

Rassegna del 19/03/2018

Italia Oggi Sette	22 Fedeltà a portata di smartphone	Greguoli Venini Irene	1
Repubblica Affari&Finanza	36 Focus paese digitale - Lavoro, formazione, energia del futuro la vera sfida è la sicurezza dei "big data"	Frollà Andrea	4
Repubblica Affari&Finanza	30 Il 56 per cento dei consumatori digitali compra online almeno una volta al mese	Romiti Maria_Luisa	7
Repubblica Sport	11 Vendita online Dice no il 63,2% degli under 35 italiani	...	8
Sole 24 Ore	8 Il timone dell'Europa per la finanza digitale - La Ue crocevia del fintech	Bussi Chiara	9
Repubblica Affari&Finanza	37 Focus paese digitale - Lo sprint di Ibm in Italia "Blockchain e turismo così possiamo decollare"	A.fr.	12
Sole 24 Ore	14 Assistenti virtuali e prodotti smart pronti a entrare nelle abitazioni - Assistenti virtuali e prodotti smart entrano in casa	Netti Enrico	14
Italia Oggi Sette	4 Camere di commercio pronte a diventare la bussola digitale	Iadarola Sabrina	15
L'Economia del Corriere della Sera	23 Esportare di più (in Rete) si può	Gambarini Francesca	17
Repubblica Affari&Finanza	31 Intervista a Massimo Miani - "Non abbiamo paura di Amazon i commercialisti hanno un futuro"	Bonafede Adriano	18
Repubblica Affari&Finanza	13 Far west - Toys "R" Us chiude la rapace Amazon non risparmia il mercato dei giochi	Zampaglione Arturo	20
L'Economia del Corriere della Sera	31 Da via Condotti al web I rischi e le strategie per aprire uno shop in Internet	A.Ver.	21
L'Economia del Corriere della Sera	34 I camiciai chic da Napoli all'ecommerce	Clerici Carlotta	22
L'Economia del Corriere della Sera	33 Al Mecspe di Parma va in scena la digitalizzazione produttiva	Torri Lucio	23
Repubblica Affari&Finanza	33 Dalla tv al digitale, la nuova via allo shopping di Qvc	Marchiorello Martina	24
Repubblica Affari&Finanza	18 Intervista a Cristoph Franz - Roche: "Per rafforzarci puntiamo sul digitale"	Occorsio Eugenio	25
L'Economia del Corriere della Sera	28 Supermercati la grande crisi	Puato Alessandra	28
Giornale Miaeconomia	21 In rete fa carriera il cacciatore di dati	SF	31
Repubblica	26 I ladri di dati al servizio dei politici - Chi difende i nostri dati	De Martin Juan Carlos	32
Messaggero	19 I dati di Facebook manipolati, quando l'utente del web diventa una merce - Se l'utente del web è solo una merce	Maffettone Sebastiano	33
Sole 24 Ore	10 Un codice globale a difesa del cyber spazio	Nye Joseph	36
Repubblica Affari&Finanza	29 La difesa dal cybercrime diventa obbligo di legge	Giuffrida Salvatore	37
L'Economia del Corriere della Sera	22 Eresie digitali - Disuguali già da piccoli, lo dice l'Agcom	Segantini Edoardo	38
Repubblica	13 Il retroscena - Larghe intese nella campagna contro Bollorè - Le larghe intese di Berlusconi per regolare i conti con Vivendi	Tito Claudio	39
Repubblica Affari&Finanza	1 Da Amber su Parmalat ad Elliott con Tim così i fondi attivisti rivoluzionano la finanza - Elliott e i fondi attivisti l'ultima rivoluzione	Livini Ettore	41

Si ampliano le funzionalità delle piattaforme digitali, con risparmi di tempo e denaro

Fedeltà a portata di smartphone

Le app integrano pagamenti, sconti e programmi loyalty

Pagina a cura

DI IRENE GREGUOLI VENINI

Nell'era digitale le app per pagare con lo smartphone si diffondono sempre di più anche in Italia e cominciano a integrare diverse funzionalità che vanno oltre il saldo del conto: una delle ultime frontiere riguarda la possibilità di usare questi sistemi anche per accumulare i punti dei programmi fedeltà, ricevere sconti, coupon, vantaggi, offerte personalizzate in base alle proprie preferenze e abitudini, tenere traccia delle spese effettuate e proteggere i propri acquisti. Tutte soluzioni, queste, che potenzialmente consentono di risparmiare tempo e denaro.

Alcune proposte dal mondo assicurativo. Tra ultime novità c'è per esempio l'app lanciata da Visa e Allianz Partners (per ora testata su un campione di clienti di Allianz), chiamata **Allianz Prime**, caratterizzata da una tecnologia di sicurezza integrata che sostituisce le informazioni sensibili relative alla carta di pagamento con un identificativo digitale univoco (un token), che può essere utilizzato per saldare il conto senza utilizzare i dettagli relativi all'account effettivo. Gli utenti di Allianz Prime potranno beneficiare di un programma di fidelizzazione, avranno a disposizione un tracker di spesa intelligente per semplificare la gestione del denaro e la protezione dei pagamenti digitali di Allianz Partners.

I consumatori, con questo sistema, saranno in grado di effettuare transazioni mobili nei terminali abilitati contactless di tutto il mondo: una volta scaricata l'app ed effettuata la registrazione al servizio, un account virtuale Visa verrà fornito immediatamente e potrà essere ricaricato da qualsiasi conto bancario esistente o tramite la carta di credito. Per abilitare i pagamenti

mobili senza contatto, gli utenti devono aggiungere la carta Visa nel loro portafoglio mobile. Con questa soluzione è possibile raccogliere punti e premi per ogni acquisto effettuato e tracciare e controllare le proprie spese utilizzando uno strumento di analisi intelligente. In aggiunta, Allianz Digital Payments Protection fornisce una copertura contro le frodi, tutela e supporta i clienti in caso di acquisti online difettosi o danneggiati, fornendo un rimborso in caso di smarrimento.

Sempre nel mondo assicurativo c'è anche **Quixa**, che mette a disposizione dei consumatori un nuovo servizio di pagamento online delle polizze auto dedicato a chi possiede un account Amazon: il cliente, dal sito web della compagnia www.quixa.it, potrà pagare la propria polizza utilizzando Amazon Pay, accedendo con il proprio account Amazon e senza dover inserire i dati per completare la transazione, con la possibilità di partecipare a operazioni a premi.

Pagare e accumulare punti via app. Anche per fare la spesa al supermercato e in vari tipi di negozi cominciano a comparire soluzioni che concentrano in un'app tutta una serie di funzioni che vanno dal pagamento al programma fedeltà.

Per esempio **Mastercard** ha messo a punto un sistema, chiamato Masterpass (accessibile nel mondo a 200 milioni di consumatori in 37 paesi, di cui 21 in Europa, e attivo su 340 mila siti e-commerce a livello globale, di cui 12 mila in Italia), che integra il pagamento digitale con nuovi servizi come gli alert per gli acquisti e il pagamento attraverso punti fedeltà. Si basa su questa soluzione **Auchan-Speedy**: attraverso l'uso di quest'app, è possibile scansionare i prodotti e comprarli con una delle carte registrate nel proprio borsellino digitale attraverso Masterpass. Il servizio è fruibile dai possessori



di LaTua!Card, il programma fedeltà di Auchan Retail Italia, e consente di pagare dall'app attraverso la carta preferita; per autorizzare il pagamento viene richiesto l'inserimento del pin del dispositivo scelto all'atto della registrazione oppure il riconoscimento della propria impronta digitale o tramite face id (il riconoscimento facciale), a seconda del tipo di dispositivo mobile, e alla conferma del pagamento l'app crea un codice a barre utile per l'apertura del cassetto o da mostrare al personale dedicato. In tutto ciò, lo scontrino si genera in formato pdf e viene inviato all'utente via e-mail e memorizzato nella sezione archivio della app. Il servizio per ora è attivo solo in alcuni punti vendita dell'insegna ma verrà presto esteso.

Un'altra realtà che unisce il pagamento via smartphone con il programma fedeltà è **Autogrill** con My Autogrill, app che consente di accumulare punti, farsi riconoscere in cassa con il cellulare, godere di promozioni esclusive per gli iscritti, essere aggiornati sugli acquisti e pagare nei negozi direttamente dal

dispositivo mobile.

Anche **Eni** propone qualcosa di simile: con l'app Eni Station+ è possibile avere a disposizione una carta You&Eni digitale sul cellulare e ottenere doppi punti per ogni litro di carburante fatto al Più Servito. In aggiunta, si possono convertire i punti in voucher carburante da utilizzare nelle Eni Station abilitate e pagare i rifornimenti con lo smartphone.

Propone dei vantaggi in abbinamento all'utilizzo di una piattaforma di pagamento in un'ottica di fidelizzazione pure **Circle Pay**, un'app che consente lo scambio di denaro tra privati. In questo caso, è stata avviata una partnership con MamaClean, boutique online specializzata nella cura dei capi attraverso il servizio di lavanderia a domicilio 7 giorni su 7: agli utenti che effettuano ordini presso MamaClean viene inviato un codice attraverso il quale scaricare Circle Pay sul proprio smartphone e ottenere immediatamente un credito da usare come sconto o da impiegare in altre spese in condivisione.

Per chi invece vuole accumulare punti fedeltà facendo shopping in diversi negozi c'è l'app di **Payback**, compagnia del gruppo American

Express: si tratta di un programma fedeltà multipartner che consente di trasformare i punti in premi o sconti sugli acquisti di beni e servizi effettuati presso i partner del programma, tra cui Carrefour, Esso, Alitalia, Mediaset Premium, American Express, GrandVision, Hertz, Mondadori Store. Tramite l'app di Payback i clienti hanno a disposizione una serie di offerte selezionate sulla base della loro rilevanza per l'utente e delle sue abitudini di spesa e personalizzate anche secondo il momento della giornata, possono consultare il catalogo, richiedere i premi e trovare i punti vendita affiliati più vicini. Per accumulare i punti occorre far leggere il codice a barre in cassa al momento del pagamento direttamente dallo smartphone.

Il programma, inoltre, collabora anche con diversi operatori dell'e-commerce che permettono di guadagnare punti anche con il loro shopping online, tra cui Zalando, eBay, Booking, Yoox, Asos e Just Eat, accessibili dall'app, in cui è integrata una piattaforma di mobile couponing, con coupon che consentono di accelerare la raccolta punti attraverso i partner preferiti del cliente, automaticamente selezionati.

—© Riproduzione riservata—

Alcuni dei servizi offerti

Servizio	Caratteristiche
www.allianz.it/allianzprime	Utilizzabile per i pagamenti sia online sia nei negozi, consente di beneficiare di un programma di fidelizzazione, di monitorare le spese e di usufruire di una copertura contro le frodi
www.quixa.it/auto/acquistare-una-polizza/amazon-pay	Servizio di pagamento online, messo a disposizione da Quixa, per le polizze auto, dedicato a chi possiede un account Amazon, con la possibilità di ricevere premi
www.auchan.it	Utilizzando la soluzione Masterpass di Mastercard, l'app AuchanSpeedy integra il pagamento nei punti vendita tramite smartphone con il programma fedeltà dell'insegna
www.myautogrill.it	App che consente di accumulare punti fedeltà, godere di promozioni esclusive per gli iscritti e pagare nei punti vendita Autogrill direttamente dal dispositivo mobile
www.enistation.com/instazione/app	Con l'app è possibile usare la carta fedeltà You&Eni sul cellulare, si possono convertire i punti in voucher carburante e pagare i rifornimenti con lo smartphone
www.payback.it/app	L'app di Payback, programma fedeltà multipartner, consente di accumulare punti presso una serie di partner sia fisici sia digitali e propone una serie di offerte personalizzate

focus paese digitale

Lavoro, formazione, energia del futuro
la vera sfida è la sicurezza dei "big data"

GLI INVESTIMENTI
DEI COLOSSI TECNOLOGICI
NON SI FERMANO E ANCHE
LA POLITICA SE NE ACCORGE
MA CI SONO ALCUNI PUNTI
CHE L'INTERO SETTORE DEVE
TENERE PRESENTE
PER AFFRONTARE IL TEMA
DELL'ETICA SEMPRE PIÙ
PRESSANTE

Andrea Frollà

Milano

L'intelligenza artificiale non è ancora un tema di dominio pubblico ma non manca troppo prima che lo diventi. Nel corso del 2017 sono stati soprattutto gli investimenti dei grandi colossi tecnologici, le battute di alcuni leader politici e l'eco social dei progetti più avveniristici ad avvicinare i media a quella che viene ormai comunemente riconosciuta come la declinazione più dirompente dell'innovazione digitale. E anche il 2018 sembra essere partito con la stessa tendenza al rialzo del livello di guardia, tanto che tra gli osservatori e gli addetti ai lavori non mancano quelli pronti a scommettere sull'anno in corso come anno della maturità definitiva. L'esito di una simile scommessa sarebbe però tutt'altro che scontato, in particolare per un motivo preciso.

L'intelligenza artificiale è solo l'ultimo esempio di un dibattito sulle nuove frontiere dell'economia 4.0 che in tanti Paesi, tra cui rientra pure l'Italia, appare ancora fortemente sbilanciato: avanzato su alcuni fronti (tecnologico, industriale ed economico) e in ritardo su altri (politico, etico e socio-culturale). Una doppia velocità che non favorisce uno sviluppo tecnologico coerente e che è in gran parte figlia della tendenza a considerare qualsiasi innovazione come una roba da nerd e smanettoni. Mentre basterebbe fermarsi anche solo pochi secondi a ragionare delle tante sfide che abbiamo davanti, dai risvolti etici dell'AI al peso della privacy, dai lavori che farà chi nasce oggi alla sostenibilità energetica dell'innovazione, per rendersi conto del contrario.

La sfida etica

L'etica dell'intelligenza artifi-

ziale è forse l'argomento che rende più evidente quanto appena accennato. Chissà quanti solo a pronunciarlo si immaginano stanzoni zeppi di libri impolverati e filosofi con i barboni bianchi, intenti a discutere di massimi sistemi. In realtà le tante declinazioni del tema (che tra l'altro non è affatto da terza età) hanno una portata decisamente più ampia che interessa chiunque, incluso chi deve ancora nascere: la distribuzione della ricchezza generata dall'automazione, l'impatto dei robot sulle interazioni umane, l'effetto dei pregiudizi trasmessi dai programmatori, l'utilizzo dell'AI in ambito militare o ancora la nascita di nuovi diritti. Aspetti destinati a ridisegnare i contesti politici, economici, sociali e quindi impossibili da lasciare in balia della rivoluzione tecnologica. Ecco perché si sente sempre più spesso parlare di un buon governo dell'innovazione, che è probabilmente quello immaginato dalla Commissione Europea a inizio mese con il lancio del team AI. Un gruppo di esperti che avrà il compito di proporre orientamenti in materia di equità, trasparenza, democrazia e sicurezza, nonché di partorire una lista di veri e propri standard etici.

Big data e privacy

Uno degli ambiti che qualsiasi governo nazionale, europeo o internazionale dell'economia 4.0 deve monitorare con attenzione è senza dubbio la privacy. La digitalizzazione sempre più spinta non ha solo partorito i cosiddetti big data, ma ha consegnato loro un potere notevole che non deve tuttavia pregiudicare la tutela dei dati personali. Su questo fronte non bisogna stancarsi di ricordare l'avvicinamento alla piena applicazione del nuovo regolamento UE sulla privacy (Gdpr) prevista per il prossimo maggio. Un intervento che a detta degli esperti posiziona l'Europa in una posizione di avanguardia, distinguendosi per l'attribuzione di un valore al dato che supera l'idea di proprietà e che gli riconosce il giusto peso nell'era digitale. Le regole non bastano però a garantire la sicurezza dei dati, per cui servono anche investimenti tecnologici. Piuttosto urgenti, verrebbe da ag-

giungere scorrendo i dati del nuovo rapporto Clusit: il cybercrime ha generato nel 2017 danni complessivi per 500 miliardi di dollari, con un volume di attacchi cresciuto del 240% dal 2011 e interferenze sempre più pesanti nella geopolitica, nella finanza e nella vita dei cittadini. In fondo privacy e sicurezza viaggiano di pari passo.

Educazione civica 4.0

Pure i sassi hanno capito che l'innovazione digitale passa dalla formazione delle nuove competenze. Una sfida trasversale a qualsiasi fascia d'età, che deve coinvolgere anche i più piccoli fin dai primi passi nel sistema scolastico. L'introduzione delle nuove tecnologie nelle scuole, sotto forma di corsi di coding o di stampanti 3D, è un tassello importante ma non è l'unico. A questo se ne accompagna uno altrettanto decisivo e non sempre adeguatamente considerato: la cosiddetta educazione civica digitale. Su questo paradigma è impegnato il progetto Generazioni connesse, coordinato dal Miur e co-finanziato dalla Commissione Europea. Non si tratta, spiegano i promotori dell'iniziativa, di riconvertire l'educazione civica nell'era digitale ma di creare una dimensione nuova che integri nella prima formazione lo spirito critico e la responsabilità. Cittadini coscienti delle implicazioni ad ampio raggio della tecnologia sono degli alleati formidabili per massimizzare i benefici in termini di educazione, partecipazione, creatività e socialità, e minimizzare gli aspetti negativi (violenza, comportamenti illegali, informazione manipolata e discriminatoria). Motivi per cui quello sui cittadini digitali del futuro potrebbe rivelarsi uno degli investimenti formativi più azzeccati.

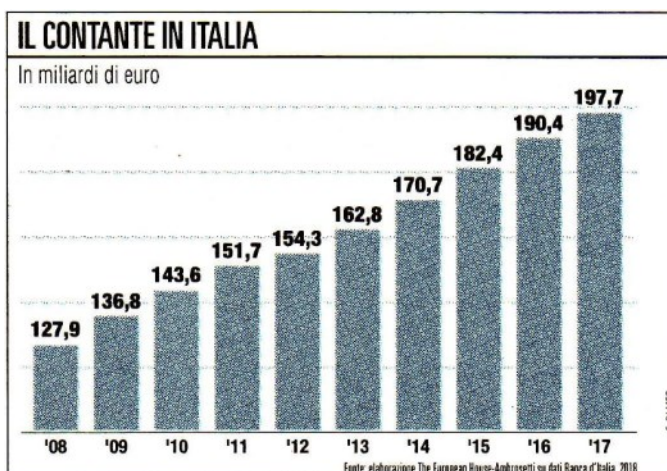
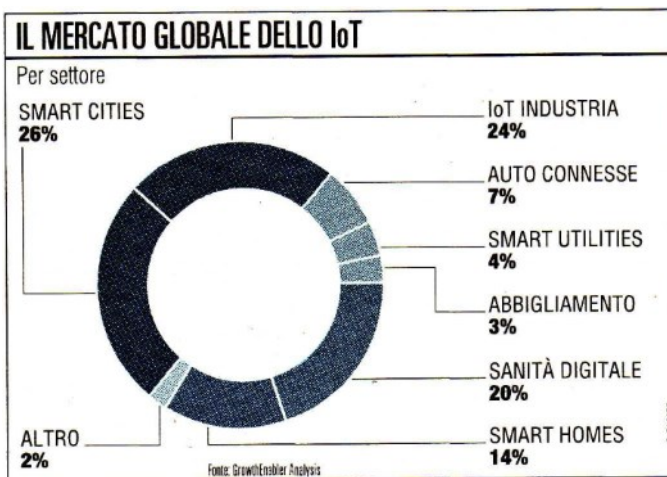
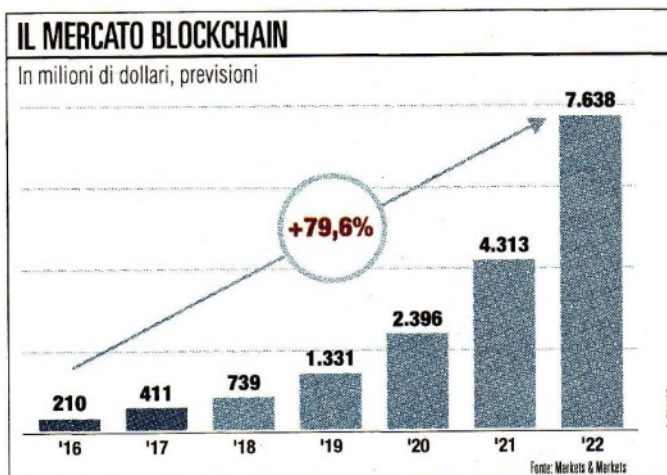


Digitale e ambiente

Di nuove energie digitali c'è assoluto bisogno, anche nel senso proprio del termine. La digitalizzazione del settore energetico è infatti uno dei processi verticali che maggiormente può contribuire a garantire sostenibilità alla quarta rivoluzione industriale. Secondo il rapporto Digital Energy del Politecnico di Milano questa evoluzione smart dell'energia si declinerà su tre ambiti principali: reti, manifattura e costruzioni. E un ruolo decisivo lo avranno gli operatori dell'efficienza energetica, specialmente se saranno in grado di trasformare i dati in strumenti di business intelligen-

ce. A beneficiarne sarebbe anche l'ambiente che spera di ottenere quei vantaggi che stanno già garantendo altri paradigmi digitali. Si pensi alla sharing economy in tutte le sue forme, dall'affitto di un appartamento alla condivisione dei mezzi di trasporto, che garantiscono meno cemento, inquinamento e sprechi. Non è un caso che le nuove tecnologie figurino ampiamente nella Strategia energetica nazionale annunciata a fine 2017 dall'Italia, che comprende diverse iniziative tra cui il raddoppio degli investimenti R&S nell'energia pulita dai 222 milioni del 2013 ai 444 milioni previsti per il 2021.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



[I SERVIZI]**Pagamenti digitali
continua il trend
ma in Italia siamo
ancora all'inizio**

Anche in Italia l'e-payment sembra pronto al decollo dopo anni di lento movimento, ma è presto per la cashless society. Nel corso del 2017, stima l'Osservatorio Mobile Payment & Commerce, i pagamenti digitali con carta in Italia sono cresciuti di oltre il 10%, raggiungendo i 220 miliardi di euro (il 28% dei consumi delle famiglie italiane). A favorire questa crescita sostenuta è stata la svolta nell'approccio e nelle abitudini dei consumatori e soprattutto degli esercenti, oltre alla crescita dell'infrastruttura che si sta consolidando.

La corsa è comunque solo agli inizi, specialmente per il mercato del New Digital Payment: le transazioni relative a prodotti, servizi, bollette, multe e altro veicolato tramite Pc, tablet, smartphone e Pos contactless, oggi valgono 46 miliardi e potrebbero superare quota 100 miliardi nel 2020. Tra le varie performance spiccano: carte contactless (18 miliardi, +150%), transazioni in mobilità (6,7 miliardi, +60%) e mobile Pos (90mila unità attive con un transato medio di 10 mila euro). Mentre si riconfermano i principali trend evolutivi: mobile, blockchain e criptovalute, IoT e intelligenza artificiale. Ma attenzione a farsi prendere dagli entusiasmi.

Secondo le prime anticipazioni dell'Osservatorio Cashless Society 2018 del Forum Ambrosetti, l'Italia è infatti fra gli ultimi Paesi europei in termini di transazioni pro-capite con 43 operazioni, contro una media UE di 116. Peggio di noi fanno solo Grecia, Romania e Bulgaria, mentre al top figura il trio Danimarca-Svezia-Finlandia. Nel nostro Paese il valore dei prelievi di contante da Atm negli ultimi 10 anni è salito del 9%, più di quanto avvenuto in Germania, Francia, Spagna e UK. Non a caso il contante in circolazione continua ad aumentare: nel 2017 ha toccato quota 197 miliardi (+3,8% rispetto al 2016), circa 70 miliardi in più rispetto al 2008.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il 56 per cento dei consumatori digitali compra online almeno una volta al mese

IL SONDAGGIO DI IDEALO IDENTIFICA LE ABITUDINI DI ACQUISTO E PAGAMENTO. PREVALENTEMENTE SI TRATTA DI UOMINI. IL MEZZO PREFERITO RESTA IL PC, ANCHE SE AUMENTA IL NUMERO DELLE PERSONE CHE USANO I DEVICE MOBILI

Maria Luisa Romiti

Qual è l'identikit del consumatore digitale italiano? E quali cambiamenti ci sono stati in un anno e rispetto al resto d'Europa? La risposta si trova nel sondaggio effettuato da Idealo, il portale internazionale di comparazione prezzi per gli acquisti online.

Alla guida del mercato digitale italiano ci sono i consumatori abituali, ovvero quelli che comprano almeno una volta al mese (21%) e una volta ogni due settimane 35% (un 56% complessivo, in crescita del 4,6% rispetto al 2016). Seguono gli intensivi (una o più volte alla settimana) al 22 per cento, stesso livello degli sporadici, che acquistano una o due volte ogni trimestre, una volta ogni sei mesi o ancora meno frequentemente.

Sulla base di questi numeri, la percentuale di chi effettua in media almeno un acquisto al mese è del 78 per cento. Gli uomini che acquistano online continuano a essere in maggioranza rispetto alle donne (il 61,3 contro il 38,7 per cento).

Se si confronta il dato nazionale con quello di altri paesi, l'Italia risulta la nazione con la minore partecipazione femminile, mentre la Spagna è quello dove c'è più parità di genere (uomini 53,8% e donne 46,2%).

Per quanto riguarda la distribuzione geografica la situazione è invariata rispetto allo scorso anno e mostra sempre una correlazione tra frequenza di acquisto e dimensioni delle città: infatti nei centri urbani più grandi, per esempio Milano o Roma, è maggiore la concentrazione di consumatori digitali intensivi, mentre in centri più piccoli (con meno di 10 mila abitanti) sono in maggioranza quelli sporadici.

Sul fronte dell'età, emerge che sono più propense agli acquisti online le persone tra i 35 e i 44 anni (26,9%), seguite da quelle tra i 45 e 54 anni (21,3%) e i 25 e 34 anni (20,5%). Le fasce dai 18 ai 24 anni e sopra i 55 anni sono quelle meno coinvolte, probabilmente per minori possibilità economiche o per minore attitudine all'uso di mezzi digitali.

La ricerca di prezzi più convenienti è il motivo principale per ben il 75% degli intervistati (in crescita rispetto al 63% dello scorso anno) e, tra le altre motivazioni, quelle più gettonate sono la possibilità di confrontare facilmente i prodotti tra loro (41%) e di leggere il parere di altri utenti

grazie a commenti e recensioni (40%).

Tra i mezzi preferiti per confrontare i prezzi resta forte la presenza dei marketplace (Amazon è al 56%), anche se il 50% degli intervistati dichiara di usare un comparatore online (+6% rispetto al 2016). Il dispositivo privilegiato per concludere un acquisto digitale è sempre il pc (91%), ma un 51% finalizza direttamente dal proprio device mobile (smartphone o tablet).

Nel confronto con le altre nazioni, l'Italia guadagna un primato: è il paese dove il mobile è lo strumento preferito per l'e-commerce. Nelle altre nazioni c'è ancora una maggioranza netta nell'uso del pc anche dal punto di vista informativo.

Ma cosa comprano online gli italiani? Articoli del settore cultura e intrattenimento e del comparto elettronica (entrambi al 65%) e dell'abbigliamento (64%).

Sul fronte del metodo di pagamento non sono ancora molti i consumatori che pagano con carta di credito anche se il dato è in aumento (22% rispetto al 20% dello scorso anno), così come è in crescita il numero di persone che utilizza le carte prepagate Postepay (al 16%, +2% rispetto al 2016).

Diminuisce la preferenza accordata a PayPal (al 54%, invece del 60% dello scorso anno).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ACQUISTI ONLINE IN EUROPA		
Ripartizione per sesso		
	UOMINI	DONNE
ITALIA	61,3	38,7
R. UNITO	60,2	39,8
GERMANIA	57,9	42,1
AUSTRIA	58,2	41,8
FRANCIA	54,3	45,7
SPAGNA	53,8	46,2



Vendita online Dice no il 63,2% degli under 35 italiani

I millennials italiani, abituati a comprare online qualunque cosa, optano per un comportamento più riflessivo quando l'oggetto in questione è l'auto. Secondo i dati di un'indagine di DriveK e Subito il 62,3% degli under 35 non comprerebbe l'auto online



Il timone dell'Europa per la finanza digitale

di **Chiara Bussi**

Servizi finanziari sempre più digitali, colossi hi-tech che si aprono al canale bancario, big data, criptovalute. Minaccia o opportunità, a seconda dei punti di vista. Mentre prosegue inarrestabile la rivoluzione del fintech scende in campo la Commis-

sione europea. L'obiettivo di Bruxelles è ambizioso: diventare un hub mondiale del nuovo che avanza.

Sarà proprio il fintech una delle prossime sfide del mercato unico, parte della più ampia strategia che prende il nome di Capital Markets Union, per abbattere le barriere alla libera

circolazione dei capitali.

Un percorso in otto mosse e 23 passi da realizzare da qui a fine 2019 delineato nel piano di azione pubblicato lo scorso 8 marzo.

Le misure annunciate vanno dall'individuazione di nuove regole sulle criptovalute all'elaborazione di linee guida

per il cloud, passando per un Osservatorio sulla blockchain. Prima di varare nuove regole, l'esecutivo Ue punta sul monitoraggio e sul coordinamento, dove a giocare un ruolo chiave saranno le tre Authority Ue Eba, Esma e Eiopa.

▶ pagina 8

La Ue crocevia del fintech

Bruxelles punta a diventare un hub globale con un piano in 8 mosse

Tris di Authority

Ruolo centrale per Eba, Esma e Eiopa: passeranno ai raggi X leggi e requisiti

Innovazione normativa

In Gran Bretagna e Olanda le «sandboxes», spazi di sperimentazione con meno burocrazia

PAGINA A CURA DI

Chiara Bussi

■ L'obiettivo è ambizioso: trasformare l'Unione europea in un hub mondiale per il fintech. Il puzzle è tutto da costruire, ma i tasselli sono stati posati sul tavolo con un piano d'azione a firma della Commissione Ue pubblicato lo scorso 8 marzo. Bruxelles ha delineato un percorso in otto mosse e 23 passi in tutto e si candida come cabina di regia per monitorare, coordinare e preparare il terreno per possibili interventi legislativi o allargare il raggio di azione di quelli già esistenti con il coinvolgimento di tutti gli attori in gioco. Le misure annunciate, da qui a fine 2019, vanno dall'individuazione di nuove regole sulle criptovalute all'elaborazione di linee guida per il cloud passando per un Osservatorio sulla blockchain, fino all'interconnessione delle banche dati nazionali sulle informazioni pubblicate dalle società quotate.

Sarà proprio il fintech una delle prossime sfide del mercato unico, parte della più ampia strategia che prende il nome di Capital Markets Union, per abbattere le barriere alla libera circolazione dei capitali.

«Tra tutti gli obiettivi che si è posto finora l'esecutivo Ue - dice Wilhem Pieter De Groen, responsabile dell'unità mercati finanziari del think tank Ceps - questo è sicuramente il più difficile da centrare perché il fintech è un enorme con-

tenitore che copre diverse tecnologie con contorni non facili da definire perché le loro applicazioni nel settore finanziario sono in continua evoluzione. È presto per dire se l'Europa ci riuscirà, ma è essenziale alla creazione di un vero mercato unico in questo settore che ci sia una maggiore armonizzazione nella tutela dei consumatori e degli investitori». Delineare il perimetro del fintech non è facile: oltre alla digitalizzazione dei servizi finanziari, la rivoluzione in atto riguarda infatti colossi hi-tech che si aprono al canale bancario, big data utilizzati per profilare la clientela e criptovalute. Una commistione di generi spesso difficili da captare, anche a livello statistico. Gli ultimi dati sugli investimenti risalgono al 2016. Due anni che sembrano un secolo per una realtà in continua evoluzione. I dati fotografano però il ritardo europeo: sui 28,3 miliardi di investimenti a livello mondiale, la quota Ue rappresenta il 9% appena contro il 55% degli Usa. Un altro indizio è l'indice elaborato da Ernst and Young per il 2017 sul tasso di adozione medio a livello mondiale, pari al 33%, con un record del 69% in Cina.

«Per l'Europa - spiega Claudio Tebaldi, docente di teoria della finanza all'Università Bocconi - diventare un hub del fintech è una necessità per provare a recuperare il gap tecnologico nell'hi-tech e continuare a garantire servizi finanziari

competitivi alle imprese e alle persone. Occorre agire in tempi rapidi e anche il nostro Paese non deve perdere questo treno». Secondo un'indagine conoscitiva della Banca d'Italia diffusa a fine dicembre finora gli investimenti programmati nel settore bancario ammontano ad appena 135 milioni.

I settori a più alto tasso di fintech sono i pagamenti, i prestiti e le assicurazioni. Proprio per questo ragioni in prima linea, oltre all'esecutivo Ue, ci sono le tre Authority europee: l'Eba, l'Autorità bancaria, l'Eiopa (quella sulle assicurazioni) e l'Esma (Consob europea) che stanno effettuando una mappatura dei vari segmenti del fintech, delle licenze di autorizzazione, dei requisiti di sicurezza e della normativa. Prima di varare nuove regole, Bruxelles punta infatti sul monitoraggio e sul coordinamento. «Uno dei nodi più urgenti da sciogliere - afferma Tebaldi - è l'esigenza di conciliare la prudenza che tradizionalmente caratterizza



za la regolamentazione dei servizi finanziari con la necessità di non ostacolare l'innovazione, per trovare il giusto equilibrio e comprendere se la regolamentazione è un fattore competitivo o la limita. La questione è cruciale». Entro il secondo trimestre 2019 un gruppo di lavoro creato ad hoc si occuperà del tema. «Un'altra sfida - aggiunge Tebaldi - sarà il coordinamento tra le iniziative già intraprese a livello nazionale e la strategia europea».

Per creare un habitat favorevole allo sviluppo dell'innovazione finanziaria alcuni Paesi hanno creato le cosiddette "sandboxes", spazi di sperimentazione normativa che consentono alle start up del settore di effettuare sperimentazioni su nuovi prodotti, con meno lacci e lacciuoli e sotto la vigilanza delle autorità di regolamentazione. «I pionieri europei su questo fronte - spiega De Groen - sono stati Gran Bretagna e Olanda». Sulla base della ricognizione effettuata dalle tre Authority europee, entro il primo trimestre 2019 la Ue presenterà un rapporto sulle buone pratiche per incoraggiare altri paesi a intraprendere questa strada.

Riuscirà Bruxelles a centrare l'obiettivo? I tasselli sono sul tavolo ma la forma che assumerà il puzzle è ancora difficile da intravedere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il piano d'azione punto per punto

Le principali misure annunciate da qui a fine 2019

LE CRIPTOVALUTE

Il monitoraggio

Osservazione degli sviluppi delle criptovalute insieme alla Bce per individuare un nuovo quadro di regole, anche alla luce dello scambio di vedute al G20 di Buenos Aires.

Tempistica: entro fine 2018

Licenze ai raggi X

Mappatura delle licenze di

autorizzazione da parte delle tre autorità europee di vigilanza: Eba (Autorità bancaria europea), Esma (Consob europea) e Eiopa (Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni). Focus in particolare sulla proporzionalità e sulla flessibilità nella legislazione finanziaria applicata a livello nazionale.

Tempistica: entro il primo trimestre 2019

LE CRIPTOVALUTE

4-5%

La stima

Contrattazioni in euro stimate sul mercato mondiale

I MODELLI DI BUSINESS

Standard comuni

Sviluppo di un approccio coordinato per elaborare standard comuni a livello europeo ma anche internazionale. L'obiettivo è aumentare la concorrenza.

Tempistica: entro fine 2018

...e sforzi comuni

La Commissione Ue incoraggia e

sostiene gli sforzi dei vari attori in gioco per sviluppare soluzioni interoperabili che rispettano la direttiva sui sistemi di pagamento e il regolamento sulla protezione dei dati. L'obiettivo è creare un "ecosistema bancario aperto" che copra i pagamenti e i conti correnti.

Tempistica: entro fine 2019



Amazon. Punta ai conti correnti

LA SPERIMENTAZIONE NORMATIVA

I «facilitatori»

La Commissione Ue invita le Authority a identificare le buone pratiche messe in campo dai facilitatori dell'innovazione.

Tempistica: quarto trimestre 2018

Le «sandboxes»

Sulla base degli orientamenti forniti dalle Authority Ue, la Commissione presenterà un

rapporto con le best practices per i cosiddetti «sandboxes», spazi di sperimentazione normativa sotto la vigilanza delle autorità di regolamentazione. I primi a introdurli sono stati Gran Bretagna e Olanda, seguiti da Francia e Belgio.

Tempistica: entro il primo trimestre 2019

I PRIMI TEST

2

I pionieri delle sandboxes

Gran Bretagna e Olanda hanno segnato la strada

GLI OSTACOLI NORMATIVI E FISCALI

Equilibrio tra regole e incentivi

L'esecutivo Ue creerà un gruppo di lavoro composto da esperti per individuare i potenziali ostacoli normativi e fiscali all'innovazione finanziaria in assenza di regole armonizzate. L'obiettivo sarà trovare un punto di equilibrio tra le regole prudenziali attualmente in vigore e le necessità di rendere attrattivi

gli investimenti innovativi. Un'altra sfida sarà assicurare la stabilità finanziaria e la protezione di investitori e consumatori. Queste sono le preoccupazioni principali emerse nel corso delle consultazioni con gli attori in gioco.

Tempistica: entro il secondo trimestre 2019



Gruppo di lavoro Sotto la lente

IL CLOUD

La vigilanza

Secondo Bruxelles il cloud computing può contribuire ad aumentare l'efficienza delle infrastrutture digitali riducendo costi e assicurando una maggiore flessibilità. Gli addetti ai lavori hanno però sollevato alcune perplessità circa la frammentazione delle regole a livello internazionale. Bruxelles

invita le tre Authority Ue competenti a elaborare linee guida sui provider di cloud computing.
Tempistica: primo trimestre 2019

Codice di autocondotta

La Ue chiede agli operatori del cloud e del settore finanziario di mettere a punto un codice di autocondotta.
Tempistica: secondo trimestre 2018

LE AUTHORITY

3

I soggetti coinvolti

Ema, Esma e Etopa vigilano sul fintech

LA BLOCKCHAIN

Società quotate

La Commissione Ue avvierà una consultazione sulle modalità per promuovere la digitalizzazione delle informazioni pubblicate dalle società quotate in Europa, anche attraverso il ricorso a tecnologie innovative per realizzare l'interconnessione delle banche dati nazionali. Questo consentirà agli investitori di accedere più

facilmente alle informazioni legate agli investimenti.
Tempistica: secondo trimestre 2018

Osservatorio sulle blockchain

Bruxelles sta lavorando a una strategia sulla blockchain. Ha già creato un Osservatorio e un forum che riferiranno sulle sfide e le opportunità delle criptovalute.
Tempistica: nel corso del 2018



BLOCKCHAIN

I passi. Osservatorio e forum

FINTECH LAB

Il laboratorio

Bruxelles ospiterà un laboratorio sulle tecnologie finanziarie. Qui le autorità europee e nazionali potranno collaborare con i fornitori di tecnologia. Sarà un punto di incontro tra addetti ai lavori su temi chiave come le tecnologie di identificazione, cloud,

intelligenza artificiale, ma anche la legislazione. Un terreno di gioco neutrale in cui confrontarsi sul miglioramento della regolamentazione a misura di fintech. Parteciperanno fornitori di servizi, legislatori e rappresentanti delle Authority.
Tempistica: secondo trimestre 2018

GLI INVESTIMENTI

28,3 miliardi

La posta in gioco

Ammontare degli investimenti nel 2016. Il 55% di essi negli Usa, il 9% nella Ue

CYBERSECURITY

La strategia europea

La Commissione Ue invita le tre Authority europee competenti a valutare costi e benefici di una strategia europea per la cybersicurezza e infrastrutture per l'intero settore finanziario.
Tempistica: quarto trimestre 2018.

Verso nuove regole

Bruxelles chiede alle tre Authority competenti di effettuare una mappatura dei requisiti di sicurezza esistenti nella Ue e a fornire, se necessario, un parere tecnico per modificare le regole in tema di cybersicurezza.
Tempistica: primo trimestre 2019



La difesa. Costi e benefici

focus paese digitale

[IL COLLOQUIO]

Lo sprint di Ibm in Italia
“Blockchain e turismo
così possiamo decollare”

ENRICO CEREDA, AMMINISTRATORE DELEGATO DI BIG BLUE NEL NOSTRO PAESE, SPIEGA LE DUE NUOVE DECLINAZIONI DEL SETTORE IDEATE DAL COLOSSO STATUNITENSE CHE PUNTA SULL'ACCELERAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E DEI SERVIZI, ANCHE DI QUELLI TRADIZIONALI

Milano

«È il momento migliore per mettere in luce il contributo potenziale dell'innovazione sulla ripresa italiana. Serve più ambizione perché abbiamo una capacità di fare impresa che è unica su tutti i fronti. Penso al turismo, alla cultura, all'agricoltura o alla manifattura: una maggiore spinta verso l'innovazione ci consentirebbe di fare un salto quantico e crescere al pari dei big europei oltre a favorire una ripresa diffusa, anche nel Sud dove ci sono tutte le carte in regola per correre a ritmi sostenuti. Non sono slogan, ma obiettivi imprescindibili». È con queste parole che Enrico Cereda, amministratore delegato di Ibm Italia, spiega le due nuove declinazioni della sigla AI coniate per sintetizzare le sfide digitali del nostro Paese: “Accelerare l'Innovazione” per “Accelerare l'Italia”. Un doppio binario che nella visione di Big Blue racchiude tanti fronti decisivi, dalla formazione all'etica dell'innovazione, dallo sviluppo del cloud fino all'avvento della blockchain.

Nel corso degli ultimi anni lo sviluppo digitale è stato sostenuto da vari interventi, da quelli più generali indirizzati a sostenere la ripresa economica globale (si pensi al QE della Bce in Europa) a quelli più specifici mirati alla trasformazione tecnologica delle imprese. In Italia la scena è stata dominata dal Piano Calenda, che è riuscito a dare una scossa non indifferente: «È stato fatto uno sforzo importante per stimolare l'investimento tecnologico. C'è anche un altro risultato che merita risalto: l'avvicinamento dei manager e degli imprenditori all'innovazione: non esiste oggi un piano industriale in cui non sia presente il capitolo digitale. Servirebbe una sensibilità altrettanto sviluppata da parte della politica, aiuterebbe ulteriormente il tessuto imprenditoriale». Non bisogna in ogni caso farsi prendere dall'immobilismo, aggiunge il numero uno di Ibm Italia: «La sfida è non accontentarsi. Abbiamo tre obiettivi davanti a noi: accelerare la spinta favorita dal cambiamento tecnologico, aumentare la velocità di adeguamento dei sistemi formativi alle trasformazioni in atto e scommettere con decisione sulla valorizzazione dei talenti».

È in questo contesto sfidante e tortuoso che il gruppo è deciso a fare la voce

grossa, portando in dote al mercato la solidità di tecnologie più mature, come il cloud e il cognitive computing, e la disrompenza di quelle più avanguardistiche, come la blockchain che secondo Ibm avrà poco o nulla da invidiare a Internet. «Avrà lo stesso effetto sulle transazioni che ha avuto Internet sulle informazioni, con impatti senza precedenti nei prossimi due-tre anni in tutte le industrie — prevede Cereda — La blockchain offre i vantaggi che tutti cer-

cano: più efficienza, meno rischi, consolidamento degli ecosistemi, fiducia collettiva e trasparenza. La sua portata va ben oltre le criptovalute e alcune aziende lo hanno capito. Altre sono alla finestra ma non potranno restarci a lungo, altrimenti rischiano di ritrovarsi troppo indietro in poco tempo. La trasformazione digitale è troppo veloce ed essere un follower non paga». La stessa Ibm si è tuffata da tempo su questa nuova frontiera che la vede coinvolta in tanti progetti e partnership con grandi aziende come Maersk, Walmart e Borsa Italiana.

Scorrendo questi nomi viene da chiedersi se la blockchain sia o meno un affare per

soli big ma secondo Cereda questo è un interrogativo fuori dai tempi: «La diversificazione tra grande, media e piccola azienda sta ormai sfumando a vantaggio degli ecosistemi in cui non fa differenza la dimensione ma la velocità. Noi lavoriamo tanto in tandem con le startup e le Pmi, non ci sono alternative all'open innovation. Serve naturalmente una consapevolezza delle opportunità così come c'è bisogno di una focalizzazione verticale». Altrettanto chiara è la strategia di sviluppo sugli altri due fronti strategici. Rispetto all'intelligenza artificiale, o meglio aumentata (“la macchina deve elevare l'uomo, non sostituirlo”), l'obiettivo è animare con Watson tutte le soluzioni hardware e software affinché siano in grado di estrarre valore dai dati. Un passo necessario perché “l'esplosione dell'IoT è vicina”. Mentre riguardo al business del cloud, proseguirà la scommessa sul paradigma dell'ibrido: «L'apertura del cloud data center in Italia di tre anni fa si sta rivelando vincente. Negli ultimi mesi la richie-



sta è stata piuttosto soddisfacente — rileva Cereda — «Stiamo parlando di tecnologie molto adatte alle Pmi, ormai facilmente accessibili».

Proprio sull'accessibilità e sull'apertura il colosso statunitense sta costruendo una quota crescente di futuro. Lo dimostra la possibilità di sperimentare gratuitamente la potenza di Watson tramite Ibm cloud e il programma BizBang per le startup. È però in ogni caso fondamentale non farsi prendere troppo dai facili entusiasmi dell'era digitale, avverte l'ad di Ibm Italia: «Penso che l'innovazione vada governata. Così come credo che in un'era in cui tutti si definiscono innovatori sia utile distinguere la buona innovazione da quella cattiva», punge Cereda che ricorda i tre principi etici stabiliti da Ibm a inizio 2016: l'AI come sinergia uomo-macchina e non come scontro, il fattore umano come fulcro di ogni potere decisionale e la formazione delle competenze come driver di sviluppo. Aspetti che si legano strettamente all'immenso valore che hanno e avranno le informazioni digitali: «Abbiamo grande rispetto per la proprietà dei dati — conclude Cereda — e sentiamo la responsabilità di aiutare le aziende a trarne vantaggio nel pieno rispetto delle normative sulle privacy, a cominciare dalla General data protection regulation». **(a.fr.)**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Assistenti virtuali e prodotti smart pronti a entrare nelle abitazioni

Enrico Netti ▶ pagina 14

Assistenti virtuali e prodotti smart entrano in casa

Si diffondono accessori alla portata di tutti

L'interfaccia. Il riconoscimento vocale è la modalità di interazione con gli utenti che riscuote maggior successo

Enrico Netti

Intelligenza artificiale per tutti. Può sembrare uno slogan ma è quanto sta già accadendo. Per avere la conferma basta pensare alla quantità di prodotti già in vendita. Il loro aspetto può essere quello di uno speaker, una telecamera o di un componente industriale. In realtà questi dispositivi sono più che *smart* perché le loro funzioni vengono arricchite da una buona dose di Intelligenza artificiale (Ia). Può essere applicata al riconoscimento vocale, al momento il modo di interazione più facile e naturale per gli utenti, come nel caso della seconda generazione di speaker Echo di Amazon, la linea Home di Google o gli HomePod di Apple. Questi assistenti intelligenti negli Usa sono già entrati in milioni di case. Lo scorso anno nel mondo invece sono stati acquistati quasi 34 milioni di smart speaker e quest'anno, secondo le previsioni di Canalys, si supereranno i 56 milioni di unità.

Cosa fanno e a cosa servono? Rispondono alle domande, dispensano consigli, obbediscono ai comandi vocali, ordinano la spesa e controllano altri dispositivi smart, come la porta di casa, le luci e il termostato. Dove risiede la Ia? Nel cloud, aggiornatissima e sempre disponibile. Questa è solo la prima avvisaglia di quello che il domani riserva anche grazie agli

investimenti dei colossi dell'high tech. Intel lo scorso settembre ha investito un miliardo di dollari in un ecosistema di startup legato alla Ia. Non è da meno Amazon che verso la metà di giugno inizierà a vendere negli Usa, al prezzo di 249 dollari, DeepLens videocamera programmabile per il deep learning che aiuterà gli sviluppatori a creare prodotti basati sull'apprendimento profondo e la Ia. A questa rivoluzione partecipa anche l'industria dell'intrattenimento che sta reinventando i modelli di divertimento e la produzione di contenuti. Così The Walt Disney Studios ha scelto Accenture come membro fondatore e innovation partner di StudioLab. Qui prenderanno vita nuove forme di intrattenimento, anche cinematografico, "immersivo" legate all'Internet delle cose e alla Ia.

Non mancheranno i casi di digital disruption. Tra gli ambienti di lavoro più a rischio gli uffici dove, per il momento soprattutto negli Usa, ci si prepara a una invasione di software robot a cui verranno affidati i compiti più ripetitivi del back office. «Negli Usa sono a rischio almeno quattro milioni di posti di lavoro entro il 2021» avverte Craig Le Clair, analista di Forrester research. Ognuno di questi robot software (bot) può svolgere l'attività di 3 o 4 impiegati umani full time dando un taglio drastico ai costi. Infatti il

costo della licenza annuale di un bot è tra gli 8 e i 9 mila dollari.

Un altro grande terreno di sfida sarà l'auto. Un report di McKinsey evidenzia come per gli Oem il valore aggiunto dell'Ia nel 2025 sarà di circa 215 miliardi di dollari grazie all'ottimizzazione dei principali processi nella catena del valore. Il report conferma un grande interesse da parte delle case: quasi il 70% cambierà fornitore optando per chi offre le migliori funzioni di guida assistita o/e autonoma.

Un avvertimento sui possibili rischi portati dall'Ia l'ha lanciato in tempi non sospetti Stephen Hawking, il fisico britannico scomparso la scorsa settimana. «Le primitive forme di intelligenza artificiale che abbiamo già visto sono dimostrate molto utili - disse - ma penso che lo sviluppo di un'intelligenza artificiale completa potrebbe mettere fine alla razza umana». Sembra di capire che l'uomo deve avere l'ultima parola sulle decisioni dell'Ia.

enrico.netti@ilsole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Quanto costa un "bot"?

Ai software robot potranno essere affidati i compiti più ripetitivi del back office. La licenza annuale di un "bot" costa circa 9 mila dollari e ognuno, in alcuni casi, può svolgere il lavoro di 3 o 4 impiegati

9



Riprende l'iter di riforma: istituiti 12 enti accorpati, con l'obiettivo di arrivare a quota 60

Camere di commercio pronte a diventare la bussola digitale

Pagine a cura
DI **SABRINA IADAROLA**

Riprende l'iter di riforma delle Camere di commercio. Con il decreto del ministro Calenda del 16 febbraio scorso (pubblicato il 9 marzo sulla *Gazzetta Ufficiale* n. 57), si riparte dallo stop imposto dalla sentenza della Corte costituzionale del dicembre 2017. Nel nuovo assetto territoriale disegnato, le Camere di commercio italiane puntano a una veste rinnovata, più vicina e più utile alle imprese attraversate dalla rivoluzione di Industria 4.0, per sostenere con efficacia ed efficienza la crescita di imprese e territori e la modernizzazione del Paese. La tabella di marcia verso la formalizzazione degli accorpamenti degli enti camerali si fa adesso più serrata, per arrivare pronti al traguardo delle 60 Camere di commercio rispetto alle originarie 105, come previsto dal decreto. A oggi sono 27 le Camere di commercio che hanno già portato a conclusione il processo con l'istituzione di 12 nuovi enti accorpati, per un numero complessivo di 90 Camere attualmente presenti sul territorio.

Tre i criteri dettati che hanno guidato agli accorpamenti: 1) Accorpamenti proposti solo nella stessa regione e, salvo motivate eccezioni, le circoscrizioni da accorpate devono essere limitrofe; 2) almeno una camera di commercio per regione, indipendentemente dal numero delle imprese e

unità locali iscritte o annodate nel registro delle imprese; 3) le camere di commercio con più di 75 mila imprese e unità locali si possono inserire in accorpamenti dove non ci siano altre adeguate soluzioni di accorpamento all'interno della medesima regione.

Le fusioni sono state (o sono ancora) combattute e non sempre indolore. Un caso per tutti, quello dell'accorpamento, ancora non formalizzato, della Camera di commercio di Siracusa con quella di Ragusa e di Catania (sotto il nome di Sicilia Orientale), sul quale sono piovuti ricorsi e contestazioni.

Esperienza ritenuta, al contrario, positiva da parte di chi ha potuto già sperimentare l'accorpamento nell'ultimo anno. Come, per esempio, in Emilia Romagna dove è scomparsa la Camera di commercio di Forlì per la nascente Camera di commercio della Romagna Forlì-Cesena-Rimini, primo accorpamento camerale avvenuto nella regione emiliana. «La scelta della classe dirigente ed economica dei nostri territori», commenta il presidente dell'ente camerale **Fabrizio Moretti**, «ha attuato un processo di riforma volontario che ha portato il 19 dicembre 2016 alla costituzione della Camera di commercio della Romagna. Per poter fare valutazioni veramente attendibili e significative sui costi e benefici e sugli esiti complessivi di questo processo radicale saranno necessari dai tre ai cinque anni. Non si può

comunque non rilevare che, a fronte dei tagli attuati, sono fortemente diminuite le risorse a disposizione per lo sviluppo dei territori che, soprattutto in una fase come questa di difficile e lenta ripresa, sarebbero state importanti».

Riforma attesa e ritenuta lungimirante anche per alcuni enti che devono ancora essere perfezionati. Il consigliere **Guido D'Amico** della Camera di commercio di Frosinone, che diventerà unico ente Latina-Frosinone, commenta: «l'accorpamento nel nostro caso porterà alla nascita dell'ottava Camera di commercio italiana per numero di imprese iscritte, con il beneficio di poter attivare maggiori sinergie, produrre risparmi di scala e soprattutto migliori servizi a livello qualitativo e quantitativo da offrire alle aziende».

Di fatto, la riforma dovrebbe comportare non solo una semplificazione complessiva della governance, ma anche una minore spesa complessiva e minori oneri per le imprese. Un vantaggio, dunque, in termini di servizi e in termini economici, a partire dalla riduzione del diritto camerale (già operativa da quest'anno) e dalla gratuità prevista per il ruolo di amministratori degli enti camerali (gratuità per tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori), oltre alla razionalizzazione complessiva del sistema attraverso l'accorpamento di tutte le aziende speciali che svolgono compiti simili.

—© Riproduzione riservata—



La nuova mappa delle Cciao

ACCORPAMENTI

[situazione al 31 dicembre 2017]

L'iter è stato finora perfezionato presso 27 CCIAA, con l'istituzione di 12 nuovi enti accorpati.

105
- 27
+ 12
90

 Accorpamenti perfezionati
 Accorpamenti con decreto MISE



Partita la creazione del network dei Pid

Attiva la rete dei Punti impresa digitale che le Camere di commercio stanno realizzando per supportare i processi di digitalizzazione del nostro tessuto imprenditoriale nell'ambito del piano nazionale Industria 4.0. «I Pid», commenta Giuseppe Tripoli, segretario generale di Unioncamere, «sono la risposta delle Camere di commercio alla richiesta del Mise di realizzare un network di punti di contatto con le imprese, con servizi informativi, formativi e di assistenza sui processi di digitalizzazione, lavorando in sinergia ai punti specializzati per segmenti imprenditoriali in collaborazione con le associazioni di categoria (ovvero i Digital Innovation Hub per i settori industria e artigianato, e gli Edi - ecosistema digitale per settore commercio e servizi)».

«Il progetto», aggiunge, «si inserisce all'interno del Piano nazionale Industria 4.0 varato dal governo per dare vita alla quarta rivoluzione industriale in Italia». Diverse le figure professionali specializ-

zate coinvolte e gli strumenti di assessment messi a disposizione delle imprese. «Gli strumenti di assessment utilizzati», sottolinea Tripoli, «svolgeranno anche una funzione di monitoraggio utile ad adattare le politiche (governative e delle stesse Camere di commercio) alle esigenze emergenti delle imprese».

Attraverso il portale www.puntoimpresa-digitale.camcom.it, promosso da Unioncamere e realizzato da InfoCamere (braccio tecnologico del sistema camerale), si potranno conoscere in tempo reale tutte le attività e i servizi camerale offerti dai Pid, le modalità per ottenere i voucher che le Camere di commercio mettono a disposizione delle aziende per gli investimenti nel digitale e tante altre informazioni anche correlate ai piani governativi Industria 4.0 e Agenda digitale.

Una mappa georeferenziata aiuterà, inoltre, a individuare il Punto impresa digitale localizzato presso la Camera di commercio più vicina alla propria realtà produttiva.

Lo studio del Politecnico

Esportare di più (in Rete) si può

La corsa all'e-commerce verso l'estero è partita anche in Italia. E sta dando buoni frutti per le nostre imprese, con un giro d'affari che nel 2017 ha toccato i 9,2 miliardi di euro.

I ritmi di crescita sono sostenuti, ma l'approccio all'export per molte aziende è ancora tradizionale — si serve cioè quasi esclusivamente dei canali offline — e ignora le potenzialità di una internazionalizzazione sotto il segno del digitale. Basti pensare che tra il campione di imprese analizzato dal Politecnico di Milano per il suo terzo Osservatorio sul tema, appena il 2% si è affacciato sui mercati stranieri esclusivamente attraverso gli strumenti forniti dalla Rete. Il 35%, invece, ha imparato a servirsi sia dei sistemi tradizionali che di quelli online.

Il dato rassicurante è quel segno più di fianco alla voce «commercio estero via web»: il comparto ha segnato un'avanzata pari al 23% (escludendo transazioni b2b e servizi).

Ma vale ancora solo il 6,4% della «torta» complessiva, pari a 144 miliardi di euro. I motivi del ritardo sono in parte storici, in parte contingenti. Continuano a essere tante e di varia natura le barriere che le aziende — quelle analizzate dal Politecnico hanno un fatturato tra 55 mila euro e 400 milioni, con le esportazioni che valgono tra

il 10 e il 50% — incontrano: in primis e nel 44% dei casi, si tratta di questioni di natura legale. Sorgono per esempio col mercato cinese, complesso sia sul fronte dell'ingresso che della logistica e dove è in discussione una legge che dovrebbe razionalizzare la materia. Rimane difficoltosa anche la gestione del canale online (34% dei casi) e il reperimento di fondi (27%).

«L'e-commerce verso l'estero è ancora un fenomeno contenuto per l'Italia — spiega Riccardo Mangiaracina, direttore dell'Osservatorio —. Le nostre imprese non hanno subito sviluppato la presenza in Rete. Oggi abbiamo superato questo problema, ma il divario economico è difficile da colmare».

Anche perché la rincorsa è cominciata da poco: «Il 56% delle imprese dialoga online coi clienti stranieri da appena due anni e solo il 44% ha un export manager — dice Mangiaracina —. Ecco perché è importante fare cultura su questi temi». Ma non c'è una ricetta unica. Sia perché i mercati di riferimento per l'export italiano (Usa ed Europa, insieme alla Cina) sono molto diversi tra loro, ma anche perché ogni settore ha le sue peculiarità: «Per il food è fondamentale la logistica, per la moda la notorietà del brand», chiosa il docente.

Francesca Gambarini

© RIPRODUZIONE RISERVATA



“Non abbiamo paura di Amazon i commercialisti hanno un futuro”

INTERVISTA A MASSIMO MIANI, PRESIDENTE DEL CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI: “FORSE VERRANNO MENO ALCUNE FUNZIONI SEMPLICI, AUTOMATIZZATE, MA C'È GRANDE SPAZIO NELLA CONSULENZA, ANCHE CON STUDI INTERPROFESSIONALI”

Adriano Bonafede

Roma

«Paura no, anche se è vero che i cambiamenti incutono sempre qualche timore. Però quella del commercialista resterà in ogni caso una professione centrale in tanti ambiti diversi. E nessuna Amazon o software potrà mai sostituirla del tutto». Massimo Miani, presidente del Consiglio nazionale dell'ordine dei dottori commercialisti e dei revisori contabili ostenta tranquillità. Nonostante tutto. Amazon, ma anche altri colossi online stanno cominciando a fornire servizi semplici che normalmente sono forniti dai commercialisti alle imprese, come ad esempio il calcolo dell'Iva sulle esportazioni o (ma per ora solo negli Usa) un servizio di calcolo di tutte le imposte. L'appetito vien mangiando e chissà dove arriveranno. Tutto questo mentre sta per arrivare in Italia la fatturazione elettronica che potrebbe trasformare in automatica ed elettronica gran parte della contabilità.

Davvero questi cambiamenti non vi allarmano?

«Lo vedo come un processo naturale di cambiamento che non può essere fermato e che non riguarda soltanto la nostra categoria e neppure solo il nostro paese. Anche la nostra professione non poteva rimanere immune dalle modificazioni tecnologiche».

Come se li immagina i commercialisti fra dieci anni?

«Intanto ci saranno ancora e saranno dei professionisti molto utile. Certo, fra dieci anni non svolgeranno più la stessa professione in ambito fiscale o nella dichiarazione dei redditi, dove i software sottrarranno spazio. Ci sono però tante altre cose da fare: nel campo giudiziale, della finanza, dei controlli del lavoro e così via. Qui per noi il lavoro ci sarà sempre».

Dovrete specializzarvi sempre di più perché sarete sostituiti dai software nelle cose più semplici?

«Sì, certo. E non è un caso che abbiamo posto al ministro della Giustizia il tema delle specializzazioni. Vogliamo professionisti meno genera-

listi e più specialistici».

Qual è il vostro progetto?

«Abbiamo costituito, insieme ai dipartimenti di Economia di varie Università, delle Scuole di Alta Formazione (Saf): ce ne sono 14 in Italia, alcune coincidono con un regione, altre con più regioni. Facciamo corsi di 200 ore dove c'è l'obbligo di una frequenza minima con 10 aree di specializzazione. Così le competenze dei nostri iscritti crescono».

Perché avete preso dei contatti con il ministero? Le scuole funzionano già.

«Perché chiediamo di poter modificare l'ordinamento dell'Albo, creando sezioni apposite con i soggetti che hanno ottenuto il titolo di "specialista". E per questa modifica c'è bisogno di una legge, su cui c'erano molte convergenze prima delle elezioni. Speriamo di poter riprendere il discorso laddove è stato interrotto». Fi-

nora il contribuente ha avuto davanti a sé figure generaliste, noi pensiamo che sia necessaria un'ulteriore specializzazione. Ma non basta.

Che altro vorreste fare?

«Crediamo sia necessario spianare la strada a studi più grandi e organizzati di oggi, quando l'80 per cento degli studi ha il solo professionista. E io credo si vada sempre di più verso studi multidisciplinari».

Con quale competenze?

«Commercialisti, avvocati e notai possono convivere in studi multidisciplinari. Del resto noi abbiamo recentemente costituito un'associazione interprofessionale con queste tre categorie denominata "Economisti e giuristi insieme"».

Ci sarà posto in futuro soltanto per studi interprofessionali?

«No, ci sarà posto anche per studi di commercialisti con competenze molto specifiche, specialistiche, appunto».

Che altri spazi pensate di avere, posto che Amazon e gli altri vi sottrarranno quella parte di lavoro più semplice e ripetitiva?

«Io credo che avremo ancora spazio per il controllo di qualità anche nel campo fiscale. Qualcuno in futuro manderà i dati all'amministrazione finanziaria, ma chi controllerà che siano giusti? Ecco, noi ci candidiamo a questo controllo di qualità che non può fare un software».

Intanto sta per arrivare, a fine 2018, la fatturazione elettronica per tutti. Voi avete chiesto più tempo. Perché?

«Perché le piccole e piccolissime imprese sono assolutamente impreparate, alcune addirittura usano ancora la fatturazione a mano. Serve più tempo per digerire questa enorme novità».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



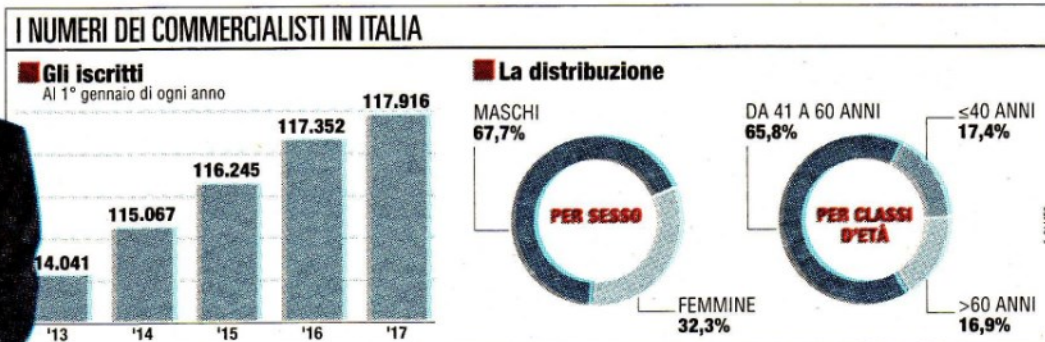
Il ministro della Giustizia uscente,

Andrea Orlando (1) e il direttore dell'Agenzia delle Entrate, **Ernesto Maria Ruffini (2)**.



Qui sotto, **Massimo Miani**, presidente del Consiglio nazionale commercialisti





FAR WEST

Arturo Zampaglione



TOYS "R" US CHIUDE LA RAPACE AMAZON NON RISPARMIA IL MERCATO DEI GIOCHI

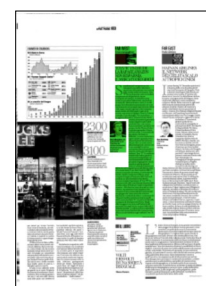
Soprattutto dall'onnipresenza dei videogiochi, da debiti miliardari e soprattutto dalla spietata concorrenza delle vendite online di Amazon, Toys "R" Us, la più grande catena mondiale di supermercati del giocattolo, sta per scomparire per sempre. A settembre aveva avviato le procedure fallimentari, sperando in un miracolo. Ma la settimana scorsa, il ceo del gruppo Dave Brandon ha annunciato con voce commossa che nei prossimi mesi saranno chiusi i 700 negozi rimasti negli Stati Uniti e saranno messi vendita altri 800 negozi in giro per il mondo, soprattutto in Spagna, Francia, Polonia, Australia e Gran Bretagna. «Ve ne pentirete...», ha aggiunto Brandon, rimproverando clienti infedeli, produttori di giocattoli troppo esigenti e i giornalisti pessimisti che, a suo avviso, hanno accelerato i problemi del gruppo, che ha 70 anni di vita e il quartiere generale a Wayne, nel New Jersey. L'economia del giocattolo è da tempo in difficoltà. Lo si era cominciato a capire nel 2015 quando aveva chiuso i battenti Fao Schwarz, che per oltre un secolo aveva affascinato grandi e piccole con le sue nostalgiche vetrine newyorkesi piene di animali di peluche, costruzioni di legno e soldatini. Toys "R" Us sembrava resistere alla bufera, grazie ai suoi prezzi scontatissimi e ai suoi interminabili scaffali di giocattoli di ogni genere. Ma la

società era anche piena di debiti (5 miliardi di dollari) per effetto di un leveraged buyout del 2005 da parte di Vornado Realty Trust, Bain Capital e KKK. E intanto le industrie del settore, a cominciare da Mattel e Hasbro, battevano la fiacca, quasi incapaci di reagire all'avanzata del hi tech e di produrre un altro bestseller come Barbie, mentre i margini di guadagno di Toys "R" Us venivano erosi dalla concorrenza sui prezzi delle vendite online di Walmart, Target e soprattutto Amazon. «Gli ultimi sei mesi sono stati un vero inferno», ha ammesso il ceo Brandon, ben consapevole dei contraccolpi del tramonto del suo gruppo che l'anno scorso ha avuto un fatturato di 11 miliardi di dollari. La chiusura dei 700 punti vendita negli Usa (compresi quelli della consociata Baby "R" Us) porterà infatti alla scomparsa di 33mila posti di lavoro. Ma gli effetti maggiori si avranno sull'industria del giocattolo che negli Usa ha un giro d'affari di 27 miliardi di dollari. A soffrire saranno soprattutto le piccole imprese familiari che trovavano uno sbocco (e una visibilità) sugli scaffali di Toys "R" Us.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dave Brandon, dal luglio 2015 ceo di Toys R Us: ha cercato inutilmente di salvare la sua società dal fallimento



Da via Condotti al web

I rischi e le strategie per aprire uno shop in Internet

I rischi del *web* sono tanti, a partire da quelli – enormi – sul fronte della *privacy*. Ma il progresso non lo ferma nessuno, nemmeno la paura. A difendere i dati della ricca clientela dei marchi di lusso ci penseranno sistemi di criptaggio a standard militare, come proprio Bulgari intendeva fare quando progettava un proprio orologio con modulo per pagamenti Nfc.

La domanda non è quindi: «Arriveranno mai, i grandi marchi del lusso, sul web?», ma, piuttosto: «quando e come?». Quando: molto presto. Lo dice Jean-Christophe Babin, *ceo* di Bulgari. A settembre il gioielliere romano di via Condotti aprirà, anche per l'Italia, il proprio *e-shop* basato su una piattaforma condivisa con ogni probabilità fra i vari marchi del gruppo Lvmh.

Richemont ha già in portafoglio il 49 per cento di Yoox Net-a-porter e ha lanciato un'offerta pubblica per acquisire il resto: non venderà solo i marchi del gruppo, ma sarà aperta a quanti vorranno partecipare, compresi ovviamente marchi di orologeria indipendenti.

Per quanto riguarda Kering, il gruppo di François Pinault, il marchio leader, Gucci, è già attivo sul web e si parla di un progetto che potrebbe riunire non solo i marchi del gruppo, ma aprirsi anche ad altri scelti fra quanti lavorano per uno sviluppo sostenibile, che figu-

ra fra gli impegni di Pinault.

Fra gli specialisti d'orologeria Swatch group ha già i propri canali *web*, sia pure tagliati su misura di marche non di vertice come Swatch e Tissot: ma ci vorrebbe poco ad estendere la piattaforma nei confronti di altre marche, magari sfruttando il traino del colosso Omega.

E gli altri marchi d'orologeria? Alcuni dei più prestigiosi appaiono perplessi, più che altro per evitare fenomeni di accaparramento e speculazione sulle serie limitate più ambite dai collezionisti. Ma tutto dipende dal «come»: come verranno sviluppate le condizioni di vendita, i controlli e soprattutto alcuni dettagli apparentemente secondari, ma in realtà fondamentali? Un esempio per tutti, è l'inevitabile necessità di accorciare i bracciali metallici, che vengono solitamente forniti di lunghezza eccedente. Per evitare di dover ricorrere all'intervento di un tecnico, Cartier ha inventato (oltre i già abbastanza diffusi sistemi di sgancio rapido per sostituire l'intero bracciale o cinturino) un sistema di maglie dotate di un pulsante che fa scattare verso l'esterno la barretta che collega le singole maglie. In questo modo la lunghezza potrà facilmente essere regolata da sé. Un'ulteriore indizio che l'*e-commerce* è davvero dietro l'angolo, anche nel rarefatto mondo dell'Alta Orologeria.

A. Ver.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Titanio Il Bulgari Octo Tourbillon Sapphire, con pulsanti integrati



I camiciai chic da Napoli all'ecommerce

Crescere troppo in fretta? «A volte è più destabilizzante che vantaggioso per le imprese artigianali. Noi siamo felici dei nostri risultati: +5% dei ricavi in media ogni sei mesi». Simone Finamore, direttore generale, con i fratelli Paolo, Andrea e Annamaria guida l'omonima azienda di famiglia di alta sartoria e camicie da uomo. La Finamore 1925 nasce come piccolo laboratorio nel centro antico di Napoli in quell'anno, per poi virare dagli anni Novanta verso la vocazione internazionale. Oggi, degli oltre 8 milioni di euro di fatturato dichiarato nel 2017, quasi il 90% viene dall'estero. «Il successo fuori dai confini – dice l'imprenditore – risiede nel fatto che, in tempi poco globalizzati, abbiamo cercato di essere sempre presenti in mercati nuovi che ci hanno dato parecchie soddisfazioni: dalla Corea al Nord Europa, fino a Giappone e Usa».

Tutte piazze, secondo Finamore, in grado di capire con precisione il valore (e il costo) dei prodotti del marchio, che preferisce stare alla larga dai negozi bandiera, puntando invece sulla distribuzione capillare in boutique selezionate (300 oggi nel mondo). «Siamo dei camiciai, non degli esperti di retail — scherza l'imprenditore —. Il nostro obiettivo, adesso, è fidelizzare i clienti e implementare i servizi su misura». A partire da quelli online (nati in sordina nel 2013) e che, secondo Finamore, peseranno il 20% sul fatturato (dal 3% del 2017) nei prossimi tre anni.

Anche grazie alle tecnologie, dai software gestionali agli stenditori 4.0. «Offrono risultati impensabili fino a 10 anni fa, rendendo standard una qualità elevatissima». L'azienda campana vi ha sempre investito. Tra le sfide creative, i tessuti complessi come lo Smeraldo 170 A2 (must della camiceria con cotone egiziano) nelle nuove collezioni. «Puntare su materiali costosissimi è una scommessa per chi si rivolge a un vero pubblico di intenditori».

Carlotta Clerici

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Taglio su misura 4.0

Simone Finamore, direttore generale della Finamore 1925



L'appuntamento

Al Mecspe di Parma va in scena la digitalizzazione produttiva

Il settore manifatturiero italiano spinge l'acceleratore sul fronte dell'innovazione digitale. E lo fa anche potendo contare sul Piano Calenda Industria 4.0, varato nel 2017 e rinnovato anche per il 2018. Secondo una ricerca di Comitato Leonardo e Kpmg Advisory, che ha preso in considerazione 330 aziende italiane, di cui l'80% con meno di 250 addetti, il 41% delle microimprese e il 67% delle medie e delle grandi hanno già utilizzato il programma governativo, investendo nella digitalizzazione degli stabilimenti produttivi e dell'organizzazione aziendale. Del Piano Calenda ma soprattutto delle tante soluzioni messe in atto dalle imprese nel processo di trasformazione in atto delle fabbriche si parlerà a Mecspe, la fiera annuale dedicata alle innovazioni per l'industria manifatturiera, in programma presso gli spazi espositivi di Fiere di Parma dal 22 al 24 marzo 2018.

All'edizione 2018 della fiera annuale organizzata da Senaf saranno più di 2 mila le aziende espositrici, suddivise in 12 saloni tematici su 110.000 metri quadrati di superficie espositiva. La manifestazione, che lo scorso ha attirato l'interesse di oltre 45 mila visitatori, metterà anche quest'anno a disposizione delle aziende 28 unità dimostrative, oltre ad organizzare una ses-

santina di convegni e workshop.

Il tema della fabbrica digitale 4.0 avrà anche quest'anno un ruolo di primo ordine all'interno della manifestazione. Considerando che i materiali e le relative tecnologie rappresentano un aspetto sempre più determinante nella definizione dei processi, gli organizzatori di Mecspe hanno deciso di dare vita al «Nuovo salone dei materiali non ferrosi e leghe», un'area che, attraverso dimostrazioni pratiche e conferenze tematiche, offrirà ai visitatori nuove soluzioni di progettazione e realizzazione di manufatti leggeri.

Mecspe si conferma anche un momento di incontro e formazione. In occasione dell'inaugurazione della fiera, la mattina del 22 marzo è prevista infatti l'ultima tappa dei «Laboratori Mecspe Fabbrica Digitale, la via italiana per l'industria 4.0». L'iniziativa, lanciata da Senaf nel 2017 con l'obiettivo raccontare il processo di trasformazione in atto delle nuove fabbriche grazie alla testimonianza degli imprenditori, ha fatto tappa, prima di Parma, a Vicenza, Bari, Parma, Modena, Brescia e Napoli. Al dibattito sarà affiancata la presentazione di dati nazionali dell'Osservatorio Mecspe, con le analisi congiunturali e previsionali delle Pmi del manifatturiero italiano.

Lucio Torri

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Protagonisti
Maruska Sabato,
project manager
di Mecspe
la fiera per
l'industria
manifatturiera,
arrivata alla
diciassettesima edizione



Dalla tv al digitale, la nuova via allo shopping di Qvc

CON UN FATTURATO DI CIRCA 8,7 MILIARDI DI DOLLARI È IL CANALE PIÙ REDDITIZIO DEL PALINSESTO TELEVISIVO. OGGI LA STRATEGIA AZIENDALE PUNTA SULL'E-COMMERCE PER INTEGRARE AL MEGLIO DUE MONDI: TRADIZIONALE E COMUNICAZIONE SOCIAL

Martina Marchiorello

Milano

I loro show hanno il potere di tenere incollati allo schermo milioni di persone (14 secondo gli ultimi dati) per scoprire "vita morte e miracoli" della macchina per fare la pasta fresca fatta in casa. Oppure dell'asciugacapelli con il motore più potente in circolazione. O della crema corpo idratante. Sembrerebbe per lo meno poco attuale, all'epoca del "Prime Now" in cui l'obiettivo dello shopping è "hic et nunc" qui e subito, invece a fare la differenza tra il modello Qvc e tutto il resto è proprio il tempo, di qualità, dedicato al prodotto.

«Nei nostri show "raccontiamo" ogni oggetto che proponiamo in vendita: che si tratti degli ingredienti o di come è stato costruito per ottenere un determinato risultato, oppure dei benefici o ancora come utilizzarlo al meglio. Le nostre "storie" valorizzano il prodotto e in questo modo riusciamo a stabilire un rapporto di fiducia con il cliente, anche grazie al

tono che non è mai spinto all'acquisto ma piuttosto è amichevole, come lo definiscono gli anglofoni *backyard conversation* ossia chiacchiere da cortile» spiega l'ad di Qvc Italia Paolo Penati.

Questo rapporto, tradotto in cifre, nel 2016 è valso all'azienda circa 8,7 miliardi di dollari, di cui 129 milioni fatturati solo nel nostro paese che insieme a Stati Uniti, Germania, Giappone, Regno Unito, Cina

(attraverso una joint venture) e Francia compone la task force della società.

«Il nostro target si allarga di anno in anno e questo non ci stupisce, quello che ci sorprende è che l'età media dei clienti si stia abbassando, sintomo che le modalità d'acquisto multicanale che oggi proponiamo funzionano» continua Penati, facendo riferimento alla nuova "social selling strategy" che integra ai classici show televisivi del canale la piattaforma e-commerce. A fare da ponte tra i due c'è la comunicazione sui social, soprattutto Facebook e Instagram, capaci come nessun altro di veicolare messaggi e prodotti. «Viviamo in un momento storico di evoluzione talmente rapida che solo qualche anno fa non avrei mai pensato di raggiungere questi obiettivi. Stiamo letteralmente inventando la terza via alla vendita» conclude, con orgoglio, l'ad Paolo Penati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Paolo Penati
amm. del.
di Qvc Italia



Roche: "Per rafforzarci puntiamo sul digitale"

FRANZ, PRESIDENTE DELLA MAGGIORE DELLE BIG PHARMA, SPIEGA PERCHÉ HA RILEVATO DA GOOGLE UNA STARTUP CHE USA L'HI-TECH PER COMBATTERE IL CANCRO: "CON LA LETTURA RAGIONATA DEI BIG DATA E I PROGRESSI DELLA GENOMICA SIAMO VICINI ALLA MEDICINA PERSONALIZZATA"

Eugenio Occorsio

Martedì scorso, 13 marzo, l'assemblea di bilancio della Roche, la maggior azienda farmaceutica del mondo con 53 miliardi di franchi svizzeri di fatturato (poco più di 50 miliardi di euro), ha stabilito un nuovo record: per il 31° anno consecutivo darà un dividendo agli azionisti. «Siamo precisi: per il 31° anno un dividendo maggiore di quello precedente», sorride Cristoph Franz, presidente dal 2014 di un gruppo da 95mila dipendenti. «È come un *bond* a interesse crescente, e non costa neanche tanto». Franz, affabile e disponibile, ingegnere ed economista, è nato a Darmstadt in Germania, la sede dell'altro colosso farmaceutico Merck: «Ero bambino e guardavo con ammirazione quel grande stabilimento, mi dicevo quanto mi sarebbe piaciuto lavorare lì». Poi è passato per tutt'altre esperienze: è stato ceo della divisione passeggeri delle ferrovie Deutsche Bahn («fra alta velocità e treni locali fa il 75% del fatturato del gruppo»), e poi ceo della Swiss Airlines e infine della Lufthansa. Lo incontriamo il giorno dopo l'assemblea («è anche il primo giorno del mio nuovo mandato») nella sede italiana del gruppo a Monza.

Com'è stato il passaggio a un settore così differente?

«Hanno un punto in comune: sono entrambi strettamente regolati. Un treno, come un aereo, viene vigilato maniacalmente in ogni sua parte di ricambio e in ogni particolare, dalle sigle che porta dipinte sulla carrozza-

ria alle funzioni operative, fino ai prezzi che pratica. E continuamente tecnici specializzati e pignoli controllano, approvano e certificano quello che fai. Esattamente lo stesso avviene per i

medicinali. Però c'è una differenza: difficilmente assistiamo a merger nel settore dei trasposti, mentre nella farmaceutica è un continuo. Il fatto è che in questo settore girano molti più soldi...»

Nella lunga storia della Roche (nata nel 1896 a Basilea, ndr) si nota un'accelerazione delle acquisizioni negli ultimi anni. Perché?

«È dovuta alla focalizzazione del gruppo su due direttrici, farmaceutica e diagnostica, e alla sempre maggiore possibilità di integrazione fra le due. I progressi della genomica consentono diagnosi sempre più millimetriche specie in oncologia. Noi abbiamo brevettato un test che si chiama FoundationOnc. È una profilazione genomica in grado di individuare, partendo da un tessuto tumorale, tutte le centinaia di alterazioni clinicamente rilevanti del dna. E conoscere le mutazioni genetiche che sono alla base di un singolo tumore aumenta esponenzialmente le possibilità di trattare il male con terapie targettizzate che agiscono direttamente su queste mutazioni. È medicina personalizzata al suo meglio, che tratta in modo mirato evitando dolori inutili e dissipazioni di risorse. Ora lei converrà che disponendo di una divisione diagnostica di questo livello, tutta la produzione farmaceutica può essere coordinata e ottimizzata».

Ma qual è la logica industrial/finanziaria delle vostre acquisizioni?

«Naturalmente quella di concentrarci nei settori a maggior potenziale. Prendendo anche qualche rischio. Pensi alla californiana Genentech, la capofila di tutte le aziende biotecnologiche del mondo.

Noi, o meglio i miei predecessori, avemmo la lungimiranza di acquisirne la maggioranza già nel 1990, all'alba del biotech. Forse era troppo presto, infatti la società ebbe una crisi per uscire dalla quale dovemmo vendere le azioni e favorire la quotazione di Genentech in Borsa. Poi la situazione è nuovamente cambiata, il biotech è esploso e così a

costo di pagarle di più del prezzo a cui le avevamo vendute nel 2009 ricomprammo l'azienda per 46 miliardi di dollari e oggi è una divisione del nostro gruppo, così ricca che non avremmo mai i soldi per ricomprarla oggi. Situazione simile, anche se su scala minore, per il gruppo giapponese e Chugai, rilevato nel 2002. Allora era il tredicesimo gruppo farmaceutico nipponico, oggi è il secondo con

posizioni di grande rilevanza nell'oncologia, nell'insufficienza renale, nelle malattie osteoarticolari. Genentech e Chugai, oltre ai nostri 150 partner di ricerca, ci hanno permesso di stabilire solide basi in due aree cruciali del mondo, diversificando la ricerca: comprenderà che quando si investono 10 miliardi di dollari in R&D è importante non concentrarsi solo su un settore, a meno di non incontrare un genio che da solo giustifichi un tale maxi-investimento, ma di ripartire le risorse in diversi comparti per attenuare i rischi. Ovunque cerchiamo di creare ambienti così qualificati da riuscire ad attrarre i più prestigiosi ricercatori, in un circuito virtuoso che tanti ottimi risultati ci sta dando».

Ultima ma non minore, febbraio 2018, è l'acquisizione di una startup nata all'ombra di Google specializzata nell'analisi dei dati, la Flatiron Health per 1,9 miliardi di dollari. Una svolta nell'informatica?

«Per la precisione, abbiamo rilevato la società, della quale già possedevamo il 12,8%, da Alphabet, la holding che possiede anche Google. Vi lavorano a fianco dei tecnici dei computer, centinaia di medici superqualificati. I Big Data sono assolutamente fondamentali specialmente nell'oncologia, sempre per personalizzare sempre di più le terapie, però bisogna saperli leggere, interpretare, classificare. Allora veramente diventano essenziali. Non è questione di numero ma di qualità dei dati. Oggi abbiamo la capacità di identificare anche fattori di rischio che riguardano l'1% o meno della popolazione».

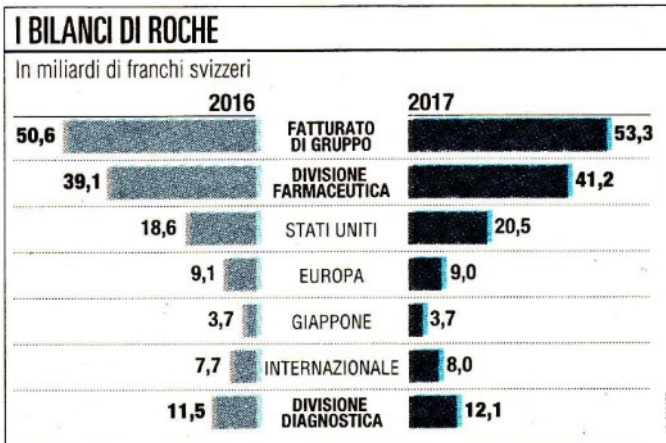
© RIPRODUZIONE RISERVATA



19

MILIARDI DI TEST

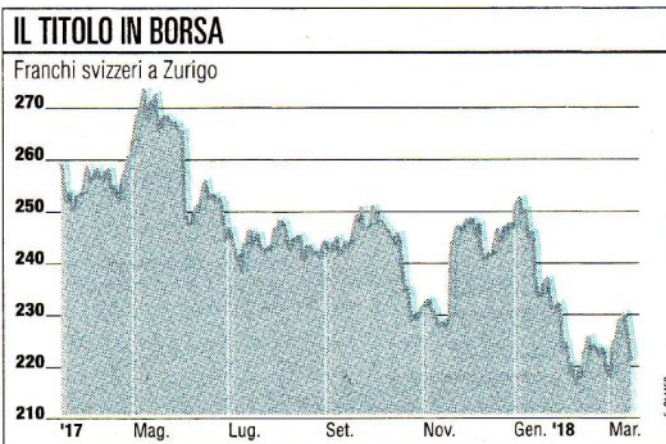
Le prove diagnostiche in vitro condotte con i kit sanitari Roche in tutto il mondo nel 2017, dai test allergenici fino alle diagnosi di malattie infettive e tumorali, anche le più difficili da identificare come il tumore della cervice uterina nei primissimi stati di sviluppo quand'è ancora perfettamente curabile



53

MILIARDI DI FRANCHI

Pari a 52 miliardi di dollari: tali da far balzare Roche in testa alla classifica del settore per fatturato, superando l'americana Pfizer per quasi un miliardo e l'altra svizzera Novartis per oltre tre. Con 10 miliardi di spesa in R&D è l'azienda pharma a spendere di più. In assoluto però, spende di più Amazon (11 miliardi)



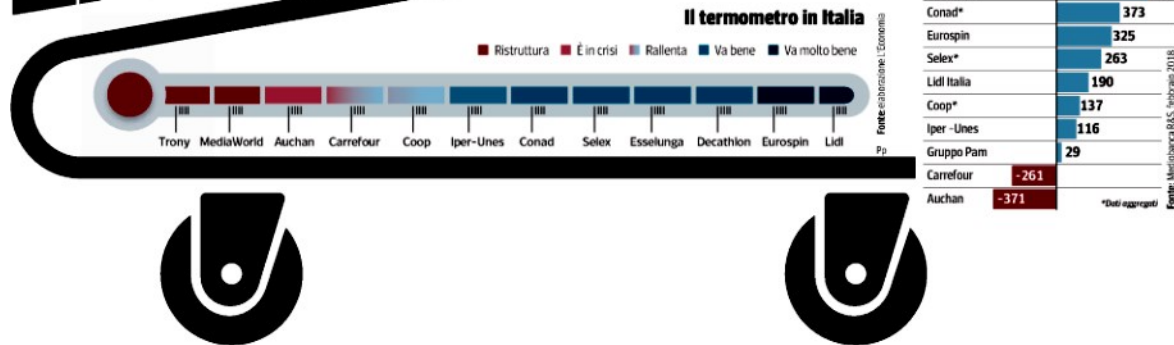


Christoph Franz
Entrato nel board della Roche nel 2011, è presidente dal 2014



Un'immagine dei laboratori Roche a Basilea. Il gruppo ha solide basi nel biotech negli Usa tramite la partecipata Genentech e nell'immunologia in Giappone con la Chugai che rilevò nel 2002

SUPERMERCATI LA GRANDE CRISI



La frenata dei consumi ha minato gli iper. E l'accelerata delle vendite online ha colpito i gruppi non alimentari. Gamberi, tartarughe o gazzelle?

Le catene in Italia sono a un bivio.

«Crediamo nel Paese, rilanceremo», dice Ribeiro di Auchan

Da Carrefour a Coop si ripensa il modello delle grandi superfici. Meglio replicare le botteghe

I più veloci sono Eurospin e Lidl, i discount si riposizionano verso l'alto. E crescono

di **Alessandra Puato**

MediaWorld diversifica con i sex toys, Auchan riparte con «La mia salumeria». Sono i due estremi della tenaglia che sta strozzando la grande distribuzione in Italia. La catena di elettronica controllata da Mediamarket sta suscitando dibattito sul web per la sua nuova offerta eterogenea. Ha perso 17,3 milioni nel bilancio al 30 settembre scorso (con però 2,05 miliardi di ricavi, quasi un terzo di Esselunga), ha

annunciato la chiusura dalla fine di questo mese dei punti vendita di Grosseto e Milano Stazione centrale e la fine del contratto di solidarietà dal 30 aprile, temuto preludio agli esuberanti (che l'azienda smentisce). Risultato: sciopero. L'amministratore delegato per l'Italia Guido Monferrini, che a ottobre ha sostituito Joachim Rösges, ha il compito di tornare a guadagnare.

La catena alimentare francese della

famiglia Mulliez, che ha chiuso il 2017 dimezzando l'utile a 275 milioni anche per le difficoltà in Italia, tenta invece il rilancio sullo schema delle botteghe, inaugurate dentro i supermer-



cati. «La mia macelleria», «Il mio pescivendolo». Più territorialità, meno distanza dal cliente. Oltre ai patti sull'e-commerce naturalmente, come l'accordo strategico annunciato a fine 2017 con Alibaba. E alla spinta sul digitale, i pagamenti senza casse (e le cassiere diventeranno assistenti del cliente, com'è successo ai bancari). «Nonostante le difficoltà, Auchan Retail crede nell'importanza di questo Paese e continua a investire — dice

Américo Ribeiro,

direttore generale in Italia —. Da dieci mesi è partito un piano di convergenza verso l'unica insegna. Stiamo valutando tutte le soluzioni per ottimizzare la rete distributiva e dare valore aggiunto ai nostri clienti. Lo sviluppo dell'e-commerce va in questo senso. L'obiettivo è riuscire in questa grande trasformazione per riaffermare la nostra presenza nazionale».

Il punto è che è cambiato il mondo. La crescita veloce delle vendite online penalizza le catene non alimentari, il turnover accelerato dei manager non aiuta i gruppi stranieri. Mentre la crisi economica ha minato il modello della spesa grande di famiglia, in macchina, al sabato. Sono gli ipermercati il ventre molle del sistema. Non a caso è una formula che stanno rivedendo tutti: Auchan, le Coop, Carrefour. Negli iper il valore delle vendite è sceso del 3,5% in gennaio rispetto allo stesso mese 2017, ha detto l'Istat il 14 marzo (-1,1% i supermercati). In compenso sono cresciuti del 3,6% i discount, con lo sprint di Eurospin e Lidl.

Le tre pattuglie

Perciò l'arrivo dal primo marzo del colosso tedesco Aldi (altro discount, vuole aprire quest'anno 35 negozi), dopo la Dm (altra tedesca) sbarcata da quattro mesi a Milano CityLife, sarà un ciclone secondo gli osservatori. Su un mercato che si può dividere in tre categorie: gamberi, tartarughe e gazzelle.

I gamberi sono, appunto, MediaWorld, ma anche la Trony in difficoltà e Auchan. L'altra francese in crisi, Carrefour, conquista invece la categoria tartarughe. Quotata a Parigi (-21,6% il titolo in un anno, al 14 marzo) ha trovato l'accordo con i sindacati per evitare gli

esuberanti e nel bilancio 2017 mostra vendite nette in lieve crescita in Italia (da 4,89 a 4,91 miliardi). Ma sta ancora aspettando i risultati della strategia «h24» e di prossimità con i «punti gourmet» che ambiscono a sfidare Eataly. Una strada che si sposa alla multicanalità, ma non compensa le difficoltà degli iper. Funzionerà la replica dei negozi sotto casa, l'offerta spezzettata? Di certo è una via battuta. La segue anche Auchan con i suoi «My Auchan» (anche al posto dei Simply). Ne ha 15, vuole arrivare a 52 quest'anno. E pure la Coop che resta prima per fatturato (14,5 miliardi nel 2016), ma rientra fra le tartarughe, benché avanzate (più veloci). Per superare il problema della grande superficie sta sperimentando la formula Extracoop: dentro l'iper, un nucleo food e intorno tanti reparti specializzati tipo negozi, dal cibo per animali al fiorista.

Veniamo alle gazzelle: sono le catene taliane dove c'è un proprietario. E dunque: l'Esselunga degli eredi Caprotti che ha chiuso il 2017 con ricavi a 7,7 miliardi (+3%). Ma anche le insegne di negozianti associati Conad e Selex. Secondo l'ultima ricerca di Mediobanca hanno cumulato nel 2015-2016 utili per 373 e 263 milioni: meno dei 535 di Esselunga, ma molto più dei 137 delle Coop (mentre Carrefour e

Auchan hanno perso in Italia 261 e 371 milioni). Le più veloci sono però Eurospin e Lidl che si stanno riposizionando verso l'alto: profitti a 325 e 190 milioni nei due

anni; +60% e +36% i dipendenti nel 2012-2016 (contro il -18% di Auchan). Fra le straniere, marciano Decathlon e Leroy Merlin.

È un caso a sé Marco Brunelli di Iper e Unes (116 milioni l'utile nel biennio) che con il centro commerciale di Arese sull'ex Alfa Romeo ha fatto il contrario di tutti prima di tutti: ha messo i negozi della galleria (centinaia) intorno all'ipermercato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Auchan

Américo Ribeiro, direttore generale di Auchan Retail Italia da un anno



Carrefour

Alexandre Bompard, amministratore delegato da nove mesi



MediaWorld

Guido Monferrini, amministratore delegato per l'Italia da sei mesi

NEI PROSSIMI DUE ANNI ALLE AZIENDE ON LINE SERVIRANNO FINO A 700MILA NUOVE RISORSE

In rete fa carriera il cacciatore di dati

Il web cerca esperti nell'analisi delle informazioni e nella sicurezza

■ Lavoro 4.0? La Commissione Ue stima che entro il 2020 il fabbisogno di nuove risorse web si aggirerà tra 500 e 700mila unità. Ma quali sono i *digital jobs* più richiesti del momento? Secondo l'Osservatorio delle Competenze Digitali 2017, promosso da Assinter Italia con le principali associazioni Ict (Aica, Assinform, Assintel), le professioni di domani riguarderanno figure costituite da un mix articolato di competenze: non solo conoscenze tecnologiche e manageriali, ma anche soft skills, ovvero leadership, intelligenza emotiva, pensiero creativo e gestione del cambiamento. Entrando nello specifico, tra le carriere del futuro ci sono il «data scientist», esperto nell'analisi dei dati, spesso utili all'interno di un'azienda per intercettare interessi ed esigenze dei clienti sul web. A seguire l'«It security manager», figura di riferimento per l'organizzazione e l'assunzione di responsabilità della sicurezza di un'azienda. Una sorta di agente di sicurezza che evita le falle nel sistema di sicurezza difendendo tutti i sistemi informatici aziendali. Sul terzo gradino del podio, c'è la figura del «chief technology officer», che seleziona le tecnologie da applicare a prodotti e servizi offerti dall'impresa. Non meno ricercati sono poi lo «sviluppatore mobile», che si occupa di applicazioni per smartphone e tablet, e il «big data architect», che gestisce l'analisi del sistema dei dati. Tra le professioni gettonate poi il «digital copywriter», che gestisce contenuti di marketing su piattaforme digitali, il «community manager», addetto alla gestione di una comunità virtuale con il compito di progettare la struttura e di coordinare le attività e il «digital Pr», esperto di pubbliche relazioni attraverso i canali online. Interessano le aziende anche il «digital advertiser», che segue e pianifica le campagne pubblicitarie sul web, l'«e-reputation manager» che gestisce la reputazione online, il «Seo» e «Sem specialist» che supporta le aziende nell'ottimizzazione del posizionamento sui motori di ricerca. Infine «social media marketing manager», un esperto del web che coordina tutte quelle azioni volte al supporto dell'immagine di un brand.

SF

LE PROFESSIONI PIÙ RICHIESTE DAL WEB

- 1 Data scientist (esperto nella lettura e nell'analisi dei dati utili alle aziende per intercettare interessi ed esigenze dei clienti sul web)
- 2 It security manager (organizza e gestisce l'assunzione di responsabilità della sicurezza di un'azienda)
- 3 Sviluppatore mobile (si occupa di applicazioni per smartphone e tablet)
- 4 Digital copywriter (gestisce contenuti di marketing sul web)
- 5 Community manager (gestisce una comunità virtuale con il compito di progettare la struttura e di coordinare le attività)
- 6 Digital Pr. (esperto di pubbliche relazioni attraverso i canali online)
- 7 Digital advertiser (pianifica le campagne pubblicitarie sul web)
- 8 E-reputation manager (gestisce la reputazione online delle imprese)
- 9 Seo e Sem specialist (esperto di tecniche per ottimizzare il posizionamento delle società nei motori di ricerca)

L'EGO



IL LADRI DI DATI AL SERVIZIO DEI POLITICI

Juan Carlos De Martin

Si torna a parlare dell'utilizzo di Internet per creare messaggi politici altamente personalizzati. Cambridge Analytica, un'azienda britannica già molto

discussa dopo l'elezione di Trump, è tornata alla ribalta perché avrebbe acquisito i dati di Facebook di circa 50 milioni di americani.

pagina 26

Lo scandalo Cambridge Analytica

CHI DIFENDE I NOSTRI DATI

Juan Carlos De Martin

È necessario dare ai singoli più capacità di controllo e rendere trasparente l'origine dei messaggi politici

Si torna a parlare dell'utilizzo di Internet per creare messaggi politici altamente personalizzati. Cambridge Analytica, infatti, un'azienda britannica già molto discussa dopo l'elezione di Trump, è tornata alla ribalta perché avrebbe acquisito – grazie ad una app fintamente accademica – i dati di Facebook di circa 50 milioni di americani. La vicenda ha due aspetti principali. Il primo riguarda i nostri dati personali, mentre il secondo – connesso al primo – la rinnovata capacità di creare messaggi politici personalizzati.

Relativamente ai dati personali, l'aspetto che più colpisce delle rivelazioni su Cambridge Analytica è che solo 270.000 persone abbiano volontariamente installato l'app, consentendo all'app di accedere ai propri dati. Le restanti 49.730.000 persone sono i contatti Facebook dei 270.000, persone del tutto ignare del fatto che i loro dati potessero finire a terzi. Uno dei cardini della tutela dei dati personali, il consenso informato, ne esce a pezzi.

Riguardo alla personalizzazione dei messaggi, invece, è opportuno ricordare che i politici da sempre cercano di dire agli elettori quello che pensano che gli elettori vogliono sentirsi dire: sostegno all'istruzione se insegnanti, lotta al crimine se abitanti dei quartieri più insicuri e così via. L'hanno fatto e sempre lo faranno negli incontri di persona, e l'hanno anche fatto con lettere cartacee e chiamate telefoniche. I mass media, invece, obbligavano i politici ad articolare messaggi rivolti ad amplissimi settori dell'elettorato. I due tipi di messaggi – quelli particolari e quelli generalisti – convivevano, rafforzandosi e integrandosi a vicenda.

Con la diffusione del digitale, però, i dati personali sono enormemente aumentati. Si rinnova allora l'interesse per la personalizzazione spinta dei messaggi politici, una personalizzazione che può utilizzare informazioni che

nessun politico vecchia maniera ha mai avuto: informazioni su quali video guarda un elettore, quali libri dice di amare, quali blog legge con assiduità, se va a correre tutti i giorni o meno, e così via. La speranza – di per sé legittima – è che questi nuovi dati, così copiosi e così intimi, non solo offrano la chiave per arrivare al cuore di ogni singolo elettore, ma che la offrano automatizzata, ovvero, ad un costo contenuto. Quello che una volta si riusciva a realizzare con immensa fatica – ma altrettanto immensa legittimazione democratica – con la rete territoriale dei partiti di massa ora sembra realizzabile con una frazione di quelle risorse da un pugno di persone chiuse in una stanza piena di computer.

Non sappiamo ancora con certezza quanto queste tecniche siano efficaci; tuttavia la personalizzazione dei messaggi politici è un diritto che non può essere invocato solo quando si è d'accordo col messaggio politico sottostante. Questo non vuol dire che tutto vada bene, anzi, è necessario agire con fermezza in due direzioni principali. Da una parte dobbiamo chiedere una sempre maggiore tutela dei dati personali, nella consapevolezza che ormai non esistono più dati innocui: ogni dato che ci riguarda, per quanto apparentemente irrilevante, infatti, può essere correlato con altri per estrarre informazioni potenzialmente molto intime su di noi. Dobbiamo quindi permettere ai singoli di controllare – in modo facile e intuitivo – i propri dati in modo molto più capillare e robusto di quanto non capiti oggi.

Dall'altra parte abbiamo urgente bisogno che gli utenti delle reti sociali e dei motori di ricerca capiscano perché vedono quel che vedono sul loro schermo, con ampia facoltà di personalizzare la loro esperienza. In particolare di ogni messaggio politico si dovrebbe capire da chi è stato prodotto e sulla base di quali dati, dando all'utente la facoltà di decidere sia se vederne altri, sia se continuare o meno a concedere l'uso dei propri dati per finalità politiche. In altre parole, in questo momento tutte le armi stanno dalla parte di chi controlla lo schermo. È ora che su quello stesso schermo compaiano funzionalità che rafforzino il potere di chi lo schermo lo guarda, cioè, ciascuno di noi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Juan Carlos De Martin ingegnere, insegna informatica e cultura digitale al Politecnico di Torino, dove co-dirige il Centro Nexa su Internet e Società. Dal 2011 è associato all'Università di Harvard. Il suo ultimo libro è "Università futura" (Codice Edizioni, 2017).
Sito: demartin.polito.it



Cambridge Analytica
I dati di Facebook
manipolati, quando
l'utente del web
diventa una merce
Maffettone a pag. 19

Lo scandalo della Cambridge Analytica, coinvolta sia nella campagna di Trump sia nella Brexit con i dati sottratti a 50 milioni di iscritti a Facebook, apre la discussione su privacy e senso della democrazia. Le nostre informazioni possono essere manipolate

Se l'utente del web è solo una merce

PER OGNI SITO CHE VISITIAMO, ALTRI QUATTRO SCHELANO IL PROFILO COMPRESI I NOSTRI ORIENTAMENTI PARTITICI

DUE I MODI DI REAGIRE: REPRIMERE IL PROGRESSO OPPURE AUMENTARE LA CAPACITÀ DEL SISTEMA POLITICO DI INTERAGIRE CON L'INFORMATICA

IL CASO

Un'indagine del New York Times e del Guardian rivela che Cambridge Analytica, una discussa società di analisi politiche, ha avuto un'influenza probabilmente decisiva sia nella campagna elettorale di Trump sia nel Referendum sulla Brexit. Per riuscirci, Cambridge Analytica ha ottenuto e manipolato dati personali di oltre 50 milioni di utenti di Facebook. Gli articoli sono usciti poche ore dopo un post con cui Facebook stessa aveva sospeso gli account di Cambridge Analytica. La gravità della vicenda, oltre al fatto che lo stesso procedimento potrebbe essere stato usato o sarebbe adoperabile nel futuro anche in altri Paesi incluso l'Italia, rendono una riflessione in materia urgente e indispensabile.

Siamo consapevoli da tempo del fatto che l'Intelligenza Artificiale e le tecnologie che ne derivano stanno cambiando il modo tradizionale di vedere il mondo. Proprio per ciò, le ICTs (Information and Communication Technologies) sono state studia-

te negli ultimi anni non solo dal punto di vista della scienza e delle sue applicazioni ma anche dal punto di vista del loro impatto etico, sociale e ontologico.

In particolare lo sono stati temi che riguardano la privacy, la proprietà intellettuale, l'accuratezza dell'informazione, l'hacking, la digital divide, la libertà di espressione e i suoi limiti, e così via.

SEPARAZIONI

Il fatto evidente è che non esiste oggi come oggi una economia digitale separata dall'economia reale. Sarebbe come distinguere l'industria elettrificata e non. Ovvero, non esistono attività industriali, commerciali, di servizi in genere che non utilizzino per tutte, o parte delle loro attività, la digitalizzazione. La novità, o almeno la parziale novità, è che lo stesso sembra accadere per la politica. Nella nuova economia 4.0, come spesso la si chiama, le aziende collocano il cliente al centro della catena del valore, rispondendo con rapidità alle sue richieste di servizio o

ai reclami. Quello che risulta meno evidente è che in questo universo economico l'utente web è solo merce e la privacy il suo prezzo. Come ha sostenuto Andrew Lewis (Matrix RE-Imprinting), «se non stai pagando non sei il cliente, sei il prodotto venduto». Si comincia dal fatto che per ogni sito che visitiamo ce ne sono almeno altri quattro che raccolgono dati personali su di noi. E si arriva al risultato che c'è un'industria da miliardi di dollari nella quale queste informazioni sono merce di scambio per i pubblicitari. Questa industria non commette crimini - dopotutto è "solo" pubblicità! - ma tutte le informazioni che si raccolgono possono, potenzialmente, creare un profilo completo di ognuno di noi dal nome



all'indirizzo, dalle preferenze politiche a quelle sessuali, dalla capacità di acquisto alle marche preferite. E non c'è tutela, poiché visto che non sei il cliente, non hai nessun tipo di contratto. Non hai così controllo sui dati raccolti che potrebbero includere informazioni personali sensibili e alla cui privacy tieni.

Non è facile trovare norme legali ad hoc, dato che il problema è il paradigma in quanto tale: se il web ha bisogno della pubblicità, e quest'ultima del tracking, allora, per proteggerci, bisogna fare in modo che tramonti l'idea di utente come prodotto, per renderlo un cliente.

TECNICHE

La cosa è grave perché sempre di più risulta chiaro che questo tipo di pubblicità è pervasivo: vendere un partito politico o un candidato alle elezioni è eguale a vendere un dentifricio per chi

adopera professionalmente questo tipo di tecniche. Peggio che mai, l'informazione ricavata dal web rivela pregiudizi e valori dell'utente, pregiudizi e valori che possono essere prima rinforzati e poi manipolati a fini politici da chi ne sia capace. Finora, per quello che se ne sa, sembra che qualcosa del genere si stia fatto solo per favorire opzioni che in senso lato chiamiamo "populiste", da Farage a Bannon tanto per capirci. Ma tutto ciò può modificare completamente il senso della democrazia. Anche perché tempi e i modi delle ICT non sono propriamente compresi dalla politica che non è in grado di inquadrarli nell'ambito dei suoi processi discorsivi e deliberativi tradizionali.

Che fare allora? Esistono due modi contrapposti per reagire. Il primo consiste nel tentativo politico reazionario di reprimere il progresso tecnologico. Il se-

condo nell'aumentare la capacità del sistema politico di interagire con le tecnologie informatiche. Anche se azioni di controllo e polizia sono indispensabili, è fin troppo facile optare per la seconda opzione. Che deve cominciare con la consapevolezza diffusa di quanto sta accadendo. Il fondatore di Twitter, Evan Williams, ha di recente dichiarato: «Una volta pensavo che dando la possibilità a tutti di scambiare liberamente idee e informazioni, il mondo sarebbe automaticamente diventato un luogo migliore: mi sbagliavo».

Alla luce dell'inchiesta NYT-Guardian ciò sembra quanto mai vero e attuale. Ma la stessa inchiesta ci dice che un'informazione seria denuncia i rischi che stiamo correndo. In modo che cittadini e politici possano avvantaggiarsi della trasparenza e preparare nel tempo risposte adeguate.

Sebastiano Maffettone

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il pressing

Usa e Gran Bretagna: «Ora Zuckerberg parli»



Stati Uniti e Gran Bretagna chiedono a Mark Zuckerberg risposte. Il caso dell'oscuramento di Cambridge Analytica, la società di dati che ha aiutato Donald Trump alle elezioni del 2016 e ha favorito la campagna per la Brexit, riaccende i riflettori sull'uso politico di Facebook. Gli Usa chiedono che Zuckerberg venga sentito in Senato «sull'utilizzo dei dati di 50 milioni di americani per la manipolazione degli elettori». Dello stesso tono la richiesta del parlamentare inglese Damian Collins, che guida le indagini sulle interferenze politiche.

In Italia quegli indizi sui contatti con la Lega

IL RETROSCENA

A dire che c'è, o c'è stato, un partito italiano tra i clienti di Cambridge Analytica è la stessa società nata a Londra negli anni novanta con l'obiettivo di studiare i meccanismi dei comportamenti di massa e della loro manipolazione. Ma se sul sito Internet si parla di un rapporto piuttosto risalente nel tempo, alcune indiscrezioni puntano i sospetti - per un accordo di collaborazione perfettamente legale - sulle ultime elezioni politiche e in particolare sulla Lega di Matteo Salvini. Proprio il leader dell'ex partito del Nord

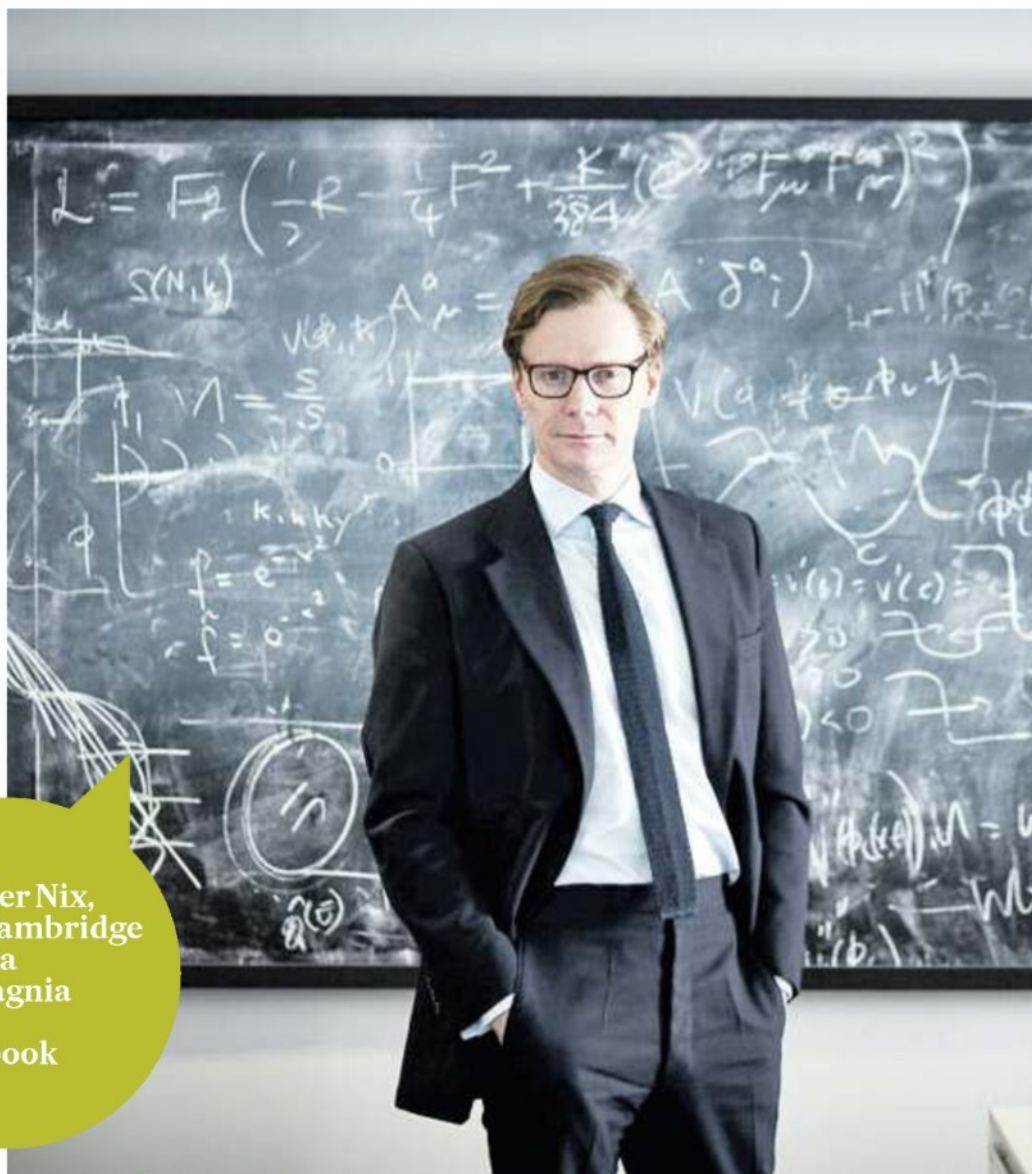
avrebbe dovuto incontrare Steve Bannon, responsabile della campagna per la Casa bianca di Donald Trump, poi silurato, ma anni fa Ceo di Cambridge Analytica, che ha guidato verso il successo, anche nel periodo in cui usava 50 milioni di profili di utenti Facebook a fini elettorali e con il silenzio del più diffuso social network al mondo.

Nel sito web che cita cento campagne elettorali negli ultimi 25 anni, come ha notato in un suo articolo il direttore di Agi, Riccardo Luna, si parla anche della campagna italiana: «Nel 2012», si legge, «CA ha realizzato un progetto per un partito italiano che stava rinascendo e che aveva avuto successo per

l'ultima volta negli anni '80». CA, «usando l'Analisi della Audience Target, ha rimesso gli attuali e i passati membri del partito assieme con i potenziali simpatizzanti per sviluppare una riorganizzazione della strategia che soddisfaceva i bisogni di entrambi i gruppi. La struttura organizzativa moderna e flessibile che è risultata dal lavoro di CA ha suggerito riforme che hanno consentito al partito di ottenere risultati molto superiori alle aspettative». La Lega Nord, creata nell'89, univa partiti federalisti tutti lanciati nella prima metà degli anni '80.

Sa. Men.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Alexander Nix, CEO di Cambridge Analytica la compagnia sospesa da Facebook

Un codice globale a difesa del cyber spazio

di **Joseph S. Nye**

Il mese scorso, il Segretario generale delle Nazioni Unite António Guterres ha chiesto un'azione globale per ridurre al minimo il rischio che la guerra elettronica rappresenti per i civili. Guterres ha lamentato che «non esiste uno schema normativo per questo tipo di guerra», osservando che «non è chiaro come la Convenzione di Ginevra o il diritto internazionale umanitario si applichino ad esso».

Dieci anni fa, la sicurezza informatica era oggetto di scarsa attenzione a livello internazionale. Ma, dal 2013, è stato descritto come la più grande minaccia per gli Stati Uniti. Sebbene i numeri esatti possano essere discussi, il "Cyber Operations Tracker" del Consiglio per le Relazioni Esterne contiene quasi 200 attacchi sponsorizzati dallo Stato da 18 paesi dal 2005, di cui 20 nel 2016.

Il termine cybersecurity si riferisce a un'ampia gamma di problemi che non costituivano una grande preoccupazione per la piccola comunità di ricercatori e programmatori che ha sviluppato Internet negli anni Settanta e Ottanta.

Nel 1996, solo 36 milioni di persone, pari a circa l'1% della popolazione mondiale, utilizzavano Internet. All'inizio del 2017 erano online 3,7 miliardi di persone, ossia quasi la metà della popolazione mondiale.

Con i grandi dati, l'apprendimento automatico e l'"Internet degli oggetti", alcuni esperti prevedono che il numero di connessioni a Internet potrebbe crescere fino a quasi un trilione entro il 2035. Il numero di potenziali bersagli di attacco, da parte di attori sia privati che statali, è destinato ad aumentare drasticamente e comprenderà tutti gli aspetti, dai sistemi di controllo industriali ai pacemaker cardiaci e alle automobili autotrasportate.

Molti osservatori hanno chiesto leggi e norme per garantire questo nuovo ambiente. Tuttavia, lo sviluppo di tali standard nel settore informatico incontra una serie di ostacoli. Per cominciare, da-

to che Internet è una rete transnazionale di reti, la maggior parte delle quali sono di proprietà privata, gli attori non statali svolgono un ruolo importante. Gli strumenti informatici sono a duplice uso, veloci, economici e spesso affidabili, la verifica e l'attribuzione sono difficili e le barriere all'ingresso sono basse.

Inoltre, mentre Internet è transnazionale, le infrastrutture (e le persone) su cui si basa rientrano nelle diverse giurisdizioni degli Stati sovrani. E gli obiettivi dei grandi Stati sono diversi: Russia e Cina sottolineano l'importanza del controllo sovrano, mentre molte democrazie insistono per una maggiore apertura di Internet.

Tuttavia, la descrizione di "www" come "wild west web" è una caricatura. Alcune norme esistono nel ciber spazio. Ci sono voluti circa vent'anni agli Stati per raggiungere i primi accordi di cooperazione per limitare i conflitti nell'era nucleare. Se si considera che il problema internazionale della sicurezza informatica non risale alle origini di Internet all'inizio degli anni '70, ma al periodo di decollo dalla fine degli anni '90, la cooperazione intergovernativa per la limitazione dei conflitti informatici è ormai a due passi.

Ma dove va il mondo ora? Le norme possono essere suggerite e sviluppate da una serie di imprenditori politici. Ad esempio, la nuova Commissione globale nongovernativa per la stabilità nel ciber spazio, presieduta dall'ex ministro degli Esteri estone Marina Kaljurand, ha lanciato un appello per proteggere il nucleo pubblico di Internet (definito in modo da includere il routing, il sistema dei nomi di dominio, i certificati di fiducia e le infrastrutture critiche).

Nel frattempo, il governo cinese, utilizzando la sua serie di Wuzhen World Internet Conference, ha pubblicato i principi approvati dalla Shanghai Cooperation Organization che chiede il riconoscimento del diritto degli Stati sovrani di controllare i contenuti online sul loro territorio. Ma ciò non deve essere in con-

traddizione con la richiesta di proteggere il nucleo pubblico, che si riferisce alla connettività piuttosto che al contenuto.

Microsoft, ancora, ha lanciato un appello per una nuova convenzione di Ginevra su Internet. Altrettanto importante è lo sviluppo di norme in materia di privacy e sicurezza per quanto riguarda la crittografia, le porte di servizio e la rimozione della pornografia infantile, dei discorsi di odio, della disinformazione e delle minacce terroristiche.

Mentre gli Stati membri contemplan le prossime fasi dello sviluppo di norme informatiche, la risposta potrebbe essere quella di evitare di imporre un onere eccessivo a una qualsiasi istituzione come l'Assemblea generale delle Nazioni Unite. Il progresso può richiedere l'uso simultaneo di più arene. In alcuni casi, l'elaborazione di principi e pratiche tra Stati che condividono gli stessi punti di vista può portare a norme alle quali altri possono accedere in un secondo momento. Ad esempio, la Cina e gli Stati Uniti hanno raggiunto un accordo bilaterale che limita lo spionaggio informatico a fini commerciali. In altri casi, come le norme di sicurezza per l'Internet degli oggetti, il settore privato, le compagnie di assicurazione e le parti interessate senza scopo di lucro potrebbero assumere un ruolo guida nell'elaborazione di codici di condotta.

Ciò che è certo è che l'elaborazione di norme di sicurezza informatica sarà un processo lungo. I progressi in alcuni settori non devono attendere quelli in altri.

Joseph S. Nye è stato presidente negli Usa del National Intelligence Council e insegna all'università di Harvard

(Traduzione di Fabio Galimberti)

© PROJECT SYNDICATE



La difesa dal cybercrime diventa obbligo di legge

ENTRA IN VIGORE QUEST'ANNO LA DIRETTIVA UE CHE IMPONE ALLE AZIENDE DI PROTEGGERE I SITI DAI MALWARE: SECONDO DOLMAN ARADORI DI NTT DATA NEL NOSTRO PAESE SOLO L'ANNO SCORSO CI SONO STATI "DANNI PER 10 MILIARDI E SPESSO SI CHIEDE IL RISCATTO IN BITCOIN"

Salvatore Giuffrida

La sicurezza informatica è ancora un rischio per le imprese: per risanare un sito colpito da virus e malware ci vogliono in media 74 giorni e una spesa di un milione. Eppure, secondo gli ultimi dati Eurispes, solo il 19% delle aziende italiane è in grado di prevenire gli attacchi informatici; le altre non sono consapevoli dei rischi legati ai virus lanciati da hacker per appropriarsi di dati sensibili e privati e chiedere un riscatto per restituirli. È il quadro che emerge dal rapporto 2018 sulla cybersecurity realizzato dalla Ntt Data Italia, filiazione nazionale della multinazionale giapponese specializzata in information technology che in Italia è presente con 2700 dipendenti in otto città.

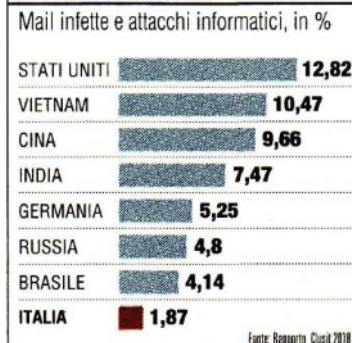
«La sicurezza deve diventare parte delle strategie di business», spiega Dolman Aradori, capo per la cybersecurity di Ntt Data Italia. «Servizi e prodotti devono essere progettati perché diventino a prova di attacchi esterni». In base all'ultimo rapporto Clusit, l'associazione italiana per la sicurezza informatica, nel 2016 i danni derivanti da virus e attacchi informatici ammontavano a 10 miliardi ma sono solo 150 i milioni investiti in progetti di cybersecurity; una cifra molto bassa rispetto al resto dell'Europa o Usa. Il vettore preferito dagli hacker è ancora la posta elettronica ma le tecniche si fanno sempre più sofisticate: è quasi impossibile distinguere

mail e messaggi veri dai virus perché il contenuto è identico a quello che un utente si aspetta di ricevere. Non solo. Spesso la vittima è costretto a pagare un riscatto per riavere i dati rubati e i canali di pagamento sono sempre più invisibili: i pirati del web ricorrono a servizi di messaggistica diretta, forum e social network con registrazioni anonime e a volte pagamenti in bitcoin perché non ne resti traccia.

La sfida riguarda anche gli utenti privati. Dal report di Ntt Data emerge che gli attacchi aumentano del 75% dopo il rientro dalle vacanze, quando è più facile l'uso di reti e social poco protetti da cui file e messaggi infetti arrivano a posta e siti aziendali: nel 64% dei casi si tratta di furti di identità e le più esposte sono le piccole imprese. «La principale ragione degli attacchi informatici - dice Aradori - è la scarsa consapevolezza dei lavoratori sulle buone pratiche informatiche. Il danno economico è molto elevato in un contesto in cui solo i grandi gruppi industriali e bancari destinano risorse alla protezione dei propri sistemi». Nessun settore è risparmiato: manifattura, servizi, sanità, banche. Ma nei prossimi mesi qualcosa cambierà per le aziende: a fine maggio entrerà in vigore la nuova direttiva Ue sulla protezione dei dati, che prevede sanzioni fino a 20 milioni o al 4% del proprio fatturato se non si avvieranno modelli di sicurezza in grado di analizzare le banche dati senza compromettere la privacy della persona: è il momento di nuove figure professionali come il data protection owner e chief security officer o di nuovi processi interni e piattaforme in grado di tutelare pin e password. Il piano di investimenti può arrivare a due milioni. Ogni giorno nel mondo ci sono 5 milioni di dati rubati da virus, 59 al secondo: in più tante aziende non se ne accorgono o non comunicano di aver subito un attacco informatico.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

DA DOVE VENGONO I VIRUS



Dolman Aradori, responsabile per la cybersecurity di Ntt Data Italia



Eresie digitali

DISUGUALI
GIÀ DA PICCOLI,
LO DICE
L'AGCOM



di **Edoardo Segantini**

edoardosegantini2@gmail.com

@SegantiniE

La disuguaglianza comincia da piccoli. Un'analisi sul consumo informativo da parte dei minorenni mostra un mondo duale: da un lato minori che non s'informano, o lo fanno attraverso un unico mezzo (di solito social); dall'altro una minoranza non piccola e più colta, che s'informa attraverso più mezzi e fonti. È solo una delle evidenze che emergono dall'ultimo Rapporto Agcom sul consumo d'informazione in Italia, realizzato da Gfk. Il cui principale motivo d'interesse risiede nel fatto che l'esigenza di potersi alimentare da fonti attendibili e non inquinate, anche se in modo contraddittorio e non sempre facile da interpretare, sia oggi avvertita da una fascia crescente di persone. Colpisce, ad esempio, che, pur in un ambito di crescita di Internet e delle fonti cosiddette «algoritmiche» (motori di ricerca e social network), la tv resti il mezzo «con la maggiore valenza informativa». Ma ancor più che i quotidiani, benché consultati per informarsi tutti i giorni da meno del 20% degli individui del campione (14 mila persone),

«guadagnano terreno se si considera una frequenza di lettura meno ravvicinata nel tempo, raggiungendo livelli di accesso non molto distanti da quelli di Internet e della radio». Le novità positive però si fermano qui. La dieta informativa a base di Internet e «cross-medialità», che ormai riguarda i tre quarti della popolazione italiana, è in forte ascesa e genera una sorta di bulimia. Se da una parte oggi abbiamo la possibilità di informarci attraverso più canali e nel momento in cui lo desideriamo, dall'altra rischiamo una frammentazione di tempi, di ascolto e di contenuti che favorisce un consumo superficiale e disattento, accrescendo il rischio di essere disinformati pur nell'abbondanza di notizie. E di sapere solo ciò che vogliamo sapere. Sempre più diffuso è ad esempio il fenomeno delle eco-chamber, circoli di persone online che si rivolgono solo a chi la pensa come loro. È con i fenomeni qui appena accennati che devono fare i conti i media che vogliono coniugare la qualità con la capacità di parlare a un pubblico ampio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il retroscena

**LARGHE INTESE
NELLA CAMPAGNA
CONTRO BOLLORÉ**

La guerra tra Berlusconi e Bolloré sta arrivando ai titoli di coda. E per una singolare congiunzione astrale il Cavaliere sta contando sull'appoggio diretto o indiretto di quasi tutti gli schieramenti politici. Compreso il Movimento 5 Stelle e nonostante la batosta elettorale di Forza Italia.

Claudio Tito

pagina 13

Il retroscena *La grande partita tra politica e finanza*

Le larghe intese di Berlusconi per regolare i conti con Vivendi

Il Cavaliere conta sull'appoggio di quasi tutti i partiti. E sulla convergenza di interessi con Elliott Bolloré pronto a conferire il suo 19 per cento di Mediaset a un trust. Ma non intende cedere su Tim

L'Agcom disposta ad accettare la soluzione francese che per ora chiude lo scontro

In gioco la salvaguardia dell'italianità di grandi gruppi come Generali e Mediobanca

CLAUDIO TITO, ROMA

La guerra tra Berlusconi e Bolloré sta arrivando ai titoli di coda. E per una singolare congiunzione astrale il Cavaliere sta contando sull'appoggio diretto o indiretto di quasi tutti gli schieramenti politici. Compreso il Movimento 5Stelle e nonostante la batosta elettorale di Forza Italia. Si tratta di una battaglia che è partita dall'assalto di Vivendi a Mediaset e ora si sta trasferendo su Tim, Telecom Italia. Con due parole d'ordine: difendere l'italianità di aziende strategiche e rendere di nuovo pubblica la rete infrastrutturale delle telecomunicazioni. La prima mossa di questo scontro, allora, si consumerà nei prossimi giorni. I francesi di Vivendi, infatti, hanno preso ormai atto che – dopo il tentativo di scalata di un anno fa – è impossibile arrivare ad un accordo con le reti berlusconiane sul mancato acquisto di Premium. Le carte bollate in tribunale non si fermano. Hanno quindi avvertito informalmente

l'Agcom (l'Autorità per le comunicazioni) che rispetteranno la direttiva emessa nel 2017. Affideranno ad un *trust* – molto probabilmente un fondo italiano – la quota di azioni Mediaset che eccede il 10 per cento. Si tratta di un 19 per cento che, secondo l'articolo 43 comma 11 del Testo unico su mercato e comunicazioni, non può essere detenuto da Bolloré proprio per l'incrocio societario con Tim: si configura come un abuso di posizione dominante. Vivendi non solo rinuncia per ora a questo 19 per cento di Mediaset ma ha fatto sapere che non ne eserciterà i diritti in assemblea. Una soluzione che l'Agcom, quando si aprirà formalmente la pratica, è pronta a giudicare adeguata. Nel frattempo le aziende del Cavaliere si sono ulteriormente protette con due mosse anti-scalate: hanno rastrellato altre azioni (Berlusconi e alleati hanno il 46,17 per cento di Mediaset e ora la legge gli consente di salire ulteriormente) e hanno modificato il loro statuto

concedendo solo due posti in consiglio alla cosiddetta "minoranza". Insomma l'assalto francese al Biscione per il momento sembra fallito. Il capo di Forza Italia, del resto, non aveva mai nascosto di voler regolare i conti dopo le elezioni. Ogni sua mossa in questa fase va letta in primo luogo nella chiave aziendale. E forse grazie al pessimo risultato del suo partito, le altre forze politiche si sentono libere di schierarsi contro l'eccessiva presenza in Italia di Vivendi. La partita così interseca in modo sostanziale quel che sta accadendo a Tim. Anche in quella società l'incombente francese non ha certo il gradimento del governo uscente, né dei partiti vincenti



di questa tornata elettorale: Lega e M5S. I timori che lo shopping dei "cugini" possa dilagare in Italia ha messo sull'allarme un po' tutti, anche i leghisti e i pentastellati. La paura che dopo Tim e Mediaset possano trasformarsi in prede d'Oltralpe pure Generali e Mediobanca è ormai trasversale. L'ultimo campanello è suonato alla fine dello scorso anno quando il Crédit Agricole ha acquisito le tre banche emiliane: la Cassa di Rimini e quelle di San Miniato e Cesena. In questo quadro la politica, e di conseguenza Berlusconi, stanno sfruttando a loro favore l'incursione del potente fondo Elliott in Telecom. Gli americani, che gestiscono azioni per oltre 30 miliardi di dollari, hanno già conquistato il 5 per cento dell'azienda

telefonica e hanno sferrato l'attacco a Vivendi accusandola di gestire male il gruppo. Una singolare convergenza di interessi si concentra in questo modo sullo scorporo della rete. Tutti i grandi partiti da tempo avevano messo nel mirino una delle più grandi infrastrutture del Paese. E ora quell'obiettivo potrebbe subire un'accelerazione. Sullo sfondo delle manovre di Elliott, Parlamento e Berlusconi, si staglia infatti la separazione della rete e la sua fusione con Openfiber, la società che ha come obiettivo la costruzione della nuova "autostrada" telematica in fibra. Sarebbe di fatto il suo ritorno sotto il controllo pubblico attraverso Enel e Cassa depositi e prestiti. Quel che resterà di Tim potrebbe

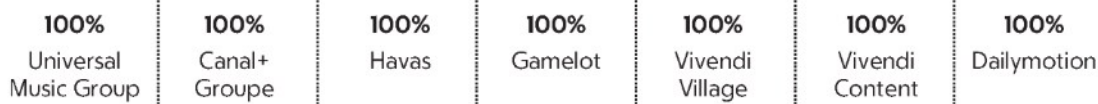
diventare a quel punto l'obiettivo di una fusione con Mediaset. Il vero sogno proibito di Berlusconi. Ora, però, tutti dovranno fare i conti con le contromosse di Vivendi. Nessuno può pensare che i francesi assisteranno inerti. Aver "congelato" le azioni in Mediaset, permette a Bolloré di avere maggior spazio di azione in Tim. Il 23,9 per cento su cui può contare nella società di Corso d'Italia non lo mette certo al riparo. Per superare la soglia del 25 per cento dovrebbe lanciare un'OPA che potrebbe risultare costosa. Oppure potrebbe accelerare nella riorganizzazione del gruppo, a cominciare dalla societarizzazione della rete. La guerra dunque si avvicina alla fine. Ma l'esito è ancora da segnare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le partecipazioni di Vivendi

Le controllate

Fonte: Vivendi.com



Le partecipate



Gli azionisti francesi

Il fronte opposto



Vivendi
In alto Vincente Bolloré, principale azionista di Vivendi, e Amos Genish amministratore delegato di Tim

Elliott
Paul Singer fondatore di Elliott, il fondo che si oppone a Vivendi e che potrebbe sostenere gli interessi di Silvio Berlusconi

Da Amber su Parmalat ad Elliott con Tim- così i fondi attivisti rivoluzionano la finanza

Elliott e i fondi attivisti l'ultima rivoluzione

SBARCA IN ITALIA UNA PRATICA MOLTO DIFFUSA NELLA BORSA AMERICANA: UN GRUPPO FINANZIARIO ENTRA IN UNA SOCIETÀ CON UNA QUOTA DI MINORANZA E POI COMINCIA A RACCOGLIERE DELEGHE TALI DA DETERMINARNE SCELTE E GOVERNANCE. MA NON SEMPRE LA "SCOSSA" RIESCE
Ettore Livini

La carica dei fondi attivisti inizia, una proxy alla volta, a cambiare la mappa e le regole di ingaggio di Piazza Affari. Il primo pioniere solitario è stata Amber Capital. Impegnata (con successo, almeno finora) in una lunga battaglia contro la Lactalis dei Besnier, accusati di trattare Parmalat come una sorta di bancomat per finanziare le imprese di famiglia. Poi è stato il turno di Elliott, che ha comprato il 31% di Ansaldo Sts (valore oggi in Borsa circa 800 milioni) per contrastare l'opa low-cost - dicono gli uomini di Paul Singer - di Hitachi sulla società italiana.

A ruota, forte dei buoni risultati a Collecchio, Amber si è messa di traverso all'Opa su Caltagirone editore e ora Elliott - ancora lui, il più grande e "attivo" dei fondi attivisti globali - ha lanciato la madre di tutte le battaglie: quella contro i presunti conflitti di interessi di Vivendi in Telecom Italia. Spesa totale, ad oggi, altri 800 milioni circa. Messì sul piatto - come tradizione di questi guastatori dei listini mondiali - con l'obiettivo di migliorare la gestione delle aziende attaccate e far risalire i titoli. Per poi uscire dal capitale soddisfatti e rimborsati con adeguate plusvalenze. Nessuno, a Milano come in Europa, si è sorpreso troppo dello sbarco in forze nel Vecchio continente e nel resto del mondo di Elliott & C. I circa 600 fondi attivisti (quasi tutti made in Usa) - armati di una forza di fuoco pari a circa 180 miliardi di dollari, calcola McKinsey - hanno fatto per qualche anno il bello e il cattivo tempo a Wall Street. Individuando società deboli e mal gestite o con problemi di governance, entrando nel capitale, chiedendo rappresentanza nel cda e pilotando dal

sedile del passeggero il cambiamento.

Inizio propizio

Per un po' le cose sono andate a gonfie vele. Le prede non mancavano. Molte sono state colte impreparate dai blitz di un nuovo e strano investitore di cui ignoravano spesso la strategia e a volte persino l'esistenza. Molte delle battaglie sono andate a buon fine e dal 2009 a fine 2016 il ritorno garantito dai "pirati" dei listini è stato superiore a quello degli indici. Da un po' di tempo però, almeno oltreoceano, il vento è girato. La Borsa statunitense viaggia a quotazioni siderali, rendendo oggettivamente difficile spremere ulteriore valore dalle società quotate. Nel 2017, per la prima volta dopo molti anni, le campagne dei fondi attivisti sono calate, scendendo da 843 a 806. La quantità - dice il tam-tam di settore - è stata sostituita dalla qualità dei target. Basta battaglie di retroguardia con piccole e medie imprese, il nuovo trend è il fuoco incrociato sui grandi nomi di Wall Street, con ben 167 aziende con oltre 10 miliardi di capitalizzazione.

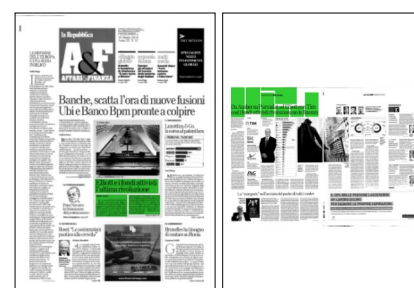
Fine dell'effetto sorpresa

Pecato che nel frattempo l'effetto sorpresa sia ormai andato in fumo. I bei nomi dell'S&P 500 hanno imparato a loro spese che non è il caso di sottovalutare le punture di spillo degli attivisti. E hanno adottato le loro contromisure: giocando d'anticipo per garantire posti nel board alle minoranze. Migliorando le relazioni con i piccoli soci per evitare che si schierino con Elliott & C. E anche l'efficacia delle proxy è un po' calata. Il 45% delle campagne lanciate nel 2017 - calcola il bilancio annuale di Activist Insight - non è andato a buon fine. In almeno il 46% dei casi, a voler vedere il bicchiere mezzo pieno, un risultato è stato portato a casa. Alla fine però i conti non tornano più come una volta. Le offensive contro i pesci grossi del listino sono molto costose: il conto ancora parziale di quella di Trian Partners contro Procter & Gamble - cui chiedeva un ribaltone strate-

gico e posti in cda e chiusa per ora con un sostanziale pareggio - è ad oggi di 60 milioni. E i rendimenti dei fondi attivisti negli Usa - il termometro del loro successo - sono stati per la prima volta nel 2017 inferiori a quelli di chi ha scommesso senza troppa fantasia sull'indice Dow Jones.

L'Italia entra nel mirino

La diversificazione geografica con l'Italia, l'Asia e l'Europa nel mirino (fotografata da un aumento del 6% delle iniziative extra-Usa) è stata così una scelta quasi obbligata. I potenziali obiettivi fuori dagli Stati Uniti, come dimostra in qualche modo la buona percentuale di successo delle campagne tricolori, sono meno preparati e meno solidi finanziariamente per resistere alle spallate. Non solo. A favorire l'esodo oltreatlantico è pure la nuova legislazione del settore allo studio negli States dove le grandi corporation - che accusano gli attivisti di essere "opportunisti" troppo concentrati sulle performance a breve termine - hanno convinto Capitol Hill a mettere nuovi paletti. All'esame del Congresso c'è infatti il minaccioso Brokaw Act, battezzato con il nome di una città del Wisconsin dove i 450 posti di una cartiera sono andati in fumo dopo l'attacco degli attivisti. Un provvedimento che se approvato costringerà Elliott & C. a garantire molta più trasparenza sulle loro partecipazioni, spuntando un po' le armi a loro disposizione. Il passaggio a vuoto del 2017 non significa però che l'avventura un po' garibaldina dei fondi attivisti sia ormai entrata in una fase di stagnazione e normalizzazione. E l'affondo su Telecom ne è la prova. Basterebbe un



ripiegamento dei listini, dicono in molti, per ridar loro fiato. Non solo. Le campagne degli ultimi mesi dimostrano come anche questo mondo stia imparando ad adattarsi. Modificando le strategie in corsa per rilanciare la redditività.

Diversificare paga

La diversificazione europea ha pagato. Nestlé è stata costretta a venire a patti con Third Point Hedge, il fondo di Dan Loeb che ha investito 3,5 miliardi nel gruppo elvetico, cedendo le attività meno redditizie per concentrarsi sui settori con margini più alti e ridisegnando il cda a immagine e somiglianza delle richieste del nuovo socio. Qualche risultato è stato portato a casa anche da Elliott nel suo lungo e a volte burrascoso confronto con l'azienda olandese. Gli americani sono entrati nel capitale per costringere il gruppo chimico a trattare con la statunitense Ppg che era pronta a fare un'offerta ma era stata respinta. Alla fine - almeno per ora - è stato raggiunto una sorta di

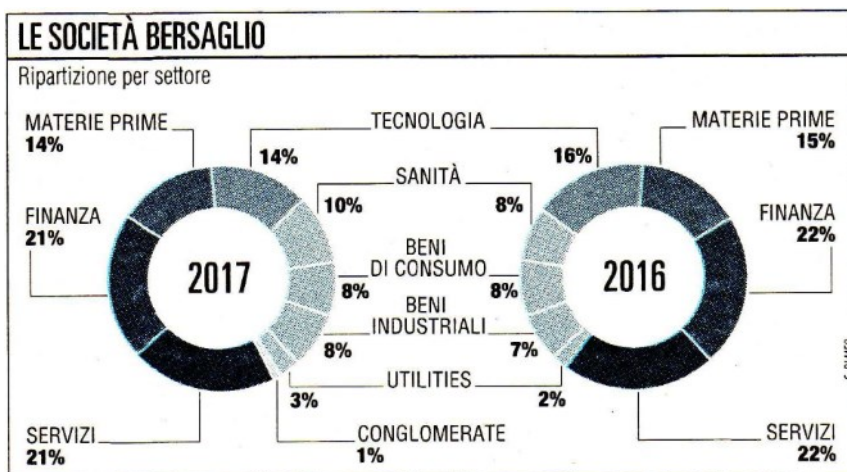
compromesso. Amsterdam ha concesso posti in consiglio d'amministrazione a Elliott, garantito un dividendo straordinario ma non è stata costretta a celebrare le nozze che non voleva. Il nuovo socio di Telecom, per dare un'idea dell'aggressività europea, ha messo nel mirino pure Bhp, la più grande azienda mineraria, accusandola di aver bruciato 40 miliardi di valore con l'avventura nello shale gas Usa e con altri investimenti poco felici. Sul tavolo ha messo pure la richiesta di eliminare la doppia quotazione in Gran Bretagna e Australia, operazione che da sola libererebbe 22 miliardi, dice Gordon Singer.

Nuovi protagonisti

L'esempio degli attivisti storici ha incoraggiato la nascita di nuovi protagonisti, anche se in scala ridotta sul mercato azionario Usa. Fondi che stanno a metà tra gli attacchi a tutto campo dei fratelli maggiori e la moral suasion più felpata dei grandi investitori istituzionali che senza campa-

gne ad hoc stanno ad esempio tagliando le partecipazioni in aziende del settore petrolifero. Un esempio è il successo della recente campagna contro la Well Fargo, messa in croce per aver aperto 3,5 milioni di conti a insaputa dei clienti per centrare gli obiettivi di redditività. A guidare la crociata - il termine, visti i protagonisti, è adeguato - è stato il Centro per la corporate responsibility interconfessionale. Protagonisti in prima fila le Sorelle di San Francesco di Filadelfia, le Domenicane della speranza, Francescane della perenne adorazione, che hanno investito nella banca costringendola ora - obtorto collo - a predisporre un report interno sullo scandalo. Altri attivisti sono scesi in campo in prima fila contro l'industria delle armi dopo l'ultima strage in Florida. Portando già a casa i primi risultati. Bolloré, che di raid in Borsa se ne intende, farà meglio a non sottovalutare l'arrivo dello Tsunami attivista anche nel cuore dell'impero Telecom.

GRUPPI AZIENDARI E SPERIMENTAZIONE



Nel grafico sopra, le fattispecie di società più spesso oggetto degli attacchi dei fondi attivisti

I PROTAGONISTI



L'amministratore delegato di Tim Amos **Genish** (1); il ceo di Procter & Gamble **David Taylor** (2); il ceo della banca americana Wells Fargo **Timothy Sloan** (3); il ceo del gruppo chimico olandese Akzo Nobel **Thierry Vanlancker** (4)

II CASI



ELLIOTT

La prima mossa ufficiale da parte del fondo Elliott guidato da Paul Singer è stata di chiedere a Vivendi la revoca di sei componenti del cda della telco. A partire dal presidente



Nestlé

THIRD POINT HEDGE

Nestlé è stata costretta a venire a patti con il fondo di Dan Loeb, che ha investito 3,5 miliardi nel gruppo, cedendo le attività meno redditizie per concentrarsi sui settori con margini più alti



AkzoNobel

PPG

Il 5 marzo il ceo del gruppo olandese di vernici Akzo, Antony Burgmans, è costretto a dimettersi su istigazione di alcuni fondi azionisti per non aver saputo gestire la fusione con Ppg

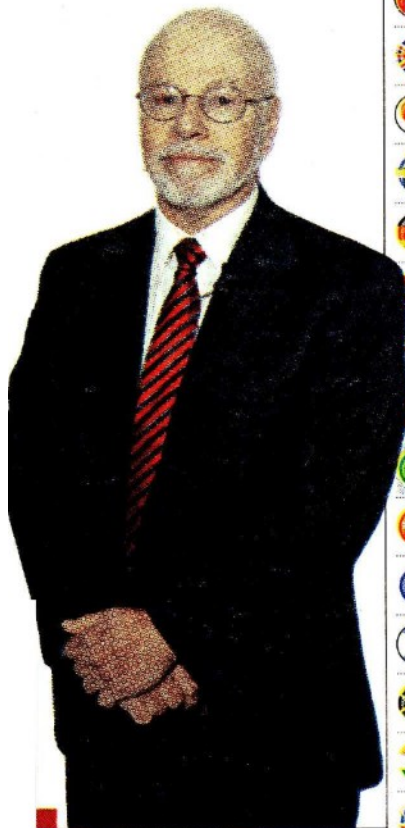


TRIAN PARTNERS

L'attacco contro il board del colosso dei generi di consumo è ancora in corso: il fondo chiede intanto posti nel consiglio e poi un ribaltone strategico. Il fondo Trian per ora ha speso solo 60 milioni

ALL'ATTACCO

Paul Singer, numero uno del fondo Elliott, protagonista di una lunga serie di "raid" a Wall Street, che ha cominciato a comprare titoli Telecom e a reclamare posti in consiglio d'amministrazione



I BERSAGLI DEGLI ATTIVISTI

Numero di aziende attaccate per Paese

