

Rassegna del 18/11/2019

Repubblica Affari&Finanza	59	Rapporti Innovazione - Servizi pubblici digitali, Europa giù la maglia nera a sorpresa è Berlino	Frollà Andrea	1
Repubblica Affari&Finanza	40	Focus Talks on tomorrow - Acquisti e servizi tutto in una mano "l'altro" digitale che cambia la vita	Dell'Olio Luigi	3
Giornale Miaeconomia	14	Il commento - Quel clic sul cellulare che vale 2.500 miliardi	Restelli Massimo	7
Italia Oggi Sette	6	I contanti? Per le piccole spese	Cerne Tancredi	8
Repubblica Affari&Finanza	41	Focus Talks on tomorrow - "Ripensiamo la banca a uso solo di smartphone"	I.d.o.	10
Repubblica Affari&Finanza	61	Rapporti Innovazione - BancoBpm, una rete per le Pmi	m.fr.	12
Repubblica Affari&Finanza	60	Rapporti Innovazione - Dai Bot people al digitale come ti educo al risparmio	Frojo Marco	14
L'Economia del Corriere della Sera	18	Il digitale? Aziende diffidenti Ma la partita ora va vinta	Puato Alessandra	16
Giorno - Carlino - Nazione Economia&Lavoro	29	Intervista a Chiara Manicardi - Manager per l'innovazione «Cosi aiutiamo le imprese»	Moroni Francesco	19
Sole 24 Ore .professioni	12	Dai social network ad Amazon legali in rete a caccia di nuovi affari	Landolfi Flavia	21
Stampa Tuttosoldi	31	Posti liberi nel digitale e nei vecchi mestieri che nessuno vuol fare	Passerini Walter	23
Sole 24 Ore	1	Analisi - Se il fisco ha più vincoli di Google e Amazon	Padula Salvatore	24
Sole 24 Ore - Norme e Tributi	22	Tre vie (più una) per tassare il digitale	D.D.	25
Sole 24 Ore - Norme e Tributi	22	Regole nazionali a rischio inefficacia	Deotto Dario	26
Sole 24 Ore - Norme e Tributi	28	Negli affitti brevi contratto scritto da allineare all'online	Rossi Alberto	27
Repubblica Affari&Finanza	36	Il codice Qr spinge il brand nel WeChat luxury index	Jadeluca Paola	29
Repubblica Affari&Finanza	18	Marchi sportivi, domina Nike il suo brand vale 36,8 miliardi	Sellitti Nicola	30
Repubblica Affari&Finanza	33	Pixel - Perché Google si è messa a spiare i pazienti Usa	D'Alessandro Jaime	32
Repubblica Affari&Finanza	32	Viaggio in "Amazzonia": così Jeff Bezos ha trasformato Seattle - Seattle, non solo "Amazzonia" così Microsoft contrasta Bezos	Assante Ernesto	33
Giornale Miaeconomia	14	Grazie al Black Friday regali sotto l'albero con sconti medi del 37%	Meoni Cinzia	36
L'Economia del Corriere della Sera	28	Ecommerce e pubblicità 4.0 la nuova vita di Italiaonline	Sottocornola Fabio	39
Sole 24 Ore	2	Intervista ad Antonello Soro - «Evasione, la privacy non frena» - «Anti-evasione? Il freno non è la privacy»	Cherchi Antonello	40
L'Economia del Corriere della Sera	26	Eresie digitali - L'allarme di Soro e la democrazia vulnerabile	Segantini Edoardo	43
Repubblica Affari&Finanza	46	Focus Tecnologia - Robotica, big data e droni su misura la società 5.0 è super intelligente	De Ceglia Vito	44
Repubblica Affari&Finanza	47	Focus Tecnologia - L'analisi - La ricetta di Hitachi va bene per l'Italia "Conta il fattore età"	v.d.c.	48
Repubblica Affari&Finanza	10	Un tessuto per seconda pelle rivoluzione hi-tech da 5,3 miliardi - Un tessuto per seconda pelle "rivoluzione" da 5,3 miliardi	Scalise Irene_Maria	50
Italia Oggi Sette	13	Marchi & co., investire ripaga	Unnia Federico	53
Repubblica Affari&Finanza	13	L'America paga il prezzo dei suoi oligopoli	Lehonardt David	55
Repubblica Affari&Finanza	39	A Torino prove generali per la mobilità con il 5G	...	57
Il Fatto Quotidiano	2	Report racconta rischi e sfide globali sul 5G	...	58
Repubblica Affari&Finanza	35	Poltrone in gioco - Pignari va in Huawei Italia. Cambio in Ing per Bragadin	Di Palma Sibilla	59
Repubblica Affari&Finanza	20	Tim, un anno di cura Gubitosi Dopo i tagli la sfida è sui debiti	Bennewitz Sara	60
Repubblica Affari&Finanza	8	Slalom e discesa libera, la nuova vita del manager che lanciò i videofonini	Carli Stefano	63
Messaggero	21	Al "Mix Milano" ci si interroga sul mondo digitale	...	66

Rapporti

Innovazione

La situazione

Servizi pubblici digitali, Europa giù la maglia nera a sorpresa è Berlino

ANDREA FROLLÀ, ROMA

Il rapporto firmato da Sopra Steria, elaborato in collaborazione con Ipsos, è stato presentato a Parigi. I cittadini chiedono più semplicità, efficienza, rapidità, sicurezza. In Italia qualche passo avanti, ma serve l'inclusione dei Comuni e una formazione affidata a professionisti

L'opinione

La transizione deve garantire le stesse opportunità. L'accessibilità e la semplificazione sono fattori imprescindibili

STEFANIA POMPILI
AD DI SOPRA STERIA

La digitalizzazione dei servizi pubblici è stata per tanti anni un tema di secondo piano nelle agende dei grandi Paesi europei. Fortunatamente, negli ultimi tempi c'è stata una netta inversione di rotta spinta dal boom dei servizi digitali privati, che hanno fatto da apripista e da standard. Dalle tasse al welfare passando per la giustizia e la sanità, c'è però ancora tanta strada da percorrere perché i cittadini chiedono più semplicità, efficienza, rapidità, sicurezza. E a fare la differenza sarà non tanto, o meglio non solo, la quantità e la qualità dei servizi ma anche, e forse soprattutto, la capacità di garantire il massimo grado di inclusività.

È una fotografia ricca di sfide delicate quella sullo stato dell'arte della digitalizzazione della PA in Europa scattata dalla nuova edizione del GovBarometer. Il rapporto firmato da Sopra Steria, elaborato in collaborazione con Ipsos, è stato presentato la scorsa settimana

a Parigi in occasione del GovTech Summit di Parigi (l'appuntamento annuale promosso dal governo francese che riunisce amministratori, ministri, governatori, sindaci, manager, esperti e osservatori attorno ai temi della trasformazione digitale del settore pubblico), facendo emergere un quadro pressante tra ritardi strutturali, esigenze trainanti e segmenti prioritari. Uno scenario complesso per natura quando c'è di mezzo il settore pubblico che coinvolge tutti i big d'Europa compresa l'Italia, che quest'anno è stata inclusa per la prima volta nelle rilevazioni dal gruppo francese specializzato in consulenza, servizi digitali e sviluppo software.

BERLINO MAGLIA NERA

Lo studio ha passato ai raggi X le esperienze dei cittadini in sei grandi Stati europei (Francia, Regno Unito, Germania, Norvegia, Spagna e Italia) misurando vari parametri, a partire dal grado di soddisfazione "digitale". Complessivamente i cittadini europei rilevano un avanzamento progressivo della trasformazione delle rispettive amministrazioni pubbliche, seppur con differenze marcate. Un po' a sorpresa, e in controtendenza rispetto ai vari indici europei, la maglia nera non è la nostra: a osservare un Paese abbastanza o molto avanzato sul fronte digitale è l'81% dei cittadini in Norvegia, il 75% in Francia, il 69% nel Regno Unito, il 63% in Spagna, il 54% in Italia e il 45% in Germania. Pesi confermati anche dalla percezione rispetto all'aumento dei servizi

pubblici digitali (al top la Francia, ultimo posto per la Germania) e al miglioramento della fruizione dei servizi stessi (qui primeggia la Norvegia con i "cugini" tedeschi ancora una volta in fondo). Da notare su entrambi i fronti la performance del Regno Unito, che registra gli incrementi maggiori in termini di gradimento tra 2018 e 2019.

IL FATTORE EQUILIBRIO

Particolarmente interessante è il giudizio dei cittadini europei rispetto ai vari segmenti digitalizzati. Negli altri grandi Paesi il duo tasse-welfare si aggiudica i risultati migliori, con picchi di gradimento del 60-70% in Francia e Norvegia, mentre in Italia solo lo stato civile (carta d'identità, documenti matrimoniali, ecc.) va oltre il 50%. Nel nostro Paese si registra una scarsa soddisfazione per la digitalizzazione negli ambiti lavoro, welfare e giustizia ma la priorità è incidere su altri fronti: salute, impiego e tasse. Ed è qui che entra in gioco un fattore chiave: l'equilibrio tra PA centrale e amministrazioni locali: «La transizione digitale nasce da un'esigenza concreta della prima interfaccia per il cittadino, ossia il Comune. Una transizione efficiente ed efficace necessita pe-



rò di un coordinamento tra il centro e le istituzioni locali, al fine di garantire una copertura capillare – spiega Stefania Pompili, amministratore delegato di Sopra Steria Italia – La vera chiave di volta è l’attivazione di un apparato di professionisti competenti, attraverso campagne di formazione e aggiornamento».

LA RIVOLUZIONE INCLUSIVA

In Italia come altrove, i cittadini chiedono miglioramenti praticamente in ogni aspetto: esperienza di utilizzo più semplice, linguaggio meno complicato, procedure solo ed esclusivamente online, accesso unico a tutti i servizi. La genesi delle richieste è semplice: i cittadini odiano perdere tempo in scartoffie, spostamenti e appuntamenti.

Calcolando che gli italiani sono quelli maggiormente disposti a pagare, o a pagare qualcosa in più, per avere ulteriori servizi digitali, evidentemente odiamo le perdite di tempo più degli altri. C’è però anche un altro aspetto che ci vede tutti allineati da Oslo a Roma e forse è il più importante: la necessità di non tagliar fuori nessuno dalla rivoluzione digitale della PA. «La transizione deve essere inclusiva e garantire a tutti gli utenti le stesse opportunità di partecipazione, pertanto l’accessibilità e la semplificazione sono fattori imprescindibili. Alla PA si chiede competenza e affidabilità: l’apparato che somministra servizi digitali pubblici – sottolinea Pompili – deve infatti essere il garante della sicurezza, soprattutto in materia di gestione dei dati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

50
PER CENTO
Il livello di soddisfazione in Italia per i servizi forniti dallo stato civile

Inumeri

LA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI PER LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI

	REGNO UNITO	FRANCIA	NORVEGIA	GERMANIA	SPAGNA	ITALIA
SANITÀ	55	55	71	39	54	41
STATO CIVILE	48	52	64	45	43	52
TASSE	44	74	73	41	48	33
SCUOLA	43	34	54	32	43	38
LAVORO	36	31	45	28	37	21
WELFARE	32	66	56	38	56	27
GIUSTIZIA	27	29	37	26	33	32

FONTE: DIGITAL GOV' 2019 SOPRA STERIA-IPSO



1 Dopo i privati, anche i servizi pubblici fanno i conti col digitale

Focus

Talks on tomorrow

La trasformazione

Acquisti e servizi tutto in una mano "l'altro" digitale che cambia la vita

LUIGI DELL'OLIO, MILANO

Non c'è soltanto l'automazione di processi produttivi e infrastrutture: al format organizzato a Milano da La Repubblica e H-Farm si è parlato della rivoluzione che passa attraverso i device personali di tutti noi

Non solo grandi infrastrutture, macchine capaci di autoapprendere e sistemi di intelligenza artificiale. La rivoluzione digitale è anche un insieme di piccole e grandi soluzioni che impattano sulla vita quotidiana, rendendo più facili gli spostamenti, le modalità con cui ci rapportiamo agli altri, acquistiamo e gestiamo i nostri risparmi. Temi affrontati nell'ultimo Talks on Tomorrow, format organizzato a Milano da La Repubblica e H-Farm, che martedì scorso si è focalizzato sul tema del "Digitale che ci cambia la vita", per una riflessione che ha contato sul contributo di Ing.

Entro il 2025 nel mondo ci saranno almeno 50 miliardi di dispositivi connessi, oggetti dotati di sensori e funzioni di attivazione automatica, che potranno essere installati facilmente (e in alcuni casi per-

sino indossati) e utilizzati in tutti gli ambiti della nostra vita, dal lavoro al tempo libero. Così gli oggetti saranno in buona parte capaci di parlarsi tra loro senza intermediazione dell'uomo, consentendo così lo sviluppo di nuovi filoni a cominciare da quello della guida autonoma.

L'era della rivoluzione digitale è già iniziata e sta modificando radicalmente le nostre abitudini, dalla gestione degli impegni alle attività più disparate, offrendo un ventaglio sempre più ampio di possibilità per semplificare la nostra vita. Uno scenario inimmaginabile fino a qualche anno fa, che però porta anche qualche preoccupazione perché va crescendo il gap tra la popolazione digitalizzata e quella che non possiede gli strumenti per governare il nuovo scenario. E poi c'è il tema della sicurezza, considerato che la capaci-

tà inventiva dei truffatori, capaci di sfruttare le leve della tecnologia per trarre in inganno i consumatori. E, legato a questo, il tema della privacy, i cui confini diventano sempre più difficili da definire.

Solo nell'ultimo anno i dispositivi intelligenti collegati a Google Assistant (con il quale l'utente può interagire tramite la voce o la tastiera), sono cresciuti del 600%. Un trend, riferito da Simona Panzeri, direttore comunicazione di Google per il Sud Europa, indicati-



vo di come prodotti di questo tipo stanno entrando nelle nostre vite.

IL POTERE AI CONSUMATORI

«La tecnologia vincente è quella capace di evolvere al passo con le esigenze degli utenti, che sono diverse nel corso della vita, ma a volte anche nell'arco di una stessa giornata» ha spiegato Panseri. Che, alla luce di questo scenario, ha individuato uno spostamento del potere dalle piattaforme ai consumatori. «Sono le persone a decidere quanto e in che modo uno strumento può risultare loro utile e di conseguenza a farvi ricorso. È fondamentale che i servizi siano in grado di adattarsi a queste modifiche».

Un esempio in tal senso è dato dalle mappe installate sugli smartphone, che consentono di muoversi agevolmente non solo se si è in macchina, ma anche a piedi o se ci si sposta sui mezzi pubblici.

Sono le preferenze dei consumatori a muovere anche un altro mercato come quello delle consegne di cibo a domicilio. Un mercato che oggi in Italia vale 3,2 miliardi di euro, con gli ordini digitali che coprono ancora una quota limitata, il 18%. «Il food delivery vale solo l'1-2% di tutto l'e-commerce e anche per questo ha spazi di crescita enormi. Se acquisto un libro o un viaggio una volta al mese, mangio tre volte al giorno e si tratta di un ritmo destinato a restare costante nel tempo», è l'analisi di Daniele Contini, country manager director di JustEat Italia. La società porta la tecnologia da una parte verso il cliente («posso leggere le recensioni e quindi capire se il ristorante è buono, se offre un buon servizio, posso capire a che punto è il

mio ordine, posso pagare online», spiega Contini) e dall'altra presso i commercianti («in Italia ancora pochi sono dotati di soluzioni in grado di mappare i gusti dei consumatori in modo da poter ottimizzare la propria offerta»).

IL VALORE DELLA FIDUCIA

Il vento dell'innovazione digitale sta investendo anche il settore dei servizi finanziari, con il mobile sempre più protagonista. «Nell'ultimo anno i nostri clienti che usano lo smartphone sono cresciuti del 67% - ha spiegato Marco Bragadin, ceo di Ing Italia - Chi utilizza il canale diretto lo fa in primo luogo per risparmiare tempo, data la possibilità di accedere al proprio conto senza fare la fila e senza essere vincolati agli orari della filiale». Il secondo elemento è la trasparenza: «Accedendo via Internet ho tutti gli elementi per farmi un'opinione su un mutuo, un conto o una carta».

Ma senza rinunciare alla relazione personale «che consente di complementare ciò che la macchina non riesce a dare». Un esempio? «Gli esseri umani non potranno mai essere del tutto razionali quando si tratta di effettuare scelte d'investimento, perché influenzati dalle emozioni, dai ricordi, dal contesto. Le macchine possono quindi aiutare nell'allocatione dei risparmi, ma il ruolo del professionista in carne e ossa resta fondamentale per interpretare e quindi spiegare i numeri».

LA SOGLIA DI SICUREZZA

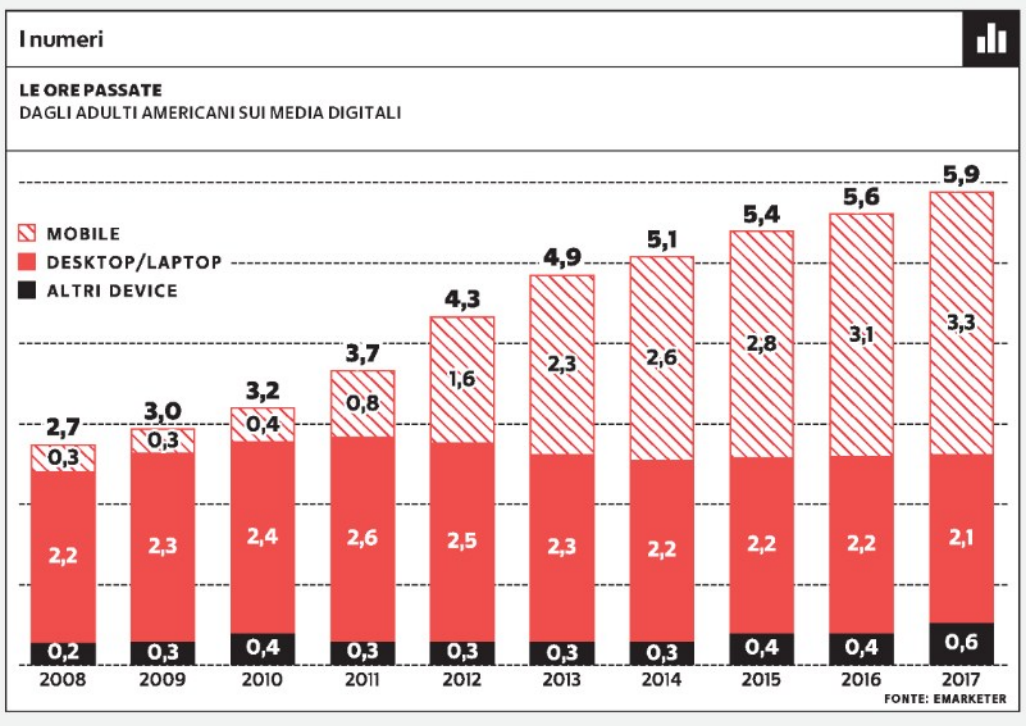
Il tema della fiducia si lega ai confini della privacy. «I servizi che Google fornisce in buona parte sono legati alla tipologia di dati che gli

utenti scelgono di girarci - ha spiegato Panseri - Cliccando sull'icona di Google Account, ciascun utente può gestire tutti i permessi relativi alla propria privacy sul Web, abilitare e disabilitare alcuni servizi e cancellare la cronologia di navigazione».

«L'analisi dei dati è fondamentale per garantire una crescente personalizzazione dei servizi e ottimizzare l'offerta» ha sottolineato Contini. Che vede per questa strada la possibilità anche per i piccoli esercenti di competere con le grandi catene della ristorazione: «La tecnologia oggi consente ad esempio di capire qual è il prezzo medio di vendita di una pizza nel quartiere, di calcolare in tempo reale i margini. Il tutto in modo da evitare scelte errate».

La personalizzazione può fare la differenza anche in banca. «Oggi se una persona che è già nostro cliente, e quindi ci ha fornito in precedenza una serie di informazioni personali, richiede un prestito personale online, sa di poter ricevere una risposta nel giro di pochi minuti» ha sottolineato Bragadin. La mancanza di un contatto fisico potrebbe a volte inficiare il livello di fiducia percepito: «È vero: per questa ragione puntiamo su due filoni: da una parte i continui investimenti sul fronte della sicurezza, assicurando una soglia ben più elevata rispetto agli standard minimi imposti dalla normativa, che ormai è in buona parte di derivazione comunitaria; dall'altro assicurando assistenza ai clienti che intendono richiedere approfondimenti o chiarimenti in merito ai servizi e prodotti che offriamo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Inumeri

50
MILIARDI

I dispositivi connessi nel mondo entro il 2025, che sapranno anche "parlare" tra di loro

+600
PER CENTO

La crescita nell'ultimo anno dei dispositivi intelligenti collegati a Google Assistant (con cui l'utente può interagire in voce o tastiera)



Marco Bragadin
ceo di ing in Italia



Simona Panseri
direttore comunicazione Google sud Europa



Daniele Contini
country manager JustEat Italia



IL COMMENTO

Quel clic sul cellulare che vale 2.500 miliardi

di **Massimo Restelli**

Si stima che il giro d'affari dell'e-commerce superi già i 2.500 miliardi su scala mondiale e che infrangerà presto la barriera dei 40 miliardi nel solo mercato italiano. Merito (o forse responsabilità) dell'invasione degli smartphone nelle nostre tasche e borsette. La rete è infatti ormai un unico e sconfinato «scaffale» virtuale su cui i consumatori di ogni età e censo tengono gli occhi fissi con l'obiettivo di comperare l'oggetto a lungo desiderato o prenotare il viaggio dei sogni, risparmiando grazie a promozioni ad hoc, aste o vendite temporanee.

Ecco perché, visto l'avvicinarsi del Natale, *MiaEconomia* ha deciso di occuparsi dell'ancora più imminente *Black Friday*, con l'obiettivo di fornire un vademecum per orientarsi tra le offerte che animeranno il week end lungo dello «shopping compulsivo» in agenda dal 29 novembre al successivo *Cyberg Monday* del 2 dicembre. Alcuni calcolano che lo sconto medio si aggirerà attorno al 35-40%, sulla carta una ghiotta occasione per assicurarsi tutto quello che si desidera mettere sotto l'albero per sé e i propri amici o familiari: dai giochi dei bambini

all'elettronica, dal vestiario (magari di brand del lusso) ai viaggi, fino alla gioielleria. Attenzione però a non abbassare mai la guardia. Perché se da un lato ci sono i big internazionali - come la Amazon di Jeff Bezos o eBay, Westwing e Yoox - oltre a realtà italiane come ePrice, che assicurano la trasparenza dei prezzi e chiare condizioni in caso di recesso, dall'altro non mancano operatori e portali meno seri e strutturati, soprattutto con passaporto cinese. Un primo accorgimento, potrebbe essere quindi di chiedere di saldare tramite Paypal così da avere la (quasi) certezza di essere rimborsati nel caso qualcosa vada storto.

Il Black Friday e i giorni immediatamente successivi rappresentano tuttavia anche l'occasione per partire e andare a respirare l'atmosfera di festa nei più famosi mercatini di Natale che coloreranno piazze e vie di molte località europee: in primis l'Alto Adige e le capitali europee come Vienna o Cracovia. Le occasioni non mancano (per una coppia si parte da 350 euro, tre notti in hotel comprese). E basta interrogare l'algoritmo di Google per trovare soluzioni adatte anche per un week end lungo in compagnia di nonni e zii.



I dati raccolti da Think Young-Fondazione De Gasperi. Tra le più usate le carte di debito

I contanti? Per le piccole spese

Solo un giovane europeo su 4 usa banconote e monete

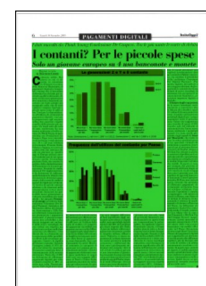
Pagina a cura
DI TANCREDI CERNE

Contante addio. Nei giorni in cui si discute, in occasione dell'approvazione della Manovra finanziaria, di pagamenti digitali e tracciabili, emerge che il borsellino elettronico ha di fatto già sostituito quello tradizionale. Almeno tra le nuove generazioni dove monetine e banconote assumono un ruolo sempre più marginale nella vita di tutti i giorni e vengono riservate a piccole spese come il caffè al bar. Vuoi per la dimestichezza all'utilizzo di strumenti di pagamento digitale, vuoi per la propensione agli acquisti online, ben superiore rispetto a quella delle persone più anziane. Un trend sotto gli occhi di tutti, confermato da una ricerca realizzata a livello europeo da Think Young, in partnership con Fondazione De Gasperi. Dopo aver coinvolto in un'inchiesta 2 mila giovani tra i 18 e i 29 anni residenti in Germania, Francia, Italia, Polonia e Spagna, si è arrivati a poter dire con certezza che solo un giovane su quattro oggi in Europa utilizza ancora il contante per le sue spese di tutti i giorni. Un risultato piuttosto forte, che mostra la portata della digitalizzazione dell'economia tra le nuove generazioni. Secondo lo studio, infatti, il 75% degli intervistati ha dichiarato di utilizzare quotidianamente almeno uno strumento di elettronico pagamento, dalla carta di credito a paypal, da Apple pay ai bitcoin. «Il motivo di questa radicale adozione è da ricercarsi nella consapevolezza verso i nuovi strumenti finanziari da parte delle nuove generazioni, a volte più consolidata che negli adulti», ha spiegato **Francesco Luongo**, presidente della coalizione Consumer For Digital Payment (iniziativa del Movimento difesa del cittadino, Asso-consum e U.Di. Con per informare i consumatori e per promuovere i pagamenti elettronici). «I giovani europei hanno una sensibilità e una fiducia maggiore nei confronti delle nuove tecnologie che non vedono con sospetto, ma al contrario credono nella loro

sicurezza ed efficacia». Una fiducia che va a braccetto con la conoscenza delle possibilità offerte dalle tecnologie per superare i limiti e la rigidità del denaro contante. Secondo l'indagine, infatti, il 97% degli intervistati ha mostrato di conoscere piuttosto bene il funzionamento della moneta elettronica. Tanto che il 29% ha dichiarato di effettuare pagamenti digitali più volte al giorno mentre il 46% almeno una volta. Nonostante questo, l'84% degli intervistati ha ammesso di servirsi ancora del contante per effettuare piccoli acquisti quotidiani (come il caffè) per cui l'utilizzo della carta di credito o il supporto dei pagamenti via telefono non appaiono ancora molto diffusi. La maggior parte degli intervistati fa uso infatti del contante in luoghi in cui non sono accettate altre forme di pagamento, come bancarelle, bar e per transazioni tra amici. Mentre al contrario, le categorie di spesa per cui vengono prevalentemente utilizzati i sistemi di pagamento elettronico sono le spese quotidiane in negozi fisici (con una maggior diffusione al Nord e Centro Italia, soprattutto da coloro che utilizzano prevalentemente le carte di debito) e per acquisti online (con una maggior diffusione al Sud, soprattutto dagli utilizzatori prevalenti di digital wallet, ossia portafogli digitali, ritenuti dal 36% del campione più sicuri rispetto alle frodi). «I giovani italiani utilizzano i pagamenti elettronici perché di semplice utilizzo, efficaci e sicuri. Tuttavia, a causa soprattutto di un basso interesse dei nostri giovani in materia economica, i millennial italiani sono i più frequenti utilizzatori del contante: oltre il 34% di loro lo utilizza per più di una transazione al giorno», ha proseguito Luongo secondo cui questo dato mette in luce il profondo gap dell'Italia rispetto al resto d'Europa. «Da noi manca una vera educazione finanziaria che vada a orientare i giovani, ma non solo, verso gli strumenti finanziari, sensibilizzandoli su questi temi per comprenderne le potenzialità», ha aggiunto l'esperto. Nonostante questo, il futuro sembra giocare tutto a favore

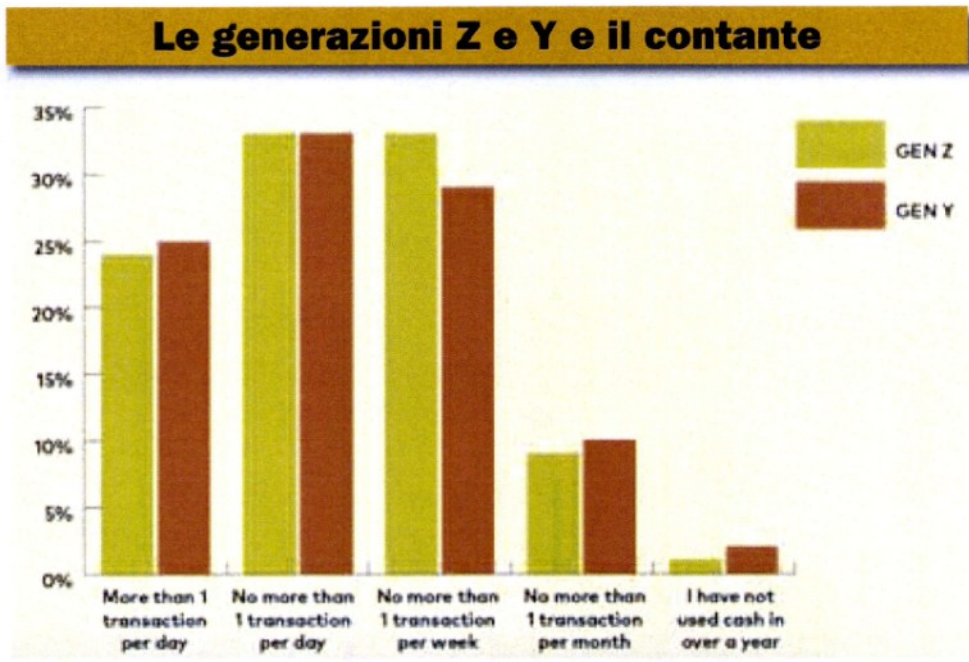
di queste nuove forme di pagamento digitale. Stando ai dati della ricerca, infatti, il 45% degli intervistati si è detto convinto che le nuove tecnologie contactless contribuiranno in maniera significativa alla diffusione dell'utilizzo dei sistemi di pagamento elettronico. In questo senso, i fattori cruciali riguardano soprattutto la facilità (70%) e la velocità di utilizzo (62%) e, in seconda battuta, la maggiore sicurezza rispetto al contante (43%). «Sebbene i giovani capiscano le potenzialità di questi strumenti non vogliono assolutamente dare per scontato il fattore sicurezza», ha concluso il presidente della coalizione Consumer For Digital Payment. «Per questa ragione, per portare a una maggior adozione degli e-payment, le aziende dovranno dotarsi di nuove tecnologie di sicurezza, tra cui spicca il riconoscimento biometrico, attraverso impronta digitale o facciale».

Il futuro degli e-payment. Se le nuove tecnologie continueranno a mantenere alta la fiducia dei cittadini, quasi 2,1 miliardi di consumatori in tutto il mondo utilizzeranno portafogli digitali per i propri pagamenti entro il prossimo anno. Valore che rappresenta una crescita di quasi il 30% rispetto agli 1,6 miliardi di consumatori che l'anno scorso hanno utilizzato i portafogli digitali. Un dato, quello presentato dagli esperti di **Juniper Research**, che mette in luce la netta predominanza di tre operatori virtuali che tenderanno a spartirsi il mercato di qui al prossimo futuro. Si tratta di PayPal, Alipay, e WeChat Pay. Accanto a questi, si assisterà al proliferare di società più piccole e specializzate che andranno a ritagliarsi delle nicchie di mercato tutt'altro che risibili. È questo il caso, per esempio, dei provider di pagamenti elettronici legati ad aree rurali o in via di sviluppo dove non è presente una rete capillare di sportelli bancari o di bancomat. Come l'operatore kenyota, M-Pesa, una sorta di banca virtuale che permette di effettuare pagamenti direttamente attraverso l'uso del telefono cellulare. Così facendo, l'operatore è riuscito

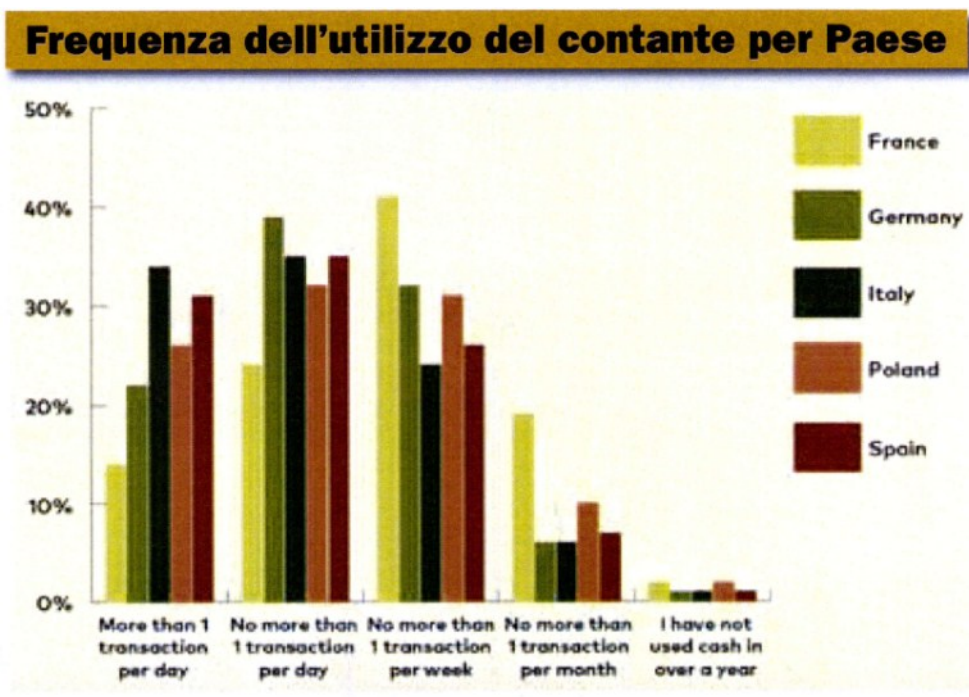


a raggiungere i 28 milioni di clienti in Kenya, uno Stato di 45 milioni di abitanti, rivoluzionando il sistema di trasferimento di denaro all'interno del Paese. La diffusione dei pagamenti digitali ha contagiato anche il mondo asiatico. In Cina Alipay (che fa capo a Ant Financial) e WeChat Pay (del Gruppo Tencent) rappresentano i primi operatori finanziari concentrando il 94% del totale delle transazioni finanziarie via mobile effettuate nel Paese. Situazione diversa negli Stati Uniti dove il boom dei pagamenti digitali non rappresenta un elemento di novità grazie alla diffusione capillare, già da decenni, delle carte di credito e di debito, comunemente accettate e utilizzate. In questo caso, secondo gli esperti, il mobile payment sembra quindi destinato a fare il suo ingresso in punta di piedi tra i consumatori a stelle e strisce, fedeli invece ai programmi di «rewards» associati all'uso delle carte.

© Riproduzione riservata



Nota: Generazione Z, nati tra il 1997 e il 2012. Generazione Y, nati tra il 1980 e il 2000



Focus Talks on tomorrow

L'evoluzione

“Ripensiamo la banca a uso solo di smartphone”

MILANO

Ignacio Julia Vilar: “Il telefonino sarà non primo ma unico modo di accesso ai servizi. Studiamo un modello semplice, intelligente e personalizzato”

4

MILIARDI

Le interazioni annuali che Ing registra sui propri canali di contatto con i clienti

25

PER CENTO

I clienti di Ing che si collegano con la banca esclusivamente da smartphone

“Non si tratta di adattare il modo di fare banca che abbiamo sempre conosciuto in modo tale che i servizi siano fruibili anche dagli smartphone, ma piuttosto di ridisegnare in maniera radicale non solo l'interfaccia utente, ma tutti i servizi e prodotti offerti e persino il mondo in cui la banca è organizzata». È la visione di Ignacio Julia Vilar, head of Ing Model Bank, progetto di piattaforma che interessa Spagna, Francia, Italia e Repubblica Ceca.

CAMBIA LA FRUIZIONE

«Oggi il 25% dei nostri clienti si collega esclusivamente dallo smartphone. Quindi non bisogna più ragionare solo in ottica mobile first, ma anche di *mobile only*», aggiunge Vilar. E non si tratta solo di uno slogan, ma di adattarsi alla realtà attuale che vede lo smartphone come nuovo fulcro delle nostre modalità di interazione con amici e parenti, come strumento principe per gli acquisti e per la fruizione dei servizi. Secondo uno studio completato nei mesi scorsi dalla stessa Ing, solo negli ultimi due anni la quota di italiani che utilizzano il mobile banking è cresciuta del 10% e, se si guarda agli ultimi cinque anni, l'incremento è nell'ordine del 22%, mentre solo nell'ultimo anno Ing, banca digitale da sempre, registra in Italia un incremento dei clienti che utilizzano la banca tramite “mobile” di ben il 67%: «Con lo smartphone in mano, cresce il potere del consumatore in tutte le attività che si trova a svolgere e questo impone un cambiamento radicale dell'offerta. Occorre offrire soluzioni facili e intelligenti, quindi che vadano al di là delle soluzioni tradizionali».

LA REGOLA DELLE 3C

Dato il contesto, per Vilar la ricetta vincente di banca deve seguire la regola delle 3C: customer, culture and connection. Cominciando dal primo punto, le analisi di Ing evidenziano che i clienti del banking cercano innanzitutto semplicità, dall'interfaccia attraverso la quale operano alla comunicazione, fino alla possibilità di trovare ciò che vogliono senza dover perdere troppo tempo. Semplicità senza eccessiva semplificazione perché anzi un altro requisito molto apprezzato è quello della personalizzazione. «All'apparenza la banca digitale può apparire distante rispetto alla relazione personale allo sportello, ma in realtà sono proprio le tecnologie oggi a disposizione a consentirci di studiare ciò che ogni singolo cliente vuole per fornirgli le risposte più adeguate» sottolinea Vilar. Il quale anticipa che la banca sta approfondendo le opportunità che possono esserci con sistemi di intelligenza artificiale per migliorare ulteriormente la capacità delle macchine di comprendere le esigenze dell'utente. «Ogni anno registriamo 4 miliardi di interazioni in tutto il mondo: questo genera un patrimonio di informazioni sui comportamenti d'acquisto e i gusti dei clienti da valorizzare al massimo».

Il secondo punto è relativo alla cultura aziendale. «Le tecnologie sono degli abilitatori di innovazione, ma il cambiamento lo fanno come sempre le persone. Ogni volta che affrontiamo una questione, che progettiamo nuove soluzioni ci chiediamo: Come risolvere i problemi di chi si affida a noi? Come aiutarli a ottenere il meglio da ciò che gli mettiamo a disposizione? È un approccio che mette al centro di tutto le esigenze del cliente e questo comporta una rivoluzione

del modello organizzativo di banca, che non parte dall'offerta, da veicolare poi ai risparmiatori, ma parte da questi ultimi per costruire l'offerta». Un'evoluzione dell'insegnamento di Carl Jung, il padre della psicologia analitica, secondo il quale farsi la domanda giusta è già metà della soluzione di un problema. «È così – ribatte Vilar – le esigenze di fondo degli utenti non cambiano, la vera novità è nella possibilità di offrire risposte più approfondite, migliori per loro».

Il terzo punto è relativo al tema delle connessioni, divenuto comune alla luce del boom dei social network (Facebook, ma non solo), di siti di e-commerce come Amazon o di servizi che hanno rivoluzionato la fruizione della musica come Spotify. «Aprirsi alle connessioni significa allargare i confini della banca e vuol dire anche prendere atto talvolta che vi sono dei servizi che non siamo in grado di offrire o che comunque altri fanno meglio di noi. E allora ne prendiamo atto e sigliamo accordi con terze parti, come accaduto ad esempio per ampliare l'offerta delle soluzioni assicurative».

IL NETWORK INTERNAZIONALE

Queste tre regole sono un tratto comune al modo di operare di Ing, che con le sue due divisioni del retail (clienti privati) e del wholesale (corporate & investment banking, cioè grandi aziende) conta nel mondo 38



milioni di clienti tra i 40 Paesi nei quali è presenti. «Il digitale è caratterizzato da una convergenza di interessi e di comportamenti tra le varie aree del mondo e questo ci offre un indubbio vantaggio. Possiamo sperimentare una soluzione innovativa in uno dei Paesi in cui operiamo sapendo che poi non occorreranno particolari stravolgimenti per adattarla agli altri mercati». - **I.d.o.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Rapporti Innovazione**Il caso****BancoBpm, una rete per le Pmi**

MILANO

L'istituto ha deciso di investire in modo massiccio in servizi digitali per fornire alle aziende un pacchetto omogeneo di prestazioni

Banco Bpm punta sulle imprese e la fa mettendo al centro della propria offerta i temi del digitale e dell'innovazione. Per l'istituto milanese le soluzioni pensate per le aziende (ma che riguardano anche l'operatività interna) sono così importanti da aver ottenuto una forte rilevanza nel piano industriale 2017-2019. E proprio al 2017 risale il lancio del programma "Digital e Omnichannel Transformation" (.Dot), il cui obiettivo è quello sviluppare servizi nel campo delle nuove tecnologie, dell'automazione e semplificazione, dell'integrazione dei sistemi e delle soluzioni *paperless*.

VELOCITÀ D'ESECUZIONE

Sulla scia di analoghe esperienze nel Nord Europa e negli Stati Uniti, Bpm ha avviato un percorso di realizzazione di servizi basati su logiche collaborative incentrate sulla semplicità di utilizzo, sulla convenienza per il cliente (i servizi sono gratuiti) e sulla velocità esecutiva; l'attenzione è stata posta in particolare modo sulle operazioni della ge-

stione "ordinaria", come per esempio l'anticipo fatture, la fatturazione elettronica integrata con i sistemi gestionali dei clienti, le nuove modalità smart di erogazione del credito e l'assistenza al cliente che opera con l'estero.

L'istituto guidato da Giuseppe Castagna si è concentrato sulle funzionalità per lo smobilizzo con canale digitale delle fatture dei clienti con il servizio Anticipo Digitale Smart che consente l'accredito in due ore delle somme richieste dal cliente alla banca; proprio in questi giorni, inoltre, Bpm sta rilasciando un servizio che permetterà di trasferire le fatture elettroniche direttamente dal software gestionale che le ha create alla banca, dove potranno essere selezionate per essere pagate, incassate o anticipate senza necessità per l'azienda di ritrasmettere alcun dato e con la conferma dell'autenticità della fattura.

Il passo successivo sarà quello di "restituire" ai gestionali, in automatico, le informazioni necessarie a quest'ultimo per operare una riconciliazione automatica dei movimenti contabili, intervenendo quindi proprio su uno dei principali punti di criticità segnalato dagli imprenditori e dai direttori finanziari delle imprese di minori dimensioni, finora costrette a delegare a terzi soggetti questa impegnativa attività "manuale".

Banco Bpm ha poi appena lanciato una prima versione del nuovo servizio Smart Lending, l'evoluzione in ottica digitale dell'attuale processo di concessione del credito

chirografario che consente una notevole riduzione dei tempi di erogazione del finanziamento. La nuova funzionalità è disponibile all'interno della piattaforma internet imprese, di recente rinnovata nella grafica e nella navigazione. Per quanto riguarda infine l'operatività con l'estero, Bpm mette a disposizione della propria clientela le piattaforme YouWorld e YouLounge - The Trade Club.

INFORMAZIONI ESSENZIALI

La prima consente alle imprese che operano o che intendono operare con l'estero di accedere a un ricco bacino di informazioni essenziali per gli operatori orientati all'internazionalizzazione, mentre la seconda è la business community che appartiene al network internazionale Trade Club Alliance promosso da Banco Santander e di cui fanno parte 14 banche internazionali - il Banco Bpm è l'unico rappresentante italiano. Grazie a questo network, le aziende hanno la possibilità di promuovere i propri servizi e prodotti all'interno di una vetrina virtuale in tempo reale per farsi conoscere in un ambiente selezionato e di fiducia in ben 50 Paesi. -- m.fr.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

14**BANCHE**

Bpm è l'unica italiana nel network mondiale Trade Club Alliance





1 Un'immagine del salone centrale della sede di BancoBpm a Milano

Rapporti *Innovazione*

Le iniziative

Dai Bot people al digitale come ti educo al risparmio

MARCO FROJO, MILANO

Nasce un Comitato nazionale, mentre Alleanza Assicurazioni organizza gli Investment Days, seminari dedicati a conoscere i mercati

Gli Italiani non brillano in educazione finanziaria. A certificarlo è l'Ocse, secondo il quale il nostro Paese occupa il penultimo posto tra le economie del G20 in termini di alfabetizzazione finanziaria, dopo Paesi come Messico e India. Qualcosa però sta cambiando, grazie agli sforzi congiunti delle istituzioni e di operatori di mercato impegnati nella diffusione di una maggiore educazione finanziaria.

I SEMINARI

A livello istituzionale è stato creato il Comitato nazionale per l'educazione finanziaria (di cui fanno parte fra gli altri il ministero del Tesoro, Consob, Banca d'Italia e Ivass) e realizzato il portale quellocheconta.gov.it. Tra gli operatori di mercato si registrano iniziative come quella di Alleanza Assicurazioni, pioniere tra le assicurazioni, che dal 2018 organizza "Investment Days", seminari dedicati ad approfondire la conoscenza e la dinamica dei mercati finanziari per rendere le famiglie maggiormente consapevoli delle proprie scelte di investimento: sino ad oggi sono state coinvolte 17.000 persone in oltre 350 appuntamenti. L'attività di Alleanza in questo campo non si ferma qui: parallelamente all'educazione dei risparmiatori ha avviato un importante programma di formazione dei suoi 11.000 consulenti.

«Le linee di intervento non possono che procedere appaiate – spiega Davide Passero, amministratore

delegato di Alleanza Assicurazioni – Solo l'investitore consapevole delle proprie esigenze, maturate grazie ad una adeguata educazione finanziaria, è in grado di prendere le decisioni più adatte al proprio profilo di rischio, purché assistito da una consulenza di valore e trasparente, in grado di costruire un rapporto di fiducia duraturo. D'altro canto l'esigenza di capire come investire i propri risparmi è quanto mai attuale: lo dimostra l'elevata liquidità che oggi è sui conti correnti, legata da un lato a rendimenti su titoli di Stato prossimi allo zero, e dall'altro alla difficoltà di scelta tra opzioni alternative percepite come rischiose e spesso inesplorate».

Se fino a non molto tempo fa i Btp erano infatti la scelta naturale dei piccoli risparmiatori, adesso le obbligazioni fino alla scadenza triennale hanno addirittura un rendimento negativo, mentre il decennale arriva appena all'1,2%. «La risposta strutturale a questo tipo di scenario non può che essere la diffusione di una sempre maggiore cultura finanziaria», afferma il numero uno di Alleanza Assicurazioni, secondo il quale sempre più risparmiatori hanno ormai chiaro che per ottenere rendimenti migliori è necessario diversificare i propri investimenti.

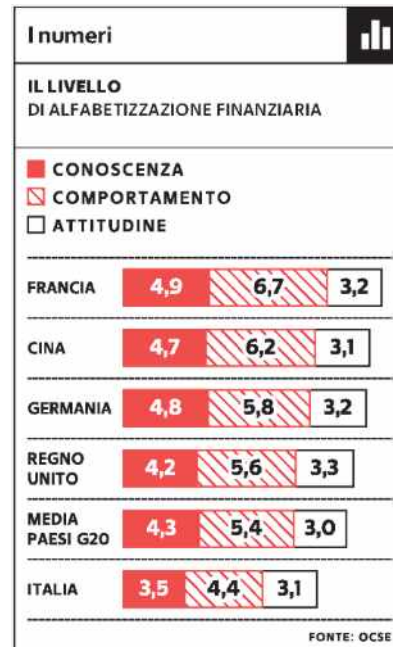
La compagnia assicurativa ha così realizzato il programma "Generazione Alleanza" per la formazione (1 milione di ore nel solo 2018) e l'inserimento di giovani da avviare alla professione di consulente assicurativo: dal 2018 sono state inserite in organico 1.700 risorse e 3.000 giovani saranno coinvolti nei prossimi due anni. Inoltre Alleanza promuove la preparazione all'esame per l'iscrizione all'albo dei consulenti finanziari, ancorché non sia necessaria per legge nel campo delle assicurazioni.

INVESTIMENTI DIGITALI

«Per facilitare il compito dei nostri

consulenti abbiamo investito in strumenti digitali che consentono di identificare le caratteristiche del cliente e il suo profilo di rischio, per offrirgli le soluzioni assicurative e previdenziali più adatte – conclude Passero – Oggi siamo la più estesa in tutta Europa e i risultati ottenuti ci dicono che siamo sulla strada giusta. Il nostro Net promoter score, una metodologia utilizzata sempre più anche nel settore finanziario per misurare la soddisfazione del cliente è al 22%. Questo significa che un nostro cliente su quattro è così soddisfatto dei servizi che gli forniamo che è pronto a consigliarci ad amici e conoscenti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il personaggio



Davide Passero
amministratore delegato
di Alleanza Assicurazioni

IL DIGITALE? AZIENDE DIFFIDENTI MA LA PARTITA ORA VA VINTA

Manca una politica industriale per l'innovazione e incentivi per sterilizzare i rischi sull'occupazione. È la ragione del ritardo che un'indagine Kpmg-Ipsos sintetizza così: un'azienda su tre non ha una strategia. Il ruolo e la spinta dei ceo

Sei intervistati su dieci sono disposti a fare sacrifici per salvare i posti di lavoro. Ma per molti è lo Stato che dovrà farsi carico dell'impatto

di **Alessandra Puato**

Assenza di una politica industriale per l'innovazione, poca collaborazione tra le università e il mondo del lavoro, scarsa conoscenza delle tecnologie. Per Domenico Fumagalli, senior partner di Kpmg, sono questi i motivi principali del ritardo di molte imprese italiane sul cambiamento digitale. Un ritardo percepito, che ora emerge dalla ricerca condotta proprio da Kpmg con Ipsos: 200 interviste a top manager e imprenditori delle aziende rappresentative del tessuto industriale italiano. Perlopiù piccole e medie, quindi, nel 75% dei casi sotto i 250 dipendenti. In più sono stati consultati con 11 colloqui economisti, esperti del lavoro, sociologi.

Il risultato? Quasi sette imprese italiane su dieci (il 66%) hanno una strategia sulla digitalizzazione, o stanno iniziando a implementarla; ma un terzo delle aziende (il 34%) ancora un piano concreto non l'ha. Fra queste, nel migliore dei casi, c'è chi ha un progetto pilota (il 18%). Per il resto si è fermi ai desiderata: il 16% delle aziende una strategia per la crescita digitale, semplicemente, «intende» svilupparla.

Gli incentivi

È chiaro che la digitalizzazione delle imprese, già avviata dai grandi gruppi, andrà affrontata anche dai medio-piccoli. E un certo ottimismo sul futuro si nota. Se si fa formazione efficace in azienda, «l'uomo può mantenere il controllo sui processi», pensano più di otto intervistati su dieci (l'84%). E il 78% di ma-

nager e imprenditori crede che la trasformazione digitale «porterà dei benefici in termini di qualità e di opportunità lavorative». Il punto è che gran parte del campione (il 66%) ritiene necessari gli incentivi fiscali. Utili, a dire delle aziende, per contenere i danni nella scelta più controversa: quella fra il raggiungimento del profitto e la tutela dei dipendenti.

«Gli incentivi per fare formazione sono una visione miope — dice Fumagalli —. Molte aziende hanno un concetto efficientista del digitale, si aspettano l'aumento della produttività. Ma senza valorizzare il capitale umano la rivoluzione non si compie. Bisogna riorganizzarsi in modo orizzontale, perché il digitale non è gerarchico. Va riaperto il dialogo fra imprese, associazioni di categoria e sindacati. Non basta investire nelle macchine per fare innovazione».

Tema caldo e, probabilmente, sottovalutato da molti vertici aziendali. La grande criticità che emerge dall'indagine, infatti, è che a occuparsi della trasformazione non sono finora in Italia i grandi capi, bensì i dirigenti di settore. «Nel 38% dei casi a guidare il cambiamento digitale è il manager dell'Information technology e nel 21% il responsabile di amministrazione e finanza — dice Fumagalli —. Solo nel 18% se ne occupa l'amministratore delegato. Ma una rivoluzione simile non può essere affrontata per comparti. Le cose funzionano se tutti sono coinvolti».

Al convegno Human Innovation organizzato da Kpmg con *L'Economia del Corriere della Sera* a Milano il 12 novembre, oltre a Marco Bentivogli, segretario della Fim Cisl, Mariarosaria Taddeo, ricercatrice all'Oxford Internet Institute, e Alec Ross, ex consigliere sul digitale di Barack Obama, c'erano tra i relatori grandi manager: Claudio Descalzi, amministratore delegato dell'Eni; Francesco Caio, presidente di Saipem; Monica Poggio, amministratrice delegata di Bayer Italia; Corrado Passera, fondatore di Illimity; Roberto Cingolani, capo Tecnologia in Leonardo. E Gianmario Verona, rettore dell'Università Bocconi.

Hanno dato consigli per la svolta digitale. Il primo: condurla in prima persona. L'amministratore delegato «deve sporcarsi le mani», sintetizza l'indagine. In quello che Fumagalli chiama «il nuovo umanesimo manageriale», al dirigente si richiede più impegno collettivo. E alla domanda: «Il manager deve avere un ruolo sociale?» i «Sì» sono stati l'86%.

È qui che saranno giudicati i leader, oltre che sulla capacità di relazione. L'altra necessità emergente è infatti la sinergia fra le aziende complementari. Questo servirebbe, dice un intervistato su tre, per temperare gli effetti negativi della digitalizzazione. Il guaio è che «solo il 50% di manager e imprenditori crede nell'effettiva capacità di fare sistema».

I lavoratori



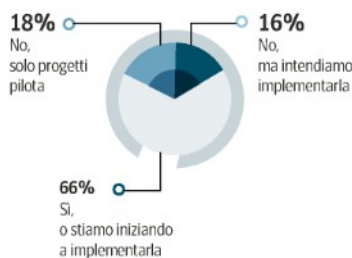
Rivoluzione a metà Trasformazione digitale, come si stanno muovendo le aziende italiane

Il tema scottante resta l'occupazione. L'intelligenza artificiale ridurrà i posti di lavoro o no? L'opinione è in larga parte che sì, potrà succedere. Per quasi un intervistato su due, il 48%, saranno più i profili professionali distrutti che quelli generati.

Si confida nell'altra metà del campione (52%) che pensa il contrario, cioè nella nascita di nuove competenze. Perché se è vero che l'impatto dell'innovazione digitale «interessa ruoli a basso valore aggiunto, impiegati e operai semplici», la base larga dei lavoratori, è vero anche che dalle imprese emerge buona volontà. Fra chi si trova a scegliere fra tutela dei lavoratori o profitti (il 66% del campione) prevale la propensione a salvarli, i posti di lavoro (62%). Anche se il 41% degli intervistati pensa che a farsi carico degli impatti sociali debba essere lo Stato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

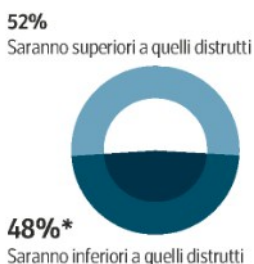
Avete una strategia per la svolta digitale?



Chi si occupa della trasformazione digitale in azienda?



Che cosa succederà ai profili professionali creati dalla trasformazione digitale?



Chi deve farsi carico degli impatti sociali del cambiamento digitale nelle aziende?



Fonte: L'innovazione e la tecnologia, indagine King Bson (2019), metodo Caci. Interviste a 200 manager e imprenditori delle aziende rappresentative del tessuto industriale italiano, più 11 colloqui con opinion leader

*L'impatto principale interessa ruoli a basso valore aggiunto e mansioni di routine: impiegati e operai semplici



Il convegno
Sotto, Daniele Manca, vicedirettore del Corriere, e Gianmario Verona (Bocconi)



Consigli
In alto, Claudio Descalzi (Eni); a destra Roberto Cingolani (Leonardo)



Opinioni

Sopra,
Domenico
Fumagalli,
senior
partner di
Kpmg;
a destra,
Francesco
Caio
(Saipem)



Svolte

A sinistra,
Monica
Poggio
(Bayer Italia);
a destra,
Corrado
Passera
(Illimity)

Manager per l'innovazione «Così aiutiamo le imprese»

Il Mise ha pubblicato l'albo digitale per inquadrare oltre 9mila professionisti

Chiara Manicardi racconta il bisogno delle Pmi di essere accompagnate nell'innovazione tecnologica attraverso i processi di Industria 4.0

'SKILLS' E COMPETENZE

L'elenco comprende professionalità con capacità molto diverse Per adattarsi ai vari contesti e processi di sviluppo

di **Francesco Moroni**
ROMA

Innovation manager: di cosa parliamo?

«Di una figura capace di traghettare le aziende verso l'innovazione tecnologica, in un contesto di mercato sempre più veloce e dinamico». Chiara Manicardi è una dei 9mila 'Innovation manager' che, lo scorso 6 novembre, sono stati registrati nell'albo ufficiale digitale redatto dal Mise (Ministero dello Sviluppo economico). Al pari dei suoi colleghi, mostra entusiasmo nel descrivere un ruolo che sta prendendo sempre più piede all'interno delle imprese. Una figura chiave dell'industria 4.0.

Manicardi, le aziende sentivano il bisogno di questi nuovi manager?

«Assolutamente sì. Dobbiamo forzare un po' la mano, dare un'accelerata, perché l'innovazione è quella che differenzia le imprese italiane dalle altre».

Perché?

«Perché la materia prima può essere trovata allo stesso costo in diverse parti del mondo, per la mano d'opera a volte si paga anche di più, quindi, se le nostre realtà non creano qualcosa di nuovo e diverso, rimarranno fisiologicamente indietro».

L'industria 4.0 corre, vero?

«È in continuo mutamento, non serve neanche dirlo. Il Mise è sta-

to in grado di capire la situazione e andare a colmare questo vuoto».

In che modo?

«Dando una veste ufficiale al ruolo di innovation manager, dopo aver intercettato le direttive a livello comunitario: se a volte c'era già in azienda qualcuno incaricato di occuparsi di innovazione - e non intendo solo quella che riguarda le strumentazioni, ma la *vision* e i processi aziendali -, pubblicando un albo ufficiale il Mise ha dato contorni molto più definiti».

Ora siete pronti per partire.

«Abbiamo finalmente l'elenco dei manager qualificati, che potranno seguire le Pmi nei processi di innovazione e di applicazione dell'industria 4.0».

Si tratta di 9mila soggetti.

«Esatto, di cui il 10% provenienti dall'Emilia-Romagna».

Per le imprese cosa significa?

«Le Pmi potranno beneficiare dei voucher per 'consulenza in innovazione', pari al 50% dell'investimento, tramite una richiesta ufficiale online al ministero, che potrà essere inviata a partire dal 3 dicembre. Ma a molti è già stata comunicata la preammissibilità».

L'elenco dei manager è quindi consultabile?

«Sì. La lista può essere visionata direttamente nella vetrina sul sito del Mise (<https://miq.dgiai.gov.it/>). Ed è anche possibile operare una selezione sulla base delle competenze, della regione di provenienza, degli anni di esperienza o di altre caratteristiche».

Come lavorano, nell'atto pratico?

«I settori di intervento sono quelli delle tecnologie abilitanti di impresa 4.0, con l'aggiunta di programmi di *branding*, attività per

lo sviluppo del capitale di rischio e programmi di *open innovation*».

Finalmente possono mettere in luce le proprie 'skills'.

«Sia verticali, che orizzontali: è importante ricordarlo. Ci sono anche veri e propri 'scout tecnologici', che vanno sul campo a raccogliere informazioni sui nuovi strumenti digitali».

Figure duttili, in grado di adattarsi ai diversi contesti e processi di sviluppo.

«L'albo comprende soggetti molto eterogenei, con competenze, capacità ed esperienze diverse. Questo per far sì che ogni impresa possa trovare la figura più adatta al proprio caso, per essere accompagnata al meglio nel processo di transizione tecnologica. Si tratta di una grande opportunità per mutare le organizzazioni e i processi, oltre al prodotto, all'interno delle nostre aziende».

Il riscontro qual è?

«La risposta arriva ancora un po' troppo lenta e frammentata: la voglia di cambiare passo c'è, ma serve un altro po' di tempo. Le aziende vanno più lente rispetto alla trasformazione industriale: questo è sicuro».

Cosa si può fare?

«Sfruttare occasioni di incontro tra Pmi, corporate strutturate e startup. Come quella a cui sono associata, che fa 'innovazione pura e spinta', proprio per dare quell'accelerata che dicevo. Bis-



gna, soprattutto, agire sul background culturale, cambiando la mentalità, iniziando dai giovani e dagli studenti delle scuole».

È un vostro ulteriore obiettivo?

«Tra i prossimi che raggiungeremo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bonus alle aziende dal ministero

Voucher, da dicembre via alle richieste

I voucher per consulenza in innovazione sostengono i processi di trasformazione tecnologica delle imprese con l'introduzione degli innovation manager. Il Mise ha stanziato per l'intervento 75 milioni di euro. Superata la fase preliminare di verifica dei requisiti, le Pmi possono compilare la domanda di accesso alle agevolazioni fino alle 17 del 26 novembre. L'invio, invece, dovrà essere fatto a partire dal 3 dicembre.



La sfida di Internet. Professionisti in ritardo sulle strategie di marketing online: fino al 2015 la deontologia limitava l'uso del web per scopi pubblicitari - Oggi però non basta esserci, bisogna sapere cosa comunicare

Dai social network ad Amazon legali in rete a caccia di nuovi affari

La nuova frontiera è stata aperta dal gigante dell'e-commerce sui consulenti per marchi e brevetti

Pagina a cura di **Flavia Landolfi**

Non è stato tutto rose e fiori il rapporto tra avvocati e social media. Complice il Codice deontologico che fino al 2015 vietava la presenza delle toghe su Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram a scopi pubblicitari. Uno stop per altro che ha riguardato anche l'uso dei siti internet costruiti con Wordpress e con la sola eccezione di quelli con dominio proprio: tradotto, la quasi totalità del web in uso oggi. Poi la svolta: una modifica al testo di disciplina ha aperto le porte alle frontiere "social", sempre nei limiti del decoro professionale, com'è logico che sia. Fatto sta che ciò che oggi è diventato lecito rappresenta, a detta di tutti, un'occasione imperdibile per promuovere lo studio e più concretamente fidelizzare i vecchi clienti e attirare di nuovi. Basti pensare che in questa direzione si è mosso anche Amazon: il gigante dell'e-commerce si è lanciato sul mercato del copyright offrendo, dal mese scorso, consulenti aziendali specializzati in marchi e brevetti.

«Quella offerta dai social è una grande opportunità per tutte le professioni ma in particolare per quella forense - dice Antonio De Angelis, neopresidente dell'Aiga, l'associazione italiana dei giovani avvocati - e questo per la peculiarità dei rapporti con i privati che sono abituali frequentatori dei social media». Ma c'è un ma. «L'uso professionale di

questi strumenti è ancora poco diffuso, perché nonostante l'apertura del Codice deontologico non si è ancora superato il timore di utilizzare uno strumento che in qualche modo è ancora percepito come potenzialmente lesivo del decoro professionale». La frenata insomma sta facendo sentire ancora i suoi effetti. «Personalmente uso i social per la mia attività di avvocato amministrativista - conclude De Angelis - e oggi ho più di 21 mila followers: il 50% dei miei clienti mi ha raggiunto così, navigando in rete». E infatti chi maneggia Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram sa bene che sono treni da prendere al volo.

«Ci sono due ambiti nei quali gli avvocati - spiega Andrea Albanese, social media manager e formatore su questi temi proprio per i professionisti - possono trarre vantaggi dall'uso dei social: la comunicazione e il marketing. Il primo, se ben utilizzato, fa sì che chi ti legge capisca che quello studio legale o quel professionista è competente, mentre il marketing porta ad avere le cosiddette "lead", e cioè persone con nome, cognome, email e numero di telefono che chiedono un contatto per un determinato tema». Ma non finisce qui. «Per gli avvocati l'approccio ai social è duplice: c'è l'aspetto del consumer e quello del B2B e cioè gli avvocati che lavorano con i privati e quelli che lavorano con le aziende. Sono due modi completamente diversi di stare sui social». Il consiglio secondo Albanese, è di diversificare. «L'avvocato divorzista - spiega - deve puntare su Facebook, mentre quello che lavora con le aziende, come il penalista, non può che coltivare la propria presenza su LinkedIn». Per chi si affaccia su questo mondo o vuole migliorare la propria presenza sui social, il consiglio è quello della coerenza e della professionalità.

«Innanzitutto vietato avere profili disallineati: quindi se su LinkedIn comunichi il brand e su Facebook ti lanci in cose spericolate, fotografie sguaiate, le persone perdono fiducia. Bisogna

stare attenti: i social network sono strumenti di comunicazione pubblica». Sconsigliabile poi lanciarsi su terreni scivolosi. «Niente politica, religione, sport e sesso: sono quattro argomenti in cui è facilissimo urtare le sensibilità di chi ci legge». Infine studiare o affidarsi a comunicatori. «Nei social network oggi l'improvvisazione non paga - conclude - I clienti ti trovano sui social e poi decidono se stringerti una mano e fare business con te».

Eveniamo agli avvocati che oggi navigano sulla rete. Su Facebook la presenza è consistente. Si contano quasi 100 gruppi di categoria: il più gettonato è "Aiuto avvocato", con 110.629 membri che forniscono risposte, dal diritto civile al penale, ai quesiti del pubblico. Il gruppo è chiuso. Molto frequentato anche "Gli avvocati di Facebook" con 23.841 iscritti. Per quanto riguarda Twitter nel periodo 1 gennaio - 30 settembre 2019 le parole chiave tra cui #avvocato, #processotelematico e #equocompenso, per citarne solo alcune, sono state menzionate in correlazione oltre 16 mila volte.

Su Twitter le parole chiave/hashtag avvocati e avvocato risultano menzionate, in correlazione, più di 16 mila volte. «Oltre ad eventi legati alla vita politica del Paese - fa sapere la società - un piccolo di conversazione tra professionisti del settore legale si riscontra in merito alla graduatoria bloccata per l'assunzione degli assistenti giudiziari e un picco ad aprile in corrispondenza dell'approvazione della legge sull'equo compenso per i professionisti da parte della Regione Lazio e della petizione per ottenerla a livello nazionale».

Infine LinkedIn. Qui i gruppi più attivi sono: "International bar association (Iba)", "Association for international arbitration", "International arbitration", "International law", "Il salotto del diritto di impresa". Provare per credere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Data protection

«Da un click
il 60 per cento
dei clienti»



MONICA GOBBATO
Milanese, 55
anni, avvocat
specializzata in
data protection

Monica Gobbato, 55 anni, milanese, è un'avvocata atipica: non ha uno studio, è "social" e si occupa di un settore superspecialistico come quello della tutela della privacy. «Il 60% del mio portafoglio clienti viene da un contatto sulla rete», spiega la professionista, che oltre alla docenza universitaria è anche fondatrice di Privacy Academy, un'associazione che si occupa di data protection.

L'avvocata è su Facebook dal 2008, su Twitter dal 2009 e dal 2012 anche su Instagram. «Sono strumenti fondamentali per interagire - spiega - e non solo con i potenziali clienti, ma anche con altri professionisti, con le università e perfino con il mondo della politica». Per dirne una, Gobbato ha scovato quello che sarebbe diventato il suo partner in una società di Bologna proprio sui social media. «Ci eravamo annusati da un po' - racconta - ma il contatto vero e proprio è avvenuto sulla rete».

Il primo approdo sui social media non è nato però sotto l'insegna del business. «A essere sincera - dice - ho aperto il primo account per pura curiosità: i social mi piacevano, ne intuivo le potenzialità. Poi andando avanti ho scoperto un mondo di opportunità professionali». Gobbato non si dice attirata dalle consulenze online. «È un aspetto che non mi appassiona - spiega - nel mio lavoro anche un semplice consiglio richiede un minimo di studio della questione che mi viene sottoposta e quindi preferisco sempre, per questo tipo di attività, il rapporto diretto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Piattaforme

«Prossima
avventura
l'e-commerce»



MAURO LONGO
Romano, 55
anni, partner e
fondatore dello
studio
Morbini&Longo

«**L**a prossima mossa? L'abbiamo già fatta, chiedendo ad Amazon di entrare a far parte di una futura rete legale, dopo l'esordio del copyright». Mauro Longo, 55 anni, fondatore e partner dello studio tributarista romano Morbini&Longo ha le idee piuttosto chiare. «Noi siamo su tutte le piattaforme dal 2015 - dice - ma va detto anche che prima di imbarcarci in questa avventura abbiamo fatto un grosso lavoro di analisi su cosa e come volevamo comunicare». Niente fai-da-te, in questo caso. «L'improvvisazione porta a risultati nella migliore delle ipotesi ridicoli e nella peggiore improbabili, come accadde con l'incidente ferroviario di Pioltello in cui alcuni professionisti si offrivano come i migliori sulla piazza nel settore del risarcimento danni». E dunque per lo studio la scelta è stata obbligata: «Con la mia socia abbiamo messo quest'attività in mano a una società di comunicazione che cura e gestisce tutte le nostre piattaforme, dal sito internet ai social media». Ma non si tratta di un'attività chiavi in mano, «perché la pianificazione è interna e i contributi sono i nostri». Longo ha però i piedi per terra. «Credo molto in questo aspetto della nostra attività - dice - ma sfatiamo il mito: non esiste che apri un account e il giorno dopo hai la fila alla porta dello studio. Noi non puntavamo certo a quello. Il nostro obiettivo era di consolidare il marchio. E ci siamo riusciti». Ora la nuova sfida è Amazon. Ma questo è un altro mondo ancora tutto da esplorare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**IL SOLE 24 ORE,
21 OTTOBRE
2019,
PAGINA 12**

Prosegue il viaggio nella comunicazione digitale iniziato con i commercialisti: prossima tappa, consulenti del lavoro e notai



ALESSANDRO DE ANGELIS. Per il neo presidente dei giovani avvocati di Aiga, la presenza sui social «è una grande opportunità ma tra i colleghi c'è ancora resistenza per via della deontologia»

POSTI LIBERI NEL DIGITALE E NEI VECCHI MESTIERI CHE NESSUNO VUOL FARE

WALTER PASSERINI

Per quali motivi è così difficile trovare i profili professionali più ricercati? Il panorama è drammatico. A soffrire sono soprattutto le piccole imprese e quelle artigiane. A lanciare l'allarme è da tempo la Confartigianato, che nel suo ultimo rapporto offre le cifre: nel 2018 le imprese hanno registrato difficoltà di reperimento per 1,2 milioni di persone, il 26,3% delle nuove entrate previste, a causa della scarsità di candidati ma anche per la loro inadeguatezza rispetto alle mansioni da svolgere. Probabilmente le ragioni sono anche altre, come per esempio il fatto che soprattutto i giovani non hanno idea di come funzionino le imprese e ne hanno una visione negativa e distorta. E così l'allarme riguarda anche gli under 30: lo scorso anno le imprese non hanno potuto assumerne 352.420, pari al 27,8% del fabbisogno.

Confartigianato ha dato una mano alla Rai per mostrare come si lavora nelle aziende artigiane. Da ieri va in onda una fiction in sei puntate, intitolata «Pezzi unici», un omaggio all'artigianato di qualità, ai suoi valori e alla sua bellezza: la trama è un thriller, ma è anche una storia di riscatto, grazie al lavoro artigiano che apre un nuovo futuro ai giovani. A scarseggiare sono soprattutto le professionalità del digitale e Ict. È difficile trovare laureati e diplomati adeguati: laureati in ingegneria industriale, in indirizzo scientifico, matematico e fisico, ingegneri elettronici e informatici, diplomati in informatica e telecomunicazioni.

Ma mancano anche camerieri, commessi, cuochi, attrezzisti macchine utensili, meccanici e montatori, tecnici vendite e distribuzione, autoriparatori e acconciatori, installatori e autisti di mezzi pesanti. Lavori che sembra che nessuno voglia più fare.



ANALISI

SE IL FISCO HA PIÙ VINCOLI
DI GOOGLE E AMAZONdi **Salvatore Padula**

Vale più la tutela della privacy o la lotta all'evasione? Ovviamente si tratta di una domanda mal posta. C'è il diritto di ogni cittadino alla giustizia e all'equità fiscale. E c'è il diritto del singolo alla protezione dei dati, ovvero a un sistema nel quale l'amministrazione protegga gli archivi, ne garantisca sia la qualità sia un uso ai soli fini istituzionali, impedisca accessi abusivi e forme di hackeraggio.

L'esperienza passata segnala che non si tratta proprio di questioni teoriche e di principio: nell'estate del 2017, a causa di un bug, i dati dello speso metro furono per alcune ore visibili a tutti. Eppure, qualcosa continua a non tornare. A dividere è l'uso che si vuole fare dei dati. Ora la legge di Bilancio cerca di rafforzare l'impianto normativo che consente l'impiego delle nuove tecnologie e le connessioni tra banche dati per prevenire e contrastare l'evasione. Lo fa con il chiaro intento di superare i rilievi che in passato il Garante aveva via via sollevato. Così, neppure tanto velatamente, si sta consumando un aspro confronto-scontro tra il Garante stesso e autorevoli esperti, con accuse da un lato sulla presunta inutilità delle nuove norme e dall'altro sui presunti "paletti" dell'Autorità che limiterebbero l'attività dell'amministrazione.

Che dire: sarà anche vero - come sostiene il Garante - che l'Autorità non ha mai espresso veti sulle strategie di contrasto all'evasione dell'amministrazione né ha mai impedito l'utilizzo dei dati per la profilazione del rischio fiscale dei contribuenti.

Ma è altrettanto vero che spesso si è avuta la percezione contraria. Si pensi ai rilievi mossi anni fa dal Garante proprio sull'archivio dei rapporti finanziari (ancora oggi si discute se si debba prima definire "il rischio fiscale" e poi procedere alla profilazione dei contribuenti ovvero se la profilazione possa essere utilizzata per definire il rischio fiscale); oppure alle più recenti contestazioni

sulla fatturazione elettronica, per altro ribadite quasi in fotocopia nella memoria presentata nei giorni scorsi in Parlamento per la conversione del Dl 124/19, dove il Garante continua a considerare non opportuno l'uso della parte della fattura che descrive l'operazione, contestando che si tratti di elementi qualitativi che non si prestano a elaborazioni massive. Controlli fattura per fattura (circa due miliardi), altro che banche dati.

Sul fronte opposto, il rischio è che questo stato di cose diventi un alibi per giustificare i risultati non esaltanti della lotta all'evasione. Sull'interconnessione degli archivi e sulla qualità reale dei dati in essi contenuti si è detto molto e molte perplessità restano, così come resta il tema dell'eccesso di dati richiesti ai contribuenti. Qualche riflessione va fatta sulle difficoltà in cui si trova l'amministrazione per la vicenda dei dirigenti decaduti dopo la sentenza della Consulta del 2015. Le nuove attività per il 2020, con un'enfasi non irrilevante sul contrasto dell'evasione, richiederebbero un «apparato numericamente adeguato e in possesso di elevata qualificazione e motivazione professionale», come ha rilevato la Corte dei conti alcuni giorni fa.

Il futuro apre nuovi scenari e impone un cambio di passo, già in atto in molti paesi e si spera anche da noi, per capire come una mole sempre più robusta e accessibile di dati possa agevolare una migliore prevenzione e gestione del rischio fiscale. Non è un mistero che molte amministrazioni in giro per il mondo stiano provando a utilizzare i dati con un approccio simile a quello delle grandi società commerciali: intelligenza artificiale, cognitive computing, analisi avanzata dei dati, tecniche di data mining e altre diavolerie. Pensiamoci bene: sarebbe paradossale consentire a Google, Amazon e Facebook di usare i nostri dati - dagli acquisti ai viaggi, dalle letture alle amicizie - senza che noi ce ne preoccupiamo particolarmente e con modalità che al fisco, per di più per un'attività di rilevante interesse pubblico, sarebbero invece vietate. Magari nel nome della privacy.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LE INDICAZIONI DI ASSONIME

Tre vie (più una) per tassare il digitale

La ratio dell'Irap potrebbe essere applicata anche al «dominio dei dati»

La questione della tassazione della digitalizzazione dell'economia – considerato che la digitalizzazione influenza sempre più l'economia, è più corretto parlare di “digitalizzazione dell'economia” e non di “economia digitale” – dovrebbe determinare un ripensamento dei modelli impositivi. Così da dare rilevanza alle manifestazioni di ricchezza che derivano dalla robotica, dalle varie forme di intelligenza artificiale, dagli investimenti immateriali in genere. A livello globale, peraltro, vi è una generale sottostima degli investimenti in beni immateriali, posto che tali tipi di investimenti sono spesso contabilizzati tra le spese correnti (Haskel e Westlake).

In sostanza, le attività delle imprese sono divenute globali, digitali e (prevalentemente) immateriali, mentre i sistemi fiscali basati sulla tassazione dei redditi societari sono rimasti quelli progettati generalmente negli anni 50 del secolo scorso: in questo senso si è espressa anche Assonime nel documento 6/2019 sulla tassazione d'impresa ed economia digitale. Lo stesso documento individua tre nuovi possibili modelli di tassazione dei “risultati” societari proprio al fine di tenere conto dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione e della prevalenza dei beni immateriali nell'attivo delle imprese:

1. una prima ipotesi potrebbe essere ancorare la tassazione del reddito d'impresa unicamente all'utile dell'esercizio, senza alcuna variazione fiscale;

2. una seconda soluzione prospettata è quella della *cash flow tax*, che tasserebbe le risorse finanziarie che scorrono nelle cas-

se delle imprese;

3. la terza possibilità sarebbe quella di una tassazione presuntiva delle imprese, tenendo conto anche degli asset immateriali.

Si è dell'avviso, comunque, che intelligenze artificiali, robot, cloud, varie tecnologie digitali possono esprimere delle (nuove) manifestazioni di ricchezza, come quella derivante dal dominio del dato o comunque delle informazioni, difficilmente misurabile – questo dominio – attraverso i parametri tradizionali di reddito o ricavo.

Tralasciando avveniristiche (e immotivate) forme di tassazione o di soggettività tributaria dei robot intelligenti (la cosiddetta robot tax), si rileva che certamente l'Italia può fornire dei (creativi?) “contributi” circa l'individuazione di manifestazioni di capacità contributiva diverse dal reddito o dai ricavi. Paradigmatica in questo senso risulta l'Irap. Spesso si dimentica che l'Irap colpisce (dovrebbe colpire), perlomeno secondo gli ideatori dell'imposta, una sorta di dominio sui fattori della produzione: l'idea di fondo sarebbe che l'organizzazione si risolverebbe, per il suo dominus, nella disponibilità di beni e servizi economicamente valutabili.

Ebbene, considerato che le intelligenze artificiali hanno conseguenze sull'attività lavorativa dell'uomo (possibile contrazione dei lavoratori ma anche – lo si sottolinea – nuove prospettive di lavoro), si potrebbe pensare di individuare una sorta di valore della produzione derivante dalle intelligenze artificiali che in qualche modo vada a colpire la riduzione delle spese del personale che si realizza per effetto degli investimenti tecnologici. Una sorta di tassazione del dominio della tecnica sull'attività umana.

—D.D.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Regole nazionali a rischio inefficacia

Serve un nuovo diritto per disciplinare i fenomeni della digitalizzazione

Dario Deotto

Le soluzioni isolate, come quella (provvisoria) italiana, alla tassazione della digitalizzazione dell'economia non possono fornire adeguate risposte a un tema che, senza ombra di dubbio, è globale.

Occorre partire dal fatto che oggi il diritto (non solo quello tributario) è profondamente messo in crisi dall'avvento della tecnica, di quella che viene definita – semplicisticamente – globalizzazione dell'economia. Le leggi hanno infatti bisogno di un "dove", mentre oggi molti fenomeni economici (tra cui quelli riconducibili alla digitalizzazione dell'economia) si affrancano da un luogo fisico.

Alla chiusa territorialità degli Stati la tecnica contrappone quindi l'aperta spazialità, che non coincide con un luogo fisico, trattandosi di fenomeni riconducibili a un "non luogo" astratto e artificiale (Irti). Chiaramente l'emersione di questo "non luogo", in cui si esplicano molti fenomeni dell'economia virtuale, assume rilevanza sul piano giuridico (si parla di "tecnodiritto"), compreso quello della fiscalità. Così che risulta del tutto errato pensare di disciplinare questi fenomeni con leggi della sfera territoriale del singolo Stato.

La dimensione spaziale dell'economia richiede dunque un nuovo diritto – anche tributario – dello "spazio", il quale deve necessariamente nascere da un accordo tra Stati (non solo a livello unionale). In questo senso va (anche se con numerosi interrogativi) il documento dell'Ocse in consultazione fino allo scorso 12 novembre (si

veda Il Sole 24 Ore del 4 novembre), il quale si propone di ridefinire il potere impositivo dei vari Stati e talune nozioni – tra cui quella di stabile organizzazione – che risultano ormai del tutto inappropriate per cogliere i fenomeni riconducibili alle vicende economiche virtuali. Il fatto è, tuttavia, che si fa riferimento a presupposti di imposizione – come quello di ricavo – che probabilmente risultano desueti per colpire le nuove forme di ricchezza.

Ad ogni modo, occorre seriamente pensare a come conferire rilievo fiscale a quei fenomeni che svolgono la loro utilità completamente all'interno della "rete". Si pensi, ad esempio, ai casi in cui la vicenda economica virtuale (software, file video, trasmissione di dati informatici, eccetera) venga regolata con valute virtuali. In questo caso è chiara l'esigenza di una disciplina unitaria che deve necessariamente risultare globale (ad esempio, è inutile che ci si ostini in Italia a considerare – perlomeno da parte dell'agenzia delle Entrate – le criptovalute come valute estere).

Altrimenti, si corre il rischio che l'imposizione finisca con il gravare maggiormente su manifestazioni di ricchezza a bassa mobilità, generalmente imputabili a soggetti di minore dimensione.

Così che, piuttosto di percorrere isolate e artificiose fughe in avanti (Italia), sarebbe il caso di accordarsi prima tra i diversi ordinamenti statali su come colpire le nuove manifestazioni di ricchezza e come suddividerle tra i vari ordinamenti. Altrimenti, il rischio è che la tecnica generi – più in generale – le proprie regole in luogo della normatività giuridica con il ritorno di una nuova lex mercatoria (ipotizzata da Galgano già molti anni fa).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Negli affitti brevi contratto scritto da allineare all'online

IMMOBILI

È diffusa la prassi di far firmare il documento al momento del check in

Alberto Rossi

Nel mercato degli "affitti brevi" - alimentati dalle prenotazioni online tramite i portali come Airbnb e Booking - si è diffusa in Italia l'abitudine di far firmare all'arrivo degli ospiti nell'alloggio un contratto di locazione scritto. Consiste a volte in una schedina di una pagina, più raramente in un lungo e articolato contratto. Si tratta di una prassi che sta facendo emergere problemi di coordinamento tra il documento firmato e il contratto concluso al momento della prenotazione online.

Le ragioni del secondo contratto

L'abitudine di far firmare un contratto di locazione breve ai turisti al loro arrivo nell'alloggio è tutta italiana e si è diffusa essenzialmente per due motivi.

Innanzitutto per tutelarsi contro un ospite che non se ne va alla scadenza pattuita: in questo caso il locatore host può ricorrere alla procedura di sfratto, fondata sul contratto di locazione.

In secondo luogo per la rilevanza attribuita dalla Polizia municipale ai contratti scritti quando effettuano i controlli negli appartamenti locati. Questo perché la differenza tra gli affitti brevi e l'attività ricettiva è sottile e i funzionari della Polizia municipale considerano spesso dirimente l'esistenza di un contratto di locazione scritto.

La forma scritta è spesso preferita anche perché nelle leggi sulle locazioni abitative (da quella sull'equo canone alla vigente legge 431/98) si richiede che il contratto di locazione possa concludersi solo per iscritto, derogando così al principio della libertà di forma contrattuale che vige nell'ordinamento giuridico italiano. Questo benché l'articolo 53 del Codice del turismo disponga che gli alloggi locati esclusivamente per finalità turistiche «sono regolati dalle disposizioni del Codice Civile in ma-

teria di locazione» e sembra quindi riabilitare il principio generale della libertà di forma.

Il coordinamento

Nel mondo degli affitti brevi, quando il turista prenota il suo soggiorno con un click online conclude un contratto che lo lega non solo alla disciplina giuridica imposta dalle condizioni generali del portale utilizzato ma anche al suo locatore. Ipotizzando quindi che i vincoli contrattuali così assunti siano validi (anche in assenza di forma scritta), si pone il problema di come inquadrare, civilisticamente e fiscalmente, il (secondo) contratto di affitto breve firmato dal turista al momento del check in.

Si genera infatti sia una sovrapposizione di clausole contrattuali, sia un tema di individuazione del momento in cui l'accordo di affitto breve può essere considerato concluso: aspetto estremamente rilevante specialmente ai fini fiscali. Anche perché, e questo è il problema, in genere questo secondo contratto mal si raccorda (o non si raccorda affatto) con il rapporto giuridico già instaurato online. Né tantomeno ne coordina le singole clausole specificando se siano integrative, modificative o sostitutive di quelle concordate attraverso il portale.

Il tema diventa particolarmente critico quando una circostanza viene disciplinata in modo diverso (per esempio, la cauzione o i termini per il recesso o i danni) nel contratto scritto firmato al check in rispetto alle condizioni generali del portale.

La tematica dell'inquadramento si sviluppa in modi diversi a seconda della risposta che ogni proprietario locatore decide di dare alle questioni sulla forma (scritta o meno) del contratto di locazione breve turistica.

Chi aderisce alla tesi che ritiene che il contratto di locazione per essere valido debba necessariamente essere firmato al check in, disconoscendo validità (per mancato rispetto del requisito della forma scritta) a quanto avvenuto online, si trova poi in difficoltà nell'attribuire un valore giuridico agli atti posti in essere attraverso il portale fino a quel momento, pagamenti in primis.

Per chi afferma invece che il con-

tratto di locazione tra le parti si conclude già attraverso la piattaforma telematica, ma che per dotarsi di strumenti di supporto in caso di giudizio o davanti ai vigili ne fa firmare un secondo, si pone un tema di qualifica di questo secondo contratto, se privo di clausole di coordinamento.

Si possono presentare diversi casi: per esempio, può capitare che il contratto scritto riproduca semplicemente il contenuto del rapporto giuridico già esistente oppure, all'estremo opposto, che venga disciplinata autonomamente una locazione con finalità turistica per il medesimo alloggio e periodo ma con termini e condizioni completamente diversi. Oppure, ancora, che il rapporto già esistente venga richiamato ma modificato e integrato in alcuni aspetti specifici.

C'è poi chi parla di prenotazione, nel valutare quanto avvenuto online. La dottrina e la giurisprudenza, in casi simili, hanno sottolineato che queste tipologie di accordi possono essere inquadrate in diversi modi e con diversi effetti. Per esempio, il secondo accordo può essere solo ricognitivo o volto ad accertare una precedente situazione giuridica ma può anche costituire una novazione, estinguendo tutte le precedenti obbligazioni per crearne di nuove, o può essere considerato modificativo e integrativo di quello originario.

La Cassazione (sentenza 5665/2010) ha chiarito che le modificazioni di carattere qualitativamente accessorio non sono sufficienti a determinare la novazione dell'accordo: in questi casi, sopravviverebbe il rapporto originario. Diversamente, in assenza di vari requisiti tra cui l'animus novandi (la volontà di estinguere il precedente rapporto per crearne uno nuovo), si ritiene che il contratto di locazione originario rimanga in vita, opportunamente modificato.

Per evitare di rimanere in balia di complessi temi ermeneutici, per ora, la miglior soluzione pare essere un buon coordinamento dei due rapporti, accuratamente disciplinato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I PUNTI CHIAVE

1. Affitti brevi

La pratica di affittare gli appartamenti ai turisti per brevi (o anche brevissimi) periodi di tempo si è diffusa negli ultimi anni sfruttando il volano di portali online come Airbnb e Booking.com. Anzi: la prospettiva di guadagni più elevati ha fatto spostare una parte dell'offerta di appartamenti in affitto dal mercato delle locazioni tradizionali a quello degli affitti brevi. Si tratta di un'attività che per alcuni aspetti è simile a quella alberghiera

2. La prenotazione online

Il contratto di affitto breve viene concluso online, quando il turista prenota il soggiorno. Con il «clic» il futuro ospite accetta la disciplina imposta dalle condizioni generali del portale online e assume un impegno anche nei confronti dell'host

3. Il contratto scritto

In Italia è prassi far firmare al turista, al momento del check in, un contratto scritto. Le ragioni sono soprattutto due: da un lato, tutelarsi nel caso i rapporti con l'ospite degenerassero e poter quindi usare la procedura di sfratto; dall'altro, avere un documento da presentare alla Polizia in caso di controlli per "provare" il tipo di attività svolta. Per evitare problemi, è bene che questo contratto ricalchi il rapporto giuridico già sorto online

L'analisi

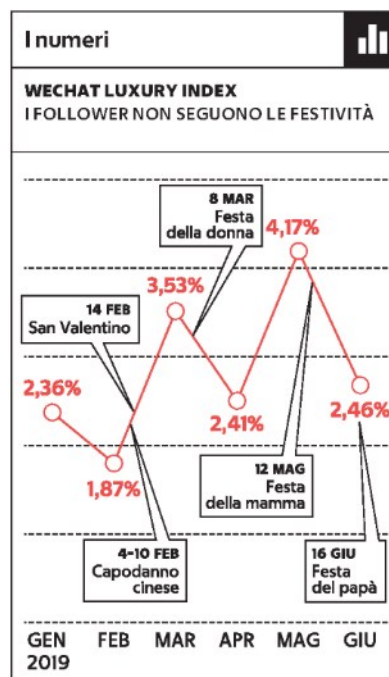
PAOLA JADELUCA

Il codice Qr spinge il brand nel WeChat luxury index

Perde colpi il WeChat luxury index. Il benchmark è agganciato alla piattaforma cinese digitale integrata, che funziona da social, da chat e da strumento di pagamento e conta oltre un miliardo di utilizzatori al mese. WeChat è diventata una delle leve chiavi delle strategie di marketing delle griffe. Ma secondo le ultime rilevazioni di Dlg, Digital luxury group, e JINGdigital, i brand che hanno una community superiore ai 100mila follower hanno registrato una crescita nella prima metà dell'anno del 18%, contro il 32% dello stesso periodo del 2018. Un crollo. Ancora più accentuato per i brand con una community più piccola, che ora sono al 6%, dal 31% dello scorso anno. WeChat rispecchia l'andamento degli altri social media: Facebook e Instagram perdono ogni anno il 13% dei download, segnala Bank of America. «Le griffe lo sanno e cambiano strategia, investendo su strategie più selettive», spiega Pablo Mauron, partner e managing director Cina di Dlg, uno degli autori del report. Il canale più selettivo in termini di reclutamento di nuovi fan si è rivelato il QrCode, che viene fotografato, o durante una visita ai negozi, oppure alla fine della lettura di un articolo su WeChat, funziona da ponte di collegamento diretto con il brand. «Il QrCode è la migliore scommessa», sostiene Mauron, in cima ai canali che fungono da filtro e trasformano i follower in clienti reali.

p.jadeluca@repubblica.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La classifica

Marchi sportivi, domina Nike il suo brand vale 36,8 miliardi

38

PER CENTO

È la quota del mercato mondiale delle scarpe detenuta dalla Nike

132

CALCIATORI

Nike fornisce i suoi scarpini a 132 dei 200 calciatori più influenti al mondo

NICOLA SELLETTI, BARI

Al secondo posto, secondo la "Bibbia" Forbes c'è quest'anno un network tv, Espn, seguito al terzo dalla multinazionale delle bevande Gatorade. Adidas è quarta e Puma sesta, dopo Sky.

Nike domina, Adidas rincorre, Puma cresce. Ma in generale crescono tutte le multinazionali di abbigliamento e calzature nell'incrocio tra sport e business. I risultati di Fab 40 Forbes 2019, lo studio annuale della rivista americana sul valore dei marchi delle aziende non concede dubbi: vince, come nelle recenti edizioni, il colosso statunitense (che di recente ha deciso di non piazzare più i suoi prodotti su Amazon), al primo posto con il valore che corrisponde a 36,8 miliardi di dollari, occupando il 38% del settore delle scarpe.

La classifica di Forbes attribuisce ai marchi un valore economico incrociando diversi fattori, dalle vendite alla comunicazione, dai risultati finanziari ai testimonial e sono infine anche sensibili ai risultati sportivi di squadre e atleti che sponsorizzano.

E per il marchio con lo swoosh - il simbolo di Nike, il più famoso al mondo assieme a Coca Cola - c'è spazio per una crescita ulteriore

dopo la sottoscrizione del rinnovo fino al 2028 con la National Football League come fornitore ufficiale di materiale tecnico. Nell'ultimo biennio il valore delle azioni di Nike è stato quantificato esattamente nel doppio rispetto a quello di Adidas e il quadruplo rispetto a un'altra marca di abbigliamento sportivo, Under Armour.

IL CALCIO EUROPEO

Oltre al dominio nello sport americano, Nike si è impossessata anche del pallone europeo: accordi con una ventina di club calcistici dei campionati nazionali più importanti - Bundesliga, Liga, Ligue 1, Premier League, Serie A - mentre ha infilato gli scarpini con il suo logo a 132 dei 200 calciatori più influenti al mondo ai Mondiali di calcio dello scorso anno. Dopo Nike nella classifica di Forbes c'è un marchio che non è di abbigliamento ma di immagini: è il network americano Espn, a quota 13,1 miliardi di dollari e un incremento del 40% negli ultimi quattro anni degli introiti dall'abbonamento per i programmi via cavo (costo medio, 8 dollari).

Sul terzo gradino del podio si piazza Adidas, valore 5 miliardi di dollari, un terzo di Nike, con cui sta perdendo la battaglia per il monopolio nel mondo del pallone, nonostante il ricco accordo da oltre 900 milioni di dollari con il Bayern Monaco. Per la multinazionale tedesca il boom si era registrato ai Mondiali sudafricani del 2010, evento da 26 miliardi di telespettatori, calzando 200 atleti e 12 nazionali. E Adidas, per continuare la

sua corsa sul podio nella lista di Forbes anche per le prossime edizioni si è affidata alla superstar della musica Beyoncé per una linea di abbigliamento e calzature. Al quarto posto della classifica di Forbes c'è il brand Gatorade, a quota 6,7 miliardi di dollari, che arriva a intercettare il 77% del mercato delle bevande energetiche, lasciando il suo primo rivale, Powerade, intorno al 15%. In quinta posizione c'è il network britannico Sky Sports, 4,4 miliardi di dollari, che scende di un gradino rispetto al 2018 ma gode comunque di ottima salute grazie all'ascesa negli ascolti televisivi del pubblico della Premier League, cresciuta del 12%.

Si torna poi all'abbigliamento e calzature con Puma, al sesto posto, con un valore di marchio di 4 miliardi di dollari e un balzo nel valore delle azioni (79 dollari l'una) del 60% da gennaio 2019. Oltre a una crescita del brand che si arrampica fino al 74%, distanziando Nike (25%) e Adidas (46%). Un successo dovuto al legame all'ingresso nel glamour con una stella mondiale della musica (e la più ricca, tra le cantanti, patrimonio da 600 milioni di dollari) come Rihanna ma soprattutto al suo uomo immagine più potente, anche se assente dalla



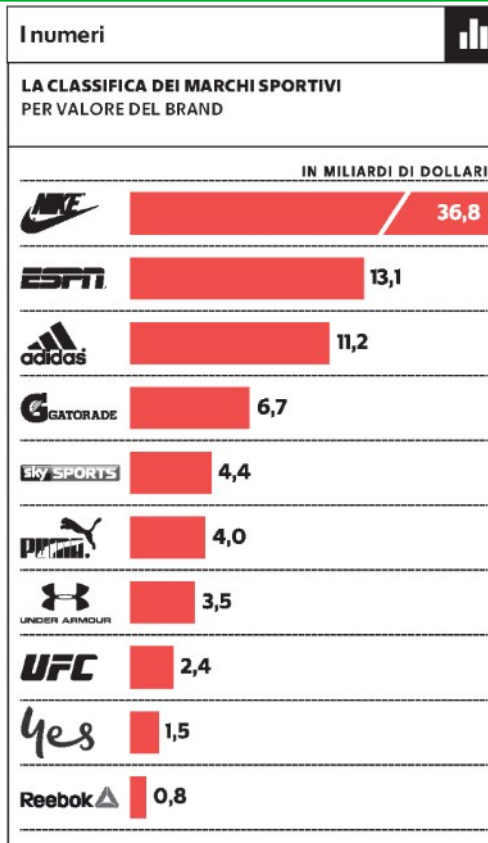
pista: Usain Bolt, uno degli sportivi più influenti del pianeta, anche se è uscito dalla top ten degli sportivi che valgono di più sul mercato per la fine della sua carriera da sprinter.

E la prova della forza dei marchi sportivi di abbigliamento e calzature nella top ten di Forbes arriva anche da Under Armour, al settimo posto, 3,5 miliardi di dollari, anche se negli ultimi due anni il reddito operativo, quindi gli utili prima di interessi, imposte e ammortamenti, è diminuito del 72% nonostante testimonial celebri nello sport, come Steph Curry, stella dei Golden State Warriors (basket Nba), più volte vincitori del titolo nazionale nell'ultimo decennio. Pesa, secondo Forbes, l'etichetta di brand da palestra, con il valore delle azioni che dal 2016 è crollato del 36%.

IL RITORNO DI REEBOK

L'ottava casella spetta alla UFC (Ultimate Fighter Championship), 2,4 miliardi di dollari, la lega di arti marziali con sede a Las Vegas che è divenuta forte sul mercato con personaggi mediatici come Conor McGregor, di recente seduta a un tavolo con Disney per un accordo di sette anni per la trasmissione degli eventi in giro per gli Stati Uniti. Poi, nono, c'è il canale sportivo Yes, che aveva suscitato l'interesse di Amazon, prima del cambio di proprietà, da Disney a un gruppo finanziario guidato dagli New York Yankees - uno dei leggendari club della Major League Baseball. Reebok, in calo negli ultimi anni ma di recente tornato a produrre utili, chiude la lista dei dieci brand più preziosi sul mercato, a quota 800 milioni di dollari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



1 I marchi sportivi seguono il numero e i risultati dei team che sponsorizzano. Adidas vale un terzo di Nike ma, tra i big, sponsorizza oggi solo il Bayern Monaco



Perché Google si è messa a spiare i pazienti Usa

Alla Zebra Medical Vision di Tel Aviv, startup specializzata nella medicina 2.0, sono già iniziati i saldi. Un solo dollaro per far analizzare una radiografia all'intelligenza artificiale con la quasi certezza che se c'è un problema lo individuerà. Ha un'accuratezza di oltre il 90 per cento e la sua abilità migliora via via che il numero di radiografie esaminate aumentano. Ecco perché offre i suoi servizi a costi così accessibili: ha bisogno di dati. Google, stando al *Wall Street Journal*, ha scelto un'altra strada. Si è messa a sbirciare nelle cartelle cliniche di milioni di persone a loro insaputa. Non lo sapevano nemmeno i medici. L'accordo stretto nel 2018 con la Ascension, la rete più vasta negli Stati Uniti di cliniche e ospedali, ha portato al colosso del Web una miniera di informazioni che può sfruttare liberamente. Tutto merito di una legge del 1996 che, a vederla con gli occhi del presente, è piena di ambiguità. Project Nightingale, così si chiama l'operazione: "progetto usignolo", è emersa e quasi subito passata in secondo piano perché nel frattempo la stessa Google ha aperto ai servizi bancari come già fatto da altri colossi come Amazon e Facebook. Eppure parliamo di milioni di persone. Che sia in corso una gara fra i giganti dell'hi-tech per occupare la sanità, fra i settori più ricchi in assoluto, è evidente. Apple, Amazon, Facebook, Microsoft, IBM sono solo alcuni dei

nomi coinvolti. Il metodo usato da Google lascia intendere che per avere un vantaggio tecnologico, che domani può trasformarsi in commerciale, si è disposti a tutto. Con buona pace di chi ancora sostiene che trattandosi di software, alla fine anche questa nuova medicina non potrà essere di pochi né per pochi. Intendiamoci: la digitalizzazione degli ospedali è necessaria e in Europa è altrettanto necessario uno standard comune come promesso già dalla precedente Commissione europea. Bisogna però far presto. Nel frattempo mi limito ad una considerazione: dovendo scegliere, di gran lunga meglio la proposta di Zebra. Raccoglie pure lei informazioni, ma almeno in cambio offre la sua tecnologia a meno di un euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione



Il metodo usato lascia intendere che si è disposti a tutto per avere informazioni che domani daranno un vantaggio commerciale. Meglio l'israeliana Zebra. Raccoglie pure lei dati ma in cambio offre la sua tecnologia a un dollaro.



Multimedia

Viaggio in "Amazonia": così
Jeff Bezos ha trasformato Seattle
ERNESTO ASSANTE → pagina 32

Il reportage

Seattle, non solo "Amazonia" così Microsoft contrasta Bezos

ERNESTO ASSANTE, SEATTLE

Il gigante dell'e-commerce sta lasciando la sua impronta ovunque ma questa è anche la città di Bill Gates, della fondazione Paul Allen di Expedia e di Starbucks che ha aperto qui il suo primo caffè

Focus

IL MOPOP

Il Museum of Pop Culture, disegnato da Frank Gehry, nella foto qui accanto, è considerato un vero e proprio tempio della musica pop. È ricco di memorabilia di Kurt Cobain, Eddie Vedder e mille altri rocker, con esposizioni fisse dedicate a Nirvana, Pearl Jam e Hendrix, e mostre come quella attualmente in corso dedicata a Prince. Nella foto in basso la scultura denominata Guitar Tower

L'opinione



I dipendenti di Amazon nel 2010 erano 5.000 oggi sono 40.000. Ma bisogna aggiungere quelli dei negozi fisici con le insegne 4 Stars, Go e Books. E anche quelli della catena Whole Foods

40

MILA

Sono le piante contenute nell'orto botanico delle Sfere

3,3

PER CENTO

È il tasso di disoccupazione di Seattle inferiore alla media nazionale

Era la città di Bruce Lee e Jimi Hendrix, poi è diventata la capitale del grunge con i Nirvana e i Pearl Jam, ora è la capitale del calcio americano con i campioni dei Seattle Sounders, ma c'è chi la chiama "Amazonia", un po' per scherzo un po' per timore che prima o poi diventi vero e che tutta Seattle si trasformi in un headquarter dell'azienda di Jeff Bezos, nata e cresciuta nello stato di Washington. In parte Amazon ha già modificato il tessuto della città, oltre che parte del suo aspetto. Se lo "Space Needle", che caratterizza ogni fotografia della città si staglia nel cielo ed è impossibile non vederlo, il campus dell'azien-

da e le sue Amazon Spheres, collocate sotto il Day 1, il gigantesco grattacielo che contiene una parte degli uffici, in Lenora Street tra la sesta e la settima strada, hanno già molto contribuito a cambiare l'immagine della città del grunge.

LE SFERE

Le sfere sono grandi e trasparenti, contengono uffici, negozi e soprattutto un orto botanico con 40.000 piante da 50 paesi del mondo, non esattamente quello che ci si aspetta da uno spazio aziendale. Già ma che azienda è Amazon oggi: «Se si guardano le singole aree di business è molto difficile descrivere Amazon con una sola definizione», ci dice

Mariangela Marseglia, country manager di Amazon Italia e Spagna, «ma se si guarda Amazon da un punto di vista diverso invece, le cose diventano più semplici: noi amiamo definirci l'azienda più focalizzata sul cliente del mondo. Per noi è fondamentale chiedere ai clienti cosa



vogliono, ascoltare attentamente le loro risposte e trovare un modo per fornirle in modo rapido e ponderato” Ed è ascoltando i clienti che Amazon, oltre a coltivare piante nelle Spheres di Seattle, ha cofondato “The Climate Pledge”, che stabilisce l’obiettivo di raggiungere i risultati previsti nell’Accordo di Parigi con 10 anni di anticipo: «Ci siamo impegnati a ridurre a zero le emissioni di carbonio entro il 2040 e di usare il 100% di energia rinnovabile entro il 2030. Oltre a fare il più grande ordine di sempre di veicoli elettrici per consegne e investire 100 milioni di dollari in progetti di riforestazione in tutto il mondo, per iniziare a rimuovere il carbonio dall’atmosfera da subito. Ma non basta: infatti crediamo che il nostro ruolo debba essere quello di assumerci dei rischi, anche importanti, per innovare in favore dei clienti e offrire loro nuovi servizi, prodotti, soluzioni capaci di migliorare loro la vita anche quando i clienti non si immaginano neppure di averne bisogno».

In dieci anni la zona di South Lake Union e quella del Denny Triangle sono cambiate drasticamente con il moltiplicarsi degli spazi occupati da Amazon, basta pensare che i dipendenti che nel 2010 erano circa 5000 sono diventati più di 40.000. E nella città, se si aggiungono anche

i negozi fisici, quelli di Amazon 4 Stars, Amazon Go, Amazon Books e anche quelli della catena Whole Foods, il mercato di Amazon avanza in maniera tutt’altro che digitale, «perché vogliamo dare ai clienti la scelta di acquistare quando, dove e come preferiscono - dice ancora - In questo senso abbiamo sempre avuto queste due anime che si intrecciano. I clienti ci guidano ad essere un rivenditore multicanale».

Del resto non è stata solo Amazon a far sì che Seattle negli ultimi anni si trasformasse vivendo una crescita straordinaria, demografica, economica, commerciale e turistica. I “brand” che arrivano dallo stato di Washington sono moltissimi, a partire da Starbucks, davanti al cui “storico” primo caffè al Pike Place Market c’è sempre la fila, per passare a Microsoft che ha il suo quartier generale fuori dal centro cittadino, a Redmond, ma che a Seattle e Bellevue ha uffici e le sedi della Bill & Melinda Gates Foundation e della fondazione di Paul Allen.

Expedia, il colosso dei viaggi online ha il suo grattacielo nella 108th Street di Bellevue e, uscendo nuovamente dall’universo digitale, la Boeing, che ha anche un bellissimo museo dell’aviazione. Con aerei e caffè, commercio digitale e viaggi, Seattle è diventata la città con il tas-

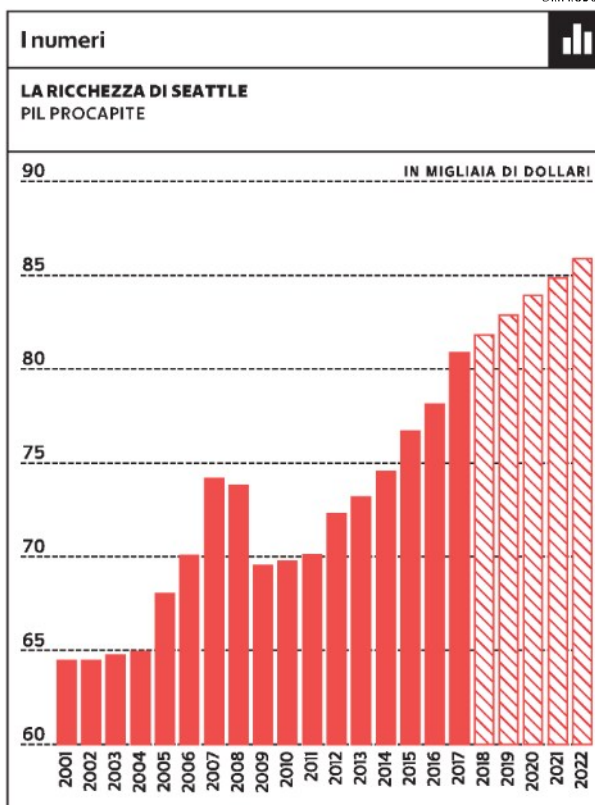
so di disoccupazione, il 3,3%, più basso della media nazionale del 3,6.

LE LUCI E LE OMBRE

Amazonia/Seattle è una delle città del futuro, con un grande passato, una magnifica storia e un presente che conferma il suo status di “Emerald city”, anche se la grande esplosione demografica ha portato i prezzi degli affitti a crescere, il numero degli homeless ad aumentare, ma anche la città a cambiare aspetto e colore. Resta il mercato vicino a Pine Street con il suo pesce, la monorotaia che porta verso downtown, ma Bellevue, ad esempio, si è espansa al ritmo della crescita della città, le aree di Redmond o Kirkland, tra corsi d’acqua e highway, sono ormai parte integrante di Seattle.

E il rock? Ha sempre a che vedere con la città, in un curioso incrocio tra le sue anime, quella pop e quella digitale, nel Museum of Pop Culture, disegnato da Frank Gehry e ricco di memorabilia di Kurt Cobain, Eddie Vedder e mille altri rocker, con esposizioni fisse dedicate a Nirvana, Pearl Jam e Hendrix, e mostre, come quella attualmente in corso dedicata a Prince, o il grande spazio dedicato a fantascienza, fumetti e videogiochi, creato dal fondatore di Microsoft Paul Allen, nelle strade, nei club, dove si suona la musica di oggi, senza nostalgia per il passato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Jeff Bezos
fondatore
e ceo
di Amazon



Bill Gates
fondatore
di Microsoft



1

Le Amazon Spheres sono una parte del quartier generale di Amazon a Seattle



I SITI E LE APP DA MONITORARE

Grazie al Black Friday regali sotto l'albero con sconti medi del 37%

Le offerte di Amazon & C per acquistare lusso, moda e hi-tech. Occhio alle trappole

REGOLE

Controllare che si tratti di siti sicuri. E i veri affari si fanno giocando d'anticipo

Cinzia Meoni

■ La stagione dello shopping prende ufficialmente il via il 29 novembre con il cosiddetto Black Friday per poi procedere, il 2 dicembre, con il Cyber Monday e protrarsi per un mese, fino a Capodanno, prima poi di ripartire con i saldi. Proprio il «venerdì nero», giornata dedicata agli acquisti nata negli Usa negli anni Venti e ormai esportata ai quattro angoli del pianeta, fornisce un'occasione per le compere natalizie e non solo.

Solo per quanto riguarda lo shopping online negli Usa si parla di cifre che sfiorano i sette miliardi di dollari, considerando le vendite in negozio, invece, il Black Friday rappresenta un giro d'affari di oltre 60 miliardi (stima di GlobalData Retail). Il giorno successivo al Ringraziamento, altra festività Usa, è celebrato con promozioni e offerte da non perdere in negozio e online su ogni gamma di articolo, dagli strumenti elettronici, ai viaggi, dalla moda ai gioielli fino ai pacchetti vacanza.

Si parla di sconti medi del 37% anche se è sempre bene tenere gli occhi aperti nei giorni precedenti alla tornata di offerte per rendersi conto di eventuali prezzi gonfiati ad arte e, allo stesso tempo, non lasciarsi sfuggire possibili occa-

sioni d'oro. Meglio non farsi trovare impreparati e iniziare ad aprire le posizioni sui siti più interessanti, accertandosi della sicurezza del portale per tempo; caricare le eventuali carte prepagate e iscriversi in anticipo alle newsletter dei negozi e dei siti per non perdere neppure un affare.

Anche per il Black Friday valgono le regole auree dei saldi: stilare una lista dei prodotti desiderati per evitare di farsi trascinare dall'entusiasmo collettivo e tenere a mente che uno sconto troppo elevato potrebbe sottendere, nel migliore dei casi, a fondi di magazzino.

In teoria le occasioni d'oro dovrebbero iniziare dalla mezzanotte del 29 novembre per proseguire per tutte le 24 ore e poi ricominciare, sui portali online, lunedì 2 dicembre. Sempre più spesso tuttavia è proposta, online e nei negozi, una full immersion di quattro giorni tra promozioni del giorno, offerte a tempo o su un numero limitato di articoli oltre a sconti generici.

La tempestività è un fattore determinante per non lasciarsi sfuggire le migliori promozioni oggetto, generalmente, di offerte lampo o a disponibilità limitata. È bene quindi armarsi di sveglia, caffè e calcolatrici per affrontare una lunga notte di shopping organizzandosi, quando è possibile, per studiare in anticipo gli sconti programmati nel corso dell'iniziativa. In vista del Black Friday, proprio per godere di un vantaggio temporale sugli altri potenziali concorrenti, potrebbe

essere una buona idea iscriversi al servizio Amazon Prime (il periodo di prova per trenta giorni è gratuito): gli abbonati infatti hanno accesso alle offerte lampo mezz'ora prima degli altri.

Entrando poi nel dettaglio dei siti dove trovare affari d'oro oltre ad Amazon, per restare in ambito generalista si può mettere nel mirino eBay o anche aggregatori di offerte come Groupon.

Da tenere d'occhio poi, per gli articoli elettronici, i siti di Apple, Mediaworld, ePrice, Euronics e Unieuro; per la moda Yoox, Zalando, Veepee, Saldi-privati e i brand dello streetwear e del lusso che potrebbero proporre promozioni ad hoc; Sephora e Douglas per i prodotti di bellezza; Decathlon per gli articoli sportivi;

Tannico oltre ai portali delle principali catene della grande distribuzione per gli alimentari e i siti dei principali operatori tlc (Vodafone, Tim, Wind) per promozioni dedicate.

Per quanto riguarda i prezzi, le offerte maggiori si trovano nelle catene virtuali e non degli Usa come Helzberg Diamond anche se, soprattutto se si parla di acquisti importanti, è utile tenere presente che non hanno sedi in Italia.

Quanto ai viaggi si possono trovare sconti sulle piattaforme online come Booking ed Expedia oltre che sui siti degli operatori ferroviari (Frecciarossa o Italo che tuttavia spesso inviano promozioni agli utenti registrati), di autobus (Flixbus) e sui portali delle maggiori compagnie aeree.



LA FOTOGRAFIA

37% È lo sconto medio promesso dalle offerte del Black Friday

180 milioni Il numero di oggetti venduti da Amazon lo scorso anno, tra Black Friday e Cyber Monday

21 milioni Le ricerche su Google che riguardano il Black Friday. Per il 58% l'interesse è sui beni di elettronica, computer, smartphone, asciugatrici e televisori

DOVE CERCARE IN RETE

(una selezione dei siti web e delle app più diffuse)

Elettronica

 Amazon.com	 eBay.com	 BestBuy.com	 Mediaworld.it
 ePrice.it	 Euronics.it	 Unieuro.it	

Moda

 Saldiprivati.com	 Yoox.com	 Veepee.com	 Zalando.it
---	---	---	---

Viaggi

Il sito rinvia alle migliori offerte in tema


Piratiinviaggio.it

IN ITALIA

1,6 miliardi La spesa attesa in Italia per il «venerdì nero». Di questi, almeno un miliardo sarà dedicato agli acquisti online

15 milioni Il numero stimato di italiani che faranno shopping grazie alle offerte del Black Friday

+37% La crescita dei consumatori tra il 2016 e il 2018 calcolata da Stocard (app wallet tricolore che monitora il Black Friday dal 2016)

110 euro La spesa media di un italiano per lo shopping effettuato nel corso del Black Friday

L'EGO - HUB



PICCO DI ACQUISTI L'ad di Amazon Jeff Bezos (in basso), che l'anno scorso ha venduto 180 milioni di oggetti tra Black Friday e Cyber Monday. In Italia, più della metà delle vendite sono online





SOTTO L'ALBERO Il Black Friday è l'occasione per fare scorte in vista dei regali natalizi

ECOMMERCE E PUBBLICITÀ 4.0 LA NUOVA VITA DI ITALIAONLINE

Dopo il delisting il ceo Giacchi spiega gli obiettivi: rendere più digitali le pmi e spingere il loro export. La Borsa? Se ne riparerà

di **Fabio Sottocornola**

Per le piccole e medie imprese che vendono prodotti fisici sono pronti nuovi servizi, dal pagamento digitale al supporto logistico. Per chi opera con l'estero, saranno disponibili marketplace innovativi. Gli imprenditori più smart potranno gestire in autonomia le relazioni di marketing con i clienti, dalle promozioni alle newsletter. E poi, la novità dei contenuti su portali come Libero o Virgilio, dedicati a un pubblico giovane con temi dal fitness all'education. Infine, l'ambizione di affermarsi in Italia come concessionario numero uno per l'advertising digitale.

Così Roberto Giacchi, ceo di Italiaonline (IoL) racconta all'*Economia* il nuovo piano industriale 2020-2022 proprio nei giorni in cui si compie il delisting della società e le azioni ordinarie sono revocate dalla Borsa. Operazione voluta dai fondi che fanno capo alla famiglia Sawiris, da anni azionista di riferimento tanto che Onsi Sawiris, il figlio di Naguib, presiede il board di Italiaonline. Un addio definitivo a Piazza Affari? «La quotazione è decisa dagli azionisti», risponde il top manager, «i quali sono convinti che l'azienda, dopo l'Opa, possa avere più valore di quanto ne avesse prima. Nel giro di qualche anno si potrà riprendere quel dossier. Nel frattempo, c'è da fare tutto il lavoro previsto dal piano industriale», spiega Giacchi. La vita di Italiaonline corre parallela alla storia di Internet in Italia: il brand è presente dal 1994 (come Italia on line) per passare a Wind e finire nella galassia Sawiris. Nel 2012 iniziano altre vite: il gruppo da Telecom Italia prende Matrix (con il portale Virgilio) e nel 2016 c'è la fusione per incorporazione di Seat Pagine gialle, che stampava (e stampa) gli elenchi telefonici: la vecchia Seat diventa la nuova IoL.

Tre mercati

La sfida di Giacchi è su tre mercati: le Pmi, il mondo consumer, il segmento large account. Per le micro aziende fino a quelle con 250 dipendenti, IoL realizza siti, segue la pubblicità digitale e la collocazione su Google o Facebook. «Abbiamo

una quota di mercato del 12%, chi sta dietro di noi è sotto l'1%. Un mercato polverizzato, costituito da web agency locali. Noi offriamo solidità e tecnologia innovativa. Puntiamo a una quota del 20% in questo business a fine piano. Ma non solo con i siti».

Due le novità del 2020: un supporto alle Pmi che fanno export e modalità di gestione self di alcuni servizi. «Nel primo caso, garantiamo le traduzioni dei siti nelle lingue locali dove l'azienda vuole entrare, la presenza sui marketplace e social network più diffusi in quei Paesi», racconta Giacchi. Invece, il modello Self è per un altro tipo di business. Per esempio, chi gestisce un ristorante e, dopo una campagna di marketing ha generato dei lead interessanti: nuovi potenziali clienti ai quali inviare una newsletter o iniziative promo. Da gennaio i ristoratori avranno a disposizione un Crm semplificato e un cruscotto su cui osservare i flussi di navigazione o il tempo di permanenza online. «Sono valori aggiunti all'offerta che ci permetteranno di fidelizzare il rapporto con i clienti», osserva Giacchi, che dalla crescita della consapevolezza sui social non teme di essere «disintermediato».

L'azienda gioca su altri due piani: per i consumer l'attenzione è volta ai giovani che avranno contenuti specifici, a partire dal fitness e modalità diverse nei portali, passando ai giochi online (primo accesso gratuito, poi ad acquisto). Obiettivo: «accelerare la crescita di audience e traffico», oggi nella media giornaliera a 4,8 milioni di utenti unici di cui 3,3 milioni da smartphone (dati Audiweb). Infine, l'area dedicata a grandi clienti e centri media dove affermarsi «come il concessionario digitale d'Italia». «A fine 2018 dal digitale arrivava il 75% del fatturato: dovrà salire al 95%». Il resto è business di carta, con Pagine gialle e Pagine bianche, «perché siamo un Paese dal forte digital divide e con aree a fallimento di mercato. Si tratta di attività senza un futuro di medio termine, con cali del 20% ogni anno. La crescita del fatturato? Sarà single digit». Per compensare il calo del mercato tradizionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Top manager

Roberto Giacchi è chief executive officer di Italiaonline. In passato ha guidato PosteMobile fin dalla sua nascita



«Evasione, la privacy non frena»

Parla il Garante Soro. «Non siamo noi a bloccare le Entrate nell'attività di contrasto mediante l'uso dei dati. Diamo solo indicazioni per proteggere le informazioni»

Non è la privacy a bloccare la lotta all'evasione, come alcuni vanno ripetendo nell'ultimo periodo, anche alla luce delle novità contenute nella manovra. Per il Garante della privacy Antonello Soro si tratta di una mistificazione. E spiega perché: l'Agenzia delle entrate già possiede nei

propri archivi miliardi di dati che può incrociare ed elaborare. Se i risultati non sono eclatanti non è colpa del Garante, ma dell'inadeguatezza tecnologica del Fisco oppure di una sua carenza di personale.

Antonello Cherchi — a pag. 2

**Contrasto
al sommerso**

Intervista ad Antonello Soro: è una mistificazione che sia il Garante a bloccare l'attività Le Entrate possiedono i dati e possono elaborarli, ma non sempre producono risultati

«Anti-evasione? Il freno non è la privacy»

SILENZIO

Mi sarebbe piaciuto sentire il direttore dell'Agenzia smentire la notizia che il problema siamo noi

Ci dicano quanti sono i cittadini che attraverso la tutela dei loro diritti privacy hanno bloccato la macchina fiscale

Antonello Cherchi

Una «gigantesca mistificazione, una balla colossale». Non usa giri di parole Antonello Soro, Garante della privacy, per definire la notizia che circola da qualche mese secondo la quale è l'Autorità che lui dirige a bloccare la lotta all'evasione. «Il Garante - aggiunge - è diventato il capro espiatorio. Autorevolissimi esponenti del mondo economico, ex ministri, dirigenti della Banca d'Italia, magistrati: tutti disinformati e tutti a raccontare questa storia che oggi l'agenzia delle Entrate non è in grado di svolgere la funzione di elaborazione dei dati, di analisi dei profili di rischio perché il Garante o la privacy lo impediscono».

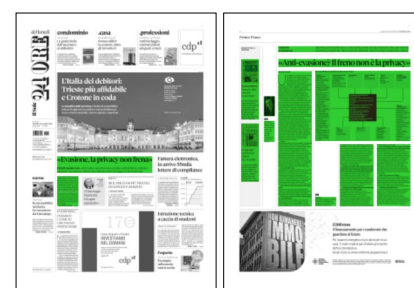
Uno scenario che ha preso corpo nella norma della manovra (l'articolo 86) che chiede al Fisco di scovare gli evasori facendo ricorso all'elaborazione dei dati contenuti nei propri archivi, in particolare quello dei rapporti finanziari, e alle interconnessioni fra di loro. E allo stesso tempo, sterilizza alcuni diritti della privacy.

«Norma che evidentemente prende spunto da quella fake news. Ma è dal 2011 che l'agenzia delle Entrate può e deve fare l'analisi e l'incrocio di tutti i dati di cui ha disponibilità. Al riguardo il Garante ha fornito solo indicazioni per mettere in sicurezza le informazioni, per evitare data breach: questo è stato il nostro ruolo in questi anni. E anche il richiamo che la norma fa alla pseudonimizzazione dei dati - non risolutiva perché, per il grado di dettaglio di banche dati così grandi, reidentificare è molto facile - è un

problema che non abbiamo mai posto. Tutti i dati che l'agenzia delle Entrate possiede - spese scolastiche, mutui, assicurazioni, interventi edilizi, collaboratori domestici, locazioni, utenze, spese per i viaggi, mezzi di trasporto, conti correnti - possono essere già analizzati e incrociati. Non c'è mai stata alcuna obiezione da parte del Garante.

E allora?

Allora bisognerebbe porsi due domande. Partiamo dal presupposto che in tutti questi anni l'agenzia delle Entrate abbia fatto il lavoro di analisi ed elaborazione dei dati e di profilazione dei soggetti a rischio evasione. Il sistema ha funzionato? Nessuno se lo chiede. Nel caso non abbia funzionato, ci sono solo due possibili spiegazioni. Una è tecnologica: di fronte alla grande massa di dati di cui dispone, le risorse informatiche delle Entrate sono inadeguate. In tal caso non resta che investire ulteriormente. Se così fosse, è però paradossale chiedere - come fa il decreto legge fiscale all'esame del Parlamento - di continuare ad alimentare l'Anagrafe con i dati, anche quelli



fiscalmente non rilevanti, delle fatture elettroniche.

La seconda riflessione?

Ammettiamo che l'Anagrafe tributaria sia bravissima ad analizzare ed elaborare i dati. Una volta, però, individuato un potenziale evasore, si deve informarlo e iniziare una procedura di accertamento e un contraddittorio. Attività che richiedono risorse di personale che forse il Fisco non ha. D'altra parte se di fronte a 4,7 milioni di dichiarazioni Iva sono stati avviati negli anni scorsi poco più di 160mila accertamenti, c'è da pensare che qualcosa non quadri.

Non è un mistero che le Entrate siano a corto di personale.

Ma allora che c'entra la privacy? Mi sarebbe piaciuto sentire la voce del direttore dell'agenzia delle Entrate che desse una risposta a queste domande o smentisse la notizia falsa che è il Garante a mettere i bastoni fra le ruote.

Ed è per questo che hanno limitato i diritti alla privacy dei contribuenti?

Secondo l'articolo 86, i cittadini non possono più intervenire, per esempio, per correggere un dato fiscale sbagliato. Ora, è comprensibile ci possano essere passaggi della lotta all'evasione da sottrarre a un rapporto diretto con il contribuente, ma si tratta di situazioni che vanno circoscritte. Altrimenti si viene a creare nel nostro ordinamento un unicum, ovvero che un pezzo dello Stato si trova a vivere in una sorta di nuvola di impermeabilità nel rapporto con i cittadini. Con conseguenze potenzialmente molto pericolose. Mettiamo, per ipotesi, che quando due anni fa si è verificato il data breach della Sogei, gli autori di quell'intervento esterno avessero manipolato i miei dati: secondo l'articolo 86 potrebbe essermi negato il diritto di dire che quelle informazioni sono state modificate e risultano inesatte.

Per arrivare a congelare i diritti della privacy in nome della lotta all'evasione, la nuova norma inserisce la caccia agli evasori fra le attività di rilevante interesse pubblico. Era necessario questo maquillage legislativo?

Se il contrasto all'evasione non fosse un primario interesse generale, quando mai un Paese come il nostro ammetterebbe di trasferire nell'Anagrafe tributaria miliardi di informazioni anche sensibili? Va, dunque, da sé che la lotta contro chi non paga le tasse è un interesse pubblico. Non c'è bisogno di una nuova disposizione per sottolinearlo. La lealtà fiscale è un

presupposto del diritto di cittadinanza.

La limitazione dei diritti della privacy è però già stata prevista in funzione antiriciclaggio.

Ma lì le misure sono circoscritte: sono state individuate fasi del procedimento in cui i diritti dei cittadini sono limitati. Non esiste, però, un impedimento generalizzato, come accade con la nuova norma. Se di quest'ultima se ne fa una lettura obiettiva, l'agenzia delle Entrate diventa un luogo della pubblica amministrazione a cui i cittadini possono accedere solo per il tramite del Garante. Figuriamoci se si può spostare sull'Autorità un'attività di interposizione così grande.

Però, verosimilmente, se il Fisco sta dietro alle richieste di privacy dei contribuenti, il resto dell'attività rallenta.

Ci dicano il direttore delle Entrate o il ministro dell'Economia quanti sono i cittadini che, attraverso l'esercizio del loro diritto alla tutela dei dati, hanno bloccato la macchina fiscale. Non abbiamo cifre in tal senso. È un'ipotesi poco credibile. E comunque non dimentichiamo che un cittadino che, per esempio, chiede di rettificare un'informazione, consente all'Anagrafe tributaria di avere a disposizione dati aggiornati e, pertanto, più efficaci per la lotta all'evasione. C'è poi un altro aspetto: il diritto dei contribuenti a interloquire con l'amministrazione finanziaria rimane, perché lo prevede lo statuto del contribuente. Anche sotto questo aspetto, la norma si rivela inutile.

Inutile e in contrasto con il Gdpr?

Se viene conservata così com'è, il problema si pone. Ma prima di tutto il contrasto è già con il buon senso. Si deve smettere di indicare l'attività del Garante della privacy come un freno alla lotta all'evasione. Se uno mi dimostra che il codice della privacy è un impedimento, ci confronteremo. Ma ad oggi non l'ha mai fatto nessuno.

L'Anagrafe tributaria è sicura?

La sicurezza della più importante banca dati italiana è un processo che ha bisogno di un aggiornamento continuo. Non c'è mai un database che si possa considerare sicuro al cento per cento. Però, l'implementazione delle misure che abbiamo suggerito nel corso delle varie ispezioni dovrebbero avere messo l'Anagrafe nelle condizioni di essere una banca dati protetta. D'altra parte, se i dati non sono protetti e sicuri, la lotta all'evasione è inefficace.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Oscurometro

Incroccio dati soltanto se anonimi

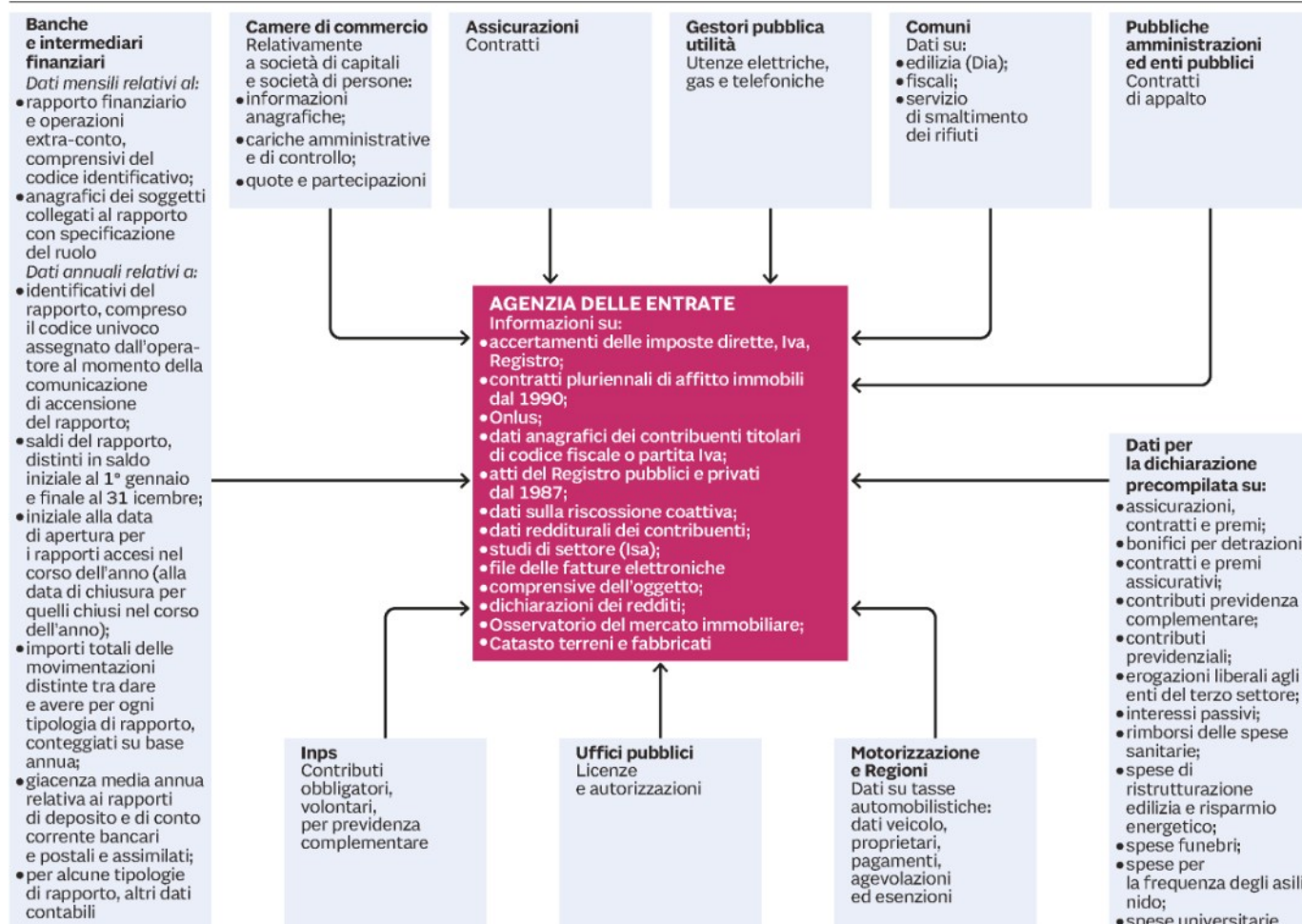
● Come riportato dal Sole 24 Ore del 28 ottobre, il Fisco lancia con la manovra la pseudonimizzazione dei dati personali contenuti negli archivi e da utilizzare contro l'evasione

La deroga

Sterilizzati i diritti dei cittadini

● L'articolo 86 della manovra incentiva l'uso dei database fiscali in chiave anti-evasione e limita i diritti privacy dei cittadini (Il Sole 24 Ore dell'11 novembre)

Da dove affluiscono le informazioni che ha il Fisco



Eresie digitali

L'ALLARME DI SORO E LA DEMOCRAZIA VULNERABILE

di **Edoardo Segantini**

edoardosegantini2@gmail.com

[@Segantini](https://twitter.com/Segantini)

Forse pensiamo che sia indistruttibile. Ma oggi in realtà la democrazia è molto più fragile, perché è insidiata da quella stessa rivoluzione digitale che fino a qualche anno fa eravamo convinti l'avrebbe resa più forte, profonda ed estesa. E l'insidia è cresciuta perché è cresciuto il potere della mediazione, passato dalle mani dei corpi intermedi della società (come i sindacati, l'associazionismo e i partiti) ai colossi che gestiscono le piattaforme Internet e, da quella torda sopra tutti, sopra la rete, over the top, orientano i comportamenti degli utenti, dei consumatori e, sempre più, condizionano anche le scelte degli elettori. È questa la denuncia, inusuale e giustamente esplicita, che sta alla base del libro «Democrazia e potere dei dati. Libertà, algoritmi, umanesimo digitale», scritto dal garante della privacy Antonello Soro per Baldini+Castoldi. L'uso spesso illecito o anche soltanto sleale delle tecnologie della comunicazione può fare

grandi danni nel momento in cui orienta e distorce il dibattito politico a colpi di intrusioni nella privacy e di post-verità, com'è accaduto clamorosamente nel referendum sulla Brexit e nella campagna che ha portato all'elezione del presidente Trump.

L'opinione pubblica occidentale, e quella italiana in particolare (tra le maggiori utenti di social network), sottovaluta questi rischi e non ha capito che, con la nostra privacy, è in gioco la stessa libertà. Chi invece ha capito tutto sono i nuovi padroni del mondo, i giganti digitali americani e cinesi. Il vero scontro tra Stati Uniti e Cina, dice Soro, non è sui dazi, ma sull'egemonia tecnologica che può tradursi in egemonia dell'influenza sulle opinioni pubbliche. Ogni passo verso la frammentazione dell'Europa è un passo verso questa prospettiva di condizionamento. Perché solo un potere sovranazionale, molto più grande dei singoli Stati, può porre dei limiti seri al cosiddetto «capitalismo estrattivo», la macchina che estrae valore dai nostri dati personali, concentrandolo in pochissime mani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Focus

Tecnologia

Il futuro

Robotica, big data e droni su misura la società 5.0 è super intelligente

25

MILIONI

In Italia ci si attende nel 2028 un numero di malati cronici superiore a 25 milioni

VITO DE CEGLIA, MILANO

Il Giappone ha lanciato un programma per mettere l'uomo al centro della trasformazione digitale. Dalla sanità ai servizi i cambiamenti dovranno tenere conto delle applicazioni reali

Quasi come un'appendice all'Industria 4.0 sta nascendo la Società 5.0, cioè la società "super intelligente". I pionieri sono i giapponesi che, per far fronte ad una carenza di manodopera e all'invecchiamento della forza lavoro, nel 2016 hanno annunciato per i primi una nuova visione del mondo progettata su soluzioni digitali personalizzate attraverso l'adozione di tecnologie emergenti come intelligenza artificiale, robotica, big data e droni.

PIANO DEL GOVERNO

Lanciato nel programma governativo "5th Science and Technology Basic Plan", la Società 5.0 segue quella basata sulla caccia (Società 1.0), quella agricola (Società 2.0), quella industriale (Società 3.0) e quella informatica (Società 4.0),

che punta molto su automazione e digitalizzazione dei processi produttivi su tutta la catena del valore. L'obiettivo dell'iniziativa giapponese è di andare oltre questo concetto per creare una società che metta l'uomo al centro della trasformazione digitale. In sostanza, l'idea "visionaria" del governo nipponico è quella di superare le barriere di età, genere, lingua e geografiche grazie all'utilizzo intelligente e responsabile delle nuove tecnologie, le quali - oltre ad ottimizzare i processi produttivi, i prodotti ed i nuovi modelli di business - promettono di migliorare le condizioni di vita e di risolvere i problemi sociali. «Il Giappone ha scelto il modello *human technology oriented* come guida di riferimento per il futuro, che rimette la tecnologia al servizio della persona» spiega Keiju Matsushima, professore alla Hosei University di Tokyo, uno dei massimi esperti al mondo di robotica e IoT.

SANITÀ NEL MIRINO

Uno dei settori più colpiti dalla rivoluzione digitale è sicuramente quello sanitario, considerato che il Giappone risulta da sempre il paese con la popolazione più anziana del mondo. Secondo i dati del ministero dell'Interno, nel 2018 la terza età rappresentava il 28,4% del totale dei giapponesi e il 12,9% della sua forza lavoro, si tratta in entrambi i casi di dati record.

Il numero di cittadini di età pari o superiore a 65 anni ha raggiunto l'anno scorso quota 35,88 milioni con un incremento di 320 mila persone rispetto al 2017. Una parabola negativa che l'Istituto nazionale di ricerca demografica e di sicurezza sociale stima in ulteriore aumento entro il 2025, quando gli anziani costituiranno il 30% della popolazio-

ne giapponese e il 35,3% nel 2040.

Per tentare di arginare il problema, il governo nipponico ha cominciato ad introdurre una serie di misure utili a compensare la carenza di manodopera, come l'accettazione di un maggiore numero di lavoratori stranieri e la promozione della partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Nonostante queste misure, secondo una stima di Persol Reserch and Consulting e Chuo University, il Giappone dovrà comunque affrontare per il 2030 una carenza di 6,44 milioni di lavoratori. Un "buco" nella forza lavoro che mette a rischio l'impalcatura dello stato sociale a partire dai fondi necessari per far fronte ai costi crescenti per la sanità e il welfare di una società che invecchia.

MODELLO "SMART AGING"

Il governo, preoccupato inoltre dalle crescenti malattie croniche legate alla terza età, ha pensato bene di mettere mano ad un nuovo sistema di salute, assistenza medica e infermieristica chiamato "smart aging". Un sistema che fa leva ad esempio sulla robotica, da tempo utilizzata in contesti industriali, e da qualche anno in fase di sperimentazione anche nel settore sanitario per supportare l'invecchiamento della popolazione. I ricercatori giapponesi stanno esplorando



infatti l'uso di robot e sensori nell'assistenza infermieristica per ridurre il carico del "caregiving", cioè l'onere delle famiglie di occuparsi in prima persona dei propri cari, e per tagliare i costi delle cure mediche e dell'assistenza.

Oppure l'utilizzo di elettrodomestici super intelligenti capaci di rimediare alla perdita di memoria di persone affette da Alzheimer con dei suggerimenti sonori o luminosi per aiutarle in casa loro a ritrovare abiti, scarpe, accessori. La sfida è ambiziosa, e non priva di ostacoli, perché non riguarda solo la tecnologia ma le politiche e le norme che possono accelerare lo sviluppo della Società 5.0.

Subito dopo il Giappone, è l'Italia l'altro paese con la popolazione più vecchia al mondo, dove il tasso di anzianità è di poco superiore al 23% davanti al Portogallo che è terzo con un tasso del 22,4%. Ma non è l'unica similitudine tra i due paesi che sono geograficamente e culturalmente lontani, ma appaiono molto vicini per risultati socio-economici (bassa natalità, longevità,

Pil stagnante da decenni e alto debito pubblico), fatta eccezione per l'occupazione che il Giappone ha mantenuto su buoni livelli malgrado la "decrescita", a differenza dell'Italia.

IL CENSIS

Per quanto riguarda il nostro paese però, ad allarmare sono i dati che arrivano dal Censis che prevedono da qui al 2030 una società sempre più anziana rispetto ai principali paesi europei. Differenze che nel giro di 10 anni tenderanno in molti casi ad accentuarsi. Ad esempio, se nel 2010 vive in Francia un numero di abitanti maggiore del 4,3% di quelli che vivono in Italia e la differenza con il Regno Unito è del 3,3%, nel 2030 il divario aumenterà rispettivamente al 9,9% e all'11,9%, cioè i francesi e gli inglesi saranno 6,1 e 7,3 milioni in più degli italiani (contro gli attuali 2,5 e 1,9 milioni).

Alla stregua del Giappone, molte delle dinamiche dei fenomeni sanitari in Italia dipendono quindi dagli scenari demografici, si pensi

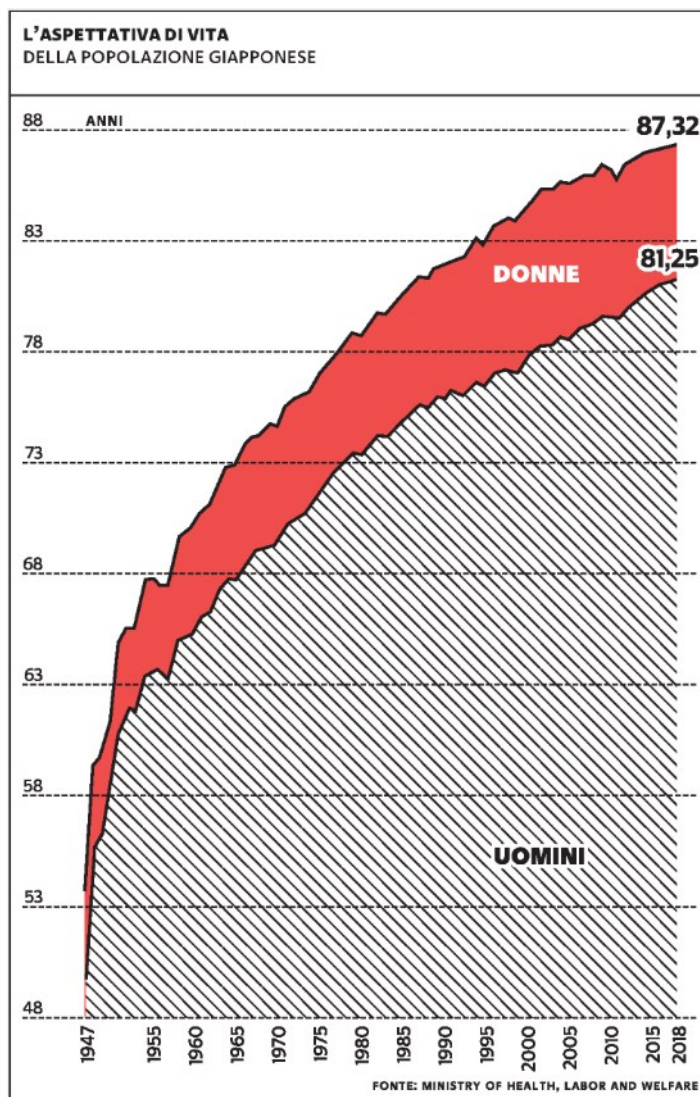
alla domanda di cure da parte dei malati cronici o a quella di assistenza proveniente dai gruppi di popolazione più vulnerabili. L'ultimo Rapporto "Osservasalute" dell'Università Cattolica fotografa la gravità della situazione: per il solo effetto dell'aumento delle persone anziane, ci si attende nel 2028 un numero di malati cronici superiore a 25 milioni (un milione in più rispetto a oggi), mentre i multi-cronici saranno circa 14 milioni (oggi sono circa 12,5 milioni). Tale dinamica comporterà una crescita della spesa per i prossimi 10 anni di circa 4 miliardi; in generale, la spesa sanitaria pubblica, nelle proiezioni di medio-lungo termine, si attesterà attorno ai 140 miliardi di euro nel 2030. L'invecchiamento della popolazione porterà con sé anche un aumento delle fragilità, in particolare quelle legate alla non autosufficienza. Le proiezioni effettuate non sono rassicuranti: nella classe di età 65-74 anni le persone non in grado di prendersi cura di sé saliranno nel 2028 a quasi 1,5 milioni (200 mila in più rispetto al 2016).

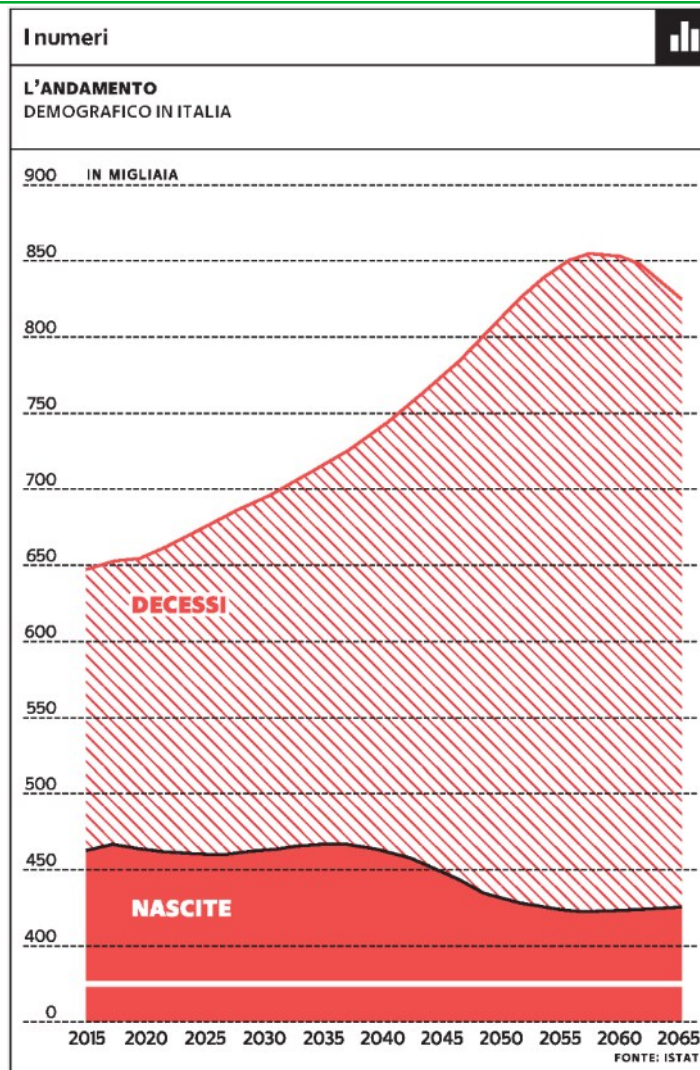
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Focus

IL PAESE ANZIANO

Il Giappone risulta da sempre il paese con la popolazione più anziana del mondo. Secondo i dati del ministero dell'Interno, nel 2018 la terza età rappresentava il 28,4% del totale dei giapponesi e il 12,9% della sua forza lavoro, si tratta in entrambi i casi di dati record. Il numero di cittadini di età pari o superiore a 65 anni ha raggiunto l'anno scorso quota 35,88 milioni con un incremento di 320 mila persone rispetto al 2017





Shinzo Abe
primo ministro giapponese



Keiju Matsushima
Hosei University



I droni, dopo i primi impieghi militari, sono adesso utilizzati in agricoltura e in numerosi settori produttivi

Focus *Tecnologia***L'analisi**

La ricetta di Hitachi va bene per l'Italia "Conta il fattore età"

MILANO

L'azienda nipponica ha deciso di mettere in campo l'innovazione sociale: tecnologie per migliorare la vita

“Gli obiettivi di Hitachi a livello globale sono in linea con il modello della Società 5.0, promosso dal governo giapponese fuori dal mercato nipponico. Siamo un'azienda che fa innovazione sociale, sviluppa tecnologie per migliorare la qualità della vita delle persone da più di 100 anni e soprattutto, nei prossimi due, abbiamo un forte commitment per trasformarci da global player a global leader. Questo ci porta ad essere il candidato ideale per estendere il modello in tutto il mondo con gli stessi benefici che sta avendo in Giappone».

IL RIPOSIZIONAMENTO

Parte da qui Lorena Dellagiovanina, country manager Italy Hitachi Europe, per spiegare la strategia che l'azienda nipponica ha deciso di mettere in campo per riposizionare il suo brand a livello globale. Una strategia che Dellagiovanina ha illustrato durante il Social Innovation Forum 2019 organizzato da Hitachi mercoledì 7 novembre a Milano. Si tratta di un modello di sviluppo che collega l'innovazione tecnologica (IoT, intelligenza artificiale, robotica e big data) alla risoluzione di problemi di grande impatto sociale come la salute e la cura delle persone, in primis di quelle anziane.

«Il prerequisito fondamentale all'implementazione di questo modello è il coinvolgimento attivo di tutti gli attori della società e un approccio collaborativo. Il Social Innovation Forum aveva proprio questo obiettivo: riunire più stake-

holder, più imprese, più voci e poter veramente lavorare insieme e realizzare una società sostenibile. Il feedback è stato molto positivo. Hitachi sta seguendo lo stesso approccio in tutto il mondo, quindi anche in Europa dove le sfide sociali che dobbiamo affrontare sono le stesse».

Ma è probabilmente l'Italia il paese europeo che più di altri si avvicina al Giappone per risultati socio-economici: tutti e due hanno la popolazione più vecchia del mondo, una crescita bassa e un alto debito pubblico, unico dato divergente è l'occupazione. Entrambi i paesi, inoltre, sono caratterizzati dalla presenza di un alto livello di competenze e know-how: il Giappone, ad esempio, è il quarto paese al mondo per registrazione di brevetti internazionali, l'Italia l'ottavo; il Giappone è secondo al mondo nel campo della robotica, l'Italia decima.

Per tutti questi motivi, secondo Dellagiovanina, il modello della Società 5.0 può avere enormi margini di sviluppo in Italia, dove Hitachi negli ultimi anni si è peraltro molto radicata attraverso le acquisizioni di AnsaldoBreda, Ansaldo Sts e Fiamm. Operazioni che hanno contribuito a consolidare l'impegno del gruppo nel nostro paese: nel 2018, l'azienda ha raggiunto i 283 milioni di euro di valore aggiunto, con una crescita annuale dal 2015 del 28,5%. Il numero dei suoi dipendenti, nelle 14 regioni in cui opera, è cresciuto nello stesso periodo dell'11,3% l'anno (sono 5.532 i dipendenti registrati nel 2018, di cui il

43% nel Sud Italia), una percentuale dieci volte maggiore della media italiana dell'1,1%. Per ogni posto di lavoro creato in maniera diretta, Hitachi ne genera 1.4 in più indirettamente sulla filiera. Anche il valore dell'export dall'Italia è più che raddoppiato tra il 2015 e il 2018, crescendo da 531 milioni a oltre 1,1 miliardi di euro, un valore dodici volte più alto rispetto alla crescita registrata nello stesso periodo dal comparto nazionale.

CONTINGENZE SOCIALI

Oltre ai numeri, sono però le contingenze sociali a creare i presupposti affinché il modello della Società 5.0 trovi terreno fertile nel nostro Paese. In particolare, per affrontare problemi chiave come la cura e l'assistenza sanitaria degli anziani. Alla stregua dell'Italia, il Giappone soffre infatti per le crescenti spese mediche, previdenziali e richieste di assistenza degli anziani.

«La soluzione al problema non può che essere quella di utilizzare un modello di sviluppo sostenibile e uomo-centrico che collega tecnologie come IoT, intelligenza artificiale, robotica e big data in ogni



ambito dell'healthcare: ad esempio, per condividere e gestire le informazioni dei dati medici di un paziente in modo veloce ed efficace; per implementare i servizi di assistenza medica da remoto, evitando così agli anziani di visitare frequentemente gli ospedali; oppure per sostenere la loro indipendenza utilizzando le enormi potenzialità dell'intelligenza artificiale e dei robot nelle strutture di assistenza infermieristica», conclude Dellagiovanna. - **v.d.c.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il personaggio

Lorena Dellagiovanna
country manager Italy
Hitachi Europe

Primo piano

Un tessuto per seconda pelle
rivoluzione hi-tech da 5,3 miliardi

IRENE MARIA SCALISE + pagina 10

Un tessuto per seconda pelle “rivoluzione” da 5,3 miliardi

70

EURO

Il costo che può raggiungere una maglia realizzata con la tecnologia Accyourate

7

EURO

I tessuti contenenti grafene hanno un costo da 7 a 20 euro al metro

L'opinione

“

Un capo pensante può consigliare ai pazienti diabetici delle abitudini alimentari più sane e fornire alle persone in sovrappeso raccomandazioni basate sui dati reali

IRENE MARIA SCALISE, ROMA

Maglie che misurano stress e battiti del cuore, abiti anti zanzare, jeans al grafene: il giro d'affari dei tessili intelligenti cresce al ritmo del 28,4% l'anno

Tessuti intelligenti che diventano una seconda pelle. Materiali che scaldano o rinfrescano a seconda della temperatura. Abiti smart per la tutela dei lavoratori in grado di monitorare lo stress meglio di uno psicanalista. Magliette che proteggono dalle odiate zanzare. Non solo. Camicie che verificano la disidratazione o giacche che inviano segnali agli ipovedenti. Un “fantabbigliamento” che rivoluzionerà anche il business: il mercato globale dei tessili intelligenti, (secondo Allied Market Research) prevede infatti che le dimensioni raggiungeranno i 5,36 miliardi di dollari entro il 2022 dai 943 milioni di dollari del 2015 (a un tasso di crescita annuale del 28,4%)

Sono in molti a pensarlo e a puntare sulla possibilità di trasformare in

“sensori” il cachemire o i jeans. Tra i materiali più innovativi c'è sicuramente il grafene. La richiesta per il 2018 è stata di 150 tonnellate e dovrebbe salire a 350 il prossimo anno. Costa anche più di 60 volte i materiali equivalenti e in Italia lo produce Directa Plus, lo racconta il ceo Giulio Cesareo: «Ho fondato l'azienda nel 2005 e oggi siamo gli unici che fanno il grafene usando la fisica e non con la chimica. Il grafene ha molti utilizzi, dall'ambiente alle gomme, ma indubbiamente l'applicazione nel tessile è particolarmente rivoluzionaria e spazia dagli abiti da lavoro sino allo sportswear, noi eravamo partiti dalle giacche sportive Colmar e siamo arrivati alle divise da lavoro, al lusso con il cachemire di Loro Piana e ai popolarissimi jeans».

IL CONFORTO DA INDOSSARE

Come funziona il grafene nel tessile? «Abbiamo costruito e disegnato un circuito termico che usa l'energia dal corpo, in pratica è stampato internamente e può dissipare l'energia termica perché parte dai punti caldi e va a quelli freddi uniformando la temperatura e creando un immediato conforto». Altro effetto rivoluzionario del grafene nei tessuti è quello batteriostatico: «Non uccide tutti i batteri ma ne impedisce la proliferazione, ri-

ducendo gli odori sgradevoli». E potrebbe diventare un potente antizanzara: una ricerca della Brown University ha infatti dimostrato come si può trasformare in un antimoschito perché in grado di inibire gli odori della pelle che attraggono le nemiche della pelle.

Ecco poi Accyourate, tecnologia applicata a una maglietta e frutto dalla sinergia di una startup dell'Aquila, Let's Wearable Solutions, e Proger, società di ingegneria italiana. Si presenta come un tessuto lavabile, quasi impercettibile e dotato di fili tessili che trasportano segnali a distanza per monitorare i parametri vitali dei lavoratori. Di fatto è una nuova tecnologia che permette di trasformare tessuti di uso comune in evoluti sensori capaci di rilevare i principali parametri bio-vitali degli individui nella vita lavorativa, sportiva e sociale.



Spiega Marco Lombardi ad di Proger: «Si tratta di un materiale che ha l'intelligenza di un sensore in grado di svelare parametri ben precisi, come un vero elettrocardiogramma, il respiro, il sudore, lo sforzo muscolare. Il tessuto, brevettato e certificato, può cambiare l'esistenza delle persone e grazie al suo doppio uso, salute e lavoro, ed è in grado di monitorare lo stress e migliorare la sicurezza e la qualità della vita dei lavoratori». Il valore? «Abbiamo una previsione di fatturato di 40 miliardi in 4 anni su vari voci tra cui il corporate, il consumer, il pharma».

DA ENI ALLA CROCE ROSSA

La maglietta intelligente ha già ottenuto risultati di grande interesse in progetti pilota con gruppi come TyssenKrupp, Croce Rossa Italiana, Fca e Difesa. Aggiunge Lombardi: «Si offre un monitoraggio continuo dei parametri vitali in condizioni di vita ordinarie, senza che la persona se ne accorga perché il tessuto stesso è un dispositivo». Cosa accade di fatto? «Dipende dalle esigenze specifiche di abbattimento del rischio delle singole aziende, ma in genere vengono rilevati i parametri bio-vitali dai sensori invisibili nel tessuto, inviati ad una centralina miniaturizzata che registra il dato, lo converte in formato digitale, per poi trasmetterlo ad una piattaforma bi-direzionale che trasmette al

singolo via telefono o smartwatch e ad unità remota che ne valuta i valori con un software medico. A quel punto se vengono rilevate delle anomalie è emesso un segnale di allerta a cui seguono accertamenti diagnostici. Se le anomalie sono gravi, intervengono gli operatori d'emergenza».

E ancora. In Germania alcuni ricercatori stanno lavorando sulla moda Qi. Tra i prototipi c'è una camicia intelligente che riesce a calcolare quanto si mangia o si beve. Attraverso morbidi sensori tessili situati nel colletto, vengono percepiti i movimenti del collo quando si inghiotte. I professori tedeschi spiegano: «Siamo in grado di monitorare comportamenti complessi della vita quotidiana. Ad esempio, possiamo rilevare la disidratazione. È utile anche per i pazienti diabetici perché possiamo consigliare loro abitudini alimentari più sane. Infine, è possibile fornire a persone in sovrappeso raccomandazioni basate su dati reali».

Mentre tra gli altri progetti Apple sui wearable, c'è quello per un guanto della salute dotato di sensori che, connessi con un iPhone o un Apple Watch permettono di monitorare la pressione sanguigna e altri dati biologici, ma anche una giacca smart per inviare segnali tattili o uditivi a soggetti ipoudenti o ipovedenti.

Molte le case di moda che lavorano sui tessuti: Boggi ha da poco lanciato i pantaloni in Tencel. Di cosa si tratta? È un tessuto che viene impiegato dagli alberi di eucalipto che, tra gli altri vantaggi, non ha bisogno del ferro da stiro. In più, un'analisi puntuale del ciclo di vita del Tencel dimostra una maggiore eco-compatibilità rispetto al cotone, e alle fibre sintetiche. E anche Lu Jo ha realizzato una capsule Better Denim ecologica in tutti i componenti. Alcune tele usano nei propri processi il Chitosano, un polimero biodegradabile al 100% derivato dall'esoscheletro dei crostacei. E l'etichetta è ricavata dagli scarti delle bucce di mela.

La via verso una seconda pelle non è sempre lineare. Spiega Luana Persano, Senior Researcher del Cnr: «In generale c'è una certa difficoltà nell'inclusione dei sensori nei tessuti naturali, perché queste innovazioni tecnologiche necessiterebbero di investimenti significativi per aggiornare le filiere produttive industriali. Indubbiamente è più facile integrare le tecnologie all'interno di quei tessuti tecnici che già sono basati su materiali polimerici». Talvolta sono le piccole realtà che fanno scuola: «In Gran Bretagna ci sono aziende che provano a integrare i tessuti in modo mirato, ad esempio per il monitoraggio preciso dei parametri fisiologici».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CALORE
stabilizzare l'energia termica che parte dai punti caldi e va a quelli freddi uniformando la temperatura e creando un immediato conforto

NON VEDENTI
una giacca smart in grado di inviare segnali tattili o uditivi a soggetti ipovedenti o ipovedenti

DISIDRATAZIONE
scatta un allarme se non si beve abbastanza nel corso della giornata

ELETTROCARDIOGRAMMA
sensore in grado di svelare parametri precisi come un vero elettrocardiogramma ma anche il respiro, il sudore, lo sforzo muscolare

PRESSIONE
tessuti in grado di monitorare la pressione sanguigna e altri dati biologici

EFFETTO BATTERIOSTATICO
non uccide tutti i batteri ma ne impedisce la proliferazione, riducendo gli odori sgradevoli

PARAMETRI VITALI
vengono rilevati i parametri bio-vitali dai sensori invisibili nel tessuto, inviati ad una centralina miniaturizzata che registra il dato per poi trasmetterlo ad una piattaforma che trasmette a chi lo indossa e a una unità remota che ne valuta i valori con un software medico

ANTIZANZARA
un tessuto in grado di inibire gli odori della pelle che attraggono le zanzare



Giulio Cesareo
ceo Directa Plus



Marco Lombardi
ad Proger

Sotto la lente i dati raccolti da Epo-Euipo. Cresce anche l'occupazione. La sfida è l'Ia

Marchi & co., investire ripaga

In Italia la proprietà intellettuale genera il 47% del pil

Pagina a cura
DI FEDERICO UNNIA

Chi ha detto che in Italia non si può fare innovazione? A dirlo sono i dati dell'European union intellectual property office (Euipo), secondo cui nel nostro Paese la proprietà intellettuale vale il 47% del pil, dato superiore rispetto alla media europea (45%). Il trend è positivo: nonostante il pil sia fermo al 2004, si legge nello studio, l'incidenza della proprietà intellettuale sul pil italiano è aumentata del 6% rispetto al 2016.

Nel rapporto della Euipo, redatto in collaborazione con l'Epo (European patent office), si evidenzia appunto come il 45% del pil europeo derivi da imprese ad alto investimento di proprietà intellettuale (Ip, intellectual property), che occupano il 29% dei lavoratori (oltre 62 milioni di addetti). Si tratta di 353 gruppi rispetto ai 342 del precedente rilevamento. Se si analizza il trend dal 2011 a oggi, il dato oggettivo è ancora più significativo: il pil europeo legato alla proprietà intellettuale era il 39%, pari a 16 punti percentuali in meno. In un'ottica di export, il surplus generato è di oltre 180 miliardi di euro. L'Italia, sopra la media con il 47% del pil nazionale legato alla proprietà intellettuale, registra un'occupazione che arriva al 31,5%. La crescita del peso della proprietà intellettuale è in costante espansione, con un +6% di incidenza sul Pil se confrontato agli anni precedenti.

Esaminando i dati dell'European patent office relativi al contributo delle Ipr-intensive industry (cioè le industrie a elevato ricorso ai diritti da proprietà intellettuali) sull'economia comunitaria, si registra che il 45% del pil Europeo è realizzato da imprese ad alto investimento di proprietà intellettuale, con il 29% della forza lavoro comunitaria (63 milioni in vari settori), per un valore approssimativo di 6.600 miliardi di euro. Nell'export il surplus generato è di oltre 180 mi-

liardi di euro. Nel 2011 il pil europeo prodotto da imprese con alti investimenti Ip era il 39%.

E dai dati di Patenting artificial intelligence dell'European patent office emerge che le domande di brevetto per Stato membro, nel periodo 1978-2016, sono oltre 14 mila, quasi il 30% del totale. La Germania ha all'attivo circa 4 mila invenzioni, seguita da Francia e Regno Unito, con più di 2.400 e 2 mila domande di brevetto. Dietro i primi tre ci sono i due paesi scandinavi, Svezia e Finlandia, e Paesi Bassi, con circa 900 domande di brevetto seguiti da Svizzera e Italia (oltre 500) all'ottavo posto.

Ma in valori assoluti l'Europa è ancora molto indietro: secondo FutureBridge tra le Top20 imprese per numero di brevetti 1998-2017 legati all'intelligenza artificiale (Ia) l'unica europea è Siemens in una classifica dominata da Cina (in particolare dalle università cinesi), che ha tre volte il numero di brevetti dell'Europa, Usa, Giappone e Corea. Le tecnologie dove maggiore è il numero di brevetti registrati è quello direttamente collegato al contrasto ai cambiamenti climatici (che impiegano il 2,5% del totale a livello Ue e generano il 4,7% del fatturato complessivo) e allo sviluppo dell'industria 4.0 (rispettivamente 1,9% dei dipendenti e il 3,9% del fatturato complessivo).

Senza trascurare il divario con Far East e California, che è ancora incolmabile, con l'Italia all'ottavo posto per brevetti.

Infatti, come ha commentato **Mattia Dalla Costa**, partner Cba e presidente LES Italia: «in Italia la proprietà intellettuale pesa per il 47% del pil, con il 31,5% degli addetti totali, circa 7 milioni di occupati, per un totale di 774 miliardi di euro. Ma è assolutamente fondamentale continuare a sostenere la ricerca e lo sviluppo. Innovazione e trasferimento tecnologico sono le uniche leve che possono consentire la crescita industriale comunitaria. Bisogna coinvolgere maggiormente i rappresentanti dell'industria

e delle istituzioni nell'ottica di una sempre più forte collaborazione a livello europeo tra professionisti, università e centri di ricerca nell'ambito del trasferimento tecnologico e delle sfide che Industria 4.0 impongono. L'Europa è però ancora fortemente indietro ed è fondamentale lavorare tutti insieme per cercare di colmare il gap che soprattutto nell'intelligenza artificiale ci separa dai paesi del Far East e dai colossi Usa della Silicon Valley. L'intelligenza artificiale è destinata a condizionare non solo tutti i settori industriali, ma anche la logistica, il consumer good, il retail, le utilities e la sanità. E l'Italia è purtroppo ancora troppo indietro in termine di ricerca e brevetti depositati in questo settore».

Tornando alla ricerca, dei diversi settori di Ip oggetto dello studio, spiccano al primo posto le imprese che hanno un forte investimento in marchi, il cui fatturato complessivo raggiunge i 5,448 miliardi di euro, con 46,7 milioni di addetti diretti (65 milioni con l'indotto). Al secondo posto le imprese che investono in design (2,3 miliardi di euro di fatturato con 39,7 addetti diretti per complessivi 45,1).

Nel periodo 2014-2016 nei 28 Paesi dell'unione sono stati registrati 67.415 brevetti, di cui 3926 in Italia (che si colloca al 5° posto). I marchi registrati sono stati in Italia 10.353 (88.242 nei 28 Paesi Ue), con l'Italia al 3° posto. In questo segmento si conferma leader sempre la Germania seguita dalla Francia.

Ma per innovare occorre anche che i propri addetti siano ben remunerati. E così è. La ricerca mette in evidenza come le imprese che hanno un tasso di innovazione maggiore grazie anche alla registrazione e sviluppo di brevetti ed altri titoli di proprietà intellettuale riconoscono ai propri dipendenti stipendi maggiori rispetto alle altre imprese, nell'ordine di un +47%. L'incremento è maggiore soprattutto nelle imprese che brevettano molte innovazioni, arrivando anche a un +72% nelle retribuzioni



(circa mille euro in più a settimana).

Si conferma la maggiore dinamicità delle imprese a elevata innovazione e registrazione brevettuale è dato dalla quota export generata da queste imprese: nel periodo abbracciato dal report emerge che queste aziende sono state capace di generare a livello europeo un avanzo di 182 miliardi euro, di cui ben 130 miliardi imputabili alle sole aziende che hanno un elevato numero di brevetti registrati.

Dalle dichiarazioni per il 2016 risultano 1.148 società (+85% rispetto al 2015) che hanno utilizzato l'agevolazione del Patent box per un ammontare di reddito tassato e plusvalenze esenti pari a 1,4 miliardi di euro (4,3 volte il valore del 2015). L'incremento maggiore si riscontra nei settori manifatturiero (circa 4 volte il valore del 2015, passando da 173 milioni di euro a 690 milioni di euro) e «commercio all'ingrosso e al dettaglio» (15 volte il valore del 2015, pas-

sando da 18 milioni di euro a 272 milioni di euro). Come ci si aspettava, l'ammontare dell'agevolazione è concentrato per il 70% nei settori del manifatturiero (50%) e «commercio all'ingrosso e al dettaglio» (20%).

Quanto invece al superammortamento (possibilità di dedurre una maggiore percentuale della quota di ammortamento e dei canoni di locazione finanziaria sugli investimenti in beni materiali strumentali nuovi), tale agevolazione è stata fruita da 214.651 soggetti (il 18,4% del totale società) per un ammontare di 2 miliardi di euro. Si rileva come siano le piccole aziende il 54% dei fruitori, ossia le classi di ricavo comprese tra 200 mila euro e 2.500.000 euro. «Interessante è che siano regioni molto legate all'export e ai rapporti commerciali con la Germania», sottolinea Dalla Costa, «quelle con maggiore incidenza nell'utilizzo: Trentino-Alto Adige (35,5%), Veneto (29,3%) e Valle d'Aosta (28,7%)». In termini di

ammontare, la maggiore deduzione è concentrata ancora una volta nel settore manifatturiero (35,6%).

«Intelligenza artificiale, robotica, internet of thing, blockchain, droni, stampe 3D e cyber security hanno prodotto la 4ª rivoluzione industriale e delineato un modo completamente nuovo di concepire la manifattura e la produzione, ma non solo: queste tecnologie condizionano (e condizioneranno sempre più) l'agricoltura, il settore chimico, l'automotive, l'aviation, l'oil&gas, la logistica, il consumer good, il retail, le utility, la finanza e la sanità».

«L'industria 4.0 e il digital sono il motore della crescita economica non solo italiana, ma mondiale: non vi è quindi altra scelta che un continuo intervento del legislatore italiano diretto a incentivare investimenti e promuovere sgravi fiscali volti a promuovere la crescita dell'Ip, del settore digitale e delle sue applicazioni.

—© Riproduzione riservata—

L'impatto economico

Indicatori economici nell'Ue	Contributo delle industrie ad alta intensità di Dpi	
	2011-2013	2014-2016
PIL	44,0%	44,8%
Assunzioni (dirette)	28,6%	29,2%

Le industrie ad alta intensità di Diritti da proprietà intellettuale

Industrie	Valore Aggiunto/Pil (mld €)	Assunzioni dirette (mld)	Assunzioni dirette e indirette (mld)	Import (mld €)	Export (mld €)
Marchi	5.448	46,7	65,0	1.601	1.613
Design	2.371	30,7	45,1	1.195	1.262
Brevetti	2.353	23,6	34,7	1.308	1.438
Copyright	1.008	11,8	15,4	203	295
Indicazione geografica	20	n.d.	0,4	1	12
Protezione varietà vegetali	182	1,7	2,6	4	8
Tutte le industrie	6.552	63,0	83,8	1.940	2.122

The New York Times

DAVID LEHONARDT

L'AMERICA PAGA IL PREZZO DEI SUOI OLIGOPOLI

Quando Thomas Philippon si trasferì a Boston dalla nativa Francia, vent'anni fa, era un laureato con pochi soldi e fu contento di scoprire quanto costasse poco in America l'uso del telefono. In quell'epoca di connessioni via internet, lunghe chiamate locali online potevano costare fino a 10 dollari l'una in Francia, mentre negli Stati Uniti erano gratuite. In seguito, Philippon conseguì un dottorato in Economia presso il Mit. e decise di stabilirsi in America. Oggi insegna alla New York University. E col passar degli anni ha notato qualcosa di sorprendente nel suo paese di adozione: l'uso di internet non è più così conveniente. I suoi genitori pagano attualmente 90 euro (ovvero 100 dollari) al mese nei sobborghi di Parigi per una combinazione di accesso alla banda larga, televisioni via cavo e due telefoni cellulari. Questo pacchetto negli Stati Uniti costa solitamente più del doppio. Le cause di questa forte differenza di costi sono diventate l'argomento principale della ricerca accademica di Philippon, che ha offerto la sua risposta in un nuovo libro di grande interesse, *The Great Reversal: How America Gave Up on Free Markets* (La grande svolta, in che modo l'America ha voltato le spalle al libero mercato). In molti settori, ormai, poche imprese sono diventate talmente grandi da permettersi di mantenere i prezzi alti e i salari bassi. Una buona cosa per questi colossi, ma non per quasi tutti gli altri cittadini. Molti americani possono scegliere solo fra due provider di Internet. Il settore del trasporto aereo è dominato da quattro grandi vettori. Amazon, Apple, Facebook e Google stanno diventando sempre più grandi. Uno o due sistemi ospedalieri controllano molti mercati locali. Home Depot e Lowe's hanno scalzato i negozi locali di prodotti per la casa. Le catene di farmacie regionali come Eckerd e Happy Harry's sono state inglobate da giganti nazionali. Anche altri ricercatori hanno documentato la crescita delle concentrazioni aziendali. Il contributo principale di Philippon è stato quello di spiegare che questa non è la conseguenza naturale della globalizzazione e dell'innovazione tecnologica. Se così fosse, sarebbero in atto tendenze analoghe in tutto il mondo. Ma questo non avviene. Le grandi imprese in Europa sono diventate solo un po' più grandi nel corso di questo secolo, ma non hanno raggiunto dimensioni gigantesche paragonabili a quelle degli Stati Uniti. Da cosa dipende questa differenza? Dalla politica. L'economia europea ha certamente i suoi problemi, ma la politica antitrust non è uno di questi. L'Unione Europea ha mantenuto viva la concorrenza bloccando le fusioni e cercando di far sì che le imprese esistenti lasciassero spazio a nuovi arrivati. Nel campo delle telecomunicazioni, le compagnie più piccole hanno spesso il diritto di usare l'infrastruttura creata dai colossi. Questo spiega perché i genitori di Philippon possono scegliere fra cinque provider di Internet, compresa una compagnia low-cost che ha ridotto i prezzi per chiunque. Nel settore dei viaggi aerei, i vettori europei a basso costo come easyJet hanno ottenuto un migliore accesso alle fasce orarie delle sale d'imbarco di cui hanno bisogno per operare. Le quattro più grandi compagnie aeree europee controllano soltanto il 40 per cento del mercato. Negli Stati Uniti invece, le maggiori compagnie

coprono una quota di mercato dell'80 per cento e, come potete ben immaginare, le tariffe aeree sono più alte. Persino la Southwest Airlines ha cominciato a comportarsi sempre meno come una compagnia a basso costo. L'ironia vuole che l'Europa stia adottando politiche basate sul libero mercato - come ad esempio la deregolamentazione nel settore delle telecomunicazioni e i voli a basso a costo - di cui gli americani sono stati precursori. "I consumatori europei - secondo Philippon - sono oggi più avvantaggiati di quelli americani, perché l'Unione Europea ha adottato proprio quelle politiche che gli Stati Uniti hanno abbandonato". L'Unione Europea ha creato una straordinaria agenzia indipendente per la concorrenza che tende a bloccare le fusioni, come quella fra General Electric e Honeywell e fra Siemens e Alstom. Negli Stati Uniti, questi problemi vengono regolati più sul piano politico attraverso attività di lobbying e donazioni molto più cospicue da parte delle imprese. I lobbysti - e, di conseguenza, i regolatori - giustificano le fusioni con dubbie teorie circa i risparmi che consentirebbero. Ma queste operazioni finiscono per accrescere i profitti piuttosto che ridurre i prezzi. L'acquisizione di Maytag da parte di Whirlpool nel 2006 ne è un esempio. Il ministero della Giustizia ha giustificato in parte questo accordo prevedendo che i produttori stranieri di elettrodomestici avrebbero impedito a quest'impresa allargata di aumentare i prezzi. Ma in seguito la Whirlpool è riuscita a far pressioni per ottenere tariffe che escludessero i concorrenti esteri. Col risultato che lavatrici, asciugatrici e lavastoviglie sono diventate tutte più costose. I processi di concentrazione delle imprese americane sono diventati abbastanza seri da produrre effetti macroeconomici. I profitti sono aumentati, mentre i salari ristagnavano. Gli investimenti in nuove aziende e in nuovi prodotti sono rimasti anch'essi stagnanti, poiché molte imprese non hanno bisogno di introdurre innovazioni per mantenere alti i profitti. Secondo Philippon, la nuova era oligopolistica costa alla famiglia americana media più di 5.000 dollari all'anno. Questo è un problema che dovrebbe essere affrontato con spirito bipartisan. Alcune soluzioni, come ad esempio la riduzione dei requisiti per il rilascio di concessioni e di altri obblighi burocratici che ostacolano le nuove imprese che si affacciano sul mercato, possono apparire conservatrici. Altre, invece, come il blocco delle fusioni, lo smantellamento dei monopoli e l'imposizione alle grandi imprese dell'obbligo di condividere le infrastrutture, possono apparire progressiste. Vi sono segni che le politiche antimonopolistiche stanno cambiando. Molti Repubblicani, come il Senatore Josh Hawley, discutono adesso di questo problema, e molti Democratici - fra i quali non solo

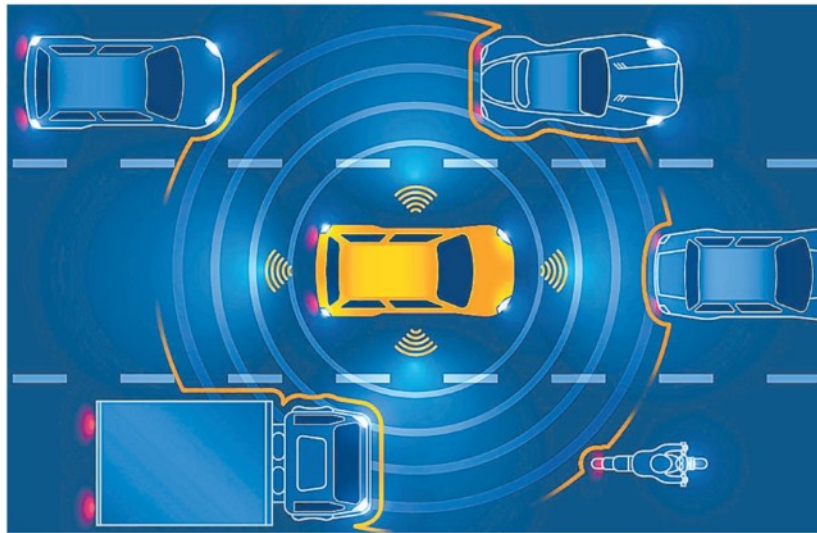


Elisabeth Warren e Bernie Sanders, ma anche Amy Klobuchar - fanno altrettanto. Ma c'è ancora molta strada da fare. Troppo spesso, entrambi i partiti continuano a confondere gli interessi delle grandi imprese con l'interesse nazionale. E le famiglie americane ne pagano il prezzo.

© *The New York Times* 2019

Traduzione di Mario Baccianini

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Innovazione

A Torino prove generali per la mobilità con il 5G

Prove generali di mobilità con il 5G. A Torino si è sperimentata la tecnologia del 5G per la smart mobility e l'auto del futuro. Per scoprire la possibilità offerte dalla nuova tecnologia la 5G Automotive Association, associazione che raggruppa 130 aziende dell'industria automobilistica e delle telecomunicazioni, ha organizzato nel capoluogo piemontese dimostrazioni dal vivo di auto connesse con 5G sul circuito del Lingotto e su strada. La nuova architettura consentirà di avvisare in anticipo gli automobilisti di eventuali criticità sulla strada: possibili pericoli e rischi come lavori stradali, limiti di velocità e ingorghi. Le vetture potranno comunicare tra loro segnalando ai veicoli in avvicinamento la presenza non ancora visibile del pericolo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



STASERA SU RAI TRE

Report racconta rischi e sfide globali sul 5G

REPORT indaga sulla tecnologia 5G. Nella puntata che andrà in onda stasera alle 21 e 20 su Rai Tre, i giornalisti della trasmissione di Sigfrido Ranucci racconteranno la sfida globale tra Cina e Stati Uniti per la supremazia tecnologica. E poi i rischi connessi a cyber incidenti, sospetti di spionaggio e furti di proprietà intellettuale. Si farà il punto anche sullo stato dell'arte in Italia e sui ritardi per la messa in sicurezza delle nostre infrastrutture strategiche. Tra gli intervistati anche il premier Giuseppe Conte.



Poltrone in gioco	
SIBILLA DI PALMA	

Pignari va in Huawei Italia Cambio in Ing per Bragadin

Cambio ai vertici di Ing Italia: Marco Bragadin, già ceo del gruppo da ottobre 2016, ha assunto la carica internazionale di global head of retail products. Mentre ad Alessio Miranda, che dal 2014 era general manager corporate audit services della società, è stato affidato l'incarico di country manager. Giuseppe Pignari è stato nominato cyber security officer di Huawei Italia. Laureato in ingegneria delle telecomunicazioni al Politecnico di Torino, Pignari ha lavorato in passato come responsabile ingegneria delle reti di trasporto in Omnitel, per poi passare a Vodafone Italia. Nuova nomina in British American Tobacco: si tratta di Joana Cavalcanti che è stata promossa a direttore finanziario per l'Italia e tutta l'area Sud Europa. La manager ha iniziato la sua carriera nel 1998 nel ruolo di management trainee per Souza Cruz, la principale e più famosa compagnia del tabacco brasiliana. Federico Suria è il nuovo country manager enterprise sales di Dell Technologies Italia. Laureato in ingegneria aerospaziale al Politecnico di Milano, Suria ha lavorato in McKinsey & Company e in Rolls-Royce Aerospace dove ha ricoperto diversi ruoli manageriali. Aldo Carrabino ha assunto l'incarico di nuovo cfo del gruppo Forgital, società italiana specializzata nei componenti di grandi dimensioni per i settori aerospaziale e industriale. Laureato all'università Bocconi, Carrabino ha iniziato la sua carriera nel 2005 con un'incarico nella divisione audit di Deloitte. Per poi entrare a far parte come cfo Italia del gruppo Rhiag, attivo nella distribuzione e vendita di parti di ricambio per automobili e altri veicoli. Infine, Alessandro Paterniani è il nuovo direttore commerciale di Sicit group, azienda attiva nel mercato dei biostimolanti per il settore dell'agricoltura. Laureato in scienze agrarie all'università degli studi di Bologna, il manager ha ricoperto in passato il ruolo di head of sales in Bayer CropScience Italia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Giuseppe Pignari cyber security officer di Huawei Italia	Alessio Miranda country manager Ing Italia



Finanza

Tim, un anno di cura Gubitosi
dopo i tagli la sfida è sui debiti

SARA BENNEWITZ → pagina 20

Tim, un anno di cura Gubitosi Dopo i tagli la sfida è sui debiti

SARA BENNEWITZ, MILANO

In 12 mesi al vertice ha ceduto quote nelle torri di trasmissione, nel cloud e in altre attività. Ora il focus è sui possibili target 2021: tornare al dividendo e a un rating "investment grade". Mentre rispunta l'idea di convertire le risparmio

Meno debiti, anche a costo di perdere ricavi e redditività. La stella polare della generazione di cassa, per risolvere le sorti di un gruppo il cui sviluppo è azzoppato dai debiti. E ancora: la speranza, nel giro di un paio di anni, di poter cancellare quel giudizio di titoli "spazzatura" da parte delle agenzie di rating sui prestiti obbligazionari del gruppo e, magari, di tornare al dividendo.

Sono queste le direttrici in cui si è mosso Luigi Gubitosi, il manager che proprio oggi completa il suo primo anno al vertice di Telecom Italia (Tim). In Borsa tra alti e bassi il titolo è rimasto fermo, ma quei 21 miliardi di bond che sono quotati sul mercato - e che rappresentano il doppio della capitalizzazione - hanno ridotto lo sconto rispetto al loro valore nominale: segno che gli investitori tornano scommettere sulla speranza che Tim riuscirà a riavere la pagella dalle agenzie di rating.

Grazie alla cura Gubitosi, il debito della Telecom a fine anno dovrebbe scendere a 24-24,1 miliardi: un livello poco inferiore rispetto ai 24,3 miliardi di fine settembre, ma che allo stesso tempo è l'effetto del combinato disposto di maggiori investimenti da una parte e l'incasso di 160 milioni per la vendita di Persidera dall'altra. Quel che più conta, agli occhi del manager, è però la progressione del rapporto fra i debiti e il margine operativo lordo: a dicembre 2018 era pari a 3,4 volte, a fine 2019 dovrebbe scendere a circa 3,2, un anno più tardi a 3,06 e, finalmente, al termine del 2021, tornare sotto la soglia delle tre volte.

Gubitosi mira infatti alla fine del triennio coperto dal suo primo piano industriale di riuscire a riconqui-

stare il giudizio "investment grade" sui prestiti obbligazionari del gruppo, riducendo i debiti di circa 6 miliardi, in parte (3,5 miliardi) grazie ai maggiori flussi di cassa generati dalla gestione e in parte (2,5 miliardi) grazie alle dismissioni. Quella dell'elevato indebitamento è infatti una specie di maledizione, che pesa su ogni prospettiva di sviluppo: tra il 2013 e il 2018 Telecom ha pagato 8 miliardi di interessi sul debito, l'equivalente di quasi tre anni di investimenti nelle reti di nuova generazione. Una somma enorme, che nella prospettiva dell'arrivo della quinta generazione della telefonia mobile (5G), della diffusione della fibra e delle nuove tecnologie cloud non è più sostenibile.

A TUTTA PARTNERSHIP

Per questo, laddove occorre accelerare nell'ammodernamento delle reti di infrastrutture, in un contesto di risorse scarsissime Gubitosi ha cercato partner strategici per condividere oneri e onori.

E così per le torri di trasmissione del segnale mobile è arrivata Vodafone, con un'operazione che sarà approvata a dicembre e permetterà a Telecom di deconsolidare 1,4 miliardi di debito e risparmiare circa 300 milioni di investimenti. Sulla fibra, invece, è arrivato l'accordo quadro con Open Fiber, che insieme a una serie di fondi infrastrutturali permetterà al gruppo di completare la propria rete in Italia.

Infine, sui data center per le tecnologie cloud, Gubitosi prima ha selezionato il partner tecnologico che potesse garantirgli il prodotto più adatto - scelta che è ricaduta su Google - e poi, con questo asso nella manica, intende cercare un socio finan-

ziario pronto a investire nel gruppo, ammodernare i 22 data center di Telecom e costruirne altri due, per fornire una nuova gamma di servizi alle piccole e medie imprese e alla pubblica amministrazione, e prepararsi alla creazione di "nuvole" in cui custodire tutti i dati che saranno necessari per le reti 5G e l'Internet delle cose.

Morale: da quando è arrivato in Tim, ogni trimestre Gubitosi ha annunciato un accordo con un partner d'eccellenza con cui condividere un ramo di business. L'ultimo è il Banco Santander per il credito al consumo dei cellulari, che permetterà di deconsolidare un altro mezzo miliardo di debiti e, dicono in azienda, liberare circa 50 milioni di margine operativo lordo l'anno.

Nessuno, da tempo, ricordava tanto attivismo nel *merger & acquisition* in Telecom. I detrattori fanno notare che sono stati venduti gli ultimi gioielli della galassia, infrastrutture indispensabili e strumentali al business. Senza torri, fibra e data center, Telecom non potrà erogare i servizi telefonici del futuro, anche se il sentiero era molto stretto: senza la capacità di adeguare le infrastrutture ai tempi, difficilmente i servizi avrebbero potuto essere competitivi. Gubitosi è solito ripetere ai suoi che «l'innovazione non paga



nel breve termine», e gli annunci fatti nel 2019 - che in Borsa gli analisti hanno già festeggiato - richiederanno mesi prima di avere impatti tangibili sui conti e sulla qualità dell'offerta di Tim, che spera così di attrarre nuovi clienti.

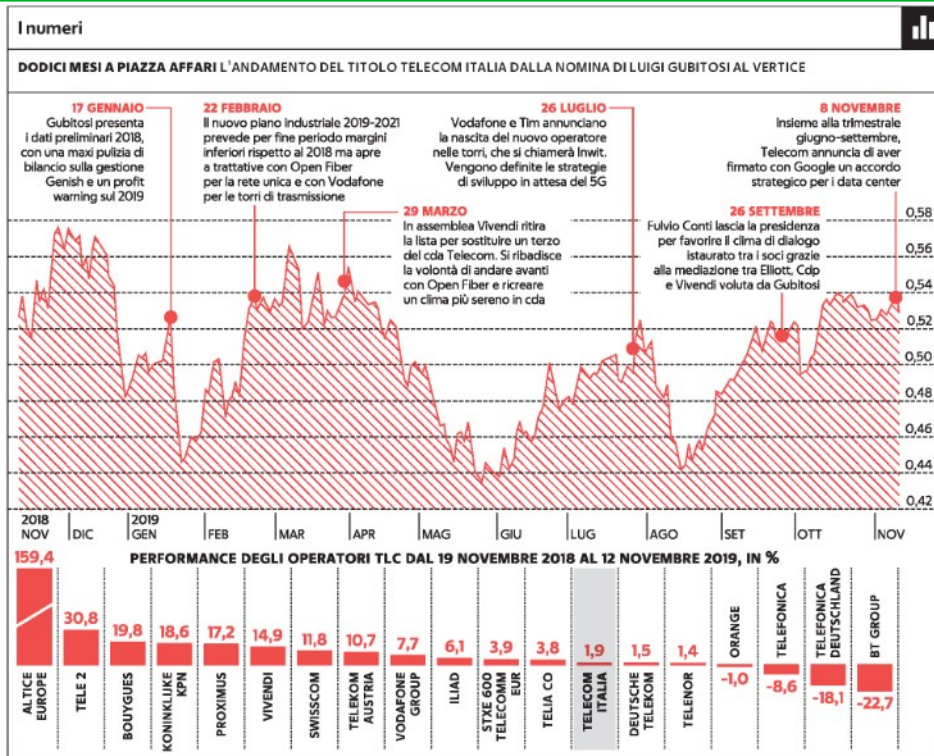
L'ATTESA SUI MARGINI

Nel 2019 invece, i clienti sono diminuiti sia per motivi fisiologici (la migrazione fisso-mobile) sia per la scelta del gruppo di operare una profonda selezione, mantenendo solo i contratti più redditizi. Morale, nei primi nove mesi del 2019 sul mercato domestico Telecom ha perso 659 milioni di ricavi e 454 milioni di margine operativo lordo rispetto a un anno prima; ma alla fine del 2019 i flussi di cassa generati saranno più del doppio dei 578 milioni di fine 2018.

Se il 2019 è stato un anno di transizione, nel 2020 il margine operativo lordo dovrebbe tornare a salire, nonostante le forti pressioni attese sui ricavi e grazie a un ulteriore e più profondo taglio dei costi. Gli analisti si aspettano inoltre che l'11 marzo, con l'aggiornamento del piano industriale presentato a fine febbraio, Gubitosi annunci che a fine 2021, insieme al rating "investment grade" da parte delle agenzie, Tim miri a tornare anche a pagare il dividendo, che gli azionisti ordinari non vedono più dalla primavera 2013. Il ritorno alla cedola dovrebbe fornire un incentivo in più per convincere i soci di risparmio (che il dividendo l'hanno garantito dallo statuto e che quest'anno In Borsa hanno guadagnato il 28%) a convertire le azioni in ordinarie, un'operazione che per gli analisti è indispensabile per dare vita al matrimonio definitivo tra la fibra Telecom e quella di Open Fiber.

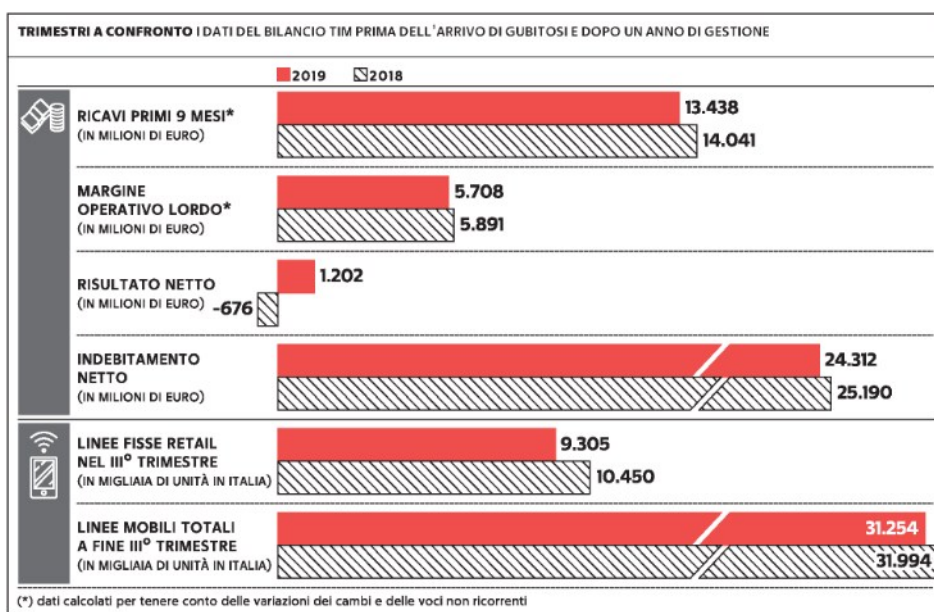
La conversione, che Vivendi aveva bocciato nel 2015, ora potrebbe essere portata termine, perché Gubitosi è riuscito a guadagnarsi la fiducia dei soci, convincendoli che solo lavorando insieme si potrà raggiungere l'obiettivo che sta cuore a tutti loro. A geometrie variabili il fondo Elliott, la Cassa depositi e prestiti (Cdp) e Vivendi in Tim finora hanno tutti perso soldi, e una struttura del capitale con un'unica classe di azioni, oltre a essere un risparmio, va nell'interesse di tutti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La frase

“
Sul mercato domestico nei primi nove mesi dell'anno Tim ha perso 659 milioni di ricavi e 454 milioni di margine operativo lordo. Ma a fine 2019 i flussi di cassa generati saranno doppi rispetto al 2018





1

Il personaggio



Luigi Gubitosi
Nato a Napoli nel 1961, ha lavorato in Fiat, Wind, Alitalia e Rai. È al vertice di Tim dal 18 novembre 2018

Vincenzo Novari

Slalom e discesa libera, la nuova vita del manager che lanciò i videofonini

STEFANO CARLI, ROMA

Sarà l'uomo che ha creato la telco mobile H3g e che da 19 anni ha buoni rapporti col magnate cinese Li Ka-shing a guidare la società che dovrà gestire i Giochi Olimpici invernali Milano-Cortina 2026. Ora servono le deleghe

I prossimi sei anni di Vincenzo Novari saranno complicati. Di qui al 2026 dovrà lavorare per costruire e far funzionare la macchina dei Giochi Olimpici invernali Milano-Cortina. Una macchina complessa che costerà 1,25 miliardi e che funzionerà per non più di un paio di settimane, durante le quali dovrà far girare come un orologio svizzero gare e ospitalità, logistica e produzioni di immagini che faranno il giro del mondo in tempo reale. Alla XXII edizione, quella coreana di Pyeongchang 2018, tanto per avere dei numeri di riferimento, hanno partecipato 2.925 atleti da 93 paesi, per 15 discipline sportive e oltre un centinaio di gare.

Novari non è un manager con precedenti di gestione sportiva e questo ha fatto storcere qualche bocca. Stando alle voci, ci sarebbero state nelle settimane precedenti discrete pressioni da parte di alcune federazioni. Qualcuno parla di lettere di appello per suscitare qualche candidatura sportiva. Che però alla fine non è arrivata. Di fatto tra i ceo di precedenti edizioni di giochi olimpici invernali non si ricordano figure sportive. A quanto se ne sa, per Russia 2014 e per Korea 2018 erano state scelte figure legate alla politica locale. Solo per le Olimpiadi estive di Londra 2012 il timone fu affidato ad un manager di provenienza Goldman Sachs. E quanto a Evelina Christillin, che guidò le invernali di Torino 2006, non è certo finita alla guida del Comitato promotore per aver fatto brevemente parte della nazionale B di sci in gioventù ma per le sue esperienze aziendali in Fiat e l'amicizia di famiglia con gli Agnelli.

LA SHORT LIST

Alla fine la short list è rimasta com'era. Con Novari e altri due candidati. Uno era l'ex ceo di Sky Italia Tom Mockridge, ex ceo di Virgin Media da cui si è dimesso nei mesi scorsi per tornare a vivere in Italia. L'altro

era Alberto Baldan, ex ad Rinascente e ora di Grandi Stazioni Retail. Dietro Novari, scelto all'unanimità, sembrerebbe aver funzionato l'asse alla fine creatosi tra il ministro dello sport Vincenzo Sardafora e il presidente del Coni Giovanni Malagò che, finiti i tempi grami degli attriti con il sottosegretario leghista alla presidenza del Consiglio Giancarlo Giorgetti, pare aver recuperato il suo ruolo di king maker. D'altra parte gli altri membri "forti" del comitato che doveva scegliere l'ad dei Giochi non hanno portato alternative: non il sindaco di Milano Giuseppe Sala, ma nemmeno i due governatori leghisti interessati, Attilio Fontana in Lombardia e Luca Zaia in Veneto. Alla fine, considerato anche che Mockridge non parla italiano e che Baldan è forse troppo sbilanciato su Milano, dove sta puntando forte sul rilancio della Stazione Centrali, la scelta è caduta su Vincenzo Novari. Genovese, 60 anni compiuti da poco, una carriera sempre ai vertici del marketing delle aziende con cui ha lavorato: da L'Oreal alla Danone, poi in Olivetti e da lì nella telefonia, prima in Omnitel, l'odierna Vodafone Itaia, dove ha costruito da zero la rete di vendita della prima telco privata operante in Italia in concorrenza con l'ex monopolista Telecom. Poi nel 2000, il salto in H3g, quarto operatore mobile italiano con il lancio 3 e l'avvio di un rapporto di 6 anni con il magnate cinese Li Ka-Shing, capo della maxi conglomerata Hutchison.

Già allora la strada di Novari incrocia per la prima volta i grandi eventi dello sport mondiale. Era il 2006, in estate ci sarebbero stati i mondiali di calcio in Germania, quelli che l'Italia di Marcello Lippi avrebbe poi vinto. E Novari lancia i "videofonini". Smartphone dal grande schermo, con connessione Umts, oggi lo chiamiamo 3G, allora un mostro di tecnologia capace di viaggiare alla fantastica velocità di un mega (non è un refuso, allora la banda

era proprio quella, un millesimo di oggi). Erano gli albori dello streaming. Un'idea pionieristica che però funzionava poco. Tanto che quei vecchi smartphone avevano anche un ricevitore per le trasmissioni del digitale terrestre, erano in pratica dei piccoli televisori. La H3g di Novari fu la prima a lanciarsi nella nuova avventura, acquistò pure una frequenza tv per trasmettere un canale dedicato e fu poi seguita da Tim e Vodafone. L'esperienza chiuse per tutti pochi anni dopo e non pochi commentarono ironicamente che "vedere la tv sul cellulare non avrebbe mai potuto essere una cosa seria".

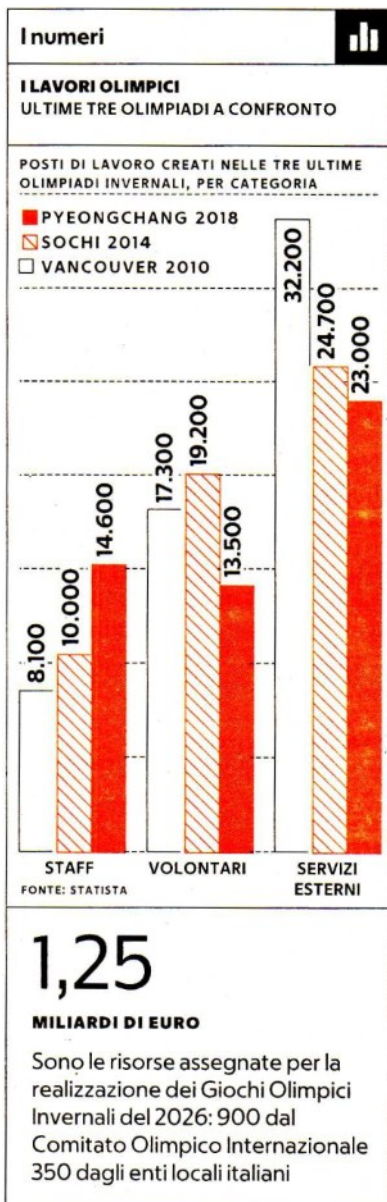
Meno folcloristica la critica, nell'ambiente delle tlc, di aver potuto guidare H3g per 16 anni dall'alto dei miliardi di Li Ka-shing. Acredine dettata dal fatto che 3 si è resa protagonista negli anni di una concorrenza all'ultimo prezzo che fece male ai bilanci di Tim, Vodafone e Wind. E comunque alla fine H3g era arrivata all'ebitda positivo, quindi al netto dei debiti. Ma Li Ka-shing non ha abbandonato le tlc italiane: anzi ha rilanciato, essendo ora l'azionista di riferimento della nuova telco Wind3 nata quattro anni fa dalla fusione del terzo e quarto operatore mobile. E tiene Novari come superconsulente per le cose italiane.

Ora a Novari attende la costituzione della società che dovrà guidare: una fondazione che dovrà gestire fondi internazionali del Cio, 900 milioni, e quelli italiani, di Regioni e comuni per 350 milioni. Non gestirà invece i 382 milioni relativi alle opere



pubbliche da eseguire, affidate a una seconda società: relativamente poche, nell'era dei Giochi sostenibili. Novari dovrà trattare con società di servizi, sponsor, logistica e ospitalità. Dovrà costruire attorno ai Giochi di Milano-Cortina una rete che funzioni. Ma questo l'ha già fatto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'opinione

“ È stato il primo a portare sugli smartphone programmi televisivi già dai mondiali di calcio del 2006. Era troppo presto e c'era chi commentava: la tv su un telefonino? Non sarà mai una cosa seria



Il convegno

Al "Mix Milano" ci si interroga sul mondo digitale

"Our brave new world" è il titolo del prossimo Salotto, l'evento annuale su tecnologia e dintorni, promosso da Mix - Milan Internet eXchange, in programma il 19 novembre a Milano. Spiega Joy Marino, presidente di Mix: «Il mondo è cambiato, anzi ci sta cambiando sotto i piedi. Le aspettative che i visionari di 50 anni fa avevano sulle possibilità dell'informatica e delle reti digitali di liberare l'uomo dalle limitatezze della sua mente - dice - sono state sì, in buona parte, confermate, ma anche tradite. Abbiamo creato un mondo complesso, dove la nostra industria, l'Ict, ha un ruolo centrale che condiziona ogni aspetto della vita economica e sociale. Non solo. Sembra che gli sviluppi del "Machine Learning", resi possibili dalla rivoluzione informatica, possano avere un impatto analogo, ma ancor più pervasivo, sulle attività umane».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

