

## Rassegna del 23/04/2018

\*\*\*

<b>Giorno-Carlino-Nazione Economia&amp;Lavoro</b>	<b>9</b> Intervista a Mauro Del Rio - Il presidente di Docomo Digital ha una passione: aiutare le startup - Del Rio, l'angelo delle startup «Il successo? Non basta l'idea Servono un team e basi solide»	<i>Molossi Giuliano</i>	<b>1</b>
<b>Giorno-Carlino-Nazione Economia&amp;Lavoro</b>	<b>4</b> L'innovazione è un cocktail Mescolate auto e videogiochi, scarpe Nike e Formula Uno Ecco servita la Cross Industry	<i>Comelli Elena</i>	<b>3</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>1</b> Intelligenza artificiale avanti tutta il dialogo uomo-macchina porterà 6mila miliardi di valore - Intelligenza artificiale tesoro da 6mila miliardi	<i>Occorsio Eugenio</i>	<b>5</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>31</b> Con i visori «indipendenti» realtà virtuale al via	<i>Sottocorona Chiara</i>	<b>9</b>
<b>L'Economia del Corriere Fiorentino</b>	<b>2</b> Uomini e macchine - Nel cuore dei robot	<i>Fatucchi Marzio</i>	<b>11</b>
<b>L'Economia del Corriere Fiorentino</b>	<b>2</b> Intervista a Maria Chiara Carrozza - «Mani artificiali e realtà virtuale per aiutare le Pmi»	<i>Ognibene Silvia</i>	<b>13</b>
<b>L'Economia del Corriere Fiorentino</b>	<b>3</b> Ma noi con le macchine assumiamo persone	<i>S.O.</i>	<b>14</b>
<b>Stampa</b>	<b>26</b> La moneta alpina virtuale - Piace all'economia la moneta virtuale nata sulle Alpi	<i>Mammoliti Daniele</i>	<b>16</b>
<b>Italia Oggi Sette</b>	<b>6</b> Intervista a Valeria Portale - Blockchain non è solo bitcoin	<i>Tomasicchio Roxy</i>	<b>17</b>
<b>Repubblica Torino</b>	<b>7</b> Intervista a Stefano Quercetti - Stefano Quercetti "I negozi hanno un vantaggio Sul web i bambini non possono toccare i giochi"	<i>ste.p.</i>	<b>19</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>34</b> Cartier, l'ora dell'innovazione "Online e giovani nel mirino"	<i>Bozino Resmni Micol</i>	<b>20</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>19</b> Marketplace - La strana alleanza tra Amazon e Best Buy	<i>Zampaglione Arturo</i>	<b>21</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>13</b> Far West - Servizi e Real Estate il nuovo "Compound" che cambia il volto della Silicon Valley	<i>Flores D'Arcais Alberto</i>	<b>22</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>6</b> Amazon & Co. «aspirano» il lavoro degli altri Ma quando si tornerà a parlarne? Aspettando la politica - Lavoro Amazon & company aspirano quello degli altri	<i>Fubini Federico</i>	<b>23</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>12</b> Quando l'hacker si traveste da Ceo - Email da falsi Ceo: frodi per 12 milioni	<i>Cimmarusti Ivan</i>	<b>26</b>
<b>Stampa</b>	<b>23</b> Se a proteggere la privacy sul web è l'Europa	<i>Rocca Christian</i>	<b>28</b>
<b>Repubblica Bologna</b>	<b>5</b> Lungo la via Emilia cresce l'esercito dei navigatori in Rete	<i>Bovini Gianluigi</i>	<b>29</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>12</b> Reportage - Huawei, sfida agli Usa la grande corsa al 5G - Huawei, la sfida agli Usa "viaggia" a 5G	<i>Santelli Filippo</i>	<b>31</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>5</b> Affari in Piazza- Retelit come Tim è battaglia tra i soci	<i>Bennewitz Sara</i>	<b>35</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>21</b> Gamberale: «Tim, con le prepagate la vera rivoluzione Ora serve un time out»	<i>Massaro Fabrizio</i>	<b>36</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>17</b> Fuori Piazza - Telecom, madre di tutte le liti (e delle parcelle: ora a 50 milioni)	<i>De Biasi Edoardo</i>	<b>37</b>



**MAURO DEL RIO**

Il presidente di Docomo Digital ha una passione: aiutare le startup

# Del Rio, l'angelo delle startup «Il successo? Non basta l'idea Servono un team e basi solide»

Mauro Del Rio è un imprenditore che ha saputo sfruttare il web al meglio. Oggi, oltre a essere numero uno di Docomo Digital, si occupa di cultura e ha fatto rinascere il Parma calcio.

**Giuliano Molossi**  
■ PARMA

**G**LI AMICI dicono che quando si mette lo smoking è il sosia di Daniel Craig nei panni di James Bond, l'agente 007, e non hanno torto. Mauro Del Rio, 54 anni, di Sant'Ilario d'Enza, a metà strada fra Parma e Reggio, è l'imprenditore che prima e meglio di molti altri ha capito le potenzialità della rivoluzione tecnologica e, in tempi non sospetti, ha intuito le sorprese che ci avrebbe riservato il futuro. Nel '99 fondò dal nulla un'internet company, Buongiorno, che nel giro di pochi anni diventò una multinazionale nei servizi di intrattenimento e pagamento per la telefonia mobile e, nel 2012, è stata acquisita per 300 milioni di dollari dal colosso della telefonia giapponese, Docomo. Di questa stessa azienda oggi Del Rio è il presidente del board della filiale londinese, la Docomo Digital limited, curando in particolare lo sviluppo del mobile payment, le transazioni su cellulare che sono in crescita formidabile in tutto il mondo. Entro il 2020, Docomo Digi-

tal punta a far accedere 5 miliardi di persone per transazioni finanziarie sulla sua piattaforma.

**Ingegnere Del Rio, tutto cominciò una mattina del 1995...**

«Esattamente il 18 ottobre del '95 quando inviai la prima newsletter ai miei amici, un augurio di buona giornata, il Buongiorno appunto, con un giochino, una barzelletta... La società nacque quattro anni dopo».

**Nei giorni scorsi lei ha postato su Instagram una foto e la didascalia diceva: "Buona notte, il party di addio di Buongiorno". Cosa ha significato per lei la fine di questa avventura imprenditoriale?**

«È stato un momento agrodolce, come l'ultimo giorno di scuola con gli amici del liceo».

**Possiamo dire che ha voltato pagina. Cosa c'è in quelle nuove?**

«Mi occupo di varie cose, sostanzialmente tre. La prima, il mio incarico principale, è quello di presidente della Docomo Digital. La seconda è la holding Capital B!, un veicolo di investimento in tecnologia, arte e musica. La terza è Bdc 28, la società che ho con mia mo-

glie: abbiamo ristrutturato una chiesa sconsacrata di Parma e l'abbiamo trasformata in un centro per la produzione e valorizzazione di arte contemporanea».

**E le startup?**

«Sono fra i miei interessi principali. Da un lato, Docomo digital investe in startup e, come presidente, guido l'iniziativa di B-ventures, un acceleratore di società innovative nell'ambito del mobile payment. Dall'altro, lo faccio con Capital B!, gli investimenti in tecnologia sono in startup».

**C'è chi ha detto che chi crea oggi una startup può far diventare un'autostrada a 4 corsie ciò che oggi non è che un sentiero. E così?**

«È una visione ottimistica, però credo che sia finita l'epoca romantica delle startup, il modo sponta-



neistico di crearne una: ho un'idea su internet, trovo il finanziatore... Ecco, è un ciclo che si è chiuso».

**Se quello si è chiuso, qual è il ciclo che si apre ora?**

«La *startup* del futuro è quella che ha un'idea geniale, ma con una base scientifica molto solida».

**Cosa conta di più per aver successo?**

«La cosa principale è che l'imprenditore formi una buona squadra».

**Torniamo al boom dei pagamenti su mobile. Nel mondo 6,8 miliardi di persone possiedono un cellulare ma solo uno su tre ha un conto in banca. Presto anche in Italia pagheremo tutto col cellulare, dal biglietto del tram in su?**

«Il contante sparirà progressivamente, prima nelle grandi città. Nel mondo anglosassone ci sono grandi *retail* che, da tempo, hanno adottato con le banche questa forma di pagamento».

**Quali sono le sue passioni quando il cellulare è spento?**

«La buona musica elettronica, lo champagne, ma quello dei vigneron indipendenti che producono solo con uva del proprio vigneto, lo sci, i viaggi, la fotografia, l'arte contemporanea».

**Per non parlare del calcio. Lei è stato, insieme a Guido Barilla, Marco Ferrari e ad altri imprenditori, artefice della rinascita del Parma....**

«Sì, certo, è uno degli investimenti di Capital B!. È stata una bella avventura, abbiamo avuto la fortuna di trovare, al momento giusto, un imprenditore cinese solido e capace».



**TANTI INTERESSI DIVERSI**

**In alto Mauro Del Rio, presidente di Docomo Digital Ltd**

# L'innovazione è un cocktail Mescolate auto e videogiochi, scarpe Nike e Formula Uno Ecco servita la Cross Industry

Basta uscire dai cliché del proprio settore per scoprire soluzioni che possono essere applicate ai nostri problemi

Elena Comelli  
■ MILANO

**COSA PUÒ IMPARARE** un ristorante da un aeroporto, una casa automobilistica dall'industria dei giochi o un ospedale da un parco a tema? Moltissimo. L'innovazione intersettoriale è un modo intelligente per canalizzare gli sforzi creativi imparando da altri settori, traendo analogie e trasferendo approcci da un contesto all'altro. Spesso basta uscire dai cliché del proprio settore per scoprire soluzioni già sperimentate altrove, che possono essere applicate ai nostri problemi. Sconfinare, superare le barriere e mischiarsi con il diverso è una delle tecniche più praticate in molti centri di ricerca, dove la *cross-contamination* apre finestre nuove sulla realtà. Proprio su queste tecniche si concentra la due giorni sull'innovazione intersettoriale 'The Science of Life', organizzata a Milano da Lob Consulting a fine giugno.

**PERCHÉ NON BASTA** copiare e incollare: le idee prese a prestito da altri settori si devono adattare prima di essere applicate e non sempre le soluzioni di successo di un settore sono le più adatte per uno diverso. «L'innovazione intersettoriale si ottiene soprattutto imparando una nuova apertura nel processo di porre domande, combinare elementi, trovare modelli e testare concetti», spiega Ramon Vullings, che sarà presente a Milano, nel suo libro 'Not Invented Here', ormai un classico della *cross industry innovation*. Esempi di un pensiero creativo in-

tersettoriale li incontriamo tutti i giorni.

Il sistema iDrive di Bmw è ispirato a una console di videogiochi. Le scarpe Nike Shox hanno copiato dalla molla degli ammortizzatori delle auto di Formula Uno e la scarpa Waffle è stata ispirata dalla piastra per fare le cialde della moglie di Bill Bowerman, uno dei fondatori di Nike. Il cacciavite automatico Worx ha la forma di un revolver, in cui le punte possono essere caricate come proiettili. Doug Dietz di Ge Healthcare ha decorato le sale per la tac come un parco giochi per rendere l'esame meno spaventoso per i bambini. I ristoranti di sushi usano dei nastri trasportatori stile aeroporto per offrire ai clienti una gamma di piatti freschi. Klm ha preso a prestito concetti dai *social media* per la sua funzione 'Meet and seat', che consente ai passeggeri di scegliere i propri compagni di volo. La natura stessa offre modelli d'innovazione per l'industria. Il muso del treno giapponese ad alta velocità Shinkansen è progettato per assomigliare al becco di un martin pescatore. Il design di Velcro si basa sui semi delle piante che si attaccano alla pelliccia degli animali. I costumi da bagno Speedo Fastskin imitano la pelle di uno squalo.

**I SETTORI** che hanno fertilizzato altri segmenti con concetti, pratiche e metafore sono tantissimi, dalle compagnie aeree che hanno lanciato l'idea di fidelizzazione all'aerospaziale, dal militare che ci ha dato il laser, internet e molto altro, alla Formula Uno. C'è però una vasta gamma di ostacoli, blocchi mentali

e atteggiamenti che impediscono alle persone di imparare da altri settori. Concetti come «i nostri clienti non lo accetteranno», oppure «noi non siamo Apple», fino a «qui non funzionerà». Proprio per superare questo tipo di resistenze bisogna apprendere le tecniche giuste.

Gli innovatori di successo cambiano costantemente le prospettive ponendo domande, mettendosi nei panni del cliente e cercando soluzioni creative ai suoi problemi. Grandi aziende come Daimler, Bayer, Siemens e Sap hanno perfino un «dipartimento delle domande». Guardare lateralmente aiuta a vedere come altri hanno risolto problemi fondamentali, migliorando prodotti, servizi e persino processi interni. Un esercizio utile è pensare a «cosa farebbero Steve Jobs ed Elon Musk» se fossero nella mia azienda.

**LEGO** è una buona compagnia da studiare per il suo approccio modulare e compatibile a prodotti, processi, canali e marchi. Apple Store offre lezioni di design, esperienze sensoriali e multiculturalità del personale di vendita. Ikea si distingue per la facilità di trasporto e assem-



blaggio dei suoi prodotti. Una volta identificati gli esempi d'innovazione importabili da altre industrie, questi possono essere utilizzati per trasformare un'azienda in diversi modi: trovare scorciatoie, ridurre la complessità, cambiare le regole, rimuovere alcuni elementi, tagliare i prezzi, scoprire nuovi mercati o nuovi modelli di business. La rimozione di un elemento, ad esempio, è alla base del successo del Cirque du Soleil, un circo senza animali. Una delle scorciatoie più

efficaci, invece, è quella applicata nel *crowdfunding*, mentre aziende come Tesla hanno cambiato le regole, sfidando i luoghi comuni dell'industria automobilistica. Senza innovazioni di questo tipo, molte aziende di settori diventati obsoleti hanno rischiato di farsi spazzare via, come la regina delle fotocopiatrici Xerox o la pioniera delle pellicole, Kodak. Per difendersi, hanno dovuto guardare ad altri settori. E lo stesso dovrebbero fare anche le altre.



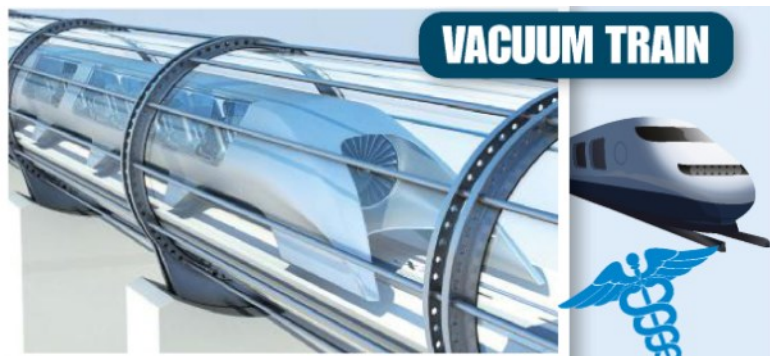
**The Science of Life** è una iniziativa organizzata da Lob Consulting destinata a professionisti e aziende

SERGIO MESCHI  
Lob Consulting

**↑ IDEE PER UN MONDO MIGLIORE**

In alto esempi di cross industry innovation, dal supertreno che usa la tecnologia della posta pneumatica alla casa che si monta con moduli simili ai mattoncini della Lego

Il 29 e 30 giugno si terrà all'NH Meeting Centre ad Assago (Milano) 'The Science of Life', una due giorni sulla Cross Industry focalizzata sull'uomo, il suo futuro e su sette sfide globali. Quotidiano Nazionale, Qn Economia e Quotidiano.net sono media partner dell'evento. Informazioni sul sito [www.crossindustrysummit.it](http://www.crossindustrysummit.it)



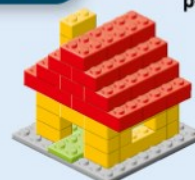
**VACUUM TRAIN**

Unisce il trasporto su rotaia al principio della posta pneumatica degli ospedali



**POPUP HOUSE**

Case personalizzabili a basso costo realizzate con blocchi impilabili stile Lego



L'INCHIESTA  
LE FRONTIERE  
DELL'INNOVAZIONE

# Intelligenza artificiale avanti tutta il dialogo uomo-macchina porterà 6mila miliardi di valore

(L'INCHIESTA)

## Intelligenza artificiale tesoro da 6mila miliardi

PER LA MCKINSEY I SETTORI CON IL MAGGIOR POTENZIALE DI CRESCITA SONO IL MARKETING E LE CATENE OPERATIVE LOGISTICHE E MANIFATTURIERE. LA SVOLTA STA NELLA MIGLIORATA INTERAZIONE CON IL SOFTWARE: E ACCENTURE PREVEDE UN +38% DI FATTURATO  
**Eugenio Occorsio**

AlphaGoZero, un software della divisione Deep Mind di Google, straccia i campioni "umani" di Go, un'antica versione cinese della dama più complessa, giocata su una scacchiera 19X19 contro gli 8X8 tradizionali e con più pezzi. Ma la vera svolta, dicono gli scienziati, è che da quest'anno il software non impara più osservando migliaia di partite ma apprendendo le regole e poi esercitandosi contro se stesso.

L'intelligenza artificiale non conosce più limiti. E diventa ogni giorno di più la variabile fondamentale dell'economia industriale, un 4.0 su scala planetaria. La McKinsey, che ne monitora l'evoluzione, se nel suo rapporto 2017 puntava l'indice sulla componente "distruttiva" (il 49% dei posti di lavoro a rischio perché sostituito dalle macchine), nell'edizione datata 18 aprile 2018 del suo *Notes from the AI frontier* punta sull'aspetto "costruttivo". E i risultati sono ancora più sorprendenti, stavolta in positivo: le applicazioni di AI sono in grado di creare entro pochi anni un valore aggiunto fra i 3,5 e i 5,8 trilioni di dollari su scala globale. I settori con il maggior potenziale di creazione di valore sono il marketing, le vendite e le catene operative logistiche e manifatturiere. La McKinsey ha raggiunto tale stima analizzando 400 casi in 19 settori industriali. Quasi seimila miliardi di dollari, nell'ipotesi migliore, di nuove attività, di fatturato industriale, di miglioramenti di produttività. Destinati a essere strutturali, cioè a ripetersi anno dopo anno. E attenzione: «Noi ci siamo limitati a considerare il valore creato dai progressi scientifici

e tecnologici nelle principali forme di AI, le reti "neurali", quelle create a somiglianza del cervello umano dove tanti neuroni lavorano in sincrono collegati dalle sinapsi, che coprono non più del 40% dell'impatto prodotto dal composito settore della *data science*», puntualizza Alessio Botta, partner di McKinsey Analytics.

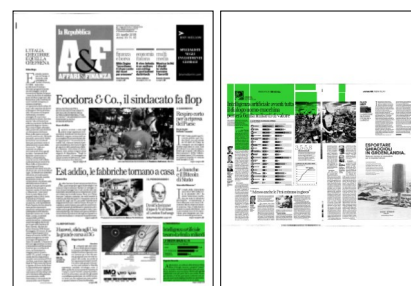
### Nuove capacità

«Le nuove capacità di queste reti sono sorprendenti. Prendiamo un esempio di immediato riflesso sul pubblico: al momento di una transazione bancaria, da un bonifico al pagamento di una carta di credito, la rete neurale analizza in tempo reale una ricca serie di dati per identificare frodi a danno del consumatore, con precisione molto maggiore rispetto alle metodologie tradizionali basate sull'esperienza umana». Non più solo la consistenza del conto dell'interessato ma la sua storia creditizia, i precedenti, altri dati utili - salvo le informazioni protette dalle norme sulla privacy - per capirne l'affidabilità. «E se c'è qualche motivo di rischio l'operatore interviene per approfondire». È un passo avanti decisivo rispetto al passato, ma ancora più sconcertante è la capacità predittiva acquisita dalle macchine a intelligenza artificiale più avanzata: «È un altro caso di *performance* analoga o superiore a quella umana (risale al 2015 il primo "sorpasso", ndr): analizzando i dati prodotti nel tempo da un macchinario come un motore aereo o un escavatore in una miniera, le reti neurali sono in grado di predire guasti nel sistema e segnalare in anticipo la necessità di riparazio-

ne, con i prevedibili risultati in termini di sicurezza. L'AI fatica però a ricondurre la decisione presa ai motivi per cui l'ha presa, e perciò rimane fondamentale la collaborazione uomo-macchina». Con un efficace aiuto umano, la *machine learning* può dare risultati straordinari, come l'apparecchio che sta sviluppando l'esercito americano per riconoscere i volti nel buio e attraverso i muri.

### I punti deboli

Un punto debole dell'AI lo si ritrova un po' a sorpresa addentrando nelle decine di pagine del voluminoso rapporto: le macchine sono così sofisticate che riescono a processare, a razionalizzare, a valorizzare un numero di dati gigantesco e sempre maggiore. Ma proprio per questo hanno bisogno di essere seguite e alimentate con sempre nuovi dati con cadenza mensile e in qualche caso quotidiana. «Il vero elemento di cambiamento dell'ultimo anno sta proprio, specialmente presso le aziende italiane anche piccole, nella consapevolezza delle potenzialità dell'AI e nella disponibilità a ripensare se stesse attraverso una



collaborazione continua, intensa e proficua tra uomo e macchina», riflette Marco Morchio, il responsabile di Accenture Strategy che ha a sua volta appena licenziato il suo report annuale, *Future of working: re-working the revolution*. In esso si legge, tra l'altro, che il potenziale in termini di ricavi, anche qui entro pochissimi anni, può valere il 38% con un impatto positivo sull'occupazione fino al 10%. «Non pensiamo solo all'industria ma alla ricerca scientifica o alle analisi mediche. La decisione finale spetta sempre al medico o allo scienziato in carne e ossa, ma costui può disporre di un numero di dati immensamente maggiore che valorizzano e rendono più efficace il suo lavoro».

Che il *sentiment* diffuso verso l'AI sia ampiamente positivo lo confermano i sondaggi di Accenture: il 65% dei lavoratori italiani (addirittura più della media mondiale che è del 62%) si aspetta che l'AI migliori la qualità

della vita e per il 70% è cruciale sviluppare competenze che permettano di lavorare insieme con le macchine intelligenti.

**Le normative**

Il problema semmai a questo punto, come dimostra lo scandalo Facebook-Cambridge Analytica, sta nell'urgenza di creare un corpus normativo adeguato

su scala globale. «La dinamica di creazione delle regole deve ancora adattarsi alla nuova era», aggiunge Morchio. «L'evoluzione tecnologica è molto più veloce di quella legislativa e si creano dei *vacuum* pericolosi. Serve un'accelerazione anche nella collaborazione fra gli enti regolatori e le aziende». Che la nuova urgenza sia lo spirito di "collaborazione regolata" uomo-macchina, insomma una fabbrica in cui sensori e motori dell'AI condivida-

no lo spazio di lavoro con l'uomo e intraprendano una sinergia quasi "fisica", lo conferma anche il libro "Human+Machine" scritto da Paul Doherty, il chief technology officer della stessa Accenture, una sorta di *roadmap* per ottenere i massimi benefici dalle mirabili tecnologie che non più fini a se stesse. Il libro individua alcune macro-categorie di nuove professionalità che sapranno garantire un'applicazione di successo dell'intelligenza artificiale: i *trainer* sono chiamati a istruire i sistemi intelligenti, i *translator* ad aiutare le sinergie fra linguaggio naturale e linguaggio degli algoritmi, gli *explainer* a ridurre il gap tra sviluppi tecnologici e applicazioni concrete a livello di business chiarendo il funzionamento di sistemi complessi ai professionisti non tecnici, i *sustainer* deputati al corretto funzionamento dei sistemi intelligenti in quanto strumenti creati al servizio dell'uomo, per semplificare il nostro lavoro e la nostra vita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## IL VALORE POTENZIALE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Impatto minimo e massimo



Fonte: McKinsey Global Institute analysis



1



2



3

**Alessio Botta**, partner di McKinsey (1); **Marco Morchio**, managing director di Accenture Italia (2); **Paul Daugherty**, cto di Accenture International (3)

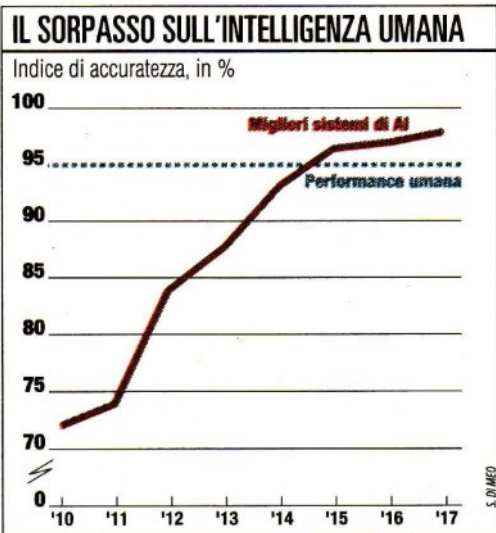


1



2

**John McCarthy** (1) e **Marvin Minsky** (2), i due pionieri dell'AI al Mit negli anni '80, scomparsi rispettivamente nel 2011 e nel 2016



# 3,5-5,8

## TRILIONI DI DOLLARI

Il potenziale di crescita realizzabile entro pochi anni utilizzando le tre tecnologie di reti neurali più efficaci, anima dell'intelligenza artificiale, con i nuovi sistemi di "deep learning". I settori con il maggior potenziale di creazione del valore sono il marketing, le vendite e le catene operative logistiche e manifatturiere. La McKinsey ha raggiunto tale stima analizzando 400 casi in 19 settori industriali



# CON I VISORI «INDIPENDENTI» REALTÀ VIRTUALE AL VIA

**Pwc: è l'anno della svolta. E l'industria dell'intrattenimento prepara film e serie**

di **Chiara Sottocorona**

**T**he Limit è una serie tv di azione in realtà virtuale (Vr), scritta e girata da Robert Rodriguez e interpretata da Michelle Rodriguez, attrice di *Avatar* e *Resident Evil*. Presentata in anteprima il 10 aprile al MipTV di Cannes, è la nuova frontiera dell'intrattenimento «immersivo». Girata nel nuovo formato Cinematic Vr, a 360 gradi e molto realistico, arriverà a metà 2018 sui caschi Vr con l'app Stx Surreal di Stx Entertainment, che ha già prodotto 100 contenuti in Vr e generando 10 milioni di video visti. «Comincia ad esserci un mercato per le serie e il cinema in Vr, l'importante ora è lavorare con i migliori talenti: abbiamo bisogno di padroneggiare lo strumento che è molto diverso dal cinema e dalla tv tradizionali», ha detto Rick Rey, cofondatore di Stx Surreal al MipTV. Il più grande mercato di contenuti per i media ha dedicato due giornate alle serie immersive. Non è un caso.

## Eroi e influencer

Movistar ha puntato su El Rubius, un giovane influencer spagnolo con 26 milioni di seguaci su YouTube e 11 milioni su Twitter, trasformandolo nel «Virtual Hero», protagonista di una serie di animazione in Vr. Sarà lanciata quest'estate da Telefonica, in Spagna e Uk. Sky Vr ha portato invece sulla Croisette la serie *Gomorra Vr- We Own the street*, prodotta con Sky Italia. E ha stupito con *Hold the World*, un documentario nel quale l'ologramma

di Sir David Attenborough, perfettamente realistico (creato da 100 videocamere), si muove nel Natural History Museum di Londra interagendo con oggetti come gli scheletri di dinosauri.

Nel 2017 negli Usa 9,6 milioni di consumatori hanno usato i caschi per la realtà virtuale ogni mese, secondo eMarketer.

La frontiera si sta allargando: gli utenti abituali della realtà virtuale saranno 60 milioni tra quattro anni, prevede DigiCapital. Jeremy Dalton, analista di Pwc, vede nel 2018 l'anno cerniera: «Prevediamo la prima adozione di massa della tecnologia Vr grazie all'arrivo degli headset standard». È la prossima generazione di visori autonomi, con potenti processori, tracker, batterie, sistemi audio e video, tutti indipendenti dal pc o dallo smartphone, che si connettono direttamente in wi-fi e lasciano più libertà di movimento.

Entro l'autunno arriveranno l'Oculus Go di Facebook, il Mirage Solo di Lenovo con software Daydream di Google e il Vive Focus di Htc. Riusciranno a rendere popolare la Vr? I prezzi sono ora più accessibili, tra i 200 e i 500 euro. E la diffusione di contenuti sarà spinta da due fattori.

## La doppia spinta

Primo: «L'adozione del nuovo standard per i browser 360° Web Vr experience sul quale da dicembre si sono accordati Google, Microsoft e Mozilla — dice Leen Segers di Lucid Web —. Faciliterà l'accesso anche a eventi live di sport e musica». Secondo, l'affermarsi di grandi canali di distribuzione come Jaunt, startup californiana finanziata per oltre 100 milioni di dollari dal venture capital (con talenti da

Lucasfilm e Disney): quest'anno ha lanciato la piattaforma JauntXr con Sky Vr e darà contenuti anche alle telco europee. «Abbiamo studi di produzione Vr a Los Angeles, New York, Londra e Shangai, oltre 300 titoli immersivi e la nostra app per Vr è su tutti gli store», dice Marco Delvai, 38 anni, laurea in Economia a Bologna, ex Red Bull Media house per i format Vr, da un anno responsabile dei contenuti per l'Europa di Jaunt.

«La serie Invisible, prima produzione di tipo hollywoodiano girata in Vr, diretta da Doug Liman, il regista di *Mr. e Ms. Smith* e *Bourne Identity*, è una delle nostre coproduzioni. Samsung l'ha acquistata per la piattaforma GearVr. Nel 2017 abbiamo girato la serie *Trending Gold* sugli atleti medaglie d'oro per l'Olympic Channel, che la nostra app ha reso disponibile sulla maggior parte degli headset. E ora stiamo producendo una serie in Vr sul calcio europeo». I contenuti immersivi saranno un mercato da 8 miliardi di dollari nel 2020, dice Futuresource Consulting. «Nell'intrattenimento la Vr si sta rivelando lo strumento di narrazione più potente», dice Lorenzo Montagna, autore del libro *Realtà virtuale e realtà aumentata: nuovi media per nuovi scenari di business*.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**199 dollari**

Il «casco» di realtà virtuale Oculus Go Facebook dovrebbe arrivare sul mercato il primo maggio



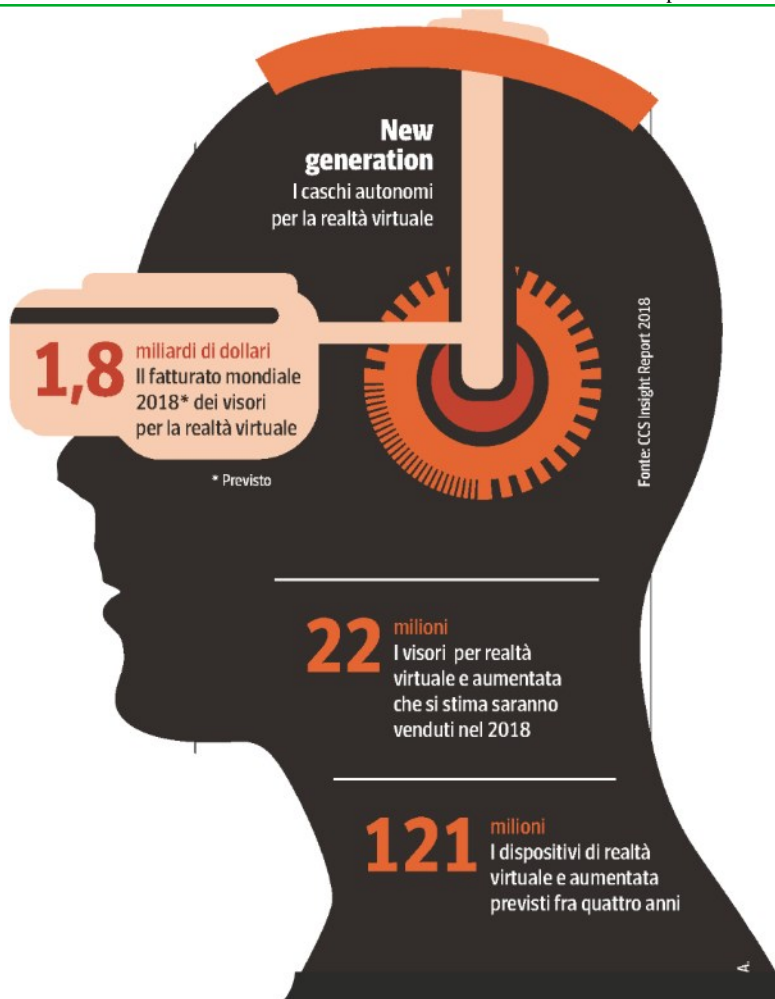
**500 euro**

Vive Focus Htc è stato presentato in febbraio al Mobile World di Barcellona, dovrebbe arrivare entro l'autunno



**400 euro**

Mirage Solo Lenovo si basa sulla piattaforma Daydream di Google e ha una telecamera per filmare in 3D: previsto entro giugno





# NEL CUORE DEI ROBOT

Spaventano sindacati, minacciano di portare via posti di lavoro, ci costringeranno a cambiare formazione e modo di pensare

Di certo non ne potremo fare a meno: è una rivoluzione già in atto

**E**

#### ● **Intelligenza artificiale**

L'intelligenza artificiale studia fondamenti teorici, metodologie e tecniche che consentono di progettare hardware e software atti a fornire all'elaboratore elettronico prestazioni che, a un osservatore comune, sembrerebbero di pertinenza esclusiva dell'intelligenza umana (fonte Treccani)

**E**

#### ● **Leggi di Asimov**

Lo scienziato e scrittore Isaac Asimov nei suoi romanzi di fantascienza fissa tre leggi per rendere i robot non pericolosi per l'uomo: la prima e più conosciuta è che «un robot non può recar danno a un essere umano né può permettere che, a causa del proprio mancato intervento, un essere umano riceva danno»

di **Marzio Fatucchi**

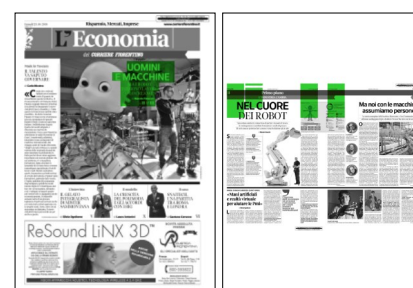
**S**enza robot e industria 4.0 non si potrà competere a livello globale, perdendo posti di lavoro. Ma quando i robot sostituiranno molte professioni, non si otterrà lo stesso effetto? Da quando Frey e Osborne hanno pubblicato il loro studio sull'impatto dell'industria 4.0 su 702 professioni, in tanti si sono messi a fare i conti. Lo Studio Ambrosetti, ad esempio, ha valutato in 3,2 i milioni di posti a rischio in Italia con la rivoluzione dei robot. Che però è già cominciata, piaccia o

meno, ed è impossibile da fermare.

In Toscana ci sono già aziende che lavorano nel settore della robotica, già consolidate nei settori automotive, cartario e tessile. Secondo l'Osservatorio sulle Imprese High Tech della Toscana, ci sono attualmente 83: «In realtà sono molte di più quelle che pur avendo focus su altri settori utilizzano la robotica trasversalmente», spiegano dalla Regione. Di queste 83, 72 lavorano sulla robotica industriale e 11 in robotica di servizio. Secondo una stima della Regione, il fatturato medio delle imprese

della robotica toscana è di 5,5 milioni di euro e che la media del numero addetti è di 25.

A queste realtà, in primis, si rivolge lo sforzo del *competence center* ita-



liano del Sant'Anna e della Regione, che ha anche contribuito a creare la Rete regionale della Robotica educativa, per far esplodere una «cultura robotica» fin dagli istituti superiori:

192 le scuole partecipanti, il 39% degli istituti toscani. Un passo nella direzione giusta: la formazione è la chiave per trasformare la rivoluzione dei robot in un'opportunità.

Sull'impatto negativo della robotizzazione sull'occupazione il professor Mauro Lombardi, docente di design dell'innovazione industriale all'Università di Firenze, si dice scettico: «Sono state fatte stime basate sulle risposte di esperti che si esprimono in base a loro valutazioni. Ma il punto non è tanto quanti posti di lavoro si perderanno, la cifra potrebbe anche essere superiore alle stime, il punto è che si andrà comunque verso lavoratori con funzioni cognitive». In che modo? «Le due più grandi associazioni industriali mondiali, quella Usa e quella tedesca — spiega Lombardi — pur in competizione, hanno fatto un accor-

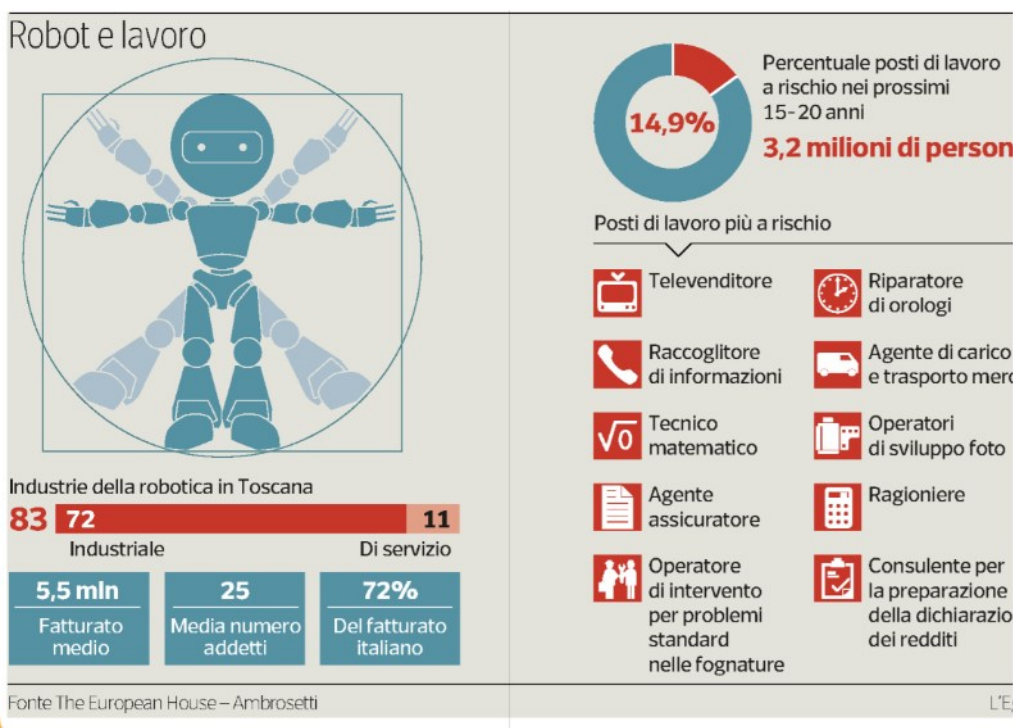
do per elaborare un progetto di formazione dalle scuole superiori all'Università. Uno dei cardini sarà l'approccio al pensiero computazionale». Non si tratta di imparare a programmare «ma di introdurre elementi che aiutino a formare persone che pensino "per problemi", in modo sistemico. Deve cambiare il modo di pensare, e nessuna professione sarà indenne: anche qualche imprenditore dovrà preoccuparsi».

I robot cambiano la prospettiva di come pensiamo il futuro. Macchine capaci di produrre altre macchine, cancellando l'esigenza di un uomo dietro di loro? E quando saranno dotate di intelligenza artificiale, come reagiranno se qualcuno minaccerà di staccargli la spina? «C'è chi, come Ray Kurzweil, pensa che i computer saranno intelligenti già nel 2040. Molti altri ipotizzano che ci vorrà un secolo». Perché non basta la capacità di calcolo: «I maggiori centri di ricerca del mondo ricordano che l'intelligenza non si può scorporare da emozione, subconscio, intuizione,

senso comune. C'è chi già studia come modellare i software sul "senso comune" — spiega Lombardi — Per l'intelligenza, concordano, occorre la *dark mind*, miliardi di esperienze, conoscenze di specie e personali, che un uomo accumula in anni e che lo aiutano nelle decisioni. Secondo molti scienziati, poi, l'intelligenza c'è solo se si è capaci di soffrire».

Siamo lontani dal dover applicare le regole della robotica di Asimov a un «Hal 9000» che si preoccupa che qualche umano lo possa spegnere. Però, potrà toglierli il lavoro: «Attenzione — mette le mani avanti Lombardi — i programmatori svilupperanno i robot in base alle loro esperienze. Con tutto il bene e il male che comporta. Ci sono voluti secoli per capire che neri e bianchi sono tutti umani. Il rischio è il nostro modo di vedere il mondo finisca nella programmazione. Sta all'intelligenza umana non arretrare di fronte a ciò in cui noi stessi crediamo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**MARIA CHIARA CARROZZA (SANT'ANNA)**

# «Mani artificiali e realtà virtuale per aiutare le Pmi»



**L'ingresso della tecnologia nei processi è necessario per creare prodotti sempre più individualizzati**

di **Silvia Ognibene**

La concorrenza è agguerrita, la posta in palio alta, la Toscana gioca le sue carte per aggiudicarsi una fetta dei 40 milioni messi sul piatto dal ministero dello Sviluppo economico per portare la rivoluzione di Industria 4.0 nelle Pmi, attraverso i Competence Center. I «centri di competenza» devono essere costituiti da soggetti pubblici e privati, serviranno ad aggregare le imprese con almeno un centro di ricerca e potranno essere finanziati con un massimo di 7,5 milioni ciascuno. Il bando scade il 30 aprile e le domande presentate al ministero sono 11, solo 6 delle quali otterranno l'accesso ai fondi. La Toscana ha deciso di partecipare calando i suoi pesi massimi, guidati dal Sant'Anna di Pisa. Maria Chiara Carrozza (professoressa di Biongegneria industriale, ex rettore della Scuola Sant'Anna, ex ministro) ci racconta questa sfida.

«La Scuola sta preparando, con i suoi istituti di ingegneria, la proposta per la creazione di un Centro di competenza sulla base dei requisiti richiesti dal bando del ministero — spiega la professoressa Carrozza — L'obiettivo è aggregare le Università, non solo toscane perché partecipano ad esempio anche l'Università di

Sassari e il Politecnico delle Marche, oltre al Cnr, con gli altri attori della ricerca che si occupano di robotica, realtà virtuale e automazione. Il compito del Centro sarà offrire competenze alle Piccole e medie imprese che devono digitalizzarsi per vincere la sfida dell'industria 4.0».

**Le Pmi toscane sono in grado di affrontare questa sfida?**

«Sicuramente hanno difficoltà maggiori rispetto a imprese più grandi, ma è fondamentale che si mettano in grado di rispondere al mercato che chiede di introdurre le tecnologie digitali nella produzione. Certamente non tutte le Pmi hanno queste capacità a loro interno: devono organizzarsi e insieme rivolgersi al Competence Center che ha le competenze per farle fare questo salto».

**Cosa può offrire concretamente un istituto di altissimo livello come il Sant'Anna alle piccole aziende artigiane?**

«Formazione e competenza scientifica. Possiamo insegnare la stampa tridimensionale, il funzionamento dei sistemi digitali, la sensoristica, le nuove tecniche di modellazione. Offriamo quello che sappiamo fare meglio: robotica e realtà virtuale».

**Qualche esempio del possibile dialogo fra gli scienziati del Sant'Anna e la manifattura tradizionale?**

«Questa collaborazione è già realtà: la Scuola realizza pinze e mani artificiali per la manifattura. Sono prodotti nati in ambito biomedico che però possono migliorare la produzione industriale: si tratta di arti robotici talmente evoluti che, ad esempio, possono selezionare la frutta in base alla consistenza e al grado di misurazione per offrire una risposta oggettivamente misurabile al problema del controllo di qualità. Un altro esempio è quello della realtà virtuale, nata in ambito medico e

spaziale, che può essere impiegata per la fruizione virtuale dei musei».

**Ma se a scegliere le mele ci saranno i robot, gli essere umani che attualmente svolgono questo lavoro saranno disoccupati?**

«L'ingresso della tecnologia nel processo produttivo è necessario per creare prodotti sempre più individualizzati, perché è questo che il mercato chiede. La produzione dovrà essere ricalibrata *on demand* e per far questo serve personale competente. L'alternativa è avere industrie vecchie e lente, che producono oggetti destinati a non avere mercato: industrie destinate alla chiusura. Le aziende che vogliono sopravvivere hanno bisogno di formazione e di macchine: il Competence center può aiutarle nel formare il personale e guidarle nella scelta dei macchinari più adatti».

**Quindi i lavoratori non devono temere i robot?**

«Le macchine nella produzione ci sono già, il loro ingresso in fabbrica è avvenuto nella terza rivoluzione industriale. La quarta rivoluzione mira a aggiornare e innovare la produzione, grazie all'intelligenza artificiale. Immaginiamo un operaio che indossa un esoscheletro e così allevia la fatica fisica: la macchina lo aiuta, non gli leva il lavoro. Il Sant'Anna ha una profonda matrice biomedicale e per noi la macchina serve a migliorare le condizioni di lavoro, alleviando la fatica e aumentando la sicurezza. Chi dice che tutte le macchine levano il lavoro alle persone o lo peggiorano non vede la realtà».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Ma noi con le macchine assumiamo persone

La storia esemplare della lucchese Eurocarta: «Con l'automazione abbiamo raddoppiato il giro di affari. Chi non l'ha fatto ora licenzia»



### Lo scrittore

Isaac Asimov, 1920-1992, chimico e autore di romanzi sci-fi, è l'inventore delle leggi della robotica



### L'inventore

Ray Kurzweil, americano, informatico e saggista, è uno dei pionieri dell'intelligenza artificiale



### Il ricercatore

Carl Benedikt Frey, svedese, è co autore di un importante studio su lavoro e digitalizzazione

Oltre 800 articoli in carta per uso professionale destinati a mille clienti in 42 Paesi del mondo, numeri in crescita costante anche (soprattutto) alla presenza in fabbrica delle macchine: Eurocarta, azienda di Porcari (Lucca), fondata nel 1993, fa capo alla famiglia Agati-Parlanti ed ha appena investito 5 milioni di euro per l'automazione di una intera linea di produzione, proseguendo nella scelta strategica avviata già da qualche anno e che, proprio grazie all'impiego massiccio delle macchine, ha portato ad aumentare il fatturato e anche i dipendenti.

Per questa e altre imprese del cartario lucchese Industria 4.0 non è una novità. A Lucca (dove si produce l'80% della carta tissue italiana con 900 mila tonnellate annue) sono attive circa cento aziende che fatturano 3,5 miliardi l'anno e danno lavoro a 6.500 persone. Vanno aggiunte le imprese del comparto metalmeccanico, impegnate nella produzione di macchinari per la carta, che contano 8 mila lavoratori e fatturano oltre 2,5 miliardi l'anno. Nel distretto che produce il 17% della carta europea, la costruzione e l'impiego di macchinari avanzati sono una realtà ormai da molti anni. «Le aziende più avanzate del nostro settore — spiega il direttore generale Lorenzo Riva — erano già molto vicine a quella che oggi viene chiamata la ri-

voluzione 4.0. Gli investimenti fatti negli anni scorsi andavano proprio in questa direzione, puntando forte sull'automazione che è indispensabile per ottenere un prodotto di qualità».

Eurocarta ha chiuso il 2017 con un fatturato di 45 milioni, generato per il 50% sul mercato interno e per la restante metà grazie alle esportazioni: Francia, Svizzera, Germania e Paesi della ex Jugoslavia gli sbocchi chiave. «Il nostro ultimo investimento — prosegue Riva — 5 milioni di euro per la completa automatizzazione di una linea di produzione, era già stato programmato prima che il Governo incentivasse questo tipo di operazioni con il super ammortamento di Industria 4.0. È stato sufficiente qualche aggiustamento per beneficiare degli incentivi statali».

Come dire che le aziende che vogliono crescere e rispondere alle sfide del mercato gli investimenti li fanno a prescindere dagli aiuti statali, che sono poi sempre benvenuti: Eurocarta, infatti, dal 2010 al 2017 aveva già investito altri 6 milioni per automatizzare due linee produttive. «Sono serviti principalmente per far dialogare la produzione con la 'testa' dell'azienda, con gli uffici e creare un contatto continuo: siamo stati fra i primi in Italia a investire in questo ambito e i risultati ci hanno dato ragione».



L'impiego massiccio di macchinari ha comportato esuberi tra i dipendenti o la rinuncia a nuove assunzioni? «Assolutamente no, anzi è accaduto il contrario — dice ancora Riva — negli ultimi sette anni abbiamo assunto venti persone perché grazie alla completa automatizzazione della produzione abbiamo raddoppiato il giro d'affari. Chi non ha innovato non è riuscito a crescere, ha perso competitività e ha dovuto licenziare». E i benefici sono anche immateriali: «Grazie al miglior dialogo con la parte pensante dell'azienda — conclude il direttore generale — gli addetti alla produzione si sentono maggiormente coinvolti e quindi più soddisfatti. Abbiamo anche investito nella formazione dei dipendenti che devono avere competenze informatiche aggiornate: la crescita professionale è un ulteriore motivo di soddisfazione». (S.O.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# La moneta alpina virtuale

Daniele Mammoliti A PAGINA 26

## Piace all'economia la moneta virtuale nata sulle Alpi

### Il Valdex è in circolo da un anno

**DANIELE MAMMOLITI**  
AOSTA

A marzo le transazioni in Valdex hanno superato la soglia dei 100 mila euro e ora hanno raggiunto quota 125 mila. È il bilancio dopo un anno di vita della moneta complementare nata in Valle d'Aosta per volontà di un gruppo di imprenditori locali che, sul modello del Sardex utilizzato in Sardegna, ha scommesso su uno «strumento di credito parallelo e complementare a quelli tradizionali», capace di bypassare lo scoglio «credit crunch» (stretta del credito) che ostacola spesso piccole e medie imprese.

Il Valdex non esiste in forma di cartamoneta ma «viaggia» su una piattaforma digitale: vale un euro ma non può essere cambiato in euro, non dà interessi, non si accumula e va speso all'interno del circuito degli associati entro un tempo definito. Il primo passo per la costituzione della Valdex srl risale all'ottobre 2016, quando un nucleo di 21 tra professionisti e imprenditori valdostani ha fondato la società, che si propone di attuare il progetto ideato in Sardegna con il Sardex. Ad un anno dal battesimo ufficiale - aprile 2017 - i risultati sembrano arrivare. Se ne stanno accorgendo anche le associazioni di categoria: pochi giorni fa Valdex srl ha annunciato convenzioni con la Confederazione nazionale artigiani e con Confartigianato imprese VdA. L'accordo prevede tra le altre cose uno sconto

del 10 per cento sulla quota associativa al circuito, la cui quota base ammonta a 400 euro, oltre alla possibilità di pagare una parte della quota stessa in crediti Valdex.

«Siamo certi - dice Francesco Yoccox, amministratore delegato di Valdex srl - che la collaborazione con Cna e Confartigianato possa contribuire in maniera coerente ed efficace nel perseguire il nostro obiettivo di creare un nuovo modello di sviluppo, basato sulla fiducia e sull'inclusione». Guglielmo Rizzo, presidente di Confartigianato Imprese VdA, aggiunge: «In una fase congiunturale ancora difficile per il tessuto produttivo valdostano, mettiamo a disposizione delle nostre imprese uno strumento innovativo che consentirà loro di far fronte alla persistente carenza di liquidità».

Secondo i vertici di Valdex - società che riunisce oggi 50 imprese iscritte con 76 conti attivi, di cui 26 personali, appartenenti ad amministratori, soci e dipendenti delle aziende iscritte - «i principali vantaggi ottenuti dalle imprese sono riferibili all'acquisizione di nuova clientela e fatturato aggiuntivo, ottimizzazione dei flussi di cassa e aumento delle opportunità di mercato. Ma soprattutto nascita di nuove relazioni personali e professionali, frutto del confronto con persone e imprese impegnate nella costruzione di una comunità in cui il valore del lavoro è al primo posto».

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

#### Protagonisti

Da sinistra, Massimo Pesando della Cna VdA, Eugenio Salmin e Francesco Yoccox della Valdex srl



Valeria Portale, direttore dell'Osservatorio del PoliMi, spiega i diversi ambiti di applicazione

# Blockchain non è solo bitcoin

## La catena di blocchi può trainare anche il made in Italy

Pagina a cura  
di ROXY TOMASICCHIO

**B**lockchain e bitcoin. Nell'immaginario collettivo l'associazione è scontata e sembra quasi l'unica possibile. Niente di più lontano dalla realtà: è vero, i protocolli blockchain sono dietro la nascita del bitcoin e di tutte le altre criptovalute (sono 894 quelle attive al 16 aprile 2018, per un valore di circa 327 miliardi di dollari, ossia oltre 264 miliardi di euro). Ma non è solo questa l'applicazione possibile: anche bevendo un calice di vino o una tazzina di caffè, la cosiddetta catena di blocchi ci viene in soccorso e ci aiuta a conoscere il prodotto che abbiamo in mano e a capire che viaggio ha fatto, dal campo o vigneto di origine allo scaffale.

La blockchain non è solo qualcosa di virtuale, anzi può supportare quanto di più reale conosciamo: la produzione made in Italy. «Basti pensare al problema delle frodi, la blockchain potrebbe aiutare a certificare la provenienza dei prodotti italiani in maniera affidabile e verificabile da parte dei consumatori»: a spiegare a *ItaliaOggi Sette* le diverse e molteplici applicazioni dei protocolli è **Valeria Portale**, direttore dell'Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger della School of Management del Politecnico di Milano, in occasione di un convegno sul tema svoltosi nei giorni scorsi, a Milano.

Dalla ricerca presentata all'incontro è emerso che dalle banche alle assicurazioni, dalle aziende manifatturiere ai media, la tecnologia della catena di blocchi si sta espandendo in molto altri ambiti. Sono 331 i progetti, avviati o in via di definizione, a livello internazionale da gennaio 2016 a oggi. Le sperimentazioni avviate o in fase di Proof of concept nel 2017 sono cresciute del 73%, mentre gli annunci concreti sono stati addirittura il 273% in più.

**Domanda. Quasi sei progetti su dieci (il 59%) nascono in ambito finanziario, ma a questo si affiancano**

**altri ambiti, dalla pubblica amministrazione alle telecomunicazioni, passando per agrifood trasporto aereo. In Italia quali esempi ci sono?**

**Risposta.** I settori più attivi in Italia sono quelli della finanza, delle assicurazioni, o delle utility, della tracciabilità di filiera. I casi più rilevanti tra quelli che abbiamo censito sono quelli di finance (Intesa Sanpaolo, Banca Mediolanum, Unicredit partecipano al consorzio R3 e ciascuna sta testando delle soluzioni anche nel mercato italiano); insurance (Generali e Unipol); utility (Enel e Eni); tracciabilità di filiera (torrefazione e aziende vinicole).

**D. La catena di blocchi è ancora qualcosa di poco noto, soprattutto in Italia. Ma per esempio quali vantaggi potrebbe trarre e chi da un investimento in un progetto di blockchain?**

**R.** I vantaggi maggiori sono ottenibili da quelle aziende che operano in settori con processi complessi e che hanno necessità di interagire con una moltitudine di attori di diverso tipo. Per esempio nel settore finanziario le banche stanno lavorando molto per semplificare i processi di compensazione e liquidazione delle transazioni che avvengono quotidianamente a livello interbancario. Utilizzando sistemi blockchain e distributed ledger è possibile ridurre la complessità e velocizzare i tempi permettendo di ridurre i costi. Altri benefici possono derivare dall'elevato grado di trasparenza ottenibile attraverso questi sistemi. In settori come quello della logistica, in cui le merci passano da diversi attori, può essere difficile tracciare il percorso delle merci. La blockchain permette una maggiore tracciabilità consentendo di avere una visione chiara di ogni passaggio che viene registrato in maniera sicura e immutabile. Allo stesso modo la tracciabilità può rappresentare un valore aggiunto per i beni di cui è necessario stabilire in maniera certa la provenienza. Basti pensare al problema

delle frodi nel made in Italy, la blockchain potrebbe aiutare a certificare la provenienza dei prodotti italiani in maniera affidabile e verificabile da parte dei consumatori. Altri benefici sono ottenibili dall'utilizzo di piattaforme che permettano l'implementazione degli smart contract. In questo modo è possibile automatizzare numerosi processi senza che ci sia il bisogno di un ente centrale che assicuri l'esecuzione dei contratti. Questo potrebbe portare benefici in molti settori, basti pensare all'ambito assicurativo in cui si potrebbe avere una liquidazione automatizzata delle polizze al verificarsi di determinati eventi.

**D. Capitolo criptovalute: sono da temere? Quali i pro e i contro?**

**R.** Le criptovalute sono salite alla ribalta soprattutto per la crescita vertiginosa del loro valore avvenuta a fine 2017. Sicuramente si sono sviluppati dei meccanismi di bolla e abbiamo visto come il valore sia crollato negli ultimi mesi. Le caratteristiche più interessanti delle criptovalute non sono però legate al loro valore di scambio o alla speculazione. Le criptovalute presentano caratteristiche innovative che possono portare notevoli benefici ai sistemi di pagamento. Oltre a disintermediare i sistemi tradizionali, le criptovalute hanno alcune caratteristiche molto innovative, dei veri e propri «super poteri» che le rendono monete potenzialmente più evolute dei sistemi di pagamento tradizionali a cui siamo abituati. Programmabilità della moneta (per scopo, tempo o accesso), possibilità di effettuare transazioni attingendo da più fonti di liquidità e inviare il pagamento a diversi destinatari, tracciabilità e verificabilità di tutte le transazioni da parte di tutti i partecipanti della rete sono solo alcune delle innovazioni introdotte dalle criptovalute. Tuttavia, le criptovalute hanno mostrato alcuni punti di debolezza che non le rendono ancora in grado di sostituire le monete tradizionali: elevata volatilità (è troppo rischioso usarle come mezzo di pagamento per



l'economia reale); difficoltà di acquisizione (per acquistare criptovalute è necessario interfacciarsi direttamente con exchange online, processo complesso per l'utente medio); non normative (le criptovalute non sono riconosciute in modo omogeneo dalle varie giurisdizioni); limitata politica monetaria.

—© Riproduzione riservata—



## Decentralizzazione è una parola chiave

La blockchain va sotto l'ombrello dei distributed ledger, cioè quei sistemi che abbandonano una logica centralizzata e si affidano a una distribuita. Manca un ente centrale che gestisce il «registro» (ledger, o libro mastro), sono i diversi nodi della catena a gestirlo, passaggio dopo passaggio, in modo trasparente e tracciabile. Ciascun partecipante quindi può gestire un anello della catena, indipendentemente dagli altri, ma sotto il controllo e l'approvazione degli altri partecipanti.

È appunto questa la tecnologia alla base del bitcoin, la più famosa tra le criptovalute, cioè le monete digitali decentralizzate. A differenza di una valuta tradizionale, non esistono enti centrali finanziari e le regole di scambio sono scritte in un software aperto, a cui tutti possono contribuire,

pubblicamente verificabile. Consenso, approvazione sono parole chiave di questi nuovi protocolli, oltre a crittografia e trasparenza.

La blockchain è una tecnologia che permette la creazione e gestione di un grande database distribuito ed è per questo che la catena di blocchi può traghettare le imprese verso l'Internet of Value, Internet del valore: «una rete digitale di nodi che si trasferiscono valore, attraverso un sistema di algoritmi e regole crittografiche che permette di raggiungere il consenso sulle modifiche di un registro distribuito che tiene traccia dei trasferimenti di valore tramite asset digitali univoci», come emerso dal convegno dell'Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger della School of Management del Politecnico di Milano.



## Stefano Quercetti

# “I negozi hanno un vantaggio Sul web i bambini non possono toccare i giochi”

«I negozi hanno un grande vantaggio, che devono sfruttare se vogliono competere con il commercio elettronico: possono far toccare con mano i giocattoli». È un suggerimento prezioso, perché viene da un professionista del settore molto esperto: Stefano Quercetti, vicepresidente di Assogiocattoli e amministratore delegato dell'azienda torinese che porta il suo cognome e che è famosa in tutto il mondo per i suoi “chiodini”.

### Come sta andando il mercato dei giocattoli?

«I primi tre mesi e mezzo di quest'anno danno l'idea di un mercato piuttosto debole. Rispetto allo stesso periodo dell'anno passato, nel settore le vendite sono calate del 2-3 per cento, con un picco negativo nei supermercati, dove il calo è stato attorno al 10 per cento».

### È un rallentamento inatteso?

«In parte sì, perché lo scorso anno nei primi mesi il mercato era in crescita di 10-11 punti percentuali».

### Quanto sono cambiate le vendite di giocattoli negli ultimi decenni?

«La grande svolta è arrivata circa 25 anni fa, quando la grande distribuzione organizzata ha iniziato a trattare questo genere di prodotti. Ora il settore è maturo, ma da qualche anno è subentrato il web».

### Con quali effetti?

«Le vendite online stanno erodendo più gli affari della grande distribuzione e dei

negozi generici, piuttosto che quello dei centri specializzati, specie se questi ultimi sono belli e curati. Vedo però che nei supermercati stanno prendendo contromisure, credo che nei prossimi mesi ne vedremo l'effetto».

### Oggi quanto pesano i vari canali di vendita?

«All'incirca ognuno ha un terzo del mercato, con una lieve prevalenza dei negozi piccoli. Attraverso la rete dei grossisti si vende il 35-40 per cento dei giocattoli, poi segue la grande distribuzione, che è tra il 30 e il 35 per cento, e tutto il resto è in mano al web. Per noi produttori l'e-commerce rappresenta una grande opportunità, che però va gestita con attenzione».

### Il commercio elettronico è in grande ascesa. Quali strumenti hanno a disposizione i negozi tradizionali?

«Devono puntare sull'unica cosa che i colossi dell'e-commerce non possono dare ai loro clienti e cioè la possibilità di toccare con mano i giocattoli. I negozi devono essere accoglienti per i bambini ma anche per i genitori e devono mettere a disposizione delle aree in cui i piccoli possano giocare e provare i prodotti. Ci vuole cura per i dettagli anche nella varietà di giocattoli da offrire al cliente, perché chi ha una gamma troppo indistinta è destinato a soffrire la concorrenza del web. È un discorso che vale anche per i supermercati, che infatti si stanno già un po' muovendo in questa direzione». – **ste.p.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Cartier, l'ora dell'innovazione "Online e giovani nel mirino"

**IL GRUPPO PUNTA MOLTE DELLA PROPRIE CARTE SUI MODELLI ICONA COME IL FEMMINILE PANTHÈRE E IL MASCHILE SANTOS RILANCIATI CON NUOVE VERSIONI. MA LA STRATEGIA GLOBALE PREVEDE UNA RIVOLUZIONE CHE PASSA ANCHE DAI MILLENNIALS**

**Micol Bozino Resmni**

*Milano*

Se c'è una lezione che, negli ultimi anni, il mondo dell'orologeria è stato costretto a imparare è che non sempre le cose vanno secondo le previsioni. Dopo che il boom dei mercati orientali aveva spinto i grandi nomi del settore a nuove strategie, incentrate sull'idea che la crescita sarebbe stata costante, lo scandalo legato alla corruzione e le successive norme restrittive legate all'import di beni di lusso applicate in Cina hanno repentinamente cambiato le carte in tavola, causando una brusca frenata dei consumi. Un grave problema per le maison che si sono trovate improvvisamente con un ampio stock di prodotti impossibili da riallocare su altri mercati.

In questo scenario, la cosa più interessante non è però tanto l'analisi delle difficoltà, quanto quella delle risposte date da chi è stato in grado di affrontare la situazione. Come Cartier che, dopo aver ritirato molti dei prodotti invenduti e razionalizzato gli stock nei diversi Paesi, ha puntato sul rilancio di due modelli: il fem-

minile Panthère e il maschile Santos.

«Con l'arrivo di Cyrille Vigneron (ceo della maison dal gennaio 2016) la nostra strategia è stata quella di puntare sulle nostre icone — racconta Arnaud Carrez, head of international marketing and communication di Cartier — Il Panthère è stato inizialmente rilanciato nella sua versione originale e quest'anno viene proposto anche con bracciale a doppio e triplo giro. Il Santos, invece, è stato ridisegnato per adattarsi meglio al polso e alle esigenze dell'uomo moderno grazie a nuove funzionalità frutto di due sistemi brevettati: *quickswitch* e *smartlink*. Il primo rende il cinturino facilmente intercambiabile senza l'uso di alcuno strumento e in pochi istanti, il secondo permette di stringere il bracciale metallico, maglia dopo maglia, anche questo in modo rapido e totalmente autonomo». Aggressiva anche la politica di prezzo: per fare un esempio, i nuovi Santos hanno un prezzo medio che, per le versioni in acciaio, si aggira attorno ai 5.000 euro.

Ma il prodotto è solo uno degli elementi di una strategia globale che coinvolge tutti gli aspetti del brand; come la distribuzione dove, da una parte, si assiste a una concentrazione dei punti vendita nelle grandi città, dall'altra allo sviluppo di canali alternativi come quello online.

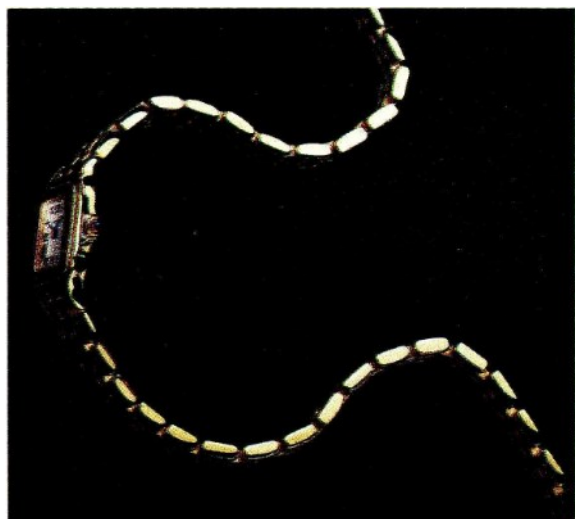
«Diamo molta importanza alle partnership che ci permettono di rafforzare la nostra tradizione di eccellenza e di apertura

all'innovazione — continua Carrez — Per questo motivo abbiamo deciso di mettere in vendita online il nuovo Santos anche su Mr Porter (piattaforma di vendita sul Web di prodotti di lusso), che può vantare una grande audience e rappresenta un'eccitante opportunità di sviluppo e servizio a una clientela mondiale».

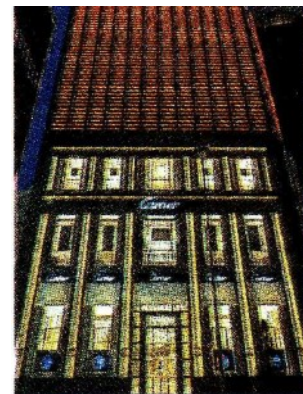
In evoluzione anche la comunicazione della maison, sempre più attenta a trovare il giusto linguaggio per comunicare anche con i millenials (secondo quanto affermato dal suo ceo in una recente intervista, il 43% delle vendite di Cartier è in mano agli under 35, cifra che supera il 50% se si considera solo i mercati asiatici).

«L'anno scorso abbiamo dato carta bianca a Sofia Coppola per dirigere un film che avesse come protagonista il Panthère e lei è riuscita ad esprimere al meglio l'idea di cosa sia la femminilità oggi, reinventando il passato con un tocco molto contemporaneo. Quest'anno volevamo associare un volto forte alla nostra campagna pubblicitaria del Santos e la scelta è caduta su Jake Gyllenhaal, l'ideale per rappresentare quei valori di coraggio, curiosità e pionierismo che fanno parte della storia i questo orologio, che, nel 1904, è stato il primo maschile da polso della storia dell'orologeria».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Qui sopra **Arnaud Carrez**, head of international marketing and communication di Cartier



In alto **Jake Gyllenhaal** scelto da Cartier per pubblicizzare il modello Santos



**MARKETPLACE**

**Arturo Zampaglione**



**LA STRANA ALLEANZA TRA AMAZON E BEST BUY**

“**A**lexa, accendi la tv”, “Alexa, vai su Porta a Porta”,

“Alexa, alza il volume”.

Obbediente, efficiente e discreta, Alexa, l'assistente digitale a controllo vocale di Amazon, eseguirà puntualmente i nostri ordini, mandando in soffitta il telecomando e accelerando la rivoluzione della smart tv. Questi nuovi televisori intelligenti si chiameranno “Fire Tv Edition” e sono il frutto di una inattesa joint-venture tra Amazon, gigante indiscusso dell'e-commerce con 100 milioni di abbonati al suo servizio Prime, e Best Buy, l'immensa catena americana di elettronica.

Finora i due gruppi erano in guerra. Come gli altri operatori commerciali tradizionali, Best Buy ha sempre accusato Jeff Bezos, fondatore e chief executive di Amazon (oltre che uomo più ricco del mondo), di averle tagliato loro le gambe con le vendite online. E sei anni fa il gruppo sembrava destinato a chiudere i battenti. Ma negli ultimi tempi, invece di lamentarsi come tanti colleghi, Hubert Joly, il manager francese che guida Best Buy (mille strutture di vendita, 125 mila dipendenti), si è tirato su le maniche con impegno e creatività. Le quotazioni del titolo sono aumentate del 50 per cento negli ultimi mesi (la capitalizzazione di Borsa è di 21 miliardi di dollari) e l'accordo tra Joly e Bezos ha già portato a un

ulteriore rafforzamento. La ragione? Analisti e investitori paiono convinti che la joint-venture rappresenti una svolta positiva. Dall'estate saranno commercializzati 11 nuovi modelli di tv ad alta definizione Toshiba e Insignia (marca del gruppo Best Buy), dotati del sistema operativo Fire Tv e dell'assistente digitale Alexa-Echo. Oltre a essere azionati con il controllo vocale, gli apparecchi sono collegati al web per trasmettere programmi da Amazon Video, Netflix o Hulu. Saranno venduti da Best Buy o sulla piattaforma di Amazon, o direttamente nei negozi della catena: che serviranno anche da “showrooming”, cioè da vetrina. È una funzione sempre più importante nell'e-commerce. I consumatori vogliono vedere e toccare con mano un prodotto prima di comprarlo online, specie se è relativamente caro come una smart tv. Qualcuno ipotizza che il nuovo accordo sulle televisioni intelligenti permetterà a Bezos di usare le immagini per vendere prodotti di altri genere sul web. Di sicuro l'accordo con Best Buy conferma che la guerra tra Amazon, Google e Apple sugli apparecchi intelligenti diventerà ancora più intensa. E comunque la joint-venture ha fatto già una vittima: Roku, l'azienda che forniva sistemi di streaming ai televisori Insignia, ha visto le quotazioni precipitare del 7 per cento.

[a.zampaglione@repubblica.it](mailto:a.zampaglione@repubblica.it)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## FAR WEST

Alberto Flores d'Arcais



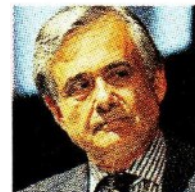
# SERVIZI E REAL ESTATE IL NUOVO "COMPOUND" CHE CAMBIA IL VOLTO DELLA SILICON VALLEY

**U**n grande campus hi-tech con centinaia di uffici su un'area di 100mila metri quadrati. L'ultimo grande progetto dell'economia digitale non poteva che essere lanciato nella Silicon Valley, in questo caso nella città che segna il limite meridionale del suo confine. Verrà costruito a San José, in un'area della città californiana finora marginale (ed emarginata), tra i binari della vecchia ferrovia e il fiume Guadalupe. Un progetto ambizioso, per creare una sede "icona" degli impiegati digitali della Bay Area. Questa è almeno l'intenzione delle due società che hanno messo insieme una partnership per costruire i tre edifici a sei piani che saranno la base del campus: Tmg Partners (uno dei più grandi gruppi di real estate dell'area di San Francisco) e la Valley Oak Partners, che ha sede proprio a San José e che ha acquistato i terreni. Un'area che potrebbe svilupparsi molto rapidamente e diventare uno dei cuori pulsanti della Silicon Valley. La stazione ferroviaria di Diridon (che si trova a poche centinaia di metri) viene infatti già usata per una metropolitana leggera (Bart), per il Caltrain (che serve tutta la Baia di San Francisco e la Silicon Valley) e anche per i treni dell'Amtrak che vanno fino a Los Angeles. Insieme con nuove linee di autobus e i

prossimi treni ad alta velocità si verrebbe a creare uno degli 'hub' per il trasporto pubblico con più traffico della California (e tra i principali degli Stati Uniti). Un progetto che ha suscitato subito l'interesse dei giganti della Silicon Valley. Ad iniziare da Google che nella parte occidentale di San José ha investito molto ed ha acquistato diverse proprietà immobiliari e che guarda con attenzione allo sviluppo di un'area dove - tra uffici, case, negozi, ristoranti, spazi aperti e altre varie amenità - alla fine potrebbero essere impiegati dai 15mila ai 20mila dipendenti della grande società di Menlo Park (su un totale di circa 80mila). Un progetto che interessa anche Adobe Systems - che ha San José ha già un proprio campus e sta costruendo una nuova torre - e le decine di grandi o piccole società del mondo digitale già presenti nella città californiana.

Resta solo un ostacolo, quello della demolizione di diversi vecchi edifici nell'area del nuovo campus hi-tech. Ma nella Silicon Valley è un problema facilmente superabile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Michael Covarrubias**, ceo della Tmg Partners che sta costruendo un nuovo grandioso campus nella parte nord della Silicon Valley





Il gruppo guidato da Jeff Bezos, assieme a Netflix e Spotify ha il maggior potenziale di cambiamento del mercato A farne le spese saranno i concorrenti tradizionali, dai fornitori di musica e serie tv, ai supermarket. E i loro dipendenti

# LAVORO

## AMAZON & COMPANY ASPIRANO QUELLO DEGLI ALTRI

di **Federico Fubini**

**S**e qualcosa hanno insegnato gli ultimi dieci anni, è che gli investitori non sono esseri perfettamente razionali. A volte accettano e sostengono prezzi che hanno molto a che fare con illusioni e pregiudizi e poco con una valutazione realistica delle prospettive di guadagno di un'impresa. Questo però non significa che chi compra o vende a una certa valutazione agisca sempre senza una logica che riflette aspettative ben precise su una data impresa e sulle trasformazioni in corso nella società e nel mondo del lavoro.

Di questi tempi lo si nota nei prezzi delle grandi aziende digitali americane. Di recente è diventato di moda attaccare Facebook, ma un'occhiata ai titoli delle Big Tech, ai loro utili e al fatturato suggerisce qualcos'altro: il social network fondato da Mark Zuckerberg è ben lontano dall'essere il principale sospettato di una futura destabilizzazione - nel bene o nel male - dell'ordine costituito. Non lo è neppure Google. Il ruolo del «disrupter», il sovvertitore dell'economia reale e del mondo del lavoro spetta piuttosto a altri tre nomi: Spotify, Netflix e Amazon. Questo almeno dicono gli investitori, quando si mettono a confronto le valutazioni di mercato con i bilanci delle imprese del Big Tech nel 2017. A Amazon, Netflix e Spotify gli investitori attribuiscono un futuro potere di mercato quasi senza limiti. E il mercato non sempre vede

giusto, ma anche se avesse anche solo una piccola parte di ragione le conseguenze sarebbero importanti. L'impatto sul mondo del lavoro, sulle sue modalità e sui costumi sociali sarebbe profondissimo.

Le grandi del Big Tech si dividono infatti essenzialmente in due gruppi. Il primo è composto da quelle il cui prezzo appare razionale in base ai criteri che conosciamo da sempre. Fanno parte di questa categoria Facebook e Google, con utili netti complessivi per 28 miliardi di dollari l'anno scorso. Valgono moltissimo in Borsa (oltre 1.200 miliardi di dollari, sommate insieme) ma il loro valore riflette una redditività enorme. E ciò è particolarmente vero proprio di Facebook: la sua capitalizzazione è pari a circa 30 volte gli utili netti dell'anno scorso, un multiplo elevato ma non assurdo. Amazon, Netflix e Spotify invece fanno parte di una categoria a sé, completamente diversa. Prendiamo per esempio Spotify, il gruppo che offre servizi di musica in streaming. Il suo fatturato l'anno scorso è salito da poco meno di tre a oltre



quattro miliardi, ma deve ancora iniziare a guadagnare un solo centesimo: negli ultimi cinque anni ha già bruciato cassa per oltre due miliardi di dollari e le perdite sono più profonde. Eppure dopo il suo debutto in Borsa il 7 aprile oggi Spotify vale in Borsa 28 miliardi di dollari, una capitalizzazione degna di un colosso dei computer come Hewlett Packard. Forse è una bolla, forse però il mercato sta cercando di anticipare il potenziale sovversivo che attribuisce a Spotify (che pure ha concorrenti come Google o Apple Music). Qualcosa del genere dev'essere vero anche di Amazon e Netflix nei rispettivi settori, la vendita in rete con distribuzione a domicilio di prodotti al dettaglio e la produzione e vendita di contenuti televisivi online. Valutate in base ai multipli che il mercato applica a Facebook (in rapporto agli utili del 2017), Amazon dovrebbe valere in Borsa 90 miliardi. Invece ne vale 739. Quanto a Netflix, dovrebbe valere 17 miliardi e invece ne vale 145.

Si può spingere l'analisi anche un po' più in là. Immaginiamo che Amazon, Netflix e Spotify siano un'unica grande azienda del Big Tech. Questo ipotetico grande gruppo nel 2017 avrebbe guadagnato appena 2,3 miliardi di dollari (malgrado vendite da quasi 200 miliardi), con un utile che sta crescendo a ritmo dimezzato rispetto al fatturato. Se a questo irrocervo Amazon-Netflix-Spotify si applicassero i multipli di Facebook, varrebbe in Borsa meno di 70 miliardi di dollari. Invece la sua capitalizzazione è di 912 miliardi. Nel 2017 l'utile netto di Amazon-Netflix-Spotify è salito solo di

340 milioni, mentre il valore di Borsa è esploso di quasi 400 miliardi.

In altri termini, gli investitori trattano queste tre grandi imprese come se fossero destinate a produrre utili colossali che oggi non si vedono. Forse sono impazziti. Forse però puntano su qualcosa di diverso: un'evoluzione a due stadi del mercato dei beni e servizi ai quali, nota l'analista e presidente di Gea Luigi Consiglio, i consumatori dei ceti medi oggi aspirano senza riuscire a trovare soddisfazione nei canali di vendita tradizionali. Il primo stadio è quello che stiamo vivendo adesso: gruppi come Amazon o Netflix guadagnano quote di mercato sempre più vaste, anche a costo di accettare una redditività bassissima o inesistente (GeekWire, una rivista online, stima che Amazon perda circa 7 miliardi l'anno sui puri costi di spedizione). Solo dopo spiazzano e magari spazzano via una quota sufficiente di concorrenti tradizionali. Le implicazioni sull'industria audiovisiva esistente e sul mondo della distribuzione tradizionale («addormentato da 30 anni», dice Consiglio) possono essere drammatiche. Nel frattempo la Borsa valuta questa famiglia di imprese del Big Tech sui loro fatturati, non sugli utili, perché vede nei primi una misura della loro posizione dominante futura e della loro possibilità di utilizzarla a proprio vantaggio. Significa che gli operatori tradizionali devono rispondere accettando la sfida dell'innovazione, per evitare la distruzione di una quantità enorme di posti di lavoro. E i regolatori, quanto a loro, devono vigilare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



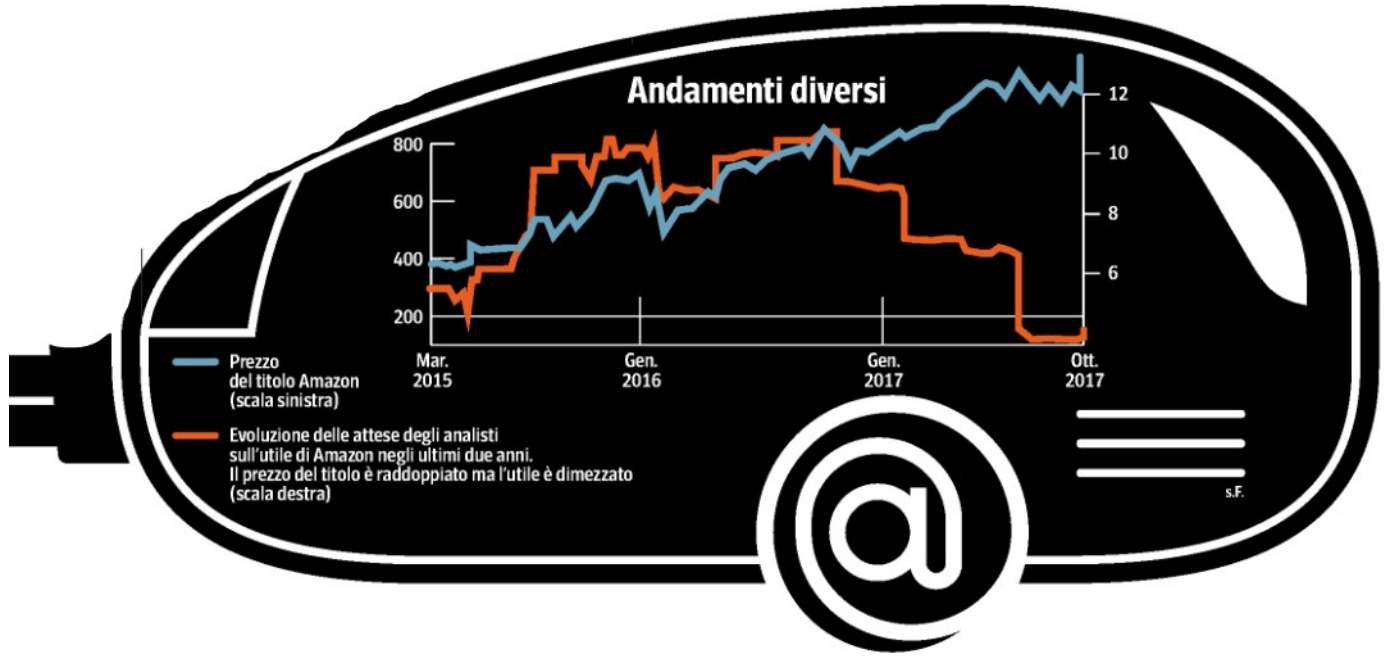
### Ecommerce

Jeff Bezos è ceo di Amazon. Ha rivelato che il sito ha più di 100 milioni di abbonati al servizio Prime. Ha detto anche che Amazon Music ha «decine di milioni di clienti paganti»



### Streaming

Daniel Ek, svedese, è il fondatore di Spotify, app per ascoltare musica, che è appena approdata a Wall Street con il metodo della quotazione diretta



**FRODI BANCARIE E AZIENDALI****Quando l'hacker si traveste da Ceo**di **Ivan Cimmarusti**

Nel 2017 sottratti 12 milioni di euro al settore bancario e industriale italiano attraverso le frodi informatiche. Sono i numeri emersi dagli accertamenti investigativi della polizia Postale e delle Comunicazioni al comando di Nunzia Ciardi e del Cnaipic (Centro nazionale anticrimine informatico per la protezione delle infrastrutture critiche) diretto da Ivano Gabrielli. La prevenzione ha anche consentito di evitare frodi informatiche per 22 milioni di

euro, attraverso il progetto Eu-Of2Cen, un network tra forze dell'ordine e banche europee, coordinato dalla stessa polizia Postale e con la collaborazione dell'Europol, l'agenzia Ue per la lotta alla criminalità. Sotto stretto monitoraggio ci sono soprattutto le cyber-truffe definite Ceo, da chief executive officer, ossia l'amministratore delegato. Il «sistema» si basa sull'uso di email in apparenza inviate da dirigenti apicali, per indurre i dipendenti a depositare grosse somme di denaro su conti correnti soprattutto

esteri. Attraverso questo tipo di truffa, un importante istituto di credito italiano è stato frodato di circa 5 milioni di euro. Stessa sorte è toccata a una casa automobilistica nazionale. Frodi informatiche possono colpire anche semplici cittadini, che attraverso messaggi di posta elettronica falsificati sono indotti a fornire i propri codici di accesso alle home banking. Stando all'Europol, questo tipo di illecito è in costante crescita: negli ultimi 12 mesi risulta aumentato del 155%.

Inchiesta ► pagina 12

**Email da falsi Ceo: frodi per 12 milioni**

È il bottino sottratto nel 2017 a banche e industrie: vittima per 5 milioni un grande istituto di credito

**IL RICICLAGGIO**

Le organizzazioni criminali reclutano i prestanome nelle mense dei poveri per accendere carte postpay su cui arriva il denaro sporco

di **Ivan Cimmarusti**

Un «sistema» di frodi informatiche che negli ultimi 12 mesi ha creato un buco pari a 11 milioni 960 mila euro a banche e industrie italiane. Denaro poi riciclato anche in Germania, Gran Bretagna e Slovacchia, attraverso ramificate associazioni per delinquere transnazionali, in grado di veicolare cyber-truffe basate su avanzate strategie di ingegneria sociale.

Dal Phishing al Ceo e Bec: tre meccanismi di frode che ora saranno contrastati a livello europeo grazie alla creazione di un network (detto Eu-Of2Cen) tra forze dell'ordine dei vari Paesi, ideato dalla polizia di Stato italiana e coordinato dalla polizia Postale, al comando di Nunzia Ciardi, e dal Cnaipic (Centro nazionale anticrimine informatico per la protezione delle infrastrutture critiche), diretto da Ivano Gabrielli.

**Industrie e banche nel mirino**

In Italia gli accertamenti investigativi della polizia Postale e delle Comunicazioni hanno già consentito di bloccare operazioni illecite per 22 milioni 365 mila 232 euro. Tuttavia quasi 12 milioni di

euro sono andati persi attraverso le «aggressioni» informatiche subite ai danni di banche e di industrie con le frodi Ceo (da chief executive officer, ossia l'amministratore delegato) e Bec (Business email compromise). In entrambe, si utilizzano delle email in apparenza inviate da dirigenti apicali, per indurre i dipendenti a depositare grosse somme di denaro su conti correnti soprattutto esteri.

Ma andiamo con ordine, analizzando casi specifici. C'è il dipendente di un importante istituto di credito italiano che si è visto recapitare una email da un suo superiore. Una comunicazione in apparenza formale, in cui si chiedeva di movimentare circa 5 milioni di euro verso un conto corrente. L'operazione bancaria va in porto regolarmente. I problemi sorgono pochi giorni dopo: nessuno all'interno della banca aveva inviato alcuna email. Non solo: quel denaro era svanito anche dal secondo conto corrente. I successivi accertamenti hanno constatato che quella comunicazione era una vera e propria esca creata ad arte per far credere al bancario che l'ordine di spostare il denaro era giunto da un dirigente apicale dell'istituto di credito. In realtà, dietro quella email, si sarebbe celata un'associazione che aveva studiato le comunicazioni interne della banca, analizzando anche il sistema di scrittura delle email aziendali, così da portare a termine la frode. Lo stesso identico meccanismo risulta essere

stato compiuto verso una nota azienda automobilistica italiana.

**Password di home banking**

Il monitoraggio investigativo della polizia Postale è costante anche sul cosiddetto phishing, termine in perfetta assonanza con la parola inglese fishing (pescare): si tratta di un messaggio di posta elettronica per «pescare» password e dati finanziari nel mare degli utenti internet. L'email in questione è inviata a una ampia platea di soggetti ed è basata su un modello reale di comunicazione di servizio (impostazione grafica e tenore letterale) che il soggetto da truffare è abituato a ricevere dal proprio istituto di credito. Attraverso questo sistema non sono pochi quelli che rispondono, inserendo le proprie credenziali d'accesso alle home banking. In altri casi, queste organizzazioni criminali creano vere e proprie sintonie di banche e finanziarie, dove attirare le vittime e convincerle a comunicare i propri codici.

**La logistica**

La fase finale del phishing è la distrazione dei capitali. Stando alle relazioni investigative, in Italia è stata individuata una «struttura logistica che si occupa di trovare soggetti esterni all'organizzazione che, in cambio di una piccola somma attivano una carta prepagata che consegnano all'organizzazione ancora con i sigilli intatti, completa della busta con i codici dispositivi». Inoltre, sono «anche rintracciati soggetti disposti ad attivare carte, o anche conti correnti, e che siano disponibili a effettuare prelievi agli sportelli. I soggetti esterni vengono spesso reclutati presso le mense dei poveri, nei luoghi di ritrovo di persone senza lavoro oppure nei palazzi abitati prevalentemente dai cittadini stranieri». Così, dai conti correnti delle vittime, il denaro finisce «su carte postpay» che, «una volta ricaricate illecitamente», finiscono nella disponibilità dell'organizzazione criminale. I «prelievi avvengono o presso bancomat oppure agli sportelli delle filiali e sono effettuate in gran parte da soggetti esterni all'organizzazione, per scongiurare il pericolo di identificazione a opera delle forze dell'ordine».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LE TIPOLOGIE

### IL NETWORK EUROPEO

#### Coordinamento tra polizie

La polizia Postale e delle Comunicazioni coordina a livello europeo il progetto Eu-Of2Cen, una piattaforma informatica in cui confluiscono dati inviati da banche e forze dell'ordine europee, con l'obiettivo di contrastare le frodi informatiche. Il progetto nel 2017 ha consentito di bloccare frodi per 22 milioni 365 mila 231 euro. Al progetto collabora anche l'Europol, l'agenzia finalizzata alla lotta al crimine dell'Unione europea, e le forze dell'ordine di Francia, Spagna e Ungheria. Tra gli advisor risultano Intesa Sanpaolo e Unicredit. I risultati del network sono stati illustrati dal capo della polizia Franco Gabrielli.

### LE FRODI

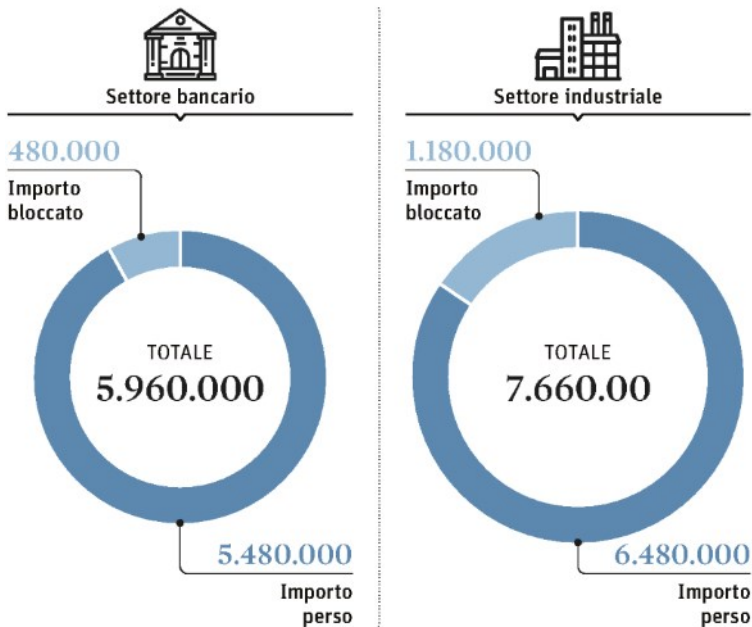
#### Bec, Ceo e Phishing

Tre diversi "sistemi" di frode informatica che consentono di sottrarre capitali per milioni di euro. Si tratta delle Bec, Ceo e Phishing. Le prime due sono basate su email in apparenza inviate da dirigenti apicali per ordinare a dipendenti di compiere operazioni bancarie, così da depositare grosse somme di denaro su conti correnti solitamente allocati in istituti esteri. Col Phishing, invece, si utilizza la posta elettronica per indurre quante più persone a inviare i propri codici bancari. A questa frode partecipano una serie di soggetti cui sono demandati diversi compiti, tra i quali quello di riciclare il denaro illecitamente sottratto.

## L'importo trafugato

### IL DANNO IN ITALIA

Le frodi "Bec" (Business e-mail compromise) e "Ceo fraud" di maggiore impatto in Italia. **Dati 2017 in euro**



Fonte: Polizia di Stato

### LE DESTINAZIONI

Dove finisce in Europa il denaro frodato in Italia

1. Germania
2. Regno Unito
3. Slovacchia
4. Portogallo
5. Polonia
6. Austria
7. Ungheria
8. Rep. Ceca
9. Bulgaria
10. Svezia

# SE A PROTEGGERE LA PRIVACY SUL WEB È L'EUROPA

CHRISTIAN ROCCA

**A**lla fine ci proteggerà l'Europa. Nessuno si immaginava una conclusione di questo tipo, ma la grande novità di questi giorni è che i tanto vituperati burocrati di Bruxelles si sono dimostrati lungimiranti su una delle questioni decisive della nostra epoca: la protezione dei dati personali da abusi e manipolazioni commerciali, sociali e politiche. Il 25 maggio entrerà in vigore in tutta Europa, ma in realtà anche oltre i confini dell'Unione, un Regolamento sulla protezione dei dati personali, il Gdpr (General Data Protection Regulation), che sta già costringendo i colossi globali di Internet, da Facebook a Google ad Amazon, ad adeguarsi alla normativa europea anche in assenza di omologhe leggi americane. E, magari, anche a ripensare alcuni aspetti del business, con conseguenze notevoli sulle più moderne libertà civili dei cittadini.

L'intervento di Bruxelles è stato escogitato ben prima che esplodesse il caso degli 87 milioni di profili Facebook usati da Cambridge Analytica a fini politici e senza il consenso degli utenti ed è precedente anche alla presunta interferenza russa nelle campagne elettorali occidentali. Il Gdpr è un complesso codice di 99 articoli che contiene tutto il dibattito di questi anni sull'impatto di fake news, violazione della privacy e prevalenza dell'algoritmo sulle società aperte e sui sistemi democratici. Dal 25 maggio, i proprietari

dei dati personali raccolti dai giganti della Silicon Valley torneranno a essere i frequentatori dei social, mentre chi li immagazzina, li analizza e poi li vende non avrà più la totale libertà di usarli senza limiti. I titolari dei dati avranno accesso completo alle proprie informazioni, potranno correggerle, trasferirle e cancellarle, mentre le aziende che li custodiscono dovranno seguire regole molto stringenti su raccolta, uso e protezione dei dati, oppure pagare multe fino a 20 milioni di euro o fino al 4 per cento degli utili annuali.

Bruxelles fa sul serio e, in vista delle elezioni continentali del prossimo anno, la Commissione europea ha anche preparato un codice di autoregolamentazione affinché Facebook e gli altri social media provino volontariamente a fermare la diffusione delle fake news e la manipolazione delle informazioni online.

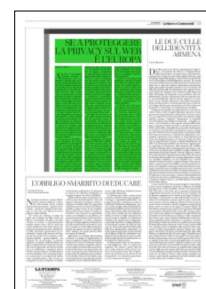
Le conseguenze di questo dirigismo illuminato dell'Europa sono enormi anche dal punto di vista del modello di business di Internet che oggi si basa su un patto implicito, non sempre consapevole, con un utente privato che riceve gratuitamente servizi digitali come quelli offerti dai social e dai motori di ricerca, ma che in realtà li paga svelando a Facebook, a Google e ad Amazon preferenze, interessi e desideri personali che generano un flusso di informazioni molto dettagliate da vendere a chi vuole target super profilati per campagne commerciali o politiche.

Il patto ha funzionato alla

perfezione, perché gli utenti sono felici di navigare liberamente nel mondo digitale e perché le social media company diventano ogni giorno più ricche. Tutto bene, finché la violazione della privacy e l'uso degli algoritmi non manipolano il consenso democratico e pregiudicano il dibattito pubblico.

A chi dice che i dati personali valgono così tanto da essere diventati «il nuovo petrolio», l'Europa risponde che i dati personali sono i diritti umani del XXI secolo. A questa considerazione sono arrivate anche alcune aziende tecnologiche come Apple, anche perché non monetizza i dati dei suoi clienti: secondo l'amministratore delegato Tim Cook, la privacy è un «diritto dell'uomo» e la protezione dei dati personali è simile alle libertà civili tradizionali come quelle di parola e di stampa. In vista del 25 maggio, Facebook si è già portata avanti inviando nei giorni scorsi un aggiornamento delle impostazioni sulla privacy che lascia agli utenti la scelta di negare il consenso alla vendita a terzi dei dati personali. Ma per una volta, anticipando anche i colossi della Silicon Valley, l'innovazione è arrivata dalle istituzioni europee.

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

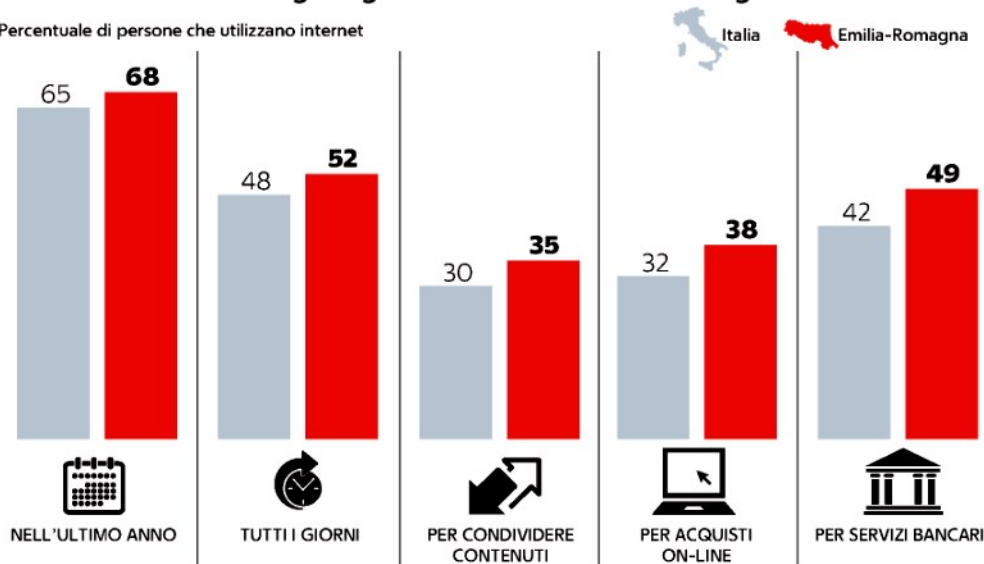


# Lungo la via Emilia cresce l'esercito dei navigatori in Rete

La regione ai raggi X

## Diffusione delle tecnologie digitali in Italia e in Emilia-Romagna

Percentuale di persone che utilizzano internet



FONTE: INDAGINE ISTAT 2017 SU "CITTADINI, IMPRESE E TECNOLOGIE DIGITALI"

centimetri

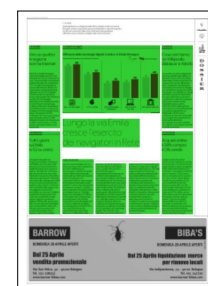
### GIANLUIGI BOVINI

Quante sono le famiglie che non hanno ancora accesso a Internet o che non lo utilizzano per mancanza di competenze? Quali sono le differenze territoriali e sociali nell'uso della rete? Quante imprese dispongono di connessioni veloci e come curano la formazione informatica degli addetti? E come si sta sviluppando il commercio on-line? A queste e altre domande tenta di rispondere un'indagine Istat su "Cittadini, imprese e tecnologie Ict" diffusa nel dicembre 2017. Il primo dato da evidenziare è che a livello nazionale la quota di famiglie che accedono a Internet mediante banda larga sfiora nel 2017 il 70%, con una preferenza per la connessione fissa (Adsl, fibra ottica, ecc.). Oltre il 65% delle

persone con più di 5 anni si è connesso alla rete nell'ultimo anno e quasi il 48% accede a Internet tutti i giorni. Naturalmente l'età resta ancora un fattore discriminante e la percentuale di utilizzo sale oltre il 92% nella fascia da 15 a 24 anni. La quota degli internauti cresce però sensibilmente anche fra i 55 e i 59 anni (dal 63% al 68% fra il 2016 e il 2017). L'utilizzo della rete si amplia grazie alla diffusione degli Smartphone: nel 2017 quasi il 45% degli utenti di Internet si connette con i cellulari quando è fuori casa o lontano dal posto di lavoro. Continua ad aumentare la quota di imprese con almeno 10 addetti che si connettono in banda larga mobile (71% nel 2017) o che utilizzano un social media (44%

sempre nel 2017). Resta limitata la presenza di competenze digitali all'interno delle imprese, che nella larga prevalenza dei casi non hanno addetti specializzati nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e non fanno formazione su questi temi. L'indagine Istat evidenzia un impiego di tecnologie sempre più ampio e qualificato nella vita quotidiana delle persone e nelle attività economiche. Rimane però un divario rilevante con i più avanzati Paesi europei, in particolare per il ricorso al commercio on-line per acquistare e vendere beni e servizi. Vediamo come si colloca l'Emilia-Romagna su alcuni aspetti dell'utilizzo di queste tecnologie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le famiglie	La frequenza	Le attività
<p>Uno su quattro in regione non ha Internet</p>	<p>Tutti i giorni sul Web in 52 su cento</p>	<p>Cosa cerchiamo tra Wikipedia Blablacar e Airbnb</p>

Nel 2017 in Emilia-Romagna 1.461.000 famiglie (pari al 73,8% del totale) accedono a Internet da casa. La percentuale è superiore a quella nazionale che si arresta al 71,7%. In regione la modalità di accesso alla rete più diffusa è la connessione a banda larga fissa, utilizzata da 662.000 famiglie. 413.000 nuclei si connettono invece solo tramite rete telefonica mobile; 361.000 famiglie dispongono di entrambe le forme di connessione a banda larga. L'utilizzo della rete è largamente prevalente; nel 2017 ci sono però in regione 519.000 famiglie che la usano. Fra queste 314.000 dichiarano che nessuno in casa sa usare Internet e altre 155.000 famiglie ritengono che la rete non sia utile o interessante. 114.000 nuclei evidenziano infine costi troppo alti.

L'Indagine Istat rileva la frequenza di utilizzo di Internet nell'ultimo anno da parte delle persone con 6 anni e più che in Emilia-Romagna sono quasi 4,2 milioni. Gli individui che hanno fatto ricorso alla rete sono stati 2.863.000. Fra questi 2.164.000 la utilizzano tutti i giorni e 609.000 una o più volte a settimana; 61.000 invece accedono a Internet solo qualche volta al mese e 29.000 di rado. I cittadini della regione che non utilizzano mai questa possibilità sono ancora 1,3 milioni soprattutto fra gli anziani. Nel confronto nazionale la nostra regione appare in posizione migliore: il 68% delle persone ha fatto accesso alla rete nell'ultimo anno contro il 65% in Italia. Più elevata anche la quota di chi accede tutti i giorni (52% in regione contro 48% in Italia).

Un quesito era sullo svolgimento di alcune attività nell'utilizzo di Internet nei tre mesi precedenti l'intervista. Fra le persone tra 16 e 74 anni il 25% aveva utilizzato la Rete contattando direttamente un privato per trovare un alloggio (es.: AirBnb) e il 4% per un servizio di trasporto (es.: BlaBlaCar). Fra gli individui con più di 5 anni il 35% ha usato Internet per caricare e condividere su siti web contenuti di propria creazione (testi, fotografie, musica, video, software). Il 65% delle persone aveva invece cercato informazioni su qualsiasi argomento (es.: Wikipedia) e il 32% aveva archiviato su Internet i propri file (es.: Google Drive, Dropbox). Per tutte queste attività la percentuale dei nostri cittadini che utilizza le tecnologie è più alta di quella nazionale.

**Il commercio**

Acquisti online il 38% compra il 13% vende

L'Istat ha rilevato anche l'utilizzo del commercio on-line fra le persone con più di 14 anni negli ultimi tre mesi. In regione il 38% degli intervistati aveva ordinato o comprato in Internet merci o servizi e il 13% aveva invece venduto merci o servizi (es.: aste on line, eBay). Molto elevata la percentuale di chi aveva usufruito di servizi bancari in rete (49%). Il 44% aveva inoltre utilizzato servizi come PayPal per comprare su Internet. Il 13%, infine, aveva utilizzato la rete per operazioni finanziarie (azioni, polizze, mutui). Il ricorso a queste potenzialità è in continua crescita e il confronto con l'Italia evidenzia una posizione più avanzata della regione, anche se resta ancora un divario con alcuni Paesi europei.

**IL REPORTAGE**

# Huawei, sfida agli Usa la grande corsa al 5G

Filippo Santelli

*Shenzhen*

**L**a Huawei ogni anno assume 10mila giovani ingegneri, i laureati nelle migliori università della Cina fanno a gara per venire a lavorare qui e non solo perché gli stipendi sono tre volte superiori alla media: ma perché si

ha l'impressione di essere coinvolti in pieno nella grande rivoluzione che vuole portare la Cina alla supremazia mondiale tecnologica entro il 2025, quella che preoccupa tanto l'America di Trump. La nuova frontiera, spiega il presidente Eric Xu all'incontro annuale con gli analisti a cui abbiamo partecipato, sta nel 5G, la nuova "arma" per reti e apparati per poter usufruire appieno di tutte le novità multimediali.

a pagina 12

# Huawei, la sfida agli Usa "viaggia" a 5G

VISITA AL CAMPUS DEL COLOSSO DI SHENZHEN, POTENTE FORNITORE DI RETI PER IL MOBILE E DI SMARTPHONE IN TUTTO IL MONDO TRANNE CHE IN AMERICA DOVE TEMONO LE MICROSPIE CINESI. E OGGI SIMBOLO DELLE TENSIONI FRA PECHINO E WASHINGTON

Filippo Santelli

*Amsterdam*

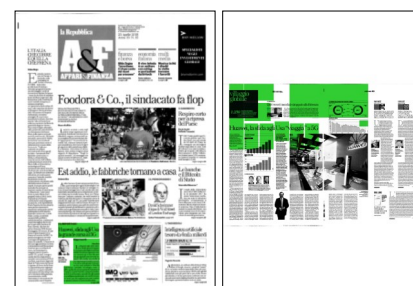
**P**oco prima delle nove un fiume di ragazzi, gli occhi incollati ai telefoni, scivola attraverso i cancelli neri verso gli edifici immersi nel verde, pronto a timbrare il cartellino. Ogni anno Huawei ne assume 10 mila, i migliori laureati di Cina fanno a gara per lavorare qui, dove gli stipendi sono tre volte più alti e l'età media 30 anni. Se c'è una forza di cui l'Occidente, da Donald Trump in giù, dovrebbe misurarsi è questa. Il presidente a vita Xi Jinping vuole fare della Cina una superpotenza tecnologica entro il 2025, strappando lo scettro dell'innovazione all'America. E Huawei è un esempio, l'avanguardia di cosa possono gli ingegneri nazionali: partire da Shenzhen, ex villaggio di pescatori tropicale diventato metropoli al led e silicio, e conquistare il pianeta. Primo fornitore di apparecchiature per le reti delle telecomunicazioni, davanti a Ericsson, terzo produttore di smartphone, dietro a Apple e Samsung. Senza gli Stati Uniti, dove i suoi prodotti sono banditi per timore che nascondano cimici cinesi. Nonostante gli Stati Uniti, che un bastone tra i router glielo metterebbero ben volentieri.

Ha un bel provare Eric Xu a tirarsi fuori dalla sfida tra Wa-

shington e Pechino. Il presidente di turno di questa azienda con leadership a rotazione, a bilanciare la salda presa del fondatore Ren Zhengfei, è sul palco per descriverne la visione globale: «Un mondo completamente connesso», il suo pane, «e intelligente», la sfida futura. Ma appena finisce questa versione in mandarino e abito blu di una presentazione alla Steve Jobs, la prima domanda della platea lo riporta al presente, alla posizione di Huawei nel ping pong di minacce tra Usa e Cina. «Va oltre le mie capacità spiegare cosa sta succedendo e trovare una soluzione», dice. Poche ore fa l'offensiva americana ha colpito vicinissimo, il concorrente cittadino Zte, colpevole di non aver tagliato bonus e stipendi a chi aveva venduto attrezzature all'Iran sotto embargo. Washington ha deciso di fargli terra bruciata attorno vietando alle aziende americane di fornirgli componenti essenziali per i suoi prodotti. Difficile Trump faccia lo stesso con Huawei, visti gli ordini mostruosi che assicura ai produttori di chip Usa. Ma nel suo caso il bando è all'import: At&t e Verizon sono state "diffidate" dal vendere i suoi telefoni, agli operatori Internet che usufruiscono di sussidi pubblici sarà vietato acquistarne gli apparati. «Ci dobbiamo concentrare su quello che possiamo fare, che dipende da noi», svicola Eric Xu. «Dedicare più sforzi ai nostri clienti».

Quelli non mancano, a un'azienda che l'anno scorso ha fatturato 92,5 miliardi di dollari, in crescita del 15,7%, e che fa affari con tutte le società telefoniche al mondo non a stelle e strisce, Europa e Italia comprese, senza accuse di spionaggio. Huawei

ha fatto sempre notare che il rischio sbandierato dalle autorità statunitensi è ipotetico, mai dimostrato. All'occorrenza, come nel Regno Unito, ha creato un laboratorio per la cybersicurezza dove i tecnici di Sua Maestà possono ispezionare ogni cavo e server. Eppure in un mondo che sta tornando bipolare, e con un fondatore uscito dalle fila dell'esercito cinese, essere associati alla sfida di Pechino per l'egemonia è naturale. Di tutte le parole di Xu è possibile una doppia lettura, industriale o (geo)politica. Molti analisti notano con sorpresa che sul 5G, la nuova tecnologia per le reti mobili su cui Huawei è in pole position, il manager spiega gli entusiasmi: «Negli scorsi anni tutti hanno pensato che sarebbe stato la piattaforma per ogni cosa, in realtà è solo una evoluzione, nell'esperienza dei consumatori non ci sono differenze con il 4G». Lettura industriale: le compagnie telefoniche ci stanno investendo meno del previsto, perché non vedono ritorni immediati. Lettura politica: il primato di Huawei nel 5G è proprio la ragione per cui Trump ha bloccato l'acquisizione dell'americana Qualcomm da parte di Broadcom. Stesso strabismo per quanto riguarda l'insistenza di Xu sull'intelligenza artificiale, dove



giganti del software come Google o Alibaba giocano in casa. Lettura industriale: Huawei tenta di diversificare (finora con successo limitato) le fonti di ricavo rispetto al puro hardware, mettendoci sopra uno strato di servizi a più alto valore aggiunto. Lettura politica: il partito punta moltissimo su algoritmi intelligenti e grandi dati. Anche perché sono il prototipo della tecnologia "bifronte", civile e militare, che può essere usata per prevedere i guasti di una rete elettrica prima che avvengano, ma anche per riconoscere una faccia "sgradita" in mezzo alla folla. Huawei sta già aiutando varie amministrazioni locali a farlo: «Noi forniamo solo la tecnologia, non tocchiamo applicazioni e dati», dice la guida nello showroom aziendale, sorta di giustificazione preventiva.

Ma forse in Cina queste due letture, industriale e politica,

non possono che stare insieme. Per tutte le aziende, e ancora di più per chi si occupa di infrastrutture strategiche come Huawei. Ed è questo che la rende così difficile da interpretare. Gli analisti ancora si interrogano sulla ristrutturazione del vertice varata qualche settimana fa, che ha visto il fondatore Ren Zhengfei, 73 anni, lasciare la vice presidenza e conservare solo il ruolo di Ceo, mentre la figlia Sabrina Meng Wanzhou aggiungere la vice presidenza al ruolo di Cfo. Si va verso una successione familiare? Così come uno strano ibrido è questo campus tra le aspre colline e le umide valli di Shenzhen, con tanto di uscita dedicata dalla superstrada. Dove gli spazi saranno pure paragonabili a quelli di Google, ma gli interni fanno pura azienda socialista, con le postazioni separate da pannelli e grandi striscioni rossi con scritte nere

che invitano a "Pensare in maniera selvaggia, rimanere con i piedi per terra". Dice chi ci lavora da anni che qui non trovi lo spirito della Silicon Valley, ma una disciplina ingegneri-esecutori: 50 mila dipendenti nel campus, 180 mila in tutto il mondo. Buoni per un tesoro di 74 mila brevetti depositati, grazie a quasi il 15% del fatturato orientato verso ricerca e lo sviluppo. Così Huawei è una delle prime aziende cinesi che affronta un grande salto tecnologico, il 5G, da apripista anziché da inseguitore. E la prima a diventare leader globale prescindendo, suo malgrado, dagli Stati Uniti. La prossima sfida, quella di integrare l'intelligenza artificiale nelle reti, ha un orizzonte al 2025, quando il mondo avrà 40 miliardi di oggetti connessi. La stessa data che Xi Jinping ha fissato per il primato tecnologico della Cina.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**[IL MERCATO]**

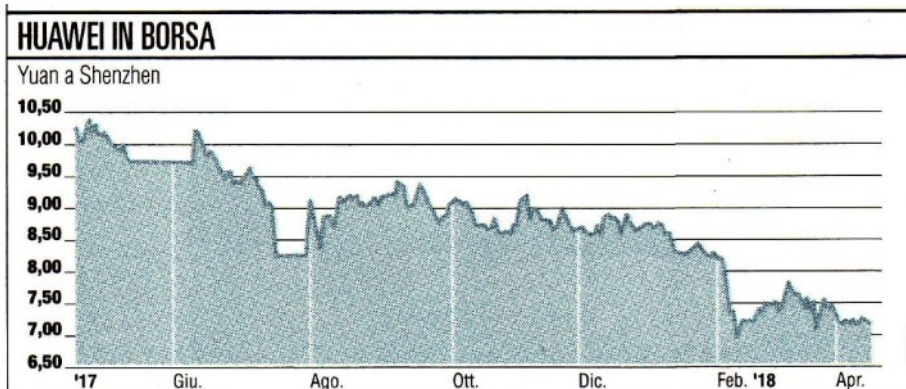
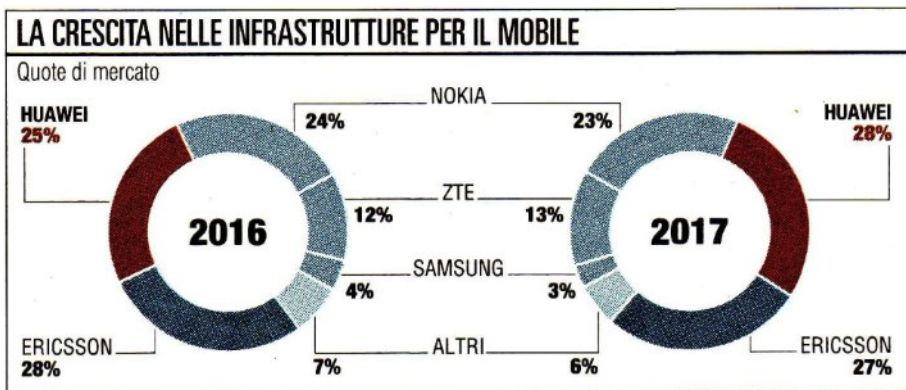
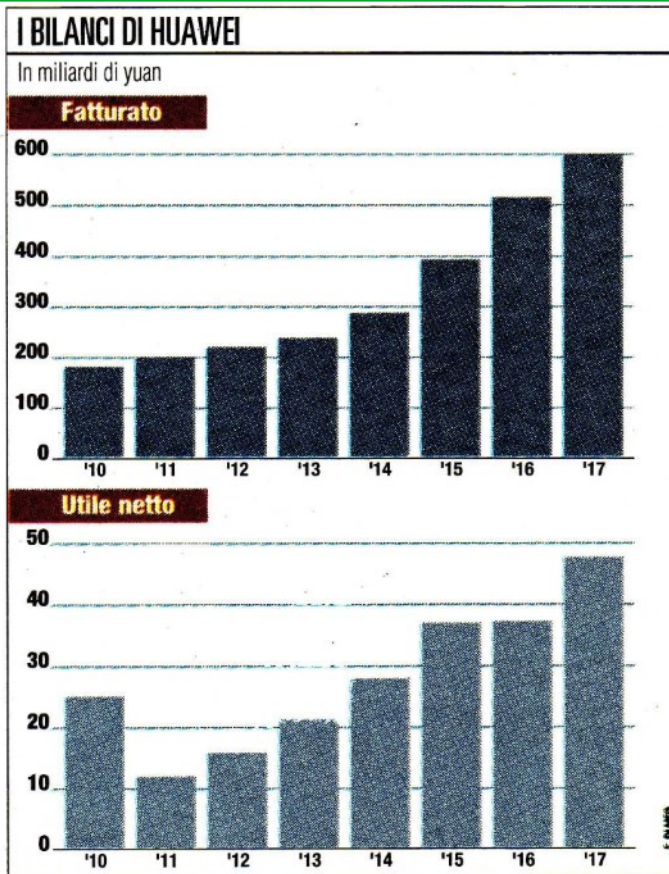
## Quel record mondiale strappato alla Ericsson



Il quartier generale della Huawei

La Huawei, creata a fine 1987 da Ren Zhengfei, è oggi il maggior gruppo mondiale fornitore di infrastrutture tecnologiche per le telecomunicazioni e il mobile, avendo nell'ultimo anno sorpassato la svedese Ericsson. Era nata proprio nell'ambito degli sforzi del governo di migliorare l'infrastruttura di reti tlc del Paese, ferma a livelli estremamente antiquati. Fra il luglio e l'ottobre 2017 aveva anche superato la Apple e la Samsung quale primo costruttore di smartphone, record che poi le è stato nuovamente sottratto. Il nome della compagnia, traslitterato dal mandarino, vuol dire "splendida" o "magnifica".

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**(I PERSONAGGI)**



**David Wang**, responsabile di Huawei per il "product solution" (1); **Eric Xu**, attuale presidente (la carica è a rotazione) intervenuto allo Huawei Global Analyst Summit, l'incontro annuale con gli analisti e i media (2); **William Xu**, chief strategy marketing officer del gruppo (3); in basso a destra, **Ren Zhengfei**, ceo di Huawei



Un'esposizione di smartphone **Huawei** dell'ultima generazione, dotati di applicazioni di intelligenza artificiale

## AFFARI IN PIAZZA



### Retelit come Tim è battaglia tra i soci

**Sara Bennewitz**

La storia di Retelit è quella che avremmo voluto vedere in Telecom Italia e non si è mai verificata. Una società di reti, grazie a un azionista di mercato e a un management indipendente, tra il

2015 e il 2017 ha risanato i bilanci, riportando i conti sulla via della crescita e attirando capitali dall'estero. Ora l'operato dell'ad Federico Protto viene messo in discussione da una cordata, quella di Fiber 4 di Raffaele Mincione, che vuole mandare a casa un management che ha creato valore sia per l'azienda che per gli azionisti. Dall'altra parte un fondo attivista tedesco, un socio libico e alcuni

imprenditori, hanno fatto squadra per rinnovare la fiducia a Protto. Una formazione "strana", ma del resto il "pessimo azionista Vivendi" - copyright Carlo Calenda - è riuscito a mettere insieme in Telecom il fondo attivista Usa Elliott e la Cdp che investe il risparmio postale. Il 27 aprile i soci di Retelit dovranno votare con o contro Protto: una prova del nove per la Borsa, che secondo la teoria ha sempre ragione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Federico Protto**  
(Retelit)




**Il racconto dell'ex top manager**

# Gamberale: «Tim, con le prepagate la vera rivoluzione Ora serve un time out»

di **Fabrizio Massaro**

Aiutato dall'esperienza e dalle indubbie capacità oltre che da un carattere tosto, l'ingegner Vito Gamberale può parlare di Telecom e tlc senza peli sulla lingua. Come ha fatto ieri su La7, nel «Faccia a faccia» con Giovanni Minoli. Non è stato (solo) un amarcord, quello del 73enne ex direttore generale di Tim, l'inventore delle carte prepagate che lanciarono nel mondo la telefonia mobile, ma un richiamo ai partiti a stare attenti alla politica industriale del Paese, come avveniva nella Prima Repubblica: perché Tim, spiega, non deve rischiare di venire devastata da lotte giudiziarie e di mercato tra i francesi di Vivendi e gli americani del fondo Elliott che si contenderanno, domani, il consiglio in assemblea. Gamberale riconosce che con l'arrivo di Amos Genish per la prima volta in venti anni la guida di Tim è affidata a un uomo di industria, anche se l'arrivo dei francesi è stato «scomposto». Invece gli americani, che nel 1999 sostennero l'opa a debito di Roberto Colaninno su Telecom, proprio non gli piacciono: «Mi fanno pensare allo Stephen King di "A volte ritornano" un cult della letteratura horror». E hanno piani «opachi». Come se ne esce? Con la Cdp, che ha preso il 4,2% di Tim: «Dovremmo imparare dai francesi, che nella vicenda Fincantieri hanno chiesto un time out per far salvare a Fincantieri una loro azienda disastrosa. Penso che con il 4-5% che ha preso finalmente lo Stato dovrebbe chiedere autorevolmente un time out e parlare di piano industriale». Anche perché — ricorda — «nelle grosse aziende italiane capita sempre che nei momenti di passaggio di governo la disattenzione crea un vuoto spinto su cui poi pascola e razzola chi non ha idee industriali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



FOTO: DAMIANO GUBERTI

**Stretta di mano** Da sinistra, Giovanni Minoli e Vito Gamberale, ieri al termine della puntata di Faccia a faccia su La7



# Fuori Piazza

## PROTAGONISTI DEI MERCATI

### TELECOM, MADRE

---

### DI TUTTE LE LITI

---

### (E DELLE PARCELLE:

---

### ORA A 50 MILIONI)



a cura  
di **Edoardo De Biasi**

**L**a battaglia tra Vivendi ed Elliott per il controllo di Tim, al di là degli aspetti industriali e finanziari, si sta trasformando in una straordinaria partita legale che metterà a dura prova le norme del diritto societario, l'abilità tecnica di avvocati e giuristi, la capacità degli advisor, l'autorevolezza delle authority e la competenza dei giudici. Sul tavolo c'è tutta la governance societaria: compiti del presidente, ruolo del ceo come capo azienda, competenze del collegio sindacale, procedure tra parti correlate, conflitti di interessi, tutela dei soci di minoranza, voto dei fondi in assemblea e, da ultimo, l'esercizio della golden power del governo. Insomma, uno scontro destinato a far scuola e a segnare un punto fermo nel mondo del diritto commerciale.

Gli attori in campo sono molti: Tim, Vivendi, i sindaci di Tim, Elliott, Cassa Depositi (Cdp), Assogestioni e i proxy advisor. Al loro fianco i migliori avvocati, le menti giuridiche più fini e gli advisor finanziari più sofisticati si sfidano a colpi di pareri, ricorsi e controricorsi, studiando soluzioni ad hoc che tutelino gli interessi delle diverse parti in causa. Un groviglio giuridico senza precedenti e un'occasione per ricche consulenze e parcelle milionarie. Una torta complessiva che già si avvicina ai 50 milioni. Ma non bisogna stupirsi. Il business degli avvocati d'affari in Italia è in continua crescita. Secondo alcune stime il fatturato dei primi 50 studi legali produce ricavi per oltre due miliardi. La palma d'onore in questa graduatoria spetta allo studio BonelliErede. L'organizzazione guidata da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani** con un fatturato di oltre 150 milioni rappresenta la punta di

diamante del settore. Non minor peso hanno lo studio **Chiomenti e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop)**. Ma tutta la schiera di consulenti che gravitano intorno a Piazza Affari si caratterizza per l'alto profilo professionale. Basta ricordare **Giuseppe Lombardi**, uno dei massimi esperti di contenzioso, **Carlo Pedersoli**, specializzato nel merger & acquisition bancario, **Giuseppe de Palma** di Clifford Chance o **Filippo Troisi** di Legance.

### Avvocati...

Ma torniamo alla partita Telecom. Tutto è iniziato ai primi di marzo quando Elliott ha annunciato di avere una quota di Tim, società di cui Vivendi possiede il 24,8%. A questa comunicazione ha fatto seguito la richiesta di revoca di alcuni amministratori per cambiare le strategie, migliorare la governance e valorizzare il titolo. A fianco del fondo attivista è sceso **Roberto Sambuco** della società Vitale & Co e vari studi di avvocati tra cui **Giliberti Triscornia associati**, **Sergio Erede** e Gop. La risposta del gruppo francese non si è fatta attendere. Vivendi ha fatto dimettere i suoi rappresentanti dal cda, provocando così la decadenza dell'intero board. È sembrata questa l'unica strada percorribile per rispondere al pressing del fondo attivista che nel frattempo è salito al



13,7% del capitale (9% in azioni e 4,7% in opzioni con Jp Morgan). L'ideatore della strategia targata Vivendi è stato **Filippo Modulo**, partner di Chiomenti. Ma la schiera dei consulenti è apparsa subito molto più ampia. Nel novero degli avvocati va citato

**Giuseppe Scassellati-Sforzolini** di Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, che ha seguito Vivendi nella disputa con Mediaset su Premium. Per spiazzare definitivamente Elliott, Tim ha assoldato altri due pezzi da novanta del diritto societario italiano: lo studio **Gatti Pavesi Bianchi** (in particolare **Andrea Zoppini**, estensore con **Sabino Cassese** di un paper sulla non applicabilità del golden power) e l'accoppiata **Claudio Tesauro** e **Roberto Cera**, partner di BonelliErede e figure cruciali nel gotha finanziario. Ma qui sorge un interrogativo. Chi difende Erede, già legale di punta dell'Opa targata Colaninno? Non c'è un potenziale conflitto d'interessi? Si tratta in effetti di una singolarità che però trova una risposta nelle muraglie cinesi presenti nella società come negli studi: Erede è il legale del fondo attivista, il suo studio della società telefonica.

### ... e advisor finanziari

Anche sul fronte finanziario, Tim ha schierato la migliore formazione, chiamando al suo fianco nomi come Goldman Sachs, Credit Suisse e Unicredit. Il board della società ha deciso dunque a maggioranza di spostare l'assemblea per la nomina del nuovo consiglio al 4 maggio.

### Colpi di scena

Partita chiusa per Elliott? No. Due colpi di scena hanno riaperto i giochi. Il primo, la discesa in campo della Cdp, coadiuvata da Bank of America e Morgan Stanley, Cdp ha acquistato circa il 5% del capitale Tim, affermando che l'investimento rientra nella sua missione a supporto delle infrastrutture strategiche nazionali. In poche parole il governo ha rivendicato l'importanza

della rete telefonica e si è posto come arbitro tra Vivendi ed Elliott per evitare fughe in avanti. Poi il secondo colpo di scena: il collegio sindacale di Tim ha deciso, all'unanimità, di provvedere all'integrazione dell'ordine del giorno nei termini richiesti da Elliott, la revoca di sei amministratori. In pratica l'organo di controllo, diretto da **Roberto Capone** (presidente del collegio sindacale di Cdp equity), ha ritenuto le dimissioni arrivate non valide e che l'assemblea convocata per il 24 aprile dovesse svolgersi con all'ordine del giorno anche la richiesta del fondo Elliott, cioè la revoca di sei consiglieri e la loro sostituzione. Immediata la replica di Vivendi. Il board di Tim ha deciso a maggioranza che la richiesta di revoca ripresentata dai sindaci, dopo lo stop alla richiesta del fondo Elliott, era illegittima. A supportare la decisione del consiglio due pareri pro veritate dei giuristi **Giuseppe Portale** e **Roberto Sacchi** e uno di **Piergaetano Marchetti**, che si pone come punto di riferimento nella strategia giuridica sostenuta da Tim. La tesi è che l'iniziativa dei sindaci può avvenire «soltanto in caso di inerzia» del board. Una situazione, dice Tim, che non trova riscontro nell'attuale cda. I sindaci, il cui operato è supportato dai consiglieri in quota Assogestioni e dallo studio **Sacchi-Galbiati**, hanno però confermato la legittimità delle loro decisioni e sostenuto che l'impostazione dei pareri legali non era condivisibile, affermando il diritto degli azionisti qualificati di società quotate a ottenere l'integrazione delle materie all'ordine del giorno. Nella partita non poteva mancare la Consob. Così la scorsa settimana la Commissione, dove si è insediato il nuovo presidente **Mario Nava**, ha imposto al consiglio di integrare la documentazione per la prossima assemblea con la richiesta di revoca avanzata da Elliott. Alla società telefonica non è restato che presentare ricorso d'urgenza al Tribunale di Milano contro la decisione. Immediatamente il presidente, **Angelo Mambriani**, della sezione specializzata in materia di impresa del Tribunale civile ha assegnato al giudice **Elena Riva Crugnola** la pratica sul ricorso. Non resta quindi che aspettare la decisione del Tribunale di Milano e le assemblee. L'unica certezza è che la battaglia sarà lunga e segnerà l'evoluzione del diritto commerciale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Mario Nava**  
presidente  
Consob  
L'Authority  
ha fatto il primo  
passo su Tim

