

## Rassegna del 16/07/2018

\*\*\*

Repubblica Affari&Finanza	27	Mobile Banking - Con Tim Pay i pagamenti contactless con il proprio smartphone	Romiti Maria_Luisa	1
Repubblica Affari&Finanza	29	Sistemi di pagamento è caccia ai dirigenti	I.d.o.	2
L'Economia del Corriere della Sera	14	La stanza dei bottoni - Carte d'oro, Sia fa 1,6 miliardi - Chi paga ancora cash?	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	3
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	5	Il denaro non dorme mai - Il bitcoin finta moneta già in declino	Turani Giuseppe	4
Repubblica Affari&Finanza	16	Direct lending per i prestiti non bancari è boom d'investimenti - Direct lending, così fondi ed enti previdenziali saltano le banche e prestano soldi alle imprese	Pilati Paola	5
Repubblica Affari&Finanza	17	Intervista ad Alberico Potenza - Supply Chain Fund "Noi, l'alternativa al factoring bancario"	pa.pi.	8
Repubblica Affari&Finanza	37	Rapporto imprese - Fabbrica 4.0, il robot è mobile lavora "a chiamata" quando serve	a.fr.	10
Repubblica Affari&Finanza	37	Rapporto imprese - In mostra tutto l'anno la fiera diventa virtuale	I.d.o.	11
Repubblica Affari&Finanza	38	Rapporto imprese - Dalla pigiatura all'imbottigliamento, una piattaforma digitale traccia la filiera	...	12
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	9	Intervista a Fabio Santini - Microsoft e l'Intelligenza artificiale Il programma giusto per le imprese - Microsoft cambia vita alle imprese «Puntate sull'Intelligenza artificiale Serve coraggio, al resto pensiamo noi»	Nitrosi Davide	13
Repubblica Affari&Finanza	25	Apple Music, la rincorsa è finita ora è prima nello streaming Usa	Assante Ernesto	16
L'Economia del Corriere della Sera	18	La lunga marcia di Alibaba	Sacchi Maria_Silvia	18
L'Economia del Corriere della Sera	19	Gli altri - Ma negli Usa è sfida Amazon Walmart	Cometto Maria_Teresa	22
Stampa Tuttosoldi	17	Internet di casa addio, basta il telefonino Attenti ai prezzi: ecco quando conviene	Riccio Sandra	23
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	8	Intervista a Luca Colombo - Portate Facebook in azienda Svolta digitale con l'anima social - Facebook, lezioni di economia «Uno specialista digitale nei cda per utilizzare al meglio il web»	Laganà Daniela	25
Repubblica Affari&Finanza	22	Economia italiana - Exprivia-Italtel gli obiettivi del piano che raddoppia i margini - Exprivia-Italtel, il piano che raddoppia i margini con sanità, fibra e polizze	Carli Stefano	27
L'Economia del Corriere della Sera	6	Il punto - Le pericolose distrazioni su banche e Telecom	Manca Daniele	29
L'Economia del Corriere della Sera	8	Fuori Piazza - Internet veloce, i piani dell'ex monopolista e la fibra di Starace	De Biasi Edoardo	30
<b>ESTERA</b>				
New York Times	1	Speed dating per i dirigenti dei grandi marchi e per le stelle di YouTube	Wakabashi Daisuke	33

**[ MOBILE BANKING ]**

**Con Tim Pay i pagamenti contactless con il proprio smartphone**

La carta TIMpersonal, la soluzione di mobile banking offerta da Tim in collaborazione con Mastercard e Hype, diventa TIM Pay e offre i pagamenti contactless per tutti gli smartphone Android, grazie all'NFC e agli standard di sicurezza Mastercard. TIMpersonal, presentato lo scorso marzo, è un servizio che permette di usare un solo pin, creato in fase di attivazione, per accedere a tutti i servizi. Per attivarlo basta scaricare l'app (Android e iOS) o accedere al sito [www.timpersonal.it](http://www.timpersonal.it) e seguire la procedura guidata, mentre per richiedere TIM Pay non serve inviare documenti cartacei ma basta scattare un selfie e, attraverso l'applicazione, avviene l'identificazione da parte di Tim. Per pagare con TIM Pay è sufficiente attivare il servizio dall'app TIMpersonal e selezionare la voce "Paga Contactless", confermando con il proprio codice di sicurezza o impronta digitale. Si possono effettuare acquisti in modalità contactless semplicemente avvicinando il proprio smartphone ai terminali abilitati. È anche possibile inviare denaro ai contatti della propria rubrica, pagare in negozio, fare ricariche telefoniche e domiciliare l'addebito delle offerte TIM mobili. Inoltre è compatibile con Apple Pay. (Maria Luisa Romiti)



© RIPRODUZIONE RISERVATA



**(IL CASO)**

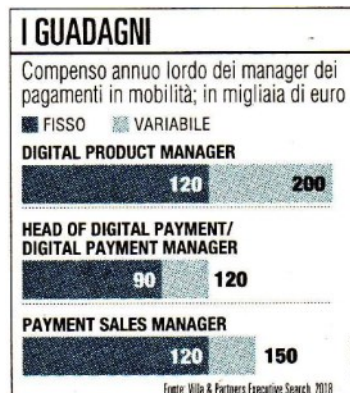
# Sistemi di pagamento è caccia ai dirigenti

**SECONDO EMANUELA LUCIANI DI VILLA & PARTNERS EXECUTIVE SEARCH, DIFFICILE TROVARE I DIGITAL PRODUCT MANAGER, GLI HEAD OF DIGITAL PAYMENT E I PAYMENT SALES MANAGER**

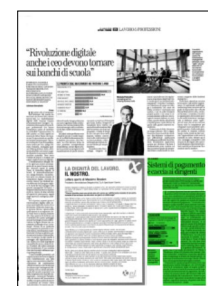
La carenza di percorsi formativi specialistici a fronte di un settore che solo ora comincia ad assumere una certa consistenza e la necessità di possedere al contempo conoscenze tecniche e *soft skill* avanzate. Sono le due ragioni che spiegano la carenza di manager nel settore dei sistemi di pagamento. "L'evoluzione tecnologica e quella normativa stanno aprendo nuovi scenari di mercato, ma le aziende faticano a trovare profili adeguati", annota Emanuela Luciani di Villa & Partners Executive Search. Che segnala tre figure di difficile reperibilità: la prima è il digital product manager, un professionista con esperienza nel marketing e nella multicanalità bancaria. «A lui spetta il compito di far dialogare le filiali con gli sportelli automatici e con i portali di home banking». Il reddito annuo lordo, segnala, può oscillare dai 120mila ai 200mila euro, con una quota importante di variabile. La seconda figura è l'head of digital payment, che «che deve avere competenze di product management o marketing, oltre a capacità di gestione del business». In questo caso il ral oscilla generalmente tra 90mila e 120mila euro. Infine vi è il *payment sales manager*, chiamato a possedere «competenze di prodotto specifiche unite a competenze in ambito dei sistemi bancari». In questo caso la retribuzione è nel range 120mila-150mila euro, con una quota importante legata ai risultati.

Interessante è a questo proposito il parere di un capo azienda come Antonio Bonsignore, ceo di Mobysign. «Al di là di competenze legate al singolo profilo e azienda, il settore richiede la conoscenza delle regole dei circuiti internazionali di pagamento, dei meccanismi che possono aiutare gli esercenti, delle scelte e delle abitudini del consumatore». Mentre le qualità personali "riguardano innanzitutto la capacità di cogliere i segnali del mercato e di gestire team fortemente interdisciplinari". (l.d.o)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Qui sopra, i compensi minimi e massimi per ciascuna delle tre figure manageriali



# La stanza dei bottoni

## PROTAGONISTI & INTERPRETI

# CARTE D'ORO, SIA FA 1,6 MILIARDI

Chi paga ancora cash?

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

Ma chi l'ha detto che gli italiani vogliono tornare all'uso massiccio del contante? In verità, a giudi-

care dai primi rendiconti, anche nei primi sei mesi di quest'anno i pagamenti con carte di debito, credito o prepagate è andato via via aumentando. E se in Europa la crescita delle operazioni con il denaro di plastica è attorno al 6%, il circuito gestito da Sia, la società interbancaria per l'automazione presieduta da **Giuliano Asperti** e ora guidata da **Nicola Cordone**, ha fatto più del doppio: +13,3%, oltre 1,6 miliardi. Anche scomponendo il risultato, i numeri sono incoraggianti visto che l'utilizzo delle carte nei negozi tradizionali è cresciuto di oltre il 10%, e siamo a 4,3 miliardi, mentre gli acquisti online sono aumentati da un semestre all'altro di quasi il 26 per cento. Detto altrimenti, se l'anno scorso l'e-commerce aveva mobilitato circa un quinto dei pagamenti totali con carte, ora è sopra il 22 per cento. Numeri che fanno la gioia di Asperti e rendono più solido il suo progetto di rafforzamento di un gioiellino che ha in animo di crescere fino a diventare, anche con la quotazione in Borsa, un campione europeo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Nicola Cordone**  
Deputy Ceo della  
Società  
interbancaria  
per l'automazione:  
gli italiani comprano  
sempre più con le  
«sue» carte



IL DENARO  
NON DORME MAI

di GIUSEPPE  
TURANI

IL BITCOIN  
FINITA MONETA  
GIÀ IN DECLINO

**M** I SCRIVE tale Paolo G. (mai visto e mai conosciuto) e mi spiega come posso fare per vivere tranquillo. È molto dettagliato, mi allega anche un questionario da riempire per essere veramente sereno. Mi dice che lui, investendo in Bitcoin, la prima settimana ha guadagnato 754 euro, la seconda 1.284, la terza 2.167 e la quarta addirittura 3.412, quasi una pensione d'oro in una sola settimana, suppongo anche esente da imposte.

Altri, più desiderosi del mio bene, mi scrivono di avere addirittura già disposto un versamento a mio nome (a titolo d'incoraggiamento): manca solo il mio consenso e poi la grande avventura della criptovaluta parte. Nessuno resterà povero.

Purtroppo sono tutte frottole e anche di quelle grosse. Basta andare su qualunque sito Internet per avere davanti agli occhi la catastrofe epocale del Bitcoin. Alla fine dell'anno scorso, poco prima di Natale, il Bitcoin era arrivato a sfiorare i 20mila dollari, adesso sta poco sopra i 6mila. Vale insomma, la metà della metà di quello che valeva solo qualche mese fa.

**E INFATTI** sono abbastanza spariti dalla circolazione gli esaltati che inneggiavano alle

criptovalute come 'moneta del popolo'. Finalmente una moneta senza banchieri centrali, Stati, intermediari, tutto libero, tutto in mano alle folle. Basta un programmino elettronico, un computer e ti fai tutta la moneta che vuoi. Peccato che sia una moneta che persino il tuo macellaio rifiuta: «Bitcoin? No fettina di vitello».

Eppure la truffa (perché si tratta di truffa) continua. Più il Bitcoin scende, perde colpi, evapora, più arrivano lettere di balordi alla ricerca di compratori.

Il Bitcoin, come tutte le criptovalute analoghe, ha questa caratteristica: di per sé non vale niente, zero. Vale solo in quanto si trovi un altro ingenuo disposto a darti soldi veri in cambio di una password e di un indirizzo dove sarebbe ammassato il favoloso tesoro.

Praticamente è come la vendita del Colosseo, ma realizzata con mezzi informatici moderni e con la retorica popolare del «non ci sono banchieri di mezzo».

L'aver realizzato, comunque, metà della metà del proprio valore in appena sei mesi è una prestazione da record. Nessuno c'era ancora riuscito. Non si può escludere, quindi che qualche risparmiatore avventuroso ci riprovi. In fondo il Bitcoin è sceso così in basso che può solo salire. Cifre inutili che volteggiano beffarde sugli schermi dei computer.



finanza  
e borsa

**Direct lending  
per i prestiti  
non bancari  
è boom  
d'investimenti**

Paola Pilati  
a pagina 16

# Direct lending, così fondi ed enti previdenziali saltano le banche e prestano soldi alle imprese

**È IN FORTE CRESCITA UN FENOMENO GIÀ AFFERMATO ALL'ESTERO. A EROGARE I FINANZIAMENTI SONO GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI CHE SUPPLISCONO AL RUOLO DEGLI ISTITUTI. CON ALCUNI VANTAGGI, ANCHE, CON COSTI PIÙ ALTI. TRA I PRIMI A MUOVERSI C'È STATA LA FONDAZIONE CARIPLO**

**Paola Pilati**

**P**uò offrire rendimenti dal cinque al dieci per cento. Un risultato che neanche le più azzardate obbligazioni high yield (alto rischio, bassi rating) riescono a ottenere. È il direct lending, il prestito diretto, cioè senza l'intermediazione di una banca, la nuova cuccagna dei mercati. Deloitte, che ne traccia la crescita, registra un più 32 per cento di affari conclusi in Europa nel 2017 rispetto al 2016, con un'accelerazione nell'ultimo trimestre con un più 51 per cento. E anche l'Italia si sta svegliando: da quando (con un decreto del 2016) fondi pensione e casse previdenziali, oltre che le fondazioni bancarie, sono autorizzati ad utilizzare questo strumento finanziario, fiumi di nuova liquidità si preparano ad andare a caccia di aziende meritevoli di un prestito.

**Effervescenza**

Lo testimonia Mercer, la società di consulenza che ogni anno compie un sondaggio sulle scelte dei grandi investitori istituzionali: in quello appena pubblicato, l'85 per cento degli operatori italiani è deciso a mettere soldi sui mercati privati. Anche se i big hanno appena iniziato a spostare su questi strumenti la propria macchina di investimento e non hanno ancora messo in campo tutte le munizioni, un indicatore dell'effervescenza nel settore - basato su dati campione e limitato ai pre-

stiti fatti da privati - viene da P2Plending Italia, che, per quello che riguarda solo i prestiti tramite piattaforme, segnala un volume di 126 milioni di euro nel primo trimestre 2018, il doppio di un anno fa.

Ma nel decollo del direct lending (chiamato anche private debt) la differenza la faranno appunto gli investitori istituzionali, che gestendo masse di denaro imponenti perché destinate alle pensioni dei propri assistiti, o alle attività delle fondazioni bancarie, possono mettere sul piatto ben altre cifre, facendo prevedere un mercato potenziale tra i 20 e i 30 miliardi.

La Fondazione Cariplo si è già attivata. «Siamo entrati in un ciclo di graduale crescita dell'inflazione», ragiona Gian Luigi Costanzo, consigliere d'amministrazione con delega per la gestione del patrimonio, «per cui i titoli obbligazionari governativi a tasso fisso e a lungo termine non sono più una carta vincente. Così abbiamo spostato le risorse dai governativi, che rappresentavano un terzo del totale, al comparto dei titoli illiquidi, di cui il direct lending è quota importante».

Su otto miliardi di portafoglio complessivo, la Fondazione Cariplo ha ridotto i governativi dal 33 al 7-10 per cento, e ha deciso di puntare un miliardo nell'"illiquid yield" che include tutta la famiglia dei titoli non immediatamente liquidabili, di cui 600 milioni solo nel direct lending. Un investimento graduale, che è stato affidato alla società di gestione Quaestio, che ha scelto un pool di cinque gestori, ognuno dei quali ha la missione di individuare una quindicina di società a cui dare il prestito.

Che tipo di società sono le candidate ideali al direct lending? Innanzitutto chi non può bussare al canale bancario. «Le banche faticano a concedere

nuovi crediti per i vincoli di capitale che hanno l'obbligo di rispettare», dice Costanzo, «inoltre spesso si tratta di aziende con business plan complessi, che le banche faticano a capire, mentre sono più comprensibili ai fondi specializzati in private debt». «Oppure sono aziende medio-piccole, non quotate, che per crescere hanno bisogno di capitali e non solo non trovano ascolto in banca, ma non possono neanche emettere obbligazioni», aggiunge Giorgio Fano, gestore finanziario di Eurofer, il fondo pensione negoziale dei lavoratori Fs, che parte dedicando al direct lending il 5 per cento circa del patrimonio.

E le banche non soffrono la concorrenza? «No, perché sono costrette, proprio per il costo del capitale, a ridurre i prestiti a medio lungo termine», chiarisce Enrico Cibati, responsabile degli investimenti di Cassa Forense, «noi invece che facciamo previdenza raccogliamo denaro a lungo termine, e quindi possiamo più agevolmente entrare in questo mercato». Il comitato investimenti della Cassa darà il via libera entro luglio al progetto di dedicare al private debt il 5 per cento circa dei suoi asset.

Quanto all'Abi, l'associazione degli istituti di credito, si limita a osservare che il nuovo mercato è una nicchia rispetto al volume di prestiti fatti dalle 400 banche italiane, che ammonta a 1700 miliardi. E che rispetto al tasso medio praticato dal bancario, oggi sul 4-5 per cento, il ca-



nale del private debt è assai più caro.

Quanto caro? Questo dipende da molte variabili. Per esempio, i prestiti possono essere suddivisi in tranche a seconda delle garanzie prestate, con il vantaggio per il fondo di poter scegliere quelli senior se si vuole essere rimborsati prima. «Di certo una cassa di previdenza deve attendersi un rendimento del 5-7 per cento almeno», afferma Luca De Biasi, wealth business leader di Mercer Italia, «e il gestore che trova i capitali da investire deve guadagnare almeno l'1,5 per cento». «Inoltre l'azienda ha il vantaggio di parlare con un unico interlocutore, e questo ha un costo», conclude De Biasi. Insomma, una forchetta dal 5 al 10 di rendimento è considerata plausibile dagli esperti, con l'incremento della redditività che può essere ottenuto legando per esempio il prestito al buon andamento dell'azienda.

**Garanzie collaterali**

In ogni caso, i prestiti sono comunque assicurati da garanzie collaterali «e, in quanto strumenti di debito, sono remunerati prima del capitale», osserva Fano. Ma il rischio esiste. «Non lo consiglieri mai a un fondo comune aperto che può avere i riscatti dai clienti: sarebbe un suicidio», dice Costanzo; «Ed è più adatta a un fondo negoziale come il nostro», spiega Fano, «piuttosto che a un fondo previdenziale del primo pilastro». L'orizzonte delle operazioni di private lending è infatti di 4-6 anni al massimo.

Il mondo della finanza ha comunque a disposizione molti nuovi strumenti per ridurre l'impatto del rischio. Per esempio Groupama Asset management ha inventato in Italia il primo fondo di investimento alternativo che utilizza lo sconto delle fatture come strumento di finanziamento (vedi intervista a fianco). «E sono nate agenzie di rating basate sul big data che valutano il merito di credito meglio delle banche», afferma Claudia Cervatti, del Politecnico di Milano, che ha un Osservatorio sul settore. La strada appena aperta può dunque diventare un'autostrada.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**LE FORMULE**

**DIRECT LENDING**



È una formula che appartiene alla famiglia degli investimenti alternativi. I prestiti vengono gestiti da fondi specializzati, e diretti al mondo delle Pmi, e non sono investment grade, cioè non hanno un Indicatore di affidabilità. Nel mondo anglosassone sono già il 20% circa dei portafogli degli investitori istituzionali

**CROWDFUNDING**



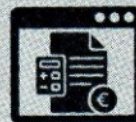
È la raccolta di capitale da parte di aziende che avviene utilizzando una piattaforma web. Le piattaforme autorizzate da Consob di crowdfunding oggi sono circa 26 ma quelle davvero attive molte meno. La piattaforma che ha finanziato di più è Mamacrowd con (stimati) 8,6 milioni di euro

**P2P LENDING**



Il finanziamento a imprese e privati tramite piattaforme fintech. I Principali attori sono Lendix (Francese) e Borsa del Credito (Italiana). Lendix dall'inizio dell'operatività ha erogato 195 milioni di euro a Pmi europee di cui 17,8 milioni di euro a Pmi italiane. Borsa del Credito invece dal suo avvio ha erogato 35 milioni di euro

**INVOICE FINANCING**



Il tradizionale factoring visto in modalità fintech. Il modello delle piattaforme attive è vario: alcune sono aperte altre riservate solo agli investitori istituzionali, altre solo ad un gruppo predefinito. Nel mercato italiano ci sono tre piattaforme: Workinvoice, Fifty (su cui si basa il Supply Chain Fund) e Credimi

**II CASI**



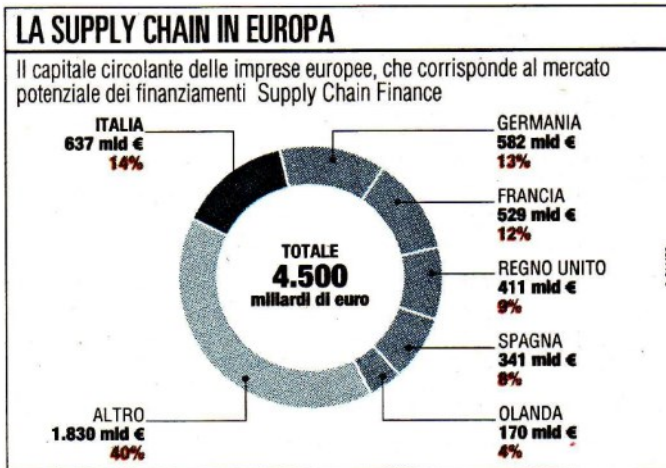
L'azienda di Caserta che fa capo alla famiglia Negri è specializzata nella fornitura di componenti per motori diesel industriali per Fpt Industrial, gruppo Fiat



È una società impegnata nella posa delle nuove reti in fibra ottica; è a capo di una filiera di micro aziende altamente specializzate a cui ha esteso il suo stesso merito di credito



L'operatore del mercato elettrico, ha siglato un accordo con il Fondo Supply Chain sui crediti commerciali per un plafond di 10 milioni di euro al mese, pari ad un turnover di 120 milioni di euro



126

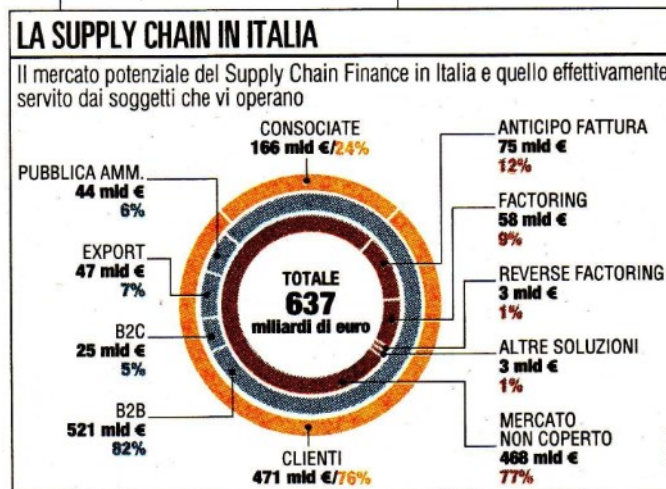
1000

#### MILIONI DI EURO

È il volume di prestiti verso il mondo delle imprese attivato lo scorso anno in Italia attraverso le piattaforme P2P, ossia direttamente da privati. Un volume doppio rispetto all'anno precedente

#### MILIONI DI EURO

È il budget spostato da Fondazione Cariplo sull'illiquid yield, di cui 600 milioni sul solo direct lending. La Fondazione ha al tempo stesso ridotto la quota investita in titoli governativi dal 33 al 10%



1



2

Il presidente della Fondazione Cariplo, **Giuseppe Guzzetti** (1), e **Luca De Biasi** (2) wealth business leader di Mercer Italia

# Supply Chain Fund

## “Noi, l’alternativa al factoring bancario”

**PARLA IL DIRETTORE DEL FONDO CREATO DA GROUPAMA ASSET MANAGEMENT: “AIUTIAMO IMPRESE SANE CHE LAVORANO PER I GRANDI COMMITTENTI SIA PRIVATI CHE PUBBLICI”**

**È** un nostro primato negativo in Europa: i fornitori pagati a 100 giorni, strangolati da committenti che li costringono a tirare la cinghia per mancanza di liquidità. A trasformare questo difetto in un’opportunità ci ha pensato Groupama Asset Management Sgr con Supply Chain Fund: primo fondo di investimento alternativo italiano approvato dalla Banca d’Italia e già operativo, che si basa sullo sconto delle fatture di un fornitore, ma sfruttando il merito di credito dell’azienda cliente per abbattere il costo di cessione delle fatture. «È un accordo trilaterale: finanzia la piccola azienda e mi prendo il rischio di quella medio-grande; in pratica trasferisco il rating del big al suo fornitore strategico», sintetizza Alberico Potenza, direttore generale di Groupama Am Sgr e direttore investimenti del Supply Chain Fund.

**Il Politecnico di Milano stima il mercato dei crediti verso clienti in 637 miliardi, il più ricco a livello europeo. Come scegliete le aziende da finanziare?**

«Grazie appunto al Politecnico di Milano, che studia i fornitori di filiera: scegliamo quelli che hanno un valore strategico per il cliente finale, ma che sono costretti a finanziarsi a medio-lungo termine per affrontare le spese correnti come l’acquisto della materia prima, e in questo modo non trovano mai le risorse per crescere».

**Che tipo di aziende sono?**

«Le aziende che abbiamo in portafoglio vanno dall’automotive, come la Cmd dei fratelli Negri, al farmaceutico

come la Special Product’s Line della famiglia Florio, alle tic con Alpitel, all’energia con Green Network. Ognuna ha un plafond che può andare dal mezzo milione ai 10 milioni di euro».

**Come funzionano i contratti?**

«Quello della Cmd, azienda di Caserta specializzata nella fornitura di componenti per motori diesel industriali per Fpt Industrial, gruppo Fiat, prevede che il nostro fondo rilevi

le sue fatture per 18 mesi e le anticipi un volume di fatturato di 20 milioni, con la garanzia del riconoscimento della cessione da parte del debitore finale. Sarà l’azienda committente a regolare a scadenza le fatture direttamente sui conti del Fondo. Stesso meccanismo per la Special Product’s Line, specializzata nella produzione conto terzi di farmaci: l’accordo prevede la cessione per i prossimi 18 mesi di tutte le fatture emesse dall’azienda verso quattro grosse aziende del settore generando un turnover annuo di circa 16 milioni di euro. Alpitel, il primo operatore italiano di realizzazione di reti tic, ha scelto un’altra formula».

**Quale?**

«Lavorando per il cablaggio in tutto il territorio italiano, è a capo di una filiera di micro aziende altamente specializzate. Per mantenere i tempi di pagamento, Alpitel ha scelto il Supply Chain Fund per trasferire il proprio merito di credito ai suoi fornitori strategici garantendo a questi un canale di finanziamento alternativo a quello bancario e a condizioni

migliori. Ancora diverso il caso di Green Network, con cui il fondo ha siglato un accordo per l’acquisto di crediti commerciali per un plafond di circa 10 milioni di euro al mese, pari ad un turnover di 120 milioni di euro. L’accordo ha la particolarità di avere come sottostante circa 50 mila bollette di energia elettrica o gas emesse mensilmente verso singoli utenti. In questo modo Green Network può neutralizzare l’incertezza dei tempi di pagamento delle utenze che non hanno addebito automatico sul conto corrente, ed essere saldato entro 48 ore. Dopo trenta giorni sarà Green Network a rimborsare il fondo».

**Perché queste cose non le fa una banca?**

«Perché per le banche il factoring delle aziende medio-piccole è troppo costoso. Nel nostro caso sono i capifiliera che ci segnalano i fornitori, e questo ci dà la certezza di non avere casi di default. Inoltre abbiamo costruito una piattaforma che ci permette di gestire la parte operativa delle fatture, e di ridurre il rischio di dispute legali o di false fatturazioni. Funziona utilizzando la fintech abbiamo costruito la piattaforma Fifty, che collega tre attori: il Supply Chain Fund, la grande azienda e i suoi fornitori, e monitora in tempo reale il processo di fornitura. Dalla consegna della merce all’emissione delle fatture, all’anticipo fino all’incasso, tutti possono accedere e questo dà trasparenza ai flussi lungo la filiera».

**Che mezzi ha oggi il fondo?**

«Abbiamo investito 36 milioni con una disponibilità di 110 milioni di euro. Quei 36 milioni girano più volte in un anno, e dall’inizio del 2018 hanno consentito di acquistare contratti per erogare 300 milioni alle piccole e medie imprese; il nostro obiettivo è di lavorare con una massa di 200-250 milioni». (p.a.p.)

GRUPPO EDITORIALE L’ESPRESSO





**Alberico Potenza**

È direttore generale di Groupama Am Sgr e direttore investimenti del Supply Chain Fund

**RAPPORTO  
IMPRESE**

# Fabbrica 4.0, il robot è mobile lavora “a chiamata” quando serve

**GLI APPARECCHI INTERNI DEVONO POTER ENTRARE E USCIRE DAL PROCESSO SECONDO LE NECESSITÀ, RICONFIGURARSI E ADATTARSI IN MANIERA AUTONOMA E FLESSIBILE SULLA BASE DEGLI ORDINATIVI. BOSCH REXROTH CI SCOMETTE**

**Milano**

**N**ella fabbrica del futuro le uniche componenti fisse saranno le pareti, il pavimento e i soffitti. A riconfigurarsi costantemente in base agli ordinativi sarà il parco macchine, con la produzione che si adatterà in maniera autonoma e flessibile. Che si tratti della fabbricazione di un singolo pezzo o di un prodotto in serie, sarà tutto modulare: in base alle necessità, le macchine entreranno o usciranno e le linee di montaggio si espanderanno o si ridurranno. I robot a marcia autonoma supporteranno i lavoratori in carne e ossa, assumendo le attività più monotone, faticose o pericolose come il trasporto della componentistica. E grazie alla combinazione tra 5G e intelligenza artificiale ci sarà più scambio di informazioni per abbattere gli errori.

È una proposta “visionaria, potente e sconvolgente” quella che sta guidando la scommessa sull’industria 4.0 di Bosch Rexroth, la costola del colosso tedesco Bosch specializzata in tecnologie integrate per l’azionamento e il controllo di macchine operatrici mobili, macchinari e impianti industriali. A definirla con questi tre aggettivi è Ugo Caratti, amministratore delegato di Bosch Rexroth Italia, ossessionato per forza di cose dal peso che i partner tecnologici hanno nell’era della quarta rivoluzione industriale. «L’industria 4.0 è l’espressione di un insieme di concetti che stanno cambiando la competizione aziendale. La nostra mis-

sione in questo contesto è abilitare questa trasformazione — sottolinea Caratti — Da un paio d’anni abbia-

mo iniziato ad estendere in ottica 4.0 il portafoglio soluzioni perché è fondamentale che le aziende trovino nei partner hi-tech un supporto personalizzato. Non esiste una soluzione valida per tutti, ogni azienda deve trovare il proprio percorso innovativo».

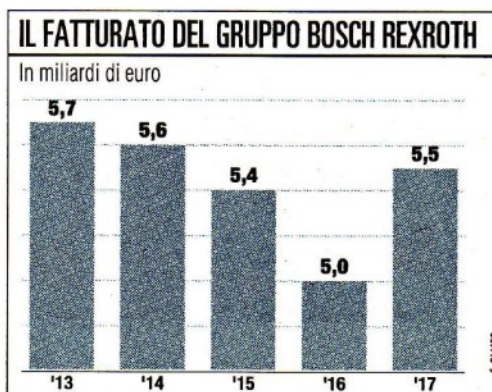
L’industria 4.0 ha iniziato a correre anche in Italia, spinta principalmente dagli incentivi del cosiddetto Piano Calenda. Stando alle stime degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, nel 2017 il mercato ha infatti toccato quota 2,3 miliardi di euro tra soluzioni IT, componenti tecnologiche abilitanti e servizi collegati (+30% rispetto al 2016). «Il piano Impresa 4.0 ha acceso l’interruttore della fiducia delle aziende italiane, da troppo tempo limitate dalla necessità di risparmio e dalla bassa propensione agli investimenti. Si è finalmente generata una spirale virtuosa sull’assunzione di rischi», osserva Caratti che, oltre a rilevare la spinta che i piani nazionali 4.0 lanciati un po’ ovunque hanno dato agli affari di Bosch Rexroth (5,5 miliardi di euro di ricavi nel 2017, +10% in un anno), sottolinea così il ruolo dell’integrazione tecnologica nello scenario digitale: «È il viatico per ottenere dei salti quantici in termini di efficienza e robustezza. Che significa meno errori, rilavorazioni e tempi morti. Bisogna però fare scelte precise sugli investimenti necessari».

Su questo fronte l’azienda tedesca sembra essersi spinta anche oltre, come dimostra il paradigma della fabbrica flessibile, modulare e personalizzata. «L’interconnessione di macchine e software sta creando degli scenari impensabili fino a qualche anno fa. Non si tratta solo di pro-

porre prodotti hardware e software, bensì un concetto di riorganizzazione aziendale che colga tutte le opportunità offerte dalla quarta rivoluzione industriale». La prospettiva disegnata da Bosch Rexroth va a incidere notevolmente sul tema della gestione del parco macchine, tanto che viene da chiedersi se non sia il caso di immaginare una manifattura “on demand”. «Non è così assurdo pensare che un gruppo industriale possa dotarsi di macchinari da tenere in un capannone e far entrare in produzione quando necessario — sostiene Caratti — Né pensare che nell’industria manifatturiera avvenga ciò che è avvenuto nell’edilizia, dove l’approvvigionamento si basa ormai su un circuito di noleggiatori di ruspe, camion e ponteggi».

Il parallelo con il mercato edile ritorna anche quando l’amministratore delegato di Bosch Rexroth Italia cita il “gemello digitale”, ossia l’elaborazione virtuale dei sistemi industriali 4.0. «Il digital twin facilita la progettazione del macchinario perché consente di produrre una macchina ancor prima di produrla, un po’ come avviene con la grafica 3D in ambito edilizio. E allunga la vita utile dell’impianto: simulando il suo comportamento quotidiano è possibile riorganizzare la manutenzione con una logica predittiva». Nuove opportunità che avranno ulteriori margini di sviluppo con la messa a regime dell’intelligenza artificiale. E del 5G che «sarà cruciale per i progetti di semplificazione e mobilità dei macchinari, soprattutto tramite l’eliminazione della cablatrice». A patto però di investire sulle competenze perché «senza talenti qualificati e lavoratori riqualificati l’industria 4.0 resterà un straordinario miraggio». **(a.fr.)**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**RAPPORTO  
IMPRESE**

**IL CASO**

**In mostra  
tutto l'anno  
la fiera  
diventa  
virtuale**

**THEONEMILANO LANCIA  
ALWAYS ON, PUNTO  
D'INCONTRO ONLINE TRA  
I VISITATORI (GLI STORE)  
E GLI ESPOSITORI PER  
SELEZIONARE I CAPI  
DA PORTARE NEGLI STAND  
SECONDO LE TENDENZE**

**Milano**

Andare al di là del semplice momento espositivo è una priorità per buona parte degli eventi fieristici, che ormai sanno di poter conquistare le imprese clienti solo offrendo un servizio di affiancamento durante tutto l'anno. È in questo contesto che si inserisce la nuova iniziativa di TheOneMilano (salone internazionale della moda prêt-à-porter in tessuto, pelliccia, pelle e accessori), che ha deciso di lanciare Always On, una fiera virtuale che si pone come punto d'incontro tra i visitatori (boutique moda e punti vendita specializzati in pellicceria, concept store e department store) e gli espositori per offrire la possibilità di vedere e selezionare i capi che saranno negli stand per creare mix personalizzati tra le collezioni proposte. Insomma, non un marketplace che va a cannibalizzare la fiera versa e propria, dato che nessuna azione di vendita diretta sarà conclusa attraverso la piattaforma, ma un canale che si aggiunge a quello fisico.

Come spiega Elena Salvaneschi, segretario generale del Salone, chiarendo che il sito, rea-

lizzato con il contributo della Regione Lombardia, consente agli espositori di caricare le proposte moda che più li rappresentano, favorendo i buyer nell'accesso al contenuto della fiera, anche da remoto. Con questo progetto abbiamo voluto rompere gli schemi spazio-temporali e fornire informazioni sia d'acquisto sia sulle collezioni in termini 365/24/7».

La struttura della piattaforma è caratterizzata da un sistema di ricerca fondato in prima istanza sulle macro categorie (prêt-à-porter in tessuto, maglia, pelle e pelliccia; calzature, borse, accessori). Quindi, a scalare, si accede ad approfondimenti via via più specifici, come per esempio da prêt-à-porter in tessuto, maglia, pelle e pelliccia a giacche, ma anche ad abbigliamento da mare; da abbigliamento da mare a costumi o "fuori acqua"; da giacche al materiale con le quali sono fatte, ad esempio tessuto, pelle o pelliccia. Così il buyer può impostare le proprie ricerche partendo da brand, prodotto, fascia di prezzo o da uno degli incroci possibili tra i vari dati. È l'espositore a decidere quante informazioni inserire attraverso campi a compilazione guidata. (l.d.o.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nella foto qui sopra **Elena Salvaneschi** segretario generale del salone TheOneMilano



**RAPPORTO  
IMPRESE**

**[LA CERTIFICAZIONE]**

**Dalla pigiatura all'imbottigliamento, una piattaforma digitale traccia la filiera**

Il settore vitivinicolo in Italia riveste un ruolo trainante nell'industria agricola. È questo il motivo che ha spinto Hitachi Systems Cbt e Cisco a lanciare sul mercato "Dioniso": la nuova piattaforma applicativa per le certificazioni vitivinicole e il tracciamento della filiera sviluppata esclusivamente per Valoritalia, l'ente certificatore di qualità dei vini italiani.

Dioniso, applicazione sviluppata da Hitachi sulla piattaforma Web Rainbow 5, permette di digitalizzare i processi di certificazione, facilitando la tracciabilità della filiera e agevolando la comunicazione tra ente certificatore e i suoi interlocutori. Questo sistema permette a Valoritalia di semplificare, ottimizzare e automatizzare il processo ispettivo che sottende la certificazione del prodotto "vino", partendo dalla fase delle "denunce uva", passando per le operazioni di cantina e le giacenze di magazzino, per giungere all'analisi delle compliance ai disciplinari e al rilascio delle

"Fascette".

Con questo supporto digitale si ottiene dunque, una fotografia costantemente aggiornata di ogni produttore per tipologia di prodotto ed ecosistema, in termini di anno e numerosità di unità certificate. «Questa soluzione è un importante passo avanti per il sistema vitivinicolo italiano, dal momento che garantisce rigore nella raccolta dei dati e permette di tenere sotto controllo l'intero processo produttivo, dando in ultima istanza la certezza al consumatore della reale qualità del prodotto», afferma Kazuyuki Yamamoto, presidente e ceo di Hitachi Systems CBT. «Il progetto fa parte di Digitaliani — conclude Agostino Santoni, ad di Cisco Italia — Il piano di investimento lanciato in Italia con l'obiettivo di accelerare la digitalizzazione nel Paese e nei suoi settori produttivi chiave come l'agroalimentare, per aumentare la competitività, la qualità e la diffusione del made In Italy». (v.d.c.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



FABIO SANTINI

Microsoft e l'Intelligenza artificiale  
Il programma giusto per le imprese

# Microsoft cambia vita alle imprese «Puntate sull'Intelligenza artificiale Serve coraggio, al resto pensiamo noi»

Fabio Santini (Microsoft): «Alle pmi non si chiede di sviluppare un algoritmo, ma il coraggio di credere che quell'algoritmo possa aiutarle».

Daide Nitrosi  
MILANO

«**C**IAO PEDINI, mi fai un caffè? E un po' di musica classica?». Sapete come sono certi lunedì mattina, quando non avete neppure la forza di accendere la caffettiera. Dimenticate i gesti al rallentatore: esprimete un desiderio e sarete esauditi. Si chiama Intelligenza artificiale, questa prima forma di vita che potreste incontrare al risveglio. Una rivoluzione che ha fatto balzare gli affari di Pedini (azienda marchigiana), che ha reso 'intelligenti' le sue cucine tradizionali assieme a Microsoft e IoMote. Esempio sul tavolo di come cambierà la nostra vita quotidiana e di come potrebbe cambiare (in meglio) anche la vita di molte aziende italiane. A guidare questa trasformazione si candida, con tutte le chance di farcela, Microsoft Italia. «Iniettare Intelligenza artificiale sarà l'obiettivo di quest'anno», annuncia Fabio Santini, direttore divisione *One commercial partner & small, medium and corporate* di Microsoft Italia. «Vogliamo aumentare la genialità dell'essere umano e non sostituirlo. Dal giocatore dell'Xbox all'impresa».

## Un esempio?

«Microsoft ha inserito l'Intelligenza artificiale (Ia) nei programmi Power point o Excel. Il programma ti propone una soluzione, un calcolo o un modalità di illustra-

zione sulla base delle scelte che hai fatto. Non c'è bisogno di studiare un *tutorial*, è l'intelligenza artificiale che suggerisce una soluzione».

## Vi muovete sia sui prodotti sia sui processi, quindi?

«Esatto. Se inietti intelligenza artificiale nella vendita rendo più efficienti i prodotti, ma mostro anche all'utente possibilità che altrimenti non vedrebbe».

## Una doppia strategia: strumenti e stimoli?

«Da una parte applichiamo l'Intelligenza artificiale per garantire un vantaggio agli utenti. Dall'altra creiamo il desiderio di utilizzare prodotti con Ia. Ci muoviamo su tre piattaforme *cloud*: Microsoft Azure, Microsoft 365 (che racchiude office e tutti gli strumenti di produttività e collaborazione) e Dynamics 365, il nostro gestionale nel *cloud*. In pratica siamo come la Lego, formiamo mattoncini per creare soluzioni nuove».

## Sembra facile, ma non occorrono le competenze?

«Soprattutto coraggio. Alle piccole imprese non chiedo di avere internamente le competenze per sviluppare un algoritmo. Chiedo il coraggio di credere che quell'algoritmo può aiutarle, il coraggio di vedere soluzioni nuove. Poi sarà il nostro partner, la società di *Information technology*, a supportare l'azienda per sviluppare le tecnologie».

## Quali aziende che uniscono

## coraggio e competenze?

«Di solito le *startup*. Attraggono investimenti, lanciano i talenti e danno loro visibilità. Contengono insieme coraggio e competenza. Ma la sfida necessaria è iniettare l'Intelligenza artificiale nel tessuto delle imprese che possiamo chiamare tradizionali».

## Il progetto Industria 4.0 lanciato dal precedente governo è la strada giusta?

«Un aiuto lo dà, perché spinge a guardare all'innovazione dal punto di vista tattico. Ha aiutato qualcuno a cambiare la mentalità, anche se forse gran parte dei fondi sono stati usati per innovare gli strumenti produttivi tradizionali. Il classico tornio, per capirci».

## L'innovazione è digitale?

«Certo, ed è meno costosa dell'innovazione dei sistemi tradizionali. Forse l'innovazione digitale appare meno romantica. Ma il digitale fa la differenza».

## In questo passaggio Microsoft si pone come un regista dell'innovazione digitale?

«Sì, perché abbiamo le piattaforme, i clienti potenziali, la visione e i partner che possono supportare le aziende nel cambiamento. Noi formiamo i mattoncini Lego e gli esperti che sanno usarli, ovvero i nostri partner. L'azienda deve solo avere coraggio di volerli combinare».



**Problema generazionale?**

«Anche. Quando arriverà alla guida delle imprese la generazione nativa digitale non avrà dubbi su come innovare. Ma nel frattempo, come possiamo difenderci di fronte ai concorrenti internazionali? Aspettare è rischioso. Io dico alle aziende: coraggio. L'importante è comprendere le potenzialità dell'algoritmo; sicuramente non lo sapete creare, sappiate che può cambiare la vostra azienda».

**E qui entrano in campo i vostri partner.**

«Non sono più solo venditori ma consulenti, capaci di raccontare la tecnologia che serve all'azienda. L'obiettivo è costruire insieme la traiettoria per applicare le possibilità dell'Intelligenza artificiale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Le macchine del Gruppo Cimbali**

L'iniezione di Intelligenza artificiale fa bene alle aziende. Prendiamo il Gruppo Cimbali che produce e distribuisce macchine professionali per caffè. Nel 2014 ha concretizzato insieme al partner Abo Data un progetto di *internet of things* per sfruttare il collegamento tra le macchine del caffè e Internet.

Le macchine possono comunicare grazie alla piattaforma Plat.one di Abo Data che risiede su *cloud computing* di Microsoft, Azure, raccogliendo i dati in cruscotti strategici che offrono ai clienti informazioni sul funzionamento.

**Pedini, la cucina che ti ascolta**



L'azienda marchigiana Pedini ha integrato la tecnologia Microsoft nei suoi modelli. Il risultato è una cucina con sensori per la sicurezza, analisi dei consumi e funzioni come il riconoscimento vocale. Daniele Radi Temelini, presidente di Pedini Spa (nella foto), ha creduto nella cucina 4.0 che sfrutta la tecnologia di Microsoft applicata con i servizi della startup IoMote. La cucina Hi Pedini applica il sistema integrato Windows 10 per IoT, coniugandola con il design italiano. L'integrazione è stata un successo commerciale.



## INIZIATIVE ED EVENTI DI TRAINING

**In alto un momento degli Edu Day di Microsoft. In basso a sinistra Fabio Santini, alla guida della divisione One commercial partner & small, medium and corporate di Microsoft Italia**



# Apple Music, la rincorsa è finita ora è prima nello streaming Usa

**HA SUPERATO SPOTIFY DOPO UN LUNGO INSEGUIMENTO ANCHE NEL NUMERO DI ABBONATI (SEMPRE SOLO NEGLI STATI UNITI): L'ULTIMO DISCO DI DRAKE È STATO ASCOLTATO 170 MILIONI DI VOLTE CON IL SISTEMA DELLA "MELA" E 132 MILIONI CON QUELLO DELLA RIVALE**

**Ernesto Assante**

**L**a lunga rincorsa sembra finita: Apple Music, il servizio musicale in streaming di Apple ha, negli Usa, raggiunto e superato i rivali di Spotify, secondo quanto afferma Digital Music News, il più autorevole sito d'informazione del settore. Una nuova ricerca che sta per essere resa nota negli Usa confermerebbe che per la prima volta il gli abbonati al servizio della Mela avrebbero superato, seppur di poco, i venti milioni di abbonati di quello svedese. I numeri confermerebbero la tendenza ad una crescita più rapida di Apple Music in atto da diverso tempo, dovuta soprattutto all'integrazione del servizio con gli smartphone e i tablet prodotti dall'azienda e all'introduzione del nuovo Home Pod che ha funzionalità specifiche per Apple Music. Secondo gli analisti entro la fine dell'anno Apple Music, che crescerà più di Spotify anche in Canada e in Inghilterra, raggiungerà i 27 milioni di iscritti negli Usa, mentre Spotify si fermerà a 24 milioni. In tutto il mondo, invece, Spotify sfiora gli 80 milioni, Spotify si ferma a 40.

## Il nuovo record

Un dato clamoroso oltre al sorpasso negli Stati Uniti è l'uso che del servizio fanno gli abbonati. Pochi giorni fa è stato pubblicato il nuovo album di Drake, *Scorpion*, che ha battuto ogni record superando 1 miliardo di riproduzioni nella prima settimana a livello mondiale, di cui 751 milioni solo negli Stati Uniti, battendo di molto il precedente record che apparteneva a *Beerbong & Bentleys* di Post Malone, che aveva raggiunto i 431 milioni di stream. Apple ha messo a segno con "Scorpion" il record di riproduzioni in streaming nell'arco delle prime 24 ore, con 170 milioni di stream, superando di gran lunga il dato di Spotify, che ha raggiunto "solo" 132 milioni di riproduzioni nella prima giornata. Il record di Apple Music è però clamoroso se si pensa che Spotify ha quasi tre volte il numero di utenti attivi ri-

petto al competitor. Spotify fa registrare circa 75 milioni di utenti premium attivi e 170 milioni di utenti attivi mensili secondo il report del primo trimestre 2018, Apple Music invece a maggio scorso era complessivamente a quota 50 milioni, contando anche quelli che usufruiscono dei tre mesi di prova gratuita.

## Utilizzo frequente e continuo

È evidente che il successo di Drake su Apple Music, nonostante gli abbonati siano molti di meno di quelli di Spotify, indica che chi usa il servizio di Cupertino lo fa in maniera più frequente e continua. Secondo Mark Mulligan di Media Research, anche direttore di Digital Music News, i margini di crescita globali di Apple Music sono ancora molto ampi: «Spotify è cresciuto puntando su un pubblico più giovane e disposto ad adottare lo streaming prima degli altri, ma molta di quella base è già stata sfruttata, mentre Apple può raggiungere un pubblico molto più ampio, quello dei suoi device, che già vengono usati per accedere ad altri servizi con la carta di credito». A dirigere Apple Music è arrivato da pochi mesi Oliver Schusser, uno dei protagonisti della recente acquisizione di Shazam da parte dell'azienda di Tim Cook, già responsabile di Apple Music a Londra. Schusser si trova a combattere in un mercato sempre più vivace e affollato, che solo da poche settimane si è arricchito di un altro potentissimo concorrente, YouTube, che ha lanciato YouTube Music, servizio in abbonamento che dopo essere partito in Usa, Australia, Nuova Zelanda, Messico e Corea del Sud, è approdato anche in Italia e in altri dodici paesi con le sue due formule (modello Spotify), una gratuita con annunci commerciali, una a pagamento, per l'accesso a tutta la musica a 9,99 euro al mese.

E non vanno dimenticati i cinesi di Tencent che stanno per approdare negli Stati Uniti quotando i loro servizi musicali a Wall Street - QQ Music, Kugou, e Kuwo - che alla fine di quest'anno dovrebbero contabilizzare ricavi per 2 miliardi e mezzo di dollari dai loro 700 milioni di utenti, 120 milioni dei quali a pagamento.

## I guadagni degli artisti

È un momento positivo, dunque, per il mercato musicale, la crisi degli anni passati sembra definitivamente alle spalle, come sottolinea Lyor Cohen, capo di YouTube Music: «È

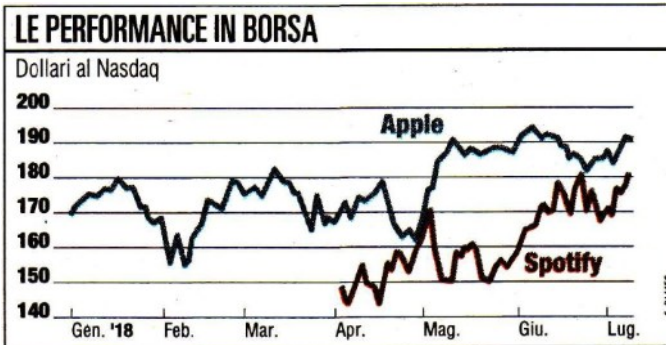
un momento straordinario e molti artisti potranno guadagnare bene in questa nuova situazione. Tanti che avrebbero voluto fare gli artisti ma che non riuscivano a convincere loro stessi o i loro genitori che potevano avere una vita creativa, e quindi hanno mollato o sono andati al college, torneranno sui loro passi, tantissimi artisti potranno vivere della loro arte. È un momento incredibile per il music business, ripeto, e io sono completamente ottimista per il futuro. Ma per arrivare a un sistema perfettamente funzionante devono tornare anche gli impresari, i produttori, tutte quelle figure che rendono il business attivo». Ma la cosa più importante, sottolinea ancora Cohen, «è capire in che modo cogliere questa occasione: sapremo solo sfruttare il momento e recuperare due decenni di declino o riusciremo a capire come far crescere questo mercato, far arrivare nuovi artisti al pubblico, trovare più Jay Z e Kurt Cobain e Aretha Franklin?»

Apple Music su questo fronte sembra essere particolarmente attiva, non solo per i rapporti più che consolidati con alcuni dei grandi artisti e produttori internazionali, compresi quelli che ha in squadra come Jimmy Iovane, ma anche per il grande lavoro che l'azienda fa con Beats 1, la sua radio online, strumento di divulgazione musicale e anche perfetto "termometro" dei gusti e delle passioni del pubblico.

Per di più, per essere al passo con l'evoluzione della musica, sempre più orientata verso l'hip hop (che oggi rappresenta circa quasi il 40 per cento del mercato) Apple ha assunto Ryan Newman, editor della Bbc e di Radio 1Xtra per l'hip-hop, emittenti per le quali ha coordinato le strategie commerciali, cosa che farà probabilmente nel suo nuovo ruolo, sotto la guida di Zane Lowe, dj e responsabile di Beats 1.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Drake**

Il suo ultimo disco, Skorpion, ha contrassegnato il sorpasso di Apple Music su Spotify in America

**[GLI ARTISTI]**



**Cardi B**

La rapper del Bronx deve il successo a Instagram



**Rihanna**

È la cantante più ascoltata in streaming di tutti i tempi



**Jay-Z**

Per Billboard è il maggior artista dei primi anni 2000



**Calvin Harris**

Canta e poi, dice Forbes, è il più pagato DJ del mondo

# LA LUNGA MARCIA DI ALIBABA

Mille giorni fa Jack Ma ha avviato l'espansione internazionale aprendo uffici e comprando piattaforme. La centralità di Milano: prima sede aperta, il 20 ospiterà il primo maxi evento fuori dalla Cina dedicato alla cosmetica. I prossimi incontri con il governo Conte

**A Pechino il beauty è un mercato enorme, coperto per il 10% da marchi locali. L'Italia può giovarne**

di **Maria Silvia Sacchi**

**J**ack Ma, si sa, ama le convention rock. Eventi forti, che creino emozione. Teatri, televisioni, pubblico, sfilate, dirette streaming. Kermesse che segnano il momento; come quella si terrà a Milano, al Teatro Vetra, questo venerdì 20 luglio dedicata alla cosmetica.

Titolo della giornata «The colours of Italian beauty», protagoniste le quattro new entry nella piattaforma Alibaba di Ma: Kiko, Deborah, Diego dalla Palma Milano e Rvb Lab (dello stesso gruppo Diego dalla Palma), che vanno a aggiungersi ai 15 marchi italiani della bellezza già a disposizione dei 552 milioni di clienti cinesi del colosso di Hangzhou, a partire da Giorgio Armani beauty.

Se in sala si sono accreditati oltre 300 imprenditori da tutta Europa, la sfilata sarà seguita in diretta streaming da milioni di clienti Alibaba. Anche perché cade a metà della quattro-giorni di promo-

zione di tutti i brand della cosmetica europea che il gigante asiatico lancerà sulla sua piattaforma tra il 18 e il 22 luglio.

«È il primo evento fuori dalla Cina e ci siamo giocati la sua aggiudicazione tra Paesi come se fosse stato l'Expo», dice Rodrigo Cipriani Foresio, il capo dell'Italia e del Sud Europa di Alibaba, che proprio in questi giorni assume anche la guida per lo sviluppo pan-europeo di Tmall Direct Import, oltre a Tmall e Tmall global, le principali attività di e-commerce del gruppo di Hangzhou. «La cosmesi — aggiunge — è uno dei nostri settori più importanti. In Cina è un mercato enorme che, però, è coperto solo per il 10% da marchi locali. Per questo le opportunità sono tantissime. Essendo un miliardo e mezzo di persone, tutto si amplifica quando si parla di Cina». Oltre ad avere i marchi, l'Italia ha anche il 60% della produzione della cosmesi mondiale.

## Percorso

Rodrigo Cipriani spiega che Alibaba è una compagnia tecnologica e un marketplace ed è organizzato come «un vero e proprio ecosistema», dice il manager (nel suo curriculum Mediaset e Cinocità; per entrare nel gruppo cinese è stato selezionato da cacciatori di teste dopo aver superato 12 colloqui). Significa che se il mestiere principale è mettere in contatto le aziende (Alibaba ne ha più di 10 milioni sulle sue piattaforme) con i clienti (552 milioni, s'è detto), attorno è stato costruito un mondo nel quale i consumatori ci-

nesi possono trovare la compagnia con cui organizzare i propri viaggi (Fliggy), twittare con Weibo, proporre i propri video sul corrispondente di YouTube, ovvero Youku, e via discorrendo. Tutto in uno, non gruppi separati come negli Stati Uniti.

Soprattutto, tramite Alibaba possono anche pagare: ed è proprio il sistema di pagamento privato — Alipay — ad aver consentito alla società cinese la svolta.

Questi mesi rappresentano un momento di snodo per il gigante cinese che ha chiuso il 2017 con 768 miliardi di dollari (660 miliardi di euro ai cambi di venerdì). Da pochi mesi è diventato maggiorenne, avendo compiuto 18 anni



dalla fondazione. Ma, soprattutto, stanno vedendosi i frutti del programma di internazionalizzazione e globalizzazione impostato 1.000 giorni fa da Mike Evans, l'ex presidente Goldman Sachs Asia chiamato apposta con questo compito dal fondatore Ma. Due anni e mezzo fa Alibaba in occidente era il nemico da abbattere a causa della vendita di prodotti contraffatti, tanto da spingere — febbraio 2016 — i grandi marchi italiani di tutti i settori a scrivere al governo italiano perché non stringesse accordi con Jack Ma. Un tema che preoccupava non solo l'Italia (e sul quale ancora il governo di Pechino ha ampi margini di miglioramento come ha dimostrato una recente inchiesta di Milena Gabanelli sul *Corriere della Sera*).

## Svolta

È stato allora che il fondatore di Alibaba ha deciso una strategia per far conoscere il gruppo, lotta contro i falsi compresa, a livello globale e i prodotti del mondo in Cina, aprendo sedi su sedi. Milano è stata la prima, ma altre quattro sono arrivate in Europa, diverse in Usa, Australia, Nuova Zelanda, Malesia. In parallelo è iniziata un'opera di acquisizioni per allargare il parco-clienti/venditori. L'ultima è delle scorse settimane, l'e-commerce turco Trendyol (l'elenco completo nel grafico).

Se si osserva bene si vede che ci si avvicina all'Europa. Magari a quella Ynap di cui tanto si è parlato? Ora che è di proprietà Richmond sono possibili accordi particolari? «Non ho ulteriori commenti su questo», la risposta del manager italiano. In India, invece, è stato acquistato un sistema di pagamenti simile ad Alipay. Che è — Alipay — «la vera killer application» di Alibaba, secondo la definizione di Cipriani Foresio. Quella, cioè, che ha determinato il cambio di passo. Nata nel

2004, permette al consumatore di pagare il proprio acquisto

dal cellulare, lo strumento in assoluto più usato dai cinesi: se in occidente gli acquisti di e-commerce sono per il 70% da pc e per il 30% da smartphone, in Cina la proporzione è l'esatto contrario e nel

giorno dedicato ai single (l'11 novembre) le vendite tramite telefono mobile arrivano al 90%.

Oggi Alipay, insieme ai partner strategici al di fuori della Cina, è usata da «più di 870 milioni di persone al mondo». In Italia è recente l'accordo con la Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano e altre trattative stanno partendo. Si guarda alle città d'arte, Roma con il Colosseo, Firenze con gli Uffizi, la Reggia di Caserta. Ma anche i negozi del fashion e i grandi magazzini. Oltre all'intesa in via di definizione con Federalberghi.

«I cinesi utilizzano unicamente sistemi di pagamento elettronici. Alipay non solo permette gli acquisti ma, essendo geolocalizzata, dice anche dove la si può utilizzare nella zona in cui ci si trova in quel momento, dalla pizzeria al negozio». Prossimo passo: la spedizione dei pacchi direttamente a casa. «Stiamo lavorando». L'obiettivo dichiarato, d'altra parte, è di arrivare a 2 miliardi di clienti entro i prossimi 10 anni, di cui altri 500 milioni in Cina, ma un miliardo nel Sudest asiatico dove anche si sta concentrando lo shopping di piattaforme da parte di Ma. Indonesia, Malesia, Thailandia, Vietnam... aree «dove c'è una popolazione molto giovane e molto sensibile all'acquisto tramite cellulare».

I rapporti tra Alibaba e gli ultimi due governi sono stati molto buoni, soprattutto con Matteo Renzi («il premier che ho incontrato più spesso», ha detto Ma), e con l'attuale? «Ci apprestiamo a incontrarci con il ministro dell'Agricoltura che ha anche la delega per il made in Italy — risponde Cipriani Foresio — e a fine luglio incontrerò il sottosegretario allo Sviluppo economico, professor Geraci. Insegna all'università in Cina, parla cinese e conosce bene quella parte del mondo che ci riguarda». E che si sta muovendo, non a caso ovviamente, controcorrente rispetto alle chiusure del presidente americano Trump. Grande attesa per la manifestazione organizzata dal governo cinese a Shanghai dal 5 al 10 novembre, la più grossa fiera al mondo di prodotti occidentali. Diversi dazi sono già stati abbassati. Le sfide commerciali si combattono anche così.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Vertice**

Rodrigo Cipriani Foresio, guida Italia e Sud Europa. Responsabile europeo Tmall

**I numeri**

**9,9**  
miliardi  
di dollari

I ricavi nel primo  
trimestre 2018

**L'espansione**

**32** Le città nel mondo in cui è presente



**3,5**  
miliardi  
di dollari

Ebidta rettificato  
per il comparto  
ecommerce

**L'impennata**  
La crescita di Alibaba nel primo trimestre 2018

Jack Ma, il fondatore

+62%  
L'e-commerce

+103%  
Il cloud computing

+61%  
I ricavi

**La lista della spesa** Le acquisizioni più recenti

<b>Ele.me</b> Servizio online di delivery (Cina)	<b>Easyhome</b> Catena di negozi di mobili per la casa (Cina)	<b>Sun Art Retail</b> Alleanza strategica con Auchan Retail e Ruentex Group (Cina)	<b>Lasada</b> Piattaforma di e-commerce (Sudest Asiatico)	<b>Daraz</b> Piattaforma di e-commerce (Sudest Asiatico)	<b>Trendyol</b> Piattaforma di e-commerce (Turchia)
---	--	---	--	---	--

Pirella

## Gli altri

# Ma negli Usa è sfida Amazon Walmart

di **Maria Teresa Cometto**


**S**e in Cina il gigante è Alibaba, in America a contrastare il predominio di Amazon.com nell'e-commerce è un altro titano, la catena di ipermercati Walmart. Due anni fa Walmart ha comprato la startup Jet.com per far concorrenza al servizio a domicilio di prodotti alimentari (e non) che Amazon.com offre con Prime Now nelle principali città americane.

Ora ha deciso di potenziarla per attaccare Jeff Bezos su un mercato-vetrina, New York, dove a causa dell'opposizione dei sindacati Walmart — accusata di pagare poco e male i suoi dipendenti — non ha mai potuto aprire un ipermercato fisico. Jet.com invece ha ottenuto l'autorizzazione per aprire un grande magazzino e centro di smistamento nel Bronx e lo userà per migliorare il suo servizio di consegna a domicilio, che si allineerà ai tempi di Prime Now. Da New York l'offerta di Walmart si espanderà a cento città americane entro la fine

del 2018.

A fondare Jet.com nel 2014 a Hoboken, New Jersey, è stato il newyorkese Marc Lore, che oggi ha 45 anni. L'idea era creare uno «shopping club» dove i soci pagavano 49,99 dollari l'anno per comprare online qualsiasi prodotto ai prezzi più bassi possibili. Prima di Jet.com, Lore aveva creato un'altra startup, 1800Diapers, un sito per vendere pannolini e altri prodotti per bambini. Il sito poi è diventato Diapers.com, e fa parte della società di e-commerce Quidsi, che è arrivata ad avere un fatturato di 550 milioni di dollari, fino a infastidire Bezos, che nel 2010 l'ha comprata per 550 milioni di dollari.

Lore ha poi lavorato per due anni con Amazon.com, vincolato a una clausola di non concorrenza. Dal settembre 2016 è il responsabile di tutto l'e-commerce di Walmart negli Stati Uniti: con la sua lunga esperienza nello shopping online, anche dall'interno di Amazon.com, può essere il più pericoloso sfidante all'egemonia di Bezos.

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Internet di casa addio, basta il telefonino

## Attenti ai prezzi: ecco quando conviene

Gli operatori di tlc offrono fino a 50 Gigabyte al mese, ma se si superano i limiti scattano costi extra salati

**Gli esperti: chi guarda film in streaming o usa tanto Youtube rischia di non rispettare le soglie**

**SANDRA RICCIO  
MILANO**

Maxi pacchetti di giga per navigare. Arrivano dalle compagnie di telefonia mobile che da qualche settimana hanno più che decuplicato il traffico dati offerto. Il salto è arrivato con lo sbarco in Italia di Iliad, società francese ultra low cost, che con 5,99 euro al mese dà minuti, sms illimitati e 30 giga per Internet. La nuova proposta dei francesi ha fatto scattare la gara a chi offre più dati per usare la rete web. Qualche operatore si è spinto fino ai 50 giga di traffico (è il caso di H3G e di Poste Mobile).

La gran quantità di dati potrebbe far scattare l'addio all'Internet di casa via modem per affidarsi così al collegamento via smartphone. Del resto si tratta di una strada molto semplice da praticare perché i telefonini di nuova generazione fanno anche da «modem». Basta attivare l'«hotspot», vale a dire il «ponte» tra cellulare e computer che è presente tra le impostazioni del telefono, e la rete è subito disponibile. La gran quantità di giga potrebbe invogliare soprattutto quegli utenti che ancora non sono collegati alla fibra super-veloce (l'Adsl viaggia a velocità inferiori rispetto al 4G degli smartphone).

Se l'addio all'Internet domestico è semplice e alla portata di mano, non è detto che si trasformi anche in un'operazione vantaggiosa. Occorre fare bene i conti perché il rischio è di pagare un conto ben più salato di quello richiesto dall'abbonamento mensile per la rete casalinga (intorno ai 25 euro al mese). I giga messi a disposizione dalle società del mobile, infatti, non sempre bastano a coprire le esigenze del mese. In questo caso è vietato distrarsi: se si sfora la soglia prevista occorre, infatti, pagare un extra salato che far lievitare la bolletta finale. Il costo varia a seconda dell'operatore: alcune società chiedono diversi euro per ogni giga in più di consumo (Iliad fa pagare 90 centesimi ogni 100 Megabyte che vuol dire 9 euro ogni giga di traffico oltre-soglia. H3G prevede 20 centesimi ogni 20 Megabyte, vale a dire 10 euro ogni giga in più). Altri operatori invece bloccano la navigazione, altri ancora la rallentano. Quasi sempre si può però riacquistare i pacchetti di giga e ricominciare subito a viaggiare sul web.

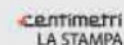
Chi ha un utilizzo intensivo della rete e, per esempio, guarda spesso film in streaming oppure è abituato a utilizzare molto YouTube o usa altri programmi o applicazioni mangia-giga (per esempio Netflix o i video su Facebook) farà fatica a farsi bastare il tetto massimo previsto. «Sostituire la connessione fissa con un

pacchetto dedicato alla telefonia mobile è consigliato ancora solo per profili con consumo di Internet sporadico o non intensivo - spiega Alessandro Voci, referente Studi e Indagine per SosTariffe.it, portale di comparazione prezzi -. Questo perché alcune delle attività che maggiormente si sono diffuse online, come la visione di video e film e l'ascolto di musica in streaming, il gaming o il download di contenuti audiovisivi, necessitano ancora di una quantità di traffico dati che potrebbe essere superiore al limite che viene ancora imposto nelle connessioni mobile, nonostante questo sia stato alzato di molto dopo l'ingresso di provider come Iliad e ho». Il consiglio dell'esperto è dunque quello di stimare, innanzitutto, il proprio fabbisogno mensile di giga, scegliere l'offerta migliore in base a questa esigenza e una volta individuato il provider valutarne la copertura del segnale Internet nella propria area di residenza».

Per la ricerca delle proposte più vantaggiose ci sono i portali di comparazione come SosTariffe.it o come Facile.it. La copertura del segnale, e quindi la velocità di navigazione nella propria zona è, invece, facilmente rilevabile direttamente dai siti web delle società telefoniche. Ci sono anche altri servizi dedicati a questo tipo di informazioni, per esempio quello di OpenSignal.com che in pochi istanti rivela la copertura di zona. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI





## Verso l'addio a Internet con la rete fissa

Operatore	Nome dell'offerta	Tipo di operatore	Tariffa al mese euro	Chiamate (in minuti)	Sms	Traffico Internet Giga	Tariffe in caso di sfioramento dei Giga disponibili
Iliad	Iliad	Mobile Reale	5,99	Illimitate	Illimitati	30	La navigazione prosegue a 0,90 euro/100MB
ho. (di Vodafone)	ho.	Virtuale	6,99	Illimitate	Illimitati	30	Esauriti i Giga, la navigazione viene bloccata
Kena Mobile (di TIM)	Kena Power	Virtuale	5,00	1.000	50	20	La navigazione prosegue con piano base Kena (0,50 euro/50MB)
TIM	Limited Edition Online	Mobile Reale	10,00	1.000	0	20	1 GB di scorta per navigare a 1,90 euro ogni 200 MB (max 1 GB per un totale di 9,50 euro)
Vodafone	Vodafone Semplice+	Mobile Reale	9,99	1.000	1.000	10	Esauriti i Giga, la navigazione viene bloccata
Wind	All Inclusive Online edition	Mobile Reale	12,00	Illimitate	100	10	La velocità di navigazione viene ridotta a un massimo di 128 Kbps senza costi aggiuntivi
H3G	ALL-IN Power	Mobile Reale	12,50	Illimitate	1.000	50	Esauriti i Giga, si applica la tariffa di 0,20 euro/20 MB
PosteMobile	CREAMI neXt 6 Summer Edition	Virtuale	50,00 ogni 6 mesi	Illimitate	Illimitate	50	Si pagano 50,41 cent/MB
CoopVoce	Chiama Tutti Full	Virtuale	10,00	Illimitate	200	8	Esauriti i Giga, la navigazione viene bloccata

Fonte: SosTariffe.it (dati rilevati al 12 luglio 2018)

### Gigabyte

È un'unità di misura della quantità di dati ed equivale a un miliardo di byte. Nelle telecomunicazioni il Gigabyte viene usato per quantificare le offerte per navigare su Internet: in media 1 giga basta per scaricare un film.

LUCA COLOMBO

Portate Facebook in azienda  
Svolta digitale con l'anima social

# Facebook, lezioni di economia «Uno specialista digitale nei cda per utilizzare al meglio il web»

Luca Colombo, a capo della divisione italiana di Facebook, spiega i benefici della rivoluzione digitale: «Così i social network possono aiutare le imprese a diventare grandi».

Daniela Laganà  
MILANO

«**L**A MISSIONE di Facebook è fare in modo che l'insieme di tecnologie e competenze che possiamo accomunare sotto il termine 'digitale' sia sempre più al centro dell'agenda del Paese, delle aziende e delle persone». Luca Colombo, 48 anni, di cui gli ultimi otto trascorsi come *Country director Italia del social network* fondato da Mark Zuckerberg, non ha dubbi sul valore aggiunto di una maggior presenza della sfera digitale nella nostra società.

**L'Italia cresce meno di altri Paesi, quanto pesano in questo le scarse o minori competenze digitali nelle nostre aziende?**

«In Italia tendiamo sempre a estremizzare, ma io non sarei così drastico. Il ritardo digitale non è l'unica causa, esistono altri fattori che impattano sul ritmo di crescita dell'economia. Tuttavia, implementare l'ambito digitale può aiutare a ridurre questo gap. Basti pensare che internet espande il tuo potenziale mercato di riferimento permettendoti di valicare i confini nazionali. E in questo senso è indirizzato anche l'impegno di Facebook per le imprese».

**In che modo?**

«I numeri parlano da soli: ogni mese in Italia oltre 31 milioni di persone utilizzano Facebook e 14 milioni Instagram, senza contare il bacino di utenza di Google, Amazon o LinkedIn, per citare qualche altro player del web. Il nostro impegno è proprio spiegare alle aziende come utilizzare al meglio i nostri strumenti e, al tempo stesso, quale gran-

de opportunità possano essere per raggiungere nuovi potenziali clienti e aumentare il proprio business».

**Qualcuno vi ha seguito in questa direzione?**

«Creare una pagina Facebook è gratuito e non ha nessun ritorno in termini monetari per noi, ma è un primo step che fa aprire gli occhi. Due settimane fa, al Forum dell'economia digitale, di cui siamo promotori insieme ai Giovani imprenditori Confindustria, abbiamo presentato alcune storie di successo come quella di Lanieri. In quel caso l'azienda si è mossa da sola, studiando e imparando a usare la nostra piattaforma in maniera innovativa. In situazioni simili finisce che impariamo qualcosa anche noi».

**In passato ha lanciato l'idea di introdurre un Chief digital officer nel board di ogni azienda. Una proposta concreta o solo una provocazione?**

«Diciamo un suggerimento, che in alcuni casi è stato anche recepito. Il nodo per le aziende non è solo quello di acquistare tecnologia, ma di possedere le conoscenze per sfruttarne a pieno tutte le potenzialità. Ecco, la presenza di un Cdo all'interno di cui consiglio di amministrazione serve a tutto questo».

**E come?**

«Sedere in un cda significa poter dialogare con le sfere alte dell'azienda, quelle che prendono le decisioni strategiche, e ciò permette al Chief digital officer di incidere sulla diffusione delle attività funzionali a questo tipo di sapere. Insomma, nelle aziende occorre qualcuno che non solo conosca e comprenda la materia in tutte le sue sfaccettature, ma che abbia un peso tale affinché questo 'verbo digitale' penetri nei vari settori e arrivi a tutte le figure».

**Facebook e i social network hanno finito per influenzare o cambiare radicalmente anche la comunicazione aziendale...**

«Il mondo è cambiato in questi anni e, piaccia o non piaccia, continua a farlo sempre più rapidamente proprio grazie al digitale. Le opportunità sono mutate e le imprese hanno acquisito conoscenza ed esperienza per massimizzare l'utilizzo di questi nuovi strumenti. Valuto positivamente quanto è avvenuto».

**È un trend che continuerà?**

«Se posso azzardare una previsione, sì. Il cambiamento è all'ordine del giorno. Ad esempio, noi di Facebook ci siamo orientati verso il mobile perché abbiamo rilevato che l'accesso ora avviene soprattutto tramite cellulare. Se le esigenze e le necessità dei consumatori mutano, bisogna adeguarsi. Essere un'azienda che ha il cliente al centro significa questo, perché solo ascoltandolo e capendo cosa vuole si può offrire davvero un prodotto vincente».

**Insomma bisogna restare vigili per capire cosa chiede il mercato e non restare indietro rispetto ai propri clienti. Ma esiste una ricetta vincente da seguire?**

«Purtroppo no. Oggi non solo si deve trovare la formula giusta per il proprio business, ma far sì che que-



sta formula si adatti nel tempo per continuare a essere vincente. Esiste poi un'ulteriore complicazione: una volta ciò che non funzionava veniva abbandonato e dimenticato, ora invece seguire questa logica non paga più perché, se magari sono cambiate le condizioni, il fallimento di un tempo può diventare un successo nel presente. Quindi non solo non esiste un'unica ricetta vincente, ma nemmeno una ricetta vincente che valga per sempre».

**Quali sono i prossimi step di Facebook?**

«Abbiamo delineato una strategia a 3, 5 e 10 anni. Nel breve periodo i nostri investimenti sono rivolti ad alcuni prodotti/servizi già maturi come Facebook e Instagram, che

oggi rappresentano un po' la nostra offerta centrale e che le aziende conoscono e usano. Nel medio periodo però vediamo una grande opportunità di crescita nella messaggistica istantanea (WhatsApp e Messenger), nei video e soprattutto nei gruppi, un universo che mostra alti livelli di aggregazione. Basti pensare che 1 miliardo e 400 milioni di persone nel mondo utilizzano un gruppo almeno una volta al mese».

**E nel lungo periodo?**

«Da qui a 10 anni gli obiettivi sono intelligenza artificiale, realtà aumentata e connettività per i Paesi in via di sviluppo. Nei primi due stiamo investendo molto e ci aspettiamo grandi ritorni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IL SOCIAL NETWORK PIÙ FAMOSO**

**IL PROFILO DEL MANAGER**

**Ha 2,2 miliardi di utenti attivi**

Creato nel 2004, Facebook è un social media e social network fondato da Mark Zuckerberg e diversi colleghi. È il terzo sito più visitato al mondo dopo Google e YouTube. A livello globale, ha 2 miliardi di utenti attivi. Ogni mese in Italia oltre 31 milioni di persone utilizzano Facebook e 14 milioni Instagram

**Una lunga carriera nel comparto**

Laureato in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano, Luca Colombo, 48 anni, ha avviato la sua brillante carriera in Mondadori Informatica Education, per poi entrare a far parte di Microsoft, dove, dal 2000, ha ricoperto diverse posizioni. Dal 2010 è Country director di Facebook Italia



**IL VERTICE DELL'AZIENDA IN ITALIA**

**In alto, Luca Colombo Country director Italia di Facebook. In basso, il fondatore Mark Zuberberg**



economia  
italiana.

**Exprivia-Italtel  
gli obiettivi  
del piano  
che raddoppia  
i margini**

**Stefano Carli**  
a pagina 22

# Exprivia-Italtel, il piano che raddoppia i margini con sanità, fibra e polizze

**DOPO IL CLOSING DELLA PARTE FINANZIARIA DELL'OPERAZIONE LE DUE SOCIETÀ, CHE RESTERANNO SEPARATE FINO AL 2020, METTONO IN CHIARO PROGETTI E SINERGIE. E L'IDEA DI UN NUOVO NOME**

**Stefano Carli**

**Roma**

Cinque anni di crescita media superiore a quella del mercato, il raddoppio dei margini lordi di qui al 2023 e per quella stessa data, quando il margine ebitda sarà arrivato alla soglia critica del 10%, che nel settore piattaforme software e system integration rappresenta l'ingresso nel novero delle società in crescita accelerata, Italtel-Exprivia tornerà a distribuire dividendi. «Anche se a quel punto probabilmente non si chiamerà più così: già tra qualche mese avremo un nome commerciale nuovo per le nove generazioni di prodotti sviluppati in sinergia dalla due società», suggerisce con nonchalance Domenico Favuzzi, presidente e ad di Exprivia e presidente di Italtel. Exprivia ed Italtel sono dal dicembre scorso ufficialmente un'unica realtà: nel senso che la società di Favuzzi ha preso definitivamente il controllo dell'81% di Italtel, guidata da Stefano Pileri, mentre il restante 19% fa capo a Cisco. L'operazione ha valutato l'intera Italtel, tra equity e debito, un valore complessivo pari a 280 milioni di euro. E ora, a sette mesi di distanza, va in archivio il complesso procedimento di ristrutturazione e acquisizione le due società, che rimarranno so-

stanzialmente separate fino alla fine del 2020 come vuole un passaggio dell'accordo che ha portato al consolidamento di 67 milioni di debito dell'azienda ex Telecom verso le banche. E il via alla nuova fase nella storia di Italtel è dato dalla presentazione del primo piano industriale integrato Exprivia-Italtel, illustrato giovedì scorso a Milano.

«Il piano Italtel è un piano di crescita, e infatti, al netto della sistemazione di partite pregresse in accordo con il sindacato, la società tornerà anche ad assumere - spiega ancora Favuzzi - Le linee guida prevedono per l'insieme del gruppo Exprivia-Italtel di mettere a segno una crescita media annua del 3,8% durante l'intero arco del piano industriale, da oggi a tutto il 2023. Un dato importante perché le stime dicono invece che la media del mercato italiano nello stesso arco di tempo crescerà di un punto in meno, il 2,8%. Ma anche lo stesso mercato internazionale, nel nostro settore di riferimento, crescerà del 3,1%, ossia mezzo punto meno di noi. Ma - continua Favuzzi - nonostante questo, il nostro principale obiettivo non è tanto la crescita dei ricavi, che saliranno comunque dagli attuali 606 milioni ai 760 del 2023, ma dei margini. Il nostro ebitda passerà dai 36 milioni del 2017, dato su cui hanno

pesato alcune operazioni di ristrutturazione in capo ad Italtel, ai 76 milioni previsti al 2023, ossia il 10% dei ricavi, e con una crescita media annua del 13%».

Per raggiungere gli obiettivi del piano industriale il gruppo ha deciso di darsi una nuova organizzazione. «Ci struttureremo in cinque divisioni, ognuna con una sua direzione commerciale, e in otto unità Product & Solutions, che saranno le nostre fabbriche di innovazione su 4 filoni spiega il ceo di Italtel Stefano Pileri - I quattro filoni sono: Telco & Media, con cui seguiamo i tradizionali grandi clienti di Italtel, gli operatori telefonici e l'industria delle reti, da Ericsson a Huawei e Zte; la Finanza, dove ai tradizionali clienti bancari andremo ad aggiungere le grandi compagnie di assicurazione con cui svilupperemo sistemi pay-per-use dalle polizze auto a quelle per la casa e fino a nuovi prodotti a cui stiamo lavo-

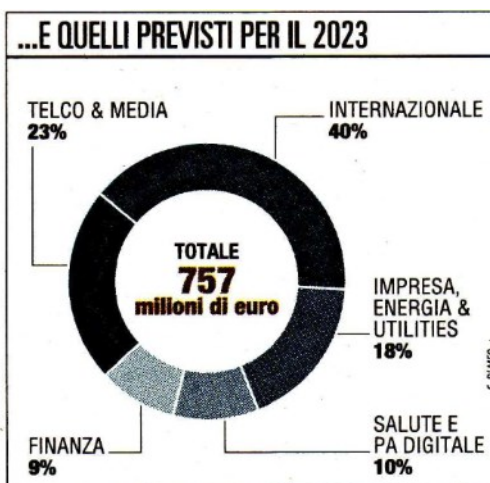
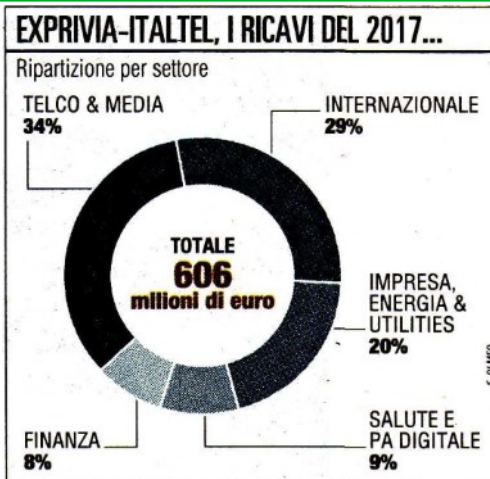


rando: polizze sul rischio informatico delle imprese commisurate al livello di protezione e di aggiornamento che le imprese stesse adottano per i loro sistemi Itc; Healthcare, con le piattaforme di prenotazione dei Cup e quelle che monitorano e registrano i flussi di prescrizioni di farmaci da parte dei medici di base verso i singoli assistiti; infine il settore Enterprise con tutte le applicazioni di sensoristica e Iot per l'automazione dei processi manifatturieri. E in questo settore rientra anche il contratto da 200 milioni con Open Fiber per sviluppare la rete ottica nelle aree C e D, quelle delle gare Infratel».

Oltre a tutto questo il piano prevede un capitolo a parte per l'export, che a fine piano sarà cresciuto del 30%: oggi vale il 20% dei ricavi, nel 2023 la quota sarà salita al 40%. Sul fronte occupazionale la crescita darà i suoi frutti, anche se c'è ancora qualche pendenza da risolvere. «Il piano di ristrutturazione prevedeva 200 esuberanti - spiega Pileri - di questi al momento ne restano ancora una trentina. Delle altre 170 persone, 130 sono uscite con le agevolazioni concesse, ma ben 40 sono invece state riassorbite in altri ruoli dopo gli opportuni processi di formazione, e lo riteniamo un risultato molto positivo».

«Se avremo 150 milioni di fatturato in più nell'area software e servizi - conclude Favuzzi - si può immaginare un incremento di 1.000 persone, tra dirette e indirette, coinvolte dal nuovo piano industriale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il presidente e ad di Exprivia **Domenico Favuzzi (1)** che è anche presidente di Italtel, e il ceo di Italtel **Stefano Pileri (2)**

## IL PUNTO LE PERICOLOSE DISTRAZIONI SU BANCHE E TELECOM

di **Daniele Manca**

**U**n'idea di quanto l'orizzonte delle imprese e dell'economia stia cambiando rapidamente, in Europa e nel mondo, l'ha dato il vertice di Bruxelles della scorsa settimana con Donald Trump. Il paradigma di una politica che agisce fornendo cornici di riferimento e poche linee guida di sviluppo, sta cambiando a favore di un interventismo pesante che usa dazi e tariffe per influire in modo debito, e indebito, su interi settori economici. Pensare di non subire conseguenze da tutto questo sarebbe da ingenui. E preoccupa il ruolo di comparsa che l'Italia sta giocando. A registrare i movimenti profondi, e le scosse che si producono nel mondo dell'economia, c'è la vicenda dell'Ilva, gruppo attivo in uno dei settori, l'acciaio, che maggiormente ha da temere da dazi e tariffe. C'è poco da stare tranquilli se l'unica azione è tesa a bloccare i processi che potrebbero garantire all'Ilva un minimo di competitività. (Vedi l'iniziativa di affidarsi all'Anac per verificare possibili atti corruttivi,

idea che denota una pericolosa cultura del sospetto verso l'attività economica). Ma non è l'unica partita a rischio. Il «Financial Times» la scorsa settimana ha sottolineato il possibile consolidamento in Europa di due settori strategici: le banche e le telecomunicazioni. In entrambi i casi, almeno due aziende italiane sono state considerate soggetto-oggetto di operazioni. Segnatamente Tim e Unicredit. Nel caso delle telecomunicazioni la distrazione è elevata. La vicenda delle nomine per la Cassa depositi e prestiti, incentrata solo sui nomi e non su quello che dovrà fare il braccio finanziario pubblico, la dice lunga. (Ricordiamo che Cdp è socia di Open Fiber con Enel che sta costituendo una rete in concorrenza con Tim). E nel credito il disinteresse (o la mancanza di idee?) sullo stato dell'Unione bancaria europea è un altro pericoloso indizio di quanto sinora sia stato sin troppo facile ripristinare vecchie norme su lavoro e contratti, molto meno avere obiettivi di sviluppo e crescita.

 @daniele\_manca

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Fuori Piazza

## PROTAGONISTI DELLA FINANZA

# INTERNET VELOCE, I PIANI DELL'EX MONOPOLISTA E LA FIBRA DI STARACE

**Francesco  
Starace**  
Ceo Enel  
Socio di Open Fiber



a cura  
di **Edoardo De Biasi**

Il consiglio Tim del 24 luglio sarà un appuntamento decisivo per Amos Genish. Se l'esuberante amministratore riuscirà a superare le resistenze del cda potrebbe aprirsi una nuova fase per la società telefonica e per il controllo della rete. Se, invece, vinceranno le contrapposizioni, tutti gli scenari sono possibili. Le prime avvisaglie indicano che non sarà un consiglio tranquillo. L'anda-

mento del titolo e il taglio delle stime da parte di Ubs e Credit Suisse non contribuiscono certo a rasserenare gli animi. Molti i temi sul tappeto. Prima di tutto bisognerà verificare l'andamento dei conti e capire quanto la concorrenza di Iliad, Vodafone, Fastweb e Wind abbia inciso sulla redditività. Non è poi un mistero che alcuni consiglieri e manager siano delusi dalla gestione aziendale.

Una parte del cda ritiene che l'amministratore abbia bisogno di un supporto per dirigere questa complicata fase. Tuttavia, come Flavio Cattaneo non voleva accettare Genish come direttore generale, ugualmente il manager israeliano non vuole ridurre le proprie deleghe. Il rischio è dunque l'immobilità, un codice che non fa parte del dna di Elliott. Da quando il fondo attivista ha vinto la battaglia assembleare contro Vivendi è suc-



cesso poco o niente. Sia dal punto di vista industriale che da quello finanziario. Non si sa nulla, per esempio, della conversione delle azioni di risparmio che è stata una delle prime richieste del fondo. Le ambizioni della francese Vivendi non sono poi tramontate. Anzi, il gruppo francese ritiene di aver perso solo il primo tempo di una partita che non è ancora finita.

## Scorporo, non scissione

Adesso, comunque, i nodi stanno venendo al pettine. La gestione corrente fatica a sostenere gli investimenti e il ritorno al dividendo è ormai illusorio. Naturale cercare nuove vie e magari accelerare sulla rete. Il consiglio, presieduto da Fulvio Conti, ha già dato mandato a Genish di avviare il processo di scorporo. Un'operazione che però potrebbe richiedere uno o due anni. E si sa Elliott ama i tempi rapidi ma soprattutto le decisioni chiare. Scorporo però non vuol dire scissione. Per due motivi. Prima di tutto la scissione dovrebbe essere approvata da un'assemblea straordinaria e sarebbe necessario il consenso di Vivendi. In secondo luogo: la scissione massimizzerebbe i ritorni finanziari ma priverebbe l'ex monopolista del cespite più redditizio. Senza trascurare che la rete è il principale asset «fisico» a garanzia del debito.

Nelle settimane scorse sembra aver preso corpo una strategia più soft: la cessione di alcuni segmenti di rete. L'abile Genish, protetto da Conti, ha iniziato così a giocare una complicata partita a poker. Non è un caso che siano cominciate a circolare indiscrezioni secondo cui Tim starebbe ragionando a una integrazione tra la propria rete e quella di Open Fiber, controllata paritetivamente da Enel e Cdp. La società in cui dovrà realizzarsi l'integrazione sarebbe Flash Fiber, la joint venture tra Tim e Fastweb. «Un unico player potrebbe essere meglio e siamo pronti a collaborare — ha detto recentemente il ceo di Tim —. Speriamo che Open Fiber sia altrettanto aperta al dialogo e vedremo se è possibile avere un'unica azienda con un denominatore comune».

Ma da questo orecchio Enel, azionista forte di Open Fiber insieme a Cdp, non sembra proprio sentirsi. Le posizioni sono molto distanti. Sotto molti profili. Prima di tutto, dicono a Piazza Affari, Open Fiber funziona perché è una società terza rispetto a tutti gli operatori. La mancanza di conflitti di interesse piace al mercato. Se si accettasse la presenza di Telecom e Fastweb nell'azionariato, si porrebbe il problema dell'ingresso degli altri operatori, con il risultato di

bloccare l'operatività e ritardare l'avvio dei nuovi servizi. Per questo motivo Francesco Starace non vuole una fusione ma è disponibile a trattare sulla fibra. Non va dimenticato che Open Fiber è nata per rompere le resistenze di Telecom a investire sulla banda larga. Dopo l'oneroso acquisto di Metroweb, l'azienda sta portando avanti un impegnativo piano industriale che prevede la copertura di circa 19 milioni di immobili su tutto il territorio, in

271 città e in circa settemila comuni, con un investimento da 6,5 miliardi grazie al project financing da 3,5 miliardi sottoscritto con Bnp Paribas, Société Générale e Unicredit. La struttura finanziaria del progetto è un po' debole (a fine mese, comunque, sarà firmato un nuovo finanziamento Bei per 3 miliardi), ma la società sta cablando l'Italia con fibra di ultima generazione e ha accordi con tutti i player alternativi a Tim. E tanto basta a Starace per bocciare la fusione con la rete Tim. L'ultima operazione dell'Enel in America Latina poi non lascia spazio a dubbi. La parola d'ordine è una sola: fibra. Il gruppo italiano si è aggiudicato il 21% di una nuova società in cui è destinato a confluire l'intero capitale di Ufinet International, una sorta di Fastweb sudamericana con quasi 50 mila chilometri di rete. A conferire le attività sarà Sixth Cinven Fund ma Enel si è garantita un'opzione per acquistare nei prossimi anni il restante 79%.

## Governo e Authority

Va detto, tuttavia, che la confusione regna ancora sovrana. Le reali intenzioni di Genish non sono chiare. L'unica certezza è che Starace non vuole il rame. La quadratura del cerchio per Tim potrebbe essere cedere una parte della rete digitale, fare lo spin off di Sparkle, efficientare la parte restante dell'infrastruttura d'accesso e magari quotarla. Che cosa accadrà? Difficile dirlo, il percorso è avviato ma le difficoltà arriveranno quando si comincerà ad entrare nei dettagli. Anche perché il governo e le authority sono il vero arbitro di questa partita.

I due partiti di governo, M5S e Lega, sono entrambi fautori di una rete unica, il cui controllo torni sotto l'ala pubblica. A entrambi poi non piace la doppia esposizione Cdp, azionista al 50% di Open Fiber ma anche al 5% in Tim. La creazione di una rete digitale unica potrebbe anche essere l'occasione giusta per sistemare questa asimmetria. E' quindi fondamentale capire chi prenderà il posto di Claudio Costamagna e Fabio Gallia al vertice di Cdp. La corsa per la presidenza si è chiusa con la designazione da parte dell'Acri di Massimo Togni, resta aperta quella per l'amministratore. Se, come sembra, il ministro dell'economia Giovanni Tria la spunterà, sia pure con il rinvio dell'assemblea a mercoledì prossimo, (Da-

rio Scannapieco resta in pole per l'incarico di ceo) la partita della rete conoscerà un'accelerazione. Sapendo però che l'ultima parola sui dossier infrastrutturali spetta al ministro dello Sviluppo economico Luigi Di Maio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**A fine mese la firma del finanziamento Bei da tre miliardi a Open Fiber per il progetto di cablaggio con tecnologia di ultima generazione**



# Speed Dating For Brands And the Stars Of YouTube

## Instituting safeguards against offensive or controversial content.

By DAISUKE WAKABAYASHI

ANAHEIM, Calif. — Recently at the Anaheim Convention Center, about 50 people entered a room decorated as a stylish lounge for a speed dating event. They moved from table to table every 20 minutes, exchanging small talk and getting to know each other.

But the participants were not looking for love. They were YouTube stars and marketing executives from companies like Uber and Amazon seeking an advertising union.

Deals between big brands and viral online video performers, once an informal alternative to traditional celebrity sponsorships, are quickly maturing into a business estimated to reach \$10 billion in 2020. Some brands pay hundreds of thousands of dollars for a single sponsored video. Brita, the water filter company, paid Rudy Mancuso and Andrew Bachelor, who is known as King Bach, to make music videos with the basketball star Stephen Curry. Mr. Bachelor's song imagined being roommates with Mr. Curry, who would regularly refill the Brita container. Mr. Mancuso's song imagined Mr. Curry helping him live a healthier life by drinking water from a Brita instead of a bottle.

As the attention and money paid to stars on sites like YouTube and Instagram balloon, the stakes for both them and the brands to find the right match are rising. The speed dating event, held during VidCon, the online video industry's annual convention, was one way the two sides are testing each other out.

Many popular online personalities built a huge audience by pushing the envelope, providing an edgy contrast to carefully managed mainstream celebrities.

They want deals that allow them to keep their style. But when those creators go too far, companies that work with them risk being guilty by association.

Felix Kjellberg, better known as PewDiePie, is YouTube's biggest star, with 63 million subscribers to his channel. When he made a series of anti-Semitic jokes in his videos, some companies that had worked with him, like Nissan, severed their relationship. Another popular YouTube personality, Logan Paul, faced criticism after posting a video of what appeared to be a dead body hanging from a tree in a Japanese forest known for suicides. YouTube dropped Mr. Paul from one of its original programs.

Most advertising deals with YouTube or Instagram stars now include a "morality clause." One such agreement, shown to The New York Times, stated that a creator would agree to take down any content within 12 hours if the brand determined that the talent had promoted a competing product, posted "racy content" on social media or performed "an act of moral turpitude."

Adam Wescott, a partner and co-founder of Select Management Group, an agency that manages numerous top YouTube performers, said one advertiser had stipulated the amount of cleavage that one of his clients could show. When that creator posted an Instagram photo — unrelated to the advertiser's campaign — with more than the permissible cleavage, Mr. Wescott had to tell her to take down the photo.

Increasingly, he wants the same right for his clients because they have just as much to lose if a company becomes embroiled in scandal, such as the right to take down a video sponsored by a company if that brand's executives are

caught sexually harassing staff.

"We just want to make sure it's mutual," Mr. Wescott said.

The video creators also cannot do anything that betrays what their fans have come to expect.

"Some creators have viewership that rivals TV networks and a direct connection with viewers that is unlike anything the advertising or entertainment world has ever seen," said Zach Blume, partner at Portal A, a San Francisco firm making videos for creators and advertisers.

Rachel Talbott, who makes style and beauty videos for 1.1 million subscribers on YouTube, said she was careful to work only with brands that felt natural and did not push her to do something outside her comfort zone. One company asked her to display a coupon code for its product on the bottom of her entire video. She said that would betray the aesthetic of her videos.

"Sometimes, to be honest, a brand will come to me and I'm almost like, 'Have you even watched my videos?'" she said. "Every creator has their balance to what makes them feel like a sellout or not."

Ms. Talbott took part in the speed dating event, along with her husband, Byron Talbott, a chef with 1.4 million subscribers to his YouTube channel. She said that companies were looking for creators for this year's holiday season and that she had spent the meetings brainstorming potential ideas for videos. She was waiting to hear back about whether she had landed any deals from the



Speed dating per i dirigenti dei grandi marchi e  
per le stelle di YouTube

event.

One challenge, both creators and brands say, is that sponsored videos can't appear to be what they are: advertisements. The YouTube generation has learned to tune out ads — when they don't skip them altogether — so anything that carries the whiff of a traditional commercial often falls flat.

The Federal Trade Commission requires that creators disclose when a piece of content is paid for. For YouTube videos, many creators overlay text with “sponsored by” at the beginning of the video and then use “#ad” in the description to eliminate ambiguity.

Last year, Sony Pictures worked with six creators to promote the movie “Spider-Man: Homecoming,” playing up a part of the movie when the superhero creates his own suit. It hired six online personalities to design their own suits as part of a “DIY Suit Challenge” to get people talking about the movie with “content that doesn't feel like advertising,” according to Elias Plishner, the studio's executive vice president of worldwide marketing.

Also last year, the United States Postal Service hired the YouTube star Lilly Singh to create a holiday video about the value of sending handwritten cards. In the video, Ms. Singh's holiday cheer is interrupted when she is sent a “mass text” from someone she had sent a card. Other than text reading “Sponsored by U.S.P.S.” at the beginning, the video looks like any other skit from Ms. Singh.

“The days of ‘go buy this’ are gone. It doesn't work so well right now,” said Victor Lee, senior vice president of digital marketing at Hasbro, the toy and board game maker with brands such as Nerf, Monopoly and My Little Pony.

Mr. Lee said a creator could talk to consumers as one of them, gain-

ing a credibility that brands struggle to garner on their own.

Last month, Hasbro introduced a YouTube series called Nerf Nation with Zach King, who is known for performing magic tricks on video and has 2.7 million subscribers to his channel. In the show's first episode, Mr. King participated in a battle with Nerf Blaster guns with thousands of people at AT&T Stadium, the home of the Dallas Cowboys.

Mr. Lee said he avoided the speed dating events because he didn't want to put his brand in the hands of “someone who you met for a minute.” With Mr. King, he felt the partnership would feel authentic because he heard Mr. King speak unprompted at a conference three years ago about how he was a huge Nerf fan.

Last year, Nestlé decided it wanted to reach “Generation Z” consumers — basically any person who was born and raised with the internet — for Hot Pockets, the microwaveable snack. It reached deals with some of the biggest names on Twitch, a live video streaming site focused primarily on video games.

Nestlé tapped a member of its marketing team who works as an online personality on the side to help identify the best online creators to approach. It worked with 20, including a Twitch streamer named LotsOfBunnies, who has 145,000 followers. On a live stream, she created a painting of a Hot Pocket hurtling through space with pepperoni serving as asteroids.

The people Nestlé selected produced more than 270 videos and posts for Hot Pockets, reaching a wide audience that it would struggle to match with traditional media without an enormous expense.

“This has opened our minds,” said Mohini Joshi, a marketing director at Nestlé. “Now, we don't necessarily think that creating a TV spot is the only way to go.”