

## Rassegna del 21/01/2019

\*\*\*

<b>Giorno-Carlino-Nazione Economia&amp;Lavoro</b>	<b>6</b> Vetrya, la Google italiana investe sulla startup Neosperience - Vetrya, la 'Google italiana' «Investimenti e acquisizioni Ora puntiamo ai mercati esteri»	<i>Pieraccini Monica</i>	<b>1</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>32</b> Multimedia - Smartphone, vendite in frenata i produttori sono a caccia di novità - Smartphone c'è la frenata Big in cerca di novità	<i>Maccari Valerio</i>	<b>3</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>1</b> Big Tech all'assalto del credito nuove licenze e le banche tremano - Apple, Facebook, Google parte l'assalto al credito	<i>Occorsio Eugenio</i>	<b>6</b>
<b>Stampa Tuttosoldi</b>	<b>20</b> Millennials, svolta fintech dei fondi d'investimento	<i>Goria Fabrizio</i>	<b>10</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>4</b> Intervista ad Antonio Patuelli - "Attenti alle invasioni la lotta sia ad armi pari"	<i>e.oc.</i>	<b>11</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>4</b> Intervista a Paolo Bertoluzzo - "La tecnologia è forte ma mancano i margini"	<i>e.oc.</i>	<b>12</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>33</b> Vendere online non basta meglio l' "omnicanalità"	<i>Frollà Andrea</i>	<b>13</b>
<b>Italia Oggi Sette</b>	<b>18</b> E-commerce, la sfida è il ritiro	<i>Longo Antonio</i>	<b>15</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>13</b> Intervista a Stefano Pessina - Stefano Pessina: siamo i più grandi serve concorrenza - Concorrenza farmacie hi tech il futuro è qui	<i>Sideri Massimo</i>	<b>18</b>
<b>Messaggero</b>	<b>16</b> Influencer per gioco, si vincono sconti postando gli oggetti e i vestiti acquistati online	<i>Caprodossi Alessio</i>	<b>20</b>
<b>Stampa Tuttosoldi</b>	<b>23</b> E-commerce Brandon, il nuovo Ad e ancora una donna	<i>...</i>	<b>21</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>54</b> Industria 4.0, così l'Italia fa rotta nel Guandong	<i>Jadeluca Paola</i>	<b>22</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>39</b> Il Giro d'Italia per capire quanto vale Industria 4.0	<i>Ba.Mill.</i>	<b>24</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>53</b> Con il software industriale l'azienda è senza barriere	<i>Frojo Marco</i>	<b>25</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>23</b> La riscossa della radio Podcast, la tua voce	<i>Cimpanelli Giulia</i>	<b>27</b>
<b>Sole 24 Ore - Norme e Tributi</b>	<b>12</b> Ultimo comma - La web tax sulle prestazioni digitali gioca d'anticipo ma ha molte criticità	<i>Emma Marco - Pizzonia Giuseppe</i>	<b>29</b>
<b>Foglio Inserto</b>	<b>2</b> I nostri dati e il Grande Fratello 2.0. Non è solo una questione di privacy	<i>...</i>	<b>30</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>8</b> I soldi di Jimmy, l'idea di Larry e tra le liti nacque Wikipedia	<i>Lombardi Anna</i>	<b>32</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>2</b> Imprese e manager: guadagnate (non solo per voi) - Il dividendo dell'antipatia Multinazionali e fondi Fate l'utile, ma sociale	<i>de Bortoli Ferruccio</i>	<b>35</b>

LUCA TOMASSINI

Vetrya, la Google italiana  
investe sulla startup Neosperience

# Vetrya, la 'Google italiana' «Investimenti e acquisizioni Ora puntiamo ai mercati esteri»

Il presidente Luca Tomassini spiega le strategie per portare Vetrya, definita la 'Google italiana', a vedere lontano per cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale

Monica Pieraccini  
■ FIRENZE

«**A**BBIAMO davanti a noi due strade possibili: lasciarsi travolgere dal fiume in piena del futuro digitale, sia quel che sia, oppure contribuire alla sua costruzione, tentando di indirizzarne il corso. La nostra azienda ogni giorno, passo dopo passo, in camminata veloce, cerca di vedere lontano. Perché guardare è facile, vedere invece è un'arte». Luca Tomassini, fondatore, presidente e amministratore delegato di Vetrya, sintetizza così la missione del gruppo, quotato alla Borsa Italiana Mercato, leader nello sviluppo innovativo di servizi digital, applicazioni, piattaforme cloud computing e tanto altro ancora. Un imprenditore lungimirante, dal 2015 Cavaliere del Lavoro, che ha iniziato la sua carriera in direzione generale della Sip, oggi Tim, convinto che il nostro Paese debba «necessariamente cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale».

**VETRYA**, 140 dipendenti in Italia, un fatturato di 60 milioni di euro, è stata definita la 'Google italiana'. «Ma noi non stiamo scimmiettando in alcun modo gli Stati Uniti – sottolinea Tomassini – anche perché in America l'ecosistema, fatto di università, formazione, banche, modelli di impresa, è completamente diverso da quello che abbiamo noi in Italia. Mi piace pensare a Vetrya come ad una sorta di macchina

del tempo: un vero e proprio acceleratore di innovazione. La nostra capacità di interpretare l'innovazione rendendola funzionale alle esigenze dei clienti è il nostro punto di forza e la nostra caratteristica distintiva». Costruire il futuro digitale, in Italia ma non solo. Vetrya è presente negli Stati Uniti, attraverso Vetrya Inc., con sede a Palo Alto, sul mercato del sud est asiatico, attraverso Asia Pacific, con sede a Kuala Lumpur, in Brasile, a Rio de Janeiro, con Vetrya do Brasil, e in Spagna e Portogallo, con Vetrya Iberia.

**RECENTE** la partnership operativa e strategica con Neosperience, pmi innovativa italiana che ha realizzato una piattaforma digitale che consente di facilitare la vendita di beni e servizi. «E' una società – spiega il presidente di Vetrya – che si sta per quotare all'Aim e abbiamo ritenuto opportuno fare un investimento su di loro». Un milione di euro che andrà a supporto del piano di crescita dell'azienda che intende consolidare il proprio posizionamento competitivo anche, eventualmente, tramite operazioni straordinarie. Vetrya, che ha presentato il piano industriale 2018-2023, prevede anche altri investimenti – per rafforzare la presenza sui mercati esteri in cui è già presente e in quelli che ancora non copre, come ad esempio i Paesi dell'Est Europa – e nuove acquisizioni, per la scelta delle quali, sottolinea To-

massini, «il criterio di valutazione primario sarà quello della coerenza non solo con la nostra missione fondamentale, che è innovare in maniera dirompente, ma anche con il nostro modo di fare impresa, che coniuga il rapporto speciale della tecnologia con un modello di welfare aziendale orientato alla crescita dell'azienda, dei dipendenti, del territorio e del Paese». Vetrya mette da sempre i propri collaboratori al centro. Un'attenzione che le è valsa per diversi anni il premio come azienda in cui si lavora meglio in Italia («Great place to work»).

**A ORVIETO**, nella sede italiana, a disposizione dei dipendenti, in un campus da 15mila metri quadrati, ci sono aree verdi, un campo da tennis, uno da calcetto, la pista running, biblioteche, mini club per i bambini dei lavoratori, l'area relax e quella detox per disintossicarsi dal digitale. E poi la lavanderia, il commesso che paga le bollette e perfino l'estetista. Non solo, ma non esiste cartellino da timbrare in entrata e uscita. «E i nostri giovani – sottolinea il presidente di Vetrya – ci restituiscono la fiducia che diamo loro». Giovani, perché l'età media



dei dipendenti dell'azienda è di 30 anni. Il 43% sono donne. «Il futuro di Vetrya, quindi – conclude Tomassini – non può che essere radioso, perchè le sue sorti sono affidate ad una popolazione di giovani, persone curiose e competenti, sicure e fiduciose, che nel digitale sono nate e cresciute e che non hanno alcuna ragione per nutrire dubbi sulla sua importanza, liberi dal sospetto che ha 'inquinato' la percezione anche dei più entusiasti di noi 'immigrati' della tecnologia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**LA SEDE  
NEL CAMPUS  
DI ORVIETO**

**A sinistra,  
un team  
di Vetrya  
al lavoro.  
A destra  
il fondatore,  
presidente  
e ad Luca  
Tomassini**

**Multimedia**

Smartphone, vendite in frenata  
i produttori sono a caccia di novità

**VALERIO MACCARI** → pagina 32

**L'inchiesta**

# Smartphone c'è la frenata Big in cerca di novità

**VALERIO MACCARI, ROMA**

Il calo di vendite dei cellulari spinge i gruppi dell'hi-tech ad affinare l'ingegno per trovare il prossimo "blockbuster"

**A**uto che si guidano da sole, visori per la realtà aumentata, smart device per la salute. E ancora: interfacce neurali, case intelligenti dalla serratura alla doccia, schermi pieghevoli. Ma anche monopattini tecnologici e bici smart. Dopo la frenata degli smartphone, che nel 3° trimestre 2018 hanno registrato il primo calo di vendite della storia, produttori hi-tech e startup intensificano la ricerca della *next big thing*, il prodotto fenomeno che sia per il settore il successore della miniera d'oro che sono stati iPhone e simili. Il cui filone dà segni di esaurimento, con una debolezza che dopo la caduta del 3° trimestre è proseguita nel periodo natalizio. Tanto che il mercato globale degli smartphone, secondo le stime preliminari di Canalys e Counterpoint Research, chiude l'anno con una decrescita dell'1%. Ancora più grave il rosso per gli analisti di IDC: un declino del 3% sul 2017.

**IL FATTORE CINA**

A pesare è il rallentamento della Cina, ma anche la saturazione di un mercato sovraffollato, in cui è sempre più difficile proporre prodotti con innovazioni significative per i consumatori. L'incapacità di proporre un dispositivo davvero attraente è un problema per i grandi produttori come Apple e Samsung, che hanno subito i contraccolpi più forti dal rallentamento. Ma in prospettiva lo è per tutta l'industria, che moltiplica gli sforzi per trovare un nuovo prodotto tecnologico in grado di diventare un fenomeno di massa. Se allo studio ci sono prodotti futuristici come i *controller* neurali di Paradromics, che permetteranno di controllare i dispositivi con il pensiero, tra i più quotati per la successione allo smartphone c'è la domotica intelligente. Un settore su cui si stanno specializzando i colossi Cinesi dello smartphone, da Xiaomi - che ha presentato serrature che riconoscono chi entra e docce wi-fi che permettono il controllo a distanza di acqua e temperature - a Huawei. Un mercato ad alta crescita, che dovrebbe arrivare a sfiorare gli 80mila miliardi di dollari nel 2022.

**SELF-DRIVING**

In seconda battuta, come next big thing, ci sono le auto che si guidano da sole. Gli investimenti nelle

selfdriving car si sono infatti moltiplicati negli ultimi anni. Ne è un esempio il progetto Titan di Apple, mirato alla produzione - forse in accordo con un'industria automotive già avviata - di una Apple Car innovativa. Un progetto dato per morto e poi tornato insistentemente ad essere oggetto di rumors di rilancio, in parte confermati dall'assunzione, a dicembre 2018, di Andrew Kim, Senior Designer dei modelli Tesla. Ma c'è chi crede che sia ora di *smartificare* il trasporto. Nelle auto come Waymo di Google e non solo. Ne è un esempio Linky, il primo monopattino elettrico e pieghevole brevettato dall'omonima startup italiana e presentato al Ces. E gli sforzi in questa direzione di Xiaomi. Poco male per Apple, anche perché Titan che potrebbe essere preceduto da un nuovo visore della Mela, sempre più interessata a entrare nel campo dei cosiddetti Smart Glasses, occhiali intelligenti che permettono di accedere alla



Realtà Aumentata, ovvero della possibilità di sovrapporre informazioni multimediali a quanto si sta guardando. Una strada già battuta da Google con i Google Glass, prodotto forse in anticipo sui tempi che è stato un flop commerciale.

**NUOVO TENTATIVO**

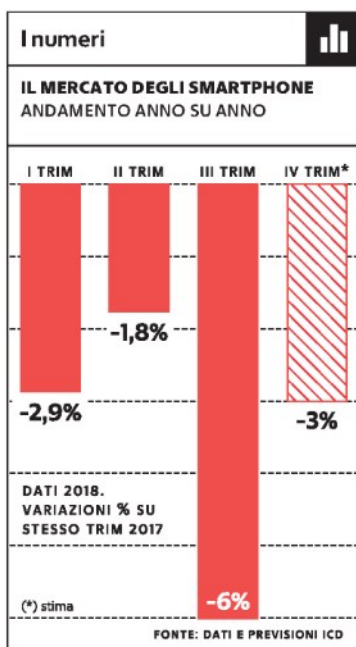
Ma sono molti a riprovarci, da startup come Magic Leap alla stessa azienda guidata da Tim Cook, che ha più volte sostenuto che la Realtà Aumentata è la tecnologia del futuro. Neanche troppo lontano: il lancio degli Apple Glasses, secondo Bloomberg, potrebbe avvenire già nel 2020, ed Apple ha comprato negli ultimi due anni ben quattro startup attive in questa tecnologia. Ma per Cupertino c'è un'altra frontiera: quella dell'eHealth, del-

la salute. Un mercato - ha spiegato Tim Cook - «che vale 7 trilioni di dollari e fa sembrare piccolo quello degli smartphone». E su cui Apple ha iniziato a posizionarsi con l'Apple Watch, di cui è in arrivo una versione in grado di rilevare l'elettrocardiogramma degli utenti. Apple non è la sola a muoversi in questa direzione. Le startup che si dedicano alla cosiddetta eHealth sono ormai decine, produttori di dispositivi innovativi, come i misuratori di glucosio smart per i diabetici, piccoli laboratori d'analisi da attaccare al proprio smartphone. Ma ci sono anche giganti come l'ex Nokia Withings e Samsung. Che, nei prossimi tre anni è pronta a investire 22 miliardi di dollari in Intelligenza Artificiale, 5G, componenti elettronici per automobili e

appunto eHealth. Senza dimenticare l'innovazione degli smartphone: lo dimostra il modello pieghevole appena presentato, che permette allo schermo di passare dal fattore di forma del tablet a quello (ripiegato) di un normale smartphone.

Ma potrebbero esserci anche altre novità in arrivo: ad esempio gli schermi olografici, che proiettano in tre dimensioni le immagini senza bisogno di occhiali. Red già ne produce uno, Hydrogen One, dal costo di 1,200 dollari circa. Una tecnologia che potrebbe arrivare anche nei prossimi telefoni ammiragli di Samsung e Apple. Abbastanza forse, per tornare a convincere gli utenti a comprare per l'ennesima volta un nuovo smartphone.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Focus**



**I-MICROWAVE NON È APPLE**

Chissà se l'azienda di Cupertino farà causa per rottura di copyright: l'I-Microwave esiste, ma non è di Apple. A presentare al Ces 2019 di Las Vegas dei giorni scorsi (foto in alto) il primo forno a microonde intelligente, non è a sorpresa la società di Cupertino, ma la rivale Amazon. Che nella sua spinta verso la domotica intelligente, ha portato alla più grande fiera del mondo dell'elettronica di consumo l'Amazon Basic Microwave compatibile con l'assistente digitale della casa Alexa e dotato di un pulsante 'dash' per comprare immediatamente online i pop-corn. Obiettivo: fare uscire il "microonde dagli anni '70" e iniziare la produzione di piccoli (e grandi) home appliance che funzionano con l'assistente Alexa

**L'opinione**

La miniera d'oro degli iPhone e simili sembra in via di esaurimento: secondo le stime di Canalys e Counterpoint il declino nel 2018 è stato dell'1%, ma per Icd addirittura del 3%

**I "DEVICE" DEL FUTURO**



**Serratura intelligente**

Serrature digitali, termostati smart, luci intelligenti: la nuova domotica è un successo soprattutto per i brand cinesi, da Xiaomi a Huawei. Il mercato dovrebbe crescere fino a 13 miliardi di dollari nel 2020



**"Brain Control Interface"**

Comandi vocali? Roba vecchia. Il futuro sarà il controllo mentale: molte startup sono attive nella ricerca, anche se i primi prodotti consumer realmente utilizzabili dagli utenti arriveranno tra qualche anno



**Rilevatore di pressione "smart"**

Il mercato dell'Health Care vale 7 trilioni di dollari. Apple, Samsung, Withings (ex Nokia): moltissimi i player interessati a entrare in un settore che fa sembrare piccolo il mercato degli smartphone



**Smartphone pieghevoli**

La next big thing della tecnologia potrebbe essere una radicale revisione degli smartphone odierni: Samsung è pronta a lanciare i primi apparecchi pieghevoli, in grado di passare dalle dimensioni di un tablet a quelle di un telefono



**Visore a realtà aumentata**

I primi visori smart erano stati i Google Glass senza troppo successo. Ma la nuova ondata di dispositivi, integrati con la realtà aumentata, è in arrivo. In lizza startup come MagicLeap ma anche colossi come Apple



**Smartphone olografici**

Red ha lanciato i primi dispositivi olografici, che danno la possibilità di visualizzare un'immagine 3D dell'interlocutore



**Auto senza pilota**

Le case scommettono che l'auto self-driving sarà un successo. La corsa ad arrivare primi così accelera fra i fornitori hi-tech da Nvidia (insieme a Bosch) ad Apple, che porta avanti il progetto Titan con Volkswagen



**Pulizia intelligente**

La doccia diventa smart, con controllo di flusso e temperatura. Tra i produttori Xiaomi e Moen, che ha presentato al Ces un modello che permette di scegliere l'assistente integrato: Alexa o Siri



**Monopattino elettrico**

Il monopattino elettrico (e pieghevole) è intuitivo e facile da usare. La batteria consente un'autonomia di 30 chilometri, e in più c'è un doppio impianto frenante. È prodotto dalla filiazione italiana della Xiaomi

SILVANO DI MEO

Il caso

# Big Tech all'assalto del credito nuove licenze e le banche tremano Apple, Facebook, Google parte l'assalto al credito

I Big dell'hi-tech ottengono le prime licenze bancarie all'interno dell'Unione europea grazie alla nuova direttiva sui sistemi di pagamento: gli istituti tradizionali sono spiazzati e per difendersi accelerano l'innovazione

EUGENIO OCCORSIO, ROMA

Amazon, Facebook e Google ottengono i permessi per il credito nei paradisi fiscali della Ue e ora spingono perché basandosi sulla nuova direttiva per i sistemi di pagamento possano operare in tutta Europa: parte la corsa agli investimenti hi-tech

**H**a cominciato, neanche a dirlo, Amazon, l'azienda a più rapida crescita della storia nonché la più capitalizzata (850 miliardi di dollari): il 28 dicembre ha ottenuto la licenza bancaria dall'autorità monetaria del Lussemburgo. Pochi giorni dopo stessa mossa per Facebook, stavolta in Irlanda. Infine, la settimana scorsa, Google è diventata una banca nientemeno che in Lituania. D'accordo, sono tutti e tre Paesi dalla rigidità fiscale e regolatoria quantomeno discutibile, ma sono comunque Paesi Ue, e la Brexit insegna che il "passaporto" comunitario, cioè la licenza presa in un Paese che è equivalente in tutti e 28, vale come l'oro. Intanto Apple Pay si potenzia.

**A**tutte le banche europee tremano le vene ai

polsi. L'attacco concorrenziale viene dall'America ma non dalle "cugine" d'oltreoceano bensì dai giganti della tecnologia, del web, dei social network. Intendiamoci, non è così facile che si scateni una concorrenza senza quartiere: avvocati e lobbisti di stanza a Bruxelles stanno cercando di dimostrare che in ogni Paese bisogna prendere la licenza bancaria specifica, ma Big Tech, che ci tiene paurosamente a quest'estensione di attività, ha avvocati ancora più bravi e sicuramente più pagati. Non contenti di aver già piazzato una forte impronta nei sistemi dei pagamenti con le varie Google Pay o Amazon Payment - un mercato globale da 500 miliardi secondo lo studio di Capgemini e Bnp Paribas con una crescita del 10-12% da qui al 2023 - i grandi del web vogliono attaccare quello ancora più colossale dei depositi, dei mutui, dei servizi bancari. Tanto che hanno già preso contatto con le agenzie di rating per prepararsi all'attività di *lending*.

Il calcio d'inizio a questa che il Financial Times definisce "la più importante rivoluzione bancaria da molti decenni", l'ha dato la direttiva europea Psd2 (*payment systems directive*). Concepita nel 2016, ratificata dai parlamenti nazionali nel corso dell'anno successivo (quello italiano è stato l'ultimo l'11 dicembre 2017), entrata in vigore a inizio 2018, dopo un anno di transizione è entrata nel vivo a metà dello scorso

dicembre. E si è scatenato il *baillamme*, di fronte al quale Bruxelles ha preso tempo e ha rimandato tutti a settembre quando saranno promulgati i regolamenti d'attuazione definitivi.

#### I PUNTI DELLA CONTROVERSIA

I punti dolenti per le banche sono due, entrambi compresi sotto il cappello dell'*open banking*. Il primo è la singolare disposizione che gli istituti sono tenuti, previa autorizzazione dell'intestatario, a rilasciare tutti i dati sull'identità e l'attività del correntista, a chiunque ne faccia richiesta. E qui si sono scatenate le prime guerre. «Neanche gli Stati Uniti, patria del liberismo più spinto, sono arrivati a tanto», commenta Rainer Masera, economista, banchiere ed ex ministro del Bilancio. «Hanno liberalizzato su ogni fronte ma sul principio che le informazioni che ha una banca restano in banca, risalente addirittura al Glass-Steagall Act del 1933, dopo la Grande Depressione, non si discute». Le banche hanno rinunciato a capire la *ratio* di questa norma, se non un ge-



nerico ampliamento del numero di aziende operanti sui vari mercati nella speranza che scendano i costi, e si stanno in tutta fretta attrezzando. «Noi abbiamo studiato la piattaforma collaborativa Globe per consentire lo scambio di informazioni, garantendo innanzitutto la certezza dell'identità del cliente che autorizza il rilascio dei dati», spiega Liliana Fratini Passi che dirige il Consorzio Cbi, promosso dall'Abi e realizzato in collaborazione con Nexi. «Sugli standard che abbiamo impostato abbiamo l'adesione di 140 gruppi bancari che valgono circa il 65% del mercato. Certo, tutto ciò è un costo per il sistema bancario, quantificato in 400 milioni, ma Cbi Globe permette un risparmio stimato nel 40%. Ogni aderente potrà poi investire ulteriormente per migliorare la qualità dei servizi offerti, anche internazionali».

#### IL PROBLEMA MAGGIORE

Il secondo punto assai più dolente e controverso è, come si diceva, l'improvviso ampliamento della platea dell'offerta ai giganti della tecnologia (o a chiunque altro). I quali per ora, secondo la licenza che hanno ottenuto (e che non si capisce bene se riusciranno a far valere in tutta l'Ue) possono acquisire in proprio alcuni pagamenti (anziché triangularli con carte di credito e quindi banche), emettere e-money con carte di debito e prepagate, gestire i loro sistemi di pagamento. Non è moltissimo ma è un primo passo. «È non va sottovalutato», riflette Frederik Geertman, vice direttore generale e chief commercial officer di Ubi Banca. «È un po' come fu la portabilità gratuita del numero per i gestori telefonici. E per proseguire con il paragone con le tlc, le banche devono evitare il rischio di finire come tante compagnie telefoniche, che dalle iniziali ambizioni per esempio nell'entertainment si sono ridotte a offrire la sola infrastruttura di comunicazioni, come una commodity». Per evitare questo rischio, le banche stanno reagendo con una forte accelerazione nella fruibilità digitale dei servizi. «Per fare un esempio - dice Geertman - oggi i nostri clienti possono rateizzare le spese della carta di credito Hybrid cliccando sull'app sullo smartphone. Il servizio permette di spalmare singole spese su diversi mesi: il costo per il cliente è in logica *pay per use* e trasparente».

#### LA "CONTAMINAZIONE" PER SETTORI

È partita così la corsa delle banche a svolgere funzioni anche non strettamente bancarie: «Il nostro ruolo diventa quello di aggregatori di servizi diversi, sempre offerti per via digitale», spiega Marta Feltrin, responsabile della *digital evolution* di Bnl. «Noi abbiamo chiuso un accordo con Telepass che offre già una serie di funzioni diverse in mobilità». L'attacco concorrenziale di Big Tech «ci coglie in un momento di grande fermento nel nostro adeguamento tecnologico», conferma Gianfranco Torriero, vicedirettore generale dell'Abi. «Con AbiLab, il nostro centro di ricerca per l'innovazione, stiamo sperimentando nuovi sistemi di riconciliazione, cioè di perfetta omogeneità dei dati, delle migliaia di operazioni che ogni giorno interessano il settore bancario. È solo un esempio del livello di attenzione delle banche per i più sofisticati aspetti tecnologici». Anche il settore "parallelo" dei pagamenti digitali sta accelerando la spinta all'innovazione. Tra l'altro, puntualizza Roberto Catanzaro, capo del *business development* di Nexi, «abbiamo ottimi rapporti di collaborazione con Apple, Google e simili. Tanto che offriamo alle nostre banche partner servizi che consentono il pagamento attraverso i "wallet" di questi operatori. Tutto questo con risultati soddisfacenti per tutte le parti in causa». Anche dal punto di vista infrastrutturale il progresso è rapido: «Già l'80% dei Pos che coprono il 90% delle transazioni - dice Catanzaro - sono *contactless* e possono leggere i pagamenti direttamente dallo smartphone». L'Italia, puntualizza Catanzaro, «sta accelerando nell'utilizzo della moneta elettronica anche per la diffusione dei pagamenti tramite lo smartphone, dove non siamo secondi a nessuno, il che ci apre la strada per importanti iniziative a favore dei *Millennial* che sono un po' esclusi dal mondo dei pagamenti tradizionali ma non certo da quello dei cellulari evoluti».

#### SEGNALI POSITIVI E PAURE RESIDUE

Ma la concorrenza del tutto imprevista di colossi ipercapitalizzati, in possesso di un patrimonio inestimabile di dati su ogni singolo utente (che non devono in questo caso condividere con nessuno) e infine privi del costo dell'*heritage*, spaventa tutte le banche. «Se e quando sarà data a Big Tech la possibilità di gestire conti correnti e carte di credito, non ce ne sarà più per nessuno», commenta

senza mezzi termini Renato Brunetti, ceo di Unidata, provider di servizi web. «Facebook ha una capacità di convincimento spaventosa, e sarebbe uno scherzo raccogliere 50 o 100 milioni di correntisti in ogni angolo d'Europa». La battaglia interpretativa è cominciata. L'esito non è scontato, e non è detto che sia favorevole alle banche: «In Italia è previsto - dice Francesco Fimmanò, vicepresidente della Corte dei Conti e direttore scientifico dell'Università Pegaso - che se l'istituto di moneta elettronica svolge anche attività imprenditoriali diverse dall'emissione della moneta stessa e dalla prestazione dei servizi di pagamento autorizzati, debba costituire un patrimonio specifico per l'emissione, la prestazione dei servizi di pagamento e le relative attività accessorie e strumentali». Ma a questo punto, il testo unico bancario prevede che «per l'autorizzazione a svolgere attività di moneta elettronica non è prescritto un oggetto sociale esclusivo». In quanto autorizzate, «le aziende possono trasformare immediatamente in moneta elettronica i fondi ricevuti e prestare servizi di pagamento e relative attività accessorie». Né ci sarebbero ostacoli per l'operatività in Italia «anche senza stabilirvi succursali dopo che la Banca d'Italia sia stata informata dall'autorità competente dello Stato di origine». Se questo è il quadro, non resta per le banche che accelerare sulla strada che hanno intrapreso, quella del fintech, «anche con l'acquisizione, che si sta infatti intensificando, di società specializzate per realizzare la cosiddetta *fintegration*», come ha ribadito Carmelo Barbagallo, capo della vigilanza Bankitalia, aprendo gli stati generali del credito di Assolombarda qualche giorno fa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 400

MILIONI DI EURO

I costi per le banche italiane degli adempimenti alla direttiva Psd2

## 500

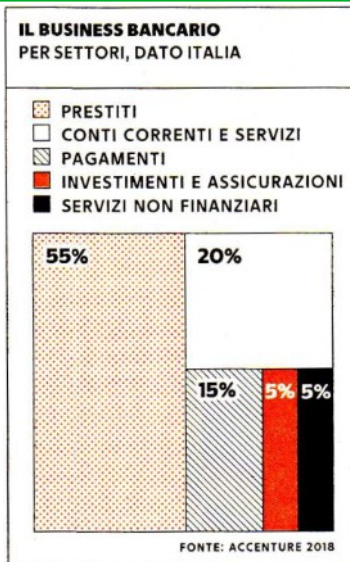
MILIARDI DI DOLLARI

Il mercato mondiale dei sistemi di pagamento, dove Big Tech è già entrata

### Inumeri

#### LE AZIENDE DEL FINTECH NEI PRINCIPALI SETTORI, DATI MONDIALI

Pagamenti	1.720
Piattaforme per investimenti	1.221
Prestiti	1.175
Microfinanza	1.075
Insurtech	1.067
Crowdfunding	636
B2B Fintech	634
Criptovaluta	497
Blockchain	429
Intelligenza Artificiale	312



### Focus

#### IL REGOLAMENTO E I SONDAGGI

La redazione, con le mille limature tecniche, del regolamento attuativo della direttiva Psd2 che rivoluziona i sistemi di pagamento, è uno sforzo corale in corso che impegna la Bce (soprattutto la vigilanza), l'Eba di Londra (sta per trasferirsi a Parigi), le autorità monetarie e antitrust sia comunitarie che nazionali. Il regolamento uscirà il 14 settembre, ma già il 14 marzo ci sarà la diffusione di una prima serie di linee-guida provvisorie. Intanto escono sondaggi sorprendenti: se Google & Co. faranno le banche, dice At Kearney, il 35% degli italiani è disposto a valutare il cambio del proprio istituto entro 24 mesi

### Google

#### LITUANIA

Vilnius (foto), dove "Big G" ha preso la licenza bancaria, ha preso il posto di Malta come porto semi-franco europeo

### Amazon

#### LUSSEMBURGO

Il gruppo di Jeff Bezos ha scelto il paradiso fiscale per eccellenza dell'Ue per chiedere, e ovviamente ottenere, la licenza bancaria

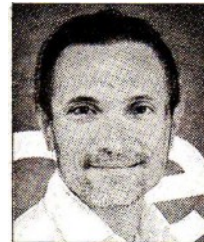
Facebook

**IRLANDA**

Da sempre base per le operazioni (e la fiscalità) europee, Dublino è stata scelta da Zuckerberg anche come avamposto bancario



**Gianfranco Torriero**  
vice dg dell'Abi



**Roberto Catanzaro**, capo sviluppo di Nexi



**Frederik Geertman**  
vice dg di Ubi



**Liliana Fratini Passi**  
dg Consorzio Cbi



THOMAS PETER/REUTERS

# Millennials, svolta fintech dei fondi d'investimento

Boom delle app sui cellulari che permettono di utilizzare e risparmiare in modo flessibile piccole somme

## FABRIZIO GORIA

Investire non è un'attività riservata solo a chi ha grandi capitali. Anzi. La generazione Millennial guarda con attenzione alle iniziative che la digitalizzazione finanziaria, il settore fintech, sta offrendo loro. E così, sono sempre più le società che permettono di investire, in modo flessibile, con piccole somme di denaro.

## Dagli Usa all'Europa

L'opportunità forse più intrigante per i trentenni di oggi si chiama Stash. Si tratta di una applicazione per telefonini che permette di investire in exchange traded fund (etf, ovvero fondi negoziabili come azioni) a partire da 5 dollari. Si apre la app, si guarda cosa il consulente digitale propone in base al nostro profilo di rischio e alle nostre consuetudini, si compra una quota di un etf. Al suo interno, si possono trovare etf sui bond spazzatura, nel caso si volesse rischiare, o etf sui metalli preziosi, o ancora etf sulle aziende più ad alto tasso d'innovazione. Nata negli Stati Uniti, dopo aver avuto un notevole successo sulla generazione nata negli anni Ottanta, è pronta per lo

sbarco in Europa. E potrebbe avere lo stesso effetto di N26, la banca online tedesca che nel giro di pochi anni ha convinto quasi 2.5 milioni di persone ad aprire un conto presso di loro.

## Banche e assicurazioni

Una soluzione temporanea, ovvero nel caso non si volessero prendere impegni di lungo termine, è quella proposta da Banca Sella con il suo prodotto Deposito vincolato WebSella. Legato al conto online WebSella, permette di effettuare un investimento a scadenza prefissata (6-12 mesi), in totale autonomia e a costi di gestione pari a zero. Il conferimento minimo è di 1.000 euro ed è possibile gestire ogni singola operazione su internet, senza recarsi fisicamente in filiale. Si tratta quindi di un prodotto multiforme, adatto se si vuole investire una piccola somma di denaro per un periodo limitato.

È invece più strutturata l'offerta di MoneyFarm, la società finanziaria fondata nel 2011 da Giovanni Daprà e Paolo Galvani. Tramite i loro servizi si può effettuare un programma d'investimento a rate.

Esempio: se questo mese posso investire solo 100 euro, non ci sono problemi, ma se il prossimo mese posso allocare al piano di investimento 500 euro, posso aumentare il mio versamento. Si tratta di strumenti flessibili e graduali, non così vincolanti come i prodotti delle banche tradizionali, ma che risultano altrettanto validi nella mitigazione dei rischi operativi e dei rischi di mercato.

Un'ulteriore rivoluzione potrebbe essere quella proposta dal gruppo assicurativo parigino AXA, che lo scorso martedì ha siglato un accordo con la scandinava Dreams. Quest'ultima società, nata negli scorsi anni a Stoccolma, si occupa di analizzare le abitudini di spesa e di risparmio dei Millennial al fine di proporre prodotti finanziari capaci di catturare le loro esigenze. Il tutto utilizzando intelligenza artificiale e scienze cognitive, con il fine ultimo di predire le migliori opportunità d'investimento. Il lancio in Italia, stando alle indiscrezioni degli addetti ai lavori, è previsto per la seconda metà dell'anno in corso. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



L'intervista/1



# “Attenti alle invasioni la lotta sia ad armi pari”

ROMA

Antonio Patuelli, presidente dell'Abi: “Sembra l'arrivo delle tv private, una gran confusione e qualcuno che se ne approfitta”

**L**e licenze bancarie in Europa le dà Francoforte. Noi solo quelle riconosciamo».

Antonio Patuelli, presidente dell'Abi, di sicuro preferirebbe non dover avere a che fare anche con quest'ennesimo problema, come se non bastassero il pressing della Bce sugli Npl, lo spread, i sempre nuovi paletti dei regolatori, e via dicendo.

**Come rispondete all'attacco concorrenziale di Big Tech?**

«Di sicuro non basta per qualificarsi come banca l'aver avuto una licenza in un solo Paese. L'unione bancaria, l'Euroarea, l'Ue, hanno delle regole precise: le autorizzazioni le concede solo la Bce. Dopodiché, se Google o Facebook vogliono mettersi a fare le banche, nessuno può impedirglielo. Purché lo facciano ad armi pari: si sottopongano cioè a tutti i vincoli, le regole, gli standard oggi esistenti per chi svolge attività creditizia. E si sottomettano alla vigilanza europea come tutti facciamo. Non dev'esserli alcun privilegio per nessuno».

**Ma non temete che le risorse tecnologiche in possesso dei giganti del web possano mettervi in difficoltà?**

«Guardi, la scienza ad ogni livello, e anche la tecnologia, dalla bomba atomica alle app, non sono fatte di segreti ma di corse: dov'è arrivato uno possono arrivare tutti purché si muovano con efficienza e rapidità. E le banche lo stanno facendo. L'importante è che questi nuovi competitor scendano sul nostro stesso terreno di gioco e combattano ad armi pari».

**Non teme insomma che abbiano un vantaggio**

**competitivo, per esempio il loro patrimonio di informazioni anche riservate sui singoli**

**potenziali clienti?**

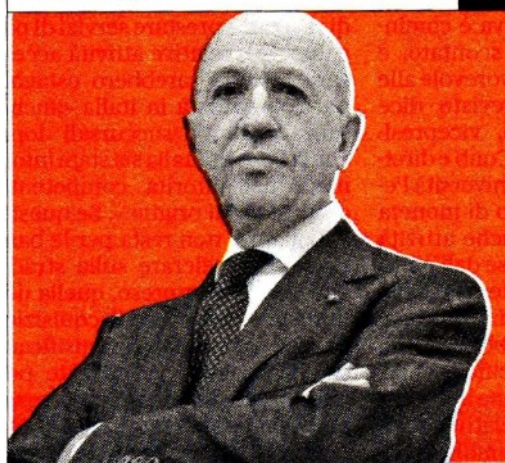
«No, le banche sono attrezzate al meglio per affrontare senza paura questa ennesima ondata concorrenziale. Piuttosto, noi diciamo a queste società: non vi crediate egemoni nel mondo solo per la vostra popolarità. Qui non ci sono monarchi assoluti o signori feudatari e un universo di vassalli sottostante. Dobbiamo avere tutti l'umiltà di accettare le regole costituzionali, anche internazionali, per controlli, patrimonializzazione, obblighi di riservatezza. Lo sa cosa mi ricorda questo momento? L'esplosione delle tv private in Italia, trent'anni o più fa. Ci fu un momento di grande confusione, diversi tentativi di sopraffazione e di rincorsa a occupare spazi non regolamentati. Niente di tutto questo deve avvenire nel settore del credito: l'Europa è perfettamente in grado di imporre e far valere i principi del diritto. Ma sono assolutamente fiducioso che questo sarà l'esito».

**Insomma, niente paura?**

«Le banche italiane sono forti. Stanno facendo passi da gigante nella tecnologia, e li avrebbero fatti anche senza quest'interferenza da parte dei "colossi" di Internet. Guardi, ho l'impressione che il nostro Paese sia come traumatizzato dalle crisi bancarie che ci sono state, o anche solo dalle difficoltà che il settore incontra per colpe spesso non sue. Così, ha paura di tutto, anche di un cambiamento che, certo, può essere brusco ma possiamo e dobbiamo affrontare». - e.o.c.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il personaggio



Antonio Patuelli presidente dell'Associazione bancaria italiana (Abi)



L'intervista/2



# “La tecnologia è forte ma mancano i margini”

ROMA

Paolo Bertoluzzo, ceo di Nexi: “Le società hi-tech sono abituate a lavorare con una redditività che nella finanza neanche ci sogniamo”

**F**rancamente non credo che nell'immediato gli *over the top* abbiano un reale interesse a sviluppare metodi di pagamento diversi da quelli esistenti». Paolo Bertoluzzo, ceo di Nexi, il primo gestore italiano di sistemi di pagamento, non sembra preoccupato dell'ingresso a gamba tesa di Google, Facebook, Amazon *et similia* nel settore del credito e dell'intenzione di espandersi all'intera gamma di attività finanziarie.

**Parliamo di pezzi da novanta nell'economia planetaria...**

«Beh, certo. Sono *player* giganteschi: solo che non mi sembra realistico che possano fare delle attività bancarie il loro futuro *core business*, e neanche un *business* secondario. Se non altro per un motivo: sono abituati a operare con margini altissimi, molto superiori a quelli della finanza. Per non parlare dei vincoli regolamentari a partire da quelli di capitale, che al momento non mi sembrano proprio strutturati per poter né voler affrontare».

**Però Alibaba con AliPay e Tencent con WeChat hanno cominciato proprio così, e oggi fanno i mutui alle famiglie...**

«Stiamo parlando di realtà cinesi che godono di regole non compatibili con quelle d'Europa. Dove vige un principio: stesso servizio, stesse regole».

**Insomma ritiene improbabile che i Big Tech usino i sistemi di pagamento come grimaldello per approdare nel salvadanaio del credito europeo?**

«I grandi operatori americani hanno altre priorità. Dalla loro parte le banche europee e italiane hanno un grande asset nella fiducia dei

loro clienti, e hanno *skill* differenti dagli *over the top* della tecnologia. Non credo che clienti europei affiderebbero i loro risparmi a questi operatori così come non comprerebbe software o hardware dalle banche se un domani esse passassero a questi settori. La specializzazione è un concetto ben chiaro anche per le aziende hi-tech, dove ci sono punte di raffinatezza oggettivamente altissime. La musica non si compra più su Apple ma su Spotify, i film non su Amazon ma su Netflix. A ognuno il suo mestiere».

**Non ritiene che potrebbero fare offerte competitive?**

«Non è semplice, perché la competitività sta sì nel prezzo ma anche nella qualità del servizio offerto. Detto questo, noi collaboriamo e continueremo a farlo in modo proficuo con Google, Apple, Amazon e gli altri per sviluppare i sistemi di pagamento. Pensare che questi vogliano di colpo passare a una gestione in proprio di risparmi e prestiti mi sembra non impossibile giuridicamente o tecnicamente, ma arduo in termini di praticità e redditività».

**Però forse i colossi di Big Tech potrebbero avere la capacità di imporre tecnologie del tutto nuove nel mondo della finanza, pensiamo alla Blockchain o perfino ai Bitcoin.**

«A prescindere dalla possibilità che ci siano o meno vantaggi oggettivi, sono in molti a ritenere che non potranno mai essere tali da giustificare gli investimenti necessari per rivedere e se necessario sostituire le attuali infrastrutture di pagamento». -

e.oc.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il personaggio



Paolo Bertoluzzo amministratore delegato di Nexi



## L'impresa

# Vendere online non basta meglio l' "omnicanalità"

ANDREA FROLLÀ, ROMA

La startup Lanieri all'inizio vendeva vestiti di sartoria solo via web "Ma i clienti - racconta il fondatore - volevano un contatto più diretto"

**T**radizione e innovazione, sartoria e tecnologia, atelier ed e-commerce, offline e online. È un armonioso equilibrio tra passato, presente e futuro quello che sta facendo le fortune di Lanieri, startup con il pallino del made in Italy specializzata in abbigliamento sartoriale da uomo. L'azienda fondata nel 2013 da Riccardo Schiavotto e Simone Maggi non ha mai smesso di crescere da quando ha aperto i battenti. E a distanza di oltre cinque anni l'unione quasi ossessiva di qualità, innovazione, omnicanalità, efficienza e rapidità sembra in grado di garantire un futuro altrettanto roseo negli anni a venire.

Lanieri realizza abiti, camicie, pantaloni, cappotti, giacche e altri capi su misura, lavorando solo tessuti pregiati rigorosamente made in Italy (Reda, Zegna, Loro Piana, Vitale Barberis Canonico, Grandi & Rubinelli e altri). L'azienda ha scelto fin dal principio di puntare sui capi sartoriali "made-to-measure", cioè personalizzabili sulla base di opzioni prestabilite di tessuto, polsini, collo, bottoni e altri dettagli. E oggi vende sia online sia in

atelier, con prezzi che oscillano da un minimo di 90 euro per una camicia fino a un massimo di 1.090 euro per un abito. «A parità di qualità, riusciamo a garantire un costo inferiore del 20-30% rispetto al prezzo medio d'acquisto in negozio. Abbiamo alcune partnership con diverse sartorie industriali del Nord-Italia che ci consentono di offrire un prodotto di 100% made in Italy, nel senso vero del termine», puntualizza Riccardo Schiavotto, uno dei due cofondatori di Lanieri.

Dopo aver chiuso il 2017 con un fatturato di 3,5 milioni (40% di quota export dal Giappone all'Argentina, con Francia e Belgio in testa), Lanieri dovrebbe mandare in archivio il 2018 con ricavi in aumento del 20%. L'azienda spera di fare altrettanto, se non di più, nel corso di quest'anno. E sotto questo punto di vista il probabile ingresso nel catalogo dei "total look", cioè di capi d'abbigliamento più informali come jeans e t-shirt, potrebbe risultare decisivo. Del resto, Lanieri è una realtà che è stata capace di cambiare più volte rotta strada facendo. E oggi è una lontana parente della startup che nel 2013 iniziò a muovere i primi passi, convincendo diversi lanifici del biellese a investire un milione e mezzo di euro su due giovani speranzosi.

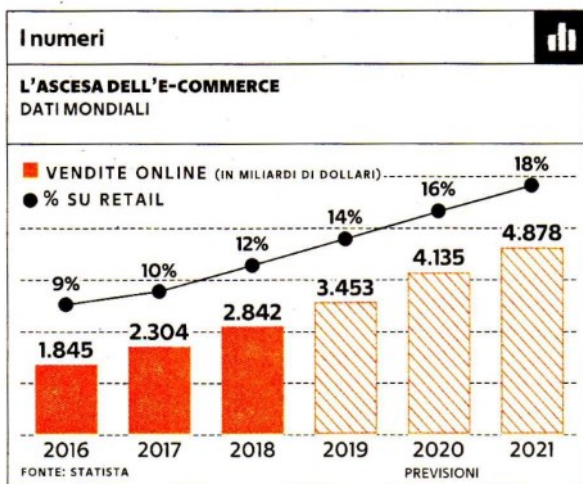
«Siamo partiti per vendere solo online ma ci siamo scontrati quasi subito con l'ampia percezione dell'e-commerce come discount online, dove si compra solo per risparmiare. Abbiamo anche notato un po' di spavento nei clienti tra chi voleva toccare i tessuti e chi

aveva paura delle misure - racconta il cofounder - Così nel 2014 abbiamo scommesso sull'omnicanalità, aprendo quattro *popup* store a Milano, due a Londra, uno a Roma. E il successo di questo esperimento ci ha convinti a fare il grande passo, cioè ad aprire un atelier a Milano». Un passo audace compiuto a marzo 2015 a cui hanno fatto seguito le aperture di Roma, Torino, Bologna, Parigi e Bruxelles, finanziate con un secondo round da tre milioni chiuso a settembre 2016 con gli stessi soci della prima tornata.

«L'esperienza di chi viene in atelier è simile a quella di un acquisto online assistito. Il venditore ha un Ipad con cui iscrive il cliente, registra le misure, rileva l'ordine e disegna lo stile. Una volta tornato a casa, l'utente può controllare qualsiasi cosa. Abbiamo tanti clienti che sfruttano al massimo l'omnicanalità, cioè che comprano il primo abito in atelier e successivamente acquistano camicie, cappotti e altri prodotti online», spiega il co-fondatore, che non esita a inserire tra i punti di forza di Lanieri anche la sostenibilità ambientale: «La moda è tra le prime industrie al mondo in termini di sprechi, dall'acqua ai tessuti. Noi non abbiamo fermi di magazzini perché realizziamo solo ciò che vendiamo, ma siamo un'eccezione. Fortunatamente - conclude Schiavotto - ormai anche i clienti sono più sensibili. Tanti si stanno rendendo conto che il paradigma del "fast fashion" ha prodotto un modello di consumo insostenibile, anche e soprattutto per il pianeta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**40%**

**L'EXPORT**

Sul totale del fatturato di Lanieri, arrivato a 4 milioni con un dosaggio di Internet e "offline"



**Riccardo Schiavotto**,  
cofondatore di Lanieri

*Le tendenze emerse dal report Capgemini Research Institute condotto tra i consumatori*

# E-commerce, la sfida è il ritiro

## Consegne efficaci portano a spendere di più e fidelizzano

**Il 74% dei clienti soddisfatti intende aumentare fino al 12% l'importo speso presso i rivenditori abituali**

Pagina a cura  
DI ANTONIO LONGO

**O**ttimizzare i punti di ritiro e automatizzare le opzioni di consegna. Sono questi i principali «suggerimenti» forniti dallo studio «The Last - Mile Delivery Challenge: Giving retail and consumer product customers a superior delivery experience without hurting profitability», condotto, a livello internazionale, da Capgemini Research Institute che, in particolare, ha posto l'attenzione sugli scenari relativi alla fase finale dell'acquisto online, ossia l'ultimo anello della filiera che si colloca prima che il prodotto giunga materialmente nelle mani del consumatore. Secondo il report, «incrementare le consegne in negozio del 50% potrebbe, potenzialmente, portare a un aumento dei margini di profitto fino al 9%». Infatti, anche i dark store, ossia gli esercizi commerciali che si presentano con layout simili a quelli dei negozi «tradizionali» ma che, invece, sono destinati esclusivamente all'evasione degli ordini online, possono gestire elevati volumi di consegne e, soprattutto, hanno un costo più basso del 23% rispetto alle consegne in giornata effettuate da negozi convenzionali. Inoltre, lo studio sottolinea che «se il 30% delle consegne e dei resi viene gestito attraverso punti di ritiro, le aziende potrebbero aspettarsi un aumento dei margini di profitto dell'8%». Sul fronte dell'automazione, il rapporto rileva che automatizzare il magazzino «potrebbe aumentare i profitti fino al 14%, riducendo il costo degli ordini e delle consegne dal negozio». Numeri alla mano, l'automazione offre una serie

di vantaggi, tra cui la riduzione degli errori di esecuzione e la gestione dei resi che rappresenta il 26% del costo di consegna.

**Gli attuali trend.** L'indagine, che ha coinvolto 2.874 consumatori che risiedono in cinque paesi tra Europa e Nord America, dirigenti di 500 rivenditori e imprenditori di generi alimentari e aziende di prodotti di consumo, evidenzia che tre consumatori su quattro sono disposti a incrementare la spesa, e sono anche più propensi a sperimentare nuovi tipi di offerte, in cambio, però, di una soddisfacente consegna di generi alimentari comprati online. Ma soltanto l'1% dei clienti è disposto a pagare l'intero costo di consegna. Attualmente, le aziende addebitano ai clienti solo l'80% del costo totale delle consegne, che rappresenta la parte più onerosa nella gestione della supply chain, ossia la filiera della fornitura.

**Uno sforzo in più.** È quello richiesto ai rivenditori al dettaglio che, secondo l'analisi, sono chiamati a superare modelli di distribuzione ritenuti ormai inefficienti e poco profittevoli. Secondo Capgemini, i retailer «devono necessariamente investire nelle consegne «last mile» (ultimo miglio, ndr) al fine di ottenere nuovi flussi di ricavi». Dal report emerge, infatti, che il 97% delle aziende intervistate ritiene che gli attuali modelli di delivery last mile non siano compatibili con un'implementazione su ampia scala geografica e che al momento non è possibile offrire la spedizione gratuita, a meno che «non vengano ridotti i costi



di consegna attraverso l'uso dell'automazione». In base ai risultati del report, l'esperienza last mile, ottenuta grazie all'automazione, genera opportunità redditizie, infatti l'automazione rappresenta una significativa opportunità, con i magazzini e i centri di smistamento dei prodotti che corrispondono a circa un terzo dei costi della catena di approvvigionamento. Avendo riconosciuto le potenzialità dell'automation, l'89% delle aziende sta già investendo nella meccanizzazione e nell'automazione dei magazzini per velocizzare il processo di approvvigionamento e le successive consegne.

**Gli ordini di generi alimentari.** Il 40% dei clienti ordina generi alimentari online almeno una volta alla settimana. Le previsioni del rapporto indicano che tale quota raggiungerà il 55% entro il 2021. Il 40% dei clienti classifica i servizi di consegna come un «must have» per l'acquisto di cibo e generi alimentari, con un cliente su cinque disposto a cambiare rivenditore qualora quest'ultimo dovesse esserne sprovvisto. Inoltre, l'evoluzione del comportamento dei consumatori sta portando a una maggiore immediatezza negli acquisti: il 59% dei clienti, infatti, acquista i prodotti online quando ne ha bisogno piuttosto che aspettare il fine settimana per comprarli direttamente in negozio.

**Consegne veloci ed efficaci.** Ciò che l'indagine con-

ferma è che una consegna last mile veloce ed efficace contribuisce ad aumentare la somma spesa dai clienti e la loro fedeltà al brand: il report sottolinea che «il 74% dei clienti soddisfatti intende aumentare fino al 12% l'importo speso presso i rivenditori abituali». Peraltro, come spesso accade, il passaparola assume una rilevante importanza. Infatti, la maggior parte dei clienti, per una quota pari all'82%, ha condiviso esperienze positive con amici e familiari, mentre poco più della metà, circa il 53%, sarebbe addirittura disposto a pagare un buon servizio di delivery dedicata ai soci. Tuttavia, se da un lato il 55% dei clienti afferma che un servizio di consegna in due ore farebbe aumentare la fedeltà, dall'altro solo il 19% delle aziende offre al momento questo tipo di servizio, rispetto al 59% che stima un tempo di consegna di oltre tre giorni.

**L'insoddisfazione dei clienti.** Il report rileva che i consumatori non sono soddisfatti della last mile delivery presenti oggi sul mercato, per via dei prezzi elevati (59%), per la mancanza dell'opzione di consegna in giornata (47%) e a causa dei ritardi nelle consegne (45%). Quasi la metà (48%) dei clienti insoddisfatti smetterebbe di acquistare dal rivenditore al dettaglio se non fosse soddisfatto della consegna, mentre i consumatori disposti a continuare gli acquisti presso lo stesso rivenditore ridurrebbero la spesa del 45%. E così, il 65% dei clienti utilizza servizi di

consegna per i generi alimentari alternativi, come Google Express, Ocado o Instacart per ottenere un servizio migliore rispetto a quello offerto dai rivenditori tradizionali.

**Clienti disposti anche al crowdsourcing.** Se, da un lato, i bassi costi di consegna risultano di primaria importanza per la metà dei clienti, dall'altra parte solo il 30% delle aziende li considera prioritari. Allo stesso tempo, il 73% dei consumatori ha affermato che avere a disposizione fasce orarie adeguate per le consegne è più importante che riceverle rapidamente, ma solo il 19% delle aziende ritiene questo elemento una priorità. Appare, quindi, piuttosto evidente un disallineamento tra le esigenze dei consumatori e ciò che viene ritenuto primario dalle aziende. Inoltre, il report ha rilevato che i clienti sono disposti a sperimentare opzioni di consegna crowdsourcing: e così, con lo scopo di riuscire a conseguire un incentivo, in particolare monetario, il 55% degli intervistati ha affermato di essere disposto a consegnare i prodotti ai vicini residenti nella propria zona, mentre per il 64% è indifferente che la consegna venga effettuata da un dipendente di un negozio, da un privato o da corrieri. Sulla scorta dei risultati esitati dall'indagine, «il 79% dei clienti è disposto a consegnare i generi alimentari ad un prezzo inferiore a quello attualmente sostenuto dai retailer per lo stesso tipo di servizio».

——© Riproduzione riservata——■

## Le ragioni del dissenso

*I consumatori non consigliano i servizi di consegna dei rivenditori perché ...*

Il prezzo per la consegna è troppo alto	59%
Non possono ottenere nello stesso giorno la consegna dei prodotti	47%
La consegna arriva in ritardo in molte occasioni	45%

## I vantaggi

*Rivenditori che offrono un ottimo servizio di consegna dell'ultimo miglio realizzeranno benefici significativi ...*

I clienti soddisfatti hanno condiviso esperienze positive con amici e familiari	82%
I consumatori soddisfatti intendono aumentare la loro spesa	74%
I consumatori soddisfatti sarebbero disposti ad acquistare un abbonamento a pagamento per servizi di consegna	53%

**FARMACIE & FUTURO**  
**STEFANO PESSINA:**  
**SIAMO I PIÙ GRANDI**  
**SERVE CONCORRENZA**  
di **Massimo Sideri**  
**13**

**Finanza & Imprese**  
**FARMA GLOBALE**

**STEFANO PESSINA**

**CONCORRENZA FARMACIE HI TECH IL FUTURO È QUI**

L'imprenditore italiano che ha fondato con Ornella Barra l'impero Walgreens Boots Alliance: «La tecnologia può trasformarle in hub della salute in grado di prevenire i bisogni del cliente». La spinta dei colossi del web

**Possiamo far concorrenza ad Amazon: in Usa la nostra diffusione capillare è un vantaggio, non un limite**

di **Massimo Sideri**

Immaginiamo un cliente a rischio diabete. È un'informazione che noi possiamo avere se viene nelle nostre farmacie e accetta i nostri programmi. Ora se quel cliente, sempre nei nostri store Walgreens, compra troppi prodotti zuccherati noi lo possiamo avvertire sullo smartphone, ricordargli che gli fa male e che rischia di aumentare le probabilità che il dia-

bete insorga. Questa è la vera farmacia del futuro, un hub fisico dove virtualmente possiamo dire al nostro cliente di cosa ha bisogno». Mentre in Italia il governo pentaleghista rimette in discussione una lunga e sofferta liberalizzazione delle farmacie su cui Walgreens Boots Alliance aveva già iniziato a investire, Stefano Pessina, 77 anni, a capo del gruppo da 115 mila dipendenti che ha costruito insieme a Ornella Barra — e che guida e controlla con il 15,36% detenuto attraverso Alliance Sante Participations — affina la strategia per combattere il nemico: l'e-commerce e Amazon. La multinazionale che conta 18.500 farmacie ma che fornisce di medicinali circa 230 mila tra punti vendita, centri e ospedali, è uno dei più grandi acquirenti al mondo di medicinali da prescrizione. E il farmaco, soprattutto per i pazienti cronici, si candida ad essere il pacchetto perfetto

per il commercio elettronico. Questo rende Bezos un concorrente e lo store fisico, dove negli Usa si può acquistare di tutto compreso il cibo, un punto di forza. O di debolezza. Non è un caso che Pessina abbia appena chiuso un importante accordo con il principale concorrente di Amazon nel cloud, Microsoft. «Negli Stati Uniti con circa 10 mila punti vendita in 50 stati, c'è uno store Walgreens nel raggio di 5 miglia per l'85% della popolazione e di 3 miglia per l'80%. Ogni giorno interagiamo



mo con circa 8 milioni di clienti negli store e online».

### **Questa presenza così capillare non è una preoccupazione per lei? I negozi chiudono...**

«In realtà le due cose, il negozio fisico e la tecnologia, sono complementari. Siamo di fronte a un'evoluzione: l'idea che la tecnologia possa distruggere la presenza fisica delle farmacie non è realistica, perché ci sarà comunque la necessità di avere un rapporto umano con il farmacista. L'idea che un domani la gente sarà contenta di parlare con Alexa e aspetterà a casa i medicinali magari dopo avere avuto la valutazione di un'intelligenza artificiale, è estremamente improbabile per un certo numero di generazioni. La stessa Amazon, come vede, ha comprato dei supermercati e ha dei negozi».

### **Sta funzionando la vostra strategia di commercio elettronico? Generalmente i clienti non usano le soluzioni digitali dei grandi gruppi che percepiscono come tradizionali...**

«Oggi possiamo consegnare i nostri prodotti in giornata alla più parte degli americani e in due giorni agli altri, persino in Alaska. Quindi noi partiamo con una base importante che le aziende basate sulla tecnologia non hanno. Tanto per essere chiari non è che siamo a digiuno di tecnologia: la nostra app è stata scaricata 55 milioni di volte negli ultimi 18 mesi e il 20% dei medicinali che vendiamo per problemi cronici passa già da qui».

### **È quanto vi aspettavate?**

«Per noi sono numeri importanti. Un'altra applicazione che abbiamo sviluppato insieme ad Alibaba, con cui abbiamo un ottimo rapporto, è per i ci-

nesi che vivono in America o i turisti cinesi. Quando un cittadino cinese arriva, per esempio, a San Francisco noi sappiamo già se ama comprare magari proprio dei nostri prodotti e allora lo invitiamo a venire nel negozio più vicino al suo albergo offrendogli uno sconto. È solo un esempio banale di cosa possiamo fare».

### **Ma lei sa che non potrebbe mai farlo con un cittadino europeo...**

«Io le ho detto che Alibaba ci fornisce i dati dei suoi clienti non che noi forniamo quelli dei nostri. Non vogliamo fare come fanno tanti altri: i dati non li vendiamo, lavoriamo solo per il cliente ed è per questo che abbiamo stretto un accordo con Microsoft che, com'è noto, è impermeabile».

### **Certo, è un'azienda B2b. E non è un competitor. Amazon, invece, è un concorrente...**

«Amazon è un competitor. Con Alibaba abbiamo un ottimo rapporto ma non potremmo lavorare affidandoci a un cloud cinese. Per quanto ci possano assicurare avremmo sempre paura per i nostri dati».

### **È l'Europa? Niente «farmacia del futuro» per dirla con le sue parole?**

«In Europa teoricamente potremmo avere certe applicazioni e certi servizi. Certo, ha ragione, non tutti. Ma va anche considerato che i due Continenti sono basati su sistemi diversi: in Usa le assicurazioni, in Europa lo Stato».

### **Avete fatto diverse joint venture negli ultimi tempi. Lei è famoso per l'altissimo numero di operazioni di M&A con cui ha costruito il gruppo. Le acquisizioni si sono fermate?**

«No, assolutamente. Ma non si possono avere tutte le competenze e non

tutto può procedere attraverso le acquisizioni. Quando integra le aziende quante competenze perde? Tante. Comunque se andiamo verso un mondo ad alto costo del denaro e alta inflazione i retailer diventeranno più interessanti perché l'inflazione li favorisce. Dunque non escludo assolutamente acquisizioni o fusioni se le occasioni si presenteranno».

### **Theranos è stato il grande scandalo americano del 2018. E lei stesso si era trovato a doverli affrontare in tribunale dopo un accordo che aveva ereditato con l'acquisizione di Walgreens. Ci sono ancora elementi pendenti?**

«Theranos è in liquidazione. Dunque sono finiti e con loro non abbiamo più nulla di pendente. Per quanto riguarda la procedura abbiamo qualche strascico con il fisco. E ci sono le class action contro Theranos che avevano citato anche noi perché ospitavamo i prodotti nei nostri negozi. Noi eravamo protetti, non avevamo partecipazione agli utili, ma è possibile che se la possano prendere con noi anche se dire che siamo responsabili è una tesi piuttosto debole. Se fossimo stati noi i manager l'accordo non ci sarebbe stato ma non perché l'idea (test low cost con poche gocce di sangue, ndr) fosse cattiva, era buona. Funzionerà: altri la stanno portando avanti, ho visitato aziende che sono a buon punto. Certo, la Holmes era ossessionata, ma non credo fosse una truffatrice. Non voglio scusarla, era un'incosciente, però sono convinto che lei ci credesse».

### **E sul possibile dietrofront sulle liberalizzazioni in Italia?**

«No comment...»

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### **Numeri uno**

La prima copertina de *L'Economia*, in edicola il 13 marzo 2017, dedicata a Ornella Barra, che con Stefano Pessina ha costruito il gruppo. Due anni dopo è tempo di nuovi bilanci e del racconto di altre sfide per l'imprenditore italiano che ha conquistato gli Usa e il mondo

# L'idea Influencer per gioco, si vincono sconti postando gli oggetti e i vestiti acquistati online

## IL COMMERCIO

**L'**occasione attesa una vita da chi aspira a diventare un influencer è a portata di mano. Dimenticate le migliaia di euro che guadagna per ogni post la Ferragni però, perché con Worldz si inizia dal basso e il compenso è uno sconto sull'acquisto dell'articolo desiderato.

Tutto il processo passa dal software messo a punto dalla startup nel 2016, che ha sede presso il coworking milanese di Talent Garden (Calabiana) e conta su 16 dipendenti. L'intuizione è stata del fondatore Joshua Priore, inserito da Forbes nei cento under 30 da tenere d'occhio nell'ambito vendite ed e-commerce, che, riflettendo sulla quantità di tempo che i giovani passano sullo smartphone e sui social network, ha sviluppato un sistema che premia chi è disposto a pubblicizzare prodotti sul re dei social.

Il merito è di un algoritmo in grado di premiare chi condivide post su Facebook, considerando una serie di elementi come il numero di amici virtuali e la frequenza dei messaggi.

## IL BRAND

Con oltre cinquanta partner commerciali, con Worldz si possono acquistare a costi vantaggiosi scarpe, caffè, orologi, climatizzatori, vestiti e tanti altri tipi di merci. Per riuscirci, una volta che si naviga sul sito del brand che interessa, si deve postare un messaggio su Facebook dedicato a un prodotto o al marchio stesso; in maniera quasi istantanea compare il prezzo ribassato dell'articolo. Uno schema vincente per tutti, perché se gli utenti godono dello sconto, le aziende ottengono una pubblicità mirata, che col passaparola social si rivela spesso più efficace delle campagne promozionali tradizionali. Forte di finanziamenti per 800.000 euro, Worldz punta entro l'anno a toccare il milione di utenti attivi mensili e un volume di affari attorno ai due milioni di euro.

**Alessio Caprodossi**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Sopra, Joshua Priore fondatore di Worldz inserito da Forbes nei cento under 30 da tener d'occhio



## E-commerce Brandon, il nuovo Ad e ancora una donna

Cambio al vertice di Brandon Group, la società che offre un servizio chiavi in mano e una piattaforma tecnologica che ha automatizzato i processi di vendita, le porta online e vende i loro prodotti sui grandi marketplace, da Zalando ad Amazon, da Cdiscount a Ebay, in Italia, in Europa e in Medio Oriente. Paola Marzario, fondatrice di dell'azienda lascia la carica di amministratore delegato a Ilaria Tiezzi, toscana, 37 anni, laureata con lode alla Bocconi. Marzario lascia dopo aver chiuso un round da 3 milioni di euro a cui hanno partecipato anche Invitalia e Primomiglio e dopo avere archiviato un esercizio record con una crescita del fatturato del 100%, vicino a 10 milioni. Tiezzi vanta oltre quindici anni di esperienza all'interno di grandi gruppi italiani e internazionali, per i quali ha gestito e realizzato progetti strategici di crescita e di espansione commerciale, in particolare per quanto riguarda l'innovazione tecnologica e le potenzialità del digitale applicate al business.



## L'operazione

# Industria 4.0, così l'Italia fa rotta nel Guandong

PAOLA JADELUCA, ROMA

Intesa Sanpaolo ha portato 14 aziende di punta nella provincia cinese che oggi ha il primato di brevetti tech nel Dragone

**È** stata la prima e più grande area industrializzata della Cina, l'epicentro mondiale delle esportazioni, ma un tempo era la grande fabbrica di magliette low cost e componenti per i big dell'elettronica, Apple in testa. Poi, travolta dallo tsunami finanziario che aveva colpito i commerci internazionali aveva visto fabbriche che chiudevano, migliaia di disoccupati che ritornavano nelle campagne di provenienza. Ma il Guandong è risorto velocemente, e oggi è la Silicon Valley della Cina.

La "Greater bay area" che si estende tra Hong Kong e Shenzhen, collegando in un unico sistema Macao, Guangzhou, Shuhai, Foshan, Shongshan, Donggua, Huishou, Jiangmen e Zhaoqing, è diventata il polo globale dell'innovazione nei principali settore: industriale, finanziario e anche del consumo. Qui hanno sede campioni come Midea Group, specializzata in robotica e automazione. Huawei, big delle infrastrutture per le telecomunicazioni che con i suoi cellulari sta dando filo da torcere all'iPhone. Nella

"Greater bay area" ha le sue radici anche Tencent, il gigante digitale di Ma Huateng, concorrente di Alibaba di Jack Ma, che controlla piattaforme di pagamento, social network, market place online.

Brand che costituiscono la punta dell'iceberg di un'area che ha il primato di brevetti tech nel Dragone.

Shenzhen, un tempo cittadina di pescatori, oggi metropoli di 11 milioni di abitanti. Ping An, il big delle assicurazioni e del Fintech dall'alto della sua torre - progettata dallo studio di architettura americano Kohn Pedersen Fox Associates - domina le classifiche mondiali al decimo posto della Fortune Global 2000. Shenzhen, collegata a filo doppio a Hong Kong e Shanghai attraverso la "piattaforma unica di Borsa", network creato nel 2015 per aprire il mercato finanziario del Dragone, è pronta oggi a giocare un ruolo determinante sul fronte della ricerca e dello sviluppo anche fuori dalla Cina.

Esplorare questo mercato, perlustrare opportunità di partnership tra l'eccellenza del Made in Italy e le imprese cinesi, è l'obiettivo del road show realizzato la settimana scorsa di Intesa Sanpaolo. Il primo gruppo bancario italiano ha accompagnato 14 aziende hi-tech in una missione improntata all'internazionalizzazione e all'innovazione. Un progetto sostenuto da Deloitte che fa persona sul suo braccio Sts, Studio tributario e finanziario che ha sede a Hong Kong, dallo studio Gianni Ortoni, Grippo, Cappelli e Part-

ners e dall'azienda di accelerating business, Lik4Success, anch'essa con base a Hong Kong.

«Siamo convinti che attraverso la condivisione di asset e competenze si possano creare opportunità di business e sviluppo che favoriscano le strategie di 'Open Innovation' dei nostri clienti», afferma Mario Costantini, direttore generale di Intesa Sanpaolo Innovation Center. Spiega Costantini: «Questa iniziativa risponde anche agli obiettivi previsti dal piano d'impresa 2018-2021 del Gruppo Intesa Sanpaolo che punta sempre di più sull'internazionalizzazione».

Adc Alfa, Future Design, Hal Service, Emisfera, Pieriboni Ventures, Powersoft Spa, StMicroelectronics, Teoresi Spa, sono la pattuglia che guida l'Industria 4.0 del nostro Paese che ha partecipato alla missione. Insieme, due pionieri dell'Intelligenza artificiale, come Celi, specializzata in software e analytic per il linguaggio, e Nicolis Project, che presidia il settore delle etichette interattive per il food. Sul fronte della Medical Technology troviamo Menarini Silicon Biosystem, una delle imprese di punta del settore, e My Online Therapy. Infine due realtà radicate nei servizi al business, come Gellify e Omnia-Services. «L'Italia ha molto da offrire grazie alla straordinaria capacità dei nostri imprenditori di coniugare creatività e innovazione», ha commentato Ettore Sequi, ambasciatore italiano a Pechino, che ha accolto e guidato la missione. - **p.jad.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1 Lo skyline ultra moderno di Shenzhen con il Diwang Building: oggi la metropoli conta 11 milioni di abitanti

**EVENTI**

# Il Giro d'Italia per capire quanto vale Industria 4.0

**U**n anno all'insegna della meccatronica. Lo sviluppo del manifatturiero italiano passa attraverso i distretti e le regioni, per questo Messe Frankfurt (715 milioni di fatturato) organizza nell'arco del 2019 tavole rotonde itineranti per condividere esperienze e storie di successo. Il prossimo convegno, dal titolo «Industria 4.0. Trasformazione digitale dei processi e sviluppo dei prodotti tessili: sfide e opportunità», è dedicato all'evoluzione digitale nel settore tessile e si svolgerà il 30 gennaio a Villa Erba, Cernobbio (Como). Il meeting rappresenta un'occasione di approfondimento sullo stato dell'arte delle tecnologie in ottica 4.0 in un contesto interessato dalla crescente digitalizzazione, da prodotti di eccellenza e da un'elevata propensione all'export internazionale. Grande spazio alla formazione. «Sessioni dedicate a questo tema sono cruciali per offrire una panoramica sulle nuove tecnologie al servizio della produzione e a favore della competitività internazionale» dichiara Donald Wich, amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia, organizzatrice anche di Sps Ipc Drives Italia, fiera per l'industria digitale.

La prima edizione del Forum Software Industriale dal titolo «L'evoluzione delle tecnologie software nell'Industria 4.0» si terrà invece al Museo della Scienza e della Tecnologia a Milano il prossimo 6 febbraio. Smart Manufacturing, Virtual Manufacturing e Augmented Reality, Intelligent and Connected Product e Industrial Cyber Security saranno i quattro focus al centro del Forum. Verrà inoltre presentato un modello concreto di stima del Roi, il ritorno economico di un investimento in software industriale, realizzato da Anie automazione, in collaborazione con alcune università italiane.

Gli altri appuntamenti in programma sono lo Smart Vision Forum (Bologna, 25 giugno) e a ottobre in Toscana: Forum Meccatronica e il Forum Telecontrollo.

**Ba. Mill.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**L'esposizione**

# Con il software industriale l'azienda è senza barriere

**MARCO FROJO, MILANO**

Una mostra convegno a Milano il 6 febbraio nel museo nazionale Scienza e tecnologia per il Forum ideato da Messe Frankfurt

Il mondo del software industriale si è dato appuntamento a Milano il prossimo 6 febbraio presso il museo nazionale Scienza e tecnologia Leonardo Da Vinci per il Forum Software industriale organizzato da Messe Frankfurt. Si tratta di una mostra-convegno organizzata in collaborazione con Anie Automazione Gruppo Software, dedicata alle soluzioni software per l'industria e alle tecnologie abilitanti per il passaggio all'Industria 4.0.

«Messe Frankfurt con la fiera Sps Italia è stata tra le prime realtà a parlare di Industria 4.0 nel nostro Paese; da alcune edizioni la manifestazione è stata scelta dai player del digitale per presentare le soluzioni più avanzate per una produzione connessa, a testimonianza del ruolo fondamentale che i sistemi informativi hanno nell'evoluzione del manifatturiero e della fabbrica intelligente – spiega Donald Wich, amministratore delegato dell'ente organizzatore

Messe Frankfurt, illustrando così come è nata l'idea del Forum – Abbiamo quindi messo a disposizione di Anie Automazione Gruppo Software le nostre competenze organizzative per creare un appuntamento qualificato che metta in luce i benefici derivanti dagli investimenti in infrastrutture IT, tematica attuale e fattore imprescindibile nella quarta rivoluzione industriale al centro di Forum Software Industriale».

Il Forum organizzato da Messe Frankfurt nasce anche dall'esigenza di colmare una lacuna: «Nel panorama fieristico italiano mancava un'esposizione dedicata interamente al software industriale – afferma Federico Mastropietro, sales engineer – Mom Sales Specialist di Abb Italia – È importante avere uno spazio per poter condividere i benefici della digitalizzazione industriale con i rappresentanti delle aziende italiane. Abb è fiera di contribuire a questa prima edizione del Forum con la propria esperienza, mostrando le potenzialità offerte dai moderni sistemi di gestione della produzione».

All'evento saranno presentate anche le tecnologie più avanzate come per esempio la realtà aumentata. «Siamo un'azienda leader che produce software per la progettazione schemistica elettrica e fluidica e i clienti di tutto il mondo clienti ci riconoscono questo ruolo – racconta Stefano Casazza, country manager Eplan Software & Service

– Partecipare al Forum Software industriale è una opportunità per mostrare come una buona progettazione, integrata con le nuove tecnologie possa portare dei vantaggi ai nostri clienti. Mostriamo come, grazie alla realtà aumentata, venga facilitata l'attività di manutenzione di un impianto».

La trasformazione digitale è più di una rapida e continua evoluzione tecnologica e permette che le innovazioni "interdominio" si verifichino più facilmente – dice Giuseppe Testa, sales director Lenze Italia – Affinché ciò accada occorre rompere le barriere interne dell'azienda e creare un'organizzazione perfetta senza i tradizionali «dipartimenti chiusi» (R&D, produzione, IT, amministrazione, rete commerciale ecc). Per sfruttare l'enorme potenziale della trasformazione digitale è fondamentale garantire una connettività sicura e potenziare la riusabilità dei software, creando componenti plug&play».

Dello stesso parere è Franco Andrighetti, managing director, Efa Automazione: «La convergenza tra i mondi OT e IT ne ha progressivamente assottigliato i confini, generando in molti casi problematiche legate a conflitti di competenze. Per questo motivo riteniamo che eventi come il Forum Software Industriale siano indispensabili per condividere un percorso comune verso una digital transformation di successo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Donald Wich**  
amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia





# LA RISCOSSA DELLA RADIO PODCAST, LA TUA VOCE

Gli ascoltatori di programmi on demand sono triplicati in tre anni. Preferiti musica e news. Nuova frontiera? Gli audio su misura. I piani d'espansione di Amazon e Spotify

di **Giulia Cimpanelli**

**F**unzionano come Netflix o Amazon Prime Video ma propongono contenuti fruibili anche mentre si guida, ci si allena, ci si muove. Sono le piattaforme di podcast audio, l'ultima frontiera dell'intrattenimento on demand. Il nome è la combinazione delle parole «pod», da iPod, il lettore multimediale portatile Apple e «broadcast». Alcune sono gratuite, accettano podcast indipendenti e si ripagano con la pubblicità. Altre funzionano con abbonamento, proprio come Netflix e producono podcast esclusivi. Negli Stati Uniti il mercato è maturo: secondo la ricerca Statista U.S. Podcasting Industry (novembre 2018), nel 2006, solo il 22% della popolazione americana adulta era a conoscenza dei podcast, ma questa cifra è salita al 64% nel 2018. Oggi ci sono circa 73 milioni di ascoltatori di podcast negli Stati Uniti, un numero che si prevede aumenterà fino a circa 132 milioni entro il 2022.

## I numeri

Secondo la ricerca di Nielsen United states of podcast Italia (novembre 2018), il 52% degli italiani maggiormente dotati di sistemi di pagamento digitale si stanno avvicinando a questo segmento e ne hanno ascoltato almeno uno nell'ultimo anno. Il 34% ne ha una conoscenza approfondita. Solo il 14% è però fruitore abituale. «Il mercato italiano ha grande potenziale – spiega Marco Azzani, country manager di Audible, la piattaforma di podcast e audiolibri di Amazon, sbarcata in Italia nel maggio 2016 —. Fino a due anni fa non esisteva alcun servizio strutturato che vendesse audiolibri in formato digitale, per questo abbiamo raccolto subito un discreto successo. Poi abbiamo intercettato la domanda di podcast di ogni genere. L'impegno è stato creare un'offerta di contenuti adeguati per un mercato esigente e maturo nel settore dei servizi digitali on demand». Ed è proprio il boom della richiesta di audio su misura a moltiplicare il potenziale di questo mercato: «La domanda di consumo personalizzato è crescente, come sui video, ma si presta molto bene ai podcast, che seguono interessi personali, anche di nicchia», commenta Raffaele Mauro, managing director di Endeavor

Italia ed esperto del settore.

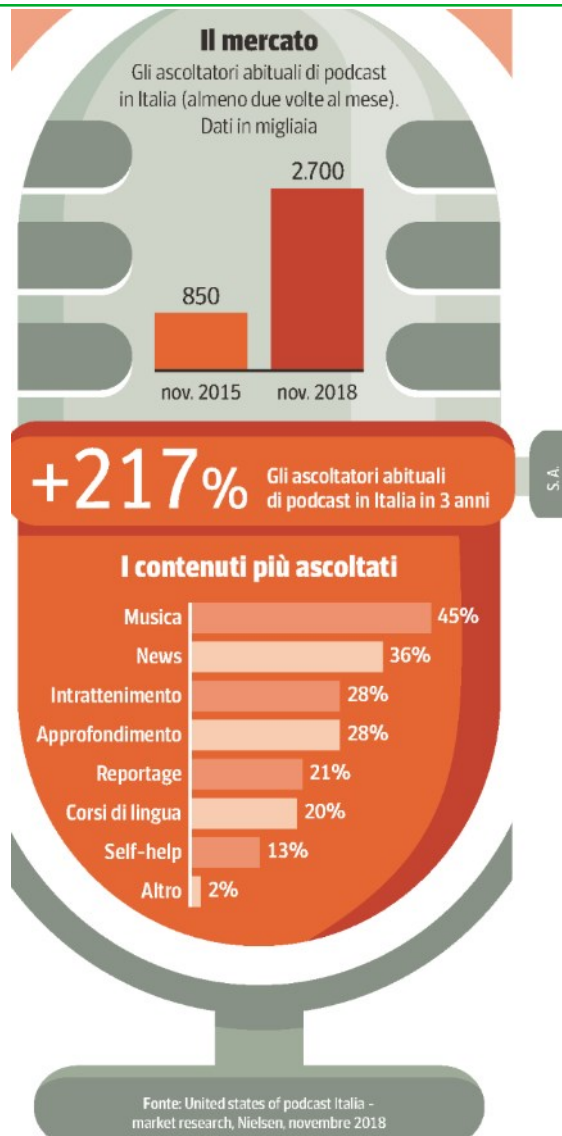
Non a caso a puntarci sono colossi come Amazon. Audible è strutturata come una casa di produzione che produce contenuti originali collaborando con giornalisti, attori, autori, musicisti e tecnici audio: «A oggi abbiamo pubblicato 6 mila contenuti in italiano e 42 mila in lingue straniere, prevalentemente inglese — prosegue Azzani —. Nel 2019 vogliamo aggiungerne duemila in italiano e diecimila in inglese».

L'app offre agli utenti un mese di iscrizione gratuita (tre per i clienti Amazon Prime) e ha un costo di 9,99 euro al mese. Cosa ascoltano gli italiani su Audible? I contenuti podcast più seguiti nel nostro Paese sono la musica (45%) e le news (36%). Quindi i programmi di intrattenimento (28%) e di approfondimento (28%) e i reportage (21%). Il 20% utilizza quelli per i corsi di lingua (20%). Oltre ad Amazon anche big della musica come Spotify e Soundcloud si stanno affacciando al mercato dei podcast.

Ci sono poi app gratuite come Spreaker, fondata dall'italiano Francesco Baschieri, che consente a chiunque di creare la propria radio o pubblicare il proprio podcast. Nel 2016 l'azienda italiana si è fusa con Blog TalkRadio, la più grande rete di talk show online degli Stati Uniti. Conta migliaia di programmi e tra le celebrità apparse come ospiti sui suoi show ci sono Barack Obama, Oprah Winfrey, Brad Pitt, Mike Tyson. La fusione dà vita a una realtà globale che conta oltre 50.000 podcaster, 135 milioni di ascolti mensili, e una piattaforma tecnologica che permette di creare, distribuire e monetizzare contenuti audio live, a supporto di artisti e speaker indipendenti. Accanto a un mercato pubblicitario fiorente stanno dunque sorgendo un mercato di produzioni e podcaster. «Il taglio dei canali di intermediazione consente di avere costi di produzione bassi per realizzare contenuti di alto livello», aggiunge Mauro. Come si evolverà in futuro il mercato? «Oltre a crescere vedrà la produzione di contenuti sempre più originali. In America, poi, è già boom per le fiction in podcast: serie in episodi e stagioni, proprio come quelle tv, con una vera troupe di attori, una trama e una produzione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





# LA WEB TAX SULLE PRESTAZIONI DIGITALI GIOCA D'ANTICIPO MA HA MOLTE CRITICITÀ

di **Marco Emma e Giuseppe Pizzonia**

**Dubbi sull'efficacia dei controlli su transazioni complesse e caratterizzate dall'immaterialità**

**A**rchiviata la prima versione italiana di "web tax" – di fatto, mai attuata – la legge di Bilancio 2019 istituisce la nuova "imposta sui servizi digitali" (Isd), nella misura del 3 per cento sui ricavi lordi (al netto di Iva e imposte indirette) derivanti da pubblicità online mirata agli utenti di interfacce digitali, dalla messa a disposizione d'interfacce digitali multilaterali per l'interazione tra utenti, anche al fine di agevolare la fornitura diretta di beni o servizi (*marketplace*), e dalla trasmissione dei dati raccolti da utenti e generati dall'utilizzo di interfacce digitali.

La web tax 2.0 si ispira alla proposta di direttiva Com (2018) 148 del marzo 2018. Dato l'obiettivo di tassare in modo più equo ed efficace l'economia digitale, come già indicato nell'Action 1 del progetto Beps, la Commissione ha proposto di superare i tradizionali – e inadeguati – criteri di collegamento basati sulla relazione fisica tra contribuenti e territorio, per dare rilievo a fattori diversi che in concreto costituiscono la ricchezza delle imprese digitali: gli utilizzatori e i flussi di dati da questi generati, quando monetizzati attraverso i suddetti servizi.

L'imposta sui servizi digitali anticipa unilateralmente questo progetto ancora in fieri, così generando il rischio, per difetto di armonizzazione, di possibili doppie imposizioni in caso di diverse forme nazionali di tassazione delle medesime transazioni.

L'Isd è dovuta, su base trimestrale, dalle imprese (residenti e non) che producono nell'anno solare, singolarmente o come grup-

po, ricavi complessivi (*worldwide*) per almeno 750 milioni di euro, di cui almeno 5,5 milioni da servizi digitali resi in Italia. Anche i soggetti passivi non residenti, senza stabile organizzazione e non identificati ai fini Iva, dovranno chiedere un numero identificativo ad hoc, e a garanzia della effettività dei controlli, è prevista la responsabilità solidale di quelli residenti appartenenti allo stesso gruppo.

Il criterio di territorialità si basa sulla localizzazione degli utenti (*rectius* dei dispositivi utilizzati) in Italia; verosimilmente, il previsto decreto attuativo farà riferimento, come proposto dalla Ue, all'indirizzo Ip o ad altri metodi di geolocalizzazione, se più accurato.

Molti gli aspetti in comune con l'Iva, quali le norme su accertamento, riscossione, sanzioni e contenzioso, in quanto compatibili. Inoltre, come nel gruppo Iva, non sono tassabili i servizi resi infragruppo, e si può nominare una società del gruppo per l'assolvimento dei vari adempimenti. Soprattutto, come nell'Iva, il tributo è calcolato sul fatturato relativo ai servizi rilevanti.

Su queste basi, si potrebbe anche ipotizzare l'incompatibilità dell'imposta sui servizi digitali rispetto al divieto Ue di nuovi tributi sulla cifra d'affari.

Mancando però il meccanismo di rivalsa/detrazione (è un prelievo tendenzialmente monofase), e considerata la posizione della Corte di Giustizia Ue sull'Irap (che ha disatteso il diverso parere dell'Avvocato generale) sembra potersi escludere tale incompatibilità, dato anche il campo di applicazione molto specifico e non generale del prelievo.

La questione meriterebbe ulteriori approfondimenti.

L'assenza di rivalsa dovrebbe, peraltro, consentire, come del resto

previsto nella proposta di direttiva (considerando 27), la deducibilità della Isd ai fini Irs ex articolo 99 Tuir, anche se la nuova disciplina non la prevede espressamente.

Le norme appena approvate pongono diverse questioni e criticità che andrebbero chiarite dalle norme attuative e dalla prassi.

Tra le tante, l'esclusione, come nella proposta dalla Commissione, dei servizi di messa a disposizione di contenuti digitali (software, app, giochi, musica, video, e così via). In coerenza con la natura del prelievo, dovrebbero essere escluse anche le vendite dirette di beni o servizi attraverso il sito web del fornitore, senza ricorso a piattaforme di terzi.

Inoltre, la complessa struttura tripartita delle transazioni (le grandi imprese digitali, ovunque stabilite, soggetti passivi Isd; i clienti, residenti o non, che pagano per i servizi digitali rilevanti; gli utenti italiani di piattaforme da cui originano le fattispecie rilevanti) e l'immaterialità delle stesse sollevano dubbi sulle reali possibilità di operare controlli efficaci, tenuto anche conto della privacy degli utenti e delle difficoltà tecniche per una corretta geolocalizzazione.

Infine, la natura indiretta attribuibile all'imposta, rimuove alla radice eventuali problematiche di compatibilità (e rinegoziazione) dei trattati contro le doppie imposizioni, spostando la questione sul tema della deducibilità dell'imposta nei vari ordinamenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# I nostri dati e il Grande Fratello 2.0. Non è solo una questione di privacy

*Il "capitalismo della sorveglianza", ovvero ciò che guadagnano le tech companies conoscendo i nostri comportamenti, spiegato in un libro*

Scrive il Wall Street Journal (14/1)

Secondo l'applicazione Ngram Viewer di Google, che misura la frequenza di alcune espressioni nei libri, la parola 'sorveglianza' – dal francese *sur-veiller*, 'sorvegliare' – è stata usata relativamente poco fino al 1960", scrive Frank Rose sul Wall Street Journal. "A quel punto, forse a causa della Guerra fredda, la parola è stata usata più di frequente, una tendenza che continua fino a oggi. Aspettatevi un aumento di questa attitudine adesso che è uscito 'L'epoca del capitalismo della sorveglianza', di Shoshana Zuboff, un libro prezioso che dà nome a un problema che sta diventando critico. C'è stato un grande imbarazzo quando Facebook e Google hanno scoperto come trasformare i dati della nostra vita quotidiana in 'prodotti predittivi': piccoli oracoli che anticipano le nostre intenzioni e le offrono a chiunque è disposto a pagare.

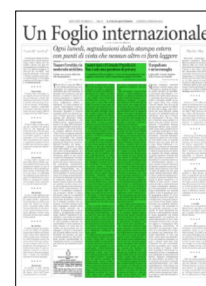
Il 'capitalismo della sorveglianza', secondo le teorie di Zuboff, è ciò che avviene quando le aziende accedono ai dati che seminiamo nelle nostre vite digitali e li usano per scopi commerciali. I nostri dati creano ciò che lei chiama il 'surplus comportamentale', un effetto collaterale che sta alla base del successo di due aziende molto quotate: Alphabet (un parente di Google) e Facebook, e in una certa misura anche Amazon e Microsoft. Questa non è una novità per chiunque legga i giornali. La notizia è il disprezzo con cui queste aziende (soprattutto Facebook) trattano questa risorsa e le scuse palesemente in malafede che offrono come risposta. Zuboff, una ex professoressa di Economia a Harvard in pensione, assume il ruolo di un antropologo sociale. La sua tesi di fondo è che lo schema della sorveglianza non minaccia solo la priva-

cy ma anche la nostra autonomia come individui e come membri di una società democratica. Tuttavia, spiega Zuboff, non dovrebbe essere così.

Lungo la strada, Zuboff evoca i pionieri dell'epoca industriale – inclusi Thomas Edison, Henry Ford, e il sociologo Emile Durkheim – per mostrare che, come loro, anche noi siamo di fronte a una situazione senza precedenti. Ciò che non cambia è la dinamica fondamentale degli esseri umani: la sete per il potere, i profitti e i successi da parte di chi ha trovato una formula vincente ed è abbastanza intelligente da averlo capito.

Tre delle persone più intelligenti e più fortunate al mondo sono Larry Page e Sergey Brin – che circa vent'anni fa ebbero un'idea brillante per fare ricerca sul web pur senza avere alcuna strategia su come monetizzarla – e Mark Zuckerberg, che ha adattato i loro successi a una piattaforma sociale come Facebook. Apple ha prosperato creando dei prodotti esclusivi e facendosi largo nel mercato musicale del 21esimo secolo, mentre Google e Facebook hanno conquistato quasi il 60 per cento del mercato statunitense attraverso tecniche di sorveglianza. A differenza degli approcci pubblicitari prevalenti tra i mass media, queste nuove piattaforme possono, almeno in teoria, raggiungere solo i consumatori che sono predisposti a comprare i loro prodotti.

Mai sottovalutare l'appel della certezza – o della propensione all'hubris. La missione dichiarata di Google è quella di 'organizzare l'informazione mondiale'. Un importante ingegnere di Facebook dice di volere creare una 'mappa di tutto nel mondo' e di come è tutto collegato. La grandiosità di queste afferma-



zioni dovrebbe essere un segnale di allarme. Così come lo dovrebbe essere la suscettibilità dei miliardari del tech al culto della singolarità di Ray Kurzweil, che promette l'immortalità a chiunque è disposto a fondersi con la macchina.

Nel frattempo, tutti noi ci siamo abituati al nostro ruolo di spettatori passivi nel mercato prevedibile del tech. Prendete, ad esempio, i prodotti eco di Amazon oppure Alexa, l'intelligenza senza corpo che può scegliere la musica, gestire il sistema di allarme, regolare la temperatura e ascoltare tutto ciò che viene detto tra le mura di casa. Molte persone che conosco possiedono tre o quattro di questi dispositivi, per assicurarsi che Alexa sia sempre a portata di mano. Quando gli viene chiesto di spiegare perché usano Gmail o Google Maps quando sanno che Google si rivende i loro dati, loro offrono una delle seguenti tre risposte: 1) Sanno già tutto su di me; 2) Non sto facendo nulla di male, perché mi devo nascondere? 3) Nessuno si interessa a me, e non possono prestare attenzione a tutti questi dati anche se lo volessero.

Le prime due risposte suggeriscono una profonda rassegnazione. La terza esprime un fraintendimento fondamentale su come funziona la faccenda: sì, a queste aziende gli interessa di te – questo è il punto, malgrado la retorica sulla privacy –

e i loro macchinari non solo riescono ad assorbire tutto di tutti, ma diventano più intelligenti se devono processare più dati.

Come in ogni scambio faustiano, i guadagni nel breve periodo sono più cospicui dei sacrifici nel lungo termine. A chi è che non piace avere un assistente digitale magico? Chi non vuole sapere la strada più breve per tornare a casa? Certo, gli accordi con l'utente sono opachi e le impostazioni predefinite sono facili – ma noi cosa ci perdiamo?

In un'intervista televisiva della scorsa settimana, il primate della Chiesa ortodossa russa ha avvertito che la diffusione dei dati personali e il cattivo uso di essi potrebbero causare l'arrivo dell'Anticristo. A volte Zuboff sembra melodrammatica. La sua tesi è più forte quando riesce a raccogliere fatti rispetto a quando usa la retorica. Ad esempio, racconta che Facebook nel 2007 aveva lanciato Beacon, una funzione che condivide i dati sugli acquisti degli utenti, che è poi stata chiusa a seguito delle polemiche. Tuttavia, abbiamo molto da perdere. Il contributo maggiore di questo libro è quello di dare un nome a ciò che succede, di collocarlo in una prospettiva storica e culturale e di chiedere a noi lettori di fermarci, di pensare al futuro e a come potrebbe essere diverso da oggi".  
(Traduzione di Gregorio Sorgi).

Jim Wales &amp; Larry Sanger

# I soldi di Jimmy, l'idea di Larry e tra le liti nacque Wikipedia

ANNA LOMBARDI, NEW YORK

Compie 18 anni l'enciclopedia online più popolare del mondo, quinto sito in assoluto per consultazioni. Fin dall'inizio fra i due fondatori i rapporti sono pessimi, eppure non possono a fare a meno uno dell'altro

**T**utto quello che avreste voluto sapere su Jimmy Wales e Larry Sanger e che non avete mai avuto il coraggio di chiedere: nemmeno a Wikipedia. Perché neanche l'enciclopedia online più grande del mondo che il 15 gennaio ha compiuto 18 anni, nonostante le sue 45 milioni di voci in 280 lingue riesce a svelare il rapporto fra i fondatori: Jimmy Wales, 53 anni, che mise i soldi e oggi è il volto dell'enciclopedia, sempre in giro per il mondo a parlare di libertà sul web, e Larry Sanger, 50 anni, lo studioso di filosofia riconvertitosi a imprenditore della rete, che ebbe l'idea vincente ma lasciò il progetto dopo un anno, nel 2002, e da allora è in polemica con l'ex amico che nel frattempo tenta di ridimensionarne il ruolo. Resta nella nebbia la genesi di quella piattaforma libera e gratuita che permette agli utenti di creare, aggiungere e modificare i contenuti, quinto sito più visitato. Grazie alla natura collaborativa basata su controlli incrociati e l'edizione delle voci rigidamente basata su testi scritti, nell'era delle *fake news* è considerata una delle fonti più affidabili del web, "oasi di verità" l'ha definita la *Washington Post*.

## BIOGRAFIA MODIFICATA

Ma perché Jimmy Wales fra il 2001 e il 2005 modificò 18 volte la sua biografia eliminando le voci che descrivevano l'ex dipendente come cofondatore? Perché ne sminuì il ruolo, come denunciò il blogger Rogers Cadenhead con un articolo che all'epoca oltraggiò la comunità di Wikipedia, costringendo il fondatore a lasciare il nome di Sanger nella bio? La risposta si nasconde nella dinamica boss-dipendente che fu sempre il nodo dei fondatori-coltelli che mai si considerarono alla pari. Fu l'ex agente di borsa Wales, appassionato di oggettivismo - la filosofia dell'individualismo etico teorizzata da Ayn Rand a cuore alla destra Usa - che dopo

aver creato il portale Bomis chiamò nel 2000 il dottorando di filosofia Sanger, conosciuto su un forum online, a dirigere il suo secondo progetto: Nupedia. Già si tentava di costruire la base di una enciclopedia libera con testi scritti da professori volontari. Che sottoposti al controllo di una commissione anonima di esperti naufragarono in un mare di veti incrociati: e in un anno approvarono e pubblicarono appena 21 voci. L'idea era buona ma bisognava migliorarla. L'intuizione vincente arrivò a capodanno 2001: quando Sanger, a cena in un ristorante messicano ("mangiammo enchiladas") con l'amico programmatore Ben Kovitz, fu introdotto al sistema di *wiki* - che in hawaiano significa veloce - ideato da Ward Cunningham nel 1994 per creare, modificare, illustrare pagine in maniera collaborativa. «Pensai subito che poteva funzionare», descrisse quel momento Sanger.

## ENCHILADAS, AMORE E FILOSOFIA

Peccato che da qui in poi le versioni si fanno contrastanti. Secondo *Epoch Times*, che le ha raccolte tutte, quella sera Sanger tornò a casa, buttò giù l'idea di Wikipedia e la mandò a Wales. L'amico Ben Kovitz ricorda invece che entrambi andarono a casa di Sanger, chiamarono Wales al telefono ed ebbero una risposta entusiasta. Ma le cose non stanno così, ribatte Wales. Che nel 2011 assicurò: «La proposta di usare il sistema wiki fu di un altro collaboratore, Jeremy Rosenfeld». Ammettendo che Sanger inventò il nome Wikipedia «che tutti trovavano stonato. Ma funzionava». E che il 15 gennaio 2001 fu Larry a invitare i primi utenti con una mail: «È nata Wikipedia. Visitate la pagina, aggiungete un articolo».

## C'ERAVAMO TANTO AMATI?

Pur ammettendo il coinvolgimento di Sanger, Wales ha continuato a non riconoscergli un ruolo alla pari. «Era solo un impiegato. Chi ri-

conosce lui come co-fondatore dovrebbe farlo con almeno altre 20 persone» ha insistito con la stampa quando Larry, nel 2007, provò a lanciare una sua enciclopedia online, *Citizendium*, che avrebbe dovuto surclassare Wikipedia per professionisti coinvolti e i super controlli di qualità - e che forse proprio per quello non è mai decollata.

I dissidi fra i due cominciarono subito, aumentando col numero degli utenti. Con Wales a spingere per contributi volontari e il controllo affidato a quella community di cui però lui, con lo pseudonimo Jimbo, è sempre stato giudice supremo. E Sanger - che vedeva il suo ruolo e il suo stipendio messi in discussione - ostinato a sostenere la necessità di controlli rigorosi senza lasciare spazio ai troll, i pedanti della rete contestatori di professione che lo impegnavano in continue *editorial war* sui contenuti: «Wikipedia non ha mai trovato il modo di non soggiacere alla massa perché se da un lato è strutturata attraverso numerose regole, il modo in cui la community è organizzata non si basa su alcuna costituzione. Quindi c'è sempre il rischio che qualcuno applichi selettivamente le regole in base a interessi di lobby». A impedire che la faccenda del riconoscimento del ruolo di co-fondatore finisse in tribunale sta il modello no profit di Wikipedia: se vendesse spazi pubblicitari potrebbe valere 5 miliardi. Peccato che Jimmy «non ebbe scelta: la community si sarebbe ribellata se



**avesse monetizzato Wikipedia. Il suo successo sta proprio nell'essere l'enciclopedia libera su cui nessuno specula». Così Wales resta il volto dell'impresa: invitato ai quattro angoli del pianeta, incluso tra i potenti della Terra a Davos, monetizzando il successo attraverso le tante conferenze in giro per il mondo. E Sanger? «Sono moderatamente fiero del mio ruolo - ha detto - anche se fu molta questione di fortuna». Fortuna di Jimmy Wales.**

● RIPRODUZIONE RISERVATA

**L'opinione** “

Larry era solo un impiegato. Chi riconosce lui come cofondatore dovrebbe farlo con almeno altre 20 persone

**JIMMY WALES**  
IN UNA DELLE TANTE USCITE  
POLEMICHE CON LARRY SANGER

**45**

**MILIONI DI VOCI**  
Il contenuto di Wikipedia, che viene continuamente arricchito, modificato, migliorato dagli stessi utenti: le lingue e i dialetti utilizzati sono quasi trecento

**Focus** 🔍



**LA SEDE CENTRALE**  
Al centro nella foto, la One Montgomery Tower nel Financial district di San Francisco in California. La Wikimedia Foundation, detentrici formalmente del capitale di Wikipedia, ha sede al sedicesimo piano del grattacielo. Da lì viene coordinato il lavoro di migliaia di "editor" sparsi in ogni angolo del mondo per arricchire e aggiornare continuamente il sito, che dopo alcuni iniziali tentennamenti ha conseguito negli anni un'autorevolezza e un'affidabilità ritenute ineguagliabili dagli utilizzatori e dagli osservatori "scientifici".



DA SINISTRA, JIMMY WALES E LARRY SANGER

RITRATTI DI MARTA SIGNORI

**DIVIDENDI & SOCIETÀ  
IMPRESE E MANAGER:  
GUADAGNATE  
(NON SOLO PER VOI)**di **Ferruccio de Bortoli**  
e **Sergio Bocconi**

2

# IL DIVIDENDO DELL'ANTIPATIA

## MULTINAZIONALI E FONDI FATE L'UTILE, MA SOCIALE

Grandi gruppi che contano più degli Stati,  
hedge fund voraci, top manager dagli stipendi  
stellari. La fiducia nel sistema industriale  
e finanziario è crollata, a danno di chi fa bene  
È l'ora di un capitalismo consapevole

di **Ferruccio de Bortoli**

**C'**è anche il dividendo dell'antipatia. Difficile misurarne, ma si comincia. Colin Mayer, docente alla Saïd Business School di Oxford, nel suo libro *Prosperity* (Oxford University Press) ha posto ai lettori tre semplici domande. A che cosa serve la legge? Ad avere più giustizia. Esatto. È così, la medicina ha come scopo la salute. Ma il business? È percepito come qualcosa di buono, oppure il gigantismo di multinazionali, che contano più degli Stati, la voracità di hedge fund, i super stipendi di grandi manager, hanno causato una perdita di fiducia dei cittadini — i veri stakeholder — nei valori dell'impresa? Al punto di non credere più alla loro utilità sociale? La rivolta dei *gilets jaunes* in Francia trasuda di rancore nei confronti delle aziende globali. Esprime, al di là delle semplificazioni populiste, un disagio profondo che alimenta

pregiudizi e false interpretazioni della realtà economica. Nei giorni scorsi il gruppo bancario Santander ha rinunciato all'ingaggio (il termine calcistico è assai appropriato) di Andrea Orcel come amministratore delegato. Perché avrebbe dovuto ricompensarlo dei premi persi (40 o 50 milioni secondo alcune fonti) lasciando l'incarico di



capo dell'investment banking di Ubs. «Un costo eccessivo per assumere un singolo individuo», ha spiegato la banca spagnola. La frase colpisce perché inedita. Qualche anno fa il problema non si sarebbe nemmeno posto. Non c'erano limiti — come non ci sono ancora oggi in numerosi casi — purché si creasse valore per gli azionisti. Basta pensare agli emolumenti complessivi del compianto Sergio Marchionne. Oggi qualcosa è evidentemente cambiato. Almeno nel captare l'umore della società circostante.

Gli eccessi influiscono più di prima sull'immagine aziendale. Lo scrive molto bene Salvatore Bragantini nel suo *Contro i piranas, come difendere le imprese da soci e manager troppo voraci* (Baldini+Castoldi). Il premio Nobel dell'Economia Paul Krugman ha commentato lo strabiliante dato sui compensi totali 2017 dei 25 più grandi gestori di hedge fund. Secondo Forbes sarebbero ammontati a 16,5 miliardi di dollari. «Ma hanno creato veramente valore?», si chiede l'economista Marco Onado, il quale nota come molti grandi gruppi, facendo ricorso al buy back, abbiano un po' cambiato il senso del mercato azionario. La Borsa dovrebbe regolare il trasferimento dei diritti di proprietà. «Se il flusso dei dividendi e dei buy back — spiega Onado — supera l'ammontare delle emissioni, la corrente scorre dalla foce alla sorgente».

## Il caso Atlantia

Nel 1965 negli Stati Uniti la retribuzione di un amministratore delegato era venti volte la media aziendale. Margio Georgiadis ha incassato, per dieci mesi di lavoro come chief executive officer della Mattel, un compenso 4 mila 987 volte la media delle persone che ha diretto. Lynda Tyler-Cagni, amministratore indipendente di Atlantia e presidente del comitato remunerazione, si è dimessa lo scorso 16 novembre. Era contraria, specialmente dopo la tragedia del ponte Morandi, all'erogazione di un piano di incentivazione, sia pure maturato, in favore delle prime linee.

Ma non ci sono solo le super retribuzioni dei manager. La contendibilità di una società è un bene per gli azionisti. La rissa è dannosa per tutti. Il patrimonio di Telecom Italia, oggi Tim, risente della celebre scalata a debito, dei cambi di controllo. E della girandola dei capi azienda: cinque in cinque anni. Gli azionisti hanno pagato il loro conto. All'assemblea del maggio scorso, quella del ribaltone antifrancese, il prezzo era 87 centesimi, venerdì scorso ha chiuso a 49 dopo aver faticato ad aprire (meno 7,2% rispetto al giorno prima). Tim è un'azienda strategica per l'evoluzione delle telecomunicazioni e la digitalizzazione del Paese. Clienti, fornitori, comunità si interrogano sul costo sociale di una guerra azionaria che ha aspetti ormai patologici. Il golden power, a tutela dell'in-

teresse strategico nazionale, non basta.

## Sostenibilità e profitto

John Mackey, inventore di Whole Foods, i supermercati americani di qualità poi ceduti ad Amazon, pur essendo un neoliberista duro e puro ha contestato — come fa del resto Mayer nel suo scritto — la tesi di Milton Friedman alla base dello *shareholders value*. Scopo dell'impresa non è solo fare profitti, perseguendo efficienza e innovazione, osservando ovviamente le regole. È necessario, secondo Mackey, un capitalismo consapevole che vada ben al di là della cosiddetta corporate social responsibility. La cultura che l'azienda esprime è più importante, a fini sociali, della beneficenza che elargisce, non raramente per mettersi a posto con la coscienza. L'esempio vale più del contributo monetario. La performance non è fatta solo dal profitto. La sostenibilità è sempre più importante. L'ambiente non va solo rispettato, ma migliorato. I fattori Esg (Environmental, social and governance) assumono crescente importanza nelle decisioni di investimento dei grandi fondi, come testimonia la recente lettera ai capi azienda di Larry Fink numero uno di BlackRock.

Umberto Tombari ha appena pubblicato *«Potere» e «interessi» nella grande impresa azionaria* (Giuffrè Francis Lefebvre). Il giurista fiorentino ricorda che tra le 100 maggiori economie ci sono 51 multinazionali e solo 49 Stati. Sono in declino le «categorie fondanti», cioè i concetti giuridici alla base dell'attività dell'impresa azionaria che «non è un'istituzione solo economica». E la stessa divisione classica tra azionisti e stakeholders ha perso di significato. Quali sono oggi gli interessi che persegue una grande impresa? «In linea generale — scrive Tombari — sono sempre maggiori gli ordinamenti (ad esempio quello inglese, tedesco, austriaco, portoghese e in parte francese e spagnolo) orientati a dare una rilevanza a interessi diversi da quelli dei soci, mentre in altri, in primo luogo gli Stati Uniti, è ancora prevalente la cosiddetta *shareholder primacy*».

La legge di Stabilità del 2016 ha introdotto nel nostro ordinamento le società benefit che hanno inserito nel proprio statuto il conseguimento di «un beneficio comune». Un impegno formale dei soci, una direttiva per gli amministratori. Una formula adottata da pochi, anche perché di diritto speciale. Tombari propone di superare «la portata percettiva dell'articolo 2247 del codice civile». E introdurre una nuova disposizione di «diritto azionario comune». I soci potrebbero scegliere tre formule. Badare solo agli «interessi lucrativi»; contemperarli, nel secondo caso, con i benefici comuni, come avviene per le attuali società benefit; o «perseguire unicamente finalità non lucrative». «Occorre trovare un modo — spiega Tombari — per consentire alle aziende di rilegittimare se stesse. Oggi non sono sempre percepite come creatrici di valore sociale anche quando lo sono». Il dibattito in altri Paesi è molto avanzato, da noi non ancora.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**E****● I libri**

Sul tema della crisi di fiducia nei confronti di grandi aziende e finanza sono usciti due volumi: *Prosperity* (Oxford University Press) di Colin Mayer, docente alla Saïd Business School di Oxford; e «Potere» e «interessi» nella grande impresa azionaria (Giuffrè Francis Lefebvre) del giurista Umberto Tombari.

**BlackRock**

Larry Fink, 66 anni, presidente del fondo. «Oltre il profitto conta lo scopo», ha scritto ai top manager chiedendo investimenti sostenibili

**Tim**

Luigi Gubitosi, 57 anni, amministratore delegato. L'ex Telecom Italia è crollata in Borsa mentre prosegue la battaglia fra i soci Vivendi ed Elliot

**Mattel**

Margot Georgiadis, 55 anni, ex amministratore delegato. Nel 2017 per dieci mesi di lavoro ebbe un compenso di 4.987 volte le persone che aveva diretto