriere della Sera	21	Quote 33%? Ora che scadono sarà retromarcia?	Sacchi Maria_Silvia	49

# Pagamenti, Cdp vuole la fusione Sia-Nexi per creare un "campione" da 10 miliardi

**(IL CASO)**

## Pagamenti, Cdp punta forte sulla fusione tra Sia e Nexi

**NONOSTANTE LE MIRE DI POSTE, LA CASSA DEPOSITI PUNTA A FAR NASCERE UN COLOSSO NAZIONALE CHE DIVENTEREBBE IL NUMERO UNO EUROPEO DEL SETTORE: POSSIBILI SINERGIE NELL'ORDINE DEI 100 MILIONI ALL'ANNO**  
**Fabio Massimo Signoretti**

Cassa depositi e prestiti sta studiando la fusione tra le due più grandi aziende italiane dei pagamenti, Sia e Nexi. Un merger che farebbe nascere il campione europeo del settore con un valore stimato intorno ai 10 miliardi di euro, grazie anche a sinergie nell'ordine dei 100 milioni l'anno. Fonti vicine a Cdp sottolineano che i consulenti sarebbero già al lavoro per trovare la quadra sul progetto, che prevederebbe anche lo sbarco in Borsa del nuovo colosso e che presto potrebbe entrare nella fase decisiva. Un'operazione che farebbe sfumare le ambizioni su Sia di Poste Italiane.

L'amministratore delegato di Poste Italiane, Matteo Del Fante, aveva incaricato JP Morgan di studiare la possibile integrazione con Sia di cui è già socio al 14,5% circa, per poterla consolidare. Un'ipotesi contro la quale, però, le banche azioniste della Società italiana per l'automazione si erano già messe di traverso. A convincere i vertici di Cdp, guidata dall'amministratore delegato Fabrizio Palermo e dal presidente Massimo Tononi, ad accelerare sul progetto di fusione tra Sia e Nexi, sono stati più fattori sia di ordine politico che strategico.

### Lo scontro

Indubbiamente il nuovo vertice di via Goito non ha gradito troppo il movimentismo di Del Fante e il possibile avvio di un duro scontro tra Poste e sistema bancario, che ha sempre sofferto le mire espansionisti-

che del gruppo postale, il quale, forte di una rete di 13.000 sportelli sparsi in tutta Italia e dei prodotti venduti dal Bancoposta con garanzia dello Stato, è una costante spina nel fianco degli istituti di credito. Oltretutto Poste sta creando un modello di distribuzione di servizi finanziari tipici delle banche, come mutui e prestiti, attraverso accordi diretti con gli stessi istituti di credito, veicolandone i prodotti ma senza avere problemi di crediti in sofferenza. Ed è in concorrenza con gli istituti di credito anche nella vendita delle polizze agli sportelli, visto che sta cercando di stringere l'accordo con qualche compagnia (sono in "gara" Generali, Unipol, Axa, Allianz e Zurich) per vendere la Rc auto. Le banche quindi hanno subito fatto quadrato contro l'ipotesi che Poste possa arrivare a controllare anche Sia, l'infrastruttura tecnologica su cui girano le istruzioni di pagamento degli istituti di credito, perché in questo modo potrebbe anche anticiparle su nuovi servizi e funzioni facendo loro una concorrenza ancora più serrata. Ma a spingere Cdp ad accelerare sull'ipotesi di fusione tra Sia e Nexi sono anche e soprattutto motivazioni industriali e strategiche.

### Colosso tricolore

Con questo merger Cassa depositi metterebbe insieme le due più grandi aziende italiane dei pagamenti, creando sotto la bandiera tricolore il campione europeo del settore. Un campione che avrebbe, secondo i calcoli dei consulenti che già sono al lavoro, un valore di circa 10 miliardi, dando per buone le valutazioni correnti di 6 miliardi circa per Nexi e di 2,5-3 per Sia, cui vanno aggiunte sinergie di circa 100 milioni l'anno, pari a un altro miliardo, miliardo e mezzo.

### Lo sviluppo del sistema

In più, valutano in Cdp, Sia-Nexi faciliterebbe la realizzazione di iniziative a supporto dello sviluppo del sistema dei pagamenti digitali in Italia, ancora fortemente in ritardo, e, oltre a benefici sul fronte occupazionale (tutti da verificare), porterebbe, come vuole l'Unione europea, a una riduzione della circolazione del contante. E questo, come da tempo sottolineano le autorità, dovrebbe a sua volta portare a un aumento del gettito erariale e, di conseguenza, anche del Pil.

### La possibile espansione

Ma non solo. Il mercato del settore in questo momento è in grande fermento a livello internazionale. E, dato che l'espansione in Europa è uno dei pilastri del piano industriale di Sia, il nuovo colosso nazionale dei pagamenti sarebbe in grado di crescere anche nel Vecchio continente. Limitando così nello stesso tempo il rischio che uno dei grandi player internazionali, viste le dimensioni delle due società separate, possa mettere le mani su di loro, come già successo nel tempo ad altri asset strategici italiani finiti all'estero.

La società guidata da Cordone, del resto, pur restando molto più piccola di giganti come il gruppo franco-belga Worldline e la danese Nts, da anni segue una strategia di acquisti mirati in Europa. E con la maggior forza finanziaria data dall'unione con Nexi sot-



to il controllo di Cdp, potrebbe implementarla.

**Le sinergie**

Secondo fonti vicine alla Cassa depositi, inoltre, le sinergie tra i due gruppi sarebbero notevoli anche grazie alle differenti specializzazioni delle due società. Nexi, infatti, ha una maggior focalizzazione sulla creazione di prodotti e servizi altamente innovativi e quindi dell'offerta finale ai clienti e in particolare alle banche. Sia, invece, è molto forte nello sviluppo di piattaforme e processing, in particolare nei servizi di back end, suo vero core business, sia a livello nazionale che internazionale. Insieme, quindi, Sia e Nexi riuscirebbero a fornire la quasi totalità del sistema bancario.

Ma il progetto è realizzabile in tempi brevi? Cdp è convinta della assoluta validità dell'operazione e, come sottolinea-

to, vuole accelerare. E potrebbe anche andare incontro ai desideri di alcuni dei soci delle due aziende. In passato, del resto, era circolata la voce di una possibile uscita dal capitale di Sia di Banco Bpm e altri soci non nascondevano la volontà di monetizzare (anche solo in parte) l'investimento in caso di futura Ipo, ad iniziare forse da F2i, azionista al 17%, che oltretutto avrebbe una clausola proprio per chiedere la quotazione della società.

**Le mosse di Nexi**

In casa Nexi, invece, la partita potrebbe anche essere più semplice. La società guidata da Paolo Bertoluzzo è infatti oggi controllata da due fondi americani, Bain Capital e Advent International e dall'italiana Clessidra che fa capo alla famiglia Pesenti. E i fondi, en-

trati nel capitale di Nexi, hanno senza dubbio la volontà di uscire realizzando l'attesa plusvalenza. In un primo tempo la strada indicata sembrava quella di un Ipo di Nexi, giudicata prevedibile entro il 2019. Ma l'affondo di Cdp potrebbe accelerare i tempi di una loro uscita cambiando le carte in tavola. Resta da vedere cosa farà Poste che su Sia sembrava puntare molto. Ma è difficile che possa andare contro Cdp (e quindi contro il governo) in questa fase, soprattutto se si considera che se lo spread salisse ancora, facendo perdere ancora valore alla grande mole di Btp nel portafoglio di Poste Vita, potrebbe dover impegnare risorse per far fronte all'abbassamento dei requisiti patrimoniali di Solvency 2, ripatrimonializzando la società.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

6 3

**MILIARDI**

Sarebbe questo il valore attribuito a Nexi nell'eventuale merger da condurre con la Società interbancaria per l'automazione

**MILIARDI**

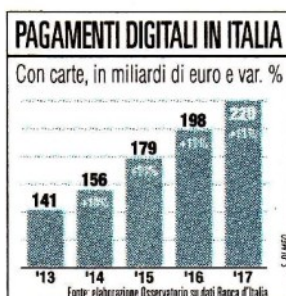
È la valutazione di massima attribuita alla Sia, a cui andrebbero però aggiunte sinergie dell'operazione pari a un altro miliardo di euro

**[LA SCHEDA]**

**L'Italia è ancora attaccata al contante con l'86 per cento delle transazioni**

Siamo ancora un paese di monete e banconote. Secondo lo studio The European House-Ambrosetti, ancora circa l'86% delle transazioni in Italia è effettuato in contanti. Ma dal 2012 al 2016 i

pagamenti digitali sono cresciuti del 48,6% e nel 2017, hanno riguardato oltre 70 milioni di transato, in crescita di 10 milioni rispetto al 2016, con un leggero calo (-1%) dell'utilizzo delle carte di credito. Inoltre, secondo i dati dell'Osservatorio della Banca d'Italia, la penetrazione dei digital payments (tenendo però conto anche delle carte) è stata del 15% (198 miliardi di euro) nel 2016 e del 21% (200 miliardi) nel 2017.



Le carte sono uno degli strumenti di pagamento digitale preferiti dagli italiani. Il loro utilizzo rappresenta infatti, per quanto riguarda le spese più frequenti (cibo, condominio, bollette) il 54,30% del totale degli acquisti effettuati tramite supporto elettronico; il 20% riguarda ancora i contanti, mentre il 14,3% e l'11,4% per cento spettano rispettivamente a bonifici e smartphone.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La Cassa starebbe studiando la possibilità di fondere Sia e Nexi e portarla in Borsa

**Fabrizio Palermo**  
Amministratore delegato della Cassa depositi e prestiti



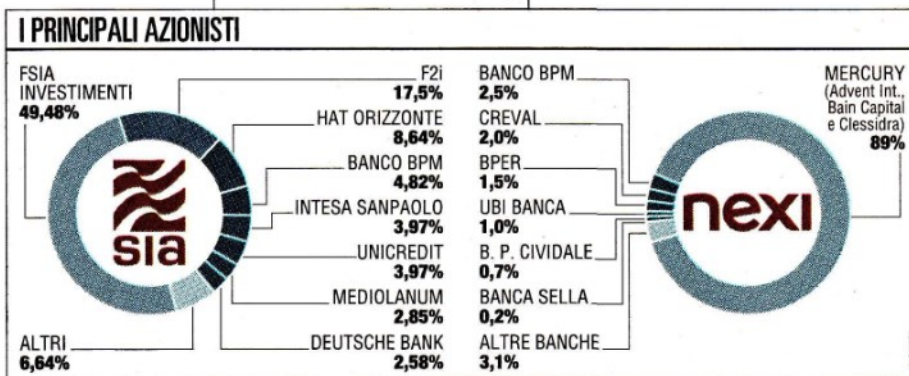
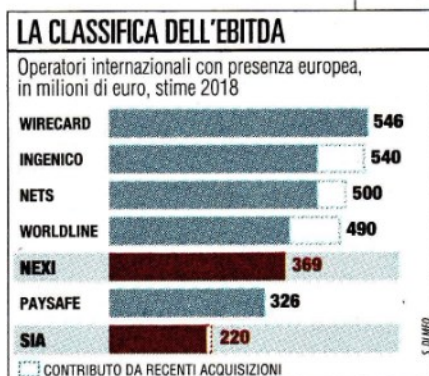
In questi anni il gruppo ha puntato a crescere all'estero vincendo una serie di gare

**Nicola Cordone**  
Amministratore delegato della Sia



I fondi Advent, Bain Capital e Clessidra sarebbero disposti a uscire dalla società

**Paolo Bertoluzzo**  
Amministratore delegato di Nexi (ex Carisi)



Qui sopra, un'operazione di acquisto digitale tramite l'uso della app sullo smartphone al posto della carta di credito o di debito

# TESORO, UNA SPA DA 102 MILIARDI E RENDE SOLO IL 3%

Il governo chiama a raccolta le aziende di Stato

Ma quanto valgono? Lo stesso che un anno fa. E quanto guadagnano? Poco

Sono 31 le società controllate direttamente dal ministero dell'Economia, sette quelle quotate in Borsa. I gioielli più preziosi: Ferrovie, Cdp, l'Enel

Il problema: Monte dei Paschi. La più generosa per dividendi: Cdp

Ma ci sono anche Studiare Sviluppo, Cinecittà, Mefop, Ram...

**È un portafoglio vario dalle banche agli immobili che se fosse gestito come una holding potrebbe avere aree di business con diversi responsabili. Sono in perdita Arexpo e la Sogesid in crisi**

**Fra le imprese fuori da Piazza Affari spicca la Rai che pesa 4 miliardi. Fra quelle sul listino i microchip di Stm fruttano 190 milioni**



## Enel

Francesco Starace, amministratore delegato. La società è in testa alle quotate di Stato per valore della quota detenuta direttamente dal Tesoro: 10,5 miliardi

di **Alessandra Puato**

**V**algono poco più di 100 miliardi (101,7, per essere precisi), come un anno e mezzo fa. Rendono ancora il 3%, come allora. E non c'è l'Alitalia, che il governo vorrebbe aggiungere all'elenco. Sono 31 le società dello Stato, portano nelle casse del Tesoro poco più di 2 miliardi (2,1

di dividendi (solo dieci li generano), meno di tre miliardi e mezzo di utili. Si chiamano Ferrovie ed Enel, Eni e Cassa depositi e prestiti, Leonardo e Poste, Monte dei Paschi e Rai. Ma anche Poligrafico e Cinecittà, Sogei e Consip, Autostrade Mediterranee (Ram) e Arexpo, la Sogei informatica che supporta l'Agenda digitale e la Sogin che deve smantellare gli impianti nucleari. Il calcolo, per *L'Economia del Corriere della Sera*, è del team di Stefano Caselli, prorettore dell'Università Bocconi. Comprende tutte le partecipazioni dirette del ministero dell'Economia.

È un tesoro del Tesoro che fa pensare al deposito immobile delle monete di Zio Paperone. Centra-



le ragionarci mentre il governo gialloverde sta chiamando a raccolta le aziende di Stato chiedendo loro di investire e assumere, proponendo di farle uscire da Confindustria e valutando di trasferirle a Cdp per ridurre il debito pubblico.

## Tanti mestieri

È un portafoglio vario dove lo Stato fa mestieri molto diversi, dalle banche agli immobili, dalla gestione del risparmio alla riscossione dei crediti deteriorati. Ci sono le aziende del ventre molle come il Montepaschi per cui il Tesoro ha sopportato nel 2017 un rosso pro-quota di 2,4 miliardi (ma perdono denari anche l'Arexpo che deve trasformare in Parco della scienza i terreni dell'Expo milanese: -22 milioni; l'ingegneristica Sogesid in crisi: -880 mila euro; l'Equitalia Giustizia che gestisce il recupero crediti: -640 mila euro). Ci sono le regine dei dividendi Enel, Poste, Eni. E c'è il fritto misto restante, dalla Studiare Sviluppo che ha per missione l'assistenza alle politiche pubbliche (guadagna 200 mila euro) alla Sose che studia gli studi di settore (utili per 106 mila euro). Se fosse gestita come una holding, la «Tesoro spa» potrebbe avere aree di business affidate a diversi responsabili. Ancora non accade.

Per ogni società, è stato calcolato il valore (effettivo o ipotetico) della quota detenuta direttamente dal ministero del Tesoro. Tre i metodi: la capitalizzazione, se l'azienda è quotata (dati di Borsa al 10 ottobre scorso); il patrimonio netto; e la stima dell'equity value in base ai multipli. Si moltiplica cioè il margine operativo lordo per un coefficiente (in questo caso 7, multiplo medio delle transazioni nel 2018) e si sottraggono i debiti netti. Le quote delle società (una per tutte: l'Eni) che fanno capo a Cassa depositi e prestiti (controllata dal Tesoro all'82,77%) non sono state considerate separatamente, ma incorporate nella stessa Cdp (che ha in pancia anche quote di Terna, Snam, Italgas).

Chi vince la gara del valore? Qual è il gioiello più prezioso? Tolta l'Eni, che in questa analisi vale 2,5 miliardi perché si considera solo la quota diretta del 4,34% in mano al Tesoro (sarebbero 17,5 considerando anche la parte controllata attraverso Cdp), brilla l'Enel, di cui il ministero guidato da Giovanni Tria possiede il 23,58%. L'azienda dell'energia al cui vertice siede Francesco Starace vale 10 miliardi e mezzo di euro per il ministero dell'Economia, sostanzialmente in linea con il maggio 2017 (quando fu condotta un'indagine analoga dalla squadra di Caselli). Segue appunto l'Eni quindi le Poste con 2,4 miliardi (che salirebbero a 4,8 considerata la quota attraverso Cdp).

La piccola fetta nella Stm dei microprocessori (anche) per gli iPhone, in diplomatica e delicata compartecipazione con il governo francese, vale quasi 2 miliardi (1,9 per il 14%). Mentre la Leonardo, ex Finmeccanica, appena alleatasi con Fincantieri per il polo della Difesa navale italiano re-

sta sotto questa soglia (1,7 miliardi).

Il Montepaschi si conferma un caso. Il Tesoro vi ha immesso oltre 5 miliardi, ha una quota che oggi ne vale solo 1,4. L'anno scorso Mps ha perso 3,5 miliardi (2,4 in carico al Mef). La semestrale 2018 è positiva (+289 milioni), ma l'ideale per lo Stato sarebbe gestire la partecipazione come un fondo di private equity, non da cassettista. Dunque farla rendere e poi uscirne, procedura non scontata. Naturalmente Mps non porta dividendi, a differenza dell'Enav delle torri di controllo negli aeroporti che da rumors potrebbe finire sotto l'ombrello Cdp: 54 milioni di euro di cedole l'anno, vale oltre un miliardo (1,1 per il 53%). È stata l'ultima privatizzazione e viaggia sopra il prezzo del collocamento in Borsa, avvenuto nel 2016.

Vediamo le grandi non quotate. Qui sveltano naturalmente le Ferrovie con un valore patrimoniale di 38,6 miliardi (che non comprende l'Anas). L'azienda guidata da Gianfranco Battisti porta alle casse del Mef mezzo miliardo di utili.

Preziosa ed estremamente redditizia è poi la partecipazione nella Cdp di Fabrizio Palermo, che il vicepremier 5 Stelle Luigi Di Maio vorrebbe finanziare persino il leasing dei nuovi aerei dell'Alitalia. Per il Tesoro è un patrimonio da quasi 30 miliardi (29,7). Porta all'azionista Mef 3,6 miliardi di utili e oltre un miliardo di dividendi (1,1). Risultati raggiunti rispettando la consegna imposta dallo statuto, di non mettere a rischio il risparmio postale degli italiani investendo in attività rischiose o in perdita.

## I campioni delle cedole

A proposito di dividendi, è chiaro che per le casse del Tesoro cedere partecipazioni di società che ne distribuiscono sarebbe una perdita d'incassi. Fra Enel, Eni, Poste, Leonardo, Stm, Enav, Gse, Sogei e la Consap (la concessionaria dei servizi assicurativi pubblici) le cedole superano i due miliardi di euro. Guidano le danze oltre a Cdp l'Enel, le Poste e l'Eni.

Fra le grandi non quotate al terzo posto per valore stimato con 4 miliardi c'è la Rai, che cedole non ne distribuisce, ma porta in dote un utile, finalmente, di 14 milioni. Partecipazione d'importanza politica. Altre gemme: il Poligrafico (763 milioni di patrimonio) e Invitalia (750), l'Anas naturalmente (2,8 miliardi) che benché sotto l'ombrello di Fs è rimasta nel perimetro della pubblica amministrazione (quindi non può indebitarsi senza alzare il debito pubblico) e la resuscitata Sga (731 milioni), l'ex bad bank del Banco di Napoli, che ha rilevato i crediti deteriorati di Pop Vicenza e Veneto Banca. Sopra il mezzo miliardo anche Eur e Gestore dei servizi energetici.

Il resto è il gran mix delle partecipazioni varie, 15 società che valgono in tutto poco più di un miliardo. In testa c'è la Sogei che pesa 497 milioni e in coda la Studiare Sviluppo: 600 mila euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Quanto valgono e quanto rendono le società del Mef**

capitalizzazione di Borsa se la società è quotata, altrimenti con il sistema patrimoniale

(quota del patrimonio netto) o dei multipli (stima equity value): margine operativo lordo per 7 (multiplo medio di transazioni sul mercato italiano nel 2018), tolti i debiti

Le 7 quotate	Quota detenuta	Capitalizzazione (milioni di euro)	Valore della partecipazione (milioni di euro)	Utile totale (milioni di euro)	Utile per il Tesoro (milioni di euro)	Dividendi per il Tesoro (milioni di euro)
Enel	23,58%	44.572	10.510	3.709	874,6	568,3
Eni <sup>(5)</sup>	4,34%	58.871	2.555	3.377	146,6	125
Poste Italiane <sup>(6)</sup>	29,26%	8.309	2.431	689	201,6	160,5
Stmicroelectronics	14,12%	13.472	1.902	195,7	27,6	26
Leonardo	30,20%	5.909	1.784	274	82,8	24,4
Monte dei Paschi di Siena	68,25%	2.136	1.458	-3.502	-2.390,3	-
Enav	53,28%	2.175	1.159	101,5	54,1	53,8
<b>Totale</b>			<b>21.799</b>			

Le grandi non quotate	Quota detenuta	Patrimonio netto (milioneuro)	Valore della partecipazione (milioni di euro)	Utile totale (milioni di euro)	Utile per il Tesoro (milioni di euro)	Dividendi per il Tesoro (milioni di euro)
Fs	100%	38.681	38.681*	552	552	-
Cdp (Cassa Depositi e Prestiti)	82,77%	35.921	29.732*	4.462	3.693	1.113,4
Rai (Radio Televisione Italiana)	99,56%	480,1	4.022	14,3	14,2	-
Anas (in Gruppo FS) <sup>(1)</sup>	100%	2.867,3	2.867*	28	28,1	-
Poligrafico e Zecca dello Stato	100%	562,7	763	49,8	49,8	-
Invalita <sup>(2)</sup>	100%	750,3	750*	2,1	2,1	-
Sga <sup>(3)</sup>	100%	731,1	731*	1,9	1,9	-
Eur	90%	634,4	571*	2,8	2,6	-
Gse (Gestore Servizi Energetici)	100%	64	553	8,5	8,5	5,3
<b>Totale</b>			<b>78.670</b>			



Le altre partecipazioni	Quota detenuta	Patrimonio netto (milioni di euro)	Valore della partecipazione (milioni di euro)	Utile totale (milioni di euro)	Utile per il Tesoro (milioni di euro)	Dividendi per il Tesoro (milioni di euro)
Sogei (Informatica)	100%	151,6	497	20,1	20,1	20,1
Sogin (Gestione Impianti Nucleari)	100%	65,2	357	7,8	7,8	n.d.
Sogesid	100%	34,6	24	-0,9	-0,9	-
Sose (Soluzioni per il Sistema Economico)	88%	4,9	19	0,1	0,1	n.d.
Ram (Rete Autostrade Mediterranee)	100%	2,5	2	0,3	0,3	-
Arexpo	39,28%	126,1	50*	-22,4	-8,8	-
Coni Servizi	100%	55,7	56*	0,3	0,3	n.d.
Consap (Concessionaria servizi assicurativi pubblici)	100%	142,2	142*	4,7	4,7	2,3
Consip	100%	31,4	31*	5,2	5,2	-
Equitalia Giustizia	100%	12	12*	-0,6	-0,6	-
Expo 2015 <sup>(4)</sup>	40%	33,1	13*	13,2	5,3	n.d.
Invimit (Fondi per gli investimenti Immobiliari Italiani)	100%	7,3	7*	1,4	1,4	1
Istituto Luce (Cinecittà)	100%	14,7	15*	-9	-9,1	-
Mefop (Sviluppo Mercato Fondi Pensione)	58,21%	5,1	3*	0,4	0,2	n.d.
Studiare Sviluppo	100%	0,6	0,6	0,2	0,2	-
<b>Totale</b>			<b>1.228,6</b>			

(1) Effetti visibili solo dall'esercizio 2018; (2) agenzia per attrarre investimenti e sviluppo d'impresa; (3) gestione delle attività finanziarie e recupero crediti deteriorati; (4) in liquidazione.  
(5) 30,1% sommato alla quota detenuta attraverso Cdp; (6) 58,22% sommato alla quota detenuta attraverso Cdp \*Metodo del patrimonio netto

Fonte: Stefano Caselli - Università Bocconi - per L'Economia del Corriere della Sera

ppara

Rendimento  
**3,3%**  
(Utile/valore)



**Ferrovie**

Gianfranco Battisti, ceo. La partecipazione diretta in Fs è quella che per lo Stato vale di più: 38,6 miliardi di patrimonio



**Monte dei Paschi**

Marco Morelli, amministratore delegato. Nella banca di Stato il Tesoro ha messo oltre 5 miliardi, la sua quota ne vale oggi 1,4

**(IL CASO)**

# Parte da Google, Amazon e Apple l'ultima sfida alle banche italiane

L'OBIETTIVO PER LE BIG DEL WEB È SFRUTTARE LE POSSIBILITÀ OFFERTE DALLA DIRETTIVA UE PSD2, CHE PERMETTE DI CREARE DEI SOGGETTI CHE POSSONO ENTRARE NEI CONTI CORRENTI DI CHIUNQUE,

OVVIAMENTE CON L'AUTORIZZAZIONE, DISPONENDO ANCHE I PAGAMENTI. IL PERICOLO PER GLI ISTITUTI DI CREDITO È DI DIVENTARE DEI MERI ESECUTORI DI TRANSAZIONI GUIDATE E DECISE ALTROVE

**Adriano Bonafede**

*Roma*

**L**e Big Tech assediano le banche e portano lo scontro a un secondo livello. Già i giganti del web avevano implementato forme alternative di pagamento tramite app come Apple Pay, Google Pay o Amazon Pay strappando agli istituti di credito l'esclusiva delle operazioni di acquisto e dividendo il fronte delle banche costringendole a decidere se dividere con loro parte delle commissioni sulle singole operazioni o se opporsi rinunciando però a cospicui introiti. Ma sarà la direttiva Psd2, entrata in vigore nel gennaio scorso con effetti però a partire da settembre del 2019, ad offrire ad Amazon, Apple, Facebook, Google, Alibaba, Microsoft e ad altri big nuove incredibili possibilità, come quella di entrare nei database bancari dei propri clienti. Lo scopo sarà quello di studiarne le abitudini e la capacità di spesa, le attitudini al risparmio, arrivando anche - sempre se autorizzati - a dare consigli e ad effettuare pagamenti per conto dei propri clienti.

Non è un caso che la direttiva dell'Unione europea abbia dato avvio a quello che viene chiamato open-banking, ovvero a una vera e propria apertura dei conti correnti a soggetti terzi che agiscono in nome e per conto dei clienti. Il fortillo del segreto bancario, da sempre custodito con cura dai signori del credito, sembra violato, sebbene sempre dietro autorizzazione degli stessi correntisti. Ma l'idea di aprire la banca a soggetti terzi desta nei addetti ai lavori forte preoccupazione, tanto che sono arrivate le prime contromisure, come la "Cbi Globe", una piattaforma digitale sviluppata dal Consorzio interbancario Cbi e da Nexi. Questa piattaforma sarà una sorta di "filtro" che servirà per incanalare i dati dei conti correnti in sicurezza e rispettando la privacy. Tuttavia questa non è soltanto una mossa difensiva perché da qui si vorrebbe partire per lanciare la sfida ai Big del web con nuovi servizi innovativi.

Lo spazio che le banche vorrebbero occupare prima che arrivino gli Over the Top (ovvero i big player del web) è quello dei nuovi soggetti identificati dalla direttiva Ue: gli Aisp e i Pisp. I primi (Account information service provider) offrono ai clienti dei servizi soltanto informativi, ad esempio monitorando i vari conti correnti e dando loro dei consigli su quale usare in un dato momento e quale no: una funzione particolarmente importante le piccole e medie imprese che devono continuamente spostare fondi da un conto all'altro a seconda delle necessità.

Più importanti ancora sono i Pisp (Payment initiation service provider): soggetti virtuali che si frappongono tra l'esercente che vende un bene o un servizio e l'acquirente: per portare a termine l'operazione per conto del cliente non servirà più la carta di credito o di debito,

perché il Pisp preleverà direttamente i soldi dal conto corrente e li passerà all'esercente.

Questi due soggetti, Pisp e Aisp, sono nelle mire delle Big Tech. Per un motivo molto semplice: quei dati bancari sono quelli che servono per completare il profilo dei propri clienti e offrire loro nuovi prodotti e servizi. Prendiamo ad esempio Amazon: ha già un database di diversi milioni di clienti in tutto il mondo di cui conosce le abitudini di spesa. Se apre anche un Aisp o un Pisp è in grado di far breccia nei conti correnti dei propri clienti potendo anche effettuare pagamenti per loro conto: di fatto, occupando questo nuovo spazio, Amazon Apple, Facebook, Alibaba, Google e gli altri completano le informazioni sulla propria clientela mentre riducono le banche a mere esecutrici di ordini di pagamento.

Al contrario, le banche vogliono approfittare del tempo che rimane per occupare loro questi nuovi spazi. Del resto, secondo la normativa, gli istituti di credito sono già autorizzati a esercitare queste funzioni, mentre gli Over the Top digitali hanno bisogno di un'apposita autorizzazione: basterà comunque una sola autorizzazione in qualunque paese dell'Unione europea per poter poi esercitare la stessa funzione anche negli altri paesi.

Si tratta comunque di una lotta senza quartiere quella che si è, di fatto, già aperta: «Le compagnie Ott (Over the Top) - spiega Maurizio Pimpinella, Presidente dell'Associazione italiana pagamenti e moneta elettronica - sono dei veri cannibali del mercato finanziario, che aggrediscono con voracità e alta capacità di penetrazione considerato il seguito e la credibilità di cui possono godere, oltre alla diretta gestione di un'immensa mole di dati che contribuisce a profilare con estrema precisione ogni potenziale cliente. Le compagnie Ott sono in grandi di ripulire i dati che raccolgono attraverso l'utilizzo di filtri statistici così da riuscire a prevedere le tendenze macroeconomiche, le decisioni di acquisto, gli investimenti e persino le intenzioni di voto». Tutti dati che sono letteralmente regalati dagli utilizzatori: «Una vera miniera - aggiunge Pimpinella - che si apre ogni giorno su motori di ricerca, market place, social net-



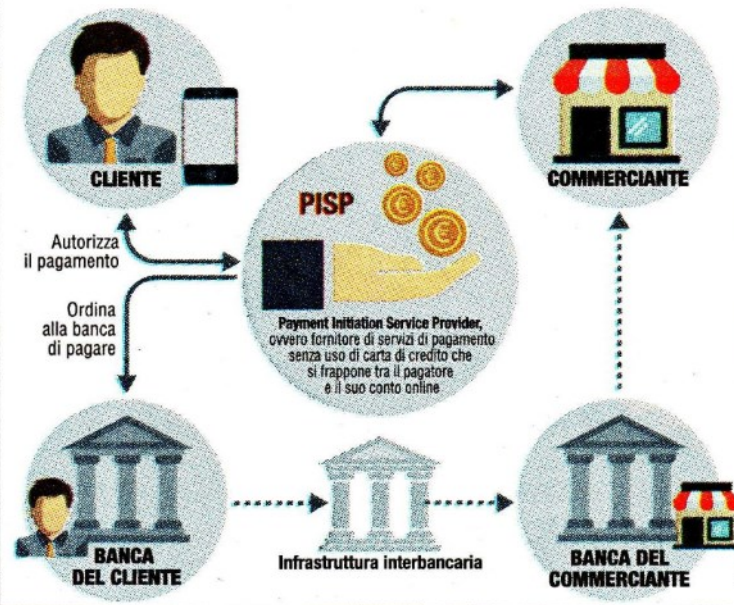
work. In questo momento, ciò che per le banche tradizionali era impossibile o quasi, non lo è per i padroni del web che decidono di usare a loro vantaggio ogni singolo dato possa loro tornare utile».

Ma vincere la sfida con le Big Tech per le banche non sarà affatto facile: secondo recenti studi, i millennials americani nutrono maggiore fiducia in Google, Amazon o Facebook di quanta non ne nutrano per i tradizionali istituti di credito.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA CARICA DEI "PISP"

Commissione dallo 0,2 allo 0,68% del transato



A sinistra, **Jeff Bezos**, fondatore e amministratore delegato di Amazon. I dati accumulati su milioni di clienti costituiscono un incredibile database.



**Tim Cook** (1), amministratore delegato di Apple e **Mark Zuckerberg** (2), fondatore di Facebook.



## Il gestore/Guy de Bloney (Jupiter am)

# Banche: Emergenti e Usa battono l'Europa Ma la scommessa vera va fatta sulle fintech

**I grandi vincitori di questo trend secolare? Sicuramente gruppi consolidati come PayPal, Visa, Mastercard**

**D**ifficile ottenere performance positive in un settore, quello delle banche (e più in generale nel comparto finanziario), sottoposto alla duplice pressione di tassi di interesse ancora molto bassi — che soprattutto in Europa deprimono la redditività degli istituti — e alla «disruption» provocata dall'ingresso di nuove aziende del fintech che stanno rapidamente trasformando le regole del gioco. «Eppure selezionando le banche in crescita più rapida nei paesi emergenti a bassa penetrazione di servizi finanziari e le imprese che operano in segmenti ad alto valore aggiunto — gestione di processi di pagamento, cybersecurity, analisi dei dati — si posso realizzare performance anche a doppia cifra».

La visione orientata al futuro di Guy de Bloney, gestore del fondo Jupiter Global Financials Sicav, del gruppo britannico di asset management Jupiter, non trascura la selezione di colossi del credito internazionale, soprattutto made in Usa, come Bank of America e JPMorgan Chase, ma punta con decisione su nuove entità come SVB Financial, la cosiddetta banca della Silicon Valley, specializzata nei prestiti alle

start up, o come Plus500, focalizzata sui software e sui servizi per il settore finanziario.

Ma perché il settore bancario tradizionale è così poco attraente e quali sono, da un punto di vista geografico, le aree che offrono ancora opportunità interessanti? «In Europa il settore finanziario attraversa un momento critico. A fronte di un calo dell'indice Eurostoxx600 delle blue chip di circa il 7% da inizio anno l'indice degli istituti di credito precipita di oltre il 20%. A livello globale, per contro, è sostanzialmente piatto», spiega de Bloney.

Particolarmente grigio, a giudizio del gestore, il panorama europeo dove la pressione delle autorità regolamentari sulle banche è molto pesante e dove la spesa per l'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche è molto alta e subisce la concorrenza delle nuove fintech. Per tutte queste ragioni il settore in Europa è fortemente sottopesato. «Non fa eccezione l'Italia dove le tensioni politiche spingono al rialzo i costi di raccolta e rallentano la crescita dei prestiti alle imprese e ai privati, mentre c'è ancora il rischio che le banche possano subire un nuovo deterioramento della qualità del credito».

Uscendo dai confini del Vecchio Continente, tuttavia, per le banche tradizionali il quadro migliora. «Siamo fortemente sovrappesati sul settore negli Stati Uniti e in alcuni Paesi emergenti, evitando tuttavia le situazioni di crisi di paesi come la Turchia, l'Argentina o il Sud Africa», afferma il gestore. Grandi istituti statunitensi come Bank of America e JPMorgan Chase arrivano

a investire circa il 10% degli utili annuali nel potenziamento delle strutture. Un gruppo come JPMorgan realizza una spesa annua di circa 12 miliardi di dollari e questo avrà un considerevole impatto sulla redditività futura. «Un paese come l'India offre notevoli occasioni agli investitori di lungo termine: solo il 40% della popolazione adulta dispone di un conto bancario e più della metà delle famiglie dedite all'agricoltura sono prive di accesso a qualsiasi forma di credito», nota de Bloney. Gruppi come Asa International, Hdfc Bank o Bharat Financial Inclusion sono storie ad alta crescita.

Ma la nuova frontiera delle alte performance è il fintech. Il passaggio cruciale è dato dalla trasformazione verso un'economia che abbandona le transazioni regolate in moneta cartacea per quelle in moneta elettronica. «Il 62% degli americani sono convinti che assisteranno alla fine dei pagamenti in moneta cartacea durante l'arco della loro esistenza. In Cina nel 2017 i pagamenti attraverso telefono mobile hanno totalizzato un controvalore di 9 mila miliardi di dollari, una cifra 80 volte superiore a quella degli Stati Uniti», conclude il gestore. I grandi vincitori di questo trend secolare? Sicuramente gruppi finanziari consolidati come PayPal, Visa e Mastercard a giudizio degli analisti di Jupiter. Ma anche nuovi attori emergenti come Worldpay, specializzata nel regolamento delle transazioni e-commerce internazionali, un mercato che secondo le proiezioni crescerà a un tasso del 25% annuo.

**Marco Sabella**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Strategie** Guy de Bloney, gestore della Sicav Jupiter Global Financials



## La ricerca di Dla Piper

# Fintech e crypto asset nei portafogli futuri

di **Fabio Sottocornola**

La chiamano *disruption*, è la bufera tecnologica che si abbatte su un settore della nostra vita quotidiana fino a cambiarlo completamente. Quello che è accaduto, l'esempio è un classico, con le carrozze dei cavalli e l'automobile. La stessa cosa succederà anche per banche commerciali o d'investimento, sistemi di pagamento e servizi finanziari in genere? Se lo chiede una ricerca realizzata da Dla Piper, lo studio legale con *headquarter* a Londra: la sede in Italia, guidata dai partner Wolf Michael Kühne e Bruno Giuffrè è la più grande *law firm* internazionale nel nostro Paese. La *survey*, che *L'Economia* ha visto in anteprima, si intitola «Digital transformation in financial services» ed è simile a un sondaggio realizzato in profondità con colloqui a *key leader* in tutto il mondo, da Singapore a Wall Street, dalla City a Hong Kong, passando per la vecchia Europa.

Questo vento di trasformazione digitale come rimodellerà la finanza? Quali sono le sfide al cambiamento? Quale il ruolo dei regolatori, dalle Authority alla politica? Com'è lo scenario che ci aspetta in un futuro non troppo lontano? Il *paper*, curato dai partner Martin Bartlam (*head of finance & project fintech*) ed Anthony Day (*fintech global co-chair*) individua cinque temi chiave: evoluzione della *disruption*, collaborazione (competizione) tra protagonisti tradizionali e fintech, panorama delle regole, nuovi modi di fare pagamenti, cybersicurezza.

Tra le banche d'affari e quelle *retail*, una percentuale alta del campione (69%) riconosce di subire l'impatto della *disruption*, mentre il 70% delle fintech si vede protagonista di questa rivoluzione. Che tende a migliorare la *customer experience* dei clienti e crea più valore. «Ma la trasformazione digitale è più che andare dietro all'ultima fintech», sostiene Roland Emmans che nel colosso bancario Hsbc è a capo del settore Tech per il Regno Unito, «noi siamo focalizzati nel dare al cliente la comodità che cerca, per esempio rendendo facili i processi di *compliance* e rispetto delle norme». Sempre complesso è il rapporto tra giovani fintech e banche tradizionali. Il 29% di queste ultime dichiara che in futuro stringerà una partnership con una startup, il 19% pensa di investire direttamente o attraverso il proprio venture capital, infine il 13% sta pianificando l'acquisto di una giovane realtà tech.

Il terzo capitolo attraversa il panorama dei regolamenti. I protagonisti (tre quarti del campione) credono che le norme impediscano al

business di usare le rivoluzionarie opportunità. Ma c'è Paese e Paese: chi opera a Singapore sostiene di non essere impedito dalle regole, il contrario per il 18% di chi è in Usa. «La Monetary Authority di Singapore lavora con le aziende tecnologiche meglio che nel Nord America e incoraggia l'uso delle tecnologie», racconta Nilesh Dusane, *chief revenue officer* di nanoPay, una realtà nata in Canada che offre una piattaforma unica per lo scambio istantaneo di valuta in varie forme, *cash* o *emoney*.

Secondo Dla Piper, nei pagamenti si concentreranno i maggiori investimenti da parte delle banche. Per il 70% del campione, le più importanti innovazioni riguarderanno quelli in mobilità, dai semplici wallet sullo smartphone, ai *digital token*. Uno degli sviluppi più dirompenti può arrivare dalla direttiva europea Psd2: «I regolatori dicono alle banche di aprire i loro sistemi: ciò aiuta le fintech a entrare nel mercato e offrire nuove soluzioni ai clienti. Questi ultimi possono ribaltare il rapporto con lo sportello, diventando soggetto che si muove in un ecosistema di nuove modalità di pagamento», afferma Khalid Talukder, direttore della fintech Ix Payments. La rivoluzione cambia anche il mondo degli investimenti: il 17% degli asset manager sta considerando una strategia d'investimento basata su crypto asset. Chiude la ricerca una disamina sulla cyber sicurezza, considerata la minaccia più importante: l'80% è preoccupato da attacchi o furti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Vertici** Wolf Michael Kühne (a sinistra) e Bruno Giuffrè, country managing partner di Dla Piper



**Fintech e risparmio**

# Quando la banca si sposa con il robot I portafogli di Moneyfarm per Sella

di **Gabriele Petrucciani**

**D**a un lato c'è Moneyfarm, che mette un piede nel mondo della «distribuzione» bancaria. Dall'altro c'è Banca Sella, che rafforza la sua presenza nella consulenza digitale. Due obiettivi, per due realtà differenti, raggiunti con una partnership strategica. Un accordo che permette all'istituto di credito biellese di offrire alla clientela digitale un nuovo servizio di investimento, Sella Evolution. I correntisti di Banca Sella hanno così la possibilità di accedere tramite Internet banking, dalla sezione «Consulenza e Investimenti», a sei portafogli diversi di Etf. A gestire i portafogli ci pensa Moneyfarm, già operativa sul mercato italiano dal 2012 (e nel Regno Unito dal 2015) come piattaforma di consulenza finanziaria digitale.

Sella Evolution è accessibile completamente online. Per ora tramite Internet banking. «Ma entro la fine dell'anno sarà possibile utilizzare il servizio anche attraverso app, attualmente in fase di restyling — spiega Francesco Plini, responsabile dei servizi di investimento di Banca Sella, che poi aggiunge —. Questo progetto nasce dalla volontà di rafforzare il presidio nella gestione del risparmio, ma sul canale digitale. I portafogli disponibili sono accessibili con un investimento minimo di 5.000 euro e potranno poi essere alimentati con piani di accumulo».

I clienti possono scegliere tra sei diverse linee di gestione, ognuna con un suo profilo rischio-rendimento, da quello più prudente a quello più aggressivo. «La profilazione si fa online e subito dopo si avrà accesso solo ai portafogli adeguati alle proprie caratteristiche — sottolinea Plini —. Ci siamo concentrati sul percorso di profilazione e sull'individuazione del profilo, uscendo da quello che è il modello più tradizionale degli investimenti, dove si ha la libertà di fare le proprie scelte. Con Sella Evolution la scelta è guidata. Non si lascia nulla al caso. Quindi, il peso specifico si spo-

sta più sul lato del processo di consulenza. Bastano pochi clic per profilarsi e accedere alle gestioni patrimoniali, senza doversi recare in succursale. Tutto con costi trasparenti e contenuti. La commissione di gestione è dello 0,9%, per un Ter (il Total expense ratio è la spesa complessiva) che in media si aggira sull'1,15% (varia in relazione al tipo di linea di gestione)».

L'attività di gestione dei portafogli è affidata a MoneyFarm. Il comitato investimenti ha creato una gamma di sei linee diversificate per soddisfare differenti profili di rischio e obiettivi: dalla pura protezione del capitale alla ricerca di maggiori rendimenti. Comune denominatore dei portafogli è l'utilizzo di soli Etf.

«Ci concentriamo solo sui fondi indice per un discorso di costi e liquidità, ma non solo — spiega Paolo Galvani, co-fondatore e presidente di Moneyfarm —. I replicanti permettono anche di costruire portafogli con un livello di diversificazione molto ampio, per stile di investimento, area geografica e quindi anche in termini di esposizione valutaria».

Ma come vengono selezionati i vari mattoncini? «Il processo decisionale è basato su una serie di parametri — risponde Galvani —. Abbiamo dei modelli interni che mappano un paniere di Etf molto variegato. Da qui andiamo a selezionare quelli che riteniamo più efficienti».

Ma non tutti i fondi indice entrano nell'universo di Moneyfarm. «Il nostro obiettivo è utilizzare Etf il più semplici possibili, quelli nella versione 1.0 (i passivi puri, ndr) — fa notare ancora Galvani —. Non c'è spazio per gli strutturati e neanche per gli Smart Beta. Ogni 2-3 mesi, poi, adottiamo dei ribilanciamenti tattici del portafoglio — conclude —. Questo ci permette di tenere conto delle indicazioni che ci suggeriscono i nostri modelli».



**Paolo Galvani**  
Presidente e fondatore di Moneyfarm

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Conti, carte e investimenti Il risparmio in un'unica app Volano Yolt e le sue sorelle

Elena Comelli  
MILANO

**D**OPO I BORSELLINI digitali come Satispay, con cui si paga il biglietto del treno o la spesa all'Esselunga, e le piattaforme che consentono di mandare denaro via app, come PayPal o Google Pay, ora arrivano le piattaforme di *mobile banking*, pensate per la gestione via app della finanza personale.

Fra i pionieri europei c'è Yolt, un'iniziativa della banca olandese Ing guidata da Frank Jan Risseuw. Partita l'anno scorso nel Regno Unito e da poco sbarcata anche in Italia, l'applicazione offre una visione d'insieme di tutti i conti correnti e delle carte di cui si è titolari, oltre che delle utenze a cui si è abbonati. Su una schermata unificata e di semplice visualizzazione appaiono tutti i saldi disponibili ed è sufficiente selezionare la singola voce per monitorare entrate e uscite, senza dover aprire ogni volta un'applicazione diversa per ogni banca. Un'altra funzione dell'app, scaricabile gratuitamente sia per dispositivi Apple che Android, consente di trasferire rapidamente denaro da un conto a un altro senza passare per il bonifico tradizionale.

**YOLT**, che ha già raggiunto 300mila utenti nel Regno Unito, crea anche grafici e statistiche per facilitare il controllo delle spese e misurare a colpo d'occhio quali voci incidono maggiormente sul budget. E inoltre possibile stabilire un budget per diverse categorie di spesa (ad esempio alimenta-

ri, *shopping*, ristoranti) che si aggiorna automaticamente in base alle transazioni, dando un'idea chiara di quanto si è già speso e di quanto ancora si può spendere senza uscire dal limite che ci si era prefissati. Gli standard di sicurezza, affidabilità e protezione dei dati personali di Yolt sono garantiti dall'adeguamento al regolamento europeo sulla protezione dei dati Gdpr, entrato in vigore in maggio. Ma Yolt non è l'unica piattaforma che aggrega diversi conti bancari.

**GRAZIE ALLA DIRETTIVA** europea sui pagamenti digitali Psd2, che obbliga le banche europee ad aprire le interfacce interne a società terze del fintech, sta nascendo anche in Europa (negli Usa è già acqua passata) un vero e proprio mercato di piattaforme che consentono a chiunque l'accesso in tempo reale ai propri dati di pagamento su diversi conti, entrando in un'area di tradizionale dominio delle banche. Alcune, come Mint, si limitano a dare una visione d'insieme delle proprie finanze, altre, come Oval Money, sono più concentrate sul risparmio e l'investimento.

L'americana Mint è la madre di tutte le piattaforme di questo tipo: fondata nel lontano 2006 da Aaron Patzer e acquisita nel 2009 da Intuit per 170 milioni di dollari, ha già oltre un decennio di esperienza e 20 milioni di utenti che la utilizzano tutti i giorni per monitorare conti correnti e spese. E' disponibile gratuitamente anche in Italia sia in versione Apple che Android, con un'interfaccia molto semplice e intuitiva che in-

teragisce direttamente con i conti correnti e le carte di credito, rilevando tutte le spese, i prelievi e i pagamenti, per poi catalogarli in base alla tipologia di acquisto.

**OVAL MONEY** è stata fondata l'anno scorso da un quartetto d'italiani guidati da Benedetta Arese Lucini, ex *general manager* di Uber in Italia. L'applicazione, per iOS e Android, oltre a monitorare le abitudini di consumo e risparmio degli utenti, fornisce strumenti e consigli per aumentare il gruzzolo, per ora solo suggerendo meccanismi automatici per mettere da parte piccole cifre, ma in futuro anche consentendo a chiunque di investire i risparmi accumulati.

A partire dai prossimi mesi alcuni utenti avranno accesso alla versione beta del servizio e potranno iniziare a investire, scegliendo da un paniere di fondi e prodotti finanziari selezionati in base alle analisi delle loro transazioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Tutto a portata di telefonino

Si chiamano applicazioni di 'smart money', ovvero servizi che permettono di gestire le proprie finanze personali grazie a una panoramica in un solo clic dei propri conti, degli investimenti e delle carte





**«Sono contento che la nostra app sia sbarcata anche in Italia. Yolt offre un nuovo modo di pensare al denaro: dà alle persone la possibilità di avere tutto sotto controllo in un'unica visualizzazione e di compiere in questo modo scelte intelligenti»**

FRANK JAN  
RISSEEUW  
*Ceo di Yolt*

# “La direttiva europea sulla privacy sta diventando uno standard mondiale”

**BUTTARELLI, GARANTE UE DELLA PROTEZIONE DEI DATI, PADRE DELLA NORMA COMUNITARIA GDPR: “LA TRASPARENZA FARÀ CRESCERE L’ONLINE”. MA VA SALVATA LA SUPREMAZIA DELL’INTELLIGENZA UMANA: “NON È UN ALGORITMO A DECIDERE CHI SIAMO”. A BRUXELLES A FINE MESE LA CONFERENZA DEI REGOLATORI Jaime D’Alessandro**

Ci tiene al titolo Giovanni Buttarelli. Preferisce di gran lunga Garante europeo della protezione dei dati a Garante europeo della privacy. Perché secondo lui “privacy” non rende più l’idea di cosa significa lavorare su temi che riguardano la quotidianità di mezzo miliardo di cittadini europei. Magistrato dal 1986, originario di Frascati alle porte di Roma, si occupa di digitale da più di vent’anni. È autore della legge italiana sulla privacy del 2003, ha lavorato gomito a gomito con Stefano Rodotà dal 1997 al 2009, fino ad arrivare all’incarico che ricopre oggi affidatogli dal Parlamento europeo nel 2014. Dovrebbe restare in carica per tutto il prossimo anno. Ma le elezioni europee sono alle porte e molte cose potrebbero cambiare, compresa la sua poltrona. Lo raggiungiamo mentre si prepara a partecipare alla 40° conferenza mondiale dei regolatori che si terrà dal 22 al 26 ottobre a Bruxelles. Ci saranno delegazioni da ben 81 Paesi, dei 128 che si sono dotati di un’autorità o di organismi legati alla privacy. «Daremo una personalità giuridica alla conferenza», racconta Buttarelli. «Quest’edizione sarà un momento di passaggio importante».

## Una grande convenzione interazionale sui dati?

«No, per ora non c’è spazio per una cosa del genere. E poi non è quella la soluzione. Il mondo si sta muovendo molto rapidamente. Le vecchie regole europee in fatto di privacy sono durate per vent’anni, quelle attuali mi sorprenderebbe se riuscissero a superare di molto i dieci. Chi regola deve cambiare pelle, pensare alle garanzie e non alle formalità. Deve conoscere la tecnologia, avere un approccio meno da legale alla materia. E lo dico da magistrato. Bisogna capire quali sono le sfide evitando di strozzare l’evoluzione

della tecnologia».

## E alla conferenza dei garanti quali sfide affronterete?

«In passato era solo un’occasione di incontro e per dichiarazioni declamatorie sempre ignorate. Poi l’anno scorso abbiamo preso una decisione comune sulla guida autonoma stilando una guida per i costruttori sui principi da seguire così da potersi adeguare da subito e non rischiare di avere sul mercato un prodotto che domani potrebbe essere fuori legge. Quest’anno faremo lo stesso sull’intelligenza artificiale (Ai), che è la nuova frontiera. Quella dei Big Data e delle Ai sarà una delle più grandi rivoluzioni della storia. Ormai ad ogni passo lasciamo una traccia di dati e questa massa di informazioni porterà ad analisi predittive nel campo della medicina, della pubblicità, dei servizi. Ma per fare in modo che sia una rivoluzione che porti benefici è necessario il rispetto delle persone. Quello che oggi manca».

## Cosa intende?

«Esiste uno squilibrio che chiamiamo “dividendo digitale”. È il modello basato su servizi gratuiti forniti alle persone in cambio dei loro dati. Ha portato ad un monitoraggio da parte di aziende private che non ha eguali nella storia. I benefici e il valore aggiunto delle informazioni che noi concediamo non è a vantaggio né dei singoli né della collettività. Al punto che alcuni servizi essenziali per far funzionare la sanità del futuro o le nostre città dipenderanno dalla collaborazione non sempre gratuita di queste multinazionali. Su questo abbiamo molto da lavorare».

## Lei è uno degli ispiratori del Gdpr, il regolamento generale sulla protezione dei dati europeo, assai criticato negli Usa.

«È la legge discussa più a lungo nella storia della Ue, per la sua trasversalità. Non si tratta solo di privacy ma di informazioni, dunque di equilibri di potere. Bisognava stabilire chi fa cosa, quando, per quanto tempo, con la collaborazione di chi e a favore di chi. Il tutto basato su linee guida flessibili ed aperte alle esigenze del futuro. Prima avevamo una frammentazione che non era più sostenibile, ora esiste uno standard unico che stanno imitando dal Giappone alla California perché risponde ad una esigenza

diffusa. Thomas Wheeler, a capo della Federal Communications Commission, sulle pagine del *New York Times* all’indomani degli scandali che hanno investito Facebook, si chiedeva come mai negli Stati Uniti non avessero un regolamento come il nostro Gdpr. Detto questo, anche quando rispettato, non risolve il problema dell’equilibrio».

## Dunque, spegniamo tutto?

«Non avrebbe senso. E non si tratta di esser contro la tecnologia. Ma per far crescere l’online ci vuole trasparenza».

## Tornando ai dati sulle abitudini delle persone, la Cina intende introdurre il Social Credit System, che darà un punteggio ai cittadini secondo quel che faranno non solo online. Anche in Occidente però siamo schedati da banche e assicurazioni.

«Siamo profilati da molti punti di vista, a volte per scopi nobili e necessari a volte per fini che lo sono molto meno. Ma in ogni caso si tratta di profilazioni parziali. Il sistema cinese, del quale parleremo a Bruxelles, significa l’annullamento del principio dello scopo: dalla delazione ai danni del vicino alla vecchietta aiutata ad attraversare la strada, fino alla multa per eccesso di velocità, tutto ne farà parte e determinerà il punteggio».

## E se quel sistema si dimostrasse efficiente?

«È la tesi dei regimi totalitari. Ma ci sono dei problemi legati alla fallibilità delle tecnologie. I sistemi di riconoscimento facciale gestiti dalle Ai, tanto per citare un caso, sbagliano con le persone di colore e prendono per sospetto chi non lo è. L’altra questione riguarda l’identità. La nostra costituzione, a differenza di altre, stabilisce che la persona ha diritto di sviluppare la sua personalità. La legge italiana sulla privacy del ‘96 garantisce il diritto ad una identità che può cambiare nel tempo. Si può aver sbagliato ed essersi ravveduti o aver cambiato vita. E non può essere un algoritmo a stabilire chi siamo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 128 1996

## PAESI

Stati dotati di un’autorità per la tutela della privacy. Di essi, 81 parteciperanno a fine mese alla conferenza mondiale dei regolatori a Bruxelles

## LA LEGGE

Anno di promulgazione della legge italiana sulla privacy. La normativa tra l’altro garantisce il diritto a un’identità che può cambiare nel tempo



**Giovanni Buttarelli**,  
magistrato,  
garante  
europeo della  
protezione  
dei dati



# focus innovazione

[L'INTERVISTA]

## “I 30 mega sono dappertutto ma le imprese non li sfruttano”

DONATO JACOVONE, CEO DI EY ITALIA: “IL PAESE È ANCORA INDIETRO SULLA FIBRA OTTICA MA STA RECUPERANDO TERRENO E LA RETE È ADESSO SUFFICIENTE ALLE ATTUALI ESIGENZE DELLE AZIENDE. CHE PERÒ FANNO RESISTENZA A DOTARSI DELLE COMPETENZE INTERNE NECESSARIE AD UTILIZZARE LE OPPORTUNITÀ DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE”

Capri

«Le infrastrutture non sono più un alibi. Non è che abbiamo improvvisamente chiuso il gap con l'Europa ma ormai i 30 mega sono dappertutto. Siamo indietro nella fibra ottica ma anche qui stiamo recuperando velocemente: oggi siamo al 14% contro una media europea del 58%, ma solo un trimestre fa eravamo al 10%: abbiamo recuperato 4 punti in tre mesi. Vuol dire che siamo sulla strada giusta». Donato Jacovone, ceo di Ey Italia fa il bilancio della tre giorni di convegno sullo stato del digitale in Italia e tira fuori dal cilindro la prima di una serie di sorprese.

**Fino allo scorso anno il problema era la rete. Come possiamo aver fatto un tale salto in pochi mesi?**

«Come dicevo il gap non è chiuso ma ora non è più un problema: il Paese ha imboccato la strada giusta e ora deve solo continuare ad avanzare. Vuol dire che per quello che fanno al momento le imprese italiane con la rete, oggi va bene così. Ma sottolineo “oggi”: è questo è il nodo cruciale».

Cioè?

«Che adesso il problema sono le competenze: le imprese stanno evidenziando una forte resistenza all'adozione di una organizzazione che le metta in grado di interagire con i loro mercati. E quindi nelle organizzazioni aziendali mancano competenze adeguate. Perché sono le imprese stesse che fanno muro».

Come è possibile?

«Proviamo a spiegarlo. Negli ultimi anni gli investimenti pubblici e privati in Ict hanno preso vigore. E così se in Europa tra il 2008 e il 2017 sono cresciuti del 12,8% mentre la media globale è cresciuta del 6,7%, in Italia sono cresciuti della metà, il 6,5%, ma in una fase di rallentamento dell'econo-

mia in cui gli investimenti italiani totali sono calati del 13,3%. Vuol dire che il sistema Italia ha risposto bene. E le imprese private meglio del pubblico, visto che la Pa è ancora molto indietro: siamo al 19esimo posto in Europa per servizi pubblici digitali mentre, per dire, la Spagna è al quarto posto. Ma se vediamo la qualità di questi investimenti delle imprese, rileviamo che si sono per così dire, fermati alla prima fase della digitalizzazione. Hanno comprato software ma non capacità di operare in modo più articolato e completo sul digitale».

**Che cosa vuol dire?**

«Oggi un'impresa che voglia vendere i suoi prodotti all'estero, e stiamo parlando del mondo B2B, ossia altre imprese, dal mercato automotive all'edilizia, dal mobile ai componenti per le costruzioni, non deve più mandare in giro un catalogo ma deve accreditarsi sulla piattaforma che l'impresa cliente utilizza per dialogare con i suoi fornitori. Ma per accreditarsi su queste piattaforme l'azienda italiana deve fare una serie di cose che ancora oggi non considera possibili: deve “condividere” sulla piattaforma i suoi parametri operativi, non solo l'elenco dei prodotti con il listino prezzi. Caratteristiche tecniche, tempi di produzione, sistema logistico e magazzino. Tutto va messo sulla piattaforma perché è così che oggi si lavora. Se non lo si fa, si è fuori. E questo è quello che rischiano le imprese. Che però ancora lo stanno facendo in misura ridotta. E questo spiega perché nelle aziende manchino oggi competenze chiave».

**Quindi le imprese non sono indietro perché mancano le competenze, ma proprio il contrario: mancano le competenze perché sono indietro.**

«Esattamente. Tra gli imprenditori, tra le prime file del management c'è una forte resistenza. C'è paura di perdere ruolo, know how. In parole povere, di perdere potere. Questo blocca l'evoluzione organizzativa, le mansioni e

i ruoli restano gli stessi. In questo quadro è difficile inserire risorse nuove, più giovani, che possano portare novità nel modo di affrontare i compiti e risolvere i problemi. Sono dieci anni che le imprese non immettono forze fresche negli organici. Ma fondamentale perché il loro modo di lavorare non è cambiato».

**Vuol dire che le imprese potrebbero assumere di più? E come impatta tutto questo nel processo di sostituzione tra vecchi e nuovi lavori?**

«Moltissimo. Una nostra ricerca stima cosa dovrebbe accadere di qui al 2030. Le skill fisiche e manuali perderanno il 15% del numero di ore lavorate, e altrettanto accadrà a quelle cognitive di base. Al tempo stesso il sistema richiederà un 9% in più di skill cognitive di alto livello, il 27% in più di skill sociali e relazionali e il 67% in più di skill tecnologiche. Il fatto è che se le aziende non cambiano le mansioni i posti di livello più basso si perderanno comunque ma non si creeranno quelli nuovi. E si deve considerare che più si sale di valore aggiunto nelle mansioni e meno pesa la competizione con il costo del lavoro dei mercati dove oggi il lavoro delle mansioni più basse costa meno. Se una azienda ha bisogno di persone in grado di lavorare alla raccolta dei dati, alla loro lettura e all'analisi dei risultati, non ci sarà grande differenza di costo tra prenderli in India, nell'Est Europa o qui da noi. Certo, tutto dipende dalla capacità della scuola e dell'università di formare nuove figure».

**Devono adeguare i loro contenuti alle esigenze dell'economia?**

«Siamo chiari: il problema non sono i contenuti ma il metodo e gli obiettivi del processo formativo. Se all'università gli studenti sostengono esami dimostrando di essere in grado di ripetere



quello che il docente ha spiegato nelle lezioni o nelle sue dispense, non avremo insegnato loro nulla. Bisogna che l'insegnamento sia un processo in cui l'apprendimento delle nozioni sia il contenuto di base rispetto a cui insegnare, materia per materia, il modo in cui si imposta un problema, si produce ricerca e si "inventano" soluzioni. La parte creativa è quella che oggi manca, nella scuola come nell'università».

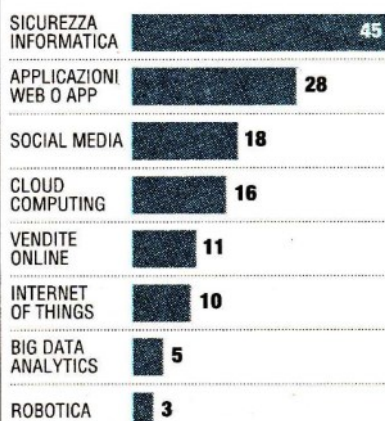
### Come si può avviare questo cambiamento?

«Con un sistema di incentivi intelligenti e sofisticati. Va bene incentivare con crediti di imposta gli investimenti, ma intanto iniziamo a spostare il target su investimenti più innovativi del solo comprare software. E poi spingendo le grandi imprese pubbliche a coinvolgere tutti i loro fornitori. Se il governo decidesse, per esempio, che tutti i fornitori di Leonardo, ma vale anche per Enel, Eni e via dicendo, devono operare obbligatoriamente via piattaforma, potrebbe agevolare gli investimenti necessari a questo fine anche, per dire, al 60%. E in tal modo tirerebbe dentro il nuovo scenario, d'un colpo solo, migliaia di imprese». (s.car.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## DOVE INVESTONO LE AZIENDE ITALIANE

In % per settori



Fonte: Ipsos per EY

### Come hanno usato gli incentivi

**66%** delle aziende ha utilizzato gli incentivi e ha investito in...



S. DI MEO



Una fase del convegno "Capri Digital Summit 2018" organizzato da EY

Nella foto sotto **Donato Jacovone**, ceo di EY Italia, in convegno a Capri



focus **innovazione**

# Fatta l'automazione, tocca alle persone si apre l'era dell'umanesimo hi-tech l'autoapprendimento sarà la regola

A CAPRI L'ANNUALE SUMMIT DI EY CHE FA IL PUNTO SULLO STATO DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA. FILOSOFIA ED ETICA, I CONCETTI PIÙ EVOCATI. È LA PROVA CHE IL PROSSIMO SALTO DI QUALITÀ È NEGLI UOMINI. LA SFIDA È ABITUARLI A VIVERE NEL CAMBIAMENTO E ALLUNGARE LA VITA DELLE AZIENDE

Stefano Carli

**Capri**  
Le cose cambiano. Quando si va ad un convegno sull'innovazione digitale non è usuale sentire citare Goethe o Marx, il linguista De Saussure e Wittgenstein. È non è nemmeno usuale che gli interventi più applauditi da una platea di professionals e uomini di azienda di manager e consulenti aziendali, come normalmente è quella che Ey riunisce annualmente a Capri per fare il punto sul digitale in Italia, siano quelli di un ex ministro, come Giulio Tremonti che dipinge la transizione dell'economia italiana verso il mondo 4.0 come il viaggio iniziatico e di formazione del dottor Faust, o di un docente di filosofia come Luciano Floridi. Non è usuale ma è il segno tangibile che la domanda di digitale e di innovazione in Italia è pronta a fare un salto di qualità importante. Per capire che cosa stia succedendo si può allora partire proprio da Floridi, che insegna filosofia ma non in Italia bensì a Oxford, dove ha una cattedra di Etica dell'informazione e dirige un Laboratorio di Etica digitale.

Ma filosofia e etica non sono le sole parole nuove che si sono sentite. Già nel titolo il convegno di Ey "Land of ideas" ha visto il ritorno di due parole, idee e terra, che poco spazio hanno trovato negli ultimi anni tra "tecnologie disruptive", terminali intelligenti, smart working, cloud, business intelligence e data analytics. Non è un ritorno indietro, ma un andare avanti. È come se la tecnologia avesse

raggiunto un punto in cui è emersa la necessità di fare un bilancio della grande corsa innescatasi negli ultimi trent'anni.

Perché? Ma perché dopo aver automatizzato tutto l'automatizzabile con un processo di iniezione di tecnologia che ha visto gli utenti spettatori sostanzialmente passivi, ora si è capito che il prossimo salto di qualità è proprio nelle persone: proprio come nelle aziende in cui il digitale sta ridisegnando ruoli e mansioni, così nella società bisogna rimettere in discussione molte cose. Il punto di partenza è più o meno il seguente: la tecnologia ci porta innovazioni sempre più ravvicinate e veloci. Tra poco, forse già ora, potrebbe veder rallentare i suoi effetti perché si scontrano con la lentezza delle persone a recepire il cambiamento. Non è una questione di vecchie e nuove generazioni. Le nuove generazioni di oggi rischiano di diventare vecchie molto più velocemente di quanto ciò non sia accaduto finora. Sta accadendo anche con le aziende.

Giovanna Galli, co-leader di Spencer Stuart's Financial Services Practice in Europe, the Middle East and Africa, ha spiegato come mentre l'età media delle persone cresce, la longevità delle imprese cala. Era di 32 anni negli anni Ottanta, è di 22 anni oggi. Sarà di 12 anni nel 2030.

Bisogna dunque adattare la velocità delle persone, ossia bisogna abituarle a vivere nel cambiamento. L'unico modo è insegnare alle persone a vivere in uno stato di autoapprendimento continuo. Saremmo insomma all'inizio di un nuovo umanesimo hi-tech. E la cultura europea, e l'Italia al suo interno, possono giocare di nuovo un ruolo centrale, quello che hanno perso nella prima stagione del boom tecnologico nato e cresciuto negli Usa e che ha trovato il suo contraltare, uguale e speculare in Asia e in Cina.

La tecnologia, dal punto di vista quantitativo, ha ormai vinto tutte le sue battaglie. È diventata trasver-

sale a tutto. E non solo per merito delle web company. Va bene, abbiamo Amazon che spiazza tutti comprando supermercati fisici da una parte e che forse tra poco inizierà a vendere anche l'energia. Ma dall'altra parte le "vecchie" aziende stanno reagendo alla grande. Un gigante della gdo come Carrefour ha spiegato che usano la blockchain per tracciare ogni singolo petto di pollo venduto a partire dal momento della schiusa dell'uovo. Una piccola impresa della moda, come la fiorentina Luisa Viaroma, ha inaugurato il negozio senza vestiti da vendere: ci sono più tablet che scaffali: si vede il modello, lo si tocca per apprezzarne i materiali, ma poi ce lo si misura in modo virtuale e soprattutto si esce da lì senza alcuna busta in mano: l'acquisto si fa esclusivamente online e lo si riceve a casa.

Siamo ormai una società web ma proprio questa onnipresenza della tecnologia ne sta mostrando gli attuali limiti che possono essere superati solo se le persone riprendono il timone. Sta accadendo tutto in pochi mesi, le disavventure di Facebook con la sicurezza dei dati, il tema della privacy, la crescente coscienza del valore dei dati personali che ciascuno di noi affida alle grandi web company, la forbice nella distribuzione della ricchezza tra le fasce sociali che va in parallelo a quella tra paesi. Due anni fa la parola d'ordine era outsourcing e delocalizzazione, ossia portare pezzi di processo produttivo nei mercati a basso costo visto che internet azzerava le distanze.

Ora si fa il percorso inverso, il re-



shoring, perché l'industria 4.0 vuole competenze più sofisticate che si formano meglio accanto all'industria più avanzata. Questo binomio, il ritorno della domanda di competenze e gli scandali sull'uso fraudolento dei dati personali, spingono nella stessa direzione: rimettere l'essere umano al centro. Come consumatore, come utente, come risorsa lavorativa e, in sintesi, come cittadino. Ecco perché questo nuovo modello si sta sviluppando a partire da una nuova certezza, che pochi mesi fa ancora non c'era: l'algoritmo non è neutro. Vuol dire che la tecnologia non ha una sola direzione, quindi immutabile e "neutra", ma può avere molte direzioni, ossia quelle di chi la usa. E queste non sono neutre.

Il bello è che queste analisi non vengono dall'esterno del mondo dell'economia, ma da dentro, dai manager. E non certo da quelli meno digitalizzati. Carlo Noseda, presidente di Iab Italia, l'associazione di tutti quanti operano nel mondo della pubblicità digitale, si occupa di native advertising: tanto più fa effetto sentirlo parlare di "forzare il cambiamento" di "etica digitale" e soprattutto di "imparare a guidare il digitale".

Ma imparare a guidare il digitale suona ancora più difficile di imparare il digitale. E così? Si creeranno nuove esclusioni? No, è stata la

risposta: più la cultura del digitale si diffonde e più si democratizza. Lo ha spiegato lo stesso Donato Jacovone, ceo di Ey Italia e anfitrione dell'evento caprese: «La prova migliore sono i tassisti romani: categoria sempre considerata corporativa, conservativa, chiusa ad ogni novità e innovazione. Ma quando hanno visto da vicino la minaccia di Uber hanno risposto accettando la sfida del digitale e ora a Roma su centinaia di taxi si può pagare la corsa tramite un'app».

E come i tassisti romani milioni di dipendenti possono fare la loro parte in un processo di digitalizzazione a patto che sia un processo condiviso. Anche perché senza la condivisione non si realizza quella trasversalità di culture e punti di vista la cui valorizzazione è il vero valore aggiunto del digitale. E anche perché i lavoratori comunque, quando escono dal lavoro e diventano utenti e consumatori, hanno un livello di digitalizzazione non indifferente.

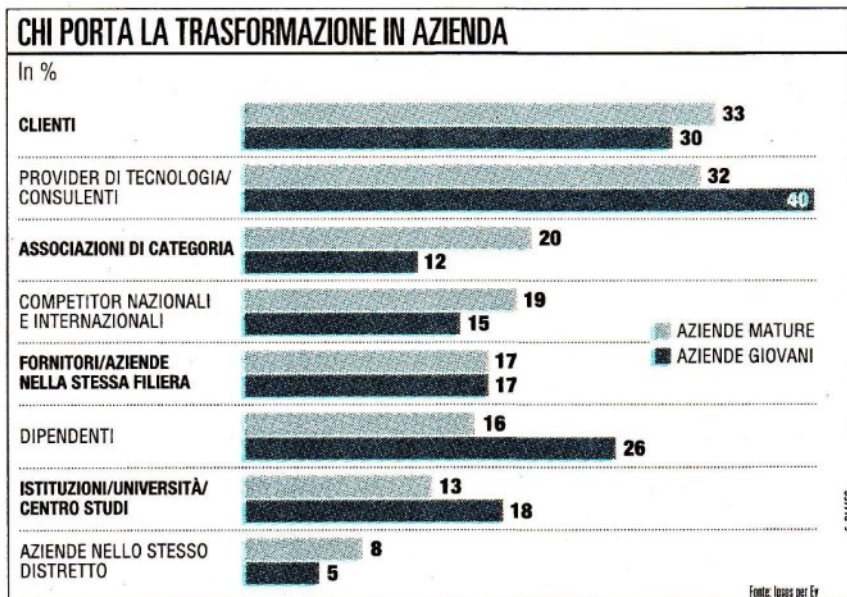
Insomma, oggi il tappo è negli imprenditori delle Pmi e nel management. Troppe volte ancora quando si cerca di portare nuove soluzioni non tecnologiche ma di business (l'e-commerce, le piattaforme) nelle piccole e medie aziende ci si sente rispondere "Parla con il responsabile del Ced", come se fosse solo un problema di software. E

ancora capita perfino a qualche venditor di sistemi di rete che qualcuno chieda "Quanto costa un'antenna 5G?" come se fosse un nuovo centralino o un nuovo sistema di videosorveglianza.

L'ultima sintesi del convegno di Capri è in sostanza che siamo ad un cambio di passo epocale. E che questo va fatto nel segno non di una nuova tecnologia ma in termini di cultura e di pensiero, di una nuova sostenibilità della tecnologia. Il filosofo Floridi ha parlato di "capitale semantico", una tipologia di capitale che avrà sempre più peso e importanza andando ad uguagliare il capitale finanziario e quello tecnologico. Il capitale semantico significa la capacità di dare un senso e una direzione alle cose. E, ha spiegato Floridi, è una cosa che «hanno solo gli esseri umani. Non ce l'hanno gli animali e nemmeno i robot, ai quali l'intelligenza artificiale non basta».

Il programma è lanciato, l'agenda pure. Il primo obiettivo si chiama "algoritmo trasparente". L'espressione pare sia stata felicemente coniata dal segretario generale della Cgil Susanna Camusso. E forse è un segno che perfino i sindacati, visto che il capitale semantico è patrimonio anche dei lavoratori, potrebbero scoprire di poter avere un nuovo e positivo ruolo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**+6,5%**

**LA SPESA IN ICT**

Tra il 2008 e il 2017 in Italia la spesa in Ict è cresciuta del 6,5%, in una fase di rallentamento dell'economia e del totale degli investimenti (-13,3%)

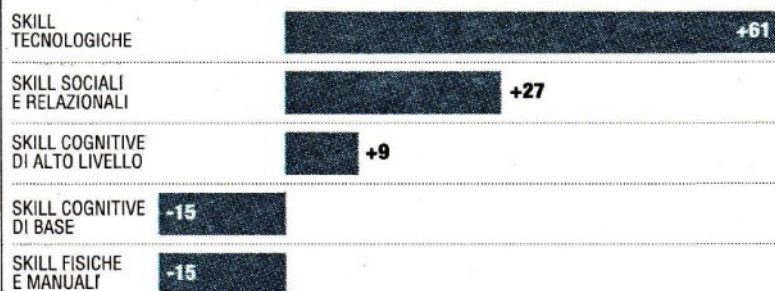
**+67%**

**LE SKILL**

Da qui al 2030 il sistema richiederà un 9% in più di skill cognitive di alto livello, il 27% in più di skill sociali e relazionali e il 67% in più di skill tecnologiche

**COME IL DIGITALE CAMBIA IL LAVORO**

Variazione % ore lavorate 2016-2030



S. DI MEDIO

Fonte: EY

**(IL REPORT)**

**L'ecosistema scaleup migliora ma resta distante dall'Europa**

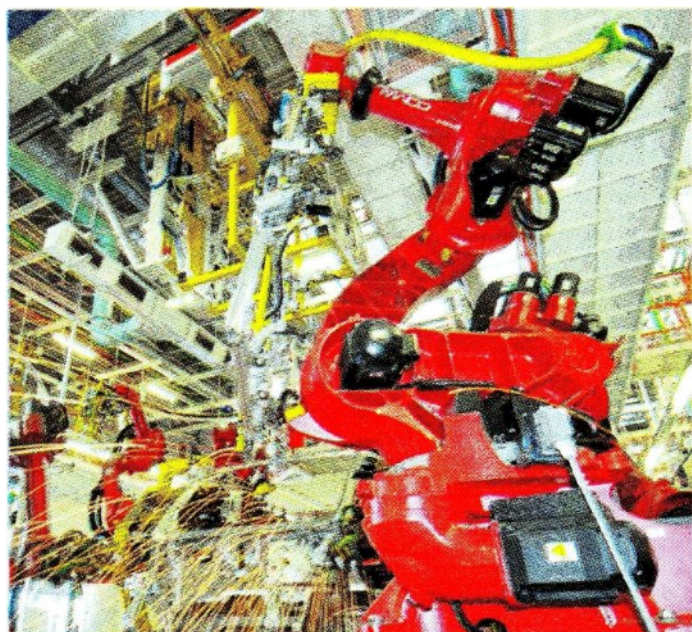
Il 2018 preannuncia un leggero miglioramento per l'ecosistema scaleup italiano, ossia l'insieme delle startup che hanno superato indenni la fase del lancio e si trovano a dover affrontare il salto di qualità necessario a consolidare la loro crescita. Nei primi sei mesi ne sono nate 23 (oltre la metà di quelle monitorate in tutto il 2017) e sono stati raccolti 335 milioni di dollari di investimenti (più o meno quanto raccolto in tutti i 12 mesi precedenti). Eppure non basta: il divario con i maggiori ecosistemi europei è ormai così ampio che richiede misure di urgenza



e significativi investimenti in innovazione. Questo il messaggio principale lanciato dal nuovo Report "Tech Scaleup Italy" realizzato da Mind the Bridge in collaborazione con Agi e che è stato presentato in anteprima

nell'ambito della giornata inaugurale dell'EY Capri Digital Summit. «L'attuale ecosistema dell'innovazione in Italia non rispecchia affatto il potenziale effettivo del paese, considerate le dimensioni della sua economia - commenta Alberto Onetti, presidente Mind the Bridge e Coordinatore SEP - A febbraio, prima delle elezioni, avevamo raccomandato al prossimo governo di lanciare una sorta di piano Marshall per l'innovazione in Italia, con l'iniezione di 2 miliardi di euro per catalizzare maggiori investimenti privati. Questa era e resta l'unica strada per cercare di ridurre l'enorme divario che ci separa dal resto dell'Ue a sua volta in ritardo su Usa e Regno Unito».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





L'esempio di **Luisaviaroma** che ha inaugurato un negozio senza vestiti da vendere: ci sono più tablet che scaffali, si vede il modello, lo si tocca per apprezzare i materiali e si esce senza buste

RAPPORTO  
IMPRESEL'ascensore italiano si fa "intelligente"  
al servizio delle città smart e verticali

CON UN VALORE DELLA PRODUZIONE DI 2,4 MILIARDI IL BELPAESE È SECONDO SOLO ALLA CINA NELL'EXPORT DI SCALE MOBILI ED ELEVATORI UN CAMPO ATTRAVERSATO DALLE NOVITÀ PORTATE DA IOT E BIG DATA. IBM SI OFFRE COME PARTNER AI PLAYER DEL SETTORE. CONVEGNO DAL 24

Marco Frojo

Milano

Che l'Italia vanti posizioni di mercato fortissime in alcune nicchie è cosa risaputa ma non altrettanto noto è il fatto che il settore degli ascensori sia una di queste nicchie. Eppure i dati non lasciano spazio a dubbi: il Belpaese è il secondo esportatore al mondo di tecnologie ascensoristiche dietro la Cina. Questo successo si basa su un mercato interno che non ha uguali se parametrato in base alla popolazione: gli impianti in esercizio rappresentano oltre il 16% del totale in Europa e quasi il 10% del parco mondiale. Quasi il 20% degli ascensori italiani sono in servizio nella sola Lombardia, che vanta quindi un numero di impianti equivalente a quello dell'intera Svizzera e di poco inferiore a quello del Regno Unito.

In termini economici il settore degli ascensori e delle scale mobili vale oltre 2,4 miliardi di euro (dati relativi al 2017), di cui circa il 42% realizzato sui mercati esteri, con una quota sul commercio internazionale che supera il 10%. La vitalità delle aziende produttrici ha consentito a questo settore di reagire con tempestività al rallentamento del mercato interno guardando oltre i confini nazionali. Le sfide non sono però finite perché il comparto degli ascensori si trova in un momento di grande evoluzione: da un lato deve infatti soddisfare la domanda derivante da città sempre più verticali e dall'altra deve tenere il passo nella diffusione delle nuove tecnologie. Anche nel campo degli ascensori e delle scale mobili infatti si fa ampio uso di connessioni intelligenti tra sistemi fisici e digitali, si effettuano complesse analisi attraverso i Big Data e si

fa ricorso all'Internet delle cose (Internet of things, Iot).

Tutti questi fattori richiedono un nuovo approccio e un nuovo modo di operare di tutte le figure professionali affinché la progettazione e la gestione degli ascensori e delle scale mobili sia parte integrante di un progetto più ampio che considera l'intero sistema "edificio-impianto". Sicurezza, accessibilità, mobilità (orizzontale e verticale), efficienza energetica, digitalizzazione, comfort e design sono tutti aspetti che si sono ritagliati un ruolo di primaria importanza e che non è più possibile trascurare.

L'occasione per fare il punto della situazione e approfondire queste tematiche sarà la mostra-convegno E2Forum, che si terrà presso i Frigoriferi Milanesi il 24 e 25 ottobre 2018, un evento organizzato da Messe Frankfurt e promosso da Anie AssoAscensori. Nella due giorni di sessioni tecniche si terranno incontri B2b e approfondimenti culturali dedicati ad architetti, ingegneri, system integrator, costruttori edili, professionisti del real estate, costruttori di impianti, manutentori ed installatori, solo per citare alcune figure professionali coinvolte a vario titolo nel mercato degli ascensori. I visitatori troveranno un'ampia area espositiva che consentirà loro di cogliere l'attuale stato del comparto, in modo da poter identificare le soluzioni più congeniali, più innovative o semplicemente più "smart". Sul fronte dei convegni, suddivisi in sessioni verticali e momenti plenari di confronto, verranno affrontati temi quali smart elevators & buildings, mobilità verticale e orizzontale, digitalizzazione & innovazione degli edifici storici; si parlerà inoltre di edifici di nuova costruzione e dei sistemi più adatti al recupero del patrimonio edilizio esistente, con un particolare focus dedicato alla gestione degli edifici (e degli ascensori).

«Oggi ascensori, scale e tappeti mobili giocano un ruolo fondamentale nelle smart cities, perché questi mezzi di trasporto tra-

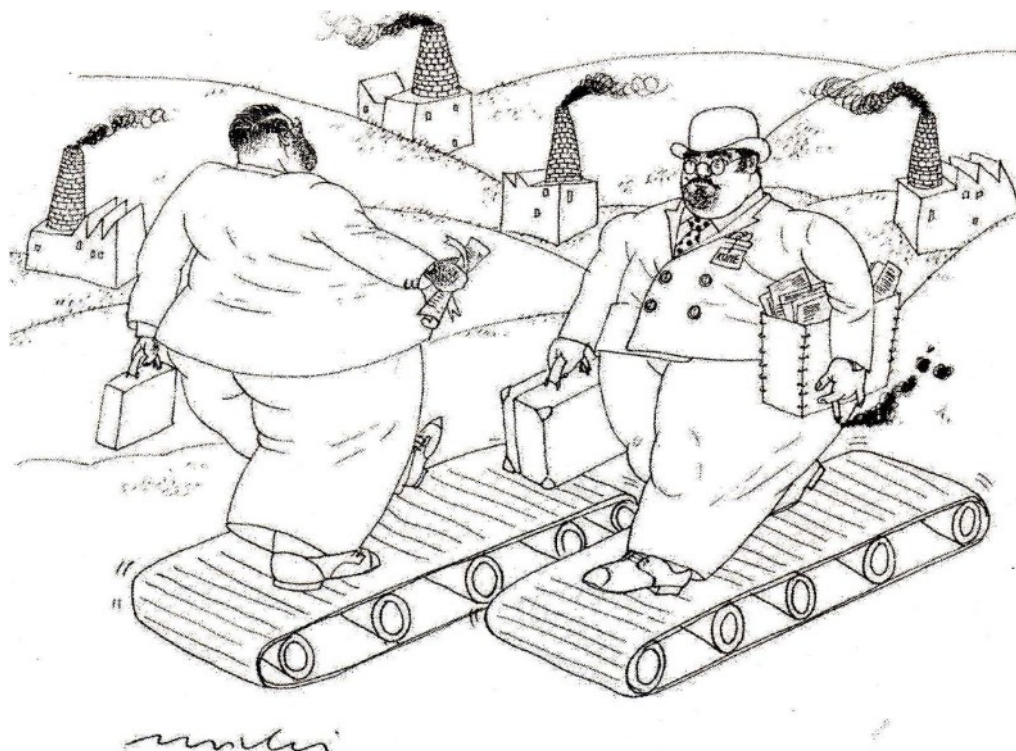
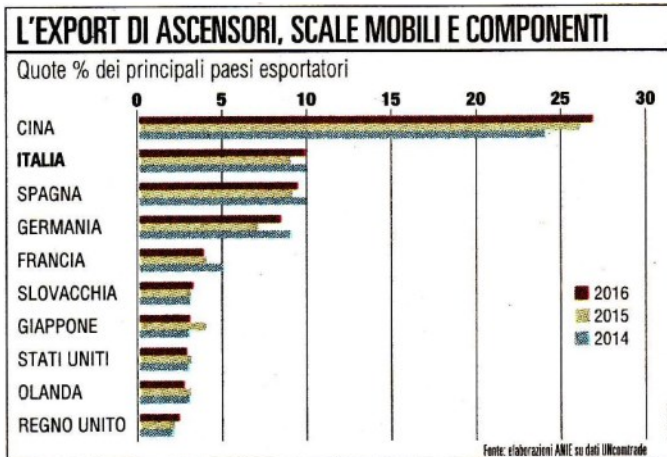
dizionali da oggetti stand alone stanno subendo una significativa evoluzione, diventando sempre più intelligenti — spiega Angelo Bosoni, amministratore delegato di Kone, uno dei principali player del settore — Attraverso dispositivi che ne permettono un utilizzo ottimale e alle nuove tecnologie, hanno la capacità di dialogare e integrarsi con gli edifici e il tessuto urbano, adattandosi a mutevoli condizioni di utilizzo nel corso del ciclo di vita».

La portata delle sfide che attendono questo settore viene messa in luce anche dagli esperti Thyssenkrupp Elevator, che fanno notare come il rapido processo di urbanizzazione che sta avvenendo negli ultimi anni stia determinando uno sviluppo delle città sempre più verticale; il 75% della popolazione vive ormai nei principali centri urbani: «È essenziale quindi sfruttare le potenzialità della tecnologia per ridurre il sovraffollamento e trasportare le persone nella maniera più efficiente possibile. L'impiego di tecnologia innovativa consente all'industria ascensoristica di migliorare le performance e l'efficienza energetica».

Non stupisce quindi che un colosso dell'high-tech come IBM si ponga come partner per le società costruttrici di ascensori (oltre che per Messe Frankfurt nell'ambito della mostra-convegno). «Nell'ambito dello smart building le aziende si stanno adoperando per ottenere efficienza operativa, nei costi e negli spazi, ottimizzazione nei servizi di manutenzione per una migliore gestione degli asset aziendali, maggiore sicurezza e well-being per vivere e lavorare in ambiente sani — spiega Andrea Boccotti, IoT solution leader di IBM Italia — Si pensi che il 40% del consumo energetico negli Stati Uniti è generato dagli edifici e quindi i risparmi in questo ambito possono veramente fare la differenza. Gli edifici abilitati dall'IoT rendono una costruzione più efficiente e permettono una gestione migliore basata sull'utilizzo in tempo reale dei dati allo scopo di prendere decisioni informate e rapide».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Angelo Bosoni**, ad di Kone  
A sinistra un disegno di **Roberto Micheli**

**RAPPORTO  
IMPRESE**

# Engineering, l'artigiano dell'It da un miliardo di fatturato

**NATA NEL 1980 COME PICCOLA SOFTWARE HOUSE, LA SOCIETÀ ROMANA HA OGGI 10.500 DIPENDENTI E 50 SEDI SPARSE NEL MONDO. "LA NOSTRA FORZA È CAPIRE LE ESIGENZE DEL CLIENTE E CREARE PRODOTTI SU MISURA" SPIEGA IL GRUPPO**

*Milano*

In un settore It italiano povero di grandi gruppi la romana Engineering si sta affermando come uno dei campioni tricolori nella rivoluzione dell'Industria 4.0. Nata nel 1980 come software house specializzata nei settori bancario, delle utilities e della sanità, oggi la società guidata da Paolo Pandozy è un colosso da 1 miliardo di fatturato con 10.500 dipendenti e più di 50 sedi (in Italia, Belgio, Spagna, Germania, Serbia, Brasile, Argentina e Stati Uniti), che gestisce progetti in oltre 20 Paesi. Ai tre mercati originari si sono successivamente aggiunti l'industria, le telco, la pubblica amministrazione e i servizi.

Il particolare approccio di Engineering al mondo dell'information technology prevede che ogni progetto venga elaborato partendo dal presupposto che la tecnologia debba necessariamente essere al servizio della cultura e del sapere della singola azienda.

«La trasformazione digitale ci obbliga a considerare gli aspetti tecnologici, ma anche il fondamentale bisogno di valorizzare le competenze e l'esperienza dell'uomo — spiega Alfredo Belsito, direttore generale Industria, servizi e infrastrutture di Engineering — Ecco perché per Engineering, il percorso innovativo abbina in modo inscindibile tecnologia e formazione».

Un approccio tutto italiano a un settore in così rapida evoluzione come quello tecnologico. «Da sempre fondiamo il nostro successo, anche internazionale, sulla capacità quasi artigianale di capire e prevedere le esigenze del cliente, creando prodotti innovativi e di qualità. Un valo-

re che va preservato attraverso un percorso formativo che innovi ma non disperda la cultura e il sapere che vengono da lontano. Nei nostri progetti di Industria 4.0 siamo impegnati a valorizzare questi aspetti e ne raccomandiamo con attenzione ai clienti l'attuazione, proponendo un supporto di consulenza finalizzato a questo specifico obiettivo».

In tutti questi anni le strategie di crescita della società hanno segui-

to un doppio binario, da una parte quella organica, favorita da investimenti in ricerca e sviluppo nell'ordine di 30 milioni di euro all'anno,

dall'altra numerose acquisizioni che le hanno permesso di allargare il proprio raggio d'azione a nuovi settori e nuove nazioni. Oggi Engineering dispone di un portafoglio completo di soluzioni proprietarie (e integrate con le più diffuse tecnologie in uso nelle aziende) progettate ad hoc per dare esecuzione a tali strategie o per amplificare i risultati di quelle già in essere. E grazie ad esso presidia l'intera filiera della digitalizzazione, dalla consulenza strategica e definizione di progetti di integrazione tra le diverse tecnologie di mercato, allo sviluppo di soluzioni proprietarie fino ai servizi e alle infrastrutture It di datacenter di ultima generazione. Questi ultimi sono quattro — si trovano Pont-Saint-Martin in provincia di Aosta, Torino, Vicenza e Milano — e consentono a Engineering di occupare con successo mercati di vitale importanza come quelli dell'outsourcing e del cloud computing.

Nel campo dell'Industria 4.0 il progetto di punta prende il nome di DiVE (Digital Virtual Experience); si tratta di un framework applicativo messo a punto in collaborazione Comau che consente di raccogliere ed analizzare i dati degli impianti produttivi in modo da rilevarne un eventuale deterioramento e prevedere potenziali guasti. *(m.fr.)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Alfredo Belsito**  
dg industria, servizi e infrastrutture Engineering



## L'Economia d'Italia

## LOMBARDIA

La fabbrica digitale  
riaccende la meccanica

Il comparto conta 34 mila imprese e 390 mila addetti: c'è molta automotive, ma la filiera è eterogenea, verticalizzata e conta su un mix di piccole e medie imprese internazionalizzate

Oltre il  
90% delle  
aziende ha  
investito  
in nuovi  
macchinari

di **Massimiliano Del Barba**

«I credit default swap? E cosa sono?». Villa Carcina, milleduecento anime ai piedi della Valtrompia, la più industrializzata delle tre valli bresciane. Sulla bretella asfaltata di fresco che corre parallela alla vecchia, trafficatissima provinciale, le bifamiliari del villaggio Marcolini guardano i capannoni di calcestruzzo prefabbricato. Mpl, Pelizzari, Lom, Ombc, Ghidini, Beocom, Delta Welding. Alle sette di mattina i camion con la targa polacca sono già sui piazzali. Minuterie metalliche, saldature industriali, transfer, tornerie: «È dal 2008, quando è arrivata la crisi, che abbiamo smesso di fare la quinta settimana piena».

Su 122 mila imprese metalmeccaniche presenti sul territorio italiano, 34 mila si trovano in Lombardia e, di queste, ottomila sono spar-se per la provincia di Brescia. Qui il big crash generato dai mutui subprime al di là dell'Atlantico s'è fatto

sentire solo perché le aziende hanno smesso di chiedere gli straordinari — anche 40 ore al mese, la quinta settimana, appunto — ai loro dipendenti. «C'è tanta, tantissima automotive qui. Smontate una Bmw: più della metà dei pezzi la facciamo fra Brescia, Bergamo e Varese» dicono orgogliosi gli operai prima di incominciare il turno. Lo confermano i numeri, dato che l'interscambio della meccanica lombarda con la Germania nel 2017 ha sfiorato i 20 miliardi.

Realtà complessa, che supera il concetto tradizionale di distretto per diventare filiera: dalla Valcamonica i padroncini dell'Est trasportano semilavorati da trenta metri d'acciaio dalle forge Mamé fino in Valtrompia, dove i tornitori della Pelizzari le trasformano in colonne per le presse oleodinamiche prodotte dalla Idra, lungo la A4: preziosi pezzi d'artiglieria immancabili sulle linee di Iveco e degli storici partner di Fca come Strepaparava (sospensioni), Cromodora (cerchi) o Omr (chassis).

## Lo scatto

Vale per Brescia e vale per Bergamo, dove le aziende del comparto sono oltre quattromila. Vale per Varese e la Brianza, entrambe con tremila attività produttive. E vale, ovviamente, per l'hinterland milanese, con le oltre novemila imprese al-

l'attivo. «Ma non è solo automotive, sono anche macchine transfer, è automazione, è meccanica di precisione — prova a sintetizzare Angelo Baronchelli, vicepresidente dell'Associazione industriale bresciana e fondatore di Ab, azienda da 200 milioni di ricavi specializzata nella



produzione di impianti di cogenerazione —. Il comparto è sopravvissuto alla crisi perché è costituito da un mix stratificato di piccole, medie e medio-grandi imprese, tutte con una forte prospezione all'export e una elevata flessibilità».

Ora, a dieci anni da Lehman Brothers con province come Lecco che hanno fatto registrare nel 2017 uno scatto del 9,3%, la sfida lombarda si chiama però digitalizzazione. Evidente l'impatto delle misure di incentivazione dei piani Industria e

Impresa 4.0: secondo l'ultima rilevazione di Unioncamere Lombardia, il 91,6% delle aziende della regione ha acquistato nuovi macchi-

nari. «Il ciclo degli investimenti è ripartito — ragiona Gianluigi Viscardi, patron della bergamasca Cosberg (macchine per l'automazione) e presidente del Digital innovation hub Lombardia — ora bisogna mettere a terra questo sforzo e aiutare management e imprenditori a indirizzare in maniera corretta le strategie. Dallo scorso maggio abbiamo realizzato 120 assessment: quattro ore di interviste per ciascuna azienda, perché la fabbrica del futuro, in grado di competere a livello globale, non si crea solo con gli iperammortamenti. È tutta la cultura aziendale che bisogna rivedere».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### I numeri

# 20

miliardi di euro

L'interscambio delle imprese lombarde con la Germania nel corso del 2017

# 3,5

La percentuale

che separa la produzione manifatturiera della regione dal picco pre crisi del 2008

## La sfida di Sabaf: raddoppiare i ricavi in 5 anni

**P**er comprendere la reale portata della quarta Rivoluzione industriale forse è il caso di affidarsi a uno dei più tradizionali strumenti in possesso di un'azienda: il piano industriale. Alla Sabaf di Ospitaletto, in provincia di Brescia, il nuovo ceo, Pietro Iotti, ne ha firmato uno che prevede il raddoppio del fatturato da qui al 2022, passando cioè da 150 a 300 milioni. «Due saranno le strade — commenta Iotti, emiliano di origine ed esperienze in Iveco, Smeg, Technogym e Interpump —. Una serie di acquisizioni esterne complementari al nostro business a cui si aggiungerà una spinta decisiva sulla digitalizzazione delle linee». Che, per inciso, realizzano rubinetti e bruciatori per la cottura a gas (metà del mercato europeo è presidiato dall'azienda quotata a Piazza Affari). Un prodotto povero e antico, che risponde a logiche di inizio novecento, eppure in grado già oggi di far fruttare agli azionisti un invidiabile ebitda del 18,3%. «Noi vediamo la Fabbrica 4.0 come l'unico antidoto al dumping contrattuale — prosegue Iotti — nel senso che mettere i robot in azienda (ne sono già in funzione 115) ci permette di rimanere in Italia a produrre, concentrandoci sull'R&D». Innovare, in Sabaf, significa infatti riuscire a creare margine su un prodotto maturo e poco costoso: «Come? Realizzando un nuovo bruciatore semplice da pulire, che possa andare in lavastoviglie. Produrlo non è difficile. Difficile è proporlo a un costo concorrenziale. E lo si può fare solo grazie al digital manufacturing».

**M. D. B.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Shopping center, i volumi di investimento salgono del 20%

## Retail. I grandi centri resistono alla crisi Usa e all'e-commerce cambiando pelle: ora offrono «esperienze» e non solo acquisti

Paola Dezza

Il mercato immobiliare italiano soffre per una serie di motivi, in primis la situazione politica che viviamo, il secondo la mancanza di prodotto. La liquidità in Italia fatica a trovare un impiego nel real estate. Gli investimenti totali al terzo trimestre 2018 secondo Cbre sono scesi a 5,4 miliardi di euro (-25% rispetto allo stesso periodo del 2017), paradossalmente il punto di forza del mercato italiano è il retail che ha attirato 1,7 miliardi di euro di investimenti, crescendo del 22% nei primi nove mesi del 2018 sul 2017. Nonostante si parli di crisi in arrivo dagli Usa e di consumi in riduzione.

Di questi temi e di chiusure domenicali, di integrazione con l'e-commerce, flussi di investimento e nuove aperture si parlerà al convegno "Centri Commerciali e Investitori" organizzato dal Cncc per il 18 ottobre a Milano, Palazzo Visconti. «Il convegno è sempre stato un appuntamento importante e partecipato perché rappresenta il termometro dell'andamento del mercato degli investimenti immobiliari del nostro settore - dice Massimo Moretti, presidente di Cncc -. Que-

st'anno rappresenterà la profonda riflessione sulla trasformazione dei centri commerciali, sempre più centri di aggregazione dove si intrecciano motivi e occasioni di frequentazioni ben oltre le tradizionali funzioni commerciali. Questa trasformazione, sulla spinta di tre direttrici - leisure, ristorazione e servizi - è espressione del cambiamento delle abitudini e dei bisogni dei nostri visitatori, che richiedono nuove piazze che esaltino la socialità e servizi. Funzioni che si esprimono soprattutto nei giorni feriali».

«Analizzeremo l'appeal del prodotto sugli investitori, le performance, il panorama europeo ma soprattutto, con l'aiuto dei protagonisti del comparto, la visione attuale e prospettica» dice Roberto Zoia, presidente Commissione Sviluppo e Investimenti Real Estate Cncc.

Un retail dinamico viene riconosciuto anche da Bnp Paribas real estate. Gli investimenti sono in crescita del 20% rispetto ai primi nove mesi del 2017, in controtendenza rispetto al generale rallentamento dell'attività sul mercato dei capitali. Ben 1,2 dei due miliardi di euro di volumi regi-

strati finora sono da attribuire al segmento dei centri commerciali. Si tratta di un livello mai raggiunto negli ultimi dieci anni in soli nove mesi di attività, nemmeno nel 2014 che rappresenta l'anno record per il segmento. Da inizio 2018 sei dei dieci deal oltre cento milioni hanno riguardato shopping center. «In Italia il comparto è da sempre dominato dagli investitori internazionali. Oggi l'investitore è sempre più alla ricerca della qualità immobiliare, sempre più selettivo e vuole effettuare investimenti sostenibili in prodotti che possano funzionare anche nel medio periodo grazie alla possibilità di una gestione attiva» dice Cristiana Zanzottera, responsabile dell'ufficio studi di Bnp Paribas Re.

Il segmento vive una profonda trasformazione. «In futuro lo stesso termine "centro commerciale" sarà riduttivo rispetto alla molteplicità di funzioni presenti - dice Claudia Bucini di Cushman&Wakefield -. Sarà probabilmente più adeguata la definizione di "experience center", luogo dove il consumatore avrà la possibilità di sperimentare proposte attuali e future, in un contesto integrato tra spazio fisico e spazio virtuale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Come si muovono gli acquirenti

Totale degli investimenti in centri commerciali in Italia

	mln di euro 2018	%
<b>DESTINAZIONE PER MACRO REGIONI</b>		
Nord Ovest	441	36%
Nord Est	20	2%
Centro	-	0%
Sud & Isole	362	30%
Portafogli Misti	387	32%
<b>PROVENIENZA PER NAZIONALITÀ DEL COMPRATORE</b>		
Italia	389	32%
Gran Bretagna	217	18%
Svizzera	200	17%
Europa	241	20%
Stati Uniti	163	13%
<b>TOTALE</b>	<b>1.210</b>	<b>100%</b>

Fonte: BNP Paribas Real Estate Italy



# La novità E c'è chi punta sull'e-commerce del Dragone

■ MILANO

**HANETF**, la prima piattaforma europea indipendente di Etf Ucits white label, ha annunciato il lancio sul listino di Borsa Italiana dell'EMQQ Emerging Markets Internet and Ecommerce UCITS ETF (Acc) con Big Tree Capital, società americana specializzata nell'investimento sui mercati emergenti e di frontiera. Il primo fondo ad essere lanciato da HANETF, si legge sul portale [www.bluerating.com](http://www.bluerating.com), chiamato EMQQ Emerging Markets and Ecommerce UCITS Etf, replica un indice di aziende leader che forniscono servizi internet ed e-commerce ai mercati emergenti. L'indice è composto da oltre 50 società, tra cui Alibaba, Tencent e Baidu, pesate secondo una metodologia a capitalizzazione di mercato modificata in cui i singoli componenti arrivano ad un massimo dell'8%. L'Etf è la versione Ucits dello strumento quotato sul listino americano che ha finora raccolto oltre 365 milioni di dollari di asset.

**IL FONDO** dà esposizione ad un indice composto da società leader che guidano la crescita dei consumi online nei Paesi in via di sviluppo. Per esserne parte, le aziende devono trarre più del 50% dei loro profitti dall'e-commerce o da attività online, inclusi motori di ricerca, negozi online, social network, video online, giochi online, sistemi di pagamento online e viaggi online. A differenza della maggior parte degli indici dedicati ai mercati emergenti, non è necessario che le società che ne fanno parte siano quotate sul mercato locale.



# Auto, moda e telefoni, è boom dell'usato I mercatini online valgono 9 miliardi

Cresce il numero di italiani che rivende gli oggetti di casa, in media guadagni di mille euro all'anno

**Anche Facebook e Amazon hanno creato canali per appassionati**

**SANDRA RICCIO**

Auto e arredamento usati, prodotti di elettronica e telefonia rigenerati, ma anche moda di extra lusso venduta di seconda mano. I mercatini dell'usato crescono a ritmi record in rete, tanto che l'anno scorso hanno fatturato complessivamente oltre 9,3 miliardi di euro (+31% sul 2016). E' una vera e propria economia parallela quella che si muove nei tanti bazar che ci sono su Internet e totalizza quasi la metà dell'intero giro d'affari del settore (dati Doxa - Subito.it).

E' soprattutto negli ultimi anni che questa forma di shopping ha conquistato famiglie e consumatori di ogni età. E pensare che negli anni '90 il second hand era considerato un settore morto e senza più futuro. «A spingere su questa rinascita è stata la crisi - racconta Roberto Liscia, presidente del consorzio di e-commerce Netcomm -. Molti hanno scoperto di poter guadagnare rivendendo gli oggetti in casa e di poter risparmiare con la compravendita sui siti dell'usato». Secondo la ricerca Doxa, commissionata dalla leader italiana del seconda mano, Subito.it, la somma media che porta a casa chi vende in Internet l'usato che ha in casa arriva a 1.030 euro l'anno (nel 2017 con un +22% sul 2016).

L'esperto spiega che ad accelerare il boom è stata però anche la forte penetrazione degli smartphone che ha dato benzina a questo tipo di compravendite. Negli ultimi anni, poi, c'è stato anche un cambio di percezione nel valore dei prodotti di seconda mano. «Oggi anche le fasce sociali più agiate scelgono questa opportunità» spiega Liscia.

Questi aspetti hanno ridato valore agli acquisti di usato e questo tipo di shopping sta entrando nella cultura delle persone anche in un'ottica di riciclo e quindi di attenzione verso l'ambiente.

Il nuovo trend non è sfuggito ai grandi big della rete che hanno lanciato servizi dedicati. E' il caso di Amazon con il suo spazio per i prodotti rigenerati («Amazon Renewed»). Il portale, attraverso questa formula, mette in vendite smartphone, tablet, computer o piccoli elettrodomestici usati che però sono riportati a nuova vita, testati, certificati per essere offerti sul sito. Sono anche accompagnati da una garanzia che aggiunge valore. Il risparmio non è poco. «Attraverso questa formula si riesce ad acquistare il telefonino di penultima generazione a prezzi inferiori anche del 40% rispetto a quelli del nuovo sullo stesso sito» dicono da Amazon. Proprio il settore dell'alta tecnologia e degli smartphone di seconda mano è esploso negli ultimi anni perché con questo meccanismo anche chi non ha budget elevati riesce ad accedere

ai prodotti più ambiti.

Non c'è solo Amazon. Anche Facebook ha aperto alla possibilità di avere dei market place all'interno dei gruppi. Dato che i gruppi molte volte sono formati da appassionati di una data materia, gli oggetti in vendita sono usati. Tra i big della Silicon Valley c'è poi eBay, una vera e propria vetrina sul mondo, con la possibilità di vendere ed acquistare in oltre 190 Paesi con un bacino di 175 milioni di acquirenti attivi a livello globale. «Anche noi registriamo una forte crescita nella vendita tra privati, soprattutto in alcuni comparti che crescono a doppia cifra in Italia, come la categoria "Orologi e gioielli"», «Giocattoli e modellismo» o «Fotografia e video» racconta Margot Olifson, responsabile del Business C2C di eBay in Italia.

Intanto sull'usato si moltiplicano anche le proposte dei siti tradizionali. «E' un fenomeno parallelo che sta emergendo sull'onda del boom del second hand - dice l'esperto -. In pratica, i grandi siti di e-commerce, una volta costruita la propria piattaforma di vendita, aprono o valorizzano sezioni solo per l'usato» racconta Liscia. Ne è un esempio, il Libraccio, piattaforma per i testi usati, che è in grembo a Ibs.it, tra i leader nella vendita di libri online. In questo modo i siti tradizionali riescono a offrire un catalogo di prodotti più ricco e soprattutto diventano molto più aggressivi. —

© BY NC ND ALGUN DIRITTI RISERVATI

## C2C

La sigla indica l'attività "consumer to consumer" ovvero le transazioni che avvengono tra singoli consumatori per via telematica attraverso appositi siti internet, che agiscono da intermediari. Tali siti lasciano ampia autonomia nella regolazione delle transazioni decise dai singoli venditori e acquirenti.



## I numeri del mercato dell'usato

Volume d'affari in crescita (euro)

**21** miliardi di euro  
(+11% rispetto il 2016)

**+1,2%**  
del Pil Italiano



Online sempre più rilevante (euro)

**44%**  
Online



**9,3**  
miliardi di euro  
(+31% rispetto  
il 2016)

Volume d'affari online (euro)

**5**  
miliardi

**2,6**  
miliardi

**1**  
miliardi

**517**  
milioni



Motori



Casa e  
persona



Elettronica



Sport e  
hobby

Quanto si guadagna in media (euro)

ONLINE + OFFLINE

**916**

**1.013**

**16%**  
in crescita

2016

2017

ONLINE

**843**

**1.030**

**22%**  
in crescita

2016

2017

Fonte: Subito - Doxa, Second Hand Economy, Osservatorio 2017

# P&G: "L'online rivoluziona il marketing perciò formiamo da noi le nuove risorse"

**PARLA FRANCESCA SAGRAMORA  
CAPO HR SUD EUROPA DELLA  
MULTINAZIONALE DEL LARGO  
CONSUMO. "INVESTIAMO 2-3  
ANNI SU OGNI NUOVO ASSUNTO E  
PUNTIAMO SUI MILLENNIALS PER  
LE LORO SKILL DI BASE. IL CANALE  
MIGLIORE SONO I RECRUITMENT  
DAYS CON LE UNIVERSITÀ"**

**Barbara Ardù**

**C'**è chi le nuove figure professionali che stanno emergendo piuttosto che andarsene a cercare in giro, se le forma direttamente in casa. Lo fa la Procter & Gamble, multinazionale statunitense del pulito. Non c'è italiano che non abbia incontrato il suo marchio almeno una volta nella vita, anche solo per farsi uno shampoo. Un business in crescita. Finisce in Cina un terzo delle vendite di P&G, che lo scorso anno ha fatturato 66,8 miliardi di dollari (quasi due manovre economiche, secondo le ultime cifre).

La P&G Italia è sempre alla ricerca di personale. E il bacino di rifornimento è quello dei giovani neolaureati. Una buona notizia. Sapere che per entrare a far parte del gruppo di lavoro di in una delle più grandi multinazionali al mondo è di sollievo in un Paese dove la maggior parte delle offerte si rivolgono a lavoratori cui si chiede un'esperienza di 2 se non di 8 anni in uno specifico settore. Come se avere una laurea in tasca fosse ancora troppo poco. Una logica, quella di P&G Italia mutata dalla cultura statunitense, dove una laurea, magari in un buon ateneo, apre le porte proprio delle grandi multinazionali.

«Certo - ammette Francesca Sagramora, direttore delle risorse umane di P&G Sud Europa - il modello con cui assumiamo è molto americano ma la rivoluzione digitale e il commercio online ci confermano che in questo momento è la strada giusta». E sì, perché i Big data hanno anche modificato il modo in cui l'azienda si pone rispetto al consumatore.

«Le faccio un esempio - aggiunge Sagramora - fino a ieri c'era una separazione netta tra area vendita e area marketing, ma il commercio on-

line ha modificato questa separazione. Si è passati da un marketing dove al centro c'era la massa dei consumatori, a un marketing sempre più personalizzato. Non solo. Allestire gli scaffali di un supermercato è diverso da esporre i prodotti su una vetrina virtuale. Differenze non da poco, che variano proprio in relazione a ciò che stai vendendo e dove».

Come dire che oggi assumere neolaureati "vergini" e farli crescere all'interno ha una sua logica, che trascende il semplice titolo di laurea. «Il potere dei big data - aggiunge Sagramora - sta modificando il mondo del lavoro fino a creare figure professionali che non sono così definite come un tempo. C'è poi un motivo demografico che influenza questi cambiamenti. I neolaureati hanno quello che serve, le skill di base date dalla laurea e quelle soft skill oggi sempre più necessarie e che sono proprie della generazione dei Millennials. Così come è necessaria una flessibilità mentale molto più ampia».

Le selezioni a P&Gamble in realtà sono sempre aperte. L'azienda ha due siti produttivi in Italia, a Pomezia (Roma) e a Gattatico (Reggio Emilia), oltre a due joint venture con i gruppi italiani, Angelini (farmaceutica) Fater (sanitari) e Fameccanica (meccanica). Come con tutti i grandi gruppi si può inviare una candidatura online, ma la via che ha scelto P&G è appunto quella di selezionare direttamente dagli Atenei. Che è poi la strada che è sempre mancata in Italia: collegare le aziende a università e scuole.

«Finalmente le università italiane si stanno muovendo. Tor Vergata a Roma - spiega l'Hr- ne è un bell'esempio, ma anche altri atenei stanno aprendo le porte, anche solo per fare giornate per il recruitment». E funziona. L'80% dei nostri dipendenti entra con uno stage retribuito di 3 o 6 mesi. Sono stage creati ad hoc per lavorare su un singolo progetto. Un tutor interno segue i ragazzi per capirne potenzialità e preferenze. «Per formare una persona si impiegano in media dai due ai tre anni - spiega Francesca Sagramora - e spes-

so i ragazzi dopo lo stage cercano qualcosa che li faccia crescere ancora e se ne vanno. Sono molto diversi da quelli delle generazioni precedenti. Cercano lavori di qualità, guardano molto all'etica dell'azienda, alla sostenibilità, alla diversity di genere e soprattutto cercano percorsi di crescita. Imparano quello che c'è da imparare e poi volano via, tanto che spesso ci facciamo una domanda: ma se questa generazione è disposta a muoversi con tanta facilità chi sarà il prossimo direttore delle risorse umane o del marketing? Non è una carriera a vita che cercano».

Ma che tipo di laureati cercano a P&G? «Neolaureati in economia, ingegneria e information technology, con profili imprenditoriali e analitici. La capacità di analizzare e leggere i dati è fondamentale in epoca di Big data. Ciò che va analizzato oggi è il singolo consumatore, non la massa. Bisogna domandarsi il perché fa alcune scelte e non altre. Un'analisi dove anche le neuroscienze stanno diventando determinanti, tanto che anche molti psicologi entrano in azienda. Tra l'altro oggi il consumatore non guarda solo al prezzo o alla marca, ma sempre più alla qualità e sostenibilità aziendale. I marchi oggi non sono più delle aziende, sono ormai "proprietà" dei consumatori, che giudicano, promuovono o bocchiano secondo molteplici variabili».

Va poi sfatato un tabù, quello del settore vendite. «Tipicamente maschile, forse per un vecchio retaggio culturale che lo lega al porta a porta, è un settore poco scelto dalle ragazze. Non è più così e va spiegato, cosa che noi facciamo tramite un programma a loro dedicato. Vorremmo creare le future *female leader*».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

80

**PER CENTO**

I nuovi dipendenti che entrano nelle fila della multinazionale con uno stage retribuito di 3 o 6 mesi

66,8

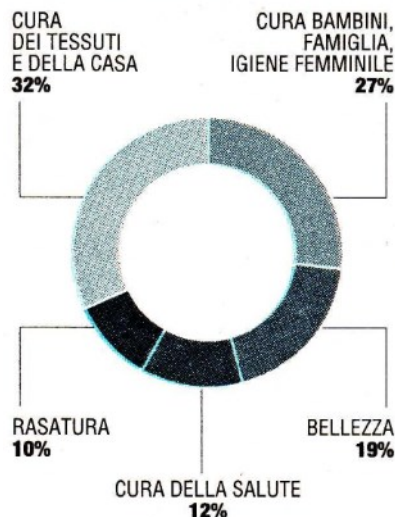
**MILIARDI DI DOLLARI**

È il fatturato globale di Procter & Gamble tra cosmetici, cura della persona e della casa

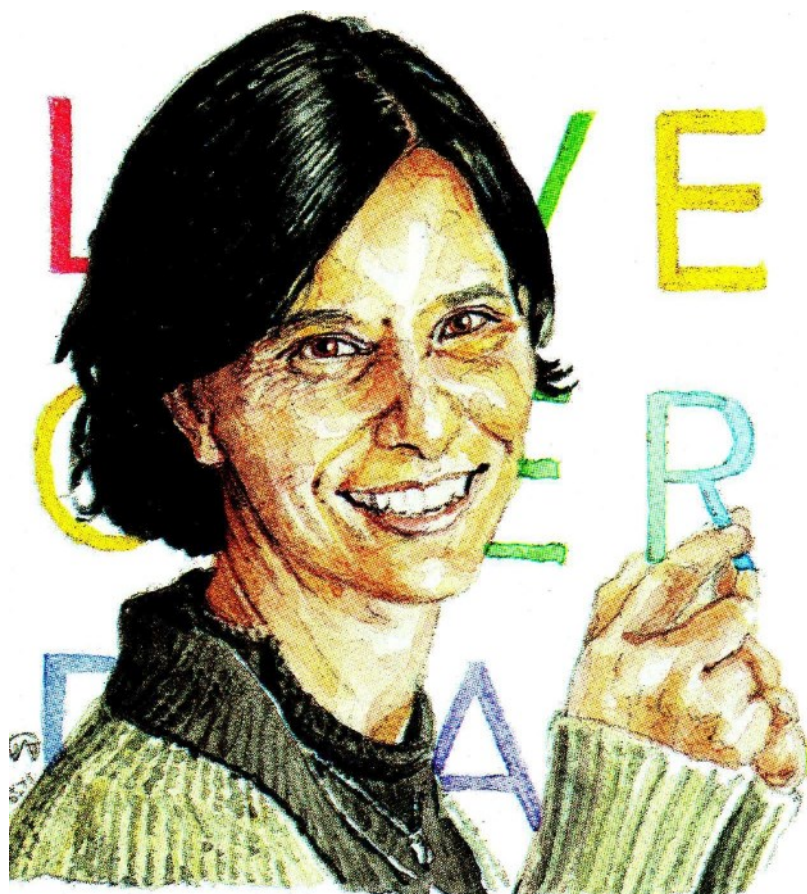


### I MERCATI DI P&G

Per segmento di business



Nel disegno, il capo Hr di P&G Europa **Francesca Sagramora** vista da **Massimo Jatosti**



Sopra, scaffali di un supermercato: per i giganti del largo consumo è importante analizzare i dati sulle vendite



**LUCA COLOMBO**

Facebook sale in cattedra a Roma  
«Corsi per colmare il gap digitale»

# Educazione digitale in stile Facebook «Mettiamo l'Italia sul Binario giusto Corsi ed eventi per 100mila persone»

Si chiama Binario F, ed è il nuovo spazio creato da Facebook nell'Hub di LVenture Group e Luiss EnLabs alla Stazione Termini: «Alle imprese serve più formazione digitale».

**Giulia Prosperetti**  
■ MILANO

«**B**INARIO F rappresenta il coronamento di un'attività di formazione che stiamo facendo da anni». Tra muri che riproducono la bacheca del popolare *social network*, sedie colorate e vetrate tappezzate di *emoticon*, Luca Colombo, *country director* di Facebook Italia, ci guida alla scoperta del nuovo spazio che la società di Mark Zuckerberg ha inaugurato al centro di Roma, presso l'Hub di LVenture Group e Luiss EnLabs della Stazione Termini. Con una superficie che, dai 180 attuali, arriverà presto a coprire 900 metri quadri, Binario F punta a formare, gratuitamente, entro la fine del 2019, almeno 97mila persone, attraverso programmi ospitati nello spazio, corsi online e iniziative realizzate su tutto il territorio nazionale.

**Da dove nasce l'esigenza di Facebook di aprire uno spazio 'fisico' a Roma?**

«In effetti per Facebook, realtà considerata tipicamente virtuale,

avere una presenza fisica sul territorio è un po' strano. L'idea nasce dalla necessità di fare formazione per sviluppare quelle competenze digitali che costituiscono, oggi, uno dei principali punti di debolezza del nostro Paese. In quest'ottica l'Italia, insieme a Spagna e Polonia, è uno dei tre Paesi europei che Facebook ha deciso di dotare di un centro fisico per colmare le carenze nel digitale. Un'avventura che durerà almeno due anni e che si inserisce in un più ampio programma di formazione che mira a formare oltre un milione di persone in tutta Europa entro il 2020».

**A chi sono rivolte le attività di formazione?**

«A tutti, Binario F vuole essere uno spazio aperto con l'obiettivo di costruire valore per le comunità e per il Sistema Paese. Oggi, in Italia, nel digitale esiste un *gap*, tra le necessità delle aziende e le competenze. Si stima, infatti, che, solo nel nostro Paese, siano 280mila le posizioni specializzate che da qui a cinque anni rimarran-

no scoperte. Tuttavia, la formazione, in Italia, risponderà, innanzitutto, alla necessità di diffondere la cultura digitale tra le persone, partendo dal basso».

**Quali risultati vi aspettate da questo progetto che, per Roma, ha visto un investimento di diversi milioni di euro?**

«Con l'*advisory board*, presieduto da Francesco Profumo, cercheremo di costruire un modello che ci permetta di calcolare l'impatto che questa attività avrà per il Sistema Paese. Vogliamo cercare di capire che genere di possibilità dia la formazione a una persona in termini di occupazione, di competenze e qual sia il valore che que-



ste competenze danno alle aziende. Considereremo tutti questi aspetti per cercare di avere una quanto più attendibile misurazione di come quest'investimento poi possa avere dei ritorni».

**Un ritorno, però, ce l'avrà anche Facebook...**

«Per noi non è questo l'obiettivo. Non investiamo dieci per avere undici. Abbiamo visto che la formazione per creare cultura digitale è il prerequisito per poi dare alle aziende le condizioni affinché colgano opportunità di export, occasioni per servire i clienti e raggiungerne di nuovi. E una volta che viene sviluppato il business, è chiaro che Facebook, Instagram e WhatsApp diventeranno alcuni degli strumenti utilizzati come lo sono Google e Amazon. Facciamo questo investimento per un sistema Paese che sia più digitale e indirettamente ci saranno dei benefici anche per noi».

**Rispetto al tema attuale della formazione legata al reddito di cittadinanza voi pensate di attivare dei corsi del genere?**

«Non è assolutamente escluso. Oggi siamo in un mondo che richiede formazione permanente e questo è uno spazio che va riempito. Abbiamo già parlato con le varie istituzioni in merito alla possibilità di ospitare le varie attività che loro pensano di fare e, eventualmente, sempre rispetto alle tematiche di nostra competenza, aiutarle a realizzarle».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Uno spazio in crescita**

«L'Hub di L'venture Group e Luiss EnLabs a stazione Termini sarà ampliato fino a 900 metri quadrati. In un anno l'obiettivo è formare almeno 97mila persone»

**Advisory board con Profumo**

«Con l'advisory board, presieduto da Profumo, calcoleremo che opportunità di competenze e occupazione possa dare la formazione digitale»



**Quali benefici per il social network**

«Una volta sviluppato il business, ci saranno benefici indiretti per Facebook, Instagram e WhatsApp, che saranno ancora più utilizzati»

**COUNTRY DIRECTOR ITALIA**

**A destra Luca Colombo, country director di Facebook Italia**

# Duemila corsi a distanza per rafforzare le hard skill

**Nuove competenze con i «Mooc».** Con la didattica a distanza una chance per acquisire specializzazioni da aggiungere al profilo professionale

**Tra i requisiti più richiesti sul mercato prevalgono cloud computing, data mining e programmazione**

**Valentina Reda**

La velocità dell'innovazione tecnologica rende sempre più difficile capire quali competenze aumentano davvero le possibilità di occupazione. Analizzando i dati dei suoi oltre 500 milioni di utenti, LinkedIn ha elaborato una roadmap delle 25 hard skills più richieste dalle aziende nel 2018. Dal cloud computing al data mining, tutte le skills elencate facilitano una rapida collocazione nel mondo del lavoro e buoni guadagni. Ma impongono un aggiornamento continuo. Con oltre 2.000 corsi nei settori della programmazione e del computer e data science, i Massive open online courses (Mooc) offrono un'opportunità unica per acquisire nuove competenze da aggiungere al proprio profilo professionale.

## Le qualifiche più richieste

Due skill in particolare hanno visto una crescita esponenziale nell'offerta di corsi verified e specializzazioni online: la programmazione con Python e lo studio-progettazione degli analytics. Con più di 500 Mooc attualmente disponibili sulle principali

piattaforme, di cui più di 200 solo su edX, la piattaforma Harvard & Mit. Con 90 dollari è possibile completare corsi certificati da Harvard come *Using python for research*, che introduce alla programmazione e ai principali applicativi e *Web programming with python and javascript*, corrispondente a un corso curricolare di livello intermedio ad Harvard. Introduttivo è invece il corso di 5 settimane *Foundations of data science: computational thinking with python*, dell'università di Berkeley, che fa parte - con altri due corsi - del *Professional certificate program in foundations of data science*, dal costo complessivo di circa 350\$. Di livello master è il corso Mit, *Machine Learning with Python: from linear models to deep learning*, che richiede un impegno di 10-14 ore settimanali per 15 settimane e consente l'upgrade al micromaster in *Statistics and data science*. Per gli analytics la scelta è altrettanto vasta. Si parte da corsi certificati di Microsoft, brevi e specifici, come *Implementing predictive analytics with spark* e *Processing big data with azure data analytics*. Per arrivare a corsi più strutturati come *The analytics edge* di Mit, che, in 13 setti-

mane, offre una panoramica sui metodi applicati, inclusi la regressione lineare, CART, clustering, e data visualization, e la loro implementazione in R. Il costo è contenuto 99 dollari e dura 10-15 ore a settimana.

## La formazione high level

Per i più motivati, i Mooc offrono, infine, anche accesso diretto all'altissima formazione della Ivy League americana. Il Georgia institute of technology è stato il primo a lanciare, nel 2013, un master in *Computer science* interamente online dal costo complessivo di 7.000 dollari (la metà di un solo semestre della sua versione on campus!), totalizzando in quattro anni 6.000 iscrizioni e diverse centinaia di studenti diplomati. Oggi Georgia Tech lancia su edX la terza edizione del master in *Analytics*, che nelle precedenti due edizioni ha già ammesso 650 studenti, un numero inimmaginabile per un programma residenziale. E a costi ridottissimi rispetto agli standard delle più prestigiose università americane: 10.000 dollari per l'intero programma, e solo 75 per l'iscrizione.

Federica Web Learning - Università di Napoli Federico II

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ADOBE STOCK



## LADY DAZN: NUOVA TV, L'ITALIA È PIÙ DIGITALE

Parla Veronica Diquattro, alla guida in Italia del gruppo che trasmette in streaming le partite di Serie A e B. Di **Daniele Sparisci**

24

DAZN, OLTRE LA PAY TV  
E IL CALCIO È SOLTANTO L'INIZIO  
(SUPERATI GLI INCIAMPI D'AVVIO)

Chi è e cosa vuole fare Veronica Diquattro, ex Lady Spotify e oggi nuovo capo in Italia della piattaforma live del gruppo britannico Perform: «Con le partite soltanto l'inizio di un percorso. Ci sarà molto di più con i contenuti che aggiungeremo quest'anno e il prossimo. I primi risultati: 8,3 milioni di ore in streaming nell'ultimo mese. Le partite per il 55% su smartphone, tablet e pc, il 45% è smart tv

**È bello vedere che partendo dallo sport si possa dare un contributo anche alla digitalizzazione**

di **Daniele Sparisci**

**P**otere del calcio: «C'è gente che a settant'anni passati parla di Chromecast, di router, di devices, di simulcast. Persone che raramente aprivano un computer, che non avevano mai fatto un acquisto online in vita loro hanno messo la carta di credito pur non di non perdersi una partita. È bello vedere che partendo dallo sport si possa dare un contributo anche alla digitalizzazione». Se c'è una lezione per provare a battere il digital divide in Italia passa per lo sbarco della serie A in streaming. L'inizio è stato complicato: immagini traballanti, gol perduti e ritardi, ma adesso Dazn, la piattaforma live del gruppo britannico Perform che si è aggiudicata 114 match in esclusiva per tre stagioni e tutta la serie B, è uscita dalla fase di rodaggio e ha iniziato a marciare come si deve. Da poco è arrivata alla guida della divisione italiana Veronica Diquattro, una che di rivoluzioni digitali se ne intende.

La chiamavano «Lady Spotify» perché fino a quest'estate era responsabile per le attività del Sud Europa del catalogo musicale più famoso al mondo. Parla velocissima, trasmette energia, si porta dietro un bagaglio di esperienze importanti (da Google a L'Oreal, agli inizi in Bmw e Ferrari) e un'antica passione per i viaggi. Meglio se «on the

road», come quello che gli cambiò la vita dopo la laurea in Economia nella sua Bologna: destinazione Sud America, da sola per sei mesi. «Dovevo andare con un amico, ma poi lui ci ha ripensato all'ultimo».

In Perù trova lavoro per una catena di alberghi, doveva essere una cosa temporanea e invece a Lima resta otto mesi per lanciare il marketing online degli hotel Loki. Fin quando non riceve una chiamata da Google che la spedisce a Dublino. E adesso anche lei insegue un pallone che rotola come milioni di italiani, un salto triplo per una trentacinquenne cresciuta fra algoritmi, server e library. «Ma anche il mondo della musica non è per niente facile, la differenza principale è che quando ho cominciato con Spotify nessuno sapeva che cosa fosse lo streaming: non esisteva neanche Netflix. Oggi, invece, c'è molta più consapevolezza del fenomeno e questo aiuta. La spinta a cambiare lavoro mi è stata data dall'opportunità di poter guidare un'altra rivoluzione socio-culturale in un ambito diverso. Ma con potenzialità simili, perché anche qui si tratta di raggiungere una popolazione "mainstream" con un modello di business simile a quello di Spotify».

La molla scatta nel tentativo di trasformare «un settore maturo» con l'innovazione: «Partiamo dal concetto di rendere lo sport



accessibile a tutti, noi la chiamiamo “democratizzazione”». Che vuole dire superare il tradizionale modello delle pay-tv e dall'altra parte far pagare quel pubblico che scroccava le partite sui siti illegali offrendo un'alternativa: «C'è gente che non avrebbe mai pagato un abbonamento a costi elevati e altra che si muove nel territorio, fuorilegge, della pirateria: noi diamo un prodotto di qualità, accessibile, flessibile e a costi contenuti. Non tutti hanno capito che questo è solo l'inizio di un percorso. Che è un cambiamento di abitudini rispetto alla tv tradizionale: che c'è molto di più con i contenuti che andremo ad aggiungere quest'anno e il prossimo (dai campionati esteri: dalla Liga, alla boxe passando per il rugby ndr)».

## Sport e non solo

Si autodefinisce una tifosa «non fanatica» Diquattro, segue il Bologna di Pippo Inzaghi anche se il fidanzato bergamasco la trascina allo stadio a vedere l'Atalanta, da ragazzina faceva danza classica poi ha scoperto altri mondi come la pallavolo. Dopo la laurea e il master alla Bocconi si aprono diverse porte, tutte importanti, sceglie di esplorare il mondo e di prendersi una pausa per riflettere. Ci voleva coraggio e forse anche un po' di incoscienza, lei non ci ha pensato molto: «Era il momento delle decisioni: avrei dovuto iniziare la mia carriera “formale” nel marketing. Poi come sempre succede nella vita una serie di combinazioni fortunate mi hanno spalancato nuove opportunità. Sono sempre stata attratta dalla tecnologia e dal digitale: in Perù mi sono specializzata nel marketing online. Poi sono arrivata a Google nei primi anni nei quali si parlava di applicazioni musicali e video, e quella è stata la mia scuola di formazione». Ora è lei a salire in cattedra: «Da Zone» ha scelto il cuore di Milano (San Babila) per stabilire la sua base italiana, entro fine anno vi lavoreranno cento

persone inclusi i giornalisti.

## Numeri buoni

E i problemi tecnici di cui tanti si sono lamentati all'inizio? «Sono stati caratterizzati da una serie di fattori nei primi week end e poi risolti. Gli investimenti c'erano e ci sono per ottimizzare il servizio e potenziare ancora la infrastruttura in modo indiretto insieme ai nostri provider globali in termini di content delivery network. E in più lavoriamo sull'integrazione con le varie applicazioni». Da pochi giorni la piattaforma è disponibile anche nell'ambiente di SkyQ

I numeri per ogni singola partita sono top secret, gli ultimi resi noti risalgono al 1° settembre, a Parma-Juventus, con più di un milione di spettatori. Non ci vuole un genio per capire che all'ottava giornata di campionato si viaggia su livelli più alti: le ore in streaming nell'ultimo mese — rivela Diquattro — sono 8,3 milioni. «È il totale di quanto hanno visto gli utenti negli ultimi trenta giorni. È leggermente inferiore al dato di Paesi dove Dazn è più affermato, come la Germania, ma non è lontano. Bisogna considerare che lì siamo presenti da due anni, qui da pochissimo. Le prospettive di crescita in Italia sono molto alte e anche il passaggio dalla fase gratuita (un mese di prova ndr) a quella a pagamento è in linea con le aspettative». Altre statistiche, inedite: «Il 45% utilizza Dazn dalle smart tv ed è un trend in crescita. Smartphone, tablet, pc e altri dispositivi contano per il 55%, a conferma che la flessibilità del “mobile” è particolarmente apprezzata». Ma non è che partendo dallo sport Dazn punta ad allargarsi, magari per fare concorrenza a Netflix e Amazon? «No, lo sport è nel nostro dna. Ci saranno nuovi contenuti, sempre più personalizzati. Documentari e altro. Ma non vedrete film o serie tv». Palla al centro, domenica si ricomincia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Veronica  
Diquattro**  
alla guida  
di Dazn Italia





GIUSEPPE BIANCOFIORE

**Al «Corriere»**

Veronica Diquattro, 35 anni, nata a Bologna, fotografata nella sala Albertini del «Corriere della Sera». Stage importanti in Bmw, L'Oreal e Ferrari. Nel 2009 lavora in Perù a Lima per la catena di alberghi Loki. Ha lavorato in Google e Spotify. Dall'inizio di luglio è executive vicepresident in Italia per Dazn

# villaggio globale

## Made in Italy, il marchio cresce meno Gli Usa al top, Alibaba spinge la Cina

**L'AGENZIA SPECIALIZZATA BRAND FINANCE QUANTIFICA LA PORTATA COMMERCIALE DI OGNI NAZIONE: LA NOSTRA È OTTAVA NEL MONDO. UN MODO PER CAPIRE QUANTO SI STA FACENDO IN TERMINI DI MARKETING E ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI**  
**Raffaele Ricciardi**

Quando gli analisti finanziari scrivono i loro report su dove arriverà lo spread tra Btp e Bund tedeschi, all'ordine del giorno in questa stagione di tensioni finanziarie, ai calcoli sui rapporti tra deficit e Pil e modelli economici vari aggiungono la loro stima sulla credibilità di un governo nel tener fede agli obiettivi dichiarati. Se una grande impresa tenta un'acquisizione estera, sarà accolta diversamente dall'establishment locale a seconda del suo Paese di provenienza. Se un cliente entra in un negozio a comprare una giacca Made in Italy, mette in conto di spendere qualcosa di più rispetto a una Made in Vietnam. Da questi esempi è chiaro che l'immagine di un Paese ha una valenza economica. Il «brand Italia» è ottavo al mondo per valore economico con un peso di poco superiore ai 2mila miliardi di dollari, poco meno del debito pubblico, e una crescita del 9% sul 2017, anno in cui era stato capace di un balzo del 33%. A monetizzare il valore del Made in Italy è la classifica di Brand Finance, che vede l'Italia guadagnare una posizione.

### Medaglia d'oro

In cima al podio ci sono gli Sta-

ti Uniti: le stelle e strisce sono valorizzate quasi 30mila miliardi di dollari, il 23% in più della scorsa rilevazione. Malgrado le aspre critiche internazionali contro l'impostazione che Trump ha portato alla Casa Bianca, la prima economia al mondo coglie i dividendi di fondamenta solide e indicatori in crescita: il Pil viaggia al ritmo del +4% trimestrale, l'occupazione va a gonfie vele e la Fed sta alzando i tassi gradualmente certificando lo stato di salute degli Usa. Per di più, alcune misure fiscali non dispiacciono agli operatori. Alle spalle di Washington si colloca la Cina, che vale quasi 13mila miliardi e cresce del 25%. Anche in questo caso, l'immagine del gigante asiatico accresce il suo peso economico nonostante la spada di Damocle dei dazi Usa che pesa sulle prospettive future. Ma lo sforzo di imporsi come nuovo campione di libero mercato e la ricerca della leadership nel gestire il cambiamento climatico si riverbera nelle classifiche, insieme al riuscire a portare in giro per il mondo alfiere come Alibaba e Huawei che danno lustro al sistema economico interno.

### Leader in Europa

La Germania è terza e consolida la sua leadership europea: è il Paese che ha visto crescere maggiormente il valore della sua immagine nella top 50, sfondando la soglia di 5mila miliardi di valore con un balzo del 28 per cento. Subito giù dal podio si porta la Gran Bretagna, che resiste all'ondata di pessimismo soffiata da Brexit e scalza il Giappone. Tra gli altri, spicca la progressione dell'Africa che porta ben sei rappresentanti tra i dieci Paesi che crescono ai tassi maggiori: Congo, Egitto, Kenya, Tanzania, Etiopia e Ghana. E l'Italia, come sta? Massimo Pizzo, direttore di Brand Finance nel nostro Paese, annota che il contributo dell'immagine Made in Italy all'economia del Belpaese

ha raggiunto un valore economico proporzionato al Pil. «È come se fossimo al punto zero, in cui riveste una particolare importanza rafforzare l'immagine perché torni ad essere un fattore di propulsione per l'intera economia». E i margini di miglioramento ci sono tutti.

### Componenti del valore

Una delle componenti della valutazione di Brand Finance è la «forza» del marchio misurata da una serie di indicatori che ricadono nelle macro-categorie di beni e servizi, società, investimenti. Un mix di dati oggettivi e soggettivi, tratti dai maggiori database al modo. E non ne usciamo bene: siamo al 50esimo posto. «Paghiamo anche un problema di autostima», commenta Stefano Nigro che dirige la struttura Ice dedicata ad attirare gli investimenti esteri e ha avviato una task force per migliorare il posizionamento italiano su questi indicatori. «La maggior parte di essi richiede riforme vere e proprie, ma in alcuni casi vediamo uno scollamento tra il giudizio che manager e imprenditori danno all'estero del Paese e la realtà oggettiva». Capita che nella classifica sulla competitività italiana «risulti vlcoc avviare un'impresa in Italia, ma quando si chiede alla business community se la creazione di aziende sia supportata o meno dalla legislazione scivoliamo agli ultimi posti», spiega Nigro. O ancora, il livello di sviluppo del no-



stro mercato finanziario viene giudicato dai nostri stessi manager 126esimo al mondo, ma è difficile credere che - nonostante i nostri limiti - sia così arretrato. Vendere meglio la propria immagine, aggiunge Pizzo, passa da un mix di azioni che riguarda anche la comunicazione all'estero dei propri punti di forza. Valorizzare il "Made In" significa sia rafforzare le imprese domestiche che giocare la partita sui tavoli del commercio globale, che portarsi in casa investitori in grado di fare da volano per la propria crescita.

**Marketing del Paese**

Nel marketing del Paese gioca un ruolo importante la capacità di vendere un'immagine di sé abbinata a vantaggi riconoscibili per gli investitori e i potenziali compratori. Non è un caso che per la sola "forza del brand" sia in cima alla graduatoria Singapore «che ha fatto della semplificazione burocratica per gli imprenditori la sua missione», annota Nigro.

Lo stesso si può dire per la leva fiscale attivata dall'Irlanda che ha attirato i colossi del tech, o della governance olandese che piace a molte multinazionali. «Anche noi abbiamo *atout* riconosciuti dagli investitori», spiega ancora il dirigente Ice. «Se penso alla filiera farmaceutica, ci sono grandi multinazionali che stanno investendo sulle capacità produttiva e di ricerca italiane, riconoscendo la nostra value-chain e personale qualificato, con un costo complessivo del lavoro favorevole rispetto alla qualità offerta». Certo, a differenza di altri Paesi non abbiamo dei grandi colossi che facciano da apripista per le nostre filiere: la meccanica tricolore, che ha una quota così rilevante di export, non vanta le multinazionali tedesche. «Le nostre Pmi, fuori dalle filiere di lusso o food, rischiano di restare nell'anonimato e pagare di più un eventuale appannamento del marchio-Paese», richiama Pizzo. Quando si tratta di ragionare su quel che offriamo in casa, ri-

leva Nigro, gli investitori chiedono «certezza nei tempi degli investimenti» sopra ogni cosa, che significa avere amministrazioni in grado di dialogare con loro e spiegare quali sono le procedure corrette per operare: per questo è nato il Comitato attrazione investimenti esteri del Mise.

**Stabilità politica**

Una richiesta che va di pari passo con la stabilità, anche politica. Non è un caso che la crescita del valore del brand Italia si sia appiattita dal referendum costituzionale di fine 2016 in avanti, complice l'incertezza percepita dagli investitori. La classifica è stata costruita su rilevazioni di aprile, prima dunque della nascita del governo Conte, ma, conclude Pizzo, «è certo che un esecutivo che prende di continuo posizioni antagoniste verso il resto del mondo, rimarcando che farà sempre di testa sua senza ascoltare nessuno, non aiuta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**[L'ALTRA CLASSIFICA]**

**Sull'efficienza energetica la Danimarca è in testa**

Non è solo il debito pubblico a finire sotto la lente delle agenzie, ma anche l'efficienza energetica dei Paesi. Per questo esiste il World Trilemma Energy Index curato dal Consiglio Mondiale dell'Energia. L'Italia ne esce con una tripla AAA per le dimensioni di sicurezza, equità e sostenibilità energetica, ma perde quattro posizioni nel ranking mondiale a causa del costo dell'energia superiore rispetto ai principali competitor globali. Scende così dal 16esimo al 20esimo posto. Rispetto al nostro, possono vantare costi dell'energia più competitivi e accessibili Paesi come la Slovenia (che è salita

al sesto posto generale), ma anche Paesi più piccoli dove c'è una buona gestione dei collegamenti energetici e dove i governi intervengono con politiche energetiche e sussidi, come Qatar, Lussemburgo, Bahrain e Paesi Bassi.

Nel complesso, la Danimarca mantiene lo scettro energetico, con un punteggio da primato per quanto riguarda la voce della sicurezza. Svizzera e Svezia chiudono il podio del rapporto, anche in questo caso confermando le medaglie della rilevazione precedente. (r.ri.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**[LA SCHEDA]**

**Professionalità e governance fra i criteri utilizzati per la valutazione**

Quanto contribuisce l'immagine-Paese all'economia di una nazione? Risponde a questa domanda la Brand Finance Nation Brands 2018, la classifica delle nazioni ordinate per valore economico del loro marchio "Made In...". A stilarla è l'agenzia indipendente di consulenza strategica Brand Finance, che ha presenza in 25 Paesi e ha contribuito a definire lo standard ISO 10668 sulla valutazione dei marchi diffusamente applicato per le aziende private. Nel caso dei Paesi, si parte dal calcolare la "forza del

marchio-Nazione" in base a una serie di indicatori che afferiscono a macro-settori come turismo, mercati, governance, popolazione, skills: sono attinti dai database di Wef, Fmi, Fdi Intelligence, Imd. La forza del marchio viene utilizzata per determinare quale percentuale delle entrate (del Pil, nel caso dei Paesi) è attribuibile al marchio. Questo si raggiunge attraverso la stima di un royalty rate, la quantificazione dei diritti che un utilizzatore di una ipotetica licenza "Made In..." dovrebbe retrocedere al proprietario. Incrociando questo tasso con le stime sul Pil fornite del Fondo monetario internazionale nell'orizzonte di un quinquennio, si deriva il valore del marchio. (r.ri.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I BRAND PIÙ PRESTIGIOSI**

Valutazione di Brand Finance

Rank 2018	Rank 2017	Nation Brand	Valore Brand 2018 (miliardi di dollari)	Variazione %	Valore Brand 2017 (miliardi di dollari)	Brand rating 2018	Brand rating 2017
1	1	Stati Uniti	25.899	+23%	21.055	AAA	AAA-
2	2	Cina	12.779	+25%	10.209	AA	AA
3	3	Germania	5.147	+28%	4.021	AAA	AAA-
4	5	Regno Unito	3.750	+20%	3.129	AAA	AAA
5	4	Giappone	3.598	+5%	3.439	AAA-	AAA-
6	6	Francia	3.224	+9%	2.969	AA+	AA+
7	7	Canada	2.224	+8%	2.056	AAA-	AAA-
8	9	ITALIA	2.214	+9%	2.034	AA-	A+
9	8	India	2.159	+5%	2.046	AA	AA
10	10	Sud Corea	2.001	+8%	1.845	AA	AA
11	11	Australia	1.669	+11%	1.505	AAA-	AAA-
12	12	Spagna	1.606	+14%	1.410	AA	AA
13	15	Olanda	1.190	+18%	1.005	AAA	AAA
14	13	Messico	1.066	+2%	1.049	A+	A+
15	14	Svizzera	973	-4%	1.014	AAA+	AAA+
16	16	Indonesia	848	0	845	AA	AA-
17	18	Brasile	840	+5%	798	A	A
18	17	Russia	830	0	832	A+	A+
19	19	Svezia	749	+7%	703	AAA-	AAA
20	21	Emirati A. U.	707	+19%	594	AAA	AAA

Fonte: The Boston Consulting Group

26mila

**MILIARDI**

Valore in miliardi di dollari del "marchio" Stati Uniti secondo Brand Finance. Al secondo posto la Cina che vale esattamente la metà, al terzo la Germania che vale oltre 5mila miliardi. L'Italia è all'ottavo posto con un valore stimato di 2.214 miliardi di dollari

**I FATTORI**

**MARKETING**

I partecipanti al mercato devono saper valutare il ritorno di ogni investimento che contempra l'uso del brand <

**FINANZA**

Brand Finance aiuta a calcolare le necessità finanziarie degli investimenti e il valore degli "intangible asset"

**TASSE**

Brand Finance aiuta gli imprenditori e le autorità a comprendere i trattamenti fiscali per ogni Paese e le loro implicazioni

**LEGALE**

Una delle assistenze più spesso richieste da chi investe al di là dei propri confini è quella legale specialmente per i copyright

**TRIPLA A**  
Brand Finance, oltre al valore commerciale dell' "avviamento" degli Usa, esprime anche un rating secondo il modello di Moody's e delle altre agenzie. Neanche a farlo apposta, gli Usa hanno la tripla A. L'Italia ha un rating di AA-, nettamente migliore di quello assegnato al Paese quando si parla di affidabilità sul debito pubblico



Nelle foto in alto a sinistra, due simboli della potenza manifatturiera tedesca (**Siemens**) e italiana (**Ferrari**)



**Massimo Pizzo**, direttore di Brand Finance Italia (1); **Stefano Nigro**, capo della struttura Ice per l'attrazione degli investimenti esteri (2); **Giuseppe Mazzarella**, presidente pro-tempore dell'Ice (3)

# Innovazione, servizi e savoir faire degli autisti così il re dei taxi parigini ha sconfitto Uber

**NICOLAS ROUSSELET, A CAPO DEL GRUPPO CHE CONTROLLA METÀ DELLE AUTO TRADIZIONALI DELLA CAPITALE, NON SOLO HA DEBELLATO LA CONCORRENZA MA HA ANCHE RILANCIATO IL MODO "ANTICO" DI SPOSTARSI IN CITTÀ E ORA HA PUBBLICATO UN SAGGIO PER SPIEGARE LE DISTORSIONI DELLA NEW ECONOMY**  
**Anais Ginori**

## Parigi

Qualche mese fa ha chiamato a raccolta migliaia di tassisti nello Zénith, una delle più grandi sale concerti della capitale. «In altri tempi - spiega - non l'avrei mai fatto, ma ho capito che dovevo galvanizzare le mie truppe». Nicolas Rousselet aveva fama di essere un uomo timido e discreto. Non più. Da quando il business su cui si è costruito parte della fortuna della sua famiglia è stato minacciato dalla sharing economy e da Uber, Rousselet si è trasformato. In pochi mesi, ricorda, le macchine con autista sono passate da 15mila a 45 mila. Uno "choc di offerta". «Avevo due opzioni», racconta il dirigente d'impresa. «Stare sulla difensiva, o passare all'attacco». Ha scelto la seconda.

A Parigi un taxi su due è affiliato al marchio G7, controllato dal gruppo Rousselet. L'erede del gruppo fondato negli anni Settanta ha puntato su innovazione, nuovi servizi ai clienti, formazione degli autisti. E nella Ville Lumière i taxi non solo hanno resistito ma stanno anche riconquistando parti di mercato. «Abbiamo avuto un aumento del 24% delle corse rispetto all'anno scorso, ci stiamo riprendendo molti clienti delusi da Uber», dice soddisfatto Rousselet.

## Sondare gli umori

È venuto all'appuntamento - *ça va sans dire* - in taxi. Non utilizza macchina privata per i suoi spostamenti in città. Un modo, dice, per sondare gli umori dei suoi autisti, intercettare problemi e suggerimenti da parte dei suoi affiliati. «Da noi è una cogestione, siamo un'azienda orizzontale». I taxi G7

sono nati nel 1960 quando il padre di Nicolas, André Rousselet, ha riacquisito una filiale della società Simca.

Con l'acquisto del principale concorrente Taxis Bleus nel 1993, il gruppo è diventato il leader assoluto nella capitale. E si è allargato anche ad altri settori, come il noleggio di macchine e furgoni con il marchio Ada e lo stoccaggio come HomeBox, per un fatturato totale di circa 274 milioni di euro.

Il monopolio o quasi della famiglia Rousselet è stato messo a dura prova. La liberalizzazione avviata nel 2009 con la legge per autorizzare le macchine a noleggio con conducente, è diventata operativa dal 2011 provocando cortei di protesta, spesso anche violenti. Molti ricordano scene di blocchi stradali nel 2015. «Bisogna mettersi nei panni degli autisti: cinque anni fa una licenza valeva 240mila euro, oggi solo 110mila. Un po' di tensione è comprensibile».

A poco a poco, la convivenza si è fatta. Il gruppo ha puntato sul servizio di qualità, la proposta di forfait e le nuove tecnologie. G7 Connect, l'applicazione che permette di chiamare un taxi in tempo reale e pagare con carta di credito, ha già avuto 1,5 milioni di download. La compagnia propone servizi premium o personalizzati, come G7 Kids per le famiglie, si è convertita all'ambiente con G7 Green che ormai rappresentano il 40% della flotta. Sono state finalmente create delle tariffe fisse per gli aeroporti (35 euro per Orly, 45 euro per Roissy) anche se i prezzi non sono la prima preoccupazione di Rousselet. «Immaginare di andare a prendere passeggeri tra chi oggi va in metrò o bus è follia». Il dirigente francese sostiene che i prezzi bassi delle piattaforme concorrenti sono spesso una "illusione", che gli algoritmi di Uber sono poco trasparenti.

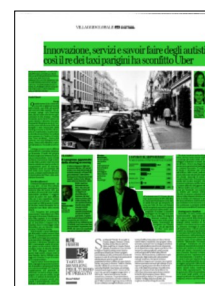
Un aiuto è arrivato anche dal governo, che ha varato nuove regole e costringe gli autisti delle auto a

noleggio a superare lo stesso esame di Stato. «Non è una legge fatta per noi ma a garanzia dei passeggeri», sostiene Rousselet. Il comune di Parigi è diventato più severo nell'utilizzo delle corsie preferenziali o nelle soste abusive per aspettare clienti. «Succede lo stesso a Londra e New York». È in corso la rivincita del vecchio mondo? «Non si poteva continuare nel Far West». Le prime difficoltà del gigante della Silicon Valley non sono una sorpresa per Rousselet, ma neanche un motivo per cantare vittoria. «Finché ci saranno azionisti nella Silicon Valley disposti a buttare milioni di dollari per ripianare le perdite loro andranno avanti comunque. Preferisco concentrarmi su come continuare a produrre reddito con il nostro modello di business».

## Il rating per lo chauffeur

Rousselet, 52 anni, insiste sulla "professionalità" degli autisti G7. «Non sono autisti della domenica che vogliono arrotondare». Il proverbiale cattivo carattere di certi tassisti? «Lavoriamo anche su quello, abbiamo sondaggi di qualità, sull'applicazione i clienti possono mettere un rating per ogni autista». È convinto che il mito della disintermediazione e della sharing economy sta cominciando a mostrare le prime crepe. Il suo ultimo libro s'intitola "Humaniser l'économie de partage". Pubblicato nel 2016, teorizza la necessità di un ruolo dello Stato per tutelare un minimo di diritti per utenti e lavoratori nella new economy. Rousselet si batteva già allora per una "regolamentazione internazionale e positiva" che in parte è stata poi seguita dai governi. Ora sta preparando un nuovo saggio a proposito della mobilità nelle città del futuro dove circoleranno veicoli senza conducenti. «Sono sfide appassionanti». Non ha paura dei robot che prenderanno il posto degli autisti. «Ci sarà sempre qualcuno che preferirà l'intelligenza umana a quella artificiale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**(IL CASO)**

**Il campione appannato della sharing economy**

L'ultimo imbarazzo è figlio del movimento MeToo: 103 autisti di Uber sono stati denunciati per molestie sessuali, e di questi 31 già condannati. Come se non bastasse la rivolta planetaria dei tassisti, da New York a Milano, dalla natia San Francisco a New



**Dara Khosrowshahi**, ceo di Uber da fine 2017

Delhi, i guai non finiscono mai per Uber. Che cerca di reagire, intanto per vie legali e poi diversificando il business, dal food delivery di Uber Eats al bike sharing, fino alla sperimentazione di auto senza pilota che però è stata neanche a farlo apposta funestata da un paio di incidenti gravissimi. A questo

punto la quotazione si allontana: era prevista per il 2016 e si vociferava di una valutazione sui 70 miliardi, ora il nuovo ceo Dara Khosrowshahi l'ha promessa nel 2019 e del valore non si parla più ma sarà certamente inferiore.

**Nicolas Rousselet**, l'imprenditore che gestisce una maxi-catena di taxi a Parigi: è riuscito a sconfiggere Uber proprio sul terreno della tecnologia



**IL FATTURATO DEL GRUPPO ROUSSELET**

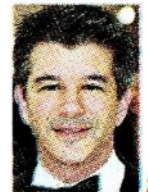
Per settore di business, in milioni di euro 2017 e var. % sul 2016

TAXI/BOOKING CENTER	126,1	-3%
NOLEGGIO AUTO	77,2	+5%
STORAGE	51,5	+12%
IMMOBILIARE	4,8	+4%
ALTRE ATTIVITÀ	14,5	-9%
<b>TOTALE</b>	<b>274,1</b>	<b>+2%</b>

S. DI MEO



1



2

Il sindaco di Parigi **Anne Hidalgo** (1); il fondatore di Uber **Travis Kalanick** (2)

# Il futuro del commercio al tempo del digitale

Venerdì tavole rotonde e workshop al Centro congressi di via Vela  
 Apre i lavori il capo di Gm Europa: "Parola d'ordine: innovazione"

“

Camatari (Jusan):  
 la trasformazione  
 in Italia è diventata  
 un'emergenza:  
 siamo indietro per  
 un fattore culturale

”

**MASSIMILIANO SCIULLO**

Basta un clic, ma cambia il mondo. Soprattutto quello del commercio, l'attività più antica da quando l'uomo ha preso a vivere come un animale sociale. Arriva a Torino l'ottava edizione dell'E-commerce Day - al Centro congressi dell'Unione Industriale, in via Vela, dalle 8.30 alle 18.30 di venerdì - e sarà l'occasione per fare luce su un settore che, con l'avvento delle tecnologie digitali, sta cambiando pelle. Ma sta portando a modificare anche la vita di tutti i giorni, le abitudini, i ritmi. E di conseguenza anche quell'indotto che vive intorno al commercio: dai canali di vendita alla logistica, con i negozi tradizionali travolti da una trasformazione irresistibile e distanze e tempi che tendono allo zero. Senza considerare che, se il presente è già un rebus, il domani è un vero enigma, con l'incidenza che potrebbero avere le nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale o i social media. C'è una mappa per orientarsi in questo territorio così sconosciuto? Forse potrebbe

esistere al termine della giornata cui sono chiamati a prendere parte protagonisti ed esperti di primo livello. Con l'organizzazione della web agency Jusan Network, saranno tre le aree principali all'interno delle quali si muoveranno i ragionamenti e i confronti: brand, fashion e design. Un cammino "a tappe" che toccherà realtà molto note e attuali come Paypal (metodo di pagamento online sempre più diffuso) oppure la recente novità torinese di Mimoto, che declina lo sharing al settore dello scooter. Ma non mancano anche marchi con una lunga storia come Pirelli e Fca, oppure Helvetia, per il mondo assicurativo. E poi Ibm.. «La trasformazione digitale è diventata un'emergenza in Italia - spiega Samuele Camatari, organizzatore dell'evento e Ceo di Jusan Network - . Il nostro Paese è indietro rispetto agli altri europei, e non per mancanza di risorse, infrastrutture e capitali, ma per un fattore culturale. La digital transformation è il processo di cambiamento che tutti i brand e gli imprenditori dovranno prepararsi ad affrontare. La tempesta tecnologica e digitale cambia gli scenari competitivi, l'e-commerce è senza dubbio un nuovo modello di business. Osserviamo un aumento degli acquirenti online, ma cosa succederà con i negozi fisici? Quali saranno i lavori del futuro? Oltre il 60 per cento dei nostri studenti faranno un mestiere che oggi non esiste. All'EcommerceDay

cercheremo di fare chiarezza sul confine ormai svanito tra il mondo online e offline, sul mondo del lavoro e sui nuovi scenari professionali». E che Torino e il Piemonte, così come l'Italia, possano trovarsi a dover recuperare un certo svantaggio rispetto alle avanguardie internazionali, è confermato dal fatto che, pur alla luce di una crescita costante da parte del commercio elettronico a livello globale e in tutti i settori produttivi, soltanto un'impresa su tre risulta essere digitalizzata. La risposta sbagliata, dunque, alla domanda del momento: quella di impegnarsi per restare aggiornati, formando i dipendenti e alimentando la ricerca. Senza considerare che non è solo una questione di prodotto, ma anche di marketing e di strategia, mentre criptovalute, blockchain e IoT (Internet delle cose, cioè gli oggetti della vita quotidiana che diventano "intelligenti") pongono interrogazioni che non ammettono più scena muta. Ad aprire i lavori sarà, dopo il saluto di Giancarlo Bonzo, ad del centro congressi, Pierpaolo Antonioli, numero uno di General Motors in Europa. Tema dell'intervento: parola d'ordine: innovazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Google lancia due nuovi smartphone "Pixel" con Intelligenza artificiale e sicurezza al top

**IL PIXEL 3 E IL PIXEL 3 XL, CON DISPLAY DA 5,5 E 6,3 POLLICI. IN VENDITA PER IL MOMENTO SOLO SULLO STORE ONLINE. PUNTANO SULLE FUNZIONI OFFERTE DALL'ASSISTENTE VIRTUALE E DAL SISTEMA "LENS" INTEGRATO NELLA FOTOCAMERA**

**Maria Luisa Romiti**

A distanza di meno di un anno dall'arrivo in Italia del Pixel 2 XL (disponibile sul Google Store e in esclusiva dal gestore telefonico 3) Google ha presentato qualche giorno fa i nuovi Pixel 3 e Pixel 3 XL che saranno disponibili dal 2 novembre, ma possono essere già preordinati sul Google Store.

Il Pixel 3 ha un display OLED da 5,5" FHD+ a 443 ppi, mentre il 3 XL integra uno schermo OLED da 6,3 pollici QHD+ a 523 ppi. Entrambi hanno un design raffinato con finiture satinata e retro in vetro (Corning Gorilla Glass 5), si basano su Android 9 Pie con l'Assistente Google, il processore è un Qualcomm Snapdragon 845 e la memoria Ram è da 4 gigabyte. La fotocamera posteriore è da 12,3 MP con messa a fuoco automatica e tecnologia Dual Pixel a rilevamento di fase, stabilizzazione ottica ed elettronica delle immagini nonché sensore spettrale e dello sfarfallio e apertura f/1.8. I video possono essere registrati in 4K.

L'intelligenza artificiale viene in aiuto in parecchie situazioni e aiuta anche a ottenere foto più belle. Per esempio, la funzione "Scatto migliore" scatta più foto e cerca automaticamente la migliore da salvare e la modalità "Foto notturna" migliora le riprese in condizioni di luce molto limitate. Google Lens è disponibile direttamente mentre si usa la fotocamera: premendo sull'oggetto inquadrato inizia a identificare di cosa si tratta, i suggerimenti arrivano in tempo reale e permettono di individuare URL, mail, numeri di telefono, indirizzi e codici QR.

La fotocamera anteriore è da 8 MP e ha una funzione che semplifica i selfie di gruppo, grazie a un angolo di ripresa particolarmente ampio. Disponibile anche la funzionalità Benessere digitale per capire come si usa il telefono, avere la possibilità di stabilire limiti di tempo per app specifiche e una nuova modalità Relax che aiuta ad andare a dormire passando a una scala di grigi sullo schermo. Inoltre se si capovolge lo smartphone si attiva la modalità Shhh - Non disturbare. Entrambi i telefoni offrono protezione da acqua e polvere di grado IP68 e sono dotati del chip di sicurezza Titan M: protegge le credenziali di sblocco, la crittografia del disco, i dati delle app e l'integrità del sistema operativo. Sono disponibili in tre colori (bianco, nero e rosa) e con 64 o 128 GB di memoria, e i prezzi partono da 899 euro per il Pixel 3 e da 999 euro per il Pixel 3 XL. Oltre allo spazio illimitato per le proprie foto, se si attiva uno dei due modelli entro il 31 dicembre si hanno sei mesi gratuiti di YouTube Music Premium.

Google ha reso disponibile anche Google Pixel Stand (79 euro) per la ricarica wireless (standard Qi). Mentre il telefono è sul caricabatterie, grazie all'Assistente Google, risponde alle domande e gestisce i device smart della casa, ma può diventare anche una cornice digitale o una "sveglia" particolare: lo schermo si illuminerà gradualmente 15 minuti prima che suoni la sveglia per simulare l'alba e facilitare un risveglio naturale.

Tra le novità presentate anche Pixel Slate e Google Home Hub che però non arriveranno in Italia. Il primo è un 2-in-1, ovvero tablet basato su Chrome OS con cover-tastiera staccabili e stilo (entrambi opzionali). Il secondo è un device con Google Assistant che integra un display da 7" per visualizzare info, video, foto e un'apposita dashboard che mostra tutti i dispositivi smart presenti in casa e ne permette il controllo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



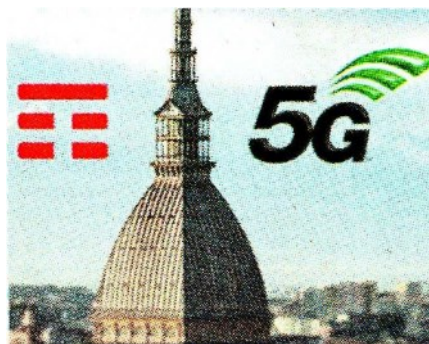
**I nuovi modelli arriveranno in Italia il prossimo 2 novembre. Non saranno in vendita nel nostro paese, invece, il tablet e l'Home Hub con Google Assistant**



**[ULTRABROADBAND]**

**Tim raggiunge 2500 comuni italiani con la rete fissa ad alta velocità**

TIM taglia il traguardo del 2500 comuni italiani in cui ha già reso disponibili i servizi ultrabroadband su rete fissa, con una velocità massima che varia da 100 fino a 1.000 megabit al secondo in download a seconda dell'architettura di rete scelta, per una copertura dell'80% del territorio nazionale con oltre 19 milioni di case raggiunte. In particolare, grazie alla tecnologia FTTCab e all'EVDSL, circa 1800 comuni già usufruiscono di collegamenti fino a 200 megabit al secondo in download. Le connessioni superveloci in tecnologia FTTH, caratterizzate da una velocità fino a 1 Gigabit, sono invece disponibili in 116 comuni - tra cui 30 grandi città - per una copertura complessiva di oltre 2,9 milioni di case. Sul mobile la copertura ultrabroadband 4G è già oggi pari al 98% della popolazione. Sono i dati aggiornati che fotografano la capillarità sul territorio dei servizi ultrabroadband di Tim: circa 16 milioni di chilometri di fibra attualmente posati sul territorio nazionale. Entro il 2020, Tim continuerà lo sviluppo delle reti a banda ultralarga rendendo disponibili connessioni ultrabroadband FTTH fino a raggiungere 100 grandi città. Saranno inoltre lanciati i primi servizi 5G. (M.d.A.)



© RIPRODUZIONE RISERVATA



# 33% UOTE?

## ORA CHE SCADONO SARÀ RETROMARCIA?

Tra antiche resistenze e fughe in avanti ecco come Piazza Affari si prepara al superamento della legge Golfo-Mosca. Mentre c'è chi decide di tenere i tetti, si riduce il numero di presidenti e ceo donna

di **Maria Silvia Sacchi**

Il mese scorso Consob ha pubblicato un rapporto molto letto e discusso perché, dopo aver analizzato il percorso fatto dalle società tra il 2008 e il 2016, ha certificato che la presenza delle donne nei consigli di amministrazione aumenta la redditività delle aziende. Nello stesso studio, però, l'organismo di controllo delle società quotate ha messo un avvertimento: perché il risultato vi sia, serve una ragionevole «massa critica». Una donna da sola — ha detto in sostanza Consob — non può fare molto, occorre che siano almeno in due. Dunque, per l'autorità non si deve mai scendere sotto il 17-20% del totale dei consiglieri o sindaci.

Ora, però, la legge Golfo-Mosca che ha introdotto le quote per il genere meno rappresentato è avviata alla sua fase di maturità e molti si interrogano su quanto succederà «dopo». Il sentimento generale non è positivo. I segnali contrastanti. Se da una parte il Codice di autodisciplina per le società quotate ha inserito, questa estate su impulso della presidente del comitato Corporate governance Patrizia Grieco, la «raccomandazione» di mantenere la quota minima di un terzo per i consiglieri del «genere meno rappresentato», dall'altra parte si riducono le cariche (già scarse) in mano femminile.

Il primo studio realizzato da Deloitte con Sda Bocconi sulle società tenute a pubblicare le informazioni non finanziarie a partire dal bilancio 2017 (articolo sotto) contava un 9% di donne presidente e un 5% amministratore delegato su 191 società analizzate. Per la precisione 17 presidenti donna e 10 amministratrici delegate o direttrici generali. Nonostante l'analisi sia stata realizzata al 15 luglio, comprendendo 191 società, cioè quasi l'intera platea obbligata, le presidenti nel frattempo da 17 sono divenute 14 (sono cambiati i vertici di Ferrovie, Rai e Snaitech) e le amministratrici delegate/direttrici generali da 10 a 9. La maggior parte delle donne che «resistono» sono parte della proprietà, se si escludono le società delle famiglie De Benedetti e Gavio; mentre diminuiscono le donne nelle società pubbliche.

Qualche spunto di riflessione viene anche dall'analisi degli statuti. Le società tenute a sottostare agli obblighi della Golfo-Mosca (ricordiamo: approvata nel 2011, vincolante per le quotate dall'agosto 2012, per le pubbliche dal febbraio 2013, prevede il 20% dei posti al primo rinnovo degli organi sociali e un terzo per il secondo e terzo rinnovo, poi la legge cessa) hanno inserito negli statuti l'equilibrio di genere.

Ma alcune di loro senza fare esplicito riferimento alla normativa e, per questo secondo Consob la quota è applicabile senza limiti di tempo (fatta salva comunque la possibilità di modificarle in futuro). Casi come Telecom o come Infrastrutture Wireless, per esempio. O come Biesse, Ascopiave (quest'ultima arriva a specificare che si deve arrivare al terzo del genere meno rappresentato che sia esso femminile o maschile), Intesa Sanpaolo, Unicredit o il Credito Valtellinese (quest'ultimo prevede un minimo di un terzo del Cda, nel rinnovo del consiglio avvenuto venerdì scorso la quota femminile è arrivata al 40%, con quattro consigliere per la lista di maggioranza e due per quella dei gestori su un Cda di 15 componenti).

Altre società, nel recepire la legge Golfo-Mosca, avevano già previsto i passi successivi. Le aziende del gruppo Gavio, Sias e Astm, per esempio, avevano stabilito che, in occasione del primo rinnovo, successivo alla scadenza della legge, resterà comunque una quota del 20%. Al contrario Italiasonline, che fa capo all'imprenditore Naguib Sawiris, si era limitata a recepire la legge nelle disposizioni transitorie limitatamente al periodo di valenza della legge, per poi tornare alla situazione di libertà precedente. Vicino all'azienda, però, ricordano che i tre mandati previsti dalla Golfo-Mosca sono già stati superati e in occasione dell'ultima assemblea il Cda è stato eletto come da norma sulle quote.

Dai tanti segnali che arrivano dal mercato appare chiaro che l'equilibrio di genere ai vertici deriva da una serie di circostanze: l'essere la società sottoposta alla concorrenza internazionale (gli standard globali prevedono un 33%); oppure avere una proprietà più propensa a valutare il merito; talvolta (ma non sempre) la presenza al vertice di una donna; il costante monitoraggio della situazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



