

## Rassegna del 20/03/2018

\*\*\*

<b>Giorno - Carlino - Nazione</b>	<b>24</b> Samsung, il cellulare portafoglio E telefono ripiegabile a fine 2019	<i>Nitrosi Davide</i>	<b>1</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>33</b> Giglio Group debutta oggi sul segmento Star	...	<b>3</b>
<b>Stampa</b>	<b>22</b> Da Alibaba due miliardi per rilanciare Lazada	<i>Grassia Luigi</i>	<b>4</b>
<b>Mf</b>	<b>2</b> Alibaba investe altri 2 mld \$ in Lazada e sale all'83%	<i>Ragno Ilaria</i>	<b>5</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>6</b> Furto di dati. Tonfo di Facebook a Wall Street dopo il caso Cambridge Analytica - Lo scandalo dati affonda Facebook	<i>Valsania Marco</i>	<b>6</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>6</b> La vita degli utenti a portata di «click»	<i>Simonetta Biagio</i>	<b>8</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>24</b> Impresa 4.0 - Il retail 4.0 è a portata di clic	<i>Rusconi Gianni</i>	<b>9</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>24</b> Impresa 4.0 - La logistica perno centrale dell'era smart	...	<b>11</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>23</b> Impresa 4.0 - Una Pmi «evoluta» su due investe nelle tecnologie smart	<i>Vesentini Ilaria</i>	<b>12</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>23</b> Imprese 4.0 - Introdotti in tre anni 41 progetti innovativi	<i>Mandurino Katy</i>	<b>14</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>21</b> Impresa 4.0 - Analisi - Piano 4.0? Va inserita una quota startup	<i>Inguscio Francesco</i>	<b>15</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>21</b> Impresa 4.0 - La svolta hi-tech c'è ma serve continuità	<i>Taisch Marco</i>	<b>16</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti24 Impresa</b>	<b>22</b> Impresa 4.0 - Il processo flessibile è la nuova sfida dei big	<i>Orlando Luca</i>	<b>17</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>37</b> Startup con il Sole - Scaleup, nuovo fondo da 375 milioni \$	<i>Pasqualotto Silvia</i>	<b>19</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>31</b> «Scuole tecniche, bisogna investire Modello tedesco per l'industria 4.0»	<i>Consigliere Irene</i>	<b>20</b>
<b>Repubblica</b>	<b>25</b> Il Giurì a Vodafone "Campagna ingannevole"	<i>Longo Alessandro</i>	<b>22</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>33</b> Ipotesi Castellaneta per il cda Telecom	<i>Olivieri Antonella</i>	<b>23</b>
<b>Repubblica</b>	<b>25</b> Nuovo cda per Inwit Siragusa presidente al posto di Profumo	...	<b>24</b>

# Samsung, il cellulare portafoglio E telefono ripiegabile a fine 2019

Carlo Barlocco, presidente Italia: pagamenti e servizi per la salute



**Numero uno in Italia**

**Lo smartphone è ormai il telecomando della vita. Ora con Samsung Pay si può pagare su ogni Pos**



**Il regalo di cresima**

**In Italia si vende circa un milione di cellulari in occasione di cresime e comunioni, perché corrispondono all'età del primo telefonino**

**Davide Nitrosi**

■ MILANO

«**STAMANI** ho detto al tassista: guardi, la pago con Samsung pay in anteprima... E quello ha ribattuto: mi spiace ma non è il primo...». Carlo Barlocco, presidente di Samsung Italia, allarga le braccia. Stavolta il primato non importa: l'aneddoto, che racconta lui stesso fra il sorpreso e il felice, descrive meglio di qualsiasi report l'impatto del servizio di pagamento Samsung che molti utenti hanno già trovato fra le icone dello smartphone. Una applicazione che permette di registrare la propria carta di credito nel cellulare Samsung e con quello pagare in qualsiasi Pos. Nessun costo aggiuntivo, nessuna spesa per la banca, nessun lettore Pos da cambiare.

«Il primo giorno del servizio si sono registrate 32mila persone», svela Barlocco. Buona la prima, insomma. Ma siamo, appunto, solo all'inizio. La società coreana svelerà i dettagli del Samsung Pay nei prossimi giorni. Il servizio arriva in Italia dopo essere stato testato in una quindicina di paesi al mondo, fra cui Svezia, Spagna e Francia. La sfida dei pagamenti attraverso lo smartphone è cominciata da alcuni anni, però, e rientra nella trasformazione del cellulare in uno strumento che va ben oltre il telefono. «È diventato il telecomando della nostra vita», sintetizza con una metafora azzecata Barlocco. «E Samsung è una società che abilita con i suoi device la diffusione di nuovi servizi».

**I PAGAMENTI**, sì. Ma anche tutto ciò che riguarda la domotica casalinga e il digitale applicato ai trasporti, a partire dall'auto. Il prossimo passo è lo smartphone che fun-

ziona come carta d'identità dei nostri interessi. «Sali in auto con il tuo cellulare e la macchina ti regola il sedile, accende la tua musica preferita e non parte se non sei tu», illustra Barlocco. La tecnologia traduce la creatività, ma supera l'immaginazione. Samsung ha sette centri di ricerca nel mondo, uno dei quali nella Silicon Valley che studia le applicazioni al mondo digitale. I confini si spostano sempre più in là. Ad esempio varcano il campo della salute. Oltre al fitness, al classico misuratore di passi o delle calorie consumate. «Già nel nuovo Samsung S9 – dice Barlocco – la sensibilità dell'impronta digitale è talmente elevata che è possibile misurare la pressione del sangue dopo aver regolato una prima volta l'impronta con una strumentazione medica. Per ora è una sperimentazione, ma l'evoluzione è legata all'*health*».

**IL FUTURO** ha fretta. Entro due anni, è la previsione di Barlocco, Samsung potrebbe commercializzare smartphone flessibili. Schermi più grandi, ma che possono essere ripiegati come un foglio di carta e così riposti in tasca. «Probabilmente saremo in grado di averli nella seconda metà del 2019 – dice Barlocco – I prototipi esistono già, li stiamo valutando e ottimizzando».

L'altro grande passo in avanti sarà l'introduzione del 5G, con il wifi di casa in grado di garantire velocità di connessione di gran lunga superiori alla 4G: un vero carburante per chi produce strumenti legati alla rete mobile. Cambiano anche le batterie. Le nuove saranno composte da un mix di litio e grafene, un materiale che garantisce maggiore durata, costi minori e sicurezza. Sul tema sicurezza, la lezione del Note 7 ritirato dal commercio è stata uno spartiacque: «Abbiamo tagliato il 70% dei fornitori, via chi non garantiva adeguata affidabilità», ricorda Barlocco.

Samsung non è solo smartphone, anche se la divisione telefonia rappresenta il 70% del fatturato in Italia (circa 3 miliardi di euro in totale, senza contare stampanti cedute a Hp e il comparto dell'aria condizionata fatturata dalla Samsung Europe ad Amsterdam). I coreani restano competitivi nel «bianco» (l'elettronica domestica) e innovativi nelle tv. «Schermi sempre più grandi, fino alla tv a microled fatta di mattonelle componibili monta-

te alla parete».

**CERTO**, la punta di diamante del mercato resta la telefonia. Con una particolarità tutta italiana. «Nel nostro paese si vende quasi un milione di telefonini per cresime e comunioni», sorride Barlocco. Altro che saldi o Black Friday: il primo cellulare arriva fra la fine delle elementari e l'inizio delle medie, giusto nel momento dei tradizionali sacramenti cattolici.

Anche nel marketing vale ciò che disse Benedetto Croce sull'Italia e la religione.



**Tecnologia**

## Apple sperimenta schermi microled nella sede segreta

**Apple sarebbe impegnata nello sviluppo autonomo degli schermi per i dispositivi dei propri device e per i test starebbe utilizzando una struttura segreta a Santa Clara, in California, poco distante dal quartier generale di Cupertino. Secondo Bloomberg, la società è al lavoro su schermi MicroLed, una tecnologia di nuova generazione, che, rispetto agli attuali display Oled, promette di rendere i gadget futuri più sottili, luminosi, meno bisognosi di energia, anche se più difficili da produrre. I test sarebbero in fase avanzata, anche se si dovrà attendere alcuni anni prima di vederne applicati i risultati.**





**EVOLUZIONE**

Carlo Barlocco, presidente filiale italiana di Samsung (che ha sede a Milano). In alto i nuovi Galaxy S9 ed S9+ in vendita nei negozi da venerdì scorso. Il preordine sul sito dell'azienda è stato un boom

**FOCUS****Borsa****RIASSETTI****Giglio Group  
debutta oggi  
sul segmento Star**

Giglio group saluta l'Aim con un rally del 7,12%. Da oggi infatti la società debutterà sul segmento Star, il listino principale dedicato alle Pmi d'eccellenza. Il via libera dalla Consob era arrivato il 15 marzo scorso e ieri è arrivato l'ok definitivo di Borsa. «Siamo molto felici di essere la prima ed unica Pmi innovativa a raggiungere l'obiettivo di quotarsi sul mercato principale» ha dichiarato Alessandro Giglio, presidente e ceo del gruppo.



## JACK MA CAMBIA L'AD DEL GRUPPO ASIATICO

# Da Alibaba due miliardi per rilanciare Lazada

**LUIGI GRASSIA**

Alibaba, il gigante cinese del commercio elettronico, cresce ancora in Asia con un altro investimento miliardario. L'ulteriore espansione riguarda il Sud Est del continente: Alibaba punterà altri 2 miliardi di dollari nella società di e-commerce Lazada, di cui già possedeva una quota. Allo stesso tempo la proprietà cinese cambia l'amministratore delegato di Lazada: a ricoprire quel ruolo non sarà più Maximilian Bittner, che era al timone dal 2012; lo sostituirà una donna, Lucy Peng, una dirigente di lunga data di Alibaba.

Con l'ulteriore investimento e con il cambio al vertice Jack Ma, fondatore e proprietario di Alibaba, aumenta il controllo sul Lazada, che vede come strumento di crescita del suo gruppo in tutta la regione.

La società Lazada è basata a Singapore ed è già adesso la più importante piattaforma di acquisti e vendite online del Sud-Est asiatico. Oltre che a Singapore è presente in Malesia, Thailandia, Vietnam, Indonesia e Filippine e conta su una rete di 145 mila venditori locali e internazionali che trattano 3000 marchi commerciali. Secondo i dati forniti da Alibaba, il suo bacino di utenza sarebbe di

560 milioni di consumatori.

Per Alibaba questo investimento di 2 miliardi di dollari corrisponde a un raddoppio: infatti su Lazada ne aveva già puntati altri 2 (un primo miliardo nel 2016 e un altro nel 2017). La nuova operazione di Alibaba prosegue l'espansione già molto decisa perseguita di recente nel Sud Est asiatico dalla capogruppo e dalla controllata Ant Financial.

Alibaba ha registrato ininterrottamente una crescita dei ricavi a due cifre ogni anno dal 2013. Nel Sud-Est dell'Asia ha cominciato a offrire agli utenti di Lazada una selezione di beni dalla propria piattaforma Taobao e ora l'integrazione proseguirà. Lo scorso aprile la Ant Financial ha acquisito la controllata Lazada helloPay Group, che poi ha riproposto al mercato con il proprio marchio Alipay. Ant Financial ha anche acquistato partecipazioni in altre attività legate ai pagamenti, sempre nel Sud Est asiatico; e Lucy Peng è stata co-protagonista (con Jack Ma) di questa espansione, visto che di Ant Financial lei è l'amministratore delegato. Ora lo sarà anche di Lazada.

Lucy Peng, il cui nome cinese è Peng Lei, è tra i fondatori della stessa Alibaba e secondo la rivista Forbes ha accumulato un patrimonio personale superiore al miliardo di dollari.

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Jack Ma, il fondatore del gigante cinese dell'e-commerce Alibaba

REUTERS



## Alibaba investe altri 2 mld \$ in Lazada e sale all'83%

di *Ilaria Ragno (MF-DowJones)*

**J**ack Ma, presidente esecutivo di Alibaba, scommette ulteriormente sul Sud-est asiatico investendo 2 miliardi di dollari nella società di e-commerce Lazada, di cui aveva acquisito una minoranza nel 2016, e con la nomina di Lucy Peng a ceo di quest'ultima. Con questa operazione Alibaba è salita all'83% di Lazada. Basata a Singapore, Lazada offre piattaforme e-commerce in sei Paesi del Sud-est asiatico, tra cui l'Indonesia. Peng, tra le fondatrici di Alibaba e attuale presidente di Lazada, sostituirà il fondatore, Max Bittner, nel ruolo di ceo. Peng ricopre anche l'incarico di presidente di Ant Financial Services, di cui è stata anche ceo dal 2010 al 2016. Il nuovo investimento e la promozione di Peng dimostrano quanto sia importante l'area del Sud-est asiatico per Alibaba, che ha cercato di espandersi nella regione in scia al rallentamento della crescita nel mercato domestico. Dal 2015 il mercato dell'e-commerce nella regione è cresciuto di oltre il 40% all'anno, fino a generare ricavi per 10,9 miliardi di dollari lo scorso anno. In base a un report di Google e Temasek, un fondo sovrano di Singapore, l'industria dovrebbe continuare a crescere e, entro il 2025, potrebbe arrivare a 88,1 miliardi di dollari. (riproduzione riservata)



**Furto di dati.** Tonfo di Facebook a Wall Street dopo il caso Cambridge Analyticadi **Marco Valsania** e **Biagio Simonetta** ▶ pagina 6

# Lo scandalo dati affonda Facebook

Il titolo arriva a perdere oltre il 7% dopo il caso dei profili rubati da Cambridge Analytica

**I fatti**

La società inglese aveva promesso alla campagna di Trump analisi approfondite dei profili degli elettori

**Le conseguenze**

Parlamentari statunitensi hanno chiesto audizioni al Senato e la convocazione del ceo Zuckerberg

**Marco Valsania**  
NEW YORK

Facebook è nella bufera, in Europa e negli Stati Uniti, accusata di protezione gravemente inadeguata dei dati e lesione dei diritti degli utenti: il titolo del gruppo ha bruciato ieri oltre il 7%, il massimo da più di due mesi, dopo che dal mondo della politica e delle associazioni di difesa della privacy del Vecchio e Nuovo continente si sono moltiplicate le richieste ai vertici del social network di rendere conto di un nuovo scandalo. Richieste scaturite da un'indagine del New York Times, che ha svelato come la controversa società di consulenza e pubblicità politica con radici britanniche Cambridge Analytica si è impadronita, ha conservato segretamente e utilizzato abusivamente informazioni catturate da oltre 50 milioni di «amici» di Facebook nell'aiutare Donald Trump a vincere la presidenza. In discussione, da Londra a Washington, è la necessità di rafforzamenti nella supervisione e nei poteri delle authority sulla privacy.

Parlamentari statunitensi hanno invocato immediate audizioni al Senato, che convochino il chief executive Mark Zuckerberg, denunciando un vero e drammatico «data breach», un'aperta violazione. Facebook ha negato simili caratterizzazioni ma ha ammesso la dinamica del caso: un professore

universitario, Alexandr Kogan, aveva utilizzato una speciale App sul social network per invitare gli utenti a completare un test di personalità presentato nelle vesti di ricerca accademica. Solo 270.000 dei 50 milioni di persone che hanno visto informazioni private saccheggiate avevano però autorizzato l'accesso; i restanti sono caduti vittima delle maglie di un'operazione oscura attraverso le connessioni di amicizia del network. In realtà i dati erano infatti raccolti non a scopo accademico ma per la Cambridge Analytica, che aveva promesso alla campagna Trump analisi senza pari dei profili degli elettori in modo da facilitare il preciso targeting di sforzi pubblicitari e politici. Cambridge, creata dalla londinese SCL nel 2013 per intervenire anzitutto nel grande mercato delle urne statunitensi, ha ricevuto ingenti donazioni da uno dei grandi finanziatori di Trump e degli ultra-conservatori dell'Alt-Right, Robert Mercer.

La società, ha rivelato il Times, si era trovata in un'impasse: validità e trasparenza di metodi e tecnologie era sotto assedio e per farle valere in America soffriva soprattutto di una grave lacuna. Non disponeva di sufficienti dati da elaborare. L'operazione Facebook risolse quel problema. Facebook avrebbe scoperto inizialmente lei stessa le violazioni nel

2015, «espellendo» il docente dal network e chiedendo all'azienda di certificare che i dati erano stati distrutti. Venerdì, colpita dallo scoop del Times, ha tuttavia fatto sapere che Cambridge non aveva affatto cancellato le informazioni sottratte a utenti inconsapevoli e ha sospeso l'azienda.

Per Facebook è l'ultimo di una serie di colpi alla reputazione quando si tratta di sicurezza e trasparenza. Il social network aveva già riconosciuto come, durante le elezioni del 2016, fosse stato manipolato da agenti della Russia, che avevano infiltrato piattaforme Internet statunitensi con l'obiettivo di screditare il processo democratico, seminare tensioni sociali e aiutare la corsa di Trump alla Casa Bianca, visto come candidato più vicino a Mosca della democratica Hillary Clinton.

Facebook è nel mirino per colpevole lentezza nel rispondere ai timori sulla privacy e non interferire con l'espansione d'un business che ormai conta su 2,2 miliardi di utenti mensili attivi. Ha nel recente passato intensificato sforzi di controllo, vietando ad esempio a sviluppatori l'accesso a dati sulle reti di «amici». Ma il nuovo scandalo, la sua gestione e la reticenza, intensificano le polemiche e la domanda di più drastici cambiamenti, tenendo sulle spine il pubblico come gli investitori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Facebook

Ora per ora a New York



## La vicenda



### L'ACCUSA

La società dati Cambridge Analytica ha raccolto informazioni private di oltre 50 milioni di utenti americani di Facebook pagando un ricercatore esterno che a Facebook avrebbe detto di averne bisogno per motivi accademici. L'acquisizione dei dati ha consentito a Cambridge Analytica di accedere alle abitudini online e sui social media di milioni di americani, sviluppando tecniche poi adottate durante la campagna di Donald Trump nel 2016.



### LA DIFESA

Facebook ha inizialmente cercato di minimizzare la portata dell'incidente, uno dei maggiori nella storia del social media intermini di fuga di dati. Poi però ha ammesso: «È stata una frode». Nel 2014 Cambridge Analytica si era assicurata un finanziamento da 15 milioni \$ dal finanziatore repubblicano Robert Mercer e ha attirato l'attenzione di Steve Bannon con la promessa di strumenti per identificare la personalità degli elettori americani e influenzarne il comportamento.



### IL CROLLO IN BORSA

Sulla questione è intervenuta ieri anche Vera Jourova, commissaria europea per la Giustizia, la Tutela dei consumatori e l'Uguaglianza di genere: «Orripilante, se confermato. I dati personali di 50 milioni di utenti Facebook potrebbero essere stati così facilmente gestiti male e utilizzati per scopi politici», ha scritto su Twitter. «Non vogliamo questo in Europa», ha aggiunto. Il titolo è crollato ieri a New York.

**FOCUS.** LA PARTITA SULLE INFORMAZIONI

# La vita degli utenti a portata di «click»

**Biagio Simonetta**

**A** prescindere da come andrà a finire, quello di Cambridge Analytica passerà alla storia come il caso che ha fatto scoprire un po' a tutti l'importanza di Facebook in una campagna elettorale. L'agenzia londinese finita nell'occhio del ciclone negli ultimi tre giorni ha lavorato a due dei successi più clamorosi degli ultimi mesi: la vittoria del fronte Brexit e quella di Donald Trump alle presidenziali statunitensi. E si parlerebbe solo di lavoro eccellente (visti i risultati) se non fosse che oggi è accusata di aver utilizzato impropriamente i dati di circa 50 milioni di utenti.

Dati arrivati attraverso un'applicazione molto discussa chiamata «thisisyourdigitalife», ideata dal ricercatore britannico di psicologia Aleksandr Kogan. Il suo intento era quello di sfruttarli per effettuare ricerche proprio in ambito psicologico, invece finì per condividerli con Cambridge Analytica.

Quanto emerso in questi giorni pone però un interrogativo abbastanza pesante circa la sicurezza dei dati degli utenti su piattaforme come Facebook. Non è un caso che il deputato britannico Damian Collins, in queste ore abbia chiesto a Mark Zuckerberg, ceo di Facebook, di testimoniare personalmente in un'indagine sull'uso dei social network anche nelle campagne politiche, tra cui il referendum Brexit. Collins ha dichiarato che è giunto il momento che Zuckerberg «smetta di nascondersi dietro la sua pagina Facebook». Pa-

role pesantissime che lasciano poco spazio alle interpretazioni.

Da Menlo Park hanno sospeso gli account di Cambridge Analytica ma è evidente che non può bastare. Il problema è più ampio e va analizzato alla radice. Molto spesso, proprio su piattaforme come Facebook ci si imbatte in applicazioni banalissime, utilizzate milioni di volte. Strumenti che in un click ci consentono, magari, di trasformare la nostra foto profilo per farci vedere come saremo da vecchi, o a quale celebrità di Hollywood somigliamo. Processi apparentemente innocenti che astutamente possono nascondere insidie pesanti, come la raccolta dei nostri dati: le nostre preferenze, le nostre abitudini, il luogo in cui viviamo, ciò che facciamo. Parti delle nostre vite, dunque. Benzina autentica per chi si occupa di *data mining* e lavora a influenzare le nostre decisioni. Anche quelle elettorali.

È giusto ricordare che l'ormai famigerata applicazione «thisisyourdigitalife» è riuscita a raccogliere i dati di milioni di utenti con un semplicissimo social login, pratica assai diffusa sul web. Molto spesso, infatti, per abbreviare le procedure di autenticazione ad un servizio o a un sito, viene proposta la possibilità di loggarsi attraverso i propri account social. Metodi veloci, aggressivi, molto utilizzati proprio per la rapidità di esecuzione, in un mondo - quello del web - che va sempre di fretta. Ed è difficile anche solo fermarsi a pensare cosa può nascondersi dietro l'ennesimo click.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# IMPRESA 4.0

## A valle della fabbrica intelligente

# Il retail 4.0 è a portata di clic

La distribuzione evoluta usa la business intelligence per vendere di più - Tra le best practice FiloBlu e ITReview

### L'UPGRADE TECNOLOGICO DEI NEGOZI

Muratore (Cappgemini): «La vera domanda che i retailer devono porsi non è tanto se possono permettersi di cambiare il modello tradizionale, quanto piuttosto se possono permettersi di non farlo»

PAGINA A CURA DI

**Gianni Rusconi**

**M**ai più negozi da età della pietra spesso sguarniti dei beni che vorremmo comprare o delle taglie più diffuse, privi di WiFi ed elementi digitali: inutili e inospitali, quindi. Mai più siti di e-commerce che quasi al termine della transazione rendono noto che le scarpe desiderate saranno consegnate tra 3-4 settimane (quando la stagione sarà cambiata o il piede del bambino cresciuto). Il retail fisico o digitale può cambiare volto con la rivoluzione 4.0.

### La leva della business intelligence

Estrarre analisi predittive dall'enorme flusso dei dati di vendita su tutti i canali, online e offline, e i commenti sui social media, per arrivare ad anticipare le esigenze della domanda e strutturarsi per tempo con la produzione e la distribuzione dei prodotti, per garantire tempi di consegna rapidi per gli ordini online e approvvisionamento smart dei negozi fisici. È questa la frontiera del retail 4.0, che usa la big data analytics per estrarre informazioni vitali per aumentare vendite e soddisfazione dei clienti. Attraverso la business intelligence, che analizza anche le citazioni sui social media, è possibile capire quali beni hanno più riscontro sul mercato, per produrli in maggiori quantità e consegnarli prima ancora degli ordini nei centri di distribuzione più vicini ai clienti.

Gli esempi di successo dell'applicazione delle tecnologie digitali in questo settore non mancano e fra questi c'è il sodalizio nato fra FiloBlu, azienda che lavora al fianco di marchi e retailer nella gestione di tutti gli aspetti del loro business online, e ITReview, system integrator di Padova specializzato in soluzioni di business intelligence. «Avevamo l'esigenza di analizzare le informazioni provenienti dai diversi canali di vendita online in qualsiasi momento per prendere decisioni in tempo reale - spiega Christian Nucibella, Ceo di FiloBlu - . Ci siamo resi conto che le mole di dati relativi alle vendite dei brand e dei retailer da noi gestiti non era più interpretabile con un sistema di analisi in-

terno. Con gli specialisti di ITReview abbiamo quindi lavorato a uno strumento di business intelligence capace di analizzare le informazioni provenienti dalla gestione e-commerce e dagli strumenti di web analytics, confrontando anche i dati storici, per effettuare previsioni accurate per ogni categoria merceologica».

«Il risultato è una piattaforma dinamica di business intelligence che mette a disposizione di FiloBlu un sistema di controllo del dato e della sua qualità, basato su modelli di machine learning e pronto per analisi predittive e prescrittive, in grado di analizzare ogni fenomeno di vendita, target e costo», spiega Andrea De Rossi, Chief technology officer di ITReview. La piattaforma, appoggiata al cloud, consente di consultare i dati di vendita in qualsiasi parte del mondo e con ogni device anche mobile e di aggiornare subito le informazioni nel database per effettuare analisi quasi in tempo reale. «Ora vogliamo integrare anche le informazioni provenienti dai sistemi di pagamento, dai servizi di marketing automation e di customer relationship e dai commenti provenienti dai social media, per migliorare l'indice di soddisfazione del cliente», conclude Nucibella.

### Il digitale grande assente nei punti vendita

E i punti vendita fisici come sono messi con la sfida 4.0? Male, a giudicare da una recente indagine internazionale di Cappgemini, secondo cui per il 42% degli acquirenti italiani fare shopping in un negozio è un'attività noiosa o insoddisfacente. Lato retailer, pesano la mancanza di budget dedicato e di competenze trasversali dedicate all'upgrade tecnologico. «Ma la vera domanda che i retailer devono porsi - spiega Laura Muratore, vicepresidente manufacturing, retail e distribuzione di Cappgemini Italia - non è tanto se possono permettersi di trasformare l'esperienza in-store, quanto piuttosto se possono permettersi di non farlo». Quali tecnologie potrebbero cambiare l'aspetto e il modus operandi dei negozi? Oltre a cloud computing e big data, aiuterebbero l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e l'Internet of Things. «Oggi si parla di smart retail - conclude la manager di Cappgemini - anche perché tutte queste tecnologie consentono di personalizzare il servizio atteso e l'esperienza fisica di acquisto e di migliorare la conoscenza che le aziende hanno dei propri consumatori». Rimandare l'upgrade, soprattutto per le catene di negozi fisici, è molto rischioso: un acquisto sul grande rivale Amazon è a portata di due click, per un cliente registrato, e la consegna è spesso entro le 48 ore.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dir. Resp.: Guido Gentili



### Al via il nuovo master del Sole 24 Ore

La Business school del Sole 24 Ore ha lanciato il master in Smart manufacturing & Industry 4.0. Organizzato con Porsche consulting (nella foto, l'ad Josef Nierling), comincerà l'11 maggio. Per info: [bs.ilsole24ore.com/smart-manufacturing](http://bs.ilsole24ore.com/smart-manufacturing)



### Coop pioniera.

In Italia l'esempio di negozio 4.0 più completo è forse il Supermercato del futuro di Coop (creato con il partner tecnico Accenture), installato prima all'Expo e ora realtà al Bicocca village (a Milano). Le tecnologie sono usate per migliorare l'esperienza di acquisto (nella foto, il monitor a specchio offre informazioni sui prodotti, indicandoli)

# IMPRESA 4.0

## A valle della fabbrica intelligente

L'importanza della supply chain

# La logistica perno centrale dell'era smart

### IL NODO DELL'ULTIMO MIGLIO

Secondo Carlo Capè della società di consulenza Bip le aziende della logistica rappresentano un elemento della catena fondamentale per il successo dello smart manufacturing

**C'**è chi definisce la logistica 4.0 come un cambiamento sostanziale delle modalità di trasferimento degli ordini, a vantaggio di una maggiore efficienza. Altri come un'innovazione di processo abilitata da quelle tecnologie che sono in larga parte l'ossatura della cosiddetta quarta rivoluzione industriale. Gli ordini, e di conseguenza anche i prodotti fisici oggetto di transazione, devono viaggiare a velocità elevate ed essere monitorati in real time. Per farlo serve una convergenza di vari fattori e i pilastri digitali alla base del paradigma industria 4.0 rivestono ovviamente un ruolo apicale, sotto forma di software e piattaforme per l'archiviazione e l'analisi dei dati ma anche di sensori e reti interconnesse per abilitare la raccolta e la trasmissione (in tempo reale e sicura) delle informazioni lungo l'intera supply chain.

È evidente, infatti, come tutta la catena di fornitura, dalla logistica di fabbrica alla consegna a domicilio al consumatore, debba essere pensata in termini nuovi, pena il rischio di un'esplosione di complessità con costi fuori controllo. La nuova ventata di innovazione che interessa magazzini e sistemi di trasporto non può però essere solo tecnologica ma anche di natura strutturale e organizzativa. Un fattore determinante è l'integrazione a livello di software, flussi operativi, macchine intelligenti, persone. La strada da fare per le aziende di questo settore è dunque ancora lunga e l'automazione del magazzino è un primo pas-

so necessario ma non sufficiente per aumentare la produttività.

«Logistica 4.0 è robotica, big data e molto altro - racconta Carlo Capè, cofondatore e amministratore delegato della società di consulenza Bip (Business integration partners) -. L'informazione è vitale ma nella logistica è ancora limitata la diffusione di soluzioni e servizi digitali avanzati in ottica B2B». La ricetta per portare avanti un progetto 4.0, dal lato tecnologico, ha varie facce: quella della realtà aumentata (pensiamo ai visori che permettono di identificare pallet e scatoloni stivati in aree non immediatamente accessibili agli addetti) e quelle della sensoristica intelligente, dei sistemi di analisi dei dati e delle piattaforme cloud per l'accesso alle applicazioni da remoto. «Il must - sottolinea ancora Capè - è però l'ottimizzazione del processo, il ridisegno in modo integrato del sistema informatico che lo abilita, perché la componente di riduzione dei costi è solo un aspetto di questo cambiamento. Per portare avanti la trasformazione servono competenze digitali dedicate, occorre aumentare la velocità delle operation e dell'accesso ai dati, migliorare la customer relationship. Le aziende della logistica che non si adegueranno in fretta alle logiche 4.0 rischiano di rimanere inesorabilmente indietro, perché rappresentano un elemento della catena fondamentale per garantire la qualità del servizio».

Non a caso, la parte più critica della supply chain è proprio l'ultimo miglio, quello che collega le aziende al consumatore finale, dove vince chi sa offrire il miglior servizio al minor costo, sfruttando i vantaggi che mette a disposizione il digitale. Amazon, che nella logistica è sicuramente una best practice, insegna.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# IMPRESA 4.0

## Piccole e medie aziende

# Una Pmi «evoluita» su due investe nelle tecnologie smart

Gli artigiani della Cna lanciano un progetto nazionale - Mecspe: in un anno raddoppiato l'uso di IoT e big data

### OLTRE GLI OBBLIGHI DI LEGGE

La certificazione è obbligatoria per usufruire dell'iperammortamento sopra i 500mila euro ma molte piccole e medie imprese la stanno chiedendo anche sotto la soglia, mostrando maturità di **Ilaria Vesentini**

**L'**83% delle imprese artigiane ha un'ottima consapevolezza delle opportunità offerte dal Piano Industria 4.0 (ora Impresa 4.0); il 50% ha già effettuato investimenti in questa direzione, soprattutto nella robotica collaborativa (32%) e nei sistemi per l'integrazione (20%); ancora maggiore la quota di microimprese interessate ad acquisire nuove tecnologie 4.0: il 78% del totale, con l'apertura anche a frontiere finora poco esplorate in fabbrica, come il cloud, la cybersecurity, il big data analytics. E c'è quasi un quarto delle aziende artigiane (24%) protagonista diretto del 4.0 che progetta o sviluppa tecnologie innovative, soprattutto sistemi per l'integrazione (39%) e IoT (33%). Sono risultati ben oltre le attese quelli emersi dal check-up appena concluso da Cna su oltre 250 associate in Emilia-Romagna, per misurarne il livello di maturità tecnologica, sulla scia del progetto pilota Cna hub 4.0, partito sulla via Emilia lo scorso dicembre e che il prossimo 22 marzo sarà presentato su scala nazionale, con oltre 50 province coinvolte.

I numeri della più aggiornata indagine disponibile sul grado di digitalizzazione di artigiani e microimprese sono la fotografia della punta eccellente del sistema Cna nella regione-laboratorio del 4.0: l'Emilia-Romagna (assieme alla Lombardia) è palestra e benchmark nazionale delle tecnologie abilitanti nelle Pmi, in quanto epicentro di filiere pioniere delle smart-tech come meccanica e ceramica. Il quadro può essere ritenuto predittivo del cambiamento in atto in tutto il Paese. «Abbiamo creato un network coordinato centralmente di Digital innovation hub (i cluster tecnologici previsti dal piano Calenda per creare nei territori un ponte tra impresa, ricerca e finanza, ndr), uno per ogni provincia, dove gli imprenditori trovano supporto per la trasformazione digitale dell'azienda, dalle tecnologie ai modelli organizzativi, per accelerare il processo di allineamento delle micro realtà agli standard della

capofiliera», spiega Marcella Contini, coordinatrice di Cna Innovazione Emilia-Romagna. «Nel Centro-Nord Italia siamo arrivati ora a 50 province coperte dai nostri Dih 4.0 - aggiunge Mario Pagani, responsabile nazionale Politiche Industriali Cna - il prossimo passo sarà sviluppare rete e competenze al Centro-Sud, che è più in ritardo. La metamorfosi 4.0 è invasiva e velocissima e le tecnologie sono ora accessibili a tutti in termini di costi. Dobbiamo evitare che le piccole aziende siano (spesso inconsapevolmente) espulse dal sistema».

### A Parma il punto sui processi in atto

La riprova dell'accelerazione in atto sul tema 4.0 arriva dai dati rilevati su scala nazionale (e tra imprese di ogni dimensione) dall'Osservatorio Mecspe 2018, l'annuale indagine che sarà presentata in occasione dell'omonima fiera sulla filiera meccanica e la fabbrica digitale, specializzata nella subfornitura (le Pmi sono oltre la metà dei 2mila espositori) che si svolgerà a Parma dal 22 al 24 marzo. Nel giro degli ultimi 12 mesi - rileva la survey - la quota di imprese che hanno adottato tecnologie per la sicurezza informatica è salita di 20 punti (oggi sono il 59,9%); il 28,6% (erano al 12,9% nel 2017) ha introdotto soluzioni IoT; il 19% (dal precedente 10,5%) produzione additiva ed è raddoppiato il numero di chi utilizza i big data (oggi oltre il 16%). «È almeno dieci anni che lavoriamo sulle tecnologie abilitanti, i progressi si vedono negli spazi occupati dalla fiera: siamo partiti con due padiglioni e oggi è tutto esaurito - dice Maruska Sabato, project manager di Mecspe -. Anche se di dimensioni minori rispetto ai competitor tedeschi, i subfornitori italiani oggi non hanno nulla da invidiare per tecnologie adottate e hanno il vantaggio di essere più flessibili. C'è invece ancora molto da lavorare sull'organizzazione complessiva della fabbrica in logica lean 4.0 e sulla formazione. Bisogna partire dalla scuola dell'obbligo per far crescere la cultura digitale».

### Un orizzonte triennale

Insomma, piccole aziende e subfornitori - spin dorsale dell'industria italiana - sistano avvicinando, anche se in ritardo rispetto alle grandi e con profonde differenze lungo lo Stivale, ai temi del 4.0, «ma ci vorranno ancora

tre anni, penso al 2020 come traguardo, per vedere gli effetti della disseminazione di competenze nel Paese. Oggi le tecnologie sono mature, gli strumenti fiscali ci sono, ma sono poche le imprese davvero 4.0 e sono quelle che hanno iniziato a muoversi diversi anni fa. È mancato un ruolo leader di trascinatore da parte delle capofiliere sulle Pmi, come avvenuto in Francia e Germania», interviene Massimo Zanardini del Rise (Research and innovation for smart enterprises) dell'ateneo di Brescia. L'ultima indagine campionaria sull'adozione di smart tech del Rise rileva che le fabbriche smart (con almeno 4 tecnologie abilitanti utilizzate) sono appena il 5% del totale e di queste solo 1 su 5 è una Pmi. «Il grande pregio del piano Impresa 4.0 è che ha portato la digitalizzazione a un livello della fabbrica in cui gli imprenditori, anche i piccoli, riescono a capirne i vantaggi, perché la system integration (che mette le macchine in comunicazione tra loro) permette di misurare produttività, efficienza, guasti - afferma Alessandro Marini di Afil (Associazione fabbrica intelligente Lombardia, il cluster tecnologico lombardo per il manifatturiero avanzato) -. Capiti i vantaggi, l'imprenditore allinea tutti i processi di fabbrica al linguaggio digitale. Il vero problema, oggi, non è il ritardo su Competence center e Dih, che reputo strumenti di marketing, ma la carenza di profili tecnici e consulenti 4.0».

### Piccoli sempre più certificati

A confermare i progressi delle Pmi sul 4.0 sono anche gli attori della certificazione, obbligatoria per usufruire dell'iperammortamento sopra i 500mila euro. «Molte aziende fanno richiesta per valori ben al di sotto di tale soglia, come una sorta di controllo qualità del proprio operato e altre chiedono audit personalizzati per valutare le conformità dell'investimento individuato: siamo rimasti sorpresi dal grado di maturità delle Pmi italiane», afferma Flavio Ornago, direttore Management system di Imq. E Danilo Cattaneo, ad di InfoCert-Gruppo Tecnoinvestimenti, conclude: «Le Pmi, finora, hanno usato la digitalizzazione per rispondere a bisogni di adeguamento normativo con strumenti quali Pec, firma digitale, fatturazione elettronica. Oggi, con il 4.0, iniziano invece a chiedere soluzioni che rafforzino sicurezza e integrità nello scambio dei dati necessari a un processo produttivo e quindi anche alle transazioni machine-to-machine».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### L'Emilia-Romagna traccia la rotta

Il network di Digital innovation hub nella regione offre supporto anche alle Pmi per la trasformazione digitale 4.0 (nella foto, Marcella Contini, coordinatrice di Cna Innovazione Emilia-Romagna)



**Da giovedì Mecspe.** Le Pmi sono oltre la metà dei 2mila espositori della fiera del manifatturiero, a Parma dal 22 al 24 marzo (nelle foto, alcuni momenti dell'edizione 2017)

# IMPRESA 4.0

## Piccole e medie aziende

La storia / Caseificio Elda

# Introdotti in tre anni 41 progetti innovativi

di **Katy Mandurino**

Sarà tra i protagonisti dell'appuntamento Industry 4.0 «Strumenti operativi, tecnologie e servizi di supporto per le imprese» che Confindustria Veneto organizza a Treviso il prossimo 5 aprile. Ed è stato al centro dell'attenzione lo scorso 28 febbraio durante la tappa veronese del roadshow di avvicinamento a Sps Ipc Drives 2018, la fiera sull'automazione e il digitale per l'industria che si terrà a Parma dal 22 al 24 maggio prossimi. Il Caseificio Elda, azienda di Vestenanuova, piccolo paese arroccato sui Monti Lessini a nord-est di Verona, produttore di formaggi dal 1890 e dal 1990 specializzato nella sola produzione di ricotta, è un esempio di cosa significhi "food processing 4.0". Tutto il processo produttivo è automatizzato, c'è una integrazione di sistemi che porta a una maggiore efficienza e a una maggiore

velocità di risposta al cliente.

Non si tratta solo di aver sistematizzato il processo in modo tecnologico, accorciando le distanze tra una fase di lavorazione e l'altra, è qualcosa di più: «Dal ricevimento della materia prima, il siero, al magazzino, tutto è collegato - spiega il direttore tecnico della ricotteria Paolo Montalbetti -. Una logica funzionale collega i sistemi gestionali con i sistemi di produzione. Il siero è controllato e in base ai suoi valori analitici viene determinata la modalità di produzione. In pratica, non è l'operatore a determinare il processo, ma sono le caratteristiche della materia prima e il robot che le legge». I dati vengono elaborati in tempo reale, la tracciabilità dei processi è garantita e la sicurezza delle materie usate è documentata. «Le piattaforme sono interconnesse secondo i dettami del 4.0 - aggiunge Eleonora Zerbato, terza generazione della famiglia che guida l'azienda - dal si-

stema gestionale partono gli ordini, c'è lo scambio e l'elaborazione dei dati e l'interfaccia tra la linea produttiva, gli uffici commerciali e la logistica. Mentre il controllo è garantito da qualsiasi punto del sito produttivo e in remoto».

Ogni singola macchina del Caseificio Elda è stata progettata e costruita attorno al prodotto, anche grazie a partnership con i costruttori per ottenere una totale automazione. Negli ultimi tre anni sono stati sviluppati 41 nuovi progetti innovativi relativi al processo produttivo. Oggi l'azienda è tra i primi tre produttori di ricotta in Italia; conta su 36 dipendenti, esporta per il 30% del fatturato e prevede di chiudere il 2018 con 15 milioni di euro di ricavi (erano 12,5 nel 2017 e 10,4 nel 2016). Dal 2012 la ricotteria produce con il proprio marchio anche prodotti diversi, come il tiramisù di ricotta, le creme e le spalmabili di ricotta, e dallo scorso anno è entrato in produzione anche il mascarpone.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



In azienda. Il dosaggio della ricotta nelle vaschette nell'impianto del Caseificio Elda

# IMPRESA 4.0

## ANALISI

di **Francesco Inguscio**

### Piano 4.0?

### Va inserita una quota startup

**C**i risiamo. Ecco un Paese pieno di giovani promesse. Peccato che nessuno voglia crederci davvero. Un Paese dove le industrie spendono per acquistare tecnologia all'estero e dove - allo stesso tempo - le startup per diventare grandi devono affacciarsi oltreconfine. Un paradosso tutto italiano che, a leggere i primi risultati del Piano nazionale Impresa 4.0, rischia di aggravarsi. Da un lato è incoraggiante la crescita della spesa delle imprese in macchinari (+11,6%) e in hardware (+10,7%) fra 2016 e 2017. Ma il valore degli investimenti early stage, cioè quelli verso realtà innovative alla fase iniziale, aumenta appena del 2% ed è irrisorio: 69,3 milioni. Quindi le nostre imprese preferiscono importare innovazione piuttosto che incoraggiare chi la potrebbe creare direttamente nel nostro Paese. Impresa 4.0 è riuscito a ridurre il gap tecnologico fra le nostre fabbriche e quelle tedesche e francesi, ma ha mancato il

bersaglio più ambizioso: far nascere un mercato interno dell'innovazione.

Eppure una base da cui partire c'è. Fra le oltre 500 startup e imprese innovative iscritte al portale "Italy Frontiers" oltre 60 si occupano a vario titolo di Industry 4.0: robot, Internet of Things, intelligenza artificiale. Ma faticano a crescere, perché rispetto alle omologhe europee soffrono di una strutturale carenza di capitali, come ha confermato un recente studio degli Osservatori Industria 4.0 e Artificial Intelligence del Politecnico di Milano.

Ecco allora la prima leva su cui intervenire: quella della distribuzione delle risorse. Bisogna fermare gli inutili contributi a pioggia e lanciare un piano nazionale che miri a rafforzare le startup che hanno i numeri per crescere. Meglio poche e grandi piuttosto che tante e piccole, concentrando le risorse nei settori identificati come strategici. Parafrasando

do Warren Buffett: diversificare ti protegge dall'ignoranza, ma se sai cosa funziona, punta tutto su quello.

Ma una seconda leva è fondamentale: quella delle competenze, per portare innovazione dentro il tessuto delle aziende. Incentiviamo gli spin-off, ma solo quelli dove la conoscenza del mercato è pari a quella accademica: come dimostra il professor Andrea Furlan dell'Università di Padova nei suoi studi sul manifatturiero del Veneto, gli spin-off sono più longevi quando i loro fondatori hanno maturato un'esperienza decennale nel settore di riferimento. Dieci anni: un buon punto di equilibrio fra maturità e voglia di rischiare.

Infine, lancio una modesta proposta al Governo e al Parlamento che verranno: inserire una «quota startup italiane» nel piano Impresa 4.0. Se non siamo noi i primi a credere nei nostri innovatori, chi altro dovrebbe farlo?

*L'autore è ceo di Nuvolab*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# IMPRESA 4.0

## Quarta rivoluzione industriale

# La svolta hi-tech c'è ma serve continuità

**Sul fronte 4.0 l'Italia ha ottenuto risultati positivi ma occorre ancora la spinta degli incentivi - Il confronto con Germania, Francia e Usa**

### OLTREOCEANO

Gli Stati Uniti sempre di più andranno alla ricerca del know-how industriale necessario per sostenere il loro sviluppo 4.0: questo rappresenta una grande opportunità per l'Italia  
di **Marco Taisch**

**P**aese che vai, modello 4.0 che trovi. La quarta rivoluzione industriale è un fenomeno globale e tutti i Paesi manifatturieri negli ultimi anni hanno provato a cavalcarla, avviando piani di sviluppo digitale delle imprese con caratteristiche diverse, perché differenti sono i sistemi produttivi e il livello di applicazione delle tecnologie.

La differenza principale riguarda la struttura industriale di partenza delle diverse economie. La Germania è il Paese dove hanno sede i grandi produttori di tecnologie per l'automazione, che hanno favorito un'ampia diffusione di questi sistemi tra tutte le imprese. Non a caso, qui è stata coniata l'espressione "Industrie 4.0" e prima che altrove si è sviluppata la consapevolezza diffusa dell'importanza dell'adozione della tecnologia a tutti i livelli, in tutti i settori. La Francia si distingue per filiere industriali con grandi gruppi capofiliera che guidano l'innovazione tra le Pmi, seppure con una capacità di produzione di innovazione tecnologica non al livello tedesco. L'Italia presenta filiere molto articolate, composte principalmente da Pmi, con un'innovazione distribuita a macchia di leopardo: abbiamo livelli molto avanzati di utilizzo di tecnologie nel settore delle macchine utensili e in generale negli ambiti manifatturieri dei beni strumentali, meno (pur con qualche importante eccezione) di impiego di tecnologie "soft" per

il controllo degli impianti e dell'Ict.

In questo scenario, sarebbe sbagliato parlare di "ritardo" italiano: il livello di adozione di tecnologia di tante nostre Pmi è molto alto. Ma rispetto alla Germania scontiamo la mancanza di due asset fondamentali: il sistema della ricerca che favorisce la diffusione tecnologica, e l'offerta formativa delle "Fachschule", capace di formare migliaia di tecnici specializzati. La creazione dei competence center è la risposta italiana ai "Fraunhofer" che ci permetteranno di recuperare terreno, mentre sulla formazione dei tecnici dobbiamo ancora migliorare perché ad oggi non è stato compiuto un investimento significativo per gli Ict.

Fuori dall'Europa, gli Usa, leader indiscussi nelle piattaforme digitali, nel corso degli anni hanno visto gli investimenti orientarsi sull'Ict, ma anche fatto i conti con la deindustrializzazione per effetto di molte delocalizzazioni che hanno impoverito le competenze manifatturiere. Questo rappresenta una grande opportunità per l'Italia, perché gli Usa sempre di più andranno alla ricerca del know-how industriale necessario per sostenere il loro sviluppo 4.0 in Europa o in Paesi come Corea e Giappone: dobbiamo presidiare un ambito, in cui abbiamo un importante vantaggio competitivo rispetto alla pur avanzata economia americana.

Partendo da condizioni diverse, negli ultimi anni tutti i Paesi manifatturieri hanno sviluppato i loro Piani 4.0. La Germania, indirizzata da aziende leader mondiali per l'automazione, ha messo le tecnologie a sistema per le sue imprese. Ha investito pochi soldi, ma è riuscita a costituire attraverso Industria 4.0 il marketing del suo sistema produttivo: ogni impresa si presenta all'estero come innovativa, semplicemente in quanto tedesca, anche se con niente 4.0. La Francia ha individuato 12

filieri industriali funzionali all'introduzione delle tecnologie: la presenza di grandi imprese che indicano la strada nel prossimo futuro potrebbe essere un elemento di vantaggio competitivo importante, perché queste sono capaci di obbligare le Pmi alla trasformazione digitale per restare all'interno della filiera. Gli Usa, per cultura contrari al sostegno diretto alle imprese, hanno puntato sulla costruzione di grandi centri di competenza nazionali, un'idea in parte ripresa nel nostro modello.

L'Italia si è mossa bene. Sfruttando l'onda della quarta rivoluzione industriale ha costruito un piano 4.0 centrato sugli utilizzatori delle tecnologie: sulle imprese, con il super e iper ammortamento della prima parte del programma, e sulle persone, con il sostegno alla formazione della seconda parte, che può davvero essere il boost per l'adozione delle tecnologie. I risultati delle misure fiscali di questi primi anni sono positivi. Ma deve essere chiaro un punto: gli incentivi non possono e non devono esaurirsi qui. Perché non tutte le imprese hanno potuto beneficiarne, chi per mancanza di competenze, chi per mancanza di budget. E perché sarebbe pretenzioso pensare che quanto fatto sia sufficiente a recuperare il gap di produttività accumulato negli anni passati.

Per continuare a correre nella sfida globale della quarta rivoluzione industriale, l'Italia deve proseguire sulla strada del Piano Impresa 4.0. Non si modifichi l'impianto, basato su tecnologie e skills, che ha mostrato di produrre i suoi frutti. E non si disperda l'importante valore d'immagine: oggi il mondo sa che le imprese italiane sono esempi di eccellenza nell'uso delle tecnologie, nei prossimi anni le aziende devono continuare a sfruttare il brand 4.0 per presentarsi all'estero.

*L'autore è docente del Politecnico di Milano School of Management Manufacturing Group*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# IMPRESA 4.0

## Grandi aziende

# Il processo flessibile è la nuova sfida dei big

Impianti connessi, sensoristica diffusa e automazione sono cruciali per gestire in modo efficiente sia grandi volumi sia lotti minimi e produzioni customizzate

### I RISULTATI

Chi ha percorso la strada 4.0, adottando in media 3,4 applicazioni, ha raggiunto livelli superiori per tutti i principali indicatori di performance: fatturato, redditività e produttività

PAGINA A CURA DI

Luca Orlando

«S ei margini unitari sono riscalatissimi servono volumi, quindi efficienza, quindi tecnologia». Filosofia lineare quella di Alberto Bertone, semplice però solo a parole. Metterla in pratica, per il fondatore di Fonti di Vinadio, ha richiesto infatti per un lungo periodo investimenti di decine di milioni di euro all'anno, fatti imboccando la strada 4.0 quando ancora il concetto era buono solo per le tavole rotonde. Il sito produttivo cuneese è l'esempio eloquente del mondo "connesso": 20 milioni di litri d'acqua imbottigliati ogni giorno, movimentati da carrelli a guida laser (50, gioielli del made in Italy da 350 mila euro cadauno) che si muovono silenziosi, prelevando i pallet che altri robot hanno nel frattempo impacchettato a fine linea. «E tra poco - spiega l'imprenditore - anche il carico sarà interamente automatico. Industria 4.0 è la base della nostra competitività e guida anche le assunzioni, che ora per noi coinvolgono anche gli ingegneri».

L'Italia, come dimostra questa esperienza, non parte certamente da zero sul fronte 4.0 e tra le imprese di maggiori dimensioni i concetti chiave del mondo digitale sono ormai da tempo parte integrante della strategia. Chi ha percorso questa strada (in media 3,4 applicazioni per azienda), come dimostra l'analisi del Politecnico di Milano, presenta risultati superiori alla media in termini di ricavi (8%), Ebitda (37%), e produttività, quest'ultima in crescita del 25% in cinque anni. Risultati generati dalle nuove tecnologie.

Un unico codice prodotto, ad esempio, basta per attrezzare l'intera linea della Maserati Levante, coordinando anche il flusso delle forniture che arrivano non solo "in time" ma anche "in sequence", rendendo efficiente l'in-

cubo di ogni costruttore, cioè il lotto "uno". Fassi, produttore di gru, ha posto questa esigenza di efficienza al centro del disegno del nuovo sito produttivo, interamente connesso per consentire la produzione flessibile delle migliaia di componenti diverse in portafoglio. Sterminate anche le referenze del gruppo meccanico Comer Industries (lotto medio 10 pezzi), che migliora il processo automatizzando: il codice prodotto letto dagli scanner degli avvitatori permette alla macchina di prelevare dal server l'informazione richiesta e di applicare la forza di serraggio corretta. Efficienza e produttività sono anche gli obiettivi di Florim, tra i protagonisti del distretto emiliano della piastrella, che dopo aver investito 70 milioni lo scorso anno a Mordano per un nuovo impianto 4.0 di produzione di grandi lastre ne investirà altri 60 quest'anno a Fiorano. «I vantaggi sono evidenti - spiega l'ad Giovanni Grossi - perché controllo remoto dei parametri impiantistici e raccolta automatica dei dati produttivi fanno sì che umidità, spessore, densità e dimensione siano sempre sotto controllo e le macchine si autoregolano. Mentre nella fase di lavorazione finale e shipping, ora in costruzione, potremo gestire in modo efficiente anche ordini "da farmacista" che sempre più spesso il mercato richiede».

L'efficienza interna delle aziende viene anche rilanciata attraverso la robotica collaborativa, strumenti di ausilio degli operatori di linea, come gli esoscheletri che Comau sta testando in numerosi impianti Fca. Altro esempio nei due siti pisani di Continental (un migliaio di addetti che progettano e producono elettroiniettori per auto a benzina), dove sono stati investiti 3,5 milioni per installare "cobot" e carrelli a guida laser. Risultato: i costi di trasformazione nelle aree specifiche si sono già ridotti di oltre il 10%. «A regime pensiamo di "risparmiare" 70 addetti - spiega il plant manager Riccardo Toncelli - che però vengono ricollocati in attività e mansioni più evolute, meno ripetitive e a maggior valore aggiunto: non ci sono esuberanti. L'investimento? Necessario per mantenere qui in Italia i posti di lavoro e tenere il passo della concorrenza, che in una multinazionale come la nostra viene an-

Dir. Resp.: Guido Gentili

che dagli altri siti del gruppo. Qui a Pisastiamo crescendo: uno dei motivi è la tecnologia».

La connessione dei processi produttivi fornisce inoltre alle imprese masse di dati sfruttabili per nuovi servizi. La varesina Goglio raccoglie in tempo reale 200 parametri dai macchinari Lavazza a centinaia di chilometri di distanza, abbattendo così al minimo i fermi macchina del cliente e ottenendo una commissione mensile coerente con il recupero di efficienza. Il mercato di queste tecnologie è chiaramente in grande fermento, come si può evincere dalle previsioni dell'emiliana GlasUp, produttore di occhiali hi-tech per la manutenzione remota di impianti e strutture: cinquanta i prodotti venduti lo scorso anno, saranno 500 nel 2018.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### Appuntamento con Sps a maggio

«Automazione e digitale per l'industria»: sarà questo il tema principale dell'ottava edizione di Sps Ipc Drives Italia, a Parma dal 22 al 24 maggio (nella foto un'immagine dell'edizione 2017)



**Piastrelle e hi-tech.** Una fase produttiva nell'impianto di Florim a Mordano (Bologna)

# Startup con il Sole

## L'OSSERVATORIO NÒVA E FINANZA&MERCATI



**Mercato.** Eight Roads Ventures si rivolge in particolare alle realtà del fintech e dell'e-health

## Scaleup, nuovo fondo da 375 milioni \$

**Silvia Pasqualotto**

■ La società di venture capital Eight Roads Ventures ha annunciato il lancio del suo terzo fondo di investimento - Erve III - destinato alle scaleup di Europa e Israele. Il fondo, del valore di 375 milioni di dollari, sarà destinato a un numero di imprese compreso tra 15 e 20 a cui andrà un investimento medio tra i 10 e i 30 milioni di dollari a ciascuna. Eight Roads Ventures si rivolge in particolare alle imprese in rapida crescita nei settori di b2b, b2c, fintech e health-tech. «Abbiamo un approccio abbastanza ampio sia al b2c che al b2b. Finora abbiamo investito in società che si occupavano di software di business intelligence e analytics big data e intendiamo proseguire in questi settori» rivela Davor Hebel, managing partner di Eight Roads Ventures Europe. Mentre per quanto riguarda il settore fintech e health-tech, il manager spiega che: «siamo propensi a qualsiasi genere di azienda in ambito fintech, dai sistemi di pagamento innovativi, fino alle banche di nuova generazione. Inoltre puntiamo sul health-tech perché consideriamo l'intersezione tra tecnologia e sanità una tendenza in crescita. Al momento stiamo cercando aziende che possano migliorare in modo significativo le cure mediche con l'uso della tecnologia». A tutte le imprese selezionate, il team di Eight Roads Ventures, che ha la propria sede a Londra, offrirà sia risorse finanziarie necessarie per la crescita, sia supporto e consulenza in attività come la creazione team di marketing e sales, e anche per l'espansione in nuovi mercati. «Vediamo sempre moltissimi imprenditori ambiziosi e capaci» spiega Davor Hebel - ma riscontriamo l'assenza di guide che possano affiancare e guidare le scaleup e aiutarle ad affermarsi». Per questa ragione, Eight Roads Ven-

tures metterà a disposizione delle scaleup anche il suo team e la sua rete così da riuscire - questo l'obiettivo dichiarato - «a portare le aziende a crescere da 50 a 500 dipendenti e oltre» e, più in generale, aiutare «l'ecosistema europeo a creare aziende tech valutate più di 10 miliardi di dollari». Un obiettivo questo che il fondo di venture capital vede come realizzabile anche nel nostro Paese. «Fino a poco tempo fa - spiega Davor Hebel - l'ambiente del venture capital in Italia era abbastanza sottosviluppato e, di conseguenza, in molti hanno imparato a sopravvivere facendone a meno». Negli ultimi anni però, anche osservatori esterni come il fondo di vc basato a Londra, si sono accorti che nel nostro Paese qualcosa stava iniziando a cambiare. «Recentemente - precisa il manager - abbiamo visto un afflusso di fondi in startup early stage e questa è una buona notizia per i founder in cerca di un seed investment o un investimento di serie A. Quello che continua a mancare in Italia sono dei finanziamenti più consistenti e qui che le competenze e l'esperienza di Eight Roads possono supportare l'ecosistema. Vediamo enormi opportunità in Italia, un Paese che ha già prodotto leader internazionali come **Yoox**, **Satispay** e **MoneyFarm**. Con il lancio di Erve III, osserveremo il mercato molto da vicino. L'Italia ha un potenziale enorme in ambito tech e speriamo davvero di trovare scaleup italiane su cui investire». A partire dal primo fondo lanciato nel 2010, Eight Roads Ventures ha supportato più di 20 aziende, attraverso un network di investitori presente in Cina, Giappone, India, Inghilterra e Stati Uniti. La società ha inoltre stretto partnership con aziende come Alibaba, Nuance Communications e Xoom.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# «Scuole tecniche, bisogna investire Modello tedesco per l'industria 4.0»

Al via con tre master il polo Manpower, Kilometro Rosso e Confindustria

## Sistema da rivedere

Bombassei (Brembo): il sistema formativo deve essere rinnovato e deve prevedere meno scuole classiche e più tecniche

## Formazione

di Irene Consigliere

**BERGAMO** Il sistema formativo? Deve essere rinnovato. Parola di Alberto Bombassei, presidente e cofondatore di Brembo e di Kilometro Rosso, il distretto dell'innovazione di Bergamo. Proprio ieri Bombassei ha inaugurato un polo di formazione insieme a Stefano Scabbio di ManpowerGroup (iniziativa in collaborazione anche con Confindustria Bergamo) che punta a formare 300 nuovi talenti nel 2018. Con l'obiettivo, attraverso corsi di alta formazione e specializzazione, di creare competenze specifiche per l'industria 4.0.

Sono ancora troppe le aziende che hanno difficoltà a reperire personale con conoscenze in settori che vanno dall'Information technology all'intelligenza artificiale, la robotica e la mecatronica. Da dove partire però? Dall'istruzione dei giovani, ovviamente,

che deve prevedere «meno scuole classiche e più tecniche», dice Bombassei, perché «l'implementazione del modello industria 4.0 è condizionato allo sviluppo, il più rapido possibile, della formazione e preparazione delle competenze digitali necessarie». Nelle quali l'Italia si trova al livello più basso «tra i cinque maggiori paesi europei».

E quale può essere la via d'uscita? Per Bombassei è necessario investire maggiormente nella creazione di altri Istituti Tecnici Superiori, strutture post scuola secondaria superiore ancora scarsamente diffuse sul territorio nazionale, ma che garantiscono a chi le porta a termine un'occupazione superiore all'80 per cento e che possono dare un «contributo enorme all'industria». Diventerà peraltro decisivo provare a colmare il divario con la Germania, che ogni anno fa uscire dai suoi «Its» circa 740 mila diplomati contro i circa 8 mila italiani. Si tratta di interventi da compiere sul territorio e che possono dare buoni risultati: Andrea

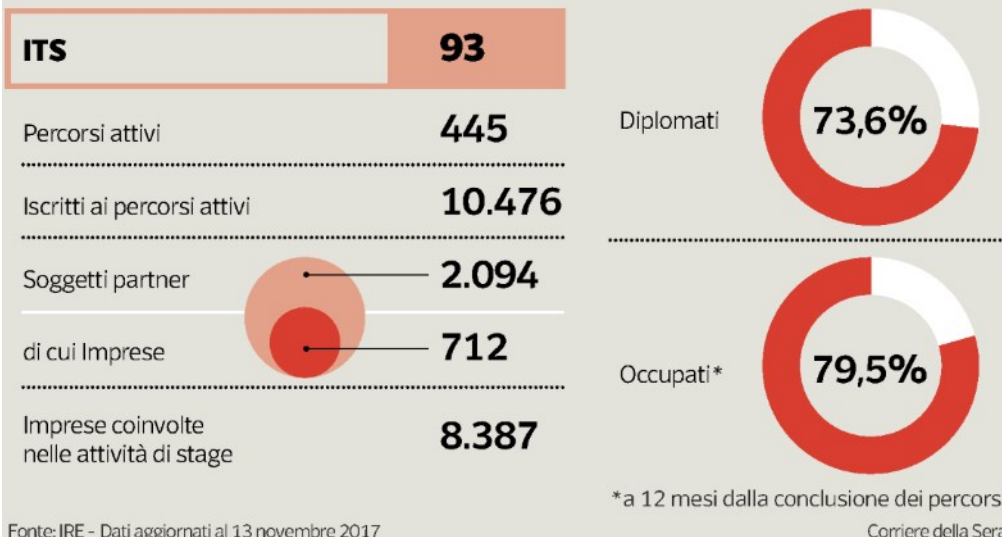
Pontremoli, amministratore delegato e direttore generale Dallara Automobili ha portato come esempio quello della parmense Val di Taro, che da zona a bassa occupazione è stata rivitalizzata anche dagli interventi formativi in collaborazione con il Kilometro Rosso e i suoi partner.

Nel frattempo, tra la fine di marzo e l'inizio di aprile prossimi, all'interno del Kilometro Rosso partiranno i primi tre master della neonata Experis Academy (il training center di ManpowerGroup). Saranno dedicati rispettivamente a «Cyber Security», «Big Data Analytics» e «Oracle Certified Java Architecture» (certificazione della a software house Oracle). A questi si aggiungeranno percorsi formativi legati all'intelligenza artificiale, all'infrastruttura cloud, alla tecnica blockchain e alla gestione della relazione con il cliente («customer relationship manager»). Comprendendo anche il programma della MotorSport Academy, che ha sede a Maranello, Experis Academy prevede di formare un migliaio di persone nel 2018.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## I numeri degli Istituti Tecnici Superiori (ITS)



Il presidente Brembo, Alberto Bombassei (77 anni): servono più investimenti sulle scuole tecniche

Pubblicità

## Il Giurì a Vodafone “Campagna ingannevole”

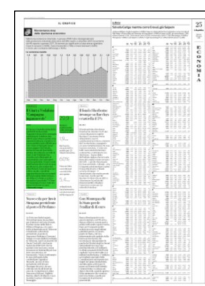
ROMA

Il Giurì per l'autodisciplina della pubblicità ha decretato l'ingannevolezza della campagna pubblicitaria Vodafone One (offerta unica fissa e mobile) e ha imposto di ritirarla. Il motivo: «il prezzo pubblicizzato (29,90 euro *n.d.r.*) non corrisponde mai al prezzo pagato» dall'utente, anche nel caso del pacchetto minimo. Il problema, secondo il Giurì, è che Vodafone One prevede costi «fisiologici ed ineliminabili» che l'operatore non ha esplicitato. Come il costo di attivazione di 4-5 euro al mese per 48 mesi e, allo scadere dei primi 12 mesi, 5 euro al mese per la fibra. In più, «i profili di ingannevolezza sono accentuati dall'espressione tutto incluso», che induce il cliente a credere che anche il pacchetto TV (Now TV) sia incluso. Invece costa un extra di 9,20 euro al mese

– **Alessandro Longo.**

29,9

Il prezzo pubblicizzato nella campagna Vodafone One



## Tlc. Le deleghe su sicurezza e Sparkle

# Ipotesi Castellaneta per il cda Telecom

### IL RIASSETTO

Recchi lascia giovedì i poteri esecutivi. Cambio della guardia in Inwit: esce Cicchetti entra Ferigo, Siragusa nuovo presidente

#### Antonella Olivieri

■ Telecom convoca il consiglio giovedì per risolvere la questione delle deleghe su sicurezza e Sparkle che il vice-presidente Giuseppe Recchi ha deciso di rimettere, dopo aver già preannunciato lo scorso 25 gennaio che non avrebbe più potuto tenerle in quanto trasferitosi ad Amsterdam come nuovo ad della società biomedicale Affidea. La decisione, a questo punto irrevocabile, pone con urgenza il problema del riassetto, per non rischiare la violazione del primo decreto con il quale il Governo ha esercitato i poteri speciali in materia di difesa e sicurezza nazionale (si veda l'anticipazione su «Il Sole-24Ore» di domenica 18 marzo). La sanzione prevista in caso di violazione del decreto è la sterilizzazione dei diritti di voto di Vivendi e l'obbligo a cedere la partecipazione nel giro di 12 mesi. Un rischio che il gruppo guidato da Vincent Bolloré non può permettersi di correre, tanto più che è incalzato dal fondo attivista Elliott che ne ha contestato la gestione chiedendo altresì la revoca di sei dei suoi amministratori. Una soluzione, considerato che Recchi non è disponibile a lasciare il board, sarebbe quella di far dimettere uno dei manager di Vivendi che siedono in cda - il cfo Hervé Philippe o il capo del legale Frédéric Crepin - per fare entrare in consiglio un italiano, mu-

nito del necessario nulla osta di sicurezza rilasciato dal Dis, che possa rilevare le deleghe che gli stranieri, anche se europei, non possono avere. Potrebbe trattarsi di un dirigente interno - in questo caso si fa il nome della new entry Stefano Siragusa, appena nominato chief infrastructures officer - ma più probabilmente di un esterno: il nome più gettonato è quello dell'ex ambasciatore Giovanni Castellaneta. In questo scenario, decadrebbe uno dei consiglieri di cui Elliott ha chiesto la revoca, ma la conferma del consigliere cooptato non andrebbe al voto nell'assemblea già convocata per il 24 aprile, dato che oggi scade il termine per proporre integrazioni all'ordine del giorno. L'ipotesi di cooptare un italiano non viene però avvalorata dal vertice di Vivendi.

Nel frattempo è da segnalare il cambio della guardia a Inwit, la società delle torri mobili. Telecom, che detiene il 60%, ha depositato ieri la lista per il rinnovo del consiglio. Non compare il nome dell'ad Oscar Cicchetti, che ha concluso il mandato, mentre i primi due nomi dovrebbero essere indicativi delle designazioni al vertice: Stefano Siragusa, che dovrebbe essere nominato presidente, e Giovanni Ferigo che lascerebbe la responsabilità della funzione technology in Tim per diventare il nuovo ad di Inwit.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Telecom

## Nuovo cda per Inwit Siragusa presidente al posto di Profumo

MILANO

La Telecom Italia targata Vivendi propone la sua lista per il rinnovo del cda di Inwit. Il primo nome della lista è Stefano Siragusa, neo capo delle infrastrutture di Telecom è destinato a diventare presidente al posto di Francesco Profumo, Giovanni Ferigo ex capo della tecnologia di Telecom, sarà l'ad al posto di Oscar Cicchetti, che lascia l'azienda delle torri che ha quotato con successo, senza incassare né indennità per non fare concorrenza, nè buonuscite. Viene confermato il capo del legale della controllante Agostino Nuzzolo, ma non il vice presidente di Telecom Giuseppe Recchi, che era entrato nel cda di Inwit un anno fa. Completano la lista Francesca Balzani, Gigliola Bonino, Mario Di Mauro, Luca Aurelio Guarna e Filomena Passeggio.

60%

Telecom Italia  
controlla Inwit  
con il 60,03%  
del capitale

