

Rassegna del 21/05/2018

Repubblica Affari&Finanza	31	Intervista a Riccardo Jelmini - DigitalGo diventa globale "Ecco la formula italiana per innovare le imprese"	Maccari Valerio	1
Repubblica Affari&Finanza	28	Intervista a Paolo Campoli - Cisco: "Dopo la svolta sul cloud ora puntiamo su Pmi e startup"	Carli Stefano	3
L'Economia del Corriere della Sera	55	Venture capital, Italia in crescita	Del Barba Massimiliano	5
L'Economia del Corriere della Sera	54	Digitale «Dalla sicurezza all'e-mobility: offriamo soluzioni a tutto campo»	Clerici Carlotta	7
Repubblica Affari&Finanza	5	Affari in piazza - Worldline preoccupa Sia, Nexi e Poste	Bennewitz Sara	8
Repubblica Affari&Finanza	13	Far East - Il rating ad personam inventato da Alibaba	Santelli Filippo	9
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	6	La direttiva Ue entra in vigore: le soluzioni di Tim per aiutare le imprese	a.pe.	10
L'Economia del Corriere della Sera	22	Ora ci difende l'Europa (speriamo) - Privacy l'Europa ci difende, aiutiamola	Ghidini Gustavo - Manca Daniele	11
Sole 24 Ore	10	Dati personali, l'era del big bang	Cherchi Antonello	16
Sole 24 Ore	10	L'azienda si adegua e il cliente apprezza	Netti Enrico	17
Repubblica Affari&Finanza	33	Internet, i "senior" sono più a rischio	Romiti Maria_Luisa	18
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	6	Tim Digital Store, il negozio del web Un'offerta di oltre cento applicazioni per aziende e professionisti	Perego Achille	19
Giornale Miaeconomia	20	Hi-Tech - Lo smartphone della nostalgia	Camera Maddalena	21
L'Economia del Corriere della Sera	25	Ciclone Xiaomi l'altra Cina contro Apple	Triulzi Massimo	22
L'Economia del Corriere della Sera	14	Fuori Piazza - I 4 cavalieri stranieri hanno in tasca metà del listino	De Biasi Edoardo	24
L'Economia del Corriere della Sera	54	Non solo dati: nuovi modelli per il 4.0	Adani Luisa	27
Repubblica Affari&Finanza	46	Rapporto automazione - Tra incontri e workshop la vetrina sul futuro 4.0	m.fr.	29
Repubblica Affari&Finanza	62	Rapporto studi legali - Imprese col segno più, la tecnologia scaccia la crisi	dell'Olio Luigi	30
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	5	Intervista a Saul Singer - Israele vola grazie all'hi-tech «I segreti della Startup Nation» - «Fate come noi, imparate a rischiare» Il segreto per diventare Startup Nation	Comelli Elena	31
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	4	Viaggio nel modello Israele terra promessa dell'hi-tech «Quasi il 20% del Pil va in ricerca e istruzione»	Comelli Elena	32
Repubblica Affari&Finanza	30	Intervista a Stefano Folli - Philips si trasforma "Ora siamo un gruppo di e-health" - "Philips, dopo l'addio ai televisori ora siamo una e-health company"	Assante Ernesto	34
L'Economia del Corriere della Sera	52	Osservatorio Imprese & tecnologia - A Parma sfila la filiera dei super robot	Millucci Barbara	37
Repubblica Affari&Finanza	46	Rapporto automazione - Un distretto digitale a misura d'impresa Parma diventa capitale	m.fr.	40
L'Economia del Corriere della Sera	56	Osservatorio Imprese & tecnologia - I robot collaborativi Debutterà l'esercito dei cobot sull'asse tedesco-giapponese	Torelli Umberto	42
Repubblica Affari&Finanza	47	Rapporto automazione - Guida-robot e un controllo 24 ore su 24 le macchine intelligenti sono per tutti	m.fr.	43
Repubblica Affari&Finanza	45	Rapporti automazione - Automazione, è il Nord Est la macro area più dinamica	Frojo Marco	45
Stampa Tuttosoldi	19	Una Silicon Valley dei microcomputer ad Arezzo - Da un garage di Arezzo ai mini-computer che animano le Cimbali e le Technogym	Tropeano Maurizio	48
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	24	Intervista a Carlo Scatturin - La città dei talenti per Industria 4.0 «Tra stampanti 3D e realtà virtuale formiamo i professionisti digitali»	Marin Claudia	50
Giorno - Carlino - Nazione	8	Caccia ai supertecnici Lavoro e reddito sicuro ma servono diplomati - Lavoro Industria 4.0 Addio alle tute blu: largo ai supertecnici	Marin Claudia	52
Italia Oggi Sette	11	Imposta pubblicità, aumenti ko. Via libera alle richieste di restituzione, ma la strada per le imprese si presenta tutta in salita - Imposta pubblicità, aumenti ko	Barbero Matteo	54
Repubblica Affari&Finanza	6	Il Personaggio - La Vodafone del delfino Nick Read - Nick Read, il delfino dodici anni in tandem con Vittorio Colao per la nuova Vodafone	Carli Stefano	56
Mattino	5	Vertici Cdp e Rai i gialloverdi alla prima prova delle nomine	...	59
Repubblica Affari&Finanza	35	Manager nel web - Descalzi sale sul terzo gradino del podio	dell'Olio Luigi	60
ESTERA				
Financial Times	13	Google risintonizza il tono dello streaming musicale	Nicolau Anna	61

[LA STORIA]

DigitalGo diventa globale “Ecco la formula italiana per innovare le imprese”

RICCARDO JELMINI, CEO DEL GRUPPO CHE ORMAI FATTURA 44 MILIONI: “MANTENIAMO LA BASE A ROMA MA ABBIAMO APERTO UFFICI IN 12 PAESI”. IL MODELLO PER I MERCATI INTERNAZIONALI PREVEDE L'AFFIANCAMENTO ALLE AZIENDE NON SOLO IN FASE DI LANCIO E PUBBLICITÀ ONLINE, MA ANCHE PER L'ASSISTENZA VENDITE E POST-VENDITA

Valerio Maccari

Da Neomobile a DigitalGo. Il gruppo italiano dei servizi per la telefonia mobile cambia nome. Ma attenzione: «Non si tratta di un semplice *rebranding*. Piuttosto, di una vera e propria trasformazione del nostro modello di business, che parte da un'esperienza ben consolidata», spiega il ceo Riccardo Jelmini, 48 anni e una carriera partita in Value Partners e consolidatasi in Telecom Italia, che ha guidato il processo di cambiamento. DigitalGo è infatti una *digital company* a tutto tondo, nata per supportare le aziende nel percorso di trasformazione digitale, facendo tesoro dell'esperienza acquisita come gruppo Neomobile, nato nel 2007 e cresciuto fino a registrare 44 milioni di fatturato nel 2017. Un'azienda di qualsiasi settore si rivolge a DigitalGo perché vuole crescere portando il suo business su Internet, veicolo di sicura espansione. A questo punto, DigitalGo realizza la pubblicità, ma non solo: cura anche le vendite e il post-vendita. DigitalGo è a questo punto una delle maggiori realtà indipendenti italiane nel suo settore, in grado di offrire soluzioni per la gestione integrata del cliente digitale attraverso un portafoglio di servizi e applicazioni digitali che permette di seguire il cliente stesso lungo tutto il

suo percorso decisionale.

Con tecnologie all'avanguardia è in grado di supportare i partner in tutte le fasi della *customer journey* dal lancio del brand con attività di online advertising e marketing, passando per la vendita, fino ad arrivare al post-vendita con soluzioni di digital caring. I servizi sono concentrati in tre aree: il digital marketing segue il cliente dal primo contatto all'acquisto, digital solutions prende in carico le fasi successive dall'acquisto all'assistenza e alla relazione post-vendita; e infine digital entertainment, che invece si focalizza sull'ideazione, lo sviluppo e la distribuzione di soluzioni, contenuti e app per il mobile. A DigitalGo per esempio si rivolgono operatori telefonici mobili e grandi aziende globali, industriali e di servizi, attive in diversi settori, tra cui energia, auto e giochi/scommesse.

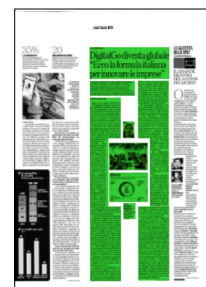
«Abbiamo le competenze necessarie per cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato», sottolinea Jelmini. Un mercato che, dice, è in ripartenza anche in Italia. «Dopo una fase di stallo, si è rimesso in moto. Adesso però dobbiamo correre per recuperare il gap che separa l'Italia dagli altri Paesi, a partire dalla cultura: per arrivare ad una vera digital transformation non basta investire in tecnologie, ma occorre ridisegnare interamente i processi. Abbiamo fiducia in un'evoluzione positiva del mercato, vista anche l'attenzione riservata al tema dai decisori pubblici e privati in Italia».

Gli orizzonti di DigitalGo non sono solo italiani. Il gruppo ha il quartier generale a Roma ed è presente in 18 Paesi, dalla Russia all'Indonesia, dal Brasile al Messico fino all'Europa. «Abbiamo quelli che chiamiamo *proximity hub* in molti mercati, una caratteristica che ha dato alla nostra cultura aziendale una vocazione internazionale. Tra i nostri dipen-

denti si possono contare 12 nazionalità diverse». I progetti sono di un'ulteriore espansione, spiega ancora il ceo di DigitalGo: «A breve apriremo un hub anche a Dubai. Una posizione strategica da dove potremo seguire da vicino i mercati del medio e dell'estremo oriente».

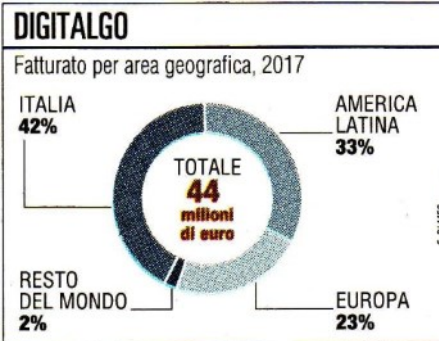
Per raggiungere l'obiettivo, il gruppo punta molto sul capitale umano e sulla ricerca di talenti digitali. Ad oggi DigitalGo ha circa 120 dipendenti, di cui la metà donne, con un'età media inferiore ai 30 anni.

«Stiamo investendo molto sulle persone e sulla formazione - insiste Jelmini - siamo tra le poche realtà indipendenti che non solo assumono giovani, ma permettono loro di maturare fin da subito esperienze internazionali. E in più offriamo ai nostri dipendenti un ambiente lavorativo che fa propri gli insegnamenti della Silicon Valley: mettiamo a disposizione confort zone e servizi, crediamo che l'armonia nel luogo di lavoro sia un valore aggiunto».



Forte anche l'accento sugli investimenti. Innanzitutto, sul digital advertising, settore in cui, con investimenti di circa 10 milioni di euro all'anno, il gruppo si pone come una delle principali realtà italiane. E, in generale, si candida a diventare nel medio-lungo periodo un punto di riferimento per gli operatori di digital marketing indipendenti del Paese. «Il mercato interno è polarizzato intorno ai grandi gruppi internazionali, mentre il panorama delle realtà indipendenti è fatto ancora di società che non hanno le dimensioni sufficienti per competere efficacemente. Noi abbiamo un progetto ambizioso: nei prossimi tre anni, attraverso partnership e acquisizioni, puntiamo a mettere a sistema gli indipendenti, come già fatto nel passato con le acquisizioni di Arena Mobile (2009), Zero9 (2010), Onebip e Uct (2011) e Boostermedia (2013). Vogliamo diventare un aggregatore di aziende innovative, per creare finalmente il campione digitale italiano».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



In alto **Riccardo Jelmini**, ceo di DigitalGo e un'immagine degli uffici dell'azienda a Roma



Cisco: "Dopo la svolta sul cloud ora puntiamo su Pmi e startup"

PAOLO CAMPOLI, DIRETTORE VENDITE AL SETTORE TELCO PER IL SUD EUROPA SPIEGA LA NUOVE STRATEGIE IN ITALIA: "SIAMO RIMASTI IN ITALTEL E ORA REALIZZIAMO RETI INTELLIGENTI PER LE IMPRESE 4.0"

Stefano Carli

Roma

Una volta c'erano le macchine: server, router, switch per centrali telefoniche (ma digitali ovviamente). Insomma hardware. Oggi Cisco è tutt'altra cosa: l'hardware vale il 20% del suo business. Nel mondo e ovviamente anche in Italia, dove ha una presenza di lunga data, una storica collaborazione con Telecom e una quota, altrettanto storica, nell'azionariato di Italtel: un 19% che ha mantenuto anche dopo l'uscita di Telecom e la fusione con Exprivia, ma che resta un punto strategico del gruppo. Ma se una volta la presenza di Cisco in Italia si limitava ai rapporti con le grandi telco e le grandi organizzazioni come banche e assicurazioni per rifornire i loro data service, oggi, nell'era del cloud tutto è cambiato. «Restano certo le partnership con questi grandi clienti ma ora lavoriamo anche direttamente con le imprese, medie ma anche piccole. Cerchiamo startup per sviluppare nuovi servizi. Sviluppiamo accordi con le università, attraverso la Cisco Academy. Lavoriamo insomma a costruire l'ecosistema in cui andranno ad operare le nuove reti intelligenti». A parlare è Paolo Campoli, direttore Cisco del Global Service Provider Business per l'Europa meridionale, Italia compresa, dunque. Un punto di vista ideale quindi per capire come si sta strutturando l'offerta di nuovi servizi legati alla digitalizzazione 4.0 per il mondo delle imprese. «Uno dei nostri ultimi prodotti - spiega Cam-

poli - è un software che monitora i flussi di dati della rete rilevando i colli di bottiglia. Siamo, per esempio, in grado di dire a un'azienda dove il processo di una transazione e-commerce trova problemi: nella fase dell'ordine piuttosto che in quella del pagamento, nel packaging del prodotto o in quale segmento della fase di consegna. I dati sono miliardi, il problema è sapere come usarli, quali domande porre, cosa andare a cercare».

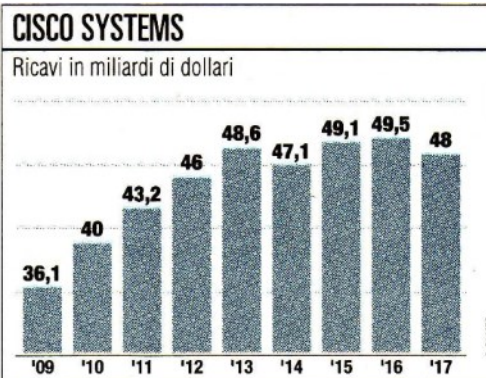
Qui il tema è dunque quello dell'intelligenza della rete: la capacità del sistema di monitorarsi in tempo reale perchè i dati non vanno solo raccolti ma catalogati e utilizzati. È come una specie di carotaggio continuo nel flusso dei bit. «Si potrebbe dire anche così, ma in effetti noi sappiamo cosa andare a cercare. E siamo in grado di formulare algoritmi su misura per ogni tipologia - spiega Campoli - Di qui l'allargarsi del nostro mercato anche direttamente alle imprese che operano nell'industria 4.0. Per esempio la stessa logica funziona benissimo anche in tema di sicurezza. Il nostro sistema, che abbiamo definito Cisco Umbrella, individua funzionalmente i malware, per dire, analizzando la qualità del traffico dati, ossia vedendo se escono dal sistema da proteggere, informazioni che non dovrebbero uscire o almeno non verso direzioni non appositamente previste e autorizzate».

Per specializzarsi verso queste direzioni Cisco si è nel frattempo anche fortemente ristrutturata.

Per esempio è stata appena separata la divisione dei video server per le reti Cdn, i Content Delivery Network, i server utilizzati per distribuire capillarmente lo stoccaggio e la gestione dei video. Sono le reti su cui hanno investito le streaming tv come Netflix, Amazon Prime Video, o le telco come, in Italia, Tim Vision o Vodafone tv. «Ci sono specificità sia di sviluppo che di gestione commerciale ed è giusto che questi asset siano affidati ad una società autonoma», spiega Campoli. Il resto di Cisco si può quindi dedicare alle reti intelligenti, che avranno il loro massimo sviluppo con l'arrivo della banda ultralarga mobile 5G. «Che non è tanto un problema di capacità di banda, velocità di trasmissione o di bassissima latenza - chiosa Campoli - perchè questi tre fattori sono offerta già oggi dal cosiddetto 4,5G, ossia l'Lte di ultima generazione. Il 5G è soprattutto questione di intelligenza e capacità di calcolo diffusa. Le antenne 5G non devono solo trasmettere, gestire il traffico di miliardi e miliardi di bit, ma, per far funzionare al meglio l'internet delle cose o le auto senza pilota, devono integrare alla loro base anche grande capacità di calcolo e di memoria. E per ottenere tutto questo devono essere "antenne intelligenti" ed avere alle spalle reti anch'esse intelligenti. E comunque senza fibra ottica capillare sotto ogni antenna non si va da nessuna parte. E speriamo che l'accelerazione che il cablaggio in fibra ha avuto in Italia negli ultimi due anni non rallenti proprio ora».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Nel disegno
**Paolo
Campoli**
direttore
Global Service
Provider
Business Cisco
Sud Europa
visto da
**Massimo
Jatosti**

Osservatorio

IMPRESE & TECNOLOGIA

Venture capital, Italia in crescita

Il mercato vale poco: solo 144 milioni incassati da 52 startup. Ma ci sono segnali di svolta. Ecco quali

di **Massimiliano Del Barba**

Ci vorrà ancora del tempo per raccogliere i primi frutti. Ma il ritmo di crescita, sia pure ancora non minimamente paragonabile a contesti più maturi come la Francia, la Germania e, ultimamente, la Spagna, incoraggia a pensare che anche l'Italia sia finalmente pronta ad accogliere più seri volumi di capitale di rischio a sostegno delle aziende innovative nelle loro prime fasi di vita.

O, almeno, è ciò che emerge dalla seconda edizione del report dedicato al venture capital in Italia curato da Pio1 Ventures in collaborazione con BeBeez. Il quale fotografa un mercato certamente non dei più brillanti — 144 milioni di euro incassati da 52 startup a opera di fondi ma anche di *business angel* e altri investitori non istituzionali come *family office*, *club deal* e imprese interessate ad acquisire servizi, prodotti e soluzioni all'esterno in un'ottica di open innovation — e che però apre a previsioni positive già a partire da quest'anno.

La motivazione in grado di giustificare l'atteso cambio di passo, secondo Andrea Di Camillo, managing partner della Sgr milanese, risiederebbe nella dinamica dei cicli: «Gli operatori di venture capital italiani — ragiona — hanno terminato i loro investimenti e hanno lanciato il *fund raising* di nuovi veicoli, di maggiori dimensioni e che inizieranno a investire nel corso di quest'anno».

E, in effetti, qualcosa si è già cominciato a vedere. A partire proprio da Pio1, che la scorsa settimana ha annunciato il lancio del suo secondo veicolo d'investimento, il fondo Programma 102, con l'obiettivo di raccogliere 120 milioni e arrivare così a un totale di 200 milioni di masse gestite. Ma il primo quarto dell'anno ha visto

anche la nascita di un nuovo attore, Indaco Ventures, sostenuto da Fondazione Cariplo, Enasarco e Intesa Sanpaolo, che ha già raccolto 130 milioni e si prefigge di arrivare a quota 200 entro fine 2018. La torinese Innogest, infine, ha annunciato che a breve lancerà due nuovi fondi — uno dedicato al mondo del digitale, l'altro all'*healthcare* — con un investimento che dovrebbe aggirarsi attorno agli 85 milioni. Sforzi a cui poi si aggiungono i *deal* da record (almeno per i volumi a cui siamo abituati qui in Italia) dei francesi di Sofinnova sulla biotech marchigiana Erydel (26,5 milioni) e degli ex Edmond de Rothschild, oggi Andera Partners, sulla pisana Merdical Microinstruments (20 milioni).

Tornando al 2017, il database di BeBeez scende in profondità delle operazioni, restituendo un quadro più dettagliato circa settori e target su cui si sta muovendo, e si muoverà nei prossimi anni, chi gestisce il capitale di rischio extrabancario italiano. Cioè le nuove frontiere della finanza disintermediata e la ricerca medicofarmaceutica che scommette sulle (ancora) inedite potenzialità della genomica. In sintesi: fintech e biotech. E infatti, sui 144 milioni incassati dal totale delle start up monitorate, il round più importante dell'anno è stato quello da 18,3 milioni di euro raccolto da Satsipay, realtà che grazie al sistema Sepa consente di effettuare pagamenti con lo smartphone con diretto addebito sul conto corrente, seguito da quello da 11,5 milioni del provider per soluzioni cloud Cloud4Wi e da quello da 11 milioni di Soldo, il conto spese multiutente per aziende.


Tra le start up che hanno annuncia-

to round d'investimento nel corso del 2017, c'è poi da segnalare Genenta (terapie geniche basate sull'ingegnerizzazione delle cellule staminali ematiche), che con gli 8,4 milioni appena raccolti è salita a una dotazione finanziaria totale di 17 milioni, terza solo dietro a Satsipay (26,8 milioni) e a Soldo (20 milioni).

«C'è da augurarsi — prosegue Di Camillo — che il nuovo slancio dimostrato nei primi mesi del 2018 si concretizzi in maniera più strutturata dalla seconda parte dell'anno in poi».

Lo scenario

In particolare, secondo il fondatore di Pio1, bisognerà tenere d'occhio alcuni trend come «la nascita di operatori per le scale-up (ad esempio il nuovo fondo Fii Tech Growth lanciato dal Fondo italiano d'Investimento, il Vertis Venture 2 Scaleup e lo StarTip di Tamburi Investment Partners, ndr), l'attenzione verso i processi di trasferimento tecnologico (Itatech di Cdp e Fei ha già stanziato 50 milioni su Vertis e 50 su Sofinnova dei 200 in dotazione), la sempre maggiore internazionalizzazione delle start up italiane (è il caso di Moneyfarm che ha aperto a Londra e di Musement che ha uffici anche a Barcellona, New York e Dubai), nonché — conclude Di Camillo — la nascita di nuove categorie di investitori nei fondi come, ad esempio, Fondazione Sardegna, tra le fondazioni bancarie più attive negli investimenti in innovazione».

 mdelbarba@corriere.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La top ten La raccolta delle startup italiane nel 2017.

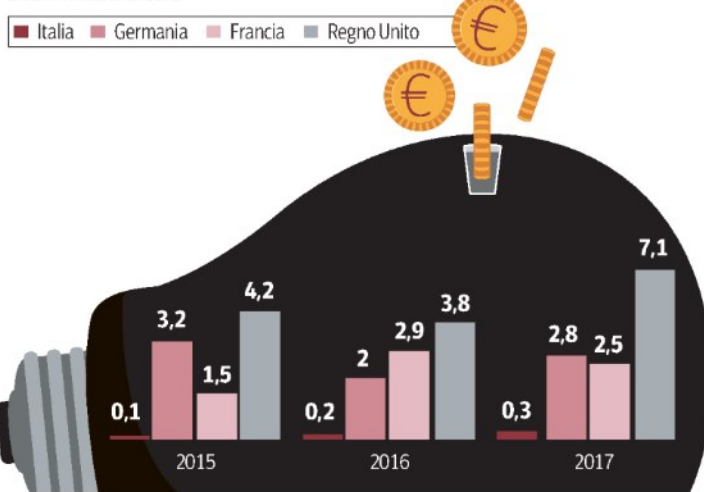
Valori in milioni di euro

Società	Settore di attività	Ultimo round	Capitale raccolto dalla fondazione
Satispay	Fintech	18,3	26,8
Cloud4Wi	Servizi Wifi	11,5	15,5
Soldo	Fintech	11	20
Motork	Automotive	10	10
BeMyEye	Commercio	9	15,5
Genenta Science	Biotech	8,4	17
GreenBone Ortho	Biotech	8,4	11
BiovelocITA	Biotech	7,3	14,7
Sfera	Agritech	7	15
Wise	Biotech	6,5	10,5

Fonti: P101 - BeBeez - Dealroom.co. (escluso crowdfunding, solo round)

Noi e gli altri Valore degli investimenti del venture capital in Europa.

Dati in miliardi di euro



Pparra



Cambiamenti

Andrea Di Camillo, managing partner della Sgr milanese P101 ventures. Il report sul venture capital è fatto in collaborazione con BeBeez

Osservatorio

IMPRESE & TECNOLOGIA

Digitale

«Dalla sicurezza all'e-mobility: offriamo soluzioni a tutto campo»

«È una rivoluzione fatta di macchine, impianti e processi in grado di interloquire tra loro e di raccogliere sul campo un numero di informazioni incredibile. E la sicurezza è un obiettivo fondamentale sia per i dati che per gli impianti».

È questa l'Industria 4.0 per Francesco Lanzani, presidente della filiale italiana di Phoenix Contact, gruppo specializzato in componenti elettronici, sistemi e soluzioni di ingegneria elettrica, elettronica e per l'automazione industriale, fondata da Hugo Knümann in Germania (la casa madre si trova a Blomberg) nei primi anni Venti per la produzione di morsetti per l'alimentazione dei tram e in Italia dal 1997.

Un business che si è sviluppato esponenzialmente negli anni: in primis, con una differenziazione della gamma prodotti in cui troviamo ora soluzioni che spaziano dall'elettronica, all'automazione, dall'e-mobility, alla gestione delle energie rinnovabili, dai dispositivi per quadri elettrici alla siglatura industriale. E che ha trovato come conseguenza naturale l'espansione territoriale, con la presenza di 14 centri produttivi e 50 filiali commerciali in tutto il mondo. Fino a raggiungere un giro d'affari complessivo di 2,2 miliardi nel 2017, di cui 84 milioni di euro fatturati in Italia, con una cre-

scita del 40,6% negli ultimi tre anni proprio sul territorio nazionale.

«L'Italia — spiega Lanzani — è già pronta a giocare un ruolo fondamentale nella partita di Industria 4.0. Non solo dal punto di vista tecnologico, ma soprattutto per la capacità naturale di portare le innovazioni nel mondo. Siamo di fronte a uno scenario, tuttavia, nel quale c'è ancora moltissimo da fare: dagli impianti alle macchine, fino ai siti produttivi e ai processi. Anche se, grazie agli incentivi fiscali dello scorso anno, abbiamo assistito a un exploit clamoroso degli investimenti: un'occasione vissuta con intelligenza dagli imprenditori e che ha contribuito in maniera significativa alla ripresa del mercato interno». Sempre più ricettivo, appunto, di tecnologie intelligenti come si vedrà alla fiera Sps Ipc Drives (tempio delle soluzioni per l'automazione industriale), in scena a Parma dal 22 al 24 maggio.

«La sicurezza — conclude Lanzani — sarà tra i temi più rilevanti. Non solo come cyber security (per la quale il gruppo ha già acquisito diverse aziende del settore), ma anche come "safety", ovvero l'adozione di misure per la messa in sicurezza dell'ambiente e delle macchine, per abbattere i livelli di rischio».

Carlotta Clerici

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Sfide

Francesco Lanzani, alla guida della filiale italiana di Phoenix Contact, gruppo tedesco che si è specializzato in soluzioni per l'automazione



AFFARI IN PIAZZA

Worldline preoccupa Sia, Nexi e Poste

Sara Bennewitz

Ci sono tanti modi per calare dalla Francia verso l'Italia, uno di questi è passare dalla Svizzera. Così il colosso dei pagamenti europeo Worldline ha speso 2,3 miliardi per rilevare l'elvetica Six, che tra le altre cose gestisce i pagamenti di alcuni circuiti di banche tricolori, e ora con la sua Equens minaccia di fare una dura concorrenza alla Sia. In passato il gruppo controllato da Cdp, F2i e Poste, sotto la regia di Massimo Arrighetti, aveva guardato il dossier Six, ma poi non ne aveva fatto nulla perché era un boccone troppo grosso da digerire in solitario.

Peraltro Sia sta valutando possibili acquisizioni, ma l'uscita di Arrighetti rallenterà il processo. La calata di Worldline in Italia potrebbe essere fastidiosa anche per la Nexi di Paolo Bertoluzzo, che è alle prese con il rilancio e che ha nei francesi un grosso fornitore. Chissà se di fronte al comune rivale Worldline, Sia, Poste e Nexi decideranno di fare fronte comune o di continuare ciascuna per la propria strada.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gilles Grapinet
(Worldline)



FAR EAST

IL RATING AD PERSONAM INVENTATO DA ALIBABA

Filippo Santelli

Oltre 620 milioni di persone che ogni giorno fa pagare attraverso lo smartphone. Circa 345 miliardi di dollari di patrimoni in gestione, il più grande operatore per privati al mondo, di cui più della metà depositati in Yu'E Bao, il più ricco fondo monetario del pianeta. Più di 50 miliardi di prestiti al consumo. Niente male il secondo lavoro di Jack Ma, il re cinese di vendite online e consegne a domicilio: Ant Financial, la controllata della sua Alibaba nata per fornire un canale di pagamento digitale all'e-commerce di casa, è diventata un servizio dopo l'altro un colosso finanziario con pochi uguali. L'imminente raccolta di capitali dovrebbe consacrarne il valore sopra i 150 miliardi di dollari, cioè più di Goldman Sachs e poco sotto Bank of China.

Troppo grande per fallire, come si usa dire. Quindi troppo grande per essere ancora ignorata dai regolatori cinesi, a cui Xi Jinping ha consegnato come primo compito quello di scongiurare choc finanziari di sistema. Se Ant Financial è potuta lievitare così tanto e così in fretta, espandendosi in orizzontale tra credito, pagamenti, assicurazioni e risparmio gestito, è anche grazie alle maglie larghissime delle norme finanziarie e Antitrust in Cina. Che ora però il governo e la Banca del Popolo, con la sua nuova e rafforzata funzione di regolazione, vorrebbero rendere più stringenti.

Le ipotesi filtrate finora parlano dell'introduzione di una licenza per gli operatori digitali che offrono più di un servizio finanziario, ma soprattutto di requisiti di capitale minimi da rispettare per la holding. Novità che costringerebbe Ant a un bell'adeguamento, visto che secondo alcune stime il suo ramo di prestito al consumo ha riserve cinque volte inferiori a quelle richieste agli operatori tradizionali. La diminuzione della leva potrebbe rallentare la crescita nel breve periodo, mentre una stretta alle operazioni infragruppo complicherebbe l'offerta di servizi incrociati. Quello che però il regolatore non sembra voler mettere in discussione è la vera ricchezza del gioiellino di Jack Ma: i dati, cioè la possibilità di marcare a uomo i propri clienti in ogni loro evoluzione finanziaria. Quando acquistano attraverso la app, il sistema propone loro un prestito su misura. Se hanno degli spiccioli che avanzano nel borsello virtuale, arriva l'offerta di un piano di risparmio. Il tutto coordinato da un sistema di rating personale, di cui le autorità cinesi sono uno dei maggiori sponsor.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Jack Ma, fondatore di Alibaba: il suo braccio finanziario Yu'E Bao ha inventato un sistema di rating dell'affidabilità dei creditori



Privacy

La direttiva Ue entra in vigore: le soluzioni di Tim per aiutare le imprese

■ MILANO

MANCANO POCCHI GIORNI all'entrata in vigore (il 25 maggio) del regolamento Ue 2016/679, noto come Gdpr (*General data protection regulation*), relativo alla protezione dei dati personali dei residenti nell'Unione Europa. E quindi anche in Italia. In pratica, la nuova normativa, spiega Pierluigi Acunzo, *Marketing business* di TIM (nella foto a destra), prevede che le aziende, piccole e grandi, siano «compliant» rispetto al regolamento sulla gestione dei dati soggetti alle regole della *privacy* a partire da un'autovalutazione del loro processo di trattamento delle informazioni.

QUESTA autovalutazione è più o meno stringente rispetto al tipo d'attività ma, aggiunge Acunzo, anche un centro estetico che gestisce dati sensibili come quelli della salute dei propri clienti – finalizzati all'utilizzo o meno di alcune sostanze contenute nei prodotti – per rispettare le nuove norme deve prevedere strumenti che proteggano i dati, informare i clienti del loro utilizzo e dell'eventuale possibilità di chiedere di cancellarli e avvertire le autorità qualora si verifichi una violazione dei propri archivi.

Il mancato rispetto delle nuove norme espone al rischio di pesanti sanzioni che possono arrivare fino al 4% del fatturato annuo. Per supportare le imprese negli adempimenti richiesti dal Gdpr, TIM Digital store ha messo a disposizione una gamma di soluzioni – con offerte a partire da 10 euro al mese – in grado di rispondere alle diverse esigenze.

GDPR FACIL, ad esempio, è una soluzione pensata per le imprese che trattano dati personali a bassissimo impatto come, ristoranti, bar, commercianti al dettaglio e artigiani. Gdpr Navigator permette alle imprese di effettuare un'autovalutazione guidata per valutare i rischi e le modalità di adeguamento alla nuova normativa europea della *privacy* ed assolvere agli adempimenti obbligatori quali: il registro delle modalità di trattamento per titolari e responsabili, la generazione del documento Dpia (*Data protection impact assessment*) e la generazione dei moduli di informativa e richiesta consenso.

GE DPR è invece uno strumento di *survey management*, completo e di facile utilizzo, che consente alle aziende di condurre un'efficace Dpia (*Data protection impact assessment*) in conformità alla nuova normativa ed identificare le aree di maggior rischio. E, come su altri ambiti di applicazione, altre soluzioni sono in via di pubblicazione, per rispondere in maniera più completa all'esigenza delle aziende di verificare e misurare il proprio livello di compliance al Gdpr ed adottare gli strumenti per adeguarsi.

a. pe.



**PRIVACY
ORA CI DIFENDE
L'EUROPA
(SPERIAMO)**di **Gustavo Ghidini**
e **Daniele Manca****22**

PRIVACY L'EUROPA CI DIFENDE, AIUTIAMOLA

Il 25 entra in vigore il regolamento Ue sulla protezione (su scala globale) dei dati che ciascuno di noi lascia volontariamente o meno in Rete. Una «bomba» per cittadini, imprese e istituzioni. Che rischia di privilegiare ancora i signori di Internet

Troppi utenti non riflettono adeguatamente sulle insidie della cessione di materiali personali, sacrificandone la tutela pur di rimanere sempre connessi. Basti pensare che durante lo scandalo Cambridge Analytica Facebook ha contato 70 milioni di nuovi clienti

di **Gustavo Ghidini**
e **Daniele Manca**

Meno quattro: il 25 maggio il General Data Protection Regulation europeo (Gdpr), sarà legge in tutta Europa. Essendo un Regolamento (e non una semplice Direttiva di armonizzazione delle legislazioni nazionali), il nuovo regime sarà da subito «obbligatorio in tutti i suoi elementi e direttamente applicabile in ciascuno degli Stati membri». Non solo: salvaguarderà i cittadini europei rispetto all'acquisizione e la profilazione dei loro dati, e il successivo loro utilizzo, anche se le piattaforme risiedono in America o in Oriente: un netto spartiacque rispetto a un passato che privilegiava la appartenenza «territoriale» delle piattaforme.

Ai singoli Stati componenti l'Unione resta la possibilità di introdurre adeguamenti delle proprie norme

interne al Gdpr. Per quanto riguarda l'Italia, si naviga a vista. La Commissione speciale del Parlamento che, in assenza del nuovo assetto governativo, deve dare il suo parere ai decreti attuativi, non ha potuto ancora occuparsi del Gdpr. Salvo sorprese, se ne occuperanno le future commissioni bicamerali competenti per materia.

L'intreccio

Quanto alla bozza in discussione, non sembra un eccezionale contributo alla semplificazione: prevedendo non l'abrogazione del precedente «Codice» della privacy, bensì la sua integrazione, rischia di alimentare quell'intreccio di misure caratteristico della nostra vita amministrativa e burocratica. Per tacere dell'incerto esito della proposta di introdurre sanzioni penali in aggiunta a quelle amministrative pre-

ferite dai «padri» europei della nuova disciplina.

In ogni caso, le nuove regole europee, riconosciute nel mondo come modello di serietà, rappresenteranno un punto di svolta per l'industria digitale, per i rapporti economici e sociali, per la democrazia. Sì, anche per questa. Pensare che le vicende e le regole legate alla privacy siano solo questione di business, sarebbe fare un torto al peso che le grandi piattaforme digitali stanno assumendo. Si pensi solo all'uso che, ovunque nel mondo partiti, movimenti, leader politici hanno



fatto e stanno facendo di Facebook (da ultimo, pensiamo, in Italia, all'offensiva social di Luigi Di Maio e Matteo Salvini).

Controlli

Quanto dell'efficacia dei loro messaggi dipende anche dalla capacità di utilizzo dei dati che ognuno di noi quotidianamente regala alle grandi piattaforme. La prospettiva è «globale»: si parla abitualmente dei colossi americani, ma come dimenticare che il braccio di ferro tra Stati Uniti e produttori asiatici di infrastrutture di telecomunicazioni o semplici smartphone nasce proprio dall'uso dei dati, dalla loro profilazione e dal loro uso — conosciuto o meno (di regola: meno) dai cittadini dei diversi Paesi? Il tema della privacy viene spesso sollevato per servizi come WhatsApp, e va bene: ma perché ignorare che dall'altra parte del mondo operano piattaforme cinesi che non criptano i messaggi (come WeChat) o addirittura forniscono messaggi di loro utenti ai «controllori» di Pechino? Le leggi non vivono di sola lettera della norma. La loro effettiva incidenza sulla società non può prescindere dalla loro «ambientazione» socio-economica. E qui, anzitutto, si pone il tema della vigilanza sull'applicazione del nuovo regime: la cui severità si coniuga, nella manifesta intenzione del legislatore europeo, con un'ampia apertura di fiducia all'autoresponsabilità dei titolari dei dati: le imprese, anzitutto. Ora, è realistico pensare che tale autoresponsabilità si eserciterà tanto più diffusamente quanto maggiore risulti il timore di incappare in controlli efficaci (vecchia questione del bel paese: dove la severità delle norme, osservò un arguto giurista, è

temperata dall'inosservanza).

Un timore non ingigantito, in Italia, dalla attuale disponibilità di personale specializzato del Garante, e neppure dall'incremento dello stesso, pur lodevolmente programmato. Una dotazione di qualche centinaio di funzionari non basterebbe a garantire una capacità effettiva di controllare, pur a campione, decine di migliaia di imprese ed enti non profit detentori di dati. Né la Guardia di Finanza, pur essenziale ausilio, può fare miracoli, già impegnata com'è su tanti fronti.

Una via integrativa di soluzione potrebbe consistere nel puntare più che sui numeri del personale (anche questo, certo), sulle possibilità offerte dall'informatica «intelligente»: usare l'intelligenza artificiale «virtuosa» per combattere quella «disonesta». Non garantire un'efficace sorveglianza sul rispetto delle nuove regole non solo alimenterebbe il (già diffuso) scetticismo sulla effettiva capacità dei regolatori di chiudere la stalla a buoi in uscita, ma incentiverebbe anche, come dicevamo, la propensione all'inosservanza delle misure. Tanto più che la tecnologia più sofisticata può servire ad eludere i nuovi obblighi. Certi algoritmi possono ricavare «dati sensibili» (e quindi profili personali) attraverso la ricombinazione di informazioni «non sensibili». Basti pensare che (come ricordava anche il *Corriere della Sera* del 24 aprile scorso, pagina 24) Google Analytics può tracciare la navigazione anche di chi non è «loggato» (pardon!) con il social network ma stia utilizzando app che ne usano i servizi. Analoga cosa può fare Facebook. (La potenza degli algoritmi è arrivata al punto di rendere possibile l'installazione nei telefonini di programmi «silenti» che possono attivarsi nel caso si pronuncino certe parole!).

Oligarchi?

Ma non è solo figlia di volontà disonesta quella che abbiamo chiamato «propensione» all'inosservanza delle nuove regole. Ci sono costi che le imprese (e per gli enti

nonprofit, anche loro soggetti alle nuove regole) dovranno pagare per adeguarsi: per consulenze legali e informatiche, remunerazione dei nuovi responsabili del trattamento, aggiornamento di software e hardware... Una stima moderata indica una spesa attorno ai 15-20 mila euro per l'avvio e agli 8-10 mila all'anno a regime. Costi certo trascurabili per le imprese maggiori, non così per le piccole (la netta maggioranza, in Italia), e tanto meno per i moltissimi enti non profit. Sarebbe quindi equo introdurre, per tali soggetti di minore forza finanziaria, un regime fiscale agevolato. Equo, e anzi necessario, per evitare che l'adeguamento al nuovo regime divenga, per i suoi costi, un fattore di svantaggio competitivo per le aziende minori.

Come hanno scritto Daisuke Wakabayashi e Adam Satariano sul *New York Times* dello scorso 26 aprile, c'è il concreto rischio che le nuove regole favoriscano gli incumbent, vale a dire gli attuali big della rete. Si tratta di un rischio di natura economica che si aggiunge a quelli di natura cognitiva che pure oggettivamente avvantaggiano i «titanici del web» (definizione dell'*Economist*). Titani dei quali è assodata la capacità di «cattura cognitiva» degli utenti, i quali faticano a distaccarsi dalla piattaforma ai cui servizi si sono abituati, e a rivolgersi a nuovi, meno conosciuti «forni»: come ricordato negli articoli precedenti citando gli studi del Professor Adam Cantaub della Michigan University, a loro volta ispirati alle teorie del Nobel Daniel Kahneman. Inoltre, molti, troppi utenti non riflettono adeguatamente sulle insidie e i pericoli della cessione di dati personali, sacrificando (in)coscientemente, felici prigionieri delle app, la propria privacy all'imperativo dell'essere connessi. Prova ne sia che durante lo scandalo Cambridge Analytica si sono contati, secondo Facebook (mai smentita), 70 milioni di nuovi utenti-clienti. E infine, quanti di noi dedicano tempo alla pletorica e complicata (di fatto non fruibile) re-

golamentazione, le famose condizioni da accettare per accedere alle varie app, cioè ai vari servizi?

Qui, il rimedio più efficace è rappresentato da vaste «campagne di consapevolezza», promosse dal Garante della privacy (sia pur con la partecipazione, vigilata, di imprese), e ispirate a criteri britannici di semplicità e chiarezza di notizie essenziali per illustrare sia i rischi della esposizione ai social sia, contemporaneamente, le possibilità di controllo e difesa offerti ai cittadini dal nuovo regime — a partire da un più semplice dialogo con lo stesso Garante. Occorre osare di più per evitare che la nuova benvenuta disciplina resti sulla carta per una varietà di fattori di natura economica e cognitiva. E per evitare, altresì, che, a causa degli stessi fattori, il doveroso sforzo di adeguamento richiesto a chi raccoglie e tratta dati si traduca in un nuovo paradossale vantaggio competitivo degli oligarchi della rete, il cui potere di mercato si allargherebbe ancor di più, dal piano strettamente economico a quello dell'influenza su stili di vita e orientamenti culturali: e da qui sullo svolgimento stesso della vita democratica di società che vogliono continuare a dirsi «aperte».

I precedenti articoli su privacy e potere sulla Rete sono stati pubblicati il 20-11-2017, il 18-12-2017 e il 26-3-2018.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

MENO 4



Arriva il GDPR

Le cose che si devono sapere

1 CHE COS'È IL GDPR

Acronimo di **General Data Protection Regulation**, è la normativa di riforma della legislazione europea in materia di protezione dei dati; **entrerà in vigore il 25 maggio**

2 CHI RIGUARDA

Tutte le società che trattano i dati personali di residenti nell'Unione Europea, anche se non hanno sede in Europa

3 A QUALI DATI SI APPLICA

Alle **informazioni personali**: indirizzi, foto, itinerari di viaggio, pagamenti e operazioni finanziarie, lo storico delle ricerche in Rete

4 I DATI CHE SI POSSONO RACCOGLIERE

Solo quelli **necessari sul momento**, mentre è vietato conservarli per usi futuri o non specificati. La policy di raccolta dati deve essere comunicata chiaramente

5 CHE COSA DEVONO FARE LE SOCIETÀ

Nominare una figura interna o esterna che verifichi la compatibilità delle prassi aziendali con la normativa sulla privacy e interagisca con il garante, comunicando qualsiasi perdita o distruzione di dati entro 72 ore

6 I VANTAGGI

I consumatori possono chiedere all'azienda quali informazioni personali posseggono e **chiederne l'eliminazione**, in sostanza per qualsiasi ragione

Fonte: elaborazione L'Economia

Pisarra



In Europa Mariya Gabriel, commissaria per l'economia digitale



Su L'Economia

L'intreccio tra regole e pratiche dei Big Tech nell'articolo di Gustavo Ghidini e Daniele Manca del 26 marzo. Altri articoli sono stati pubblicati il 18 dicembre e il 20 novembre 2017

Dati personali, l'era del big bang

Venerdì debutta il regolamento Ue, ma la svolta è solo all'inizio: ecco i prossimi passi

Le tappe. Ci sono da revisionare i codici deontologici e le autorizzazioni generali

di **Antonello Cherchi**

È la settimana della privacy. Dopo due anni di attesa, venerdì diventerà operativo il regolamento europeo che riscrive, con regole uguali per tutti i Paesi Ue, la tutela dei dati personali. Si tratta di una tappa. Di una di quelle, per usare termini di confronto attuali in questi giorni, che possono decidere il Giro d'Italia, ma pur sempre una tappa. Altre ne dovranno seguire. Lo prevede sia lo stesso regolamento sia il decreto legislativo di coordinamento delle nuove disposizioni europee con la legislazione nazionale, testo che ora si trova all'esame del Parlamento e del Garante.

La privacy, dunque, si mette in marcia. O meglio, si rimette in cammino, perché si riparte avendo alle spalle oltre vent'anni di protezione dei dati in versione italiana, per quanto generata dalla direttiva 46 del 1995. Provvedimento che ogni Paese aveva, tuttavia, declinato a proprio piacimento, mentre l'impianto normativo di base da venerdì sarà uguale per tutti.

Un sistema che, però, deve ancora essere definito. Intanto si aspetta il completamento delle linee guida da parte del Gruppo di lavoro 29, che raggruppa tutti i Garanti della privacy europei: alcuni vademecum operativi sono stati predisposti da tempo, ma alcuni altri attendono di essere messi a punto. Niente che infici la scadenza del 25 maggio, ma trattandosi di indicazioni operative, sono preziose per gli operatori.

Da attivare ci sono, poi, una serie di passaggi, alcuni previsti dal regolamento e altri dal decreto legislativo di coordinamento. Anche in questo caso, soprattutto con riferimento al regolamento, si tratta di interventi che possono renderne più semplice ed efficace l'applicazione, senza però incidere sulla sua piena operatività a partire da venerdì prossimo.

C'è, per esempio, la possibilità, riconosciuta alla Commissione europea, di studiare le informative, da sottoporre al momento della raccolta dei dati, anche sotto forma di icone. Oppure l'opportunità, da concordare insieme agli Stati membri e ai Garanti, di introdurre meccanismi di cer-

tificazione della privacy, da accompagnare a marchi e "bollini" che permettano all'utente di capire con immediatezza se la pubblica amministrazione o l'azienda a cui si sta rivolgendo è in linea con le norme del regolamento. E ancora: dovrà essere istituito il Comitato europeo per la protezione dei dati, composto da un rappresentante dei singoli Garanti, e la Commissione dovrà studiare un modulo standard per scambiarsi le informazioni con le Autorità e con il futuro Comitato.

Altri interventi sono, invece, previsti dal decreto di coordinamento. In questo caso si tratta di passi da compiere con una certa urgenza. A cominciare dai codici deontologici e dalle autorizzazioni generali del Garante. Si tratta di atti - sette codici di buona condotta e nove provvedimenti generali - che disciplinano il trattamento dei dati in settori particolari e delicati, come, per esempio, il giornalismo, la genetica, il lavoro, la ricerca scientifica.

Codici e autorizzazioni sono stati messi a punto nel corso degli anni sulla base della legislazione nostrana in materia di privacy, quella che da venerdì sarà soppiantata dal regolamento. È, pertanto, necessario avviare un'opera di revisione per capire quanto di quei documenti sia compatibile con il nuovo assetto della riservatezza. Un lavoro che dovrà essere svolto dal Garante nei prossimi mesi e fino al completamento del quale continueranno a essere applicati i codici deontologici e le autorizzazioni generali di vecchio conio.

Sempre il Garante dovrà adottare linee guida per semplificare gli adempimenti delle piccole e medie imprese e predisporre misure di garanzia per l'utilizzo di dati genetici, biometrici e relativi alla salute.

Il passo che tutti aspettano è, però, soprattutto quello dell'approvazione del decreto legislativo di coordinamento, da cui scaturiscono buona parte degli adempimenti di cui si è fin qui detto. Perché sia veramente utile, il decreto dovrebbe arrivare prima di venerdì, così da poter partire con un quadro chiaro della nuova privacy. Sarebbe un bel viatico.

© RIPRODIZIONE RISERVATA



La situazione in Europa. La maggioranza non riuscirà a rispettare la scadenza

L'azienda si adegua e il cliente apprezza

di **Enrico Netti**

In grande affanno. È questo lo stato d'animo della maggioranza delle imprese che devono adeguarsi alle prescrizioni del Gdpr. Secondo un sondaggio di Capgemini su un campione di mille dirigenti e 6mila clienti l'85% delle aziende tra Europa e Usa non riuscirà a essere compliant entro venerdì. Nella Ue poco più di una impresa inglese su due dichiara di essere ampiamente o completamente conforme. Seguono le spagnole al 54%, tedesche e olandesi ex aequo al 51%, le italiane al 48%. La classifica è chiusa da Francia (41%) e Svezia (32%).

È un po' più ottimista un sondaggio svolto da Ey su 2.550 top manager di grandi società di tutto il mondo: il 40% dichiara di conoscere le norme della direttiva Gdpr abbastanza o molto bene. Restringendo il perimetro a chi opera nell'area Ue si sfiorano i due terzi di risposte positive. Quando la stessa domanda viene posta ai professionisti degli uffici legali interni alle società si arriva al 66%. Questo dato cresce di 22 punti percentuali quanto sono coinvolti i colleghi europei.

Il lavoro di Capgemini evidenzia come il Gdpr si trasformi in un vantaggio competitivo. È quanto hanno scoperto le aziende che si sono adeguate per prime. I clienti che sapevano che una certa azienda proteggeva i

dati personali hanno speso di più presso quella società, con un +25 per cento. Il 40% dei clienti ha aumentato il numero delle transazioni e in un caso su due si è condivisa con amici e parenti l'esperienza positiva. La società ha così migliorato la reputazione.

La tutela dei dati personali sta diventando sempre più una criticità. Secondo Capgemini il 57% degli europei ha dichiarato di avere preso provvedimenti nei confronti di quelle società che non trattano a norma le informazioni. In questi casi non si acquistano più prodotti e servizi e si condivide la propria esperienza negativa.

enrico.netti@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA



(KASPERSKY LAB)

Internet, i "senior" sono più a rischio

IL 38,3% DEGLI OVER 55 PASSA ALMENO 20 ORE ALLA SETTIMANA ONLINE SENZA ADOTTARE PRECAUZIONI CONTRO GLI ATTACCHI DEI CRIMINALI INFORMATICI: SOLO IL 32,9% DEL CAMPIONE INTERVISTATO HA INSTALLATO UNA SOLUZIONE PER LA SICUREZZA

Maria Luisa Romiti

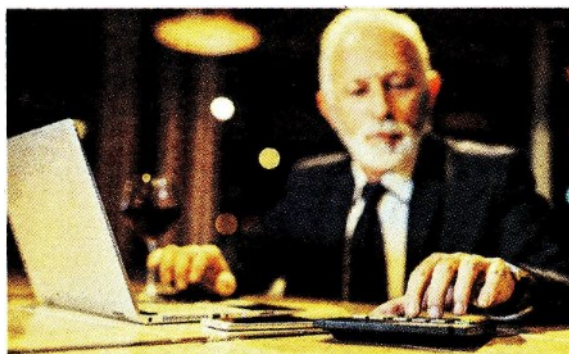
Nel 2017 oltre il 50% della popolazione mondiale era connessa a Internet contro il 40% dell'anno precedente: un dato in continuo aumento che comporta anche un incremento delle operazioni effettuate online. I criminali informatici, quindi, seguono attentamente le evoluzioni per escogitare nuovi modi per trarre profitto dalle vulnerabilità degli utenti. Kaspersky Lab, in collaborazione con B2B International, effettua regolarmente studi statistici globali, in modo da poter essere sempre un passo avanti e continuare a sviluppare soluzioni di sicurezza adeguate. Tra questi la Consumer Security Risks Survey, l'ultima condotta nella seconda parte del 2017 in 32 Paesi tra cui l'Italia, secondo la quale nel nostro Paese la maggior parte (82,7%) degli utenti con più di 55 anni accede a Internet da casa più volte al giorno e il 38,3% passa almeno venti ore alla settimana online. Non solo. Gli appartenenti a questa fascia di età possiedono in media 5 dispositivi connessi per abitazione, inclusi due PC e due dispositivi mobili.

Nonostante i molti vantaggi offerti da questi livelli di connettività, gli altri membri della famiglia sono preoccupati del fatto che i loro parenti senior non stiano prendendo le precauzioni necessarie quando navigano: il 58,5% teme per la sicurezza degli over 55 alle prese con il mondo digitale. Una "paura" fondata in quanto il 36,3% degli internauti riporta che i loro parenti con un'età più elevata sono stati colpiti da una minaccia online - per esempio sono stati vittime di truffe su Internet (15,7%), si sono imbattuti in malware o virus (29,9%) o sono stati spiati da software malevoli (45,5%). La preoccupazione però non sembra che porti ad azioni pratiche. Solo il 32,9% del campione intervistato ha installato una soluzione per la sicurezza online sui dispositivi dei loro parenti "senior" e solo il 36,3% li informa sulle possibili minacce online. Più della metà (56,5%) non ha fatto nulla per aiutarli a proteggersi.

"Gli utenti Internet over 55 rappresentano un obiettivo vulnerabile e altamente redditizio per i cyber criminali, tanto da metterli nel mirino per azioni a base di malware, spyware ed e-mail scam", afferma Morten Lehn, General Manager Italy di Kaspersky Lab. "L'unico modo per combattere queste minacce in costante evoluzione è quello di adottare un mix che prevede maggiore vigilanza e l'installazione di un software di sicurezza efficace su tutti i dispositivi, inclusi quelli mobili".

Kaspersky Lab sta spostando una serie di processi core dalla Russia alla Svizzera e, più precisamente, nel data center di Zurigo. Tra questi l'archiviazione e l'elaborazione dei dati degli utenti di Europa, Nord America, Singapore, Australia, Giappone, Corea del Sud e, a seguire, di molte altre nazioni, l'assemblaggio del software, con il trasferimento del "software build conveyer", una serie di strumenti di programmazione utilizzati per assemblare il software finale, ready-to-use, a partire dal codice sorgente, e gli aggiornamenti per il rilevamento delle minacce. Per assicurare la massima trasparenza un ente esterno e indipendente, con sede in Svizzera, supervisiona queste attività.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gli appartenenti alla fascia di età "over 55" possiedono in media 5 dispositivi connessi per abitazione, inclusi due PC e due dispositivi mobili



Tim Digital Store, il negozio del web Un'offerta di oltre cento applicazioni per aziende e professionisti

Dal 2016 la piattaforma ha ampliato i contributi esterni: oltre Microsoft, Symantec, Kaspersky e Google, ci sono anche sviluppatori italiani.

Achille Perego
■ MILANO

UN PARTNER affidabile in grado di accompagnare le aziende – da quelle più strutturate a quelle più piccole, senza dimenticare professionisti, artigiani e commercianti – nel percorso di digitalizzazione per crescere ed essere più competitive. È la mission che si è data Tim con il lancio, nel 2014, di Tim Digital Store, il marketplace business del gruppo. «All'inizio il portale, col nome Nuvola Store, offriva un catalogo di offerte limitato a una trentina di servizi, perlopiù realizzati all'interno del mondo Tim», spiega Francesco Pagliari, responsabile Platform & marketplace di Tim. Dal 2016 si è deciso di aprire la piattaforma ampliandone i contributi esterni: non solo da parte dei grandi player dell'Ict come Microsoft, Symantec, Kaspersky e Google, ma anche con applicazioni di sviluppatori italiani.

LA piattaforma Tim Open, infatti, offre gli strumenti per lo sviluppo delle applicazioni (dal cloud alle interfacce applicative di programmazione Api) e consente di metterle sul mercato pubblicandole su Tim Digital Store. «Ci ha permesso – spiega Pagliari – di arrivare a offrire circa 120 soluzioni software. Applicazioni pensate per aiutare aziende e professionisti ad affrontare la sfida della digitalizzazione. Rispondiamo alle diverse esigenze di business: fatturazione, archiviazione, sicurezza, audio e videoconferenze, Crm e gestionali, videosorveglianza, creazioni di domini e siti web, servizi per gestire la presenza su web e social, e-commerce, server vir-

tuali, piattaforme cloud e storage, ma anche la gestione di fidelity card per gli esercizi commerciali».

I SERVIZI sono catalogati in 4 macrocategorie: Servizi base, Servizi avanzati, Web marketing e Server e Cloud. E che, per chi è già cliente Tim, possono essere inseriti in fattura o pagati con un canone mensile oppure – direttamente sul sito con carta di credito e PayPal – sotto forma di una tantum. Nel caso delle applicazioni fornite dai partner esterni, Tim adotta un modello *revenue share*, trattando i costi per l'uso del canale e quelli commerciali.

Come sono offerti i servizi?

«Sono fruibili e acquistabili dal sito, ma fanno anche parte del portafoglio dei servizi che propone alla clientela business la nostra rete di venditori. Si tratta di soluzioni facilmente accessibili, in autonomia, sia attraverso le piattaforme cloud sia via web da postazioni fisse o con App in mobilità».

E per le soluzioni più evolute?

«E' previsto un supporto consulenziale per l'installazione direttamente da chi ha prodotto l'applicazione ed è anche possibile acquistare momenti di formazione per i dipendenti finalizzati all'utilizzo dei software».

Qual è il valore aggiunto di Tim Digital Store?

«Quello di contribuire al superamento del gap digitale del nostro Paese. Si tratta di un marketplace rivolto alla clientela business e che, proprio grazie alla creazione della piattaforma Tim Open, è in grado di rispondere a tutte le richieste di servizi digitali offrendo, al piccolo negozio così come

alla media azienda, la soluzione vincente. Quella che permette di accorciare il gap digitale e di sfruttare tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, a un costo contenuto, per crescere e ampliare la propria attività».



Tim Open mette le app sul mercato

La piattaforma Tim Open (<https://open.tim.it>) consente di offrire sul mercato le applicazioni di Tim Digital Store. Il Tim Digital Store si raggiunge su <https://digitalstore.tim.it>





**DOVE
TROVARE
I SERVIZI**

**I Digital Store
Ambassador
sono esperti
in grado di
supportare le
imprese nella
trasformazione
digitale.
A destra
Francesco
Pagliari**



Lo smartphone della nostalgia

di **Maddalena Camera**

Dopo il remake del Nokia 3310, Hmd, che è la società con sede in Finlandia ma dal cuore cinese che ha rilevato da Microsoft il marchio Nokia, ha pensato ad un'altra operazione nostalgia. A fine maggio sarà nei negozi il rifacimento del Nokia 8110. Leggermente curvo, come l'originale uscito nel 1996, il nuovo 8110 è un telefono 4G «semplice», ma con una dotazione molto completa. Le funzioni offerte sono più o meno quelle presenti su tutti i dispositivi più avanzati, a cominciare dalla connettività Wi-fi e dal Gps. Dispone, inoltre, di radio, bluetooth e memoria espandibile. Riceve anche mail e naviga in rete grazie al modulo Lte 4G.

Il display è da 2,45 pollici con una risoluzione di 320x240 pixel. La fotocamera, da 2 megapixel, permette all'8110 di scattare foto e di registrare video. Essendo curvo, come del resto l'originale, il nuovo Nokia è leggero ma spesso: 14,9 millimetri.

Oltre ai cosiddetti modelli «nostalgia», Hmd - che è controllata dal gruppo Foxconn (il primo produttore di smartphone al mondo, nelle sue fabbriche sono assemblati anche gli iPhone) - vuole rilanciare il brand, che fino al 2008 era il primo produttore di cellulari al mondo, con modelli touch screen. Il top di gamma è il Nokia 8 Sirocco dalla scocca in acciaio con schermo oled da 5,4 pollici con i bordi tondi.

Entrambi i lati dello smartphone sono protetti da Gorilla Glass 5 che permette la ricarica wireless. Quanto al software l'apparecchio fa parte del programma Android One. In pratica, si tratta del sistema operativo originale rilasciato da Google che riceve dunque gli aggiornamenti in tempo reale, ossia appena c'è il rilascio da parte di Mountain View. Ha 128Gb di memoria interna con doppia fotocamera posteriore da 12 Megapixel e una singola frontale. I gruppi ottici delle fotocamere sono di Zeiss. Il prezzo è conseguente alle dotazioni: 799 euro. L'8810 costerà, invece, 79 euro, ossia molto meno dell'originale che è in vendita online per gli amanti del vero vintage a circa 300 euro.



CICLONE XIAOMI L'ALTRA CINA CONTRO APPLE

Non solo Huawei. A minacciare i big arriva il gruppo di Lei Jun. Coi cellulari «low cost chic»

di **Massimo Triulzi**

Apple insegna: l'ascesa di un'azienda è strettamente legata alla visione e alle decisioni, anche apparentemente folli, del suo fondatore. E la cinese Xiaomi, la multinazionale che in soli sette anni dalla nascita è arrivata a costituire una minaccia per l'intero settore dell'elettronica di consumo (telefonia mobile, innanzitutto) ne è una conferma. Leggenda vuole che il primo prodotto di Xiaomi fosse una «power bank», una riserva di carica portatile per lo smartphone, in vendita allora in Cina a un prezzo medio di circa 25 euro (200 renminbi) a fronte di un costo industriale prossimo alla metà.

Lei Jun, classe 1969, fondatore e attuale amministratore delegato di Xiaomi, fu categorico: il suo prodotto doveva essere qualitativamente migliore di quello dei concorrenti e venduto al pubblico a molto meno: 99 renminbi (12,5 euro), un prezzo inferiore alla stima del costo di produzione. In realtà il manager cinese, grazie all'ottimizzazione del processo produttivo e all'azzeccata stima di crescita dei volumi, riuscì a mantenere un guadagno: un renminbi, circa 10 centesimi di euro, per unità venduta.

I risultati

La morale della storia è chiara. Quella che per i più era una follia, un suicidio economico, è la precisa strategia che ha portato Xiaomi a diventare il quarto produttore di smartphone nel mondo, dopo Samsung, Apple e l'altra cinese Huawei (stime Canalys, maggio 2018) con un fatturato che nel 2017 ha superato i 18 miliardi di dollari. Una crescita esponenziale. La società è ora in procinto di quotarsi, in luglio, alla Borsa di Hong Kong, con un'offerta pubblica iniziale annunciata del valore di dieci miliardi di dollari. L'impegno resta il medesimo, come testimonia la lettera d'intenti dell'amministratore delegato dello scorso aprile.

«I nostri prodotti non saranno mai venduti con un margine di guadagno superiore al 5% rispetto al costo di produzione — ha scritto Lei Jun rivolgendosi ai consumatori —. E se mai dovesse capitare per errore il contrario, troveremo il modo per restituirvi il denaro». Ma le intuizioni del fondatore non si limita-

no alle economie di scala e includono un'attenta osservazione dei bisogni dei consumatori, suddivisi per aree geografiche.

In Cina, ad esempio, Xiaomi è leader di mercato nella vendita di sofisticati sistemi domestici per la purificazione dell'aria (inquinata), venduti a un terzo del prezzo medio praticato dalle aziende occidentali, coreane e giapponesi. Xiaomi si propone di vendere tutto ciò che può servire al consumatore: spingendosi persino all'acquisizione di una delle più grandi realtà produttive di cotone organico, Cotton Smith, asciugamani e maglieria intima. Per l'Europa, oltre alla telefonia mobile, l'azienda cinese si lancia invece alla conquista della domotica con soluzioni efficaci e tanto economiche da far tremare il mercato. E poi c'è l'illuminazione, dalle lampadine intelligenti a led alle lampade da scrivania; e ci sono i personal computer, i televisori, i videoproiettori laser di ultima generazione, i media player, gli smartwatch, le telecamere, i giocattoli e persino i droni. Sino al Segway, la celebre biga elettrica per la mobilità personale nata in America e acquistata dal gruppo cinese sotto il marchio Ninebot.

Sbarco a Milano

Una tale varietà di offerta può sconcertare un consumatore occidentale, il cui immaginario conservatore ancora relega a «cinesata» un prodotto venduto a basso costo. Ma Lei Jun dimostra di aver imparato un'altra preziosa lezione da Apple: l'importanza del design e della qualità percepita, che per Xiaomi è divenuta un marchio di fabbrica.

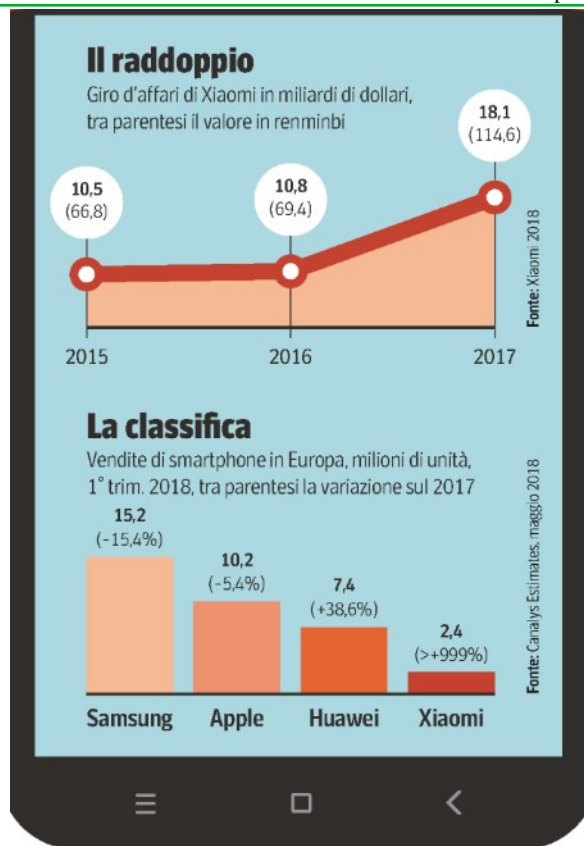
Tutti, ma proprio tutti, i prodotti Xiaomi, sono caratterizzati dalle lettere MI, elette a logo dell'azienda. Inoltre sono di colore bianco e arancio, dalle linee pulite e dai materiali piacevoli al tocco.

Forte di una folta community di utenza spontanea sorta in tutto il mondo grazie alle vendite online (che si è spesso fatta carico di promuovere gratuitamente i suoi prodotti) Xiaomi è ora pronta a ufficializzare la sua presenza e iniziare a vendere direttamente anche in Occidente. Ma prima del difficile sbarco negli Stati Uniti, la sua «invasione tecnologica» inizia dall'Europa. È già accaduto in Grecia, a ottobre dello scorso anno,



ed è significativo il risultato ottenuto in Spagna: in poco più di sei mesi dall'apertura dei negozi, nel novembre 2017, Xiaomi è oggi la terza società nella vendita di telefonia mobile, dopo Samsung ed Apple. Prima della Francia, il 26 maggio toccherà all'Italia, con l'apertura del primo negozio monomarca a Milano. Sarà molto simile agli Apple Store, con scale di vetro e lunghi banconi di legno dalle linee minimaliste. Tutto uguale, sì, o quasi. Tranne il prezzo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fuori Piazza

PROTAGONISTI DELLA FINANZA

I 4 CAVALIERI STRANIERI HANNO IN TASCA METÀ DEL LISTINO



a cura
di **Edoardo De Biasi**

Paul Singer, Warren Buffett, Norges Bank Investment e BlackRock. Quattro attori di livello internazionale. Con storie diverse e una caratteristica comune: essere i nuovi signori di Piazza Affari. Gli unici capaci di trovare qualche idea, coagulare interessi, prendere decisioni e smuovere un listino incapace di uscire dai timidi portafogli dei gestori italiani. Ovviamente ognuno ha una sua identità e si caratterizza per logiche e comportamenti differenti. Anche se gli investimenti seguono sostanzialmente due strade: c'è chi decide l'allocazione azionaria sulle base di strategie definite direzionali e chi più semplicemente guarda all'indice (benchmark). Singer e Buffett sono sostenitori della prima scuola mentre il fondo norvegese e il gigante BlackRock sono investitori di lungo periodo. I quattro moschettieri di Piazza Affari hanno, comunque, giurato fedeltà al rendimento, una lealtà lautamente ripagata come dimostrano i titoli finiti nel loro portafoglio. La battaglia combattuta da Singer-Elliott contro Vivendi per Telecom ha segnato una nuova fase per Piazza Affari. Non si è chiusa solo l'era dei patti di sindacato ma anche quella di azionisti e manager poco attenti allo sviluppo societario, legati all'esclusivo taglio dei costi, incapaci di creare business e sorretti da governance poco trasparenti. L'unica parola d'ordine è ormai: produrre valore. Chi non rispetta questa regola finisce nel mirino del mercato. A ciò va aggiunto che gli investitori esteri sono tornati a superare la faticosa soglia del 50% della capitalizzazione di Piazza Affari. Una percentuale simbolica ma che impedisce vecchie nostalgie, sempre presenti in Italia, che tendono a

privilegiare la conservazione dello status quo. Insomma, i capitali esteri stanno rimescolando le carte e nei prossimi mesi ci potrebbero essere altre importanti novità.

Bresciani Turrone (e il Milan)

L'alfiere del cambiamento è certamente Elliott. Abituato a giocare d'attacco il finanziere newyorchese, proprietario di Elliott Management, ha creato la sua fortuna puntando su partite il cui destino sembrava segnato. Una tattica risultata vincente dai bond dell'Argentina fino a Tim. Il suo segreto? È italiano e si chiama Costantino Bresciani Turrone. Non si sta parlando di un matematico specializzato in algoritmi o di un super gestore ma di un economista. Il suo volume «The Economics of inflation: a study of currency depreciation in post war Germany» è diventato una sorta di Bibbia per Elliott. Il libro di Bresciani Turrone, contemporaneo di John Maynard Keynes, analizza le cause che hanno portato alla spirale iperinflazionistica tedesca dopo la Prima guerra mondiale e all'instabilità monetaria, aprendo le porte al nazismo. Singer lo considera un prezioso strumento per comprendere dove possano portare politiche monetarie sbagliate. Partendo dalla considerazione che l'attuale situazione presenta analogie con il passato, il finanziere ha declinato la sua filosofia d'investimento. Ogni tre mesi i manager scrivono un report confidenziale che analizza le evoluzioni politiche ed economiche mondiali. La strategia è sempre la stessa: non usare la leva finanziaria, ma piuttosto focalizzarsi sugli asset in difficoltà. Si compra debito scontato di aziende o governi in bancarotta e poi si cerca di guadagnarci attraverso vie legali. Oppure si punta a migliorare la



governance di aziende sottovalutate per farle funzionare meglio e rendere di più. In attesa che lo scorporo della rete Tim vada avanti, Piazza Affari si interroga sulle prossime mosse del finanziere. La prima potrebbe arrivare da casa Milan. Molti sono pronti a scommettere che il controllo della società rossonera passerà presto nelle mani del fondo americano. Entro ottobre l'uomo d'affari cinese Yonghong Li dovrà rifinanziare il suo debito nei confronti di Elliott (oltre 300 milioni più 70 di interessi). Una cifra consistente a cui vanno aggiunti i 180 milioni che Rossoneri sport, la cassaforte lussemburghese che controlla il Milan, deve alla stessa Elliott. Una montagna di debiti che alimenta l'idea che la squadra rossonera possa passare di mano.

Da Ascopiave alle Generali

Ma il plotone dei fondi attivisti in Italia è molto ricco e vari sono i dossier sui tavoli. Non va dimenticato, per esempio, Amber Capital che insieme a Oceanwood, avrebbe il 10% della Popolare di Sondrio. Il fondo speculativo ha poi il 10% di Caltagirone Editore ed è diventato uno dei primi azionisti di Ascopiave. Nel mirino degli speculatori ci sono altre società da Finmeccanica a Carige fino alle stesse Generali.

Meno aggressiva è la strategia di Buffett. L'ottantottenne finanziere, il più grande investitore mondiale, la terza persona più ricca del pianeta con un patrimonio che supera gli 80 miliardi di dollari. Per il mondo degli affari è un mito vivente per il semplice motivo che in 70 anni di attività raramente ha sbagliato investimenti. Buffett non è un raider ma un investitore di lungo periodo. Lo scorso anno il finanziere ha acquistato il 9% della compagnia assicurativa veneta Cattolica ma già da tempo i suoi uomini stavano sondando il mercato italiano. Nel 2011, per esempio, ha studiato a lungo il dossier Fondiaria-Sai e si è candidato all'acquisto della Milano Assicurazioni, poi finita ad Allianz. Stesso copione per Cattolica. L'affare è stato condotto in prima persona da Ajit Jain, capo delle attività di riassicurazione della holding di Buffett, la Berkshire Hathaway. Al suo fianco un solo advisor: Kpmg. Unico metro di giudizio: la potenzialità del titolo. L'ingresso ha poi favorito il recente cambiamento dello statuto della Cattolica. Una prima riforma che però apre nuove prospettive. La presenza di Berkshire favorirà certamente altre operazioni, oltre a essere un ottimo acceleratore di sinergie con l'ambizioso Banco Bpm.

BlackRock e Eurizon

Il terzo protagonista è Norges Bank Investment Management, il fondo sovrano più ricco del mondo. È nato venti anni fa per reinvestire i proventi dell'industria petrolifera norvegese e gestisce un patrimonio di oltre mille miliardi di dollari. Il Nbm fa capo alla banca centrale norvegese ed è responsabile dei fondi pensionistici del Paese. In Italia ha partecipazioni in oltre 100 aziende. La filosofia è semplice: il sentiment borsistico del gestore. Il fondo norvegese compra e vende quotidianamente tutti i comparti di Piazza Affari. Niente scappa dalla rete norvegese: Eni, Saipem, Erg Autogrill, Ansaldo, Leonardo, Fca, Poste e anche la Juventus. Il Nbm possiede quote azionarie in molti marchi del lusso: Brunello Cucinelli, Moncler, Luxottica ma anche l'1% di Yoox. Nell'ultimo anno un'azione molto acquistata è stata Enel con un investimento di oltre un miliardo. Il settore preferito resta però quello bancario. Nel portafoglio del fondo norvegese sono presenti non solo i grandi player come Intesa Sanpaolo e Unicredit ma anche Credito Valtellinese e Banca di Desio e della Brianza.

Non resta che BlackRock, la più grande società di investimento al mondo, capace di spostare con un solo clic milioni di dollari. Per gli operatori è un preciso punto di riferimento che, quando suona la carica, viene seguito dagli altri investitori internazionali, ma è anche un interlocutore strategico per tutti i governi. Quando si muove la «roccia nera» fa sempre rumore. BlackRock è fra i primi azionisti di colossi come Apple, Amazon, Alphabet con un patrimonio gestito globale che ammonta a 6 mila miliardi di dollari, quasi il triplo del debito pubblico italiano. Al timone di questo panzer ci sono il presidente Robert Kapito e l'amministratore delegato Larry Fink, uno dei manager più influenti al mondo. Anche BlackRock ha la sua arma segreta: si chiama Aladdin, acronimo di «Asset liability and debt derivatives investment network». È una piattaforma tecnologica che traduce i dati di mercato in scelte d'investimento per 170 fondi pensione di tutto il pianeta, fondi sovrani e banche. Un potere enorme che fa riflettere. Secondo il settimanale *The Economist*, Aladdin rischia di creare una sorta di pensiero finanziario unico che può condizionare i mercati e impattare sulle politiche di interi Stati.

In Italia BlackRock è il primo investitore estero e il secondo in assoluto dietro lo Stato. La sua preferenza va ai titoli bancari, anche se non mancano partecipazioni in titoli industriali. Possiede circa il 5% di Intesa Sanpaolo, Unicredit, Mediobanca e Ubi. Va detto che una norma americana gli consente di non dichiarare quote societarie inferiori al 5% del capitale. Non è possibile quindi avere una fotografia chiara del portafoglio. Quale sarà la sua prossima mossa? Nei mesi scorsi si era parlato molto di un possibile ingresso nel capitale (10-20%) di Eurizon, il colosso del risparmio gestito di Intesa. Non resta che aspettare, sapendo però che il recente voto ha creato qualche perplessità ai gestori americani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Osservatorio

IMPRESE & TECNOLOGIA

Non solo dati: nuovi modelli per il 4.0

Per l'automazione 900 miliardi all'anno nel mondo. In aumento le nostre aziende pronte a investire forte sul digitale

di **Luisa Adani**

Nel mondo gli investimenti della grande categoria dell'Industria 4.0 toccano i 900 miliardi di dollari all'anno. Crescono anche in Italia e, in prospettiva con percentuali maggiori rispetto agli ultimi due anni. Si innalza infatti, nettamente, il numero di imprese che entro cinque anni intende rivolgere al digitale il 4%-5% del fatturato (erano il 26% nel 2016 e saliranno al 33% nel 2023) e in misura ancora maggiore quelle che vogliono investire dal 6 al 9% (erano il 9% e toccheranno addirittura il 22%). La tendenza al rialzo non riguarda invece le polarizzazioni e cioè le società che investono la quota più bassa del proprio fatturato (tra lo 0% ed il 3%) e la quota più elevata (oltre il 10%), che contrarranno gli investimenti.

Sono questi i dati emersi dallo studio «Industria 4.0: siamo pronti a passare all'azione?», condotta da PwC su oltre 400 aziende italiane, la metà con fatturati inferiori a cento milioni di euro.

Secondo l'analisi, il 37% degli intervistati prevede di investire nei prossimi cinque anni sino al 3% del proprio fatturato su progetti di digitalizzazione, il 34% una quota fra il 4%-5%, il 22% una percentuale tra l'8% ed il 9% e il 7% ne indirizzerà almeno 10%.

Nel 40% dei casi l'investimento in Industry 4.0 riguarda l'efficacia dei processi e la diminuzione dei costi, il 31% la ritiene una opportunità per stare al passo dei tempi, il 24% uno strumento utile per la comprensione dei processi e per la definizione di nuovi modelli operativi e di business. Infine un residuale 5% ritiene la digitalizzazione sostanzialmente

una moda.

Gli obiettivi

Secondo lo studio, gli obiettivi di un programma di Industry 4.0 si concentrano sulla riduzione di costi aziendali e su una maggiore efficienza (45%), un'accelerazione nell'introduzione di maggiori tecnologie e le collegate competenze (26%), lo sviluppo di nuovi prodotti digitali (9%) l'accesso alle agevolazioni fiscali oggi disponibili (20%).

La digitalizzazione si concentra sulla pianificazione e schedulazione della produzione (24%), sviluppo del prodotto e sua industrializzazione (23%), data e analytics (19%), ottimizzazione dei canali di vendita e marketing (13%), supply chain (14%), manutenzione, logistica e qualità (10%).

Un dato interessante, quindi: la digitalizzazione delle operazioni e l'utilizzo delle informazioni si estende oltre all'area del processo produttivo, incidendo sullo sviluppo del prodotto e del mercato diventando così un potenziale veicolo di innovazione e di sviluppo del business.

«Affinché l'Industria 4.0 generi valore non solo economico ma anche finanziario —precisa Gabriele Caragnano, partner e Industry 4.0 operations leader di PwC— è essenziale che le aziende cambino paradigma e ridefiniscano il loro modello di business, principalmente agendo su tre diverse leve: operare sulla digitalizzazione del prodotto in modo che i big data siano integrati con gli analytics; favorire l'integrazione verticale collegando persone e competenze ai sistemi di gestione e pianifi-

cazione della produzione; sviluppare un'integrazione orizzontale lungo la supply chain. Il nuovo modello — continua Caragnano — richiede che l'imprenditore esprima un salto culturale e organizzativo. Deve saper integrare all'indispensabile ecosistema dell'*open innovation* le competenze non solo dell'esperto di tecnologie digitali, ma anche un *data scientist* in grado di tradurre, cogliere e sviluppare innovazione».

Le lacune

Che l'Industria 4.0 richieda un cambiamento di prospettiva e che non si possa intervenire per isole separate ma che sia necessario un approccio integrato all'innovazione è cosa ben avvertita anche agli intervistati coinvolti dallo studio PwC.

La ricerca evidenzia infatti come il principale freno al pieno sviluppo della digitalizzazione dei processi operativi venga dalla mancanza di cultura digitale e formazione (segnalate dal 23% degli intervistati), dall'assenza di una chiara visione digitale e leadership del top management (21%), dagli investimenti adeguati in tali direzione (14%).

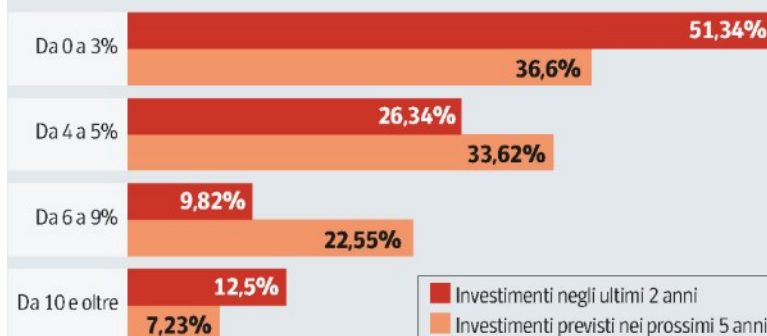
Altri ostacoli riguardano l'incertezza del ritorno sugli investimenti (12%), la carenza di talenti digitali (10%), le questioni sulla sicurezza informatica (6%), la mancanza di norme, standard e certificazioni digitali (5%) e la presenza di una debole infrastruttura di comunicazione (10%).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Bilancio e previsioni

Gli investimenti nel digitale in percentuale sul fatturato delle aziende negli ultimi 2 anni e quelli previsti nei prossimi 5 anni



La scelta

L'azienda è interessata ma non ci sono tutte le competenze per valutare correttamente

55,71%

L'azienda si sta già muovendo in maniera autonoma

39,73%

Scarso interesse: non si ritiene che i contenuti siano coerenti

4,56%

Fonte: PwC

Il target

Gli obiettivi degli investimenti

Riduzione dei costi e aumento di efficienza

44,54%

Innovazione: tecnologia e competenze

26,64%

Sviluppo di nuovi prodotti digitali

8,73%

Accesso alle agevolazioni fiscali a oggi disponibili

20,09%

Il salto



Gabriele Caragnano, partner e Industry 4.0 operations leader di PwC. Per le aziende il passaggio all'automazione è un «salto culturale e organizzativo»

**RAPPORTO
AUTOMAZIONE**

[LA SCHEDA]

**Tra incontri
e workshop
la vetrina
sul futuro 4.0**

**SARANNO IN MOSTRA
SOLUZIONI E PRODOTTI
DELL'INTERO MONDO
DIGITALE IN BASE ALLE
INNOVAZIONI DEDICATE
ALLE DIFFERENTI
CATEGORIE
MERCEOLOGICHE**

Sps Ipc Drives Italia si terrà presso la fiera di Parma da domani 22 al 24 maggio. Nei padiglioni 3, 5 e 6 saranno in mostra le soluzioni e i prodotti dell'intero panorama di automazione e digitale declinate in base alle differenti categorie merceologiche: sistemi e componenti di azionamento, componenti elettromeccanici e dispositivi periferici, sensori, tecnologia di controllo, Ipc, software industriale, tecnologia di interfacciamento, dispositivi di commutazione in bassa tensione, dispositivi di interfaccia uomo macchina, comunicazione industriale, formazione e consulenza e system integrator.

Altrettanto ricco sarà il programma degli incontri. Il primo giorno — martedì 22 maggio — il benvenuto sarà dato nella sala cioccolato (padiglione 7) da Thomas Schäfer, ministro delle Finanze dell'Assia, da Wolfgang Marzin, presidente e amministratore delegato di Messe Frankfurt e Donald Wich, amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia. Subito dopo Fabrizio Scovenna, presidente di

Anie Automazione, presenterà i dati di mercato dell'automazione industriale in Italia. Sarà quindi la volta del keynote speech di David Orban, il visionario professore ungherese della Singularity University che interverrà sulle sfide del futuro per uomo e tecnologia. Dalle 11.30 si aprirà la tavola rotonda "Automazione industriale innovativa per vocazione: le sfide del futuro per uomo e tecnologia", di cui saranno protagonisti Sonia Bonfiglioli, presidente di Bonfiglioli, Josef Nierling, amministratore delegato di Porsche Consulting, Mario Pepe, direttore finanziario di Doucal's, Andrea Salati Chiodini, titolare del Minerva Omega Group, e il professor Marco Taisch della School of Management del Politecnico di Milano.

Anie Automazione presenterà inoltre un ricco programma di workshop, mentre le aziende del gruppo di lavoro "Software industriale" promuoveranno i contenuti del White Paper "Il software industriale 4.0". Ci saranno infine appuntamenti quotidiani anche in tema di cyber security, con la "Cyber Hour", per sensibilizzare i visitatori della fiera sulla sicurezza informatica, un fattore di sviluppo nonché asset critico per fare business. Il programma completo è disponibile online o dalla App Sps Italia. (*m.fr.*)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**RAPPORTO
STUDI LEGALI**

Imprese col segno più, la tecnologia scaccia la crisi

L'ISTAT SEGNALE CHE IL 2017 DELLE INDUSTRIE ITALIANE SI È CHIUSO CON IL FATTURATO IN CRESCITA MENTRE SCENDE ANCHE IL NUMERO DEI FALLIMENTI. OGGI LE AZIENDE HANNO UN FORTE POTENZIALE ALL'ESTERO

Luigi dell'Olio

Milano

Le imprese che hanno resistito alla doppia recessione italiana e alla lenta ripresa che ne è seguita oggi hanno fondamentali più robusti e una maggiore apertura verso i mercati internazionali. Ma nella maggior parte dei casi i rischi di medio termine non sono svaniti perché la tecnologia impone un'evoluzione continua e la limitata capitalizzazione non si sposa con un contesto economico che tende a premiare le economie di scala.

È un quadro tra luci e ombre quello che emerge incrociando i risultati degli ultimi studi sul sistema produttivo del nostro Paese. L'Istat segnala che il 2017 delle industrie italiane si è chiuso con il fatturato in crescita del 5,1% rispetto al 2016, a segnare la migliore performance dal 2011, mentre gli ordini sono saliti del 6,6%. Così l'indice complessivo del giro d'affari è arrivato a quota 110, un livello che non si vedeva dall'ottobre del 2008, mese spartiacque della grande crisi perché immediatamente successivo al fallimento di Lehman Brothers.

Lo scorso anno ha dato indicazioni positive anche sul fronte dei fallimenti e delle chiusure d'impresa, tornati ai livelli del 2005. Cerved segnala infatti che le imprese impegnate in procedure di default o di uscita volontaria dal mercato sono state 93mila, il 5% in meno rispetto al 2016, un livello più basso di quasi il 16% rispetto al picco toccato nel 2013. La riduzione dei fallimenti è stata più sensibile nel Nord Ovest (-12,4%), seguito dal Nord Est (-12,2%).

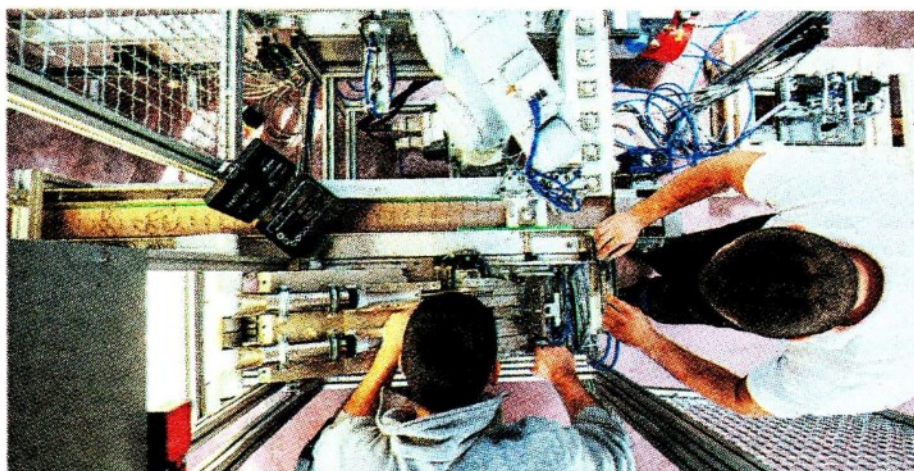
Certo i dati aggregati non dicono molto e poi ogni raffronto di lungo termine andrebbe fatto considerando anche l'incidenza dell'inflazione sul valore reale, ma sta di fatto che il quadro generale oggi è migliore rispetto a qualche anno fa. Complice la capacità di riposizionamento sul mercato, con tante aziende che hanno accettato la sfida dell'innovazione e si sono proiettate con maggiore forza sui mercati internazionali. Emblematica a questo proposito l'evoluzione dei distretti. L'ultimo rapporto sul settore di Intesa SanPaolo segnala che i cluster del food e della meccatronica sono tornati a trainare la crescita dei territori, complice il diffondersi del reshoring, cioè il fenomeno di riportare in Italia alcune lavorazioni in precedenza delocalizzate. Con la crescente automazione dei processi, il differenziale del costo del lavoro incide meno, mentre assumono una crescente importanza la capacità di seguire da vicino tutta la filiera pro-

duktiva e la tempestività nel servire i mercati di sbocco.

Gli incentivi agli investimenti nella cosiddetta Industria 4.0 hanno innescato un circolo virtuoso per ammodernare le infrastrutture It e questo promette di far recuperare una parte del gap di competitività che caratterizza le imprese italiane rispetto ai concorrenti europei. Su questo terreno non c'è tempo da perdere: non è solo questione di nuove tecnologie, ma di ripensare a fondo l'organizzazione aziendale per adattarla alla rivoluzione digitale, comprese le risorse umane. L'analisi Global Talent Trends Study 2018 di Mercer segnala che una professione su cinque è destinata a sparire e segnala che le aziende non sono molto reattive sul fronte della formazione. Mentre le università continuano a sfornare un numero insufficiente di scienziati dei dati e informatici in grado di accompagnare la rivoluzione digitale in azienda.

Resta poi sullo sfondo il problema della ridotta capitalizzazione di molte aziende del nostro Paese. L'era del piccolo è bello è finita da un pezzo: la crescente concorrenza internazionale pesa sui margini e la generazione di economie di scala diventa fondamentale per sopravvivere. L'apertura del capitale a investitori internazionali, lo sbarco in Borsa sono ancora appannaggio di poche realtà. Un tasto sul quale i consulenti specializzati in organizzazione e sviluppo dovranno battere con forza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'indice complessivo del giro d'affari è arrivato a quota 110, un livello che non si vedeva da ottobre 2008



L'ECONOMISTA SAUL SINGER

Israele vola grazie all'hi-tech
«I segreti della Startup Nation»

«Fate come noi, imparate a rischiare» Il segreto per diventare Startup Nation

Come può Israele produrre più startup innovative di Italia, Francia o Regno Unito? Per l'economista Saul Singer non bastano le idee, che sono ovunque, ma serve slancio e la volontà di rischiare.



«Bisogna ragionare oltre gli Stati Uniti, l'Europa e la Cina: ci sono problemi da affrontare in altri luoghi»

SAUL SINGER
Economista

■ MILANO

SAUL SINGER, nel suo libro 'The Startup Nation' ha coniato un termine che ormai tutti usano riferendosi a Israele e ha cercato di rispondere alla domanda da un milione di dollari: com'è possibile che Israele – un Paese di appena 8 milioni di abitanti, nato solo 70 anni fa, circondato da nemici, in costante stato di guerra dalla sua fondazione, senza risorse naturali – riesca a produrre più startup innovative di nazioni grandi, pacifiche e stabili come l'Italia, la Francia o il Regno Unito.

Israele è un Paese ossessionato dall'innovazione e dagli ecosistemi nascenti. Può spiegare il perché?

«La cosa importante da capire sull'innovazione è che non si tratta di idee. Ci sono grandi idee ovunque. Quello che conta è ciò che si aggiunge alle idee per produrre innovazione, che è soprattutto un grande slancio e la volontà di ri-

schiare. Il nostro libro parla principalmente di dove Israele ha ottenuto questi due ingredienti aggiuntivi».

Quali sono i fattori fondamentali di questa crescita?

«Da un lato, Israele è di per se stesso una startup, è un'idea che ha richiesto molto impegno e molti rischi personali per trasformarsi in realtà. Dall'altro lato, ci sono i valori e le capacità che gli israeliani imparano nell'esercito, come lo spirito di sacrificio, la leadership, l'orientamento alla missione e il lavoro di squadra. Infine c'è un terzo elemento importante: Israele è un Paese di immigrati e gli immigrati tendono a essere più motivati e disposti a correre dei rischi».

Quali sono i tre consigli che lei darebbe a un imprenditore ai suoi esordi?

«Prima di tutto: trova un problema importante che ti interessa davvero risolvere. Visto che dovrai lavorare duro, tanto vale farlo su qualcosa che ti sta molto a cuore. In secondo luogo: esci fuori da casa tua, esponiti ai grandi problemi degli altri Paesi, che non avresti mai immaginato. Lungo la strada troverai grandi imprenditori che capiscono meglio i problemi del proprio Paese, ma hanno bisogno anche di uno sguardo esterno. Insieme, avrete una possibilità molto migliore di trovare il problema giusto e risolverlo rispetto a quello che fareste ognuno per conto proprio. In terzo luogo: ragiona oltre gli Stati Uniti, l'Europa e la Cina. Ci sono grandi problemi di rilevanza globale da affrontare in molti altri luoghi e questi altri luoghi possono essere il punto di partenza migliore per iniziare a co-

struire qualcosa di grande».

Dall'uscita del suo primo libro a oggi Israele si è evoluto da una Startup Nation a una Unicorn Nation. Cosa succederà adesso?

«Israele e la Silicon Valley sono i primi ecosistemi arrivati al terzo livello, quello di aver prodotto più di dieci unicorni (ovvero le imprese innovative con un valore superiore a un miliardo di euro, ndr), nel mondo di oggi. Molti altri Paesi stanno cercando di superare una soglia raggiunta da Israele alla fine degli anni '90, quando abbiamo avuto le nostre prime storie di successo, quelle che ci hanno messo sulla mappa globale dell'innovazione. Dovremmo aiutarli a raggiungere quella soglia più velocemente, innovando con loro, combinando le nostre forze. Non possiamo limitarci a dialogare con il mercato americano, dobbiamo gettare ponti con altri Paesi e continenti. Se lo faremo, la Startup Nation potrebbe ampliarsi per dimensioni e impatto. Allo stesso tempo, dobbiamo colmare il divario all'interno d'Israele tra l'hi-tech e il resto dell'economia. Credo che aumenterebbe notevolmente sia l'equità sociale che la crescita».

Elena Comelli



Viaggio nel modello Israele terra promessa dell'hi-tech «Quasi il 20% del Pil va in ricerca e istruzione»

Le imprese di Tel Aviv hanno raccolto 5 miliardi creando un ecosistema per lo sviluppo del futuro

L'indice di competitività parla chiaro: Israele è al 16° posto, l'Italia solo al 43°. Del resto, investimenti nell'istruzione e nella tecnologia e contributi del governo allo sviluppo di imprese innovative fanno la differenza: per costruire una 'Silicon Wadi' competitiva serve un serio ripensamento delle politiche nel nostro Paese.

Elena Comelli
■ TEL AVIV

DAI POMPELMI JAFFA all'alta tecnologia, la strada non è breve. Israele l'ha percorsa in una ventina d'anni e ora la bilancia commerciale del Paese è in attivo proprio grazie all'*hi-tech*, che costituisce oltre il 50% del suo export. Se è vero che il modello israeliano non si può copiare, dal successo di questo ecosistema innovativo si può trarre comunque qualche insegnamento anche per un Paese come l'Italia, che nel 2017 era al 43° posto dal *Competitiveness Index* del World Economic Forum, contro il 16° posto di Israele.

MALGRADO il perenne stato di conflitto, l'economia israeliana è florida: nel 2017 è cresciuta del 3,3%, con un Pil pro capite di oltre 37mila dollari (contro i 32mila dell'Italia), un debito pro capite di 23mila dollari (contro i 42mila dell'Italia) e un rating S&P di A1 (contro il BBB dell'Italia). Qual è il segreto di questo successo? «Ricevo delegazioni da tutto il mondo che mi chiedono come abbiamo fatto, ma non esiste una ricetta valida ovunque per mettere in moto una rivoluzione tecnologica», spiega Avi Hasson, Chief Scientist del ministero dell'Economia.

LA CAPACITÀ israeliana di cavalcare l'onda *hi-tech* affonda le sue radici nella valorizzazione del suo capitale umano: in Israele ci sono alcuni dei dipartimenti universitari più avanzati al mondo in settori chiave quali l'intelligenza artificiale, i *big data*, le nanotecnologie, le biotecnologie, la *cybersecurity*. Attorno a questi dipartimenti, tra Haifa, Tel Aviv e Gerusalemme, si sono sviluppati nel tempo tre distretti tecnologici fra i più avanzati al mondo.

Non a caso, Israele spende il 14% del suo Pil per l'istruzione (contro l'8% dell'Italia) e il 4,3% in ricerca e sviluppo, più di Paesi campioni dell'innovazione come la Svezia, la Svizzera o la Germania, per non parlare dell'Italia (1,29%), con una forte prevalenza di investimenti privati sui contributi del governo, che coprono appena il 15% della torta.

In questo contesto nasce la Silicon wadi, una straordinaria fioritura di *startup* innovative, che rivaleggia con la Silicon Valley americana: l'anno scorso oltre 6mila *startup* israeliane hanno raccolto quasi 5 miliardi d'investimenti dai capitalisti di ventura.

TEL AVIV è stata per lungo tempo l'epicentro del settore, ma ora le aziende innovative nascono come funghi anche a Gerusalemme, dove perfino il sindaco, Nir Barkat, è

un *ex-startupper* di successo, e dove si è sviluppato l'unicorno più famoso, Mobileye.

La società israeliana leader mondiale nei sistemi di guida assistita, nata dal dipartimento d'intelligenza artificiale della Hebrew University, dove insegna il suo fondatore Amnon Shashua, è stata acquisita l'anno scorso da Intel per 15,3 miliardi, una cifra record anche per un Paese abituato alle iperbolie. Nel distretto di Har-Hotzvim a Gerusalemme, dove Mobileye ha i suoi uffici, un centinaio di altre *startup* stanno lavorando a questo mercato del futuro. Accanto a loro si concentrano i centri di ricerca di molte grandi multinazionali tecnologiche, da Cisco a Bae Systems, in un circolo virtuoso che garantisce la piena occupazione per gli scienziati che escono dalle prestigiose università locali.

«**LO SVILUPPO** di questo ecosistema è stata una felice combinazione fra il boom della *net-economy*, la



concentrazione di centri di ricerca di alto livello e le politiche del governo», sostiene Erel Margalit, il fondatore di Jerusalem Venture Partners, selezionato da Forbes come unico non americano tra i grandi capitalisti di ventura del mondo. «Vengo spesso in Italia perché è un bellissimo Paese, ma purtroppo non brilla per imprenditorialità innovativa nelle nuove tecnologie, peccato per le giovani generazioni che se ne vanno», commenta Margalit, che fuori da Israele ha una sede a New York e un'altra a Parigi. Insieme a una settantina di altre società, Margalit anima il vivace mercato israeliano dei capitali di rischio, pronti a mettersi in gioco per finanziare innovazioni promettenti. Dalla fondazione nel '93, Jvp ha raccolto oltre un miliardo di dollari e creato 120 società, 12 delle quali sono state quotate con successo al Nasdaq.

INSIEME ai suoi incubatori collegati, Jvp Media Labs per l'*hi-tech* e The Lab dedicato agli artisti, Jvp ha completamente trasformato la faccia di un quartiere di Gerusalemme contiguo alla vecchia stazione ferroviaria dismessa, German Colony, oggi fra gli indirizzi più ambiti della capitale. Qui affluiscono giovani imprenditori anche dall'estero, da quando l'Israel Innovation Authority ha lanciato un programma chiamato Innovation Visa, che offre un visto per 24 mesi e incentivi agli stranieri con un'idea in testa, con un prolungamento di 5 anni se il progetto riesce a diventare una società. In questo modo Israele allarga la platea: il pallino del governo è diventare il centro di ricerca e innovazione del mondo. Seguendo il motto di Steve Jobs: «*Stay hungry, stay foolish*».

STARTUP NATION

I NUMERI DI ISRAELE

8 MILIONI
di abitanti

6.000
aziende innovative

16° POSTO
nell'Indice di competitività
del World Economic
Forum 2017 (l'Italia è al 43°)

11 imprese Unicorn



«Vengo spesso in Italia, è un bellissimo Paese, ma non brilla per imprenditorialità innovativa nelle nuove tecnologie»

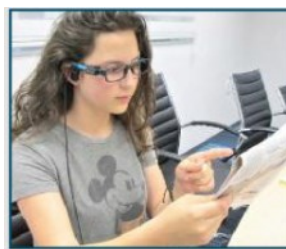
EREL MARGALIT
Fondatore Jvp

GLI UNICORNI PASCOLANO NEL GOLAN

In alto, alcuni esempi di startup israeliane: le imprese Unicorn, ovvero le neonate aziende che hanno superato il miliardo di dollari di investimento, sono undici

Master award 2018 ai propulsori di T4i È la miglior impresa nata dagli atenei

L'Italian Master Startup Award 2018 ha premiato T4i – spin-off del 2014 dell'ateneo di Padova – come miglior impresa hi-tech accademica. L'azienda lavora nel ramo aerospaziale realizzando propulsori per piccoli satelliti.



ORCAM
Ha sviluppato un device portatile di visione artificiale che supporta la vista di soggetti non vedenti o ipovedenti



BRAINQ
Sistema che utilizza l'intelligenza artificiale per curare i disturbi neurologici ai pazienti colpiti da ictus e lesioni al midollo spinale



GRIP
La prima monoposto realizzata in Israele, frutto del lavoro del team di Tamir Plachinsky, partito come spin off dell'Università Ben Gurion



PULSENMORE
Ha sviluppato un ecografo portatile: la futura mamma può controllare lo stato di salute del feto con lo smartphone

multi
media

**Philips
si trasforma
“Ora siamo
un gruppo
di e-health”**

Ernesto Assante
a pagina 30

“Philips, dopo l’addio ai televisori ora siamo una e-health company”

IL GIGANTE OLANDESE HA COMPLETATO GLI SCORPORI DEI BUSINESS ELETTRONICI, DI TV, CD, LAMPADINE: “AFFRONTIAMO QUESTO NUOVO CAMMINO CON MENTALITÀ DA LEADER”, DICE STEFANO FOLLI, PRESIDENTE DELLA FILIAZIONE ITALIANA DEL GRUPPO. “ABBIAMO GIÀ AVUTO GRANDI SUCCESSI”

Ernesto Assante

La Philips cambia totalmente pelle: ormai dimenticate le attività nella produzione di televisori e perfino di lampadine (scorporate rispettivamente nel 2012 e nel 2016, con il mantenimento in quest’ultimo caso del 18% in Philips Lighting), si concentra sull’e-health, cioè il contributo che le nuove tecnologie possono dare alla salute dell’uomo. Un mercato immenso e dalle potenzialità potenzialmente sconfinite. Questa nuova Philips in Italia ha anche una nuova sede, nell’innovativo edificio Sarca 235 all’interno del Business District Bicocca, a nord di Milano. «Sarca 235 è per Philips molto più di una sede fisica, bensì l’apice di un percorso di profonda trasformazione e al tempo stesso un nuovo punto di inizio», dice Stefano Folli, ceo e presidente di Philips Italia, Israele e Grecia, protagonista dello straordinario cambiamento che l’azienda sta attraversando, trasformandosi da leader dell’home entertainment e delle tecnologie per la casa, a leader delle tecnologie per la salute.

Ci racconta la vostra trasformazione?

«Siamo già fra i principali protagonisti del mondo nel settore dell’Health Technology, il cui obiettivo è migliorare la vita delle persone supportandole lungo l’intero iter della cura, dalla promozione di stili di vita sani alla prevenzione, dalla diagnosi precoce

al trattamento fino alle cure domiciliari. Una *mission* che comporta una grande responsabilità: quando si tratta di salute, infatti, le persone meritano il meglio e noi di Philips crediamo davvero che c’è sempre il modo per migliorare la vita attraverso una tecnologia all’avanguardia e una profonda conoscenza sia degli aspetti clinici che delle esigenze dei consumatori. Attraverso partnership evolute e nuovi modelli di business, aspiriamo al raggiungimento di una salute e di una sanità senza limiti: in Philips diciamo “Health knows no bounds”. Vogliamo creare soluzioni senza interruzioni, senza barriere, che permettano di connettere persone, tecnologia e dati nel pieno continuum delle cure, dall’ospedale fino a casa. E lo facciamo creando quell’innovazione tecnologica necessaria per andare oltre i limiti che caratterizzano oggi il sistema sanitario, ponendo il benessere delle persone al centro per il miglioramento della loro esperienza, siano essi consumatori, pazienti, personale medico o direzionale delle strutture ospedaliere».

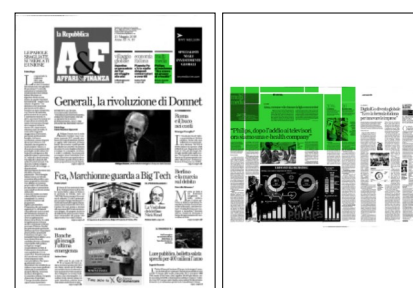
Perché questo totale cambio di mission dopo 130 anni, quanti ne ha di vita la Philips?

«Il gruppo è cambiato in maniera drammatica. Siamo partiti da quello che era un conglomerato con business diversi legati solo dal brand, oggi siamo una società totalmente concentrata sull’*health technology*, con un posizionamento che ci permette di poter vedere il mondo della salute a 360 gradi, dal vivere sano alla prevenzione, dalla diagnosi alla terapia, all’home care. Per farlo abbiamo attraversato una trasformazione veramente forte e siamo riusciti a concentrarci in quest’area molto grande convinti della sostenibilità della salute, che in tutto il mondo ha un’importanza elevatissi-

ma. È stata una trasformazione a prima vista lenta ma che ha avuto passaggi forti. Philips ha attraversato un cambiamento enorme, che ha affrontato in maniera estremamente coraggiosa: la gente ci conosceva per il cd, per i televisori, le lampadine, oggi siamo tutt’altro, ma in una condizione altrettanto forte. E questa è la grande sfida, anche per noi che abbiamo guidato dall’interno una trasformazione globale che ha declinazioni diverse per ogni Paese».

Il vostro approccio alla health technology sembra dall’esterno molto diverso, e parte dalla vostra storia.

«Sì, il punto sta nel vedere la cura della salute e non la cura della malattia. Per anni sia i fornitori di tecnologia, sia gli altri attori della scena sanitaria, hanno guardato la malattia, la diagnostica e la terapia, noi abbiamo guardato alla trasformazione l’ottica della salute. Nel momento in cui si inizia a operare nell’area del vivere sano o della prevenzione o della cura a casa, si vanno a toccare le persone direttamente, persone che sono consumatori e pazienti allo stesso tempo. La nostra storia, la nostra competenza che è grande e che abbiamo costruito negli anni, ci ha aiutato a leggere bene la realtà e a interagire in maniera digitale, a guardare tutti gli aspetti del mercato e soprattutto collegarli per mezzo di una competenza connettiva nostra ma anche



Dir. Resp.: Mario Calabresi

Tiratura: 0 - Diffusione: 400000 - Lettori: 307000: da enti certificatori o autocertificati

www.datastampa.it

della nostra capacità di utilizzare le tecnologie digitali».

Attraversare una simile trasformazione da leader è più difficile che intraprendere una strada già aperta da altri?

«Certamente, per quello parlo di coraggio: abbandonare un cammino chiaro e sicuro per entrare in un territorio inesplorato, comporta porsi una serie di domande, affrontare sfide e trovare soluzioni di problemi, che visti con la prospettiva dei leader di mercato sono decisamente più grandi. Non abbiamo percorso strade già aperte, abbiamo scelto di innovare e creare, correndo il rischio di sbagliare, convinti che fosse in atto una rivoluzione che andava vissuta in prima persona, focalizzando Philips nella maniera più completa».

Vi siete chiesti se i consumatori avrebbero capito la trasformazione di un marchio così noto e consolidato?

«Noi ci siamo risposti di sì, che i consumatori, i pazienti lo sanno, lo capiscono. E abbiamo trovato conferma nel Future Health Index, uno studio che ci dice che in realtà tutti gli attori protagonisti di questa trasformazione abilitata dal digitale sono pronti. Noi vogliamo essere i catalizzatori di questo cambiamento attraverso la nostra tecnologia. Il sistema ancora non permette una diffusione ampia della *health technology* e noi vogliamo sbloccare la situazione attraverso tecnologie e competenze che per noi si agganciano alla nostra tradizione culturale. Che è nell'innovazione, non solo nel campo della tecnologia ma anche nella proposta di nuovi modelli di business, organizzati in modo che possano consentire di affrontare questa rivoluzione digitale e aiutare le istituzioni, pubbliche e private alla sostenibilità. Il marchio ci dà forza, il marchio è il

dna dell'innovazione, ci aiuta ad essere credibili e riconoscibili».

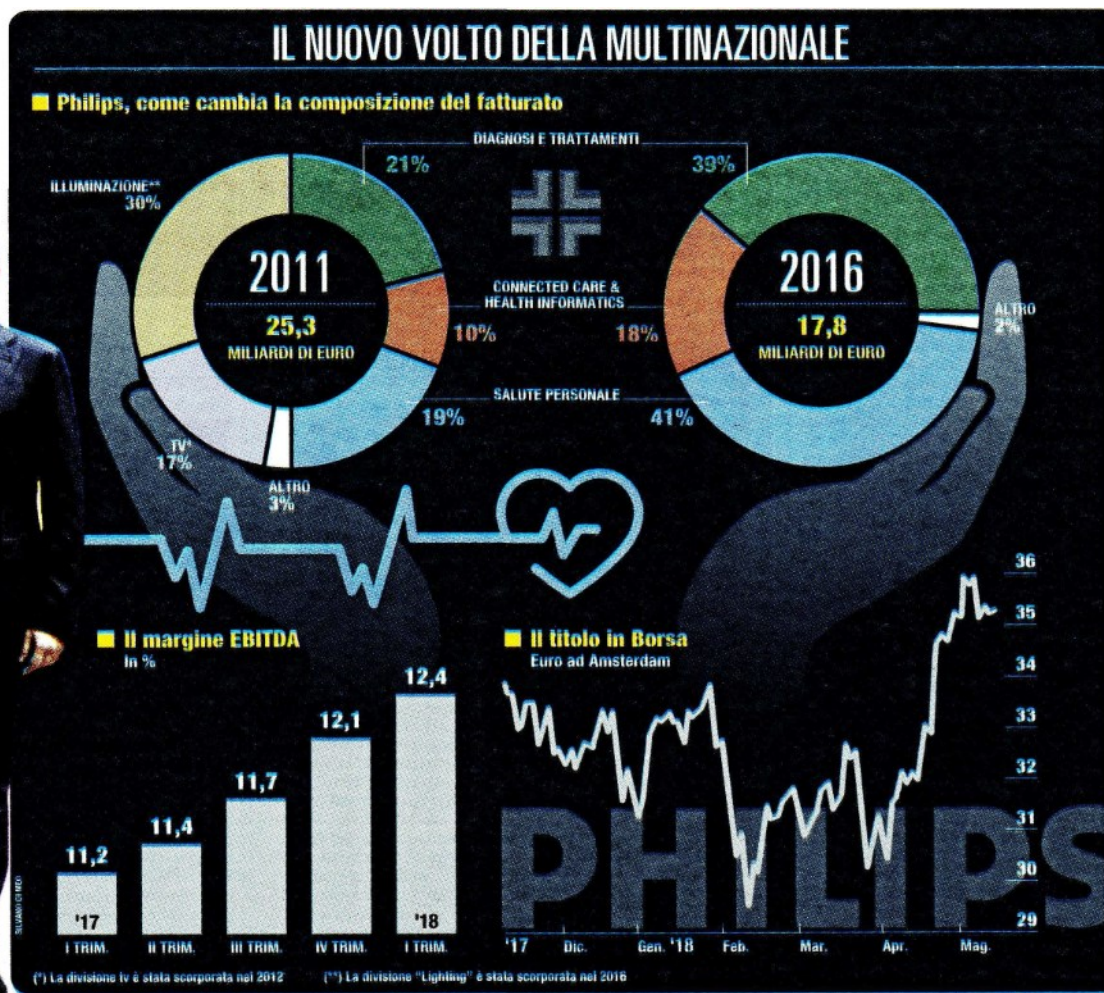
Avrete concorrenti molto diversi da voi, aziende tecnologiche e aziende innovative.

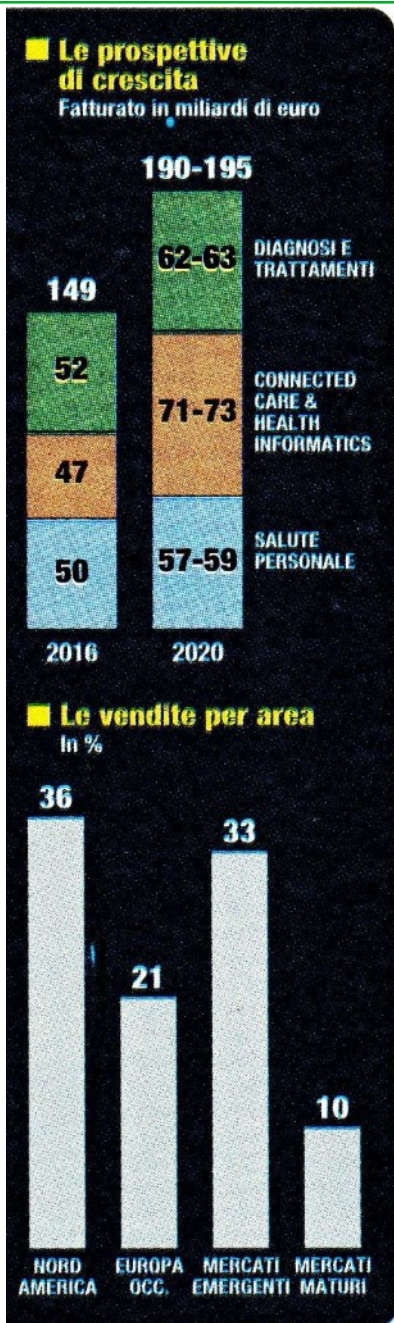
«Precisamente, sappiamo che ci saranno altri che contribuiranno a questa digitalizzazione: il nostro modo di operare è attraverso protocolli digitali aperti in cui tutti possono entrare, senza la presunzione di essere autosufficienti. Quello della *health technology* è un mondo molto più complesso nel quale lavoriamo per dare soluzioni complete e integrate, piuttosto che limitarci a vendere semplicemente *device*».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Stefano Folli, ad di Philips Italia, Israele e Grecia





35%

LA CRESCITA

Aumento proiettato della percentuale, fra il 2014 e il 2020, sul totale del fatturato, della divisione "Soluzioni software" della Philips, ormai riconvertita a società di "e-health"

20

MILIARDI DI EURO

Fatturato previsto nel 2020 dalla Philips, in forte crescita per lo sviluppo delle varie divisioni di sanità elettronica del gruppo, che ha scorporato negli ultimi anni le divisioni tv e illuminazione



Le apparecchiature Philips per il monitoraggio in sala operatoria



Un sistema video wireless "Screen to screen" per restare sempre connessi ai bambini ricoverati anche a distanza, parte della collaborazione con il Fatebenefratelli di Roma

Osservatorio

IMPRESE & TECNOLOGIA

A Parma sfila la filiera dei super robot

Alla fiera dell'industria connessa, da martedì, si incontrano oltre 800 tra fornitori e produttori dell'automazione e del digitale. Cresce la redditività. E aumentano anche i brevetti

di **Barbara Millucci**

Robot in grado di evitare ostacoli in movimento o incartare cioccolatini a una velocità incredibile. Sono solo alcune delle applicazioni spettacolari che a Parma, da martedì 22 a giovedì 24 maggio, permetteranno di toccare con mano gli incredibili progressi della robotica e dell'intelligenza artificiale, nonché l'integrazione tra automazione e digitale. L'occasione è l'ottava edizione della fiera Sps Ipc Drives Italia, che riunisce fornitori e produttori del mondo dell'automazione e del digitale per l'industria, organizzata da Messe Frankfurt Italia.

«Nella fiera dell'industria connessa si incontreranno i maggiori protagonisti dell'automazione e del mondo del digitale, le più avanzate soluzioni e le nuove tecnologie per rendere realmente smart la fabbrica, le macchine, i prodotti, i servizi — spiega Donald Wich, amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia —. Attraverso le tecnologie abilitanti e le soluzioni applicative per la manifattura 4.0 di oltre 800 aziende, un record, il visitatore potrà scoprire come sfruttare i vantaggi della digitalizzazione».

Approfondire

Guardando ai numeri, la fiera cresce del 10% rispetto allo scorso anno. Ricco il programma di incontri tematici dei tre giorni: più di 90 eventi di confronto e approfondimento tecnologico, oltre alla conferenza inaugurale che vedrà il *keynote speech* di David Orban, il visionario studioso e sostenitore della teoria della singolarità, l'accelerazione dello sviluppo tecnologico oltre la capacità di

comprensione degli uomini.

Tra le novità quest'anno sarà possibile visitare il «Digital District», un padiglione con installazioni di casi reali presenti sul mercato, demo, cyber security, software, cloud e IIoT (Industrial Internet of Things), oltre a un'arena in cui dibattere sulle tecnologie nascenti.

Ricco anche il programma di workshop con la «Cyber Hour», dedicata alla sicurezza informatica. E ancora, l'area «Know how 4.0», per illustrare ai visitatori lo stato dell'arte dell'Industria 4.0 in Italia, dai robot all'automazione fino alla mecatronica avanzata.

Condividere

Di quest'ultimo settore andranno in vetrina le soluzioni più evolute: dall'integrazione tra automazione, *motion control*, sistemi di misura e di visione, ma anche di sistemi di simulazione avanzata, *analytic* e big data, per rendere le nuove lavorazioni sempre più precise.

I padiglioni 3, 5 e 6 esporranno le soluzioni e le categorie merceologiche più all'avanguardia come sensori, tecnologie di controllo, software industriale, tecnologia di interfacciamento, dispositivi di interfaccia uomo macchina.

Ma cosa chiedono concretamente al mercato i costruttori di macchine di assemblaggio, storicamente tra i settori più rappresentativi del made in Italy e che più spinge la trasformazione del manifatturiero con l'adozione di tecnologie della mecatronica, del digitale e della visione? «Vogliamo creare una filiera 4.0 per condividere *know how* e investimenti, spingere sulla formazione e sulle competenze, aumentare la capaci-

tà di integrazione tra il mondo digitale e dell'automazione tradizionale», spiega Giambattista Grusso, docente del dipartimento di Elettronica informazione e Bioingegneria del Politecnico di Milano, che sui fabbisogni tecnologici del comparto macchine ha realizzato uno studio ad hoc promosso dagli organizzatori della fiera con le associazioni Aidam, Anie Automazione e Assofluid.

«Le aziende 4.0 hanno una buona capacità di investimento, fatturato in crescita e una redditività media superiore al 5%», sottolinea il docente. In crescita costante anche l'occupazione del settore, che complessivamente occupa un migliaio di persone. Secondo la ricerca, tra le tecnologie dell'automazione elettrica più utilizzate oltre alle tecnologie tradizionali stanno emergendo i sistemi di visione e robot, oltre a sensori. Il 65% del campione utilizza big data, il 50% software per la progettazione e un altro 50% robotica. «Queste aziende sono anche tra coloro che detengono e maggiormente guadagnano grazie ai brevetti. Sono passate dal 4% della tutela del 2009 al 15% 2017», conclude Grusso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Pro e contro

Provi ad indicare i vantaggi dell'industria 4.0 per la sua azienda



Provi ad indicare quali sono i limiti dell'industria 4.0 secondo il suo punto di vista



Fonte: Politecnico Milano

L'Ego



Manifattura 4.0

Donald Wich è l'amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia, ente che organizza a Parma la manifestazione Sps Ipc Drives Italia

I nuovi umanoidi Piccoli, veloci e pilotabili col joystick

Tra le novità più avanzate alla fiera Sps Ipc Drives di Parma ci saranno le applicazioni robotiche. Comau, in particolare, presenta alcune tra le soluzioni tecnologiche più innovative per lo smart manufacturing, sviluppate per rispondere alle nuove esigenze operative dell'Industria 4.0. Protagonista di questa edizione è il Racer3, un robot di piccola taglia, il più veloce della sua categoria, che tra le sue funzioni ha quelle dell'assemblaggio, imballaggio, confezionamento e collaudo. La società dimostrerà come sia possibile pilotare i movimenti dell'umanoide grazie a un sofisticato joystick, un sistema che rende più semplice la gestione della macchina e permette una maggiore personalizzazione delle applicazioni, a seconda delle necessità produttive.

Sarà possibile osservare anche un altro robot, questa volta integrato in un sistema di trasporto intelligente, che si muove all'unisono con dei carrelli di trasporto, continuando a lavorare con precisione su pezzi fino a dieci chili.

Nello stand di Digital Innovation Hub Piemonte, un altro uomo-macchina lavora inserito in un ciclo di produzione, nel quale preleva dei prodotti guidato da un sistema di visione che gli permette di riconoscere le caratteristiche di ciascuno e depositarli nel posto corretto per la continuazione del ciclo.

Applicazioni innovative che consentono una notevole riduzione delle interruzioni nella produzione rispetto al passato.

Ba.Mill.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Formazione

Fabbriche e scuola, è caccia ai talenti

Azionamenti elettrici, sensori, piattaforme di automazione, regolatori e controllori di potenza in grado di innalzare l'efficienza dei processi produttivi, anche in chiave energetica. Sono alcune delle novità specifiche per l'Industry 4.0 che Gefran, specializzata in sistemi e componenti per l'automazione, presenta alla manifestazione di Parma.

Prodotti connessi tra loro e al cloud per monitorare costantemente gli indici di produttività e pianificare le azioni di manutenzione, realizzati con materiali e processi eco-friendly e conformi alle più recenti normative di sicurezza. Nell'edizione di quest'anno della fiera verrà dato ampio spazio alla formazione, con due iniziative a cui la società parteciperà. «Lezioni in fiera» rappresenta un momento d'incontro

tra università, istituti tecnici e impresa. Gli studenti, accompagnati dai docenti, avranno la possibilità di visitare lo stand della società e seguire un approfondimento specifico sul mondo dell'automazione industriale.

«Fare cultura 4.0» è invece uno spazio, all'interno del padiglione 7, che ospiterà un'area espositiva e di networking dedicata a workshop, progetti in mostra e premiazioni degli ingegneri del futuro. Nell'ambito di questa iniziativa Gefran presenterà Fly, la Talent Academy dedicata ai giovani di talento, un percorso di sviluppo delle competenze personali: l'appuntamento è alle 12, il 24 maggio nell'Arena «Fare cultura 4.0».

Ba.Mill.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Software: l'integrazione è più flessibile

Una crescita di oltre il 22% in un anno, con ricavi pari a 35 milioni. Asem, tra i pionieri nell'integrazione tecnologica e digitale, ha iniziato oltre dieci anni fa a specializzarsi nel mercato dei componenti e sistemi per l'automazione industriale e oggi l'azienda è diventata un punto di riferimento in Europa e vanta un notevole bagaglio di competenze specifiche proprio nell'applicazione delle tecnologie digitali e

nell'evoluzione Industria 4.0. «La rivoluzione 4.0 non si può supportare solo con piattaforme software e soluzioni classiche, ma necessita di soluzioni software con architetture basate su tecnologie up to date, innovative, modulari e quindi anche flessibili», spiega l'amministratore Renzo Guerra, che ha fondato l'azienda nel 1979. Nel corso del 2018, l'impresa veronese, che oggi impiega 185 persone, prevede 15 nuove assunzioni nello sviluppo hardware e software, nelle strutture commerciali Italia ed estero, nel supporto tecnico di vendita e nei reparti produttivi.

Ba. Mill.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

RAPPORTO
AUTOMAZIONEUn distretto digitale
a misura d'impresa
Parma diventa capitale

DA DOMANI 22 MAGGIO FINO AL 24 SI TIENE LA FIERA SPS ITALIA ALLA QUALE PARTECIPERANNO CIRCA 800 ESPOSITORI: GRANDE INTERESSE DELLE AZIENDE TEDESCHE, COINVOLTI PER LA PRIMA VOLTA TUTTI I BIG DI UN SETTORE IN FORTE ESPANSIONE

Milano

Il mondo dell'automazione si ritroverà a Parma da domani 22 maggio fino al 24 per la fiera Sps Italia, che rappresenta il punto di riferimento del settore da ormai otto anni. Anche quest'anno, come in tutti i precedenti, il numero degli espositori mostrerà una decisa crescita, facendo così segnare il nuovo record a quota 800. Anche se è presto per dirlo con certezza, è lecito attendersi che anche sul fronte dei visitatori quella che si sta per aprire si rivelerà l'edizione di maggior successo.

«La fiera è il punto ideale di incontro per tutta l'industria dell'automazione — afferma Donald Wich, amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia, la società che organizza l'evento — E il suo successo è frutto di due fattori: da un lato c'è il fatto che è ben centrata sulle esigenze dei visitatori e degli espositori, dall'altro c'è l'ottimo andamento del settore dell'automazione che è molto dinamico e vivace».

La più importante novità di quest'anno è il Digital District, che troverà spazio nel nuovo padiglione da poco inaugurato da Fiere di Parma. Interamente dedicato all'avvicinamento tra i mondi It (Information Technology) e Ot (Operational Technology), il "distretto digitale" consentirà ai visitatori di osservare le installazioni

di casi reali presenti sul mercato, demo realizzate tra la collaborazione di player digital e dell'automazione focalizzate su digital, cyber security, software, cloud e Internet of Things (IoT), oltre ad offrire un'arena in cui dibattere sulle tecnologie nascenti.

«Il digitale è presente in fiera già da diversi anni ma la sua importanza è cresciuta a tal punto che abbiamo deciso di dedicargli una spazio tutto suo, così come l'area Know-how 4.0, pensata per la smart factory e già presente l'anno scorso, verrà ampliata visto che le smart factory sono sempre più diffuse anche nel tessuto produttivo italiano» spiega Wich.

E proprio nell'area Know how 4.0 verrà presentato il progetto "4.It: dal saper fare al machine learning", nato in collaborazione con l'Associazione Italiana di Automazione Meccatronica con l'obiettivo di mostrare sempre di più soluzioni di integrazione tecnologica, con la peculiarità di valorizzare quelle implementate da imprese italiane. «Il suo punto di forza è il coinvolgimento delle aziende costruttrici di sistemi meccatronici complessi per i processi di produzione più disparati, che usano tradizionalmente soluzioni dell'automazione industriale, ma nello stesso tempo hanno iniziato a immaginare nuovi usi e nuove forme di integrazione con il digitale per la fornitura di nuovi servizi evoluti».

L'area Know how 4.0 (padiglione 4), che si inserisce nel percorso della Digital Trasformation, diventa a partire da quest'anno il contenitore di diverse esperienze e casi volti a far comprendere al visitatore le potenzialità e lo stato dell'Industria 4.0 in Italia. I visitatori po-

tranno osservare demo concrete sviluppate dai fornitori di componenti e soluzioni per le macchine avanzate insieme a clienti finali e partner digitali: ci saranno, fra le altre cose, macchinari in grado di fare manutenzione preventiva, connessi gli uni agli altri e robot in grado di muoversi, evitare ostacoli, o incartare cioccolatini.

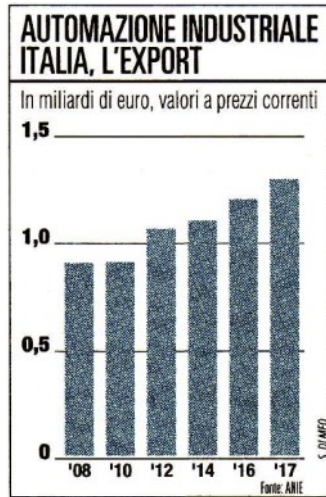
Wich rileva come il numero delle software house presenti in fiera sia in continua crescita, un trend perfettamente in linea con quanto accade nel settore dell'automazione, e di come sia altresì sempre più significativa la convergenza fra i settori. Fra le software house presenti in fiera per la prima volta ci saranno Alascom Services, Altair Engineering, Altea Up, App2B, Endian, Sygest, Techsol e Tenenga.

Sarà la prima volta anche del Land Baden Württemberg, che si va ad aggiungere a quello dell'Assia, già presente l'anno scorso nonché azionista al 60% di Messe Frankfurt (il restante 40% è in mano alla città di Francoforte che ne è il capoluogo). Si rafforza così ulteriormente il legame fra l'edizione italiana e quella tedesca di Sps, che va in scena da quasi trent'anni a Norimberga.

«I due eventi seguono lo stesso format ma l'edizione italiana è mirata al sistema economico del Belpaese che è fatto soprattutto di piccole e medie aziende — conclude Donald Wich — Grazie al fatto che si svolgono a distanza di sei mesi l'una dall'altra, sono molte le aziende tedesche che decidono di esporre anche a Parma, così come è in costante crescita il numero di quelle italiane presenti a Norimberga». (m.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Nella foto qui a sinistra **Donald Wich**, ad di Messe Frankfurt Italia che organizza l'evento di Parma

Osservatorio

IMPRESE & TECNOLOGIA

I robot collaborativi

Debutta l'esercito dei cobot sull'asse tedesco-giapponese

Nuovi «lavoratori» si aggirano per le fabbriche. Sono i Cobot. Termine tecnico con cui si identificano i robot collaborativi. Automi non dalle sembianze umanoidi, bensì macchine programmate per lavorare a fianco dell'uomo.

Benvenuti nel mondo dell'Industria 4.0. In questo ambito la giapponese Fujitsu e la tedesca Kuka, specializzata in sistemi di produzione automatica, hanno sviluppato un progetto innovativo per la collaborazione tra esseri umani e robot. L'obiettivo è quello di migliorare nei tempi e nella sicurezza le linee di produzione per l'assemblaggio di componenti elettronici. Si tratta delle *mainboard*, le piastre madre su cui vengono alloggiati microcomponenti elettronici per personal computer e tablet. Dai processori, alle memorie e periferiche.

Come funzionano? La collaborazione uomo-Cobot inizia con un operatore che guida il robot nelle azioni di assemblaggio, pilotando manualmente il braccio meccanico. Queste azioni vengono poi memorizzate dal robot tramite tecniche di *machine learning* e intelligenza artificiale.

Una volta completato l'addestra-

mento, gli umani si allontanano dagli spazi di lavoro, consentendo alle macchine di operare dietro barriere di sicurezza. A questo punto si passa alla modalità di funzionamento ad alta velocità per agevolare le mansioni di routine dell'uomo.

«Stiamo sperimentando un lavoro pionieristico su nuovi sistemi di assemblaggio di componenti — spiega Bruno Sirletti, presidente e amministratore delegato di Fujitsu Italia —. In questo modo si riduce la necessità dell'uomo di compiere attività ripetitive, diminuendo il rischio dei difetti di fabbricazione ed incrementando i livelli produttivi».

Per portare a termine il progetto i tecnici Kuka e Fujitsu hanno messo in comune le rispettive competenze dell'Industry 4.0, migliorando il loro know-how sui processi produttivi. Dopo il buon esito della fase pilota dello scorso anno, il primo dei robot è stato completamente integrato a fine gennaio 2018 nella linea di produzione Fujitsu. Secondo i programmi il secondo verrà «assunto» in fabbrica durante l'estate. Poi Fujitsu e Kuka intendono implementare ulteriori utilizzi uomo-robot in aree come la manutenzione e il controllo qualità.

Umberto Torelli

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Frontiere
Bruno Sirletti, presidente e amministratore delegato di Fujitsu Italia: il primo cobot è stato inserito nella linea di produzione a gennaio



RAPPORTO
AUTOMAZIONEGuida-robot e un controllo 24 ore su 24
le macchine intelligenti sono per tutti

DALL'IMBOTTIGLIATRICE CHE FORNISCE INFORMAZIONI PREDITTIVE IN DIRETTA PER ANTICIPARE ANCHE POSSIBILI FERMI AI SISTEMI AUTOMATICI RISERVATI ALLA VERIFICA: ECCO LE NOVITÀ DELL'ESPOSIZIONE DI PARMA

Milano

Sarà sufficiente fare un giro nei padiglioni della fiera Sps Italia di Parma per vedere gli enormi progressi messi a segno dall'automazione in campo industriale. Nel Digital District, lo spazio interamente dedicato alla convergenza fra It (Information Technology) e Ot (Operational Technology), sarà per esempio possibile osservare il funzionamento di un'imbottigliatrice della ditta Camozzi che, attraverso la Sap Cloud Platform, fornisce informazioni predittive in tempo reale per prevenire anche possibili fermi macchina.

Alla base di questa apparecchiatura c'è la potenzialità dell'Internet of Things industriale che consente al software della casa tedesca di raccogliere un'enorme quantità di dati per poter migliorare la conoscenza dei processi e definire logiche di intervento e di automazione dei processi stessi. Queste innovazioni consentono di rispondere all'esigenza di gestire in maniera "sartoriale" le richieste dei clienti e di creare business network iperconnessi, integrando l'ampia comunità di attori e rendendola capace di agire in tempo reale su mercati e bisogni specifici.

«Per le imprese è essenziale riuscire a modificare e adeguare il proprio business in maniera rapida e scalabile, e attraverso l'utilizzo di tecnologie come IoT, intelligenza artificiale e machine learning è possibile estendere la capacità di creare valore al network e ottimizzare la produzione — spiega Carla Masperi, Chief Operating Officer di

Sap Italia — Da Sap, le aziende vogliono proprio la capacità di fornire soluzioni flessibili e scalabili che li supportino nella loro trasformazione: disponibilità tecnologica con la relativa ampia gamma di servizi tecnici e di business utilizzabili out of the box, capacità di integrazione con sistemi ibridi ed eterogenei, e applicazioni costruibili con building blocks disegnate su processi e best practices condivise. In pratica, il nostro ruolo è integrare in modo intelligente cose, processi e persone».

La tedesca Kuka accoglierà invece i visitatori di Sps Italia già all'entrata con il robot collaborativo mobile KMR iiwa che è in grado di muoversi autonomamente nello spazio. Un altro robot di Kuka, il Lbr iiwa, sarà presente presso lo stand di Microsoft Italia dove, grazie a una telecamera connessa con un Pc equipaggiato con un software della casa di Redmond, eseguirà il ritratto dei visitatori sul momento. Presso lo stand Schmersal, azienda tedesca specializzata nella produzione di dispositivi di commutazione e sistemi di sicurezza per la protezione di persone e macchine, un Lbr iiwa offrirà cocktail: i visitatori potranno richiedere il drink porgendo il bicchiere al robot; il robot si sposterà quindi verso due erogatori diversi per fare uno Spritz. Un ultimo robot Kuka sarà presente presso lo stand Schunk, dove presenterà un'applicazione per l'assemblaggio nel settore automotive.

L'italiana Vision, infine, presenterà un'applicazione guida-robot "Pick & Place in Tracking", pensata e realizzata per operare in ambienti industriali manifatturieri di alta precisione con fasi di apprendimento automatizzate, calibrazione automatica, deposito in tracking e semplicità d'uso. «È la rappresentazione di un concetto, di una filosofia aziendale, che

punta alla massima flessibilità e all'utilizzo intelligente delle tecnologie a disposizione per individuare le soluzioni più efficienti — spiega Nicola Lo Russo, Managing Director di Vision — Il progetto consiste nella realizzazione di nuovo sistema "guida robot", che ha caratteristiche altamente innovative e che lo differenziano in maniera marcata dalla concorrenza». I punti di forza della guida-robot realizzata da Vision sono i tempi rapidi di creazione di un nuovo prodotto automatizzando le fasi di apprendimento, la calibrazione automatica del sistema, la semplicità d'uso, il riconoscimento automatico della sede in cui l'oggetto prelevato andrà depositato, la comunicazione con il robot dinamica e non solo per l'invio delle coordinate di presa, un software "adattabile" alle differenti camere, robot ed illuminazioni in modo da poterlo utilizzare in differenti campi di applicazione e settori.

«Realizzare software sempre più *user-friendly* è un punto di forza che viene ricercato e richiesto dalla clientela (ormai non più solo nel settore consumer ma anche in ambito industriale) — conclude Lo Russo — Un aspetto fondamentale è quello di ridurre i tempi morti di attrezzaggio di una macchina, non solo nelle operazioni fisiche quali cambio di un particolare meccanico, ma anche in tutti gli step che permettono all'azienda di avviare la produzione partendo da un nuovo prodotto. Vision sta spingendo molto in questa direzione portando avanti lo sviluppo di un software che permetta un rapido cambio di produzione automatizzando alcune procedure che i software della concorrenza effettuano ancora con l'ausilio dell'operatore. Questo permette di ridurre al minimo i tempi morti e gli eventuali errori umani». (m.fr.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Il grafico mostra la tendenza del settore manifatturiero dell'automazione in Italia: il volume degli ordini fa ben sperare

[IL SISTEMA]

Con MindSphere la fabbrica opera in cloud e ottimizza tempi e know-how



Un sistema operativo aperto, basato su cloud, per l'Internet of Things. È MindSphere, la piattaforma di Siemens per sviluppare, utilizzare e fornire le applicazioni e i servizi digitali. Grazie ad essa è possibile raccogliere e analizzare in modo rapido ed efficiente l'enorme mole di dati prodotti da un asset, da uno stabilimento o da un'infrastruttura, contribuendo pertanto alla sua ottimizzazione; inoltre

MindSphere è completamente operativo in tempi molto brevi. "Abbiamo creato i presupposti per la trasformazione digitale delle imprese manifatturiere e di processo e ora siamo pronti a supportarle nell'implementazione delle soluzioni della nostra Digital Enterprise, fatta di prodotti, servizi e soluzioni ma anche di competenze, know-how ed expertise", spiega Giuliano Busetto, Country Division Lead Digital Factory e Process Industries and Drives di Siemens Italia. Fra le prime aziende ad adottare la nuova tecnologia del colosso tedesco è stata la Zani metal forming machines, società della provincia di Como che ha scelto di collegare le proprie presse meccaniche per la deformazione della lamiera a freddo a MindSphere, allo scopo di monitorare e analizzare i dati delle proprie macchine, a vantaggio non solo di una manutenzione preventiva ma anche di una valutazione in tempo reale della produttività e dello stato delle presse in tempo reale da remoto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

rapporti automazione

Automazione, è il Nord Est la macro area più dinamica

IL MERCATO ITALIANO DEL SETTORE HA FATTO REGISTRARE UN DECISIVO AUMENTO DEL GIRO D'AFFARI. NEL 2017 IL SUO FATTURATO È INFATTI CRESCIUTO DELL'11,5% A 4,8 MILIARDI DI EURO
Marco Frojo

Milano

Per il sesto anno di fila il mercato italiano dell'automazione industriale ha fatto registrare un aumento del giro d'affari. Nel 2017 il suo fatturato è infatti cresciuto dell'11,5% a 4,8 miliardi di euro, dopo il +4% fatto segnare nei dodici mesi precedenti. L'uscita dalla crisi risale invece al 2012, anno in cui gran parte dell'economia tricolore si dibatteva ancora in enormi difficoltà.

L'ottimo stato di salute dell'automazione industriale è confermato dal fatto che tutti i suoi principali segmenti merceologici hanno mostrato una performance positiva, guidati dalla Wireless factory e dal Network, che hanno messo a segno un progresso rispettivamente del 29% e 26%; hanno comunque fatto molto bene anche i segmenti Rfid (+25%) e Ipc (+20%). A livello geografico il Nord-est si è confermata la macro-area più dinamica di tutto il territorio nazionale con una quota del 46% sul totale con l'Emilia Romagna (25%) a fare da traino. La singola regione più forte è stata però la Lombardia (28%), la cui performance non è stata comunque sufficiente a dare il primato al Nord-ovest (39%). Decisamente più limitata la quota di mercato nazionale del Centro (12%), dove il contributo della Toscana (6%) ha rappresentato la metà delle vendite di questa macro-area. Nel Sud e nelle isole, infine, si è registrato solo il 3% delle vendite, a conferma della scarsa industrializzazione di questa parte del Belpaese.

Guardando invece ai principali canali di vendita dei componenti e sistemi per l'automazione di fabbrica, il 57% del fatturato complessivo è stato

realizzato direttamente dai produttori degli apparecchi e dei software (Oem), il 18% da sistemisti e quadristi e un ulteriore 13% dai distributori. I settori industriali che hanno investito maggiormente in automazione sono stati l'alimentare e la meccanica, entrambi con un quota del 12% sul totale, seguiti dal packaging (10%), dalla metallurgia e siderurgia (8%) e dalla plastica e gomma (6%).

«Nel settore manifatturiero, le politiche di supporto al rinnovo dei macchinari in ottica 4.0, unitamente a un quadro congiunturale più favorevole alle decisioni di spesa, hanno sostenuto gli investimenti delle imprese — spiega Fabrizio Scovenna, presidente di Anie Automazione — Queste tendenze si inquadrano in un contesto di riavvio del ciclo degli investimenti e della produzione a livello internazionale che coinvolge, dopo una fase più debole, anche l'area europea. La riattivazione degli scambi mondiali favorisce la domanda di tecnologie made in Italy all'interno delle catene globali del valore. Non va dimenticato che il manifatturiero italiano si caratterizza tradizionalmente per una specializzazione orientata alla produzione di beni intermedi e semilavorati e risente in misura determinante dell'integrazione con i mercati esteri».

L'industria italiana dell'automazione industriale, manifatturiera e di processo ha da tempo recuperato e superato i livelli pre-crisi in termini di fatturato totale — oggi siamo su valori superiori del 10% a quelli fatti registrare nel 2018 — anche grazie alle esportazioni, che nel periodo 2008-2017 hanno mostrato un tasso di crescita medio annuo pari al 4,0 per cento. In linea con queste tendenze, nel 2017 le vendite estere di tecnologie per l'automazione industriale hanno fatto registrare un incremento su base annua del 6,8 per cento. In un contesto macroeconomico in miglioramento, questo andamento ha beneficiato della contestuale crescita sia della domanda europea (+7,2%), sia di quella pro-

veniente dai mercati extra Ue (+6,2%). In ambito europeo i primi mercati di destinazione delle tecnologie italiane per l'automazione industriale — Germania, Francia e Spagna che rappresentano in aggregato una quota vicina al 30% sul totale esportato — hanno mostrato in media un progresso medio annuo della domanda pari al 6,0 per cento. Al di fuori dei confini del Vecchio Continente, che rappresenta ben il 60% del totale dell'export, l'andamento è stato molto differente a secondo dell'area geografica interessata. L'Asia, per esempio, ha mostrato un grande dinamismo con una quota del 20% sul totale dell'export, così ripartito: 12% Asia orientale, 6% Medio Oriente e 2% Asia centrale. Va poi registrato il 13% dell'America e il 5% dell'Africa.

Nonostante alcuni elementi di incertezza, nella prima parte di quest'anno lo scenario macroeconomico internazionale mantiene indicazioni favorevoli, diffuse alle principali economie avanzate ed emergenti, e la tenuta della domanda europea continua a rappresentare un elemento importante per la crescita delle esportazioni italiane.

«Guardando all'industria italiana, il clima di fiducia degli operatori appare improntato a un sostanziale ottimismo, come emerge dal giudizio sugli ordini interni — conclude Scovenna — Fattore distintivo nell'evoluzione della domanda si conferma il proseguimento della fase espansiva degli investimenti industriali nel territorio nazionale. Per la prima volta dal periodo pre-crisi gli investimenti tornano a



rappresentare la componente più dinamica della domanda interna, con effetti positivi sul potenziale di crescita economica di più lungo periodo. Nuovi investimenti si traducono in un miglioramento di processi e prodotti e, più in generale, in un incremento di produttività e di competitività per restare al passo con la trasformazione delle filiere globali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

[[ISTAT]]
Pil in affanno ma il comparto industriale segna il raddoppio



Nonostante il Pil collochi l'Italia in fondo alla classifica europea, nel 2017 il comparto industriale tricolore è tornato ad affermarsi come uno dei più vitali. Secondo i dati Istat, nell'intero 2017 la produzione industriale è cresciuta del 3% rispetto all'anno precedente nei dati corretti per gli effetti di calendario (+2,5% la crescita secondo i dati

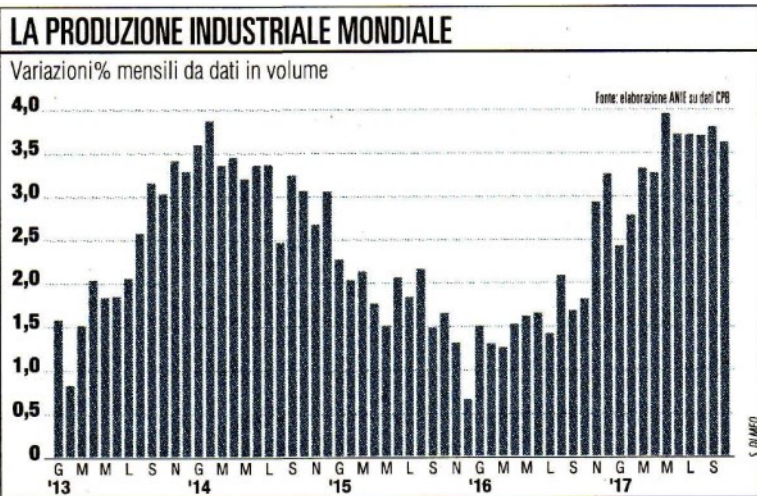
grezzi). Il dato dell'anno scorso risulta essere quasi doppio rispetto a quello del 2016 (+1,7%). A dicembre, inoltre, l'indice destagionalizzato mensile (99,3) ha fatto segnare i valori più alti dall'agosto 2011 (quando era 102,6). A trainare la crescita è stato l'aumento significativo dei beni strumentali (+9,1%), seguiti dai beni intermedi (+5,7%) e da quelli di consumo (+5,5%). Il comparto che ha fatto registrare la maggiore crescita tendenziale è stato quello della fabbricazione di macchinari e attrezzature che ha fatto segnare un aumento del 15,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (il progresso sui dodici mesi è stato del 3,7%). Si è quindi registrata una forte accelerazione nell'ultima parte dell'anno.

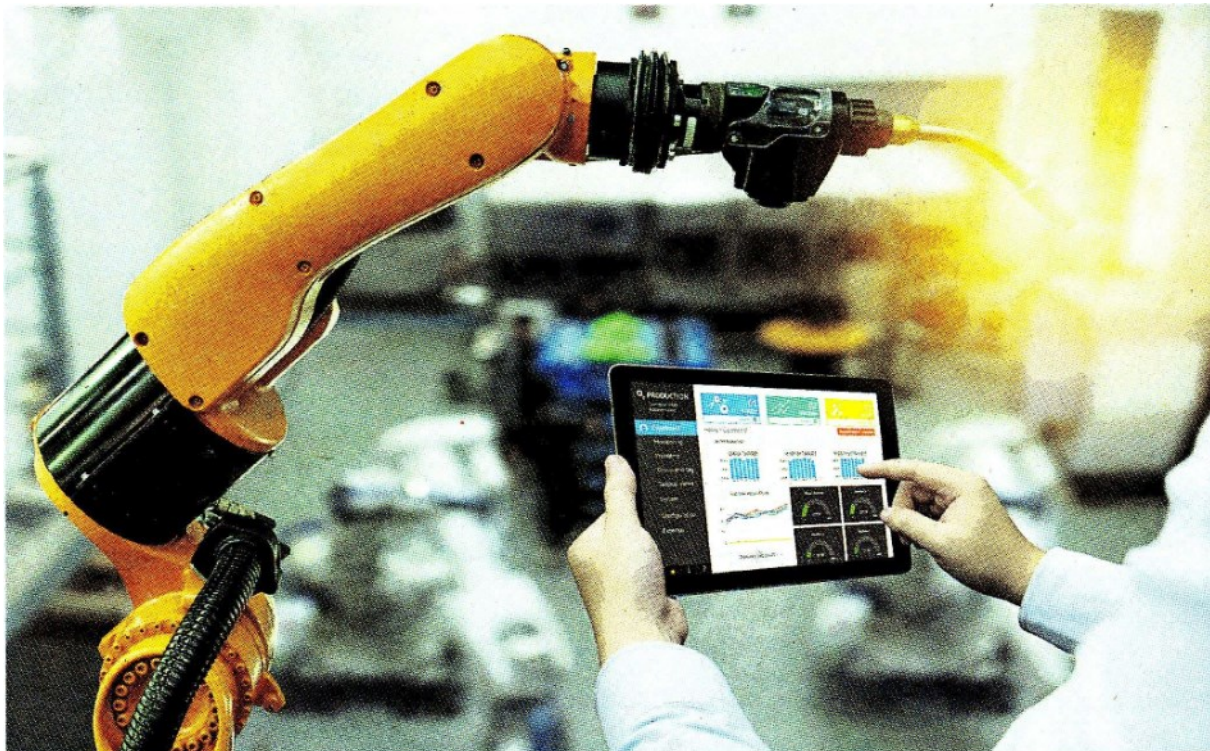
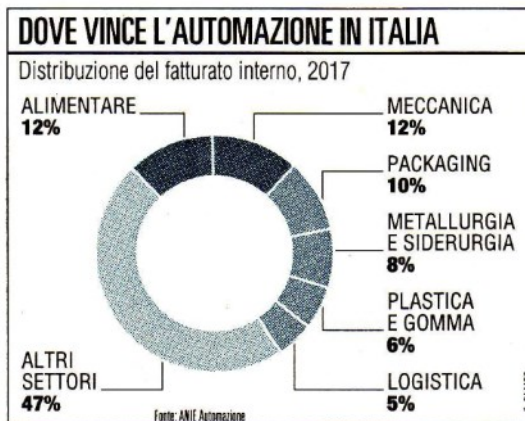
© RIPRODUZIONE RISERVATA

10

L'AUMENTO IN PERCENTUALE

L'industria italiana dell'automazione industriale, manifatturiera e di processo ha da tempo recuperato e superato i livelli pre-crisi in termini di fatturato totale — oggi siamo su valori superiori del 10% a quelli fatti registrare nel 2018 — anche grazie alle esportazioni, che nel periodo 2008-2017 hanno mostrato un tasso di crescita medio annuo pari al 4,0 per cento.





Nella foto qui sopra **Fabrizio Scovenna**, presidente di Anie Automazione

MADE IN ITALY

Una Silicon Valley dei microcomputer ad Arezzo

MAURIZIO TROPEANO

A PAGINA 19

L'AZIENDA NATA NEL 1979

Da un garage di Arezzo ai mini-computer che animano le Cimbali e le Technogym

Due compagni di scuola hanno creato Seco: con la creatività di Udoo sfidiamo i big dell'elettronica

«La nostra avventura è iniziata nel 1979 dentro un garage in via Sicilia ad Arezzo, la patria dell'oro e non certo dell'elettronica ma questa è la nostra terra, il nostro ecosistema ed è per questo che non abbiamo mai delocalizzato la nostra produzione nemmeno durante i periodi di crisi». Daniele Conti è il presidente di Seco, l'azienda fondata insieme a Luciano Secciani, che ha chiuso il 2017 con oltre 50 milioni di fatturato, conta più di 250 dipendenti (oltre ad Arezzo anche a Boston, Germania, India e Taiwan) che annovera tra i propri clienti multinazionali quali Cimbali, Esaote, Technogym e Vimar. Che cosa fanno? Semplificando si può dire che «produciamo quei micro computer che stanno nelle cose: dalle macchine delle palestre e gli elettrodomestici intelligenti, ai robot per l'esplorazione nello spazio».

Dal suo punto di vista quello che ci rende «diversi dagli altri competitor, soprattutto tedeschi, è la creatività». Nel 1989 SECO presenta il suo primo personal computer sul mercato italiano ottenendo il premio miglior design alla fiera SMAU. Un successo ottenuto

anche nel 1999 con l'introduzione del dispositivo all-in-one Ellipse Personal Computer. Poi nel 2013 arriva Udoo, una piattaforma versatile in grado di eseguire sia Android che Linux. «Abbiamo lanciato il prodotto pensando al mondo degli studenti, degli sviluppatori e dell'Internet of Things. Oggi intorno a Udoo è nata una comunità di oltre 100.000 sviluppatori in tutto il mondo che lo utilizzano aggiornandolo costantemente». Ma sono nati anche «tredici applicazioni produttive che hanno portato grande redditività all'azienda».

Adesso è arrivato la nuova versione di Udoo che «punta sull'intelligenza artificiale e che sarà affidata alla sperimentazione della nostra comunità di sviluppatori». Ma soprattutto, poche settimane fa FII Tech Growth il fondo gestito da Fondo Italiano d'Investimento ha sottoscritto un aumento di capitale da 10 milioni acquisendo una partecipazione di minoranza. «Si tratta di una scelta strategica che punta a far crescere l'azienda sviluppando le nostre sedi in Germania, Usa e Taiwan con l'obiettivo di penetrare nei mercati della Sili-

con Valley e del Giappone».

Ancora Conti: «Noi siamo piccolini rispetto ai nostri competitor ma abbiamo la fortuna di non essere verticali ma trasversali, coprendo settori come il bio-medicale al wellness e questo ci permette di aggredire mercati diversi. E poi garantiamo un servizio che segue il cliente passo a passo». Seco investe ogni anno il 10% del fatturato in innovazione - «siamo in trasformazione e non facciamo solo più schede ma produciamo sistemi con più valore aggiunto e più servizi al cliente» - e vanta una fitta rete di collaborazioni con università e centri di ricerca come l'Ateneo di Siena, La Sapienza, University of Singapore, Politecnico di Milano, University of San Diego, Infn, Esie di Parigi, Politecnico di Torino, Cern, Carnegie Mellon University e Barcelona Supercomputing Center.

«In questo settore la competizione è fortissima. L'unica strada per vivere - ragiona Conti - è investire su ricerca e innovazione. La Borsa? Adesso abbiamo bisogno di crescere e strutturarci. Poi si vedrà ma non escludiamo questa possibilità». M.TR. —

© BY NC ND ALGUNI DIRITTI RISERVATI



LA RICERCA

Una comunità con centomila artigiani digitali

Seco nel 2013 ha creato Udo, un micro computer open source per il mondo degli studenti, degli sviluppatori e dell'IoT. Intorno a Udo è nata una comunità globale di oltre 100.000 sviluppatori.

CC BY-NC-ND/ALCUNI DIRITTI RISERVATI

10

i milioni messi a disposizione dalla finanziaria tecnologica FII Tech Growth

250

i dipendenti che lavorano per la Seco che ha il quartier generale ad Arezzo



Daniele Conti ha fondato Seco con il suo compagno di scuola Luciano Secciani

La città dei talenti per Industria 4.0 «Tra stampanti 3D e realtà virtuale formiamo i professionisti digitali»

Con l'avvento della digitalizzazione delle imprese, la formazione assume un ruolo sempre più importante: parola di Quanta, che ha organizzato un laboratorio per nuovi talenti.



Boom di richieste di profili Ict

«Oltre 175mila annunci presenti sui portali web tra 2013 e 2016 - spiega Scatturin - vedono una crescita annua del 26% di domande di profili Ict»

Corsi per sviluppare nuove competenze

«Con 'Quanta ICity - La città dei talenti' formiamo le nuove professioni per il digitale. I corsisti usano stampanti 3D e strumenti per il virtual training»

Integrare anche i rifugiati

«Anabasi è un progetto che favorisce l'inserimento professionale dei rifugiati. I migranti richiedenti asilo politico accedono a corsi di formazione certificata»

Claudia Marin
■ ROMA

INDUSTRIA 4.0 non è una rivoluzione che riguarda solo le imprese: a fare i conti con nuove competenze, nuove professionalità e nuove metodologie sono anche i lavoratori. Per Carlo Scatturin, vice-presidente e direttore generale di Quanta, nelle dinamiche che stanno trasformando il rapporto tra domanda e offerta di lavoro si aprono inedite occasioni per creare nuova occupazione, più qualificata. Priorità, quindi, alla formazione, chiamata a modellare le professionalità del mercato del lavoro.

Industria 4.0, intelligenza artificiale, robot in azienda. Come cambia il rapporto tra domanda e offerta di lavoro?

«L'impatto della trasformazione digitale ha avuto effetti diretti anche sull'occupazione. Le tante temute macchine non hanno sottratto posti di lavoro, come profetizzato da molti, ma hanno creato nuova occupazione. Un dato su tutti: oltre 175mila annunci di lavoro presenti sui portali web, nel periodo compreso tra il 2013 e il 2016, evidenziano una crescita media annua del 26% della domanda di professioni ICT. Un'esigenza dettata dalla necessità di potenziare e rinnovare le competenze legate all'in-

novazione di prodotti, processi e strategie, in chiave digitale».

Quali sono le nuove figure professionali di cui hanno bisogno le aziende?

«Sono figure spesso difficili da reperire sul mercato, soprattutto negli ambiti legati all'innovazione e alla sicurezza. Le imprese hanno fame di *business analyst*, *architetti engineer*, responsabili della sicurezza informatica, sistemisti e *database administrator*. Ma anche di nuove competenze legate al mondo del *marketing* e della comunicazione, dai responsabili del social agli *storyteller*. Le ultime ricerche promosse per i nostri clienti vanno in questa direzione, dai *sales digital & new media* ai *service engineer*».

Come si formano questi profili?

«È chiaro che nel nuovo contesto la formazione assume un ruolo prioritario. Il gruppo Quanta investe su questa direttrice da tempo e proprio per rispondere alle nuove esigenze del mercato abbiamo realizzato Quanta ICity - La città dei talenti. È qui, in un vero e proprio Fab Lab, che formiamo le nuove professioni per il digitale. I corsi sono promossi in collaborazione con importanti realtà del settore Ict, ingegneristico e della formazione. Abbiamo dotato i nostri corsisti della possibilità di utilizzare

stampanti 3D e strumenti per il *virtual training*».

Un'offerta per i più giovani?

«Non solo. Quanta ICity, così come tutti i percorsi formativi promossi dalla nostra agenzia, sono aperti a tutti i lavoratori. Che si tratti di persone che hanno perso il lavoro o in carica di una nuova sfida professionale, la formazione rappresenta la leva strategica per essere sempre aggiornati e in linea con le competenze richieste dal mercato».

La formazione traina anche l'integrazione?

«Certo, proprio partendo da questa consapevolezza abbiamo dato vita ad Anabasi. Si tratta di un progetto, insignito del *Welcome - Working for refugee integration*, prestigioso riconoscimento assegnato dall'Agenzia Onu per i rifugiati (Unhcr) finalizzato a favorire l'inserimento professionale dei rifugiati. È un'iniziativa rivolta a migranti richiedenti asilo politico



che, grazie alla realizzazione di appositi percorsi di politiche attive, integrati a corsi di formazione professionale qualificante e certificata, ne favorisce l'inserimento in società. Il progetto, nello specifico, si propone di soddisfare il fabbisogno di professionalità difficili da reperire sul territorio italiano, in particolare nel settore della cantieristica navale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**ESPERTO
RECRUITER
ITALIANO****A destra Carlo
Scatturin,
vice-presidente
e direttore
generale
di Quanta**

DOSSIER DEL LUNEDÌ / INDUSTRIA 4.0

Caccia ai supertecnici Lavoro e reddito sicuro ma servono diplomati

MARIN, BARTOLOMEI e commento di CANÈ ■ Alle p. 8 e 9

Lavoro Industria 4.0

Addio alle tute blu: largo ai supertecnici

La rivoluzione digitale impone figure nuove con competenze informatiche e meccaniche
Ma i diplomati dagli Istituti tecnici non bastano: è un 'mismatch' che penalizza le aziende italiane

Disoccupazione giovanile altissima e, tuttavia, imprese che cercano invano tecnici e figure specializzate: è il paradosso italiano del mercato del lavoro. I motivi sono vari, tra i primi c'è un gap di formazione dei nostri ragazzi: sono poco più di 10.000 i diplomati che escono ogni anno degli Istituti tecnici superiori. Troppo pochi. In Germania, per dire, sono 800mila. Inizia il viaggio di *Quotidiano Nazionale* nel mondo del lavoro, per cercare di capire come i nostri figli e nipoti possono prepararsi a professioni che li facciano entrare più agevolmente nel mercato.



di CLAUDIA MARIN

■ ROMA

«IN ITALIA in un anno negli Istituti tecnici si diplomano circa 10mila ragazzi, in Germania 800mila. E questa una delle chiavi di lettura del differenziale tra opportunità per tecnici specializzati e disponibilità di figure professionali adeguate». Il flash è di Alessandro Ramazza, presidente

di Assolavoro, l'Associazione delle Agenzie per il lavoro. E racconta della causa di uno dei colli di bottiglia più stretti per la ripresa economica del Paese: la mancanza di quei profili professionali (periti, tecnici, ingegneri, esperti informatici, economisti, manager dell'innovazione, ma anche operai super-specializzati) che le imprese, uscite dalla lunga crisi, cercano invano. Il risultato è il classico paradosso italiano: disoccupazione giovanile alle stelle, soprattutto al Sud, grande caccia al personale introvabile

CONFINDUSTRIA

«Nei prossimi cinque anni serviranno 280mila profili Soprattutto in manifattura»

nelle aree più dinamiche del Paese: Nord-Est, Emilia, Lombardia. Con l'effetto di una semi-paralisi



degli investimenti e delle potenzialità di espansione, perché non si individuano figure capaci di far girare gli ultimi macchinari o controllare via iPad l'attività dei robot.

L'ULTIMO REPORT del sistema informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere in collaborazione con l'Anpal, prevede che, nei prossimi 5 anni, ci sarà un'elevata richiesta di professioni legate a Industria 4.0. Su 2,5 milioni di nuovi occupati (di cui 780mila laureati), nel privato e nel pubblico, oltre il 70%, ossia 1,8 milioni, dovrà possedere competenze specialistiche nelle discipline tecniche e in quelle *Stem* (*science, technology, engineering, maths*). Oggi, però, più di un'offerta di lavoro su tre per laureati in ingegneria, matematica, fisica, chimica rischia di rimanere vacante. E non va meglio quando si cercano diplomati dagli istituti tecnici.

«Le imprese sono affamate di talenti per Industria 4.0, ma non li incrociano - insiste Giovanni Brugnoli, vice presidente di Confindustria con la delega per il capitale umano -. L'indagine da noi svolta ha riguardato 5 settori-chiave per l'Italia: la meccanica, l'agroalimentare, la chimica, la moda e l'Ict. Tenendo conto del saldo tra pensionamenti e diplomati dagli istituti tecnici, il *gap* previsto per i prossimi 5 anni è di 280.000 super-tecnici che la nostra manifattura non riuscirà a trovare». Ma quali sono i profili più rari e ricercati?

«Un nostro recente *policy brief* - avvisa Stefano Sacchi, presidente di Inapp, l'Istituto nato sulle ceneri dell'Isfol - mostra come tra le 10 professioni cresciute maggiormente siano identificabili 3 gruppi riconducibili ad attività con elevata intensità tecnologica e organizzativa: specialisti dei rapporti con il mercato, tecnici della produzione manifatturiera, analisti e progettisti *software*». Gianni Potti, presidente di Confindustria Servizi innovativi e tecnologici, incalza: «La figura ideale del supertecnico di Industria 4.0 dovrebbe avere competenze di ingegneria gestionale, di economia, It e digitali».

MA PERCHÉ mancano? Imprenditori e analisti individuano nel sistema formativo la causa primaria del *mismatch* tra domanda e offerta. Nel mirino l'istruzione tecnica. «I nostri Istituti tecnici superiori - spiega Sacchi - che formano competenze di alto livello tecnico e in connessione con le imprese, sono eccellenti, con esiti occupazionali molto elevati (l'80% dei diplomati trova lavoro). Ma gli Its sono pochi e, a volte, con un'offerta di competenze non totalmente adeguata alle necessità delle imprese». «Serve - conclude Brugnoli - con urgenza

un ponte tra scuola e lavoro, accompagnato da un sistema di orientamento scolastico. Facciamo sentire ai nostri ragazzi e ai loro docenti il profumo della fabbrica».

(I. Continua)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Addetti macchine utensili
FRESATORI, TORNITORI, ECC

Nel settore meccanico, molte imprese cercano addetti alle postazioni come il tornio e la fresa



Tecnici della produzione
CON CONOSCENZE INFORMATICHE

Con la moltiplicazione dei robot, servono tecnici in grado di guidare la produzione tramite tablet



Progettisti software
PER SVILUPPARE LE IDEE

Ingegneri elettronici o dell'automazione programmeranno i software delle macchine e dei robot

MISMATCH

Deriva dal basket la parola chiave dell'occupazione

Il *mismatch* che indica il gap tra domanda e offerta di profili lavorativi è un termine del basket: indica che un giocatore ha ingaggiato un 'uno contro uno' con un avversario inferiore fisicamente

IL GAP ITALIANO

280MILA
supertecnici è il fabbisogno delle imprese italiane al 2023



95 ISTITUTI
tecnologici superiori in Italia



10.447
ISCRITTI attuali nelle strutture



1.449 AZIENDE
coinvolte nei percorsi formativi



12MILA
euro il costo della formazione biennale di ogni ragazzo



Fisco/4 - Imposta pubblicità, aumenti ko. Via libera alle richieste di restituzione, ma la strada per le imprese si presenta tutta in salita

Barbero a pag.11

Gli effetti per le imprese della risoluzione n. 2/2018 del Dipartimento delle Finanze

Imposta pubblicità, aumenti ko

Possibile chiedere i rimborsi. Ma la strada è in salita

Aumenti illegittimi e rimborsi

La risoluzione del Dipartimento delle Finanze n. 2/Df/2018 ha considerato illegittimi gli aumenti dell'imposta sulla pubblicità approvati (in modo espresso o tacito) dai comuni dopo il 26 giugno 2012, imponendo di tornare alle tariffe dell'imposta sulla pubblicità in vigore nel 2002 (ossia quelle previste dal dpcm 16 febbraio 2001) e di restituire a imprese, artigiani e commercianti le somme pagate in eccesso dal 2013 al 2018

I contribuenti, pertanto, hanno titolo per presentare un'istanza di rimborso, cui gli enti impositori dovrebbero dare seguito entro 180 giorni. Ma i sindaci sembrano intenzionati a resistere e chiedono un intervento finanziario dello Stato

In caso di diniego espresso del rimborso, occorre presentare ricorso al giudice tributario entro 60 giorni. Se, invece, il diniego fosse tacito, è possibile impugnare il silenzio rifiuto dopo 90 giorni e fino alla maturazione del termine decennale di prescrizione del diritto

Pagina a cura
DI MATTEO BARBERO

Stop agli aumenti dell'imposta di pubblicità e via libera alle richieste di restituzione di una parte delle somme pagate dal 2013 in poi. Ma la strada per ottenere i rimborsi è tutta in salita. Sono questi gli effetti per imprese, artigiani e commercianti soggetti al balzello della risoluzione n. 2/Df/2018 del Dipartimento delle finanze, che però restituisce un quadro normativo estremamente confuso nel quale non sarà semplice districarsi.

Per fornire qualche indicazione, dobbiamo ricostruire brevemente la vicenda. Il tributo in questione è disciplinato dal dlgs n. 507/1993, che stabilisce le tariffe articolandole in base alla fascia demografica di appartenenza dei co-

muni. A questi ultimi, inoltre, l'art. 11, comma 10, della legge 449/1997 aveva consentito di aumentarle fino ad un massimo del 20% a decorrere dal 1° gennaio 1998 e fino a un massimo del 50% a decorrere dal 1° gennaio 2000 per le superfici superiori al metro quadrato e le frazioni di esso si arrotondano al mezzo metro quadrato. Successivamente un'altra norma, l'art. 23 del decreto-legge n. 83/2012, ha abrogato la facoltà di disporre gli aumenti a decorrere dal 26 giugno di tale anno.

A questo punto, però, si è creata una situazione di incertezza. Da una parte, alcuni soggetti passivi hanno ritenuto che essa abbia cancellato il potere comunale di maggiorazione, dall'altra i sindaci hanno sostenuto la legittimità, anche per gli anni successivi al 2012, dei provvedimenti (espressi o



taciti) di conferma degli aumenti deliberati prima della suddetta data. In altre parole, si sarebbero create due categorie di comuni: quelli che hanno deciso gli aumenti prima del 26 giugno 2012 avrebbero mantenuto la possibilità di confermarli (anche tacitamente) per gli anni successivi, a differenza degli altri per i quali le tariffe si sarebbero cristallizzate al ribasso.

La tesi favorevole ai comuni (e sfavorevole ai contribuenti) è stata rafforzata dall'interpretazione autentica fornita dal comma 739 della legge 208/2015, secondo cui «l'abrogazione non ha effetto» per i comuni che avessero già deliberato gli aumenti ed è stata più volte confermata anche dalla giurisprudenza amministrativa (si vedano Tar Veneto, sentenza n. 1001/2015, Tar Abruzzo, sentenza n. 269/2016). Essa, tuttavia, è stata poi smentita dalla sentenza n. 15/2018 della Corte costituzionale che, adita dalla Ctp di Pescara, ha nella sostanza chiarito che gli aumenti decisi prima del 26 giugno 2012 sono rimasti si' validi, ma solo per il medesimo anno 2012, mentre dagli anni successivi non poteva più essere prorogata una maggiorazione non più esistente.

Tale lettura è quella accolta anche dalla risoluzione n. 2/Df/2018, che di fatto impone ai comuni di tornare alle tariffe in vigore nel 2002 (ossia quelle previste dal dpcm 16 febbraio 2001) e di rimborsare le somme pagate in eccesso dal 2013 al 2018.

A questo punto, è chiaro che le amministrazioni locali dovranno adeguarsi per il futuro, ma la partita più delicata riguarda il pregresso. Chi ha pagato di più è ovviamente legittimato a chiedere il rimborso, mediante un'istanza da presentare entro cinque anni. Tale termine decorre o dal giorno del versamento, ovvero da quello in cui è stato accertato il diritto alla restituzione. I comuni dovrebbero provvedere a effettuare il rimborso entro 180 giorni dalla data di presentazione dell'istanza.

È però altamente prevedibile che la maggior parte delle istanze non troverà accoglimento, perché ciò comporterebbe per i sindaci un buco di bilancio per coprire il quale, in questa fase dell'esercizio, è molto difficile trovare le risorse. Inoltre, la posizione dei primi cittadini al riguardo è al momento assai critica (si veda l'altro pezzo in pagina).

In caso di diniego, occorre distinguere il caso in cui esso sia disposto in modo espresso da quello del diniego tacito. A fronte di un provvedimento espresso che neghi il rimborso, al contribuente spetterà l'onere di impugnarlo entro 60 giorni dalla notificazione davanti alla competente Commissione tributaria provinciale. Laddove, come probabile, l'ente impositore resti invece inerte, potrà esser impugnato il silenzio rifiuto dopo 90 giorni decorrenti dalla notificazione dell'istanza di rimborso, ovvero potrà essere proposto ricorso davanti al medesimo giudice tributario fino alla maturazione del termine decennale di prescrizione.

—© Riproduzione riservata—

Chi ha pagato di più è legittimato a chiedere il rimborso, mediante un'istanza da presentare entro cinque anni; tale termine decorre dal giorno del versamento, ovvero da quello in cui è stato accertato il diritto alla restituzione

IL PERSONAGGIO



La Vodafone del delfino Nick Read

Stefano Carli a pagina 6

Nick Read, il delfino dodici anni in tandem con Vittorio Colao per la nuova Vodafone

LA SUA MISSIONE SARÀ DI MANTENERE GLI EQUILIBRI FINANZIARI E I DIVIDENDI AGLI AZIONISTI INIZIANDO UN NUOVO CICLO DI ESPANSIONE PER PORTARE IL GRUPPO VERSO UN MODELLO DI BUSINESS BASATO SULLA FIBRA. POTREBBE COMINCIARE CON QUALCHE DISMISSIONE

Stefano Carli

«Siamo un gruppo guidato con criteri finanziari», dice spesso Vittorio Colao ai suoi collaboratori. E molte volte questo mantra «A financially driven company» se lo sarà sentito ripetere (e sarà così fino ad ottobre prossimo, data del subentro) Nick Read, che tra cinque mesi di Colao erediterà non solo la poltrona ma, in gran parte anche la missione e la strategia. E non sarà facile. Anche se il 52enne Read (cinque soli anni meno di Colao) da almeno quattro anni, dall'aprile 2014, studia da ceo di Vodafone. Perché in Vodafone funziona così: tutto deve essere preparato e programmato per tempo.

E' la stessa ragione per cui già oggi si dice che Margherita Della Valle, che di Read ha preso il posto come cfo, chief financial officer, ossia di numero due del gruppo, sarà de-

stinata a succedergli. Ma dietro le quinte le cose potrebbero non essere andate così tranquille. E tra analisti e addetti ai lavori c'è chi ancora oggi è convinto che a lungo la posizione di Read fosse contendibile e che alla successione di Colao fosse fattivamente candidato un altro manager arrivato da Vodafone Italia: Paolo Bertoluzzo. Non è andata così e Bertoluzzo, nel 2016 lascia il gruppo britannico e torna in Italia a fare l'ad di Nexi (allora CartaSi). A pesare negativamente proprio il mantra della "financial company": Bertoluzzo è un commerciale e in Vodafone guidava le strategie di mercato.

Vodafone non è una public company. Vodafone è probabilmente "la" public company per eccellenza. Quanto di più british si possa immaginare dopo un club londinese: i suoi investitori istituzionali sono 762 e detengono il 10,8% del capitale. Il resto è mercato. Non si comprano azioni Vodafone per entrare in un salotto ma per mettere al sicuro il capitale. La prova? Nei dieci anni di Colao dalle casse del gruppo sono usciti 130 miliardi di euro di investimenti e 120 miliardi di distribuzione agli azionisti, principalmente i due terzi dell'incasso realizzato da Colao vendendo a Verizon il suo 40% di Verizon Mobile immobilizzato da anni, per 113 mi-

liardi. Vuol dire che ogni euro investito ha avuto una controparte in un altro euro restituito agli investitori. Vodafone non è un'azione, è quasi un Bot. Dalla sua nascita, negli anni Novanta, non ha mai mancato di distribuire un dividendo anche se raramente ha fatto un utile post tasse, e solo di recente e se in anni come il 2005 aveva accumulato perdine per quasi 22 miliardi di sterline.

Vittorio Colao nel 2008 era arrivato proprio con il mandato di rimettere le mani su tutto questo. Un gruppo che nell'epoca di Sir Chris Gent aveva fatto acquisizioni a tutto spiano, a partire dalla maxi opa sulla tedesca Mannesmann che portò sotto l'Union Jack anche il gioiello italiano Omnitel. Poi con il suo successore Arun Sarin era stata la volta dell'espansione mondiale: restava incagliata negli Usa ma iniziava a comprare in Europa, in Afri-



ca, in India in Turchia e in Giappone. Ma fu uno shopping che non diede i frutti sperati. India e Giappone in particolare si sono rivelati un buco nero. Colao in dieci anni per un paradossale contrappasso di un italiano che rimette a posto i conti di un gruppo anglosassone, ha tirato fuori Vodafone dalla palude applicando metodicamente il mantra del "prima i conti in ordine". E' proprio per questo che ora il compito di Read è arduo.

Vodafone è in ordine ma questo ha comportato qualche scotto da pagare. «E' troppo concentrata sull'Europa e sul mobile - commenta Luca Luciani, ad di Value Partner - Ha una buona presenza in Africa dove è anche avanti nei sistemi di pagamento, ma non è presente negli Usa, come Deutsche Telekom, né in America Latina, come Telefonica. E se vuole concentrarsi sull'Europa deve puntare tutto sul Full Service Provisioning, ossia l'offerta unificata mobile fisso. Qui è un po' indietro e ora deve recuperare terreno».

E il terreno in effetti Vodafone ha iniziato a recuperarlo. Se nei suoi primi anni Colao ha soprattutto venduto, negli ultimi ha iniziato a comprare. Kabeldeutschland in Germania nel 2013 per 7 miliardi, Ono in Spagna l'anno dopo per 10. Tutte società con reti fisse. Non ha comprato Fastweb in Italia e forse è stato un errore. Ma ha appena comprato Unitymedia, ossia le società di tv via cavo di Liberty Global in Germania, Ungheria, Slovacchia, Repubblica Ceca, Polonia, Svizzera e Austria. Lo ha fatto per quasi 19 miliardi di euro che si vanno a sommare ai 130 del decennio precedente: proprio nelle sue ultime settimane al timone ha dunque rotto la magica parità tra investimenti e utili redistribuiti a favore dei primi.

Colao ha dunque dato un segnale. I conti sono in ordine, ora bisogna ricominciare ad usare le risorse. E' questo il segnale che i merca-

ti hanno capito benissimo e che li hanno spinti a penalizzare il titolo Vodafone all'annuncio della successione al vertice, facendolo scivolare dai 28,7 dollari al Nasdaq ai 26,1. Ora Nick Read dovrà far loro digerire tutto questo. E' per questo che nella sua biografia ufficiale, prima ancora di elencare il suo ricco curriculum di incarichi dentro al gruppo, si è preferito mettere l'accento sulla continuità. La prima cosa che si dice di Read è che sono 12 anni che lavora con Colao (che è stato dieci anni ceo di Vodafone Group e prima ancora 2 anni al vertice di Vodafone Emea), sottolineato questa circostanza come un dato di valore assoluto. Poi che è di fatto il delfino designato da ben quattro anni. Insomma: la priorità è rassicurare azionisti e mercati sulla continuità assoluta. Poi si vedrà.

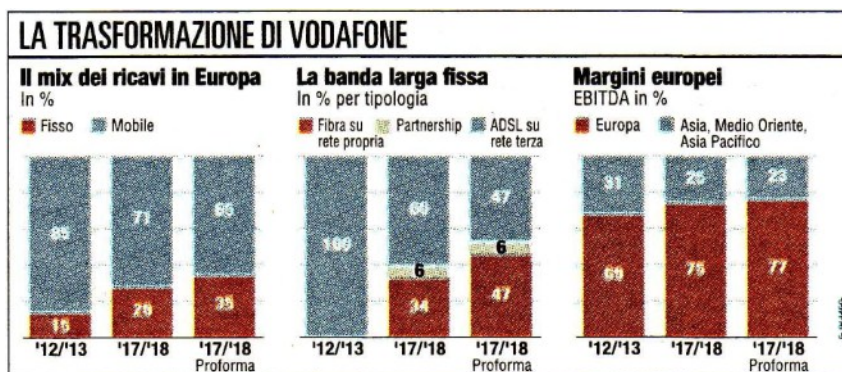
Per continuare ad essere se stessa Vodafone ha bisogno ora di cambiare più di una cosa. Certo la continuità Colao-Read vuol dire che il mantra del "financially driven" sarà applicato in modo un po' più flessibile ma non certo abbandonato. E questo vuol dire che tra i primi compiti di Read potrebbero esserci delle dimissioni.

«Le prime azioni che si potrebbero intraprendere sono, in Europa, uno spin-off delle torri o lo spingere sul mobile network sharing, come di fatto già succede in Gran Bretagna. Per quanto riguarda le torri, queste sono già state separate dalle telco incumbent in alcuni Paesi, come è avvenuto in Italia con Inwit, in Germania con Deutsche Funkturm - spiega Marc Vos, senior partner and managing director di Boston Consulting Group Italia - Più arduo invece individuare dei mercati da cui uscire - come hanno già fatto in Francia - o opportunità di merge, così come avvenuto in India con la fusione Vodafone India - Idea Cellular. Un mercato per cui fare questo tipo di considerazioni potrebbe essere la Turchia, per l'instabilità politica del paese che sta

svalutando la lira turca. Ed è difficile investire pagando i vendor in euro e dollari mentre i ricavi in valuta locale valgono sempre meno. I mercati africani sono un buon market test per i nuovi sistemi di pagamento mobile. Non sarà una scelta facile». Già, non sarà facile in nessun caso. Con le torri perché in Gran Bretagna Vodafone ha un accordo di condivisione incrociata con 02, ma hanno diviso le reti geograficamente, e c'è il fatto di entrare in un mercato affollato in cui ci sono acquirente, da Cellnex ad Atc Europe, ossia la filiale europea del gruppo Usa American Tower, che già opera in Francia, Olanda e in Germania, ma c'è molta offerta potenzialmente, da Inwit a Rai Way e E1 Towers in Italia fino a Tdf in Francia. Per la Turchia il problema è l'acquirente possibile, visto che serve un operatore ben radicato nel mondo musulmano. L'esperienza indiana insegna. Vodafone India era il secondo operatore, più grande del terzo, Idea Cellular, con cui si è fuso. Ma la newco che controlla entrambi è una joint venture al 50%. Vuol dire che l'accordo non è stato senza oneri per il gruppo britannico. Ma adesso questo è il quadro da cui Read deve ripartire. Non ha dossier di sofferenze da risolvere ma deve guidare una stagione, un nuovo ciclo, come ha detto Colao, per il gruppo.

L'unica certezza è che "solo mobile" oggi non ha più senso. E quindi c'è da attendersi investimenti e acquisizioni sulla rete fissa. Ma Read dovrà saper scegliere. Colao ha dato però anche qui l'ultima indicazione: comprare reti di tv via cavo, come ha fatto in Germania e in Spagna. Perché l'aggiornamento e lo sviluppo in fibra di queste reti è meno costoso e più scalabile rispetto al rame. Con un ultimo miglio di rame la telefonia 5G non si fa. Con uno in cavo coassiale, almeno in partenza sì. E si possono diluire un po' di più gli investimenti nel tempo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



[LA CARRIERA]

**Non solo finanza
è già stato un ceo
in Inghilterra
e in Africa**

Non è un classico cfo, chief financial officer, Jonathan Nicholas Read, per tutti Nick Read. Anche se la sua ultima qualifica a Newbury, quartier generale del gruppo Vodafone, nei trendissimi Cotswolds, a un centinaio di chilometri da Londra, era, e sarà fino ad ottobre, di cfo e direttore esecutivo, la sua carriera non è sempre stata sempre strettamente legata alla finanza. Laureatosi nel 1986 all'università di Manchester, Read fa le sue prime esperienze in Federal Express, dove diventa cfo per la regione Emea. Nel

2002 entra in Vodafone Uk, la filiale inglese, per un anno ancora come cfo, ma poi come cco, ossia chief commercial officer e per due anni, da 2006 al 2008 ne diventa anche ceo. E' il trampolino per l'inizio di una progressione di carriera attraverso molte e importanti province dell'impero. Vittorio Colao è appena arrivato quando viene spostato dall'Inghilterra a capo della regione Asia Pacifico e Medio Oriente. E' in questa veste che siede come membro non esecutivo prima nel board di Vodafone Qatar, poi in quello di China Mobile in cui il gruppo britannico aveva preso una quota del 3,2% che Read riesce a vendere portando in cassa nel 2010 4,3 miliardi di sterline, oltre 5 miliardi di euro.

Dal 2011 al 2013 è in Australia, come direttore generale, di Vodafone Hutchison Australia. Nel 2014 sbarca in Africa, come direttore generale di Vodacom, la joint venture a maggioranza Vodafone primo operatore mobile in Sud Africa. Nel 2015 torna in Gran Bretagna, a Newbury, come cfo e direttore esecutivo corporate. Il delfino designato, appunto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Nel disegno **Nick Read** prossimo ceo di Vodafone Group visto da **Dariush Radpour**



Le poltrone

Vertici Cdp e Rai i gialloverdi alla prima prova delle nomine

Le scelte

I vertici di Cdp e subito dopo quelli della Rai. Una delle prime partite che il nuovo governo dovrà prepararsi ad affrontare è quella delle nomine delle controllate pubbliche.

Nel contratto tra Lega e Movimento 5 Stelle si fa esplicito riferimento all'«eliminazione della lottizzazione politica» dal servizio radio televisivo pubblico, promuovendo trasparenza e «meritocrazia», ma il gioco deve ancora tutto iniziare. Il primo campo su cui confrontarsi sarà però a giugno quello della Cassa Depositi e Prestiti. Il Movimento 5 Stelle punta molto sulla Cdp per far nascere la nuova Banca per gli investimenti, capace di investire, fornire credito a tassi moderati alle Pmi e finanziare iniziative «di interesse pubblico e strategico nazionale», nelle quali rientrerebbero sia il recente intervento anti-Vivendi in Tim che un'eventuale futura mossa su Alitalia che oggi il leader della Lega, Matteo Salvini ha assicurato non sarà svenduta «a pezzettini», con l'obiettivo di avere una compagnia pienamente funzionante «non solo sul breve raggio ma anche sul lungo raggio».

Oggi scade il termine per la presentazione degli emendamenti al Dl sul vettore aereo. Ai vertici della Cassa siedono attualmente l'amministratore delegato, Fabio Gallia, e il presidente, Claudio Costamagna. Il primo non sembra interessato a rimanere, mentre il nome del secondo resta in ballo per un'eventuale riconferma.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



MANAGER NEL WEB

Luigi dell'Olio



DESCALZI SALE SUL TERZO GRADINO DEL PODIO

Investitori, istituzioni e opinione pubblica seguono da vicino il passaggio di testimone che Sergio Marchionne sta preparando alla guida di Fca e questa situazione rafforza il suo primato tra i manager italiani con la migliore web reputation. Nella classifica mensile stilata da Reputation Manager il numero uno del Lingotto conquista 78,6 punti (sui 100 disponibili), vale a dire 1,2 in più di aprile, complice il rincorrersi di voci sullo scorporo di Magneti Marelli e sulla creazione del polo premium Alfa Romeo-Maserati.

Lo studio, realizzato in esclusiva per *Affari & Finanza*, prende in considerazione tre macro-aree: i canali del Web 1.0 (news e menzioni), quelli relativi al web 2.0 (vale a dire blog e social network) e l'evoluzione storica, calcolando per ciascun contenuto l'apporto reputazionale sia in termini quantitativi (volumi), che qualitativi (valori).

La posizione d'onore spetta sempre a Urbano Cairo con 75,4 punti (+0,3), che festeggia i buoni risultati della Cairo Communication e vede sempre più infittirsi le voci su un possibile ingresso in politica. Novità sul gradino basso del podio, dove arriva (era quarto un mese fa) Claudio Descalzi con 65,6 punti, ben 4,2 in più rispetto a un mese fa. Sull'immagine dell'ad dell'Eni incide positivamente la presentazione del nuovo piano industriale, che prevede un focus sulle rinnovabili e sulla mobilità sostenibile. Scende dal terzo al quarto posto l'ad di Enel Francesco Starace (63,6 punti), che precede John Elkann e Diego Della Valle. Al settimo posto c'è Remo Ruffini di Moncler e all'ottavo Carlo Messina di Intesa SanPaolo. Nono è Philippe Donnet di Generali e decimo Leonardo Del Vecchio di Luxottica. Scorrendo la classifica, da segnalare il 15esimo posto di Roberto Colaninno, solo 22esimo nella rilevazione di aprile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE PAGELLE

Sergio Marchionne FCA	▲	78,61
Urbano Cairo CAIRO COMM.-LA7-ROS	▲	75,41
Claudio Descalzi ENI	▲	65,61
Francesco Starace ENEL	▼	63,57
John Elkann FCA	▲	59,45
Diego Della Valle TOP'S	▼	57,09
Remo Ruffini MONCLER	▲	55,52
Carlo Messina INTESA SANPAOLO	▲	54,18
Philippe Donnet GENERALI ASS.	▲	53,42
Leonardo Del Vecchio LUXOTTICA	▼	51,85
Matteo Del Fante POSTE ITALIANE	▼	50,76
Jean Pierre Mustier UNICREDIT	▲	50,67
Alberto Bombassei BREMBO	▼	50,26
Amos Genish TIM	▼	50,25
Roberto Colaninno ENI	▲	50,23

Fonte: Osservatorio Reputation Manager-Affari&Finanza

S. DI NICO



Google retunes music streaming pitch

● Service aims to break up Spotify-Apple 'duopoly' ● Fourth attempt at coaxing YouTube's billions of users to pay

ANNA NICOLAOU — NEW YORK

Google is looking to dismantle the Spotify-Apple "duopoly" in music distribution, overhauling its service this week in the fourth attempt at persuading YouTube's billions of users to pay.

Google is unveiling a music subscription service tomorrow and will promote it with YouTube's most expensive advertising campaign.

YouTube Music mimics the Spotify model: there will be a free, advertising-supported tier with more limited functions and a \$10-a-month subscription without advertisements and with extra functions.

"There's nothing healthy about a duopoly," said Lyor Cohen, YouTube's head of music. The dominance of Spotify and Apple, with 125m paying subscribers to their streaming services, was "scary for musicians and for record labels".

"To preserve this incredible opportunity the music business has, we need competition in distribution," he added. "It's not like it was 30 years ago, when some guy could rent a warehouse, buy a bunch of records and put a sign called Tower Records in front. Now you have to have a tonne of engineers, a global footprint, and a tonne of money."

Google has made previous forays into paid music streaming, such as Google Play, YouTube Key and YouTube Red, but none proved a big hit and the competing services confused customers. Spotify and Apple have added tens of millions of paying customers.

As technology groups scramble to mould the music industry's future,

"there is more pressure on YouTube to up its game now than four years ago [with YouTube Key]", said Mark Mulligan, analyst with Midia Research. "Spotify is closing the gap on YouTube as a music destination."

YouTube's push comes as music forms a bigger part of its business. Videos by pop stars draw billions of views. *Despacito*, the smash hit of last year, has been watched more than 5bn times, while *This is America*, Childish Gambino's new song, drew 85.3m views in its first week, according to Nielsen. About a third of YouTube's advertising revenues came from music last year, up from 27 per cent in 2016, according to Midia Research.

Morgan Stanley analysts expect YouTube Music to draw 25m paid subscribers by 2022, generating about \$3bn in annual revenue. But they warn that "while we certainly take YouTube seriously, it has had Google Play music in the market for years and has not aggressively pushed a subscription music service under prior incarnations. Will this time be different?"

YouTube might help mend ties between Google and musicians, who rely on YouTube for marketing but have complained that the tech group does not pay them enough, taking the fight to Brussels and Washington.

YouTube brought in Mr Cohen to help in 2016. For the past year he has been making his case to the large labels, touting a service to "make them rich", according to executives involved in meetings. After a long stand-off with the big music companies, YouTube struck fresh licensing agreements last year.

Google risintonizza il tono dello streaming musicale

