

# Rassegna del 25/11/2019

\*\*\*

<b>Corriere della Sera</b>	<b>31</b>	Interventi e repliche - La vetrina del Made in Italy su Amazon	<i>Filippa Federico</i>	<b>1</b>
<b>Giornale</b>	<b>15</b>	I resi di Amazon Un business da 550 miliardi - La «resa» dei conti	<i>Cuomo Andrea</i>	<b>2</b>
<b>Messaggero</b>	<b>22</b>	Black Friday e Cyber Monday ecco le offerte da non perdere - Cellulari, pc e fotocamere è la settimana degli affari	<i>Capradossi Alessio</i>	<b>4</b>
<b>Stampa Tuttosoldi</b>	<b>23</b>	Black Friday, il decalogo per approfittarne	<i>Riccio Sandra</i>	<b>6</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>28</b>	Da Amazon a Google: i big del tech puntano ai nostri soldi c'è da fidarsi? - Banche & big tech ci si può fidare?	<i>Cometto Maria_Teresa</i>	<b>7</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>20</b>	Consulenza, l'algoritmo (da solo) non passerà	<i>Viale Riccardo</i>	<b>10</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>1</b>	Banche, lo sportello è vuoto - Web, digitale e contratto così tramonta l'ultimo bancario	<i>Greco Andrea - Puledra Vittoria</i>	<b>11</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>4</b>	Banche, con l'avanzata delle fintech a rischio 48 miliardi di ricavi	<i>Vercesi Francesca</i>	<b>15</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>51</b>	Rapporti Innovazione - Blockchain a misura d'Italia	<i>Frollà Andrea</i>	<b>18</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera TrovoLavoro</b>	<b>22</b>	Hi tech & mestieri	<i>Del Barba Massimiliano</i>	<b>20</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera TrovoLavoro</b>	<b>25</b>	Intervista ad Alberto Dalmaso - Il mio lavoro? L'ho inventato energia e lumache, poi il digital	<i>Massaro Fabrizio</i>	<b>23</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera TrovoLavoro</b>	<b>28</b>	Intervista a Francesco Cupertino - Innovation center. «Studenti vicino alle imprese»	<i>Borrillo Michelangelo</i>	<b>26</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera TrovoLavoro</b>	<b>18</b>	Le storie dentro la nuvola	...	<b>28</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera TrovoLavoro</b>	<b>4</b>	Il Punto - I luoghi comuni sulla forza della tecnologia	<i>Manca Daniela</i>	<b>31</b>
<b>Il Fatto Quotidiano</b>	<b>8</b>	L'esercito di soli robot: uccide, ma senza ordini - L'esercito di robot: killer senza ordini	<i>Borzi Nicola</i>	<b>32</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>52</b>	Studi legali, la carica dei millennial. E l'avvocato diventa «digitale»	<i>Adani Luisa</i>	<b>37</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>52</b>	Al processo più preparati (con l'intelligenza artificiale)	<i>L.Ad.</i>	<b>39</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>30</b>	L'analisi - Intelligenza artificiale e teatro dell'assurdo	<i>Segantini Edoardo</i>	<b>40</b>
<b>Messaggero</b>	<b>21</b>	L'hi-tech nella fondina per la guerra al crimine	<i>Travisi Paolo</i>	<b>41</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>53</b>	Rapporti Innovazione - Dalla genomica alla rete nazionale la sfida al futuro parte da Trieste	<i>c.ma.</i>	<b>43</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>23</b>	«Intelligenza artificiale, l'università entra nel futuro»	<i>Cavalcoli Diana</i>	<b>44</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>55</b>	Il fattore umano fa l'impresa (davvero) 4.0	<i>Del Barba Massimiliano</i>	<b>46</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>29</b>	Otto scale-up italiane a Londra per fare il salto nella crescita	<i>b.p.</i>	<b>48</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>16</b>	Crescita, 50 big Usa e Cina leader l'Europa frena	<i>Bogo Fabio</i>	<b>49</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>47</b>	Europa, i titoli con cinque motori	<i>Gadda Pieremilio</i>	<b>52</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>1</b>	Il mercato - Le tasse dei big del web - La tassazione dei giganti del Web	<i>Penati Alessandro</i>	<b>54</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>8</b>	I cinque cerchi di Mr. Airbnb "Prima le Olimpiadi, poi la Borsa"	<i>Guerrera Antonello</i>	<b>56</b>
<b>Stampa</b>	<b>11</b>	Grillo, visita top-secret nell'ambasciata cinese	<i>Iacoboni Jacopo</i>	<b>58</b>
<b>Giorno - Carlino - Nazione Economia&amp;Lavoro</b>	<b>16</b>	A scuola di Internet con Tim E la tecnologia è più facile	<i>Tassi Gabriele</i>	<b>59</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>12</b>	Il commento - Mediaset e Vivendi, divorzio per convenienza	<i>Livini Ettore</i>	<b>61</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>10</b>	Intervista a Daniel Kretinsky - Daniel Kretinsky	<i>Agnoli Stefano - Manca Daniele</i>	<b>62</b>

# INTERVENTI E REPLICHE

## La vetrina del Made in Italy su Amazon

A proposito dell'e-commerce, a seguito di quanto emerso nelle lettere e risposte dei giorni scorsi, preme anche a noi fornirvi alcuni elementi utili ad arricchire il ragionamento. Fin dal giorno in cui abbiamo lanciato Amazon in Italia, abbiamo investito nell'imprenditoria italiana e costruito una serie di strumenti di supporto e di servizi che aiutassero le piccole e medie imprese italiane ad avviare la propria attività online ed a vendere facilmente nel mondo, potendo raggiungere milioni di potenziali nuovi clienti. Infatti, sono oltre 12.000 le piccole e medie imprese italiane che vendono attraverso Amazon e che hanno generato, solo nel 2018, oltre 500 milioni di euro di vendite all'estero, senza contare gli oltre 10.000 posti di lavoro creati per sostenere le proprie attività di vendita su Amazon come emerso dalla ricerca di Keystone Strategy. Per rendere possibile tutto questo, abbiamo investito oltre 1,6 miliardi di euro in Italia e creato oltre 6.500 posti di lavoro a tempo indeterminato. Non solo: dal 2015 abbiamo lanciato una vetrina dedicata esclusivamente al Made in Italy che ha dato l'opportunità ad oltre 750 realtà italiane di far conoscere la loro eccellenza produttiva, con 94.000 prodotti, in Europa e nel mondo. Una vetrina che continua a crescere sia in termini di aziende che di visibilità all'estero anche grazie all'accordo con Icel-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane partito a maggio 2019. Allo stesso modo è semplicistico e fondamentalmente errato equiparare tutte le aziende digitali senza tenere in considerazione le differenze dei business in cui operano. Infine, come rileva l'Osservatorio e-Commerce B2c del Politecnico di Milano, che monitora da anni l'andamento dell'e-commerce, le vendite attraverso il canale online rappresentano ancora una piccola quota dei consumi in Italia, dove ogni 100 euro spesi meno di 7 euro passano attraverso il canale online. E Amazon è solo una piccola parte di quelle vendite online.

**Federico Filippa**

Corporate Communications, Amazon



**IL FENOMENO**  
**I resi di Amazon**  
**Un business**  
**da 550 miliardi**  
**di Andrea Cuomo**  
 a pagina 15

# LA «RESA» DEI CONTI

Ogni anno negli Usa restituite merci per 550 miliardi. Ma il costo ambientale è enorme

di **Andrea Cuomo**

**È** il circolo vizioso del commercio online. Le aziende che offrono il reso gratuito aumentano le proprie vendite del 457 per cento (fonte *The Journal of Marketing*). Ma si tratta di vendite in parte fittizie. Perché la possibilità di ripensarci e restituire a domicilio quello che si è acquistato e che si è trovato fallato, di misura diversa da quella desiderata o semplicemente differente dalle aspettative spinge lo *shopper* online ad acquistare senza farsi troppi problemi. Anzi, come spiegano i profili dei restitutori seriali disegnati dalla rivista *Women's Wear Daily* alcuni *shopping addicted* ne fanno una vera e propria strategia di consumo: acquistano capi di tutte le misure e i colori e se li provano a casa, oppure addirittura acquistano un capo per usarlo una sera speciale o per fotografarsi e postare sui social e poi restituiscono. È stato bello, finché è durato.

Secondo un report di *Appriss Retail* nel 2018 il business dei resi soltanto

negli Usa è stato di 369 miliardi di dollari e nel 2020 secondo *GreenBiz* dovrebbe toccare quota 550 miliardi, con un aumento del 75 per cento in appena quattro anni. Il 10 per cento delle merci acquistate viene poi restituita. Per il resto del mondo non ci sono dati certi ma si capisce che il ripensamento commerciale sia a livello globale un business a 12 zeri.

Naturalmente questa disinvoltata strategia di marketing ha un costo in termini economici per le aziende, ma soprattutto ambientali per il pianeta. Immaginate quanta carta e quanta plastica venga sprecata ogni anno per *packaging* inutili. E pensate a quante migliaia di aerei, tir e container viaggino ogni giorno trasportando avanti e indietro merci vendute e acquistate solo per lo spazio di poche ore. Si calcola (fonte *Fast Company*) che ogni anno venga abbattuto un miliardo di alberi solo per confezionare i 165 miliardi di pacchi spediti in giro per gli Stati Uniti. E che l'industria del «fast fashion» emet-

ta il 5 per cento delle emissioni globali di CO2, creando in 48 ore scarti che occorrono 12 anni per riciclare. Il tutto per consentire a una *instagrammer* di indossare una sola volta quella gonna per farsi un *selfie*.

Naturalmente nessuno vuole demonizzare il «fast fashion», quella tendenza all'acquisto sfrenato e vagamente compulsivo di abiti sul cui acquisto decenni fa si rifletteva per settimane. Ma esistono per fortuna delle alternative: come il «fashion renting», il noleggio di abiti per occasioni speciali secondo la formula del pay-per-use, che ha in Italia una delle piattaforme di maggior successo in *DressYouCan*, la cui fondatrice, Caterina Maestro, pensa che la nuova frontiera sia il noleggio «dei fondi di magazzino, che potrebbe diminuire il volume dei rifiuti tessili, dei quali attualmente solo l'1 per cento è veramente riciclato». E l'ascesa dell'usato, il cui valore secondo *The Telegraph* dovrebbe superare quello del «fast fashion» entro il 2028. Un mercatino ci salverà.



## LO SHOPPER COMPULSIVO

### Prima saccheggia poi si sente in colpa

■ Uno dei profili a più alto tasso di reso è quello dell'acquirente compulsivo: colui (o ancora meglio colei) che proprio non riesce a ordinare una grande quantità di capi di abbigliamento. Esempio ne è Rebecca Bloomwood, protagonista del romanzo di Sophie Kinsella «I love shopping», poi interpretata da Isla Fisher nel successivo film del 2009 diretto da P.J. Hogan. I tipi come Rebecca dapprima fanno man bassa di merci, poi hanno un momento di resipiscenza e per tacitare la propria coscienza (e anche la propria carta di credito) restituiscono parte dei capi. Salvo poi, alla prima occasione, reinvestire i soldi risparmiati in nuovi acquisti online.

## IL «BRACKETER»

### Tutte le misure e i colori per scegliere il migliore

■ È più che un tattico, è uno stratega del reso. Acquista molti esemplari dello stesso capo, di differenti taglie e colori, poi li prova comodamente davanti allo specchio di casa e a quel punto trattiene soltanto quello che lo convince. Gli altri finiscono di nuovo nello scatolone, pronti per essere restituiti. In realtà il «bracketer» qualche ragione ce l'ha. Le taglie sono spesso molto diverse da brand a brand e coloro che - per dire - si trovano a cavallo tra una M e una L vogliono poter provare entrambe per trovare quella giusta. Ci sono però servizi come DressYouCan che noleggiavano un vestito con il costo dell'eventuale piccolo lavoro sartoriale di adattamento compreso nel prezzo.

## IL «WARDROBER»

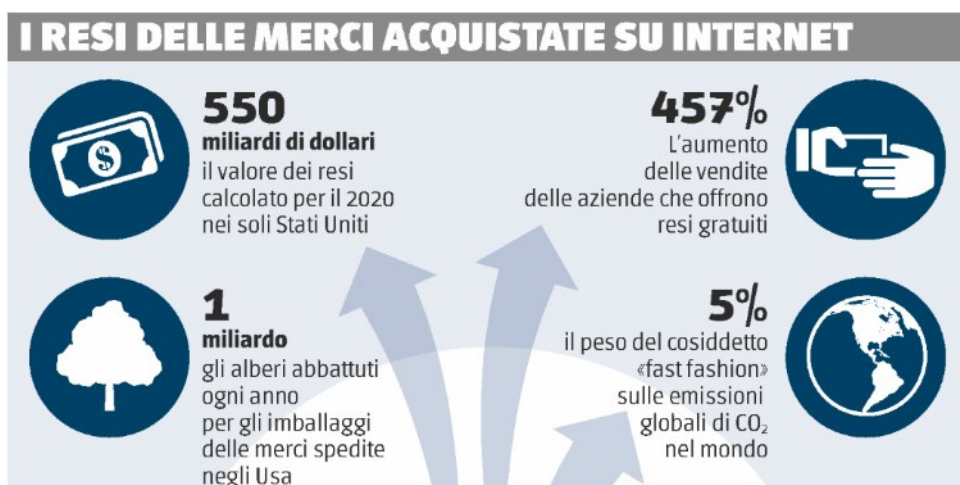
### L'abito per una notte? Si affitta gratuitamente

■ È forse il più tattico dei «restitutori seriali»: ordina un capo per un'occasione speciale, di solito un abito da sera per lei o un frac per lui, già con l'intenzione di restituirlo al commerciante dopo averlo indossato. Secondo *The Guardian* nel Regno Unito un consumatore su cinque fa *wardrobing* e il fenomeno vale 1,7 miliardi di euro. Naturalmente l'acquirente da una notte e via deve stare particolarmente attento a non danneggiare o sporcare il capo per evitare di vedersi rifiutare il reso. L'alternativa, in questi casi, è quello del noleggio, per il quale esistono boutique specializzati. Ma il *wardrobing* è decisamente più comodo ed economico per chi non si fa troppi scrupoli.

## IL «SOCIAL MEDIA SHOPPER»

### Un capo nuovo al giorno da esibire su Instagram

■ Vera e propria sottocategoria del «wardrober», il «social media wardrober» acquista un capo speciale non per una serata-evento ma al solo scopo di indossarlo, fotografarsi e sfoggiare l'outfit «abusivo» sui propri profili social. Alcune influencer in particolare si fanno un punto d'onore di esibire sulla passerella virtuale ogni giorno un differente #OOTD (*outfit of the day*). Poi il giorno dopo il capo instagrammato viene restituito in un giro infinito di merci acquistate e restituite. Il «fast fashion» ha un'impronta ambientale molto pesante, contribuendo al 5 per cento delle emissioni globali di CO<sub>2</sub>. Problema che evidentemente non turba molto le star dei social.



L'EGO - HUB

## La guida Black Friday e Cyber Monday ecco le offerte da non perdere

Caprodossi a pag. 22

In attesa del Black Friday del 29 novembre e del Cyber Monday del 2 dicembre, ecco una guida ai prodotti e ai negozi online per orientarsi tra le offerte. Ci sono anche sconti del 50 per cento

# Cellulari, pc e fotocamere è la settimana degli affari

**AMAZON PROPONE  
IL HUAWEI P30 LITE A  
259 EURO INVECE DI 370  
SU UNIEURO SPICCA  
UNA TV 4K DI SAMSUNG  
DA 999 A 599 EURO**

## L'EVENTO

In principio era un giorno, poi due e ora c'è chi programma fino a due settimane di sconti, promozioni a tempo e offerte lampo per macinare vendite e anticipare la stagione natalizia, sempre più spesso cruciale per il bilancio annuale di piccoli e medi rivenditori. Un limite che non ha certo Amazon, il negozio digitale per eccellenza, al quale molti italiani associano il Black Friday, l'appuntamento annuale che cade l'ultimo venerdì di novembre e inaugura in pratica il periodo dei regali.

## UN ANTICIPO DELLE FESTE

Tra le insegne in bella mostra nei centri commerciali e gli spot in radio e televisione che partono da inizio mese, l'evento è atteso da giovani, coppie e adulti per tentare l'affare dell'anno. E pensare che in origine, la definizione nata per indicare il giorno successivo alla Festa del Ringraziamento degli americani aveva un'accezione negativa, perché negli Anni '50 indicava i dipendenti che saltavano il lavoro per andare a fare comper, mentre negli Anni '80 il termine passò a descrivere il caotico traffico crea-

to da clienti rapiti dallo shopping.

Come certificano diverse ricerche sul tema, tra cui una delle più recenti eseguita a livello europeo da Groupon, il 93% degli italiani conosce il Black Friday e l'82% lo attende per mettere i regali sotto l'albero di Natale, stabilendo il budget e monitorando nelle settimane precedenti i prodotti più appetibili. La grande mano che muove i più grossi fili degli acquisti di fine novembre è Amazon, che propone sconti su migliaia di prodotti per 11 giorni di fila: venerdì scorso è scattata la settimana del "venerdì nero", mentre dalla mezzanotte di sabato fino alle 23:59 di lunedì 2 dicembre sarà il turno degli affari dedicati al Cyber Monday, iniziativa di marketing nata nel 2005 in Usa e circoscritta agli acquisti online.

Per mantenere alta l'attenzione dei clienti, i negozi digitali non comunicano in anticipo le offerte del giorno, costringendo le persone a tenere costantemente sott'occhio siti, categorie e oggetti prediletti. Di Amazon, però, si conoscono le riduzioni sui dispositivi proprietari (l'Eco Show 5 a 49,99 euro dagli 89,99 euro iniziali) e altri prodotti che meritano attenzione: la Fujifilm Instax Squadre SQ6 a 110 euro, la cassa Bluetooth wireless Get Together (da 149 a 80 euro) e il giradischi (da 250 a 145 euro) di House of Marley, la fotocamera compatta Panasonic Lumix LX15 (da 799 a 364 euro), il tv TCL da 55" (a 399 da 599 euro), il rasoio elet-

trico Philips (da 450 a 170 euro) e il forno a microonde Samsung da 28 litri con grill e piatto doratore inclusi (da 179 a 108 euro).

## LE OCCASIONI

Tra gli smartphone, da segnalare il P30 Lite di Huawei (display da 6,15", tripla fotocamera posteriore e Ram 4GB + 128GB di memoria, espandibile) a 259 invece di 370 euro e, per chi cerca un telefono per gli anziani, il Brondi Amico Semplice a 24 euro invece di 45. Chi invece nutre dubbi sui prezzi e sull'andamento che possono subire nelle settimane precedenti (su Amazon le offerte ci sono ogni giorno), il sito Camel Camel aiuta a fare chiarezza in pochi secondi.

Per gli amanti di Google questi sono i giorni per risparmiare sugli acquisti: 50 euro in meno per gli smartphone Pixel 4 e Pixel 4 XL (il cui prezzo pieno è di 759 e 899 euro), con il Pixel 3a proposto a 349 euro, mentre il ribasso è di 70 euro per il campanello con videocamera Nest Hello.

Su Unieuro spiccano due ghiotte opportunità: il tv QLED 4K Series 6 da 49" di Samsung a



599 euro (400 in meno dal prezzo di listino) e allo stesso prezzo (rispetto agli originali 899 euro) il notebook 15-dw0053nl di HP. Doppia occasione pure su Monclick, con l'asciugatrice Bosch Serie 6 da 7kg A++ a metà prezzo (399,99 invece di 799,9) e lo smartphone Samsung Galaxy A40 a 179,90 euro (260 euro a listino). Chi punta un portatile può guardare lo ZenBook S13 di Asus, con cornici ultra sottili e rapporto schermo-corpo del 97%, in promozione fino al 2 dicembre a 1.399 euro invece di 1.799 euro.

**Alessio Caprodossi**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



A sinistra, la fotocamera Panasonic Lumix LX15, tra i prodotti coinvolti nel "Black Friday"

In alto, una foto promozionale di "Groupon" sugli affari possibili durante la settimana inaugurata venerdì scorso.

# Black Friday, il decalogo per approfittarne

Il giorno dei super-sconti è il 29. Fra le cautele: pretendere di conoscere (e confrontare) il prezzo iniziale

**SANDRA RICCIO**

**P**er gli appassionati dello shopping quest'anno il Black Friday sarà ancora più generoso. Il venerdì di super-sconti concentrati in un solo giorno che ha conquistato anche gli italiani, è atteso per il 29 novembre. In realtà, molte catene stanno anticipando questa data. Succede sia online, con molti portali degli acquisti che sono usciti allo scoperto con super-offerte e promozioni, sia nei negozi fisici, che da qualche tempo si sono accodati alla grande corsa agli sconti di fine novembre.

Chi punta su qualche riduzione extra deve tenere alta l'attenzione su mail e newsletter dai grandi portali dell'elettronica così come quelli dell'abbigliamento fino ad arrivare all'arredo e ai viaggi e i libri. Ormai tutte le categorie si sono convertite al Black Friday e gli store creano, proprio in vista dell'evento, dritte e saldi anticipati.

La corsa è ad anticipare la concorrenza. Può anche es-

sere utile impostare strumenti nuovi come gli alert sui prezzi. Sono una specie di sveglia che suona appena il prezzo per un dato prodotto è arrivato al livello che più ci interessa.

Nella grande maratona agli acquisti si nascondono però anche insidie. Il Codacons ha messo in guardia i consumatori nei giorni scorsi da possibili truffe che potrebbero celarsi dietro promozioni e offerte speciali, in particolare sul web. Per consentire agli utenti di fare acquisti in tutta sicurezza ed evitare brutte sorprese, l'associazione ha realizzato un decalogo contenente le regole d'oro da seguire per difendersi da possibili truffe o raggiri.

Tra i dieci consigli c'è, per esempio, quello di acquistare solo da siti Internet sicuri, protetti da sistemi di sicurezza internazionali, riconoscibili dalla presenza del lucchetto nella barra di indirizzo. Così come quello di comprare solo da venditori sicuri (controllare che nei feedback siano riportati correttamente i dati della socie-

tà titolare dell'attività commerciale).

Vanno poi sempre confrontati i prezzi, sia online sia nei negozi fisici. Attenzione agli sconti troppo elevati. È poi bene controllare che sia riportato oltre al prezzo iniziale del prodotto anche quello finale, comprensivo di spese di spedizione o tasse.

Le raccomandazioni sono rivolte a tre italiani su quattro. È questa la quota di consumatori che quest'anno, secondo l'Osservatorio Findomestic, farà acquisti durante il Black Friday. Si tratta di un numero in forte crescita, il 39% in più del 2018 secondo l'analisi. Il budget? Lo studio ha rilevato che oltre la metà degli italiani ha previsto di spendere fino a 300 euro, il 13% tra i 500 e i 1.000 euro.

In cima alla lista delle preferenze c'è l'abbigliamento: il 51% dei consumatori italiani lo mette al primo posto, seguito dagli elettrodomestici (26%). Gli smartphone, invece, si fermano al terzo posto (23%). —

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il Black Friday è un'usanza anglosassone che ha conquistato anche l'Italia

REPORTERS



MONOPOLI DIGITALI  
DA AMAZON A GOOGLE:  
I BIG DEL TECH PUNTANO  
AI NOSTRI SOLDI  
C'È DA FIDARSI?

di Maria Teresa Cometto 28

# BANCHE & BIG TECH CISI PUÒ FIDARE?

Il conto corrente «Cache» di Google con Citi e la carta di credito di Apple con Goldman. Le bollette con Amazon e i trasferimenti fra gli amici di Facebook dopo lo stop a Libra. Tutti nel business del credito, ma non sono chiari vantaggi e rischi per i consumatori

**Secondo l'Economist il vero obiettivo è possedere sempre più dati della clientela, non cominciare a fare il mestiere della finanza**  
di **Maria Teresa Cometto**

**G**oogle ha toccato questo mese un nuovo massimo storico delle sue quotazioni di Borsa, oltre 1.300 dollari per azione, l'equivalente di una capitalizzazione di circa 850 miliardi di dollari. Anche Apple è ai massimi, tornata ad essere la società più grande al mondo per valore in Borsa, pari a oltre 1.100 miliardi di dollari. Facebook ha visto risalire del 48% le sue azioni da inizio 2019. Solo Amazon.com ha brillato meno della media del mercato azionario quest'anno, il 18% contro il 24% dell'indice S&P500, ma ha sempre una capitalizzazione di tutto rispetto, di oltre 860 miliardi di dollari.

Nonostante tutte le polemiche, critiche e indagini sul loro strapotere, i Big americani dell'alta tecnologia diventano sempre più grandi e coltivano ambizioni sempre più alte. Ora vogliono stringere i loro clienti in un rapporto ancora più serrato offrendo loro direttamente nuovi servizi finanziari. Ma c'è da

fidarsi?

## La situazione

Tutti e quattro i Big citati hanno da poco annunciato nuove iniziative in questa direzione. Google ha detto che offrirà un conto corrente «intelligente» l'anno prossimo a partire dall'America. Il nome in codice del progetto è Cache e sarà sviluppato in collaborazione con il gruppo bancario Citi e con una piccola azienda di credito legata alla Stanford, l'università californiana dove la stessa Google è stata fondata da Larry Page e Sergey Brin. Il conto corrente vero e proprio sarà gestito dalle due banche, ma sarà accessibile dai clienti sul loro smartphone attraverso il «portafoglio digitale» Google pay, già funzionante nell'attuale forma dal gennaio 2018 e sulla strada di avere 100 milioni di utenti nel 2020 secondo le stime di Juniper research. Non è ancora noto che cosa sia la parte smart del conto, ma Google promette che non venderà a terzi i dati dei correntisti né li userà per fini pubblicitari. Il che non esclude la possibilità che Google usi comunque quei dati per fini interni.

Il portafoglio digitale Apple pay conta invece oltre 140 milioni di utenti: fino alla scorsa estate abilitava a pagamenti attraverso le carte

di credito del padrone dell'iPhone. Da fine agosto in America è disponibile anche una carta di credito «creata da Apple, non da una banca», recita la pubblicità. La banca in realtà c'è ed è Goldman Sachs, non del tutto entusiasta di quello slogan. La principale novità consiste in un programma di *cash back* immediato: l'utente incassa in dollari da un minimo dell'1% sulla spesa fatta al massimo del 3% se l'acquisto riguarda prodotti Apple, e può spendere quei dollari il giorno stesso.

Da metà novembre in America funziona anche Facebook pay su Messenger e poi sarà allargato alle altre piattaforme del gruppo di Mark Zuckerberg, WhatsApp e Instagram, mentre non è noto se e quando il servizio sarà disponibile fuori dall'America. E' una iniziativa separata dal tentativo di creare il sistema di pagamenti basato sulla criptovaluta Libra, esperimento fortemente osteggiato dalle autorità di control-



lo di banche e finanza sia in Europa sia negli Usa. Con Facebook pay si possono mandare soldi agli amici per esempio per dividere il conto al ristorante; la transazione avviene registrando nella app una carta di credito o il proprio conto PayPal.

Amazon.com ha annunciato che i suoi clienti potranno presto pagare anche le bollette del telefono o della luce o di altri servizi attraverso la sua piattaforma: online o ordinandolo a voce all'assistente virtuale Alexa.

## L'esplosione

Come mai questa esplosione di offerte che toccano il portafoglio dei consumatori, proprio ora, da parte dei Big Tech?

«I giganti della Silicon valley vogliono i vostri dati non i vostri soldi», spiega *L'Economist* di questa settimana. Google e gli altri non vogliono diventare loro stessi banche o emittenti di carte di credito, un mestiere che richiede il rispetto di molte più regole e offre margini di profitto molto inferiori a quanto lo-

ro sono abituati. Ma vogliono conoscere da vicino tutte le abitudini di spesa dei loro utenti, perché è utilissimo per chiuderli ancor più strettamente nel proprio ecosistema, oltre che per promuovere altri prodotti.

## L'esempio

Davanti a loro i Big tech americani hanno l'esempio dei cinesi: Alibaba con Alipay e Tencent con WeChat offrono una gamma di servizi finanziari che permette ai loro utenti di fare tutto con lo smartphone, dal pagare qualsiasi acquisto anche minimo fino a ricevere consulenza per gli investimenti. Ma il successo del modello cinese è difficilmente replicabile in Occidente, dove la regolamentazione dei servizi finanziari è diversa e più rigorosa, i consumatori da tempo hanno accesso a molte alternative e sono più critici nelle loro scelte.

La nuova carta di credito di Apple, per esempio, è già finita al centro di una vivace polemica su Twitter, dopo che lo sviluppatore di software David Heinmeier Hansson ha rive-

lato di aver ricevuto da Apple card un livello di credito 20 volte superiore a quello di sua moglie. Diversi altri utenti — fra cui il co-fondatore di Apple Steve Wozniak — hanno detto di aver avuto la stessa esperienza e hanno bollato di sessismo la Apple card. Così il dipartimento dei Servizi finanziari dello stato di New York ha aperto un'indagine sulle possibili pratiche discriminatorie contro le donne incorporate negli algoritmi con cui è calcolata l'affidabilità dei clienti della Apple card.

Google, Facebook e Amazon.com hanno la loro quota di critiche e inchieste con cui fare i conti, a proposito della loro posizione dominante sul mercato e del modo in cui trattano la privacy dei loro utenti. Il successo delle loro nuove iniziative finanziarie dipenderà da quanto saranno capaci di convincere il pubblico ad affidare loro anche il portafoglio, oltre alla inquietante conoscenza dei loro interessi, gusti, opinioni e shopping online. Un'impresa non facile.

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### I numeri

# 140

milioni

Gli utenti del portafoglio digitale di Apple, a cui è legata una carta di credito

# 1.300

dollari

La valutazione record per il titolo di Alphabet (Google) toccata in novembre

**Cupertino**

Tim Cook, 59 anni, è il ceo di Apple dal 2011 in seguito alle dimissioni per ragioni di salute del fondatore Steve Jobs

**Mountain View**

Sundar Pichai, 47 anni, è il ceo di Google dal 2015. Il suo arrivo ha coinciso con la nascita di Alphabet, holding quotata a Wall Street



## Economia comportamentale

# Consulenza, l'algorithmo (da solo) non passerà

di **Riccardo Viale**

**Q**ualche giorno fa il *Financial Times* intitolava un articolo «Parlerai delle tue finanze con un chatbot»? I chatbot sono algoritmi di Intelligenza Artificiale che rispondono in una chat alle domande dei clienti. Già ve ne sono parecchi sul mercato, come MyEva di Wealth Wizard, azienda inglese di consulenza digitale o i chatbot dell'americana Pefin, che sostiene di essere stata la prima al mondo ad offrire consulenza con l'intelligenza artificiale.

Le consulenze che vanno dai consigli previdenziali agli investimenti finanziari sembra che saranno presto offerte in linguaggio parlato. La AI, quindi, sta sostituendo la consulenza umana nel mondo della finanza? In un prossimo futuro decideremo il nostro futuro finanziario con dei robot? Quali sono le reali potenzialità?

Herbert Simon, il padre dell'economia comportamentale e della Intelligenza Artificiale prevedeva negli anni 50 che in qualche decennio si sarebbe riusciti a superare le capacità cognitive dell'uomo.

Il programma, uscito dalla conferenza del 1956 al Dartmouth College, New Hampshire, dove venne coniato il termine, aveva l'ambizione di simulare l'intelligenza umana. Attività sensoriale, motoria, cognitiva ed emozionale umana erano i difficili obiettivi degli studiosi di allora. L'approccio era di tipo computazionale, attraverso la realizzazione di programmi software scritti in linguaggi altamente sofisticati come il Lisp e Prolog. I risultati furono buoni ma non eccezionali. Ad esempio difficoltà si riscontravano nel riconoscimento del linguaggio naturale e nella simulazione della attività cinetica.

Parallelamente si stava, però, rafforzando un diverso approccio che non era interessato a fare programmi di simulazione, ma che prendeva spunto dalle reti neurali del cervello per sviluppare forme di apprendimento basato sull'analisi di una grande quantità di dati da parte di reti in parallelo. Era il programma connession-

stico, oggi declinato con il «machine learning» e «deep learning». Questo diverso approccio, alla base dei chatbox finanziari e di quasi tutta la AI contemporanea, pretende di avere davanti a se una strada in discesa. I successi straordinari di Deep Blue negli scacchi e di Alpha Go nel gioco Go sembrano confermarlo.

## Giudizi

A mio parere, però, la realtà non è così rosea. Proprio le interviste agli imprenditori delle chatbot finanziarie, nell'articolo del *Financial Times*, lo mettono in luce. Due sono i giudizi scettici di uno sviluppo sostitutivo della AI rispetto all'uomo. In primo luogo un algoritmo non possiede quella dimensione corporea che gli permetta di avere emozioni e di interagire empaticamente con il soggetto umano. Non basta essere una grande macinatore di dati per intercettare i dettagli nascosti della psicologia umana, capire la sua reale propensione al rischio e per trasmettere fiducia al cliente.

In secondo luogo viviamo in un mondo incerto ed imprevedibile. La finanza è uno degli esempi tipici di questa incertezza. In questo mondo incerto i fallimenti previsionali degli algoritmi basati sui Big Data di Google lo stanno a dimostrare. Non basta analizzare milioni di dati per trovare configurazioni stabili che predicano il futuro. Come sosteneva già il filosofo David Hume ed anni dopo Karl Popper non vi sono giustificazioni logiche ed epistemologiche della induzione. Da questo punto di vista il bravo consulente finanziario umano non potrà mai essere sostituito da una rete neurale macinatrice di dati. La ragione sta proprio nel fatto che egli userà semplici euristiche che avranno la possibilità di fare previsioni migliori che i chatbox della AI o degli algoritmi computazionali (come dimostrano le ricerche di Gerd Gigerenzer e del suo gruppo del Max Planck di Berlino).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### ● L'evento

Sui temi della AI e il comportamento finanziario la Herbert Simon Society e la Banca d'Italia hanno organizzato la terza conferenza «BeFairly» («Behavioral Financial Regulation and Policy») a Roma il 28 novembre. Parteciperanno, tra gli altri, il Governatore Ignazio Visco e uno dei padri della finanza comportamentale, Hersh Shefrin, Università di Santa Clara (Silicon Valley)



# Banche, lo sportello è vuoto

Il caso

## Web, digitale e contratto così tramonta l'ultimo bancario

Tra scomparsa di figure chiave e ricerca di competenze per non farsi schiacciare dai colossi web, le trattative per il contratto dei bancari mettono a nudo un lavoro a rischio estinzione. E pesa l'assalto delle fintech

ANDREA GRECO E VITTORIA PULEDDA

**Le trattative fra sindacati e Abi mettono a nudo un lavoro a rischio estinzione. Pesano la scomparsa di figure chiave come il direttore e la ricerca di competenze per non farsi schiacciare dai colossi Internet**

**D**opo trent'anni il contratto nazionale di lavoro bancario torna a toccare gli inquadramenti dei 288 mila lavoratori (i 38 mila delle Bcc sono a parte). Non lo farà, si mormora, con il piglio rivoluzionario che marcia tutt'attorno, nell'Italia dove la tecnologia, tra ritardi e limiti (le statistiche pongono il Paese bancario in zona retrocessione per spinta digitale), ha svuotato di senso il mestiere passato e le filiali. Oggi allo sportello transita una minoranza delle operazioni, e riscrivere i cardini della nuova professionalità sarà un perno del prossimo contratto 2023. Quello che si spera di firmare entro Natale, se i datori dell'Abi e i potenti sindacati troveranno la sintesi nelle riunioni imminenti, sarà un parziale avvicinamento al futuro, per eliminare alcune professionalità che - letteralmente - non esistono più dentro le cento aziende bancarie nazionali.

**U**scieri, uomini di fatica, commessi, addetti alla contazione (un tempo ogni sera contavano i soldi nel caveau), inseriti nella parte bassa dei 13 inquadramenti del contrat-

to nazionale, si avviano dunque verso gli annali, attesi da altre figure scomparse dagli accordi e dalla prassi. Gli addetti alla logistica (elettricisti compresi). Il capoturno Edp, che di notte vegliava le prime rudimentali transazioni automatiche. Il cassiere, divenuto gestore di clienti con suo specifico portafoglio. Il settorista di area, che analizzava le posizioni creditizie delle imprese (prima unite al lato commerciale, sprezzanti dei conflitti). I posti in "segreteria fidi" ed "estero merci", che decidevano i destini creditizi delle imprese nel Paese e fuori; e le carriere dei bancari più ambiziose. I "funzionari", posti tra impiegati e dirigenti come personale direttivo e di rappresentanza, benché mediana (e fusi nei "quadri" nel 1999, l'ultima volta che il contratto cambiò gli inquadramenti). Fin su al vertice, dov'era il direttore di filiale, nell'accezione onniscente oggi scomparsa.

«Un tempo lavorare in banca era come lavorare nelle forze armate: ma anziché la divisa e le armi avevamo la grisaglia e le banconote», ricorda un banchiere in pensione. Un'organizzazione monolitica e piramidale (piramide a gradoni), retta dal principio gerarchico.

### GERARCHIE DA CAMBIARE

Quel modo di fare banca sta scomparendo. Molti servizi sono forniti ai clienti dai giganti tecnologici, passando per le banche o meno. Per converso, le banche si costruiscono nuovi mondi, mestieri diversi e non sempre di taglio bancario per evitare che l'elefante resti indietro. Molto ricercati analisti dati, web designer, social media manager, oltre ai più contigui agenti assicurativi, gestori di risparmio, rischi e *compliance* (la conformità con gli iter regolatori, sempre più prescrittivi). Anche le

carriere incrociano uno bivio nuovo, dopo decenni nel solco del mito unico del "dirigente" (il 2% della forza lavoro), dopo un passaggio nei quadri (sono il 42%). Oggi affiora una strada parallela alla dirigenza: anche tra le aree professionali ci possono essere risorse preziose, perfino essenziali. Non conta solo il ruolo gerarchico, ma la capacità di traghettare l'azienda nel mondo: specie il digitale, più prodigo di attese.

Tutto ciò farà solo capolino nel contratto in rifinitura dopo trattative di mesi. Accanto alla riduzione degli inquadramenti, che da 13 dovrebbero scendere a una decina, gli stipendi potrebbero avere un sussulto. Rispetto ad altri restano buoni, anche se lontani dai fasti antichi: nel 2018 la retribuzione media annua di un impiegato allo sportello di fascia alta superava di poco i 35 mila euro lordi, un migliaio più dello statale medio. Negli anni Ottanta il distacco era superiore di un terzo: per quanto tutt'ora i bancari italiani siano più pagati della media Ue, Germania esclusa.

I tagli ai costi in vent'anni hanno ridotto i dipendenti del 18,3%, e il peggio è stato dal 2009: da lì siamo scesi di oltre 61 mila persone, mentre le filiali sono diminuite di un quarto. Inoltre con la crisi quel dipendente riverito e temuto ha perso ancor più terreno in termini sociali.



Schiacciato dagli smottamenti di allora, e dallo smacco reputazionale: prodotti tossici e banche saltate hanno travolto il bancario, anche se a volte era solo il terminale operativo di scelte fatte ai piani alti. Non a caso la nuova piattaforma contrattuale, di cui si discuterà il 26, ha come terzo pilastro tutele e i diritti. A partire da una "cabina di regia" formata da membri datoriali e sindacali, per vigilare sulle pratiche di vendita dei prodotti. Quando sarà sollevato un problema partirà una prima verifica in azienda; e in assenza di accordi la querelle si sposterà a livello nazionale, tra l'Abi e i leader sindacali.

L'obiettivo è disinnescare le pressioni commerciali indebite per vendere prodotti più convenienti alla banca che al cliente, ed evitare conflitti d'interesse e scivoloni (il caso dei diamanti in filiale è solo l'ultimo). «Il nuovo contratto coniugherà vecchi e nuovi diritti», afferma Giuliano Calcagni, segretario generale Fisac Cgil, «in questo senso penso sia un grande elemento di civiltà sindacale avere introdotto il tema della reintegra sul posto di lavoro in caso di licenziamento illegittimo; è quanto dobbiamo ai giovani, per restituire anche la dignità di poter dire no a pressioni indebite».

**400 COMUNI SENZA SPORTELLI**

Recuperare la fiducia con i clienti è obiettivo condiviso: «L'aspetto sociale della piattaforma è molto forte», aggiunge Massimo Masi, segretario generale della Uilca, «bisogna ricostruire un rapporto diretto con chi è dall'altra parte dello sportello, insieme a tutele e diritti di chi lavora». La crisi ha spazzato via molti legami, insieme ai luoghi in cui fiorivano: le chiusure di sportelli hanno privato molte zone della banca di riferimento. Uno studio di First Cisl a metà 2018 segnalava 383 Comuni senza banca; oggi saremo oltre 400.

Benché il legame con il territorio non sia sempre virtuoso – la commistione tra credito e reti amicali ha originato scandali – la funzione sociale è stata densa: e in forma ridotta resiste alle pressioni su costi e ri-

cavi poste da tassi Bce negativi, di intermediazione, fintech. Nielsen ha stimato che l'anno scorso è salito del 31%, a 13,7 milioni, il numero di italiani che gestisce denaro via smartphone; Intesa Sanpaolo, leader con quasi un terzo del mercato, regola l'88% delle transazioni sul multicanale digitale.

La quota fisica è decimale, e legata alle abitudini: Simon Kucher & Partners ha sondato che l'80% di chi va in filiale chiede solo informazioni o fa disposizioni «a minimo valore aggiunto»: di qui il consiglio di mettere in filiale «nuove competenze che favoriscano l'educazione digitale», lasciando al rapporto de visu solo consulenze e investimenti.

C'è un episodio che illustra come nel crepuscolo tra mondo antico e nuovo esistano ambiti comuni, e l'algoritmo può ravvivare i saperi creditizi d'antan. Un mese fa Guber Banca ha lanciato un prodotto digitale che sconta fatture alle Pmi. Aveva pensato di battezzarlo "Cominotti": ma pochi capivano, così è stato chiamato "Anticipo 102". Ma i nomi – pur scartati – sono conseguenza delle cose: il dottor Cominotti, per quasi tutti gli abitanti a Passirano e dintorni, fu direttore di filiale del Credito agrario bresciano negli anni Settanta-Ottanta. Nel borgo della Franciacorta sapeva di tutti.

Era l'epoca in cui per finanziare i clienti le segreterie fidi aprivano faldoni con su scritto "conosciuto personalmente dal direttore", "puntuale nei rientri", "in linea di successione con ricca famiglia...". Note da diario della memoria. Ma nel 1988, con l'avvio delle regole di Basilea, i parametri per affidare le imprese si fecero da soggettivi a oggettivi (il temuto rating): uno dei primi sussulti della tecnica sulla politica, fino all'egemonia presente. Oggi anche la figura del direttore si è persa: la rete si è specializzata con la filiale commerciale per le persone, quella per le imprese, quella per gli abbienti, ognuna ha un direttore peculiare che passa, prende atto, e va.

Basilea ha disperso l'abitudine, molto direttoriale, a pesare i comportamenti dei clienti. E contribuito così a far perdere alle banche il monopolio finanziario, dato dalla doppia custodia dei soldi e dei costumi. Oggi a processare dati e comportamenti sono le piattaforme digitali tipo Amazon, Ebay, Google, Facebook: un'attività che per la finanza si sta rivelando come e più centrale e redditizia del denaro stesso. «È come se Big Tech col senno del poi rendesse omaggio ai tanti Cominotti di un tempo», dice Francesco Guarneri, amministratore delegato di Guber Banca; «anche loro conoscono ogni comportamento, e non faticano a decidere i meriti di credito. Già ora, se c'è da spedirti a casa un bene in visione, non fanno problemi, neanche se vale migliaia di euro». Tanto dal web non scappi. Proprio questo di Big Tech fa paura: la memoria. Ma riscoprirla non significa rifondare il mondo andato. Anticipo 102, per dire, sconta fatture commerciali senz'alcuna "socialità": l'impresa cede il credito senza firme né carte, la banca paga e poi si rivale sul ceduto. Tutto in remoto, e con la memoria algoritmica che rimpiazza il "Cominotti". Il digitale è fuori dallo spazio.

Il nuovo contratto alla firma porterà anche un aumento dei redditi: «Superato il primo giro di boa puntiamo a chiudere presto», conferma Lando Sileoni, segretario generale della Fabi, la sigla più grande; «sono fondamentali i punti su diritti e tutele, ma una cosa sia chiara: la fase di emergenza è finita, ora riconosciamo i giusti diritti a chi lavora. Vogliamo che sia abolita la penalizzazione del 10% di salario ai neoassunti, e continuiamo a trattare sugli aumenti. Non chiuderemo se si scostano troppo dai 200 euro richiesti». Se il negoziato salta, accanto alle agitazioni Sileoni mostra un'arma «molto più efficace: il blocco delle trattative sui grandi piani industriali». Giusto il 3 dicembre è in agenda quello di Unicredit, e da gennaio sono attesi Banco Bpm e Ubi.

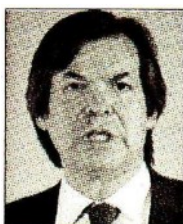
**PER 200 EURO IN PIÙ**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

74

MILA

I posti di lavoro persi nelle banche italiane rispetto al 2007



**Carlo Messina**  
ad  
Intesa  
Sanpaolo



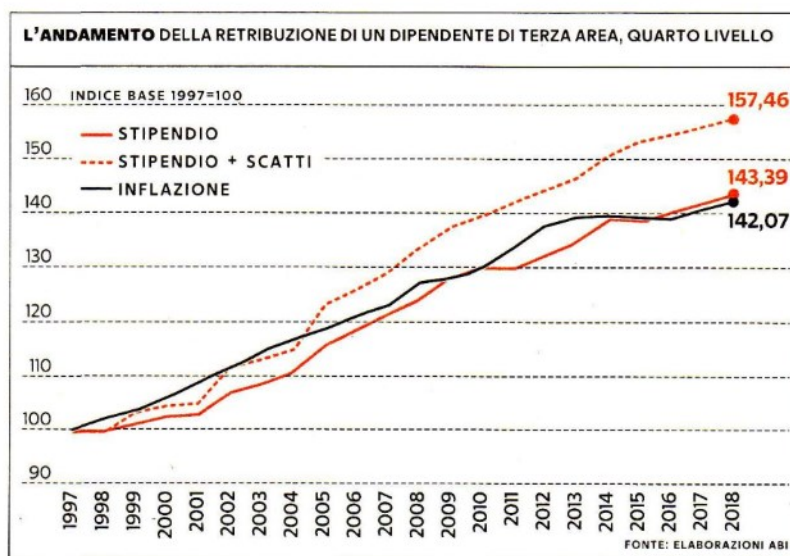
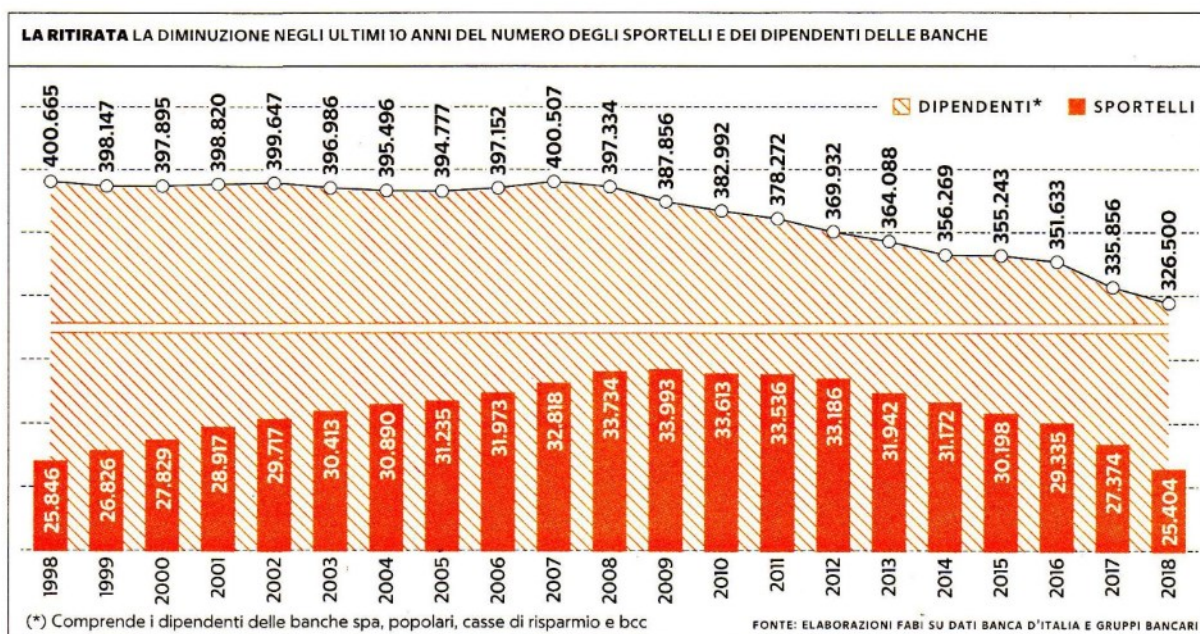
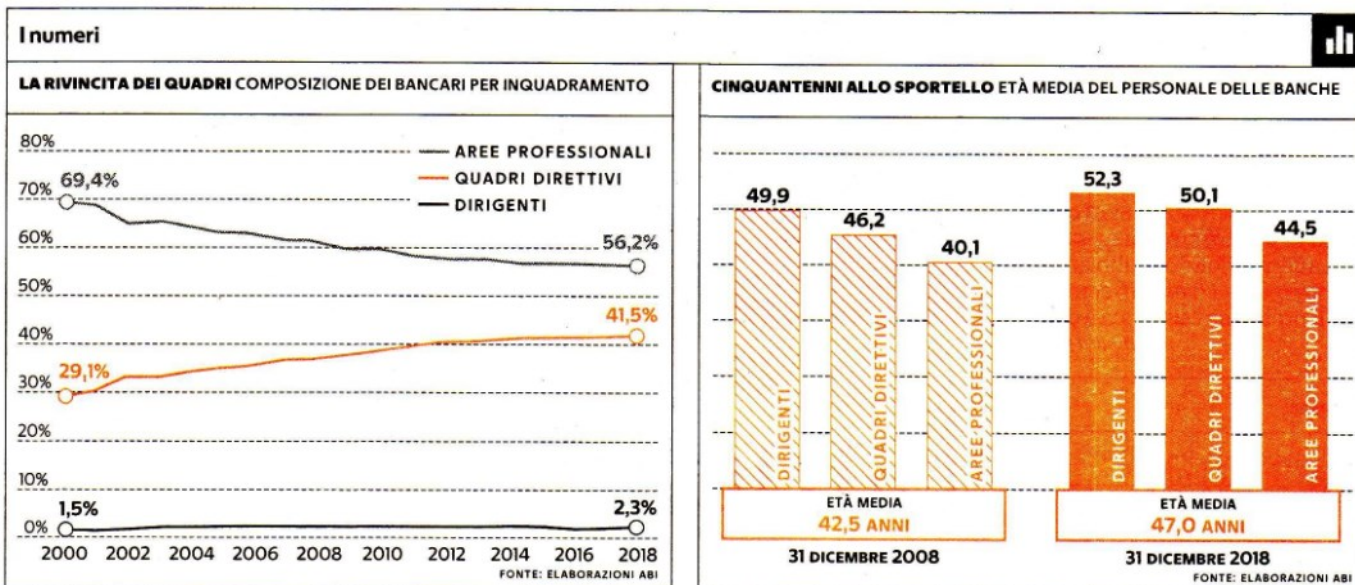
**Jean Pierre Mustier**  
ad  
Unicredit



**Giuseppe Castagna**  
ad  
Banco Bpm



**Antonio Patuelli**  
presidente  
Abi



L'opinione



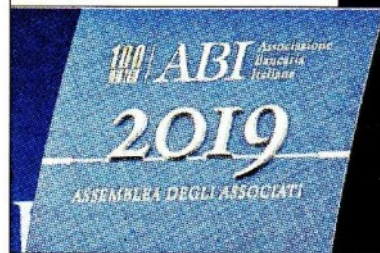
Il 31% degli italiani ormai gestisce il denaro via smartphone. E l'80% di chi va in filiale chiede solo informazioni o fa operazioni di poco valore. Così gli istituti cercano nuovi professionisti

L'opinione



Guber Banca voleva battezzare un prodotto "Cominotti", uno storico direttore che in Franciacorta sapeva tutto della vita dei clienti. Ma alla fine ha optato per un più neutro "Anticipo 102"

Focus



**DA DOMANI RUSH FINALE**

L'ultimo incontro è stato il 19 novembre, i prossimi sono fissati per domani e giovedì 28. Un calendario fitto che trae origine dai mesi di negoziati già vissuti dalle parti, l'Abi per le banche e i sindacati per conto 288 mila lavoratori. Il contratto in vigore scade a fine dicembre. Ne sono esclusi i 38 mila dipendenti delle banche di credito cooperativo, che hanno una loro contrattazione. In discussione ci sono la riduzione degli inquadramenti professionali, una cabina di regia per vigilare sulle pratiche commerciali scorrette e un aumento delle retribuzioni che i sindacati hanno chiesto di 200 euro medi al mese.



1 Un'immagine dell'interno del caveau di una banca

1

CORBIS

## Il caso

## Banche, con l'avanzata delle fintech a rischio 48 miliardi di ricavi

FRANCESCA VERCESI, MILANO

L'attacco degli operatori non bancari al redditizio business dei pagamenti è il fronte più immediato. La risposta del sistema deve per forza passare da nuove piattaforme tecnologiche e prodotti

**T**utta colpa della Psd2. Che non è un codice cifrato ma la nuova direttiva europea sui servizi di pagamento, entrata a regime lo scorso 14 settembre. Una rivoluzione che, introducendo il modello dell'*open banking* nel mondo dei pagamenti, mette il cliente al centro e i ricavi delle banche tradizionali nell'angolo. Con la direttiva, del resto, le banche perdono il monopolio sui dati dei conti correnti dei clienti. Risultato? Lo strapotere degli istituti di credito sulle transazioni di denaro è destinato a essere ridimensionato (e molto) a favore di nuove banche innovative (Revolut, N26, Starling, Tandem, Atom), startup del mondo fintech che possono operare senza licenza bancaria e giganti del tech del calibro di Facebook, Apple e Google.

Gli istituti tradizionali, senza una rivoluzione dei modelli di business, quindi, rischiano di soccombere davanti a una miscela esplosiva ad alto contenuto digitale. Il business gestito dai nuovi operatori preme su un settore che, nel complesso, già non gode di ottima salute. «Il 60% delle banche tradizionali non ha rendimenti (il *Roe*, ndr) che superano il costo del capitale», ha dichiarato qualche giorno fa Kausik Rajgopal, senior partner della società di consulenza McKinsey. La mossa di puntare su fintech e affini, dove la finanza si fonde con la tecnologia, è quindi un passaggio obbligato e non più un'opzione per i piani

alti degli istituti di credito.

Accenture, un altro dei colossi della consulenza, in un report intitolato «Banking Pulse survey: two ways to win», ha lanciato l'allarme: «In Europa l'ingresso di startup e attori alternativi potrebbe sottrarre alle banche tradizionali fino al 20,7% delle loro entrate da pagamenti, da qui al 2025». Segno che la concorrenza delle non-banche, favorita dai nuovi trend dei pagamenti istantanei, invisibili, senza commissione, peserà (e molto). In più, l'entrata nel settore dei giganti del tech ha alzato l'asticella della competizione e sta sfidando sia le banche tradizionali sia le innovative. Tanto che dopo il lancio di Facebook Pay, è arrivata anche Google con un progetto che si chiama «Cache» il cui debutto è previsto entro fine 2020.

## DUE GLI SCENARI

«Davanti all'ondata di nuovi concorrenti le banche si sentono pressate e temono una contrazione dei margini», spiega Massimiliano Colangelo, responsabile banking di Accenture Italia, secondo il quale «la nostra indagine ci dice che da qui ai prossimi 5 anni gli scenari possibili sono due. Nello scenario di una flessione dei ricavi pari al 20,7% come accennato, il 15,5% sarà dovuto al fatto che il regolatore tenderà a calmierare le commissioni sugli strumenti di pagamento esistenti, che all'utente finale costeranno sempre meno. Il 3,4% del calo verrà dal fiorire dei pagamenti invisibili, le app, i *digital wallet* o l'*Internet of things*: modalità che potrebbero essere gestite da startup o realtà fintech. Il restante 1,8% dei ricavi a rischio sarà provocato dall'aumento dell'uso dell'instant payment, regolato da cliente a cliente senza passare più dalle banche».

La direttiva europea, del resto, toglie loro il monopolio sulle informazioni contenute nei conti correnti dei clienti, secondo il principio per cui i dati appartengono al correntista. In questo scenario

apocalittico (per le banche), Colangelo non vede tutto nero: «Se le banche tradizionali sapranno, con velocità, sviluppare nuove strategie digitali su vasta scala, servizi a valore aggiunto, esperienze innovative per i clienti, potranno conquistare quegli spazi di mercato che complessivamente saranno generati dall'aumento dei pagamenti digitali».

Sono valori pari a circa 48 miliardi di euro nel 2025, un business che le banche più evolute potranno però contendere ai nuovi operatori, grazie al maggiore uso di carte di credito e home banking.

## PERSONAL FINANCING

L'Italia. Sulla Psd2 «siamo partiti in ritardo ma siamo riusciti a recuperare grazie al fatto che le banche hanno partecipato a un'iniziativa di sistema cui hanno aderito già 280 istituti e numerosi fornitori di servizi», dice Colangelo. Oggi il business italiano dei pagamenti è pari a 4 miliardi di euro e i principali istituti fanno a gara per creare infrastrutture tecnologiche evolute. «C'è chi sta sviluppando i servizi di *personal financing analysis* per la pianificazione della spesa mentre sono in atto sperimentazioni per il credito e le assicurazioni istantanee, ovvero l'offerta di apertura online di una linea di credito o l'acquisto di una polizza in tempo reale. Cose possibili grazie agli strumenti digitali. Questi servizi saranno messi a disposizione anche per le Pmi. Tutte le banche stanno studiando un modo per abilitarli», aggiunge Colangelo. Che conclude: «Si stanno muovendo anche gli istituti piccoli e medi che intendono attrezzarsi in anticipo perché sanno che il business dei pagamenti è una minaccia per il loro conto economico». Benvenuti nella rivoluzione digitale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**L'opinione**

In Europa l'ingresso di startup e attori alternativi potrebbe sottrarre agli istituti tradizionali fino al 20,7% delle loro entrate da pagamenti

**BANKING PULSE SURVEY**  
ACCENTURE

**I numeri**

**60**  
PER CENTO

La quota a livello globale di banche tradizionali che non hanno un rendimento del capitale superiore al costo del capitale stesso

**15,5**  
PER CENTO

La percentuale di ricavi annui delle banche europee che sarà a rischio da qui al 2025 per la pressione al ribasso dei regolatori sulle commissioni



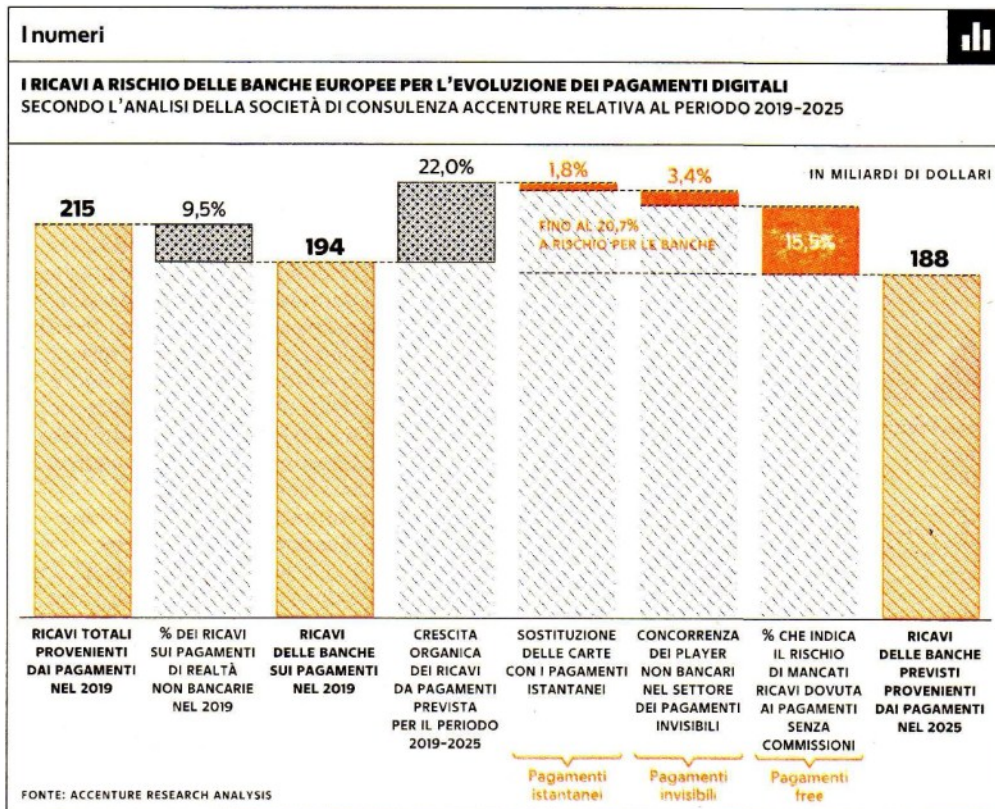
**Valentin Stalf**  
co-fondatore e ceo di N26



**Nikolay Storonsky**  
fondatore e ceo di Revolut



**Mark Zuckerberg**  
fondatore e ceo di Facebook





1

Laptop, smartphone e caffè: un modo di gestire il denaro ormai consueto per molti clienti

GETTY IMAGES

**Il sistema**

# Blockchain a misura d'Italia

**ANDREA FROLLÀ, MILANO**

**Ibm ha lanciato un progetto pilota per lo sviluppo di una piattaforma avanzata a tutela della filiera tessile ma può servire a tutti**

**D**opo aver conquistato gli onori delle cronache digitali a suon di criptovalute, la blockchain deve avere l'ambizione di diventare una tecnologia di sistema a supporto del Made in Italy. È questa la netta convinzione che da qualche tempo sta spingendo Ibm a scommettere sull'adozione della tecnologia madre dei Bitcoin con una logica di sostegno e rilancio dell'ecosistema nazionale. Tra tessuti pregiati, uova sostenibili e pasta biologica, il colosso americano sta provando a tracciare una via maestra ad hoc per l'Italia con un obiettivo preciso: fare del marchio iconico che contraddistingue le eccellenze nostrane un vero e proprio "early adopter", un pioniere della blockchain.

La sfida lanciata da Ibm non è una sfida semplice. Più che altro quando ci sono di mezzo le tecnologie di

frontiera sono spesso i timori, i tentennamenti e i rinvii ad avere la meglio. Ciò nonostante, nel nostro Paese il gruppo americano è riuscito a trovare in tempi recenti alcune sponde importanti che hanno fatto da scintilla ad alcuni progetti più o meno sperimentali. L'ultimo, che forse è anche il più emblematico, è il progetto pilota per lo sviluppo di una piattaforma blockchain a tutela della filiera tessile, lanciato a metà mese in tandem con il ministero dello Sviluppo economico e con il supporto delle associazioni di settore.

**DALL'AUTENTICITÀ ALLA SICUREZZA**

Gli esperti coinvolti nel progetto hanno dato vita a un prototipo di piattaforma in grado di garantire la tracciabilità delle fibre tessili biologiche per la produzione di camicie lavorate da un'azienda che fornisce lino, nonché di offrire le informazioni digitalizzate che fungono da garanzia del processo anche al consumatore finale. Standardizzazione, immutabilità, autenticità, automazione e sicurezza le parole d'ordine. «Le nostre Pmi sostengono la competizione del Paese sui mercati di tutto il mondo, realizzando un surplus commerciale di circa cento miliardi di euro. È quindi prioritario valorizzarle in un'ottica di sistema, assicurando che restino sempre perce-

pite come sinonimo di alta qualità – sostiene Enrico Cereda, amministratore delegato di Ibm Italia – Nel consentire tutto ciò, la blockchain garantisce anche un valore importantissimo: la fiducia tra tutti le parti del processo economico».

**IL VALORE AGGIUNTO DELL'ECOSISTEMA**

Come preannunciato dal Mise, la sperimentazione avviata con Ibm non si fermerà al comparto tessile ma sarà estesa ad altri settori. E chissà che il prossimo step non riguardi l'agroalimentare, se non altro perché Ibm vanta già diverse esperienze nel settore (vedi i sistemi per la tracciabilità completa delle uova fresche biologiche della linea Coop Vi-verde e della pasta Aliveris da grano biologico 100% italiano del Gruppo Grigi). «La blockchain può restituire un posto di primo piano alle aziende italiane, specie quando si trovano all'interno di filiere complesse e sbilanciate da organizzazioni di maggior potere, posizionate a monte e a valle – sottolinea il numero uno di Ibm Italia – L'augurio è che questa esperienza possa trovare replicabilità negli altri settori del Made in Italy e che il progetto sia un primo passo per avviare un'iniziativa sistemica, secondo un percorso modulare e progressivo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Enrico Cereda**  
ad Ibm Italia





Il sistema blockchain per ora è utilizzato a tutela della filiera tessile: è pronto per l'intero made in Italy

# HI TECH & MESTIERI

Il digitale sta cambiando le regole del gioco. In fabbrica, dove le persone sono chiamate a collaborare più attivamente nella riorganizzazione dei processi produttivi, ma anche negli studi legali, che sono chiamati ad aiutare le aziende ad orientarsi nei nuovi regolamenti che riguardano privacy e intelligenza artificiale

Ma anche il modo di fare comunicazione sta cambiando, perché se essere in rete col proprio brand è una leva eccezionale per raggiungere mercati lontani e finora irraggiungibili, è necessaria la presenza di nuove figure professionali capaci di difendere i prodotti e le idee del made in Italy dai pirati informatici

di **Massimiliano Del Barba**



**Fondatore**

Francesco Dagnino è partner di Lexia, che sviluppa progetti Ict e realtà innovative in ambito legale

**4**

Gli ambiti di lavoro, dalla blockchain, alla cybersecurity fino a proprietà intellettuale e all'AI

## Legal-tech

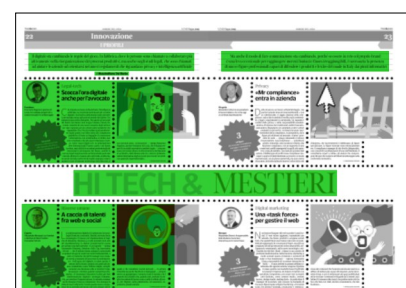
### Scocca l'ora digitale anche per l'avvocato

Che impatto avranno la blockchain, l'intelligenza artificiale, la proprietà intellettuale dei prodotti digitali e la sicurezza informatica sulle aziende? La tecnologia entra a piè pari nel mondo del diritto. E si annuncia una svolta disruptive. Per questo gli avvocati del futuro (un futuro non troppo lontano, intesi) dovranno munirsi di una nuova cassetta degli attrezzi per dare supporto ai loro clienti sulle tematiche che riguardano l'Ict. Per chi si affaccia alla professione legale questo vuol dire unire alle competenze giuridiche di base un bagaglio di conoscenze informatiche con un'attitudine al diritto non solo compilativa che gli esperti chiamano *creativa*. Sono i nuovi *legali tech*. Le principali *law firm* internazionali l'hanno capito e ora tirano la volata, ma in Italia le occasioni professionali più interessanti provengono dal basso, poiché le start up legali rappresentano un'importante quota del mercato di sbocco. Quanto alle università, si affacciano anche in Italia i percorsi di studio avanzati, come il master in Law of internet technology della Bocconi, al



suo secondo anno. «Conoscenze — spiega Francesco Dagnino, partner fondatore di Lexia, che sviluppa progetti Ict e realtà innovative in ambito legale — che possono poi trovare sbocco in diversi settori, dal bancario al societario, dalla finanza alle tic e dove la professionalità informatica degli avvocati può trovare un proficuo approdo imprenditoriale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Esperto**  
Alessandro Rimassa è co-founder e direttore di Talent Garden Innovation School

## Risorse umane

# A caccia di talenti fra web e social

La trasformazione digitale si fa attraverso la tecnologia? Forse no, o non solo. Perché, se è vero che la tecnologia è il mezzo per implementare le logiche di Industria e Impresa 4.0 nelle aziende (non solo del manifatturiero), la *digital transformation* passa per prima cosa dalle persone. «È per questo — spiega Alessandro Rimassa, direttore della Tag Innovation School — che il settore risorse umane in un'azienda acquisterà da qui in avanti un ruolo fondamentale, a patto ovviamente che gli Hr manager non vengano messi ai margini del processo di cambiamento». Nell'epoca del digitale, in altre parole, il settore delle risorse umane non potrà più essere considerato come l'ultimo miglio, semplicemente una funzione utile a rivedere l'organizzazione o fornire qualche competenza formativa. «È insomma l'*education* il pivot per fare trasformazione digitale» prosegue Rimassa. Ma, per rivedere l'organizzazione, le aziende avranno anche bisogno di nuove competenze. Ecco dunque la sfida dei nuovi *digital hr*: trovare queste nuove competenze in un mercato del lavoro che si fa sempre più li-

11

mila  
le proposte di lavoro  
alla voce «Hr Digital»  
sulla piattaforma LinkedIn



quido e che considera i social network — in primis LinkedIn ma anche Facebook e Instagram — sempre meno un passatempo e sempre di più il mondo. Ed è proprio da LinkedIn che, guarda caso, arrivano le migliori occasioni di lavoro: sono 11 mila le offerte alla voce «Hr Digital» sulla piattaforma. Ad assumere, soprattutto grandi aziende.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Alla guida**  
Alessandro Cerboni è vice presidente di Assocompliance, che conta oggi un centinaio di professionisti

## Privacy

# «Mr compliance» entra in azienda

Dalla sicurezza sul lavoro all'antiriciclaggio, ma anche il grande tema dei reati ambientali, e poi la cybersecurity. Il raggio d'azione della *compliance*, vale a dire le attività di verifica sulla conformità a leggi e regolamenti in un'azienda, ha superato i confini della privacy e della responsabilità amministrativa d'impresa dei tradizionali ambiti bancario-assicurativo-finanziario per ampliarsi a tutti i settori produttivi e dei servizi. Un trend che pone i professionisti della compliance, in prospettiva, tra le figure più richieste sul mercato. «Entro i prossimi tre anni — spiega Alessandro Cerboni, vicepresidente Assocompliance — potrebbero aprirsi centomila mila posizioni relative alla funzione compliance, con un rapporto di uno a venti tra i profili manageriali e quelli più operativi, come gli analisti». Secondo gli operatori del settore, il fabbisogno di profili come compliance manager o analyst è infatti destinato a crescere, in modo esponenziale, con la piena operatività, tra poco meno di un anno, della disciplina del nuovo Codice della crisi

3

Le figure  
più ricercate: il compliance  
manager, il compliance  
expert e l'analyst



d'impresa, che incrementerà il fabbisogno di figure specializzate. Le figure ricercate sono essenzialmente tre: il compliance manager di alto livello dirigenziale, con compiti di coordinamento di uno staff dedicato; il compliance expert e, infine, gli analyst che compongono il team che svolge le attività di monitoraggio sulla conformità normativa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Manager**

Alessandro Diana è il responsabile delle divisione Accenture Interactive per il nostro Paese

**3**

Le specializzazioni più richieste: Content Lead, Media Lead e Consumer Data Lead

## Digital marketing

# Una «task force» per gestire il web

**N**on basta sviluppare siti web o gestire i canali social. Il vero valore aggiunto, soprattutto per aziende che fanno prodotti o erogano servizi *b2b* e che quindi finora non hanno mai avuto la possibilità di raggiungere il consumatore finale, sta nell'uso congiunto di tutti gli strumenti online disponibili, nell'approccio omnicanale, nelle nuove tecnologie e nell'analisi dei dati dei clienti. «Siamo in un periodo di profonda trasformazione della funzione marketing e molte aziende stanno rivedendo i perimetri di *make or buy* tradizionali — ragiona Alessandro Diana, responsabile di Accenture Interactive in Italia —. Alcune attività in passato affidate totalmente alle agenzie esterne vengono riportate in casa o gestite con modelli di *sourcing* ibrido ed emerge l'esigenza di dotarsi di talenti con specifiche competenze, per creare vere e proprie unit dedicate, come content studio, content factory, design studio, trading desk». In particolare il manager di Accenture vede crescere la domanda di tre nuove figure legate al *digital marketing*: «Il Content Lead, che gestisce strategia, produzione e ottimizza-



zione dei contenuti che l'azienda veicola sui canali on e offline. Il Media Lead, capace di misurare, anche in termini di Kpi, e poi di ottimizzare gli spazi pubblicitari atti a veicolare i contenuti sviluppati dal Content Lead. Infine il Consumer data Lead, che gestisce tutto ciò che ha a che fare con i dati, sia lato consumatore, che lato business».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# «IL MIO LAVORO? L'HO INVENTATO ENERGIA E LUMACHE, POI IL DIGITAL

Alberto Dalmasso (Satispay): «Pensavo di fare l'architetto ma mi attirava l'economia, mi piace fare i business plan  
La prima impresa? Impianti fotovoltaici affittando i tetti di capannoni. Un consiglio ai giovani? Condividere l'idea»

**Con Dario Brignone  
abbiamo iniziato  
a pensare ai  
pagamenti digitali.  
Poi ci siamo lanciati**

di **Fabrizio Massaro**

**A**spetta, non ti ho detto che prima di satispay facevamo lumache... Scusa, Alberto? Come, le lumache? «Sì, ti spiego». E con una semplicità disarmante, come se fosse la cosa più normale del mondo, Alberto Dalmasso, 35 anni, co-fondatore di Satispay insieme con Dario Brignone, racconta la sua storia di imprenditore. Il papà della ormai-non-più-startup di pagamenti digitali, tra le più diffuse in Italia con circa un milione di clienti, non aveva idea che avrebbe lavorato in questo settore. Gli inizi sono stati di tutt'altro tipo. Ma con un filo conduttore: la voglia di intraprendere.

«Io ho fatto il geometra, a Cuneo, e volevo fare l'architetto ma già allora leggevo l'economia e mi intrigavo un sacco. E poi non avevo tanta voglia di progettare. Mi sono iscritto a economia a Torino, dove ho fatto anche tantissima pallanuoto. Mentre studiavo ho fatto due stage internazionali, in Texas e in Australia; l'importante per me era viaggiare, parlare inglese il più possibile... Mi sono laureato poco dopo Lehman, a marzo 2009, mondo del lavoro disastroso. Faccio uno stage alla Migrolio Fashion. Nei tre mesi di pausa però con mio fratello maggiore fondiamo una società di impianti fotovoltaici: ne abbiamo creati cinque, andando a chiedere a chi aveva fabbricati con tetti in amianto se potevamo affittarglieli; noi bonificavamo, montavamo l'impianto e ci prendevamo i proventi e gli incentivi. Ero riuscito a mettere insieme il business plan e a farmelo finanziare dalla Cassa di Risparmio di Fossano. È stato veramente esaltante far partire un'azienda. Era il 2010. C'è gente che sta ancora ricevendo l'affitto del tetto!».

**Ma esiste ancora?**

«Certo. Si chiama Faped, iniziali della mia famiglia: Francesco, Alberto, Pietro, Emilio e Daniela, cioè mio papà e mia mamma e i miei fratelli».

**Ma è stata tua l'idea dei pannelli?**

«No, l'idea è stata di mio fratello grande, mentre io ho trovato il finanziamento bancario e la cosa mi comincia a esaltare. Allora avevo 24-25 anni. Poco dopo comincio a lavorare in Ersel».

**È la sim della famiglia Giubergia, di Torino.**

«Bellissima realtà da 190 persone ma il pallino di

fare qualcosa di mio ce l'avevo. Mi tengo quindi vicini una serie di amici interessanti, tra cui Dario. Ci raccontiamo idee su idee finché a un certo punto aiuto un amico che era a Chicago a fare un business plan di una app che aiutava i maratoneti a preparare la prima maratona. Eravamo nel 2011. È stato bello mettere giù il business plan. Dario invece sapevo che si era interessato dei pagamenti».

**Anche lui era con te in Ersel?**

«No, lui era in Kazakhstan, consulente IT di Agip. Dario è un matematico. E quando l'amico mi dice: "Ma non si può fare una app basata sul bancomat che costa meno delle carte?", gli dico: "Mah, ha poco senso: comunque costa, sarebbe solo italiana, e avresti bisogno del consenso delle banche. Chiamo Dario e gli dico: "Ma se invece si usassero addebiti e bonifici, secondo te?" Ragioniamo. In una mezz'ora questo progetto ci sembra realizzabile. Nei mesi successivi continuiamo ad analizzare il tutto e a novembre 2012 mi dice: "Se ci stai, io mi licenzio". "Ok". E mi licenzio anch'io».

**La parte più interessante la liquidi così?**

«Allora: lui aveva provato a capire se poteva fare un sistema con cui con dei link, mandando un'email, potevi ricevere del denaro. Era un pay by mail, una specie di più peer-to-peer. Ma era da solo su questa cosa. Quando lo chiamo, pensiamo a un sistema di mobile payment usabile tutti i giorni. Ci intendiamo rapidamente, ci siamo stimolati a vicenda. E avevamo capito che le direttive europee andavano nella direzione giusta. Un pezzo per volta arriviamo a fine 2012 quando diciamo "Non ci resta che provare". Avevamo 60 mila euro a testa, io 29 anni lui 31. Rientra da Kazakhstan a Torino a gennaio 2013. Iniziamo da casa mia. Aspetta: non ti ho detto che nel frattempo con il fotovoltaico abbiamo lanciato un'impresa agricola! Mio nonno aveva comprato dei terreni a Cuneo, tornando dall'Argentina. Li abbiamo ripresi e ora ci sono 500 piante di noccioli. Ma c'è stata anche una fase avventurosa, prima di Satispay, in cui abbiamo anche allevato lumache. Avevo un impianto fotovoltaico che alimentava un impianto di irrigazione che irrigava un allevamento di 2 milioni di lumache... Si chiama Agrifated».

**E i primi investitori di Satispay?**

«I primi sono stati Iccrea Banca, la holding delle Bcc, un gruppo di family office, e dei privati. Ci siamo arrivati attraverso la Banca delle Alpi Marittime di Cuneo, con cui parlavamo per capire un po' di cose, che ci ha detto "dovreste parlare con Iccrea". Poi nel 2017 è arrivata Banca Sella».

**Consigli a un giovane che vuole fare come te?**

«Essere curiosi e trovare persone con cui lavora-



re. Io, con la mia famiglia o con un mio amico, ho sempre creato dalla collaborazione con gli altri. Condividete la proprietà delle vostre idee, trovate persone con cui fare azienda. Non preoccupatevi di avere il 100% della vostra idea tanto l'idea non vale niente. E poi anni di notti insonni per realizzarlo, che fanno la differenza. E se partite in due, è 50 e 50».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L**

## 15 posti

Satsipay, la società di pagamenti elettronici fondata da Alberto Dalmaso e Dario Brignone cerca 15 giovani per le sedi di Milano, Berlino e Lussemburgo

Candidature al link [http://bit.ly/satipay\\_jobs](http://bit.ly/satipay_jobs).

Dalmaso è nato a Cuneo il 17 agosto 1984. Laurea in economia a Torino, ha cominciato in Ersel sim ma contemporaneamente ha messo in piedi con i genitori e i fratelli due aziende: una, Faped, di impianti fotovoltaici su capannoni presi in affitto; e AgriFaped, per coltivare noccioli e allevare lumache



Alberto Dalmasso, a sinistra in alto, nel 2010 con il collega Enrico Tabasso a un evento di Ersel, la private bank in cui lavorava. In basso, nella azienda agricola di famiglia (lumache e noccioli)

# INNOVATION CENTER

## «STUDENTI VICINI ALLE IMPRESE»

Entro fine anno anche al Politecnico di Bari l'hub per l'innovazione di Intesa Sanpaolo sulla scorta di quello torinese

**35%**  
la crescita delle immatricolazioni negli ultimi 5 anni

di **Michelangelo Borrillo**

**È** uno dei tre politecnici italiani, l'unico del Centro-Sud, con oltre 10 mila iscritti. E può vantare un record: negli ultimi 5 anni gli immatricolati, per le lauree triennali, sono cresciuti da circa 1.500 a quasi 2.000, con un balzo vicino al 35 per cento. «E siamo riusciti a ridurre la durata media dei corsi di studi, grazie al fatto che i nostri studenti riescono a laurearsi sempre più in regola e velocemente», spiega il rettore del Politecnico di Bari, Francesco Cupertino, pugliese di 46 anni.

**A cosa è dovuto questo forte incremento delle immatricolazioni?**

«Il trend di crescita è in gran parte legato alla scelta di corsi che ben si adattano agli sbocchi occupazionali. Così siamo arrivati a una quasi saturazione dei nostri corsi di studi per il triennio, mentre per il biennio finale c'è più disponibilità di posti».

**A quali corsi fa riferimento?**

«Tenga presente che abbiamo un tasso di occupazione, mediamente, del 90 per cento a 3 anni dalla laurea. E che nell'area dell'ingegneria dell'informazione, quello che comprende informatica, automazione,

telecomunicazioni ed elettronica, arriviamo a tassi di occupazione a un anno vicini al 100 per cento. Quindi tutti i corsi sono attrattivi per gli studenti. Detto questo, abbiamo dei nuovi corsi di laurea, penso a Ingegneria dei sistemi medicali che abbiamo attivato in modo congiunto con l'Università di Bari in modo che gli studenti possano frequentare i laboratori del Policlinico, che risultano molto graditi alle matricole. Il corso è partito 3 anni fa e stiamo laureando i primi studenti».

**Quali sono i possibili sbocchi occupazionali degli iscritti, in Puglia e fuori?**

«Oltre a quelli tradizionali, in Puglia i laureati possono contare anche su un ampio settore aerospaziale. Ma noi puntiamo non solo a formare figure tecniche, ma anche a dare gli strumenti utili a trasformare in opportunità di imprese quelle stesse competenze tecniche. In questa prospettiva sarà molto importante il prossimo Innovation center».

**Di cosa si tratta?**

«Di una iniziativa di Intesa Sanpaolo, con cui abbiamo siglato un protocollo, che punta a replicare a Bari l'Innovation center di Torino. Si tratterà di un facilitatore di azione con il

mondo produttivo, un punto di raccordo tra aziende e nostri studenti, per trasformare l'innovazione in un valore. E sarà più facile, per gli studenti, interloquendo con questo tipo di partner, il più grande istituto bancario italiano: gli strumenti di finanziamento, infatti, sono indispensabili per le imprese innovative».

**Quando sarà inaugurato l'Innovation center?**

«Entro fine anno: il luogo fisico, che potrà ospitare una ventina di persone, c'è già, all'interno del Politecnico, sotto l'aula magna, affianco agli spazi riservati a Ernst & Young. Un'altra iniziativa importante».

**Ce ne parli.**

«Ernst & Young sta facendo assunzioni per la sede di Bari, limitrofa al Campus: entro il 2021 saranno 200. E 20 saranno ospitati da noi. Ernst &



Young fornisce supporti alla trasformazione digitale, con analisi dei dati in vari campi, che richiedono lo sviluppo di algoritmi ad hoc e in questo trova beneficio dalla relazione con i ricercatori del Politecnico. Al contempo, il filo diretto con gli studenti è un beneficio per questi ultimi. E stiamo pianificando anche attività rivolte alla cittadinanza, per sensibilizzare verso i temi tecnologici, delle regole del buon utilizzo dei dati informatici e dei rischi dei social».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il rettore del Politecnico di Bari  
Francesco Cupertino, 46 anni  
(foto Arnaldo Di Vittorio)



## SPETTACOLO

## Chiara, studio da attrice (e inseguo la libertà)

**L**aboratori, workshop con coach che integrano diverse tecniche di recitazione. Chiara Baschetti (foto), 32 anni, ha studiato per convertirsi da modella di standing internazionale ad attrice per serie tv e film. Un percorso che la sta portando alla notorietà sul piccolo schermo come protagonista assieme a Gianni Morandi della miniserie in sei puntate *L'isola di Pietro*, per la regia di Umberto Carteni. Un viaggio che ha cominciato soltanto quattro anni fa. Che le ha progressivamente consentito di slittare dal mondo delle sfilate a quello del cinema e della tv. Non senza fatica ma costruendo provino per provino la sua dimensione emotiva e professionale. «Quello che conta è arrivare preparati — racconta Chiara — lavorando sulla mimica, sull'attitudine e sull'approccio». Ciò che conta è sapersi mettere in gioco, comportandosi da professionista, non abbandonandosi allo sconforto se qualche selezione non va come dovrebbe. Certo i rischi del mondo dello spettacolo le sono ben presenti. Le richieste inusuali e le scorciatoie. «Ma chiedere un favore comporta la non libertà».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## CONSULENZA

## Alessandra, ingegnera (dalle sfilate alla moda)

**I**ngegnera. Modella. Consulente. Viaggiatrice. Inquieta per natura, curiosa per indole. Alessandra Clivio (foto), 30 anni, è un ossimoro vivente. Maledettamente ambiziosa e tenace. Madre natura l'ha premiata. Soprattutto perché le ha donato queste origini da apolide in direzione ostinata e contraria. Laureata al Politecnico di Milano ha cominciato la sua carriera in Rai nel mondo della pubblicità prima di finire ad occuparsi di innovazione nella società di consulenza Accenture. Un'esperienza che l'ha condotta a viaggiare molto (Londra, New York, Singapore) e che le ha restituito quell'arricchimento culturale a cui aspirava. È stata selezionata tra le protagoniste della trasmissione televisiva *Donnavventura* che permette ad alcune ragazze di raccontare agli spettatori alcune mete da sogno. Un'esperienza di due mesi, l'anno scorso, senza telefono per sperimentare un format stimolante quanto complesso da gestire per i rapporti affettivi e familiari. Ora Alessandra è tornata al suo primo amore: la moda e le sfilate. Le campagne per vari brand di abbigliamento che esaltano la sua faccia acqua e sapone. Un mondo che ama molto. Che ha conosciuto da bimba.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## MEDICINA

# Laura e la diagnostica col machine learning

**L**aura Cacciaguerra (foto), 29 anni, è una specializzanda del San Raffaele. Originaria di Trieste, diplomatasi con un anno di anticipo, dopo la laurea in Medicina e Chirurgia all'università di Padova, da quattro anni è a Milano dove si sta occupando della diagnosi precoce di alcune malattie autoimmuni, come la neuromielite ottica e la sclerosi multipla, attraverso il neuroimaging, cioè l'utilizzo di tecnologie in grado di analizzare e studiare la relazione tra le immagini di risonanza magnetica ed il danno di determinate aree cerebrali. Questa diagnostica sperimentale, che trova l'istituto San Raffaele un'eccellenza in campo europeo, si converte in un ambito di ricerca clinica che consente di vedere quello che la patologia sta determinando in tempo reale sul paziente, rendendolo partecipe in prima persona del percorso di ricerca. Gli studi stanno portando Laura ad investire sulla diagnostica sperimentale. Distinguendo un tessuto celebrale di un paziente malato da quello di un soggetto sano, suggerendo quali possono essere i danni legati alla malattia individuando anche i suoi fattori predittivi. E' il futuro della ricerca. Grazie al machine learning.



© RIPRODUZIONE RISERVATA


## Il Punto

# I luoghi comuni sulla forza della tecnologia

di **Daniele Manca**

«**N**egli ultimi anni, incuranti della trasformazione tecnologica avvenuta nel Paese, tentiamo di inscatolare i nuovi lavori in vecchi contenitori». Marco Bentivogli è sindacalista accorto e intellettuale. Ha scritto vari libri sugli effetti della trasformazione digitale sul mondo del lavoro. L'ultimo in ordine di tempo è "Fabbrica futuro. Lavoro, contratti smart, azienda a bassa gerarchia ...." per Egea. Per Rizzoli a primavera aveva scritto "Contrordine compagni" con un significativo sottotitolo: Manuale di resistenza alla tecnofobia per la riscossa del lavoro e dell'Italia. Alla base dei due libri c'è la forte convinzione che sia il non uso della tecnologia a minacciare e a restringere le occasioni di lavoro. Purché si proceda a una grande opera di formazione a tutti i livelli non solo di chi aspira a entrare dalla porta principale nel mondo del lavoro, quanto di tutta la popolazione. Una convinzione che diventa condizione senza la quale si fa solo accademia. La verità è che il Paese è tutt'altro che preparato a una trasformazione digitale che è cosa ben diversa dall'acquisto

di qualche computer. Né le istituzioni, né il mondo del lavoro né le aziende, intesi come corpi intermedi, si sono applicati minimamente a rispondere a una domanda: oggi c'è bisogno solo di lavoratori che siano formati a svolgere determinate funzioni supportati dal digitale? La risposta credo sia: no. Non possiamo continuamente sottolineare quanto sarà sempre più difficile entrare in un'azienda e rimanerci tutta la vita e poi sperare di risolvere il tutto con mini corsi che risolvano temporanei passaggi da una tecnologia all'altra. Dobbiamo chiederci se non serva quella cosa che a parole nei convegni si dice necessaria: una formazione continua. Come? Utilizzando strumenti e buone idee che esistono ma che per mancanza di focalizzazione, incapacità di fare bilanci di quanto fatto nel passato utili a darci nuovi obiettivi futuri, restano solo pigri rituali. Un esempio per tutti: che fine hanno fatto le 150 ore? Possono rappresentare il nucleo di quella formazione continua incentrata sulla trasformazione digitale?

 [daniele\\_manca](#)  
© RIPRODUZIONE RISERVATA



**STORIA/2** Macchine al posto degli uomini

**L'esercito di soli robot: uccide, ma senza ordini**

■ Usa, Cina e Russia si sfidano nella produzione di armi in grado di individuare il bersaglio e colpire. Vagando per mesi a caccia del nemico senza uomini al comando. Le associazioni e l'Onu in allarme

◉ BORZI A PAG. 8 - 9

# L'esercito di robot: killer senza ordini

DRONI CHE SI COMPORTANO COME UNO **SCIAME DI INSETTI** (LETALE), NAVI SENZA EQUIPAGGIO CAPACI DI CACCIARE **SOTTOMARINI** PER MESI **L'ALLARME: "PERICOLI PER L'UOMO"**

*Il futuro è oggi Stati Uniti, Russia e Cina si sfidano nella creazione di armi capaci di scegliere l'obiettivo e colpirlo. Venti Paesi, però, chiedono all'Onu divieti per l'uso di questi sistemi*

*Gli Usa conoscono l'importanza di sostituire re e regina sulla scacchiera navale con tante pedine: Sea Hunter è il primo passo*

la faccia di Arnold Schwarzenegger. Oggi le armi robot non sono più fantascienza: le prime sono già state testate sul campo. Il vantaggio strategico nel settore è in mano a Usa Russia e Cina ma né la politica né la diplomazia riescono a fermare la corsa al riarmo robotico che è in corso a livello mondiale.

Le armi "intelligenti" sono tra i sogni di governanti e condottieri sin dai tempi di Leonardo. Già durante la seconda guerra mondiale i sovietici e altri eserciti svilupparono armamenti filoguidati. In seguito, l'elettronica ha creato armi più o meno "autonome", come missili siluri o cannoni in grado di seguire e colpire un bersaglio. Questo però è il passa-

to. Oggi il Pentagono definisce arma robot "un sistema che, una volta attivato, seleziona e attacca obiettivi senza alcun ulteriore intervento di un operatore umano". I tecnici distinguono tra armi con presenza umana *in, on o out the loop*: dentro, sopra o fuori il circuito di controllo. Nel sistema con l'uomo *in the loop* l'operatore seleziona un bersaglio e quindi l'arma usa sensori e processi

**S**ono passati 35 anni da quando James Cameron spaventò il mondo con il suo film sull'inarrestabile cyborg assassino venuto dal futuro, quel Terminator che aveva

» NICOLA BORZI



automatici per tracciarlo e colpirlo: vedi alla voce missili aria-aria a guida laser o Gps. Un sistema con i militari *on the loop* seleziona e colpisce bersagli in modo indipendente ma sotto la supervisione di operatori pronti se necessario a intervenire, come avviene nei sistemi antimissile israeliano Iron Dome, Aegis Phalanx della Marina Usa e Patriot dell'esercito americano. Poi c'è l'arma *out the loop* che, una volta attivata, opera in modo totalmente indipendente da qualsiasi intervento umano.

**L'UOMO** è "fuori dal circuito" già da anni. Il primo caso a livello mondiale è stato il varo ad aprile 2016 su un fiume dell'Oregon di un trimarano senza equipaggio per la guerra antisommersibile (Actuv) chiamato Sea Hunter. Il prototipo, la cui sola costruzione è costata 20 milioni di dollari, è stato realizzato dopo anni di studi dalla Marina e dall'Agenzia per la ricerca avanzata nei progetti di difesa (Darpa) degli Usa. Sea Hunter, lungo 40 metri, può navigare in totale autonomia per migliaia di chilometri a 27 nodi, sa usare telecamere e radar per tracciare la sua posizione, riesce a individuare altre navi e sommergibili nemici. Nel 2018, dopo aver superato tutti i test di sicurezza viaggiando in mare per due anni e completando in totale autonomia una crociera andata e ritorno da San Diego in California a Pearl Harbor nelle Hawaii, Sea Hunter è stato ufficialmente inserito nella flotta militare Usa. L'obiettivo strategico delle navi robot per la Marina da guerra di Washington è la riduzione dei costi: al posto di flotte composte da navi di grandi dimensioni con equipaggi numerosi, estremamente costose, saranno usate meno navi con equipaggio e molte navi robot. Fred Kennedy, direttore dell'ufficio tecnologico tattico della Darpa, ha dichiarato che "gli Usa conoscono l'importanza strategica di sostituire i pezzi 're' e 'regina' sulla scacchiera navale con un sacco di 'pedine':

Sea Hunter è il primo passo in questa direzione".

Ma negli Usa non c'è solo la Marina. Anche il Pentagono da anni si è dotato di una strategia e centri studi propri per le armi robot: sta sviluppando un carrarmato robot e sta testando un veicolo terrestre robotizzato da trasporto in grado di rifornire la fanteria fino a 100 chilometri di distanza con una autonomia di 72 ore. Pure l'Aeronautica Usa testa software che consentono ai piloti di caccia di guidare velivoli senza pilota di accompagnamento verso posizioni nemiche, dopodiché i droni cercheranno e distruggeranno da soli radar e altri obiettivi chiave. Nel gennaio 2017, il Dipartimento della Difesa Usa ha pubblicato un video che mostra 103 droni robot che sorvolano la California senza intervento umano. Un portavoce l'ha descritto come "un organismo collettivo che condivide un cervello distribuito per decidere: i suoi membri si adattano l'uno all'altro come uno sciame di insetti".

**LE ALTRE** superpotenze stanno perseguendo gli stessi progetti. Mosca ha presentato diversi veicoli terrestri senza pilota, tra cui il piccolo carro armato robot Uran-9 e il carro robot pesante Vikhr, armati con mitragliatrici, cannoni e missili, in grado di operare con un certo grado di autonomia. Nel 2016 l'esercito russo ha acquistato 22 Uran-9 e maggio 2018 ha rivelato di averli testati in combattimento in Siria.

Le "recensioni" sono state divergenti: per i militari russi non avrebbero funzionato bene mentre la rivista Jane's, vera "bibbia" mondiale degli armamenti, ne ha invece lodato i risultati. La strategia russa su questo fronte è stata resa nota nel 2015: l'obiettivo è dispiegare il 30% delle armi russe su piattaforme a controllo remoto entro il 2025. I progetti attuali includono veicoli da trasporto fanteria, il robot da combattimento Bmp-3 Vihr, carri armati robotizzati T-72 e minuscoli veicoli robot Nerekhta per evacuare soldati feriti o attac-

care postazioni nemiche.

Pure la Cina sta lavorando a una gamma segreta di sistemi d'arma autonomi e semi-autonomi aerei terrestri e marittimi. Tra questi il drone aereo armato Blowfish A2 del produttore Ziyan, il carrarmato Norinco con mitragliatrice e lanciarazzi e il Progetto 912 di sottomarini robot. Israele è un altro Stato con forti competenze tecnologiche nel settore, come pure Inghilterra e Francia.

**DOVE C'È GUERRA** c'è business. Alle armi robot non sono interessate solo le società di armamenti "classiche" ma soprattutto quelle tecnologiche, specie sul fronte dell'intelligenza artificiale, come Alphabet (Google). Ma la corsa al riarmo robotico genera un allarme crescente tra diplomatici, attivisti per i diritti umani, sostenitori del controllo degli armamenti e tutti coloro che temono che l'impiego di armi autonome riduca drasticamente i diritti umani, violi le leggi di guerra e crei i rischi di un'escalation che dalla guerra convenzionale porti a quella nucleare. Gli interrogativi sul loro uso sono inquietanti: un minicarrarmato robot saprebbe distinguere tra combattenti nemici e civili inermi in un teatro di battaglia urbana affollato, come richiesto dal diritto internazionale? Il capitano di un sottomarino inseguito da una implacabile nave antisommersibile robot potrebbe decidere il lancio di missili balistici a testata nucleare piuttosto che rischiare di perderli a causa di un attacco preventivo?

A livello internazionale non esistono divieti legali nazionali o internazionali per lo sviluppo di questi sistemi. Da anni una ventina di Paesi ha chiesto all'Onu un divieto preventivo di queste armi sulla base di considerazioni etiche, mentre altre nazioni chiedono invece regole internazionali valide per tutti. Ma i Paesi in vantaggio strategico non permettono che la discussione diplomatica arrivi a una decisione. Già da sei anni le organizzazioni per il disarmo e i diritti umani, come *Human Rights*

*Watch*, sono impegnate in una campagna mondiale per fermare i robot killer che continua però a scontrarsi contro un muro di gomma. Il rischio crescente è che finisca per concretizzarsi la profezia annunciata a maggio 1953 da Philip K. Dick nel suo racconto di fantascienza "Modello 2": in un mondo ridotto a un cumulo di rovine, gli ultimi soldati si scannano reciprocamente ma nel contempo devono difendersi da robot killer. I quali però, a loro volta, cominciano già a distruggersi l'un l'altro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**La scheda  
COSA SONO**

Il Pentagono definisce arma robot "un sistema che, una volta attivato, seleziona e attacca obiettivi senza alcun ulteriore intervento di un operatore umano". I tecnici distinguono tra armi con presenza umana "in, on o out the loop": dentro, sopra o fuori il circuito di controllo.

Nel sistema "in the loop" l'operatore seleziona il bersaglio e l'arma lo traccia e colpisce. Quello "on the loop" seleziona e colpisce bersagli in modo indipendente ma sotto supervisione di operatori. L'arma "out the loop" una volta attivata è indipendente

**Chi è**



**Margaret E. Kosal è professoressa alla Sam Nunn School of International Affairs di Atlanta e codirettore del Programma sulla tecnologia e la sicurezza emergenti. Dirige anche il Programma sulla non proliferazione biologica e chimica e antiterrorismo all'interno del Centro per la strategia, la tecnologia e la politica internazionali**



*Bisogna aumentare lo scambio di conoscenze sulle nuove tecnologie, come biochimica, nanotecnologia, robotica e armi autonome per rispondere ai rischi prima che sia tardi*

**VLADIMIR  
VORONKOV**

**MACRO-PERICOLI**

# “Nano tecnologie in mano ai terroristi Rischio concreto”

L'ultimo allarme sulle minacce della nanotecnologia è stato lanciato da Margaret E. Kosal il 31 ottobre sul Bollettino degli scienziati atomici Usa, il media che da decenni fornisce all'opinione pubblica, ai politici e agli scienziati le informazioni necessarie per ridurre le minacce alla sopravvivenza dell'umanità. Secondo lo studio della Kosal, la ricerca nel campo delle nanotecnologie può avere notevoli effetti positivi, come modi per creare strumenti scientifici a basso costo che controllino la qualità di volumi d'acqua molto piccoli in grado di abbattere i costi per i Paesi in via di sviluppo, oppure per realizzare sistemi di sensori in grado di individuare rapidamente attacchi attraverso agenti chimici e biologici. Ma come accade spessissimo, queste tecnologie hanno un possibile doppio uso e dunque la nanotecnologia comporta anche rischi crescenti. Secondo il rapporto, i gruppi terroristici potrebbero utilizzare strumenti scientifici a basso costo per veicolare attacchi chimici, biologici o radiologici devastanti. Non solo: i militari potrebbero sviluppare tecnologie stealth destabilizzanti perché in grado di essere praticamente invisibili e al contempo di penetrare nelle difese di altri Paesi e di condurre attacchi o veicolare informazioni. È dunque indispensabile che le autorità politiche considerino anche i rischi dello sviluppo. Se lo dice la Kosal c'è da crederle. La ricercatrice è una vera autorità mondiale in materia: attualmente professoressa associata alla Scuola Sam Nunn School di relazioni internazionali del Georgia Institute of Technology di Atlanta, negli Usa, Kosal è anche codirettrice del Programma sulla sicurezza e le tecnologie emergenti e dirige anche il Programma sulla non proliferazione

biologica e chimica e l'antiterrorismo del Centro per la strategia, la tecnologia e la politica internazionali sempre al Georgia Tech ed è stata consulente scientifico e tecnologico sulla difesa chimica e biologica del Pentagono.

L'allarme della scienziata statunitense non è isolato. Il 3 e 4 settembre a Minsk, la Bielorussia e l'Ufficio dell'Onu contro il terrorismo (Unct) hanno tenuto una conferenza

internazionale sul contrasto di attacchi terroristici basati sulle nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale. Il russo Vladimir Voronkov, primo sottosegretario generale dell'Ufficio anti-terrorismo dell'Onu, ha affermato che "è necessario aumentare lo scambio di conoscenze specialistiche su tecnologie come la stampa 3D, la biochimica, la nanotecnologia, la robotica e

le armi autonome per identificare e rispondere meglio ai rischi prima che sia troppo tardi".

**MA DEL RISCHIO** dell'uso terroristico della nanotecnologia molecolare con la creazione di nanoarmi biologiche di distruzione di massa si parla ormai da vent'anni. Uno dei primi saggi sulla materia, "I terroristi dell'ultima ora", fu pubblicato nel 1999 da Jessica Stern per la Harvard University Press. Una delle conclusioni del volume era che "le armi chimiche e biologiche grezze sono così facili da realizzare che è improbabile che le strategie di prevenzione abbiano [completamente] successo" e che una serie di potenti armi non convenzionali sono già "alla portata" di gruppi e individui. Il rischio che "repliche fuori controllo" di ricerche militari o civili arrivino nelle mani sbagliate è sempre alto.

**N. B.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Nuovo fronte  
Per scienziati  
e Nazioni Unite  
la minaccia  
di attacchi con  
nuove tecniche  
è impellente**



**Soldati d'acciaio**

Al Lab Day del Dipartimento della Difesa Usa sono state presentate

**Nelle profondità**

A destra il trimarano senza equipaggio chiamato Sea Hunter

le armi robot. Su questo campo si gioca la sfida tra superpotenze

Ansa

# Studi legali, la carica dei millennial E l'avvocato diventa «digitale»

Nel 2025 il 75% dei professionisti giuridici sarà in grado di dialogare con la Rete e i big data

Le piattaforme tech in Europa e Usa sono costate un miliardo di dollari: gli investimenti cresceranno ancora

**Per i 700 addetti ai lavoratori interpellati da Wolters Kluwer le nuove tecnologie sono necessarie per far fronte alla complessità** **Ma un terzo degli intervistati pensa che la mancanza di competenze sia il maggior ostacolo alle possibilità di innovare**

di **Luisa Adani**

**N**essun dorma. Neppure gli avvocati e i professionisti del legale che non possono lasciarsi sorvolare dall'innovazione senza catturarne le potenzialità: la digitalizzazione è già realtà per i clienti interessati a nuovi servizi e prodotti e per i concorrenti che si stanno già attrezzando con applicazioni innovative per far fronte alle sfide di mercato.

Forza trainante per cimentarsi con la digitalizzazione saranno comunque le nuove generazioni di avvocati e di clienti. Nel 2025 il 75% dei legali sarà costituita dal cosiddetti millennial che, nati tra il 1981 e la fine del '96, sono già attrezzati per ragionare digitale. «Velocità e tecnologia rappresentano le leve del cambiamento e il settore legale si sta già muovendo e i professionisti si rivolgono sempre di più a tecnologie accessibili e d'impatt, utili a raggiungere gli obiettivi di business e offrire un valore aggiunto grazie a strumenti di analisi dei dati e maggiori efficienza e produttività», commentano gli analisti della Future ready lawyer survey 2019 realizzata da Wolters Kluwer Legal and regulatory i cui dati si riferiscono a 700 professionisti di studi, aziende e società di consulenza tra Europa e Stati Uniti a cui è stato chiesto un parere sull'organizzazione attuale e sulle prospettive.

Le evidenze raccolte stratificano le diverse realtà in tre categorie: all'avanguardia («technology leading») — e sono il 49% del campione — che sfruttano la tecnologia e investiranno sempre più nei prossimi tre anni; in transizione («technology transitioning») — il 47% dei casi —

che sono ancora in una fase di pianificazione; in ritardo («technology trailing») — per fortuna solo il 4% — che non applicano la tecnologia e che non prevedono di farlo in un futuro.

## L'autovalutazione

Si sentono all'avanguardia il 56% delle società di consulenza, il 49% degli studi legali interni e il 46% degli studi legali. Grossomodo sette avvocati su dieci ritengono che l'adozione delle nuove tecnologie sia necessaria per far fronte alla complessità e alla mole delle informazioni, oltre che per questioni di efficienza. Peccato però che solo un terzo di loro si senta preparato a reagire. Uno su tre ritiene che ostacolo all'innovazione sia una generale mancanza di competenze e conoscenze in ambito tecnologico. Opinione confermata dal fatto che solo il 24% degli intervistati sa di cosa si parla quando ci si riferisce a intelligenza artificiale, big data, analisi predittiva e machine learning.

Altri limiti allo sviluppo vengono da questioni inerenti l'organizzazione del lavoro e l'assenza di una strategia e di una leadership in grado di spingere e sostenere il cambiamento oltre che ragioni di ordine economico. In particolare gli alti costi e la difficoltà di calcolare un ritorno sull'investimento.

## I compiti

Secondo la Future ready lawyer survey nei prossimi anni le organizzazioni dovranno: far fronte a un volume sempre maggiore di informazioni e alla loro complessità; prestare attenzione a efficienza e produttività;

sviluppare conoscenze e competenze sulle tecnologie di punta del legale; rispondere e anticipare le esigenze dei clienti; vincere la sfida con una concorrenza sempre più agguerrita in termine di prezzi, strutture di tariffazione alternative e nuove.

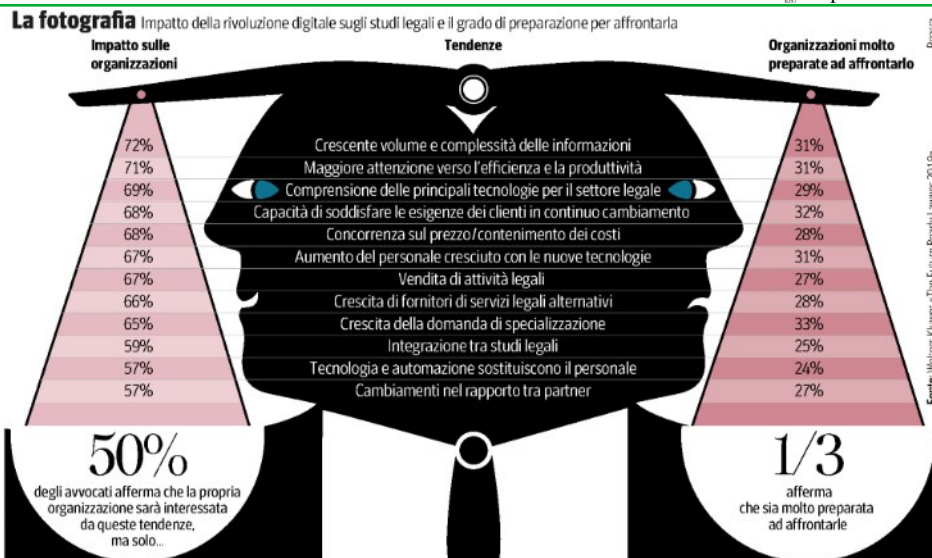
Tre le diverse categorie per determinare la posizione dell'organizzazione nel processo di adozione delle tecnologie: «fondamentali» fra queste i portali per la clientela, la gestione elettronica della documentazione, gli strumenti di sicurezza dei dati e il software di fatturazione; «abilitanti» che migliorano efficienza e qualità del prodotto, è il caso dei software per la gestione e analisi di contratti, per la gestione dei rapporti con i clienti, l'analisi dei dati e lo sviluppo delle competenze; «trasformazionali» ed è qui il vero salto che solo una quota limitata delle realtà sta facendo (ma che si ritiene abbia un buon sviluppo nei prossimi tre anni), parliamo di intelligenza artificiale, machine learning analisi predittive e blockchain.

Peraltro gli investimenti sono in crescita. Secondo le stime le piattaforme tecnologiche per la professione hanno assorbito 1 miliardo di dollari nel 2018 e il 53% degli avvocati ritiene che gli investimenti cresceranno nei prossimi tre anni (dal 65% fra le realtà all'avanguardia al 45% nelle organiz-



zazioni transitorie). I software per le ricerche legali on line e la gestione documentale sono fra gli strumenti abilitanti che registreranno la massima diffusione e le realtà leader utilizzeranno anche software per la gestione e analisi dei contratti e la gestione dei rapporti con i clienti. Il 68% delle organizzazioni all'avanguardia ha visto anche un ritorno in redditività già tra il 2017 e 2018, il dato scende al 52% fra le organizzazioni in transizione e con tassi di crescita a doppia cifra inferiori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Servizi**  
Giulietta Lemmi, a capo di Wolters Kluwer Italia, il braccio italiano della società olandese

**I software che studiano il passato e fanno previsioni/L'esperienza di Wolters Kluwer****Al processo più preparati (con l'intelligenza artificiale)**

**L**a trasformazione digitale è potenzialmente un volano di crescita anche per gli studi professionali più radicati sul mercato, l'intelligenza artificiale non sostituirà certamente il lavoro dei professionisti ma porterà una piccola grande rivoluzione offrendo loro soluzioni per valorizzare nel modo migliore la competenza specifica e per individuare nuove risposte alle esigenze dei clienti.

«Il settore legale sta affrontando cambiamenti profondi — commenta Giulietta Lemmi, amministratrice delegata di Wolters Kluwer Italia —. Fattori come il volume sempre maggiore e la complessità delle informazioni, l'attenzione al miglioramento dell'efficienza e della produttività, la necessità di comprendere le tecnologie rilevanti, gli aspetti economici, e in particolare una crescente competizione sul prezzo dei servizi offerti, e la necessità di contenere i costi per essere competitivi, hanno e avranno in misura sempre maggiore ripercussioni rilevanti sulla maggioranza delle organizzazioni legali». Il nostro obiettivo — aggiunge Lemmi — è quello di accompagnare e stimolare le diverse realtà in questa fase di innovazione e trasformazione digitale, creando delle expert solution, soluzioni che coniugano una profonda conoscenza del settore legale con le tecnologie più innovative. A questo proposito Wolters Kluwer ha ri-

lasciato la Piattaforma One per ora nelle due declinazioni oneFiscale e oneLegale (in questo caso integra il software Kleos) per i professionisti che hanno così a disposizione non solo un sistema di ricerca intelligente, ma anche strumenti personalizzati e funzionalità evolute, ideati partendo dalle loro esigenze e capaci di rendere più produttivo ed efficiente il lavoro di tutti i giorni. Sono già più di 20.000 gli studi legali ad averlo adottato in Europa. «Una delle aree sulle quali stiamo maggiormente investendo — chiarisce Lemmi — è quella della compliance, dove tra le varie innovazioni stiamo puntando molto su servizi evoluti di legal inventory e cioè sistemi di monitoraggio delle norme e delle loro evoluzioni (sia sostanziali che applicative/interpretative) in grado di generare alert specifici che, oltre a segnalare le modifiche, diano indicazioni sugli adempimenti conseguenti». Quali sono le frontiere in termini di innovazione di prodotto? «Siamo davanti alla grande sfida dell'intelligenza artificiale applicata ai big data, che nell'ambito legale possono essere utilizzati in vario modo: dal supporto nella definizione della migliore strategia processuale sino alla prevenzione e gestione dei rischi. L'analisi di eventi passati, se interpretati in modo adeguato, può dare indicazioni "predittive"».

**L. Ad.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**20.000**

**studi in Europa**  
Hanno adottato  
le piattaforme One  
per la ricerca  
intelligente



## L'analisi

# INTELLIGENZA ARTIFICIALE E TEATRO DELL'ASSURDO



di **Edoardo Segantini**

[edoardosegantini2@gmail.com](mailto:edoardosegantini2@gmail.com)

[@Segantini](https://twitter.com/Segantini)

**D**ovunque si guardi, ci si accorge che l'Italia è un luogo sospeso tra passato e futuro, con un lentissimo presente. Di questo faticoso andare avanti (quando si va avanti), l'esperienza propone quotidiani esempi: uno dei più noti è il «digital divide» che continua a separare le diverse zone del Paese. Ma ce ne sono di più clamorosi. A volte il contrasto fra gli obiettivi e le realtà ce l'abbiamo sotto gli occhi. Mi ha colpito, per esempio, l'episodio che ha visto protagonista una delle figure più importanti dell'imprenditoria genovese: Carlo Castellano, membro del Consiglio Superiore della Banca d'Italia, fondatore dell'azienda di diagnostica per immagini Esaote e del consorzio tecnologico Dixet, promotore a Genova del Parco scientifico degli Erzelli. Nel novembre 1977 Castellano venne ferito in un attentato delle Brigate Rosse, di cui porta ancora dolorosi segni. L'ultimo intervento chirurgico lo ha costretto temporaneamente a muoversi su una carrozzella, in

seguito sostituita dalle stampelle. Tutto ciò non gli impedisce d'impegnarsi in modo instancabile per l'innovazione, lo sviluppo e la rinascita di quella che da molto tempo è diventata la sua città. Per questa ragione l'altro giorno era a Palazzo San Giorgio, l'antico Palazzo del Mare oggi sede dell'Autorità portuale, per un convegno sull'intelligenza artificiale. Castellano è infatti tra coloro che si battono perché Genova, forte di un patrimonio industriale e tecnologico tra i più avanzati, diventi una protagonista internazionale in questo campo di frontiera. Ma, quando è entrato a Palazzo San Giorgio, dovendo salire al primo piano, ha scoperto che non c'è possibilità di movimento per chi ha problemi di mobilità. E ha dovuto farsi aiutare dai volontari della Croce Bianca. Il presidente dell'Authority Paolo Signorini, cui Castellano ha segnalato la circostanza, ha assicurato che interverrà al più presto per rimuovere le barriere architettoniche. Il contrasto fra intelligenza artificiale e passato remoto lascia comunque un senso di teatro dell'assurdo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dalla pistola smart alla super-sorveglianza video, viaggio tra le innovazioni presentate a Milipol, la grande fiera parigina dedicata alla sicurezza interna. E grazie ad app e sensori le forze dell'ordine lottano contro il terrorismo o le fake news

# L'hi-tech nella fondina per la guerra al crimine

**L'AZIENDA ITALIANA INTELLITRONIKA HA SVILUPPATO UN SISTEMA CHE COMUNICA ALLA CENTRALE QUANDO UN AGENTE ESTRAE L'ARMA**

## LE FRONTIERE

PARIGI

**L**a minaccia del terrorismo richiede una velocità sempre maggiore da parte delle forze dell'ordine, nel gestire emergenze in tempo reale, prevenire attacchi indagando il web e analizzare ogni traccia digitale lasciata dai criminali. La tecnologia, ancora una volta, è la chiave. E offre visioni di futuro alla 21esima edizione di Milipol Parigi 2019, la più importante fiera europea dedicata alla sicurezza interna, che ha ospitato oltre 1000 espositori, provenienti da 53 Paesi.

L'Italia era presente con diverse aziende di settore, tra cui Intellitronika e Intellicare (società del Gruppo ITK), società specializzate nello sviluppo di piattaforme digitali, integrate a device esterni, secondo il concetto di Internet of Things. Già nel 2013, insieme all'Arma dei Carabinieri, ha realizzato "Odino", sistema multifunzione che «identifica le targhe delle auto e in pochi secondi fornisce dati del veicolo, invia live streaming alla centrale dalla telecamera e viene connesso a device esterni per ampliare le sue funzioni, come la lettura di documenti», spiega il Maresciallo Antonio Cuomo del Comando Generale dell'Arma.

Una delle ultime applicazioni illustrate a Minipol è "I-Protect", la pistola smart, ora in fase sperimentale, che fa immaginare un agente futuristico. «Insieme a Beretta abbiamo integrato un sensore nella pistola, che attraverso il software, co-

munica alla centrale operativa l'estrazione dell'arma dalla fondina, l'armamento e lo sparo, incluso il numero dei colpi esplosivi» spiega Raffaele Medico, Presidente di Intellitronika. È il concetto di IoT applicato alle armi, «dove la pistola si attacca alla presa USB per ricaricarsi». Altro dispositivo collegabile al cervello digitale di Code - sistema in uso dalla polizia locale di Milano - è la body-cam, indossabile su divisa o casco per inviare flussi audio-video. «Gli attacchi terroristici hanno creato la necessità di gestire le emergenze in tempo reale, perché spesso l'operatore è rimasto scollegato dalla centrale. Con questi strumenti, l'agente è localizzato, fornisce informazioni fondamentali e garantisce la massima trasparenza anche per il cittadino in caso di reato» precisa Andrea Medico, direttore marketing dell'azienda. E si è pensato anche alla sicurezza in ambito civile e sanitario, col progetto "Med-Safe", un'app su smartwatch che permette la segnalazione automatica di eventuali azioni violente subite da personale sanitario. «Il device attraverso la forza dinamica del movimento violento va in allarme, lo comunica allo smartphone collegato, e invia la posizione esatta del medico dentro l'ospedale» racconta Alessandro Moretti, Ceo Intellicare. Stesso concetto per il progetto "Nora" che «la Questura di Napoli sta testando con donne che hanno subito violenza o denunciato episodi di stalking».

## I FILMATI

Fa pensare a Minority Report di Spielberg invece il software di video analytics di Briefcam, società israeliana che ha realizzato un programma basato su machine learning per condensare ore di filmati in pochi minuti, classificando le persone all'interno della sequenza, attraverso un filtro temporale. «Sopra ogni

persona presente sulla scena del reato, sono indicati ora e minuto. Aggiungendo altri filtri, possiamo visualizzare uomini o donne, un determinato momento, il colore di un vestito, riducendo centinaia di variabili a poche unità, facilitando la ricerca della prova di reato» precisa Lizzi Goldmeier di Briefcam. È ancora l'IA a guidare l'occhio elettronico montato da Ekin sulle telecamere delle auto di polizia tedesca, usate per la face identification: «Il software, senza l'intervento del poliziotto, riconosce il criminale potenziale inserito in una black list sul databa-

se nazionale - spiega Gerry Diaz, manager di Ekin - avvisa l'agente e invia l'allarme alla centrale in real time». Per Wintego, l'obiettivo è neutralizzare chi diffonde fake news, «seguendo i bot che le im-

mettono in rete, rintracciamo identità, indirizzo fisico e cellulare di chi sta dietro a queste organizzazioni» dice un rappresentante della società in anonimato. Infine Cellebrite, consente l'estrazione di foto, video, chat, localizzazioni, accessi social, frequenza nei contatti da ogni dispositivo digitale», spiega Mair Avidan. «L'IA del sistema li decodifica e li correla a reati, intrecciando le evidenze, imparando caso dopo caso a riconoscere anche un tatuaggio».

**Paolo Traversi**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Gli strumenti

### 1 RICONOSCIMENTO FACCIALE

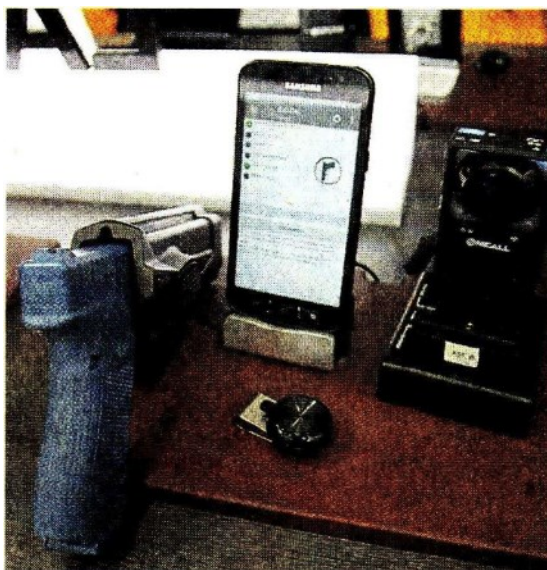
Telecamere in auto dotate di intelligenza artificiale identificano con grande precisione persone sospette inserite nella black list

### 2 GLI OROLOGI INTELLIGENTI

Degli smartwatch riconoscono quando si subiscono gesti violenti e avvisano le forze dell'ordine con la localizzazione

### 3 LA BODY CAM PER GLI AGENTI

In uso alla polizia locale di Milano una videocamera sulle divise permette agli agenti di inviare flussi audio-video



Qui sopra, la pistola smart "I-Protect" dell'azienda italiana Intellitronika sviluppata con Beretta



**BODYCAM**  
Una poliziotta berlinese con la telecamera sul giubbotto

**A&F Rapporti Innovazione**

Il caso

# Dalla genomica alla rete nazionale la sfida al futuro parte da Trieste

MILANO

L'Area science park è l'ente nazionale che aiuta le aziende a innovare. Avrà un avamposto anche a Mind-Milano nell'area dell'ex Expo

**A** promuoverlo, nel 1978, era stato l'allora presidente della Repubblica Giovanni Leone. Firmò il decreto con cui a Trieste venne istituito il "Consorzio obbligatorio per l'area di ricerca". In quarant'anni è cresciuto, diventando Area science park, ente nazionale che aiuta le aziende a innovare, creando un ponte tra mondo pubblico e privato. Da centro di eccellenza friulano ha saputo portare il suo modello di successo in tutta la penisola e ora è ufficiale che avrà un avamposto a Mind-Milano innovation district, l'area ex Expo che ospiterà il parco della scienza, del sapere e dell'innovazione e il polo sulle Scienze della vita Human Technopole. In pratica l'hub più all'avanguardia per chi opera nel settore, dove imprese ed enti saranno a stretto contatto.

**TRE CAMPUS**

Area in Friuli dà impiego a 2.800 persone che lavorano in 70 realtà su tre campus tra Trieste e Gorizia, attrezzati per attività di ricerca e sviluppo. Negli anni ha avviato progetti nazionali e internazionali per favorire l'innovazione e la ricerca high-tech, coinvolgendo 4.500 aziende e 287 startup in progetti che hanno potuto contare anche sulle facilities tecnologiche esistenti nel parco. Area ospita infatti due importanti e rare strumentazioni: Elettra sincrotrone, un acceleratore di particelle per analisi puntuali, e un sequenziatore di recente acquisizione che consente analisi accurate di dna e rna e stu-

di di epigenomica.

«Abbiamo deciso di investire su una piattaforma di genomica perché sarà l'industria a maggior generazione di valore aggiunto dei prossimi dieci anni – spiega Stefano Casaleggi, direttore generale di Area – I fondi per acquistare le infrastrutture di sequenziamento e calcolo sono arrivati quando a marzo 2018 è partito Sistema Argo, il programma che mette a sistema la nostra esperienza in Friuli Venezia Giulia per farne un pilota da esportare in altre regioni».

Argo è stato un vero booster per Area: frutto di un protocollo d'intesa tra la regione, il Miur e il Mise, prevede in tre anni risorse per 8,8 milioni di euro articolate su quattro asset. Uno, la nascita di una rete per la generazione di imprese ad alto tasso di innovazione, con l'obiettivo di portarle al Ces, fiera dell'elettronica di consumo di Las Vegas; poi la creazione a Trieste del Porto dell'Innovazione industriale, dove possono insediarsi aziende interessate a fare ricerca in un luogo strategico anche per i commerci.

«Ma la parte che ha generato più interazione con gli imprenditori è la rete per un'innovazione di processo, attraverso l'attivazione di una piattaforma (IP4FVG) a supporto della digitalizzazione delle imprese su scala regionale, in collaborazione con altre realtà attive sul territorio. Si articola in quattro nodi a specializzazione tematica», prosegue Casaleggi. Ad Amaro (Udine) si lavora con realtà che devono essere im-

plementate sull'internet delle cose, a Pordenone sulla fabbrica intelligente, a Udine sull'intelligenza artificiale e a Trieste su modellazione e simulazione.

«La maggior parte delle aziende sono lasciate sole e interpretano le sfide dell'innovazione con le armi che hanno, che non sempre sono forti. Manca un modello organizzativo di supporto: l'innovazione è una merce come le altre che deve essere curata e sviluppata. Per questo le aiutiamo con expertise e strumenti. Ma con Argo vogliamo andare oltre, costruendo un sistema, un modello su scala italiana». Il punto di forza per farlo è il quarto asset: la realizzazione di infrastrutture scientifiche aperte alle imprese, dove un ruolo cardine lo gioca la genomica. A ottobre Area ha aperto una nuova sede nei campus dell'università di Salerno, un centro di calcolo dove gli ingegneri informatici dell'ateneo interpretano i dati della genomica elaborati dal sequenziatore triestino.

**IL SOGNO**

«Lavoriamo alla costruzione di una rete nazionale focalizzata su ricerca e innovazione. Una rete che include Trieste, Udine, Salerno e Siena, dove abbiamo un accordo con la Fondazione Toscana life sciences, che ci aiuta a studiare i dati e a fare trasferimento al mondo delle imprese. Ma presto ci arricchiremo di altre collaborazioni. Il sogno, appena realizzato, è essere uno dei partner pubblici dell'alleanza per l'innovazione di Mind, a Milano». – **c.ma.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# «Intelligenza artificiale, l'università entra nel futuro»

Il rettore della Bocconi Verona annuncia le novità. Oggi Mattarella al campus

## Il colloquio

di **Diana Cavalcoli**

Sempre più internazionale, hi tech e vicina al mondo delle startup. L'Università Bocconi di Milano scommette sul futuro e in occasione dell'inaugurazione del nuovo anno accademico, in programma oggi, presenta le novità 2019-2020. Tra queste il nuovo campus, i corsi dedicati all'intelligenza artificiale e la piattaforma Bocconi for Innovation (B4i). La cerimonia sarà un momento per raccontare l'evoluzione della storica università milanese e mostrare i nuovi edifici che ospiteranno la Scuola di direzione aziendale e un'area di residenza.

Al taglio del nastro presenti anche il presidente della Repubblica Sergio Mattarella e il sindaco di Milano Giuseppe Sala. «L'ampliamento del campus — spiega Gianmario Verona, il rettore della Bocconi — è l'emblema del nostro processo di internazionalizzazione, non a caso ci siamo ispirati alle università anglosassoni. Vogliamo competere ad armi pari con i più importanti atenei del mondo, ecco perché abbiamo puntato sui servizi per i nostri studenti e ricercatori». Nei nuovi edifici, a firma delle archistar Kazuyo Sejima e Ryue Nishizawa, sono garantiti 2.100 posti letto in più per gli studenti, servizi

e aree per la pratica sportiva.

Un'espansione che non si misura solo in metri quadrati. Anche l'offerta didattica guarda alle professioni di domani. «Siamo nel mezzo della rivoluzione digitale — chiarisce Verona — e ai giovani servono strumenti nuovi per prepararsi al mercato del lavoro. Così abbiamo pensato di lanciare un percorso triennale dedicato all'Intelligenza artificiale». Sarà possibile iscriversi al Bachelor of Science in Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence, uno dei pochi percorsi in Italia pensati per approfondire machine learning e IA. «È innegabile che il peso delle materie Stem stia crescendo. Come Bocconi ampliamo il nostro raggio di azione: abbiamo assunto per la prima volta fisici, matematici e informatici impostando la didattica in modo nuovo», aggiunge Verona. Non si tratta di una formazione verticale ma di un percorso dall'approccio trasversale. Dopo tre anni i «laureati in IA» potranno trovare lavoro in diversi settori: dalla finanza all'informatica, passando per l'ingegneria e la comunicazione. Acquisiranno infatti competenze diverse come matematica applicata, computer science, data science, fisica, finanza, management, e diventeranno esperti di metodologie computazionali e modellistiche. «Abbiamo creato qualcosa di unico ma va detto che è un programma sfidante. Proprio

perché si tratta di un corso sperimentale abbiamo selezionato i docenti e le materie con grande rigore. Agli studenti che vogliono iscriversi chiediamo di scalare una montagna». La speranza è che tra i coraggiosi crescano le donne. «Su questo punto siamo fiduciosi. Il corso dedicato alla cybersecurity ha un 50% di ragazze e puntiamo a ottenere numeri simili sui corsi con materie Stem, sostenendo gli studi delle giovani anche attraverso le borse di studio», dice Verona.

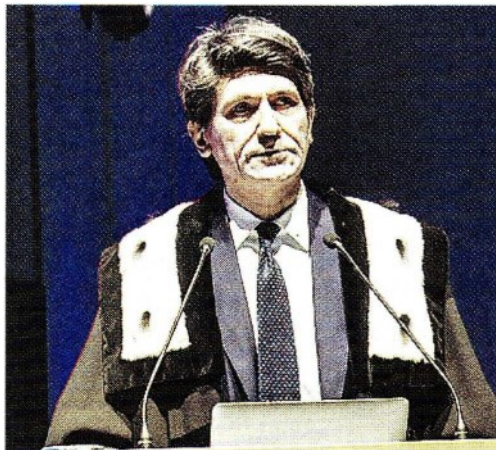
Tra le novità del nuovo anno spicca l'attenzione al mondo delle startup. B4i, la nuova piattaforma per l'innovazione lanciata dall'ateneo, avrà un triplice ruolo: pre-acceleratore, acceleratore di imprese e luogo di sviluppo di corporate entrepreneurship. Come acceleratore ospiterà fino a trenta startup all'anno con focus su digital tech, Made in Italy e sostenibilità. Con partnership importanti come l'Istituto italiano di tecnologia (IIT), il Politecnico di Milano, l'Università Statale, Citi Foundation ed HenkelX, la Bocconi punta a diventare un grande hub di servizi per le imprese. «Vogliamo promuovere il matching tra i saperi manageriali e di business, propri della nostra vocazione, con le competenze tecniche che ci giungono dai partner», conclude Verona. In breve, promuovere la perfetta alleanza tra Economia e Stem.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Assunti ora anche fisici e matematici. Più servizi per studenti e ricercatori

Al varo anche la piattaforma e l'acceleratore di startup





### **Al via l'anno accademico**

Il rettore dell'Università Bocconi di Milano, Gianmario Verona, 49 anni: oggi si inaugura l'anno accademico

## Focus

### TRASFORMAZIONE DIGITALE

# Il fattore umano fa l'impresa (davvero) 4.0

Il PoliMi: oltre la metà delle aziende si concentra ancora su processi e flussi produttivi

Ma per completare la transizione serve ripensare ruoli e competenze. Dal basso

di **Massimiliano Del Barba**

«**D**obbiamo cercare di realizzare uno *skill monitor* territoriale, partendo dalle fabbriche per poi allargare la raccolta dati di competenze alle filiere e poi ai territori. Noi nella nuova piattaforma contrattuale sosteniamo fortemente il bilancio delle competenze del lavoratore». Il fatto che in questi giorni il segretario della Fim Cisl Marco Bentivogli stia esponendo la sua proposta nelle province a maggior vocazione manifatturiera (la scorsa settimana era a Brescia per discuterne col presidente della Confindustria locale Giuseppe Pasini) rivela come ormai si stia affermando l'idea che, per realizzare la fabbrica intelligente, gli investimenti in tecnologie connesse non siano la soluzione ma solo un passaggio intermedio di un processo che finirà per coinvolgere l'intera organizzazione aziendale.

## Il nodo

Può apparire controintuitivo, ma nell'epoca delle macchine automatizzate e dei robot collaborativi iperammortizzati dal Piano Calenda e successori, il nodo cui lavorare per incrementare i margini rimane quello del personale. Lo conferma uno studio dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano il quale, dopo aver passato sotto la lente diversi casi di *digital transforma-*

*tion* realizzati da aziende italiane, è giunto alla conclusione che «il successo dell'innovazione tecnologica sia legato soprattutto alla consapevolezza dell'importanza della riprogettazione organizzativa». Ovvero misurare il proprio patrimonio umano, che sarà sempre di più fatto di colletti blu, da ingaggiare e coinvolgere. Eppure, dall'analisi emerge che questo necessario passaggio da Industria a Impresa 4.0 in Italia è ancora da intraprendere. Nella fase che stiamo vivendo, infatti, la maggioranza delle aziende si sta ancora concentrando sui cambiamenti di processo e di flusso (54,2% del campione), mentre meno del 20% ha già spostato il focus sull'impatto di ruoli e competenze gestionali. «I dati mostrano come poche imprese stiano affrontando la rivoluzione 4.0 con un approccio sistemico che guardi contemporaneamente alle soluzioni tecnologiche e al modello organizzativo, e sono ancora una minoranza quelle che valutano adeguatamente l'impatto delle scelte tecnologiche — ragiona Raffaella Cagliano, ordinario di People Management and organization al Politecnico di Milano —. Questo potrebbe rappresentare una potenziale zavorra sulla via 4.0 delle aziende italiane, limitando il pieno e rapido raggiungimento dei benefici non solo per le performance aziendali, ma anche per l'arricchimento degli operatori».

Secondo la ricerca del Politecnico, il promotore delle iniziative 4.0 è un top manager (43,8% del campione), il che significa che spesso la trasformazione viene calata dall'alto e mantiene un'impostazione a silos. Le risorse che si occupano di ricerca e sviluppo — che dovrebbero guidare il cambiamento — generalmente vengono invece coinvolte in una fase successiva, nello sviluppo cioè del progetto, e l'ufficio del personale partecipa poco alle varie fasi: solo nel 6,8% dei casi i capi del personale vengono coinvolti in tutti gli step, nel 27,1% vengono semplicemente informati dell'avvio del progetto e nel 23,4% non ricoprono ruoli. Per non parlare dei tecnici e degli operatori in reparto, vero motore per passare da Industria a Impresa 4.0: solo il 7,8% delle aziende li ha coinvolti nel progetto 4.0, il 25% non ha affidato loro nessun ruolo e addirittura solo nel 26,6% dei casi sono stati informati della strategia.

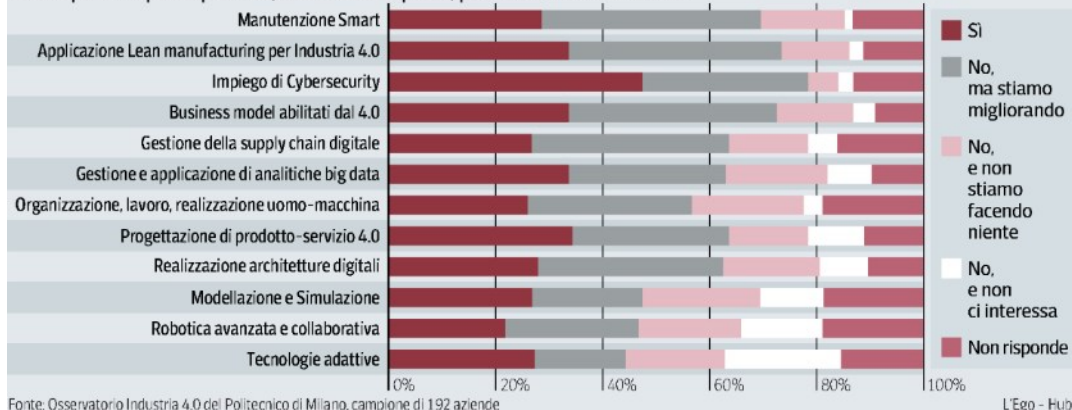
Siamo ancora lontani, insomma, dal modello vincente dell'innovazione dal basso, che sia hi-tech solo dove c'è bisogno e che poi lasci spazio a fantasia e voglia di rompere gli schemi (come le settimane «kaizen» che si tengono nelle poche, pochissime aziende italiane che hanno abbracciato la *lean production*).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Il salto

Le competenze più importanti, secondo le imprese, per vincere la sfida del 4.0



### Analisi

Raffaella Cagliano,  
insegna People  
Management and  
Organization al PoliMi

L'operazione

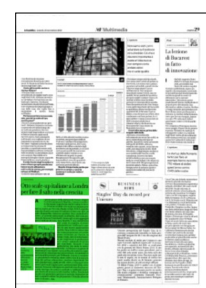
# Otto scale-up italiane a Londra per fare il salto nella crescita

**A**l primo piano della Darmouth House, elegante club londinese di Mayfair, c'erano investitori che hanno in gestione più di 5 miliardi di euro. I fondatori delle otto scale-up italiane portate a Londra per l'evento Made in Italy 2.02.0 organizzato da iStarter cercano 60 milioni di euro per fare un salto di quantità, crescere e portare i loro modelli all'estero. Le aziende selezionate da iStarter, dal team guidato da Simone Cimminelli, hanno già ricavi aggregati per 17 milioni di euro. App Quality è una piattaforma che conta su migliaia di tester selezionati per verificare la qualità di una nuova applicazione mobile. Beaconforce unisce analisi comportamentale ed intelligenza artificiale per fornire, in tempo reale, dati ed informazioni per migliorare le performance e creare ambienti di lavoro più stimolanti. Entando è una piattaforma che aiuta le aziende a sviluppare app aziendali. InVRsion è in grado di trasformare uno spazio vuoto nella più realistica esperienza retail attraverso la realtà virtuale. RocketBaby è un brand dei prodotti per l'infanzia, con un e-commerce proprietario e 80mila clienti attivi. Soul-K è una scaleup del settore alimentare: produce ingredienti freschi semilavorati, piatti pronti, oltre a sviluppare strumenti gestionali digitali per i professionisti della ristorazione. Swascan sviluppa una piattaforma di cyber security testing che aiuta le aziende a verificare il proprio livello di sicurezza informativa. Infine, Treedom è un sito che permette a persone e aziende di piantare alberi e seguirli online: ha già piantato 750mila alberi in tutto il mondo. - **b.p.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Un momento della partecipazione di Riccardo Zacconi a Londra all'evento Made in Italy 2.02.0



## Il rapporto

# Crescita, 50 big Usa e Cina leader l'Europa frena

FABIO BOGO, ROMA

Boston Consulting ha pubblicato Future 50, la classifica delle aziende globali che sono più avanti di tutte nelle prospettive di sviluppo grazie a una politica di investimenti e non di tagli. Solo tre sono del Vecchio Continente

Il futuro presenta dei rischi ormai imminenti. Sebbene gli indici di borsa viaggino verso i massimi storici e la disoccupazione Usa sia ai minimi da sempre, tanti segnali indicano che un ciclo si sta chiudendo. L'economia mondiale sta rallentando, l'incertezza politica si allarga a sempre più fronti, si asciugano le risorse per acquisizioni e fusioni. Sui mercati si prepara una selezione, e saranno vincenti quelle società capaci di rivitalizzarsi e investire sulla crescita. Boston Consulting Group, una delle maggiori società mondiali di consulenza strategica, le ha individuate e raggruppate nel Future 50, giunto alla terza edizione. Sono le 50, su una platea di 1000 esaminate, che grazie all'indice di vitalità espresso da 4 parametri supereranno le eventuali crisi e cresceranno anzi di più nel lungo termine.

Ma l'indice di vitalità delinea anche un'altra tendenza: la forbice tra i colossi Usa e Cina e il resto del mondo si sta allargando. Nella pattuglia di aziende vincenti ci sono 28 marchi americani e 16 di Pechino, uno giapponese e uno australiano. L'Europa ne ha in pista solo tre.

## NOMI E NUMERI

La prima al mondo è l'americana Workday. Il suo Eldorado è aver capito l'importanza dei servizi e del software per le imprese. Ha fatto utili per 2,8 miliardi di dollari nel 2018, ha una crescita nel triennio del 35% ed è valutata 40 miliardi di dollari. Workday precede Square, pure americana, che ha fatto dell'information technology

finanziaria il suo punto di forza.

Pur avendo il titolo perso il 16% negli ultimi 12 mesi, Future 50 crede nella potenza delle sue piattaforme di pagamenti, ora estese anche ai Bitcoin, che nel 2018 hanno permesso ai suoi ricavi di crescere del 50%. Il terzo posto di ServiceNow, pure americana e attiva nel cloud computing, è insidiato dalla prima cinese in lista. La Contemporary Amperex Technology (Catl) è giovanissima. Fondata a Ningde nel 2011, ha fatto 512 milioni di dollari di utile nel 2018 ed è la regina delle batterie per i veicoli elettrici, fornitrice tra l'altro di Volkswagen, Bmw e Honda.

## LE GIOVANI CINESI

Le aziende cinesi sono tutte giovani e dinamiche. Xiaomi (telefonia cellulare) al settimo posto è nata nel 2011; Ctrip.com (viaggi) è andata al Nasdaq nel 2003; Alibaba nelle mani di Jack Ma ha raggiunto una capitalizzazione di 446 miliardi di dollari, e la Boe è diventata il primo produttore mondiale di schermi Led e OLED.

Quanto all'Europa, la prima in classifica è la svedese Spotify, che sulla musica in streaming ancora tiene a distanza Amazon e Apple e guadagna il quinto posto. Crescerà perché Boston Consulting ritiene vincente la strategia di investire ancora per conquistare l'India e il Sudamerica. Dopo Spotify c'è quasi il vuoto. Dassault Industries, francese, è ventesima, forte della sua competenza non solo sul settore aereo, ma grazie allo sbarco nelle piattaforme in 3-D, che hanno permesso nel primi sei mesi del 2019 di

aumentare i ricavi del 17%. E chiude la sparuta componente europea Accentur, irlandese, che con 500mila dipendenti e oltre 40 miliardi di ricavi nel 2018 è diventata un riferimento per digitale, sicurezza e cloud.

## PIÙ DONNE, PIÙ FORZA

La classifica di Future 50 rivela un'altra caratteristica delle imprese con maggiore vitalità. Più è differenziata la componente del management, e più sono le donne, tanto più si produce ricchezza. Lo raccontano le cifre raccolte da Boston Consulting. Tra le top 50 la presenza di top manager donne è del 24% contro il 18% delle altre grandi compagnie che non hanno la caratteristica della forte vitalità. In nove aziende il top management femminile è addirittura del 40%, e in tre (Accenture, Ctrip e l'americana Cdw, il ceo è donna. Il gruppo cinese Longfor (45 posto, settore immobiliare) è guidato dalla sua fondatrice e presidente, mentre Wuliangye Bing (Cina, prodotti di cancelleria) ha una donna come presidente.

Un avvertimento, quindi alle altre imprese del mondo, dove la guida al femminile riguarda appena il 3% delle imprese globali. "La



vitalità cresce - dice Boston - se aumenta il bilanciamento dei generi in azienda”.

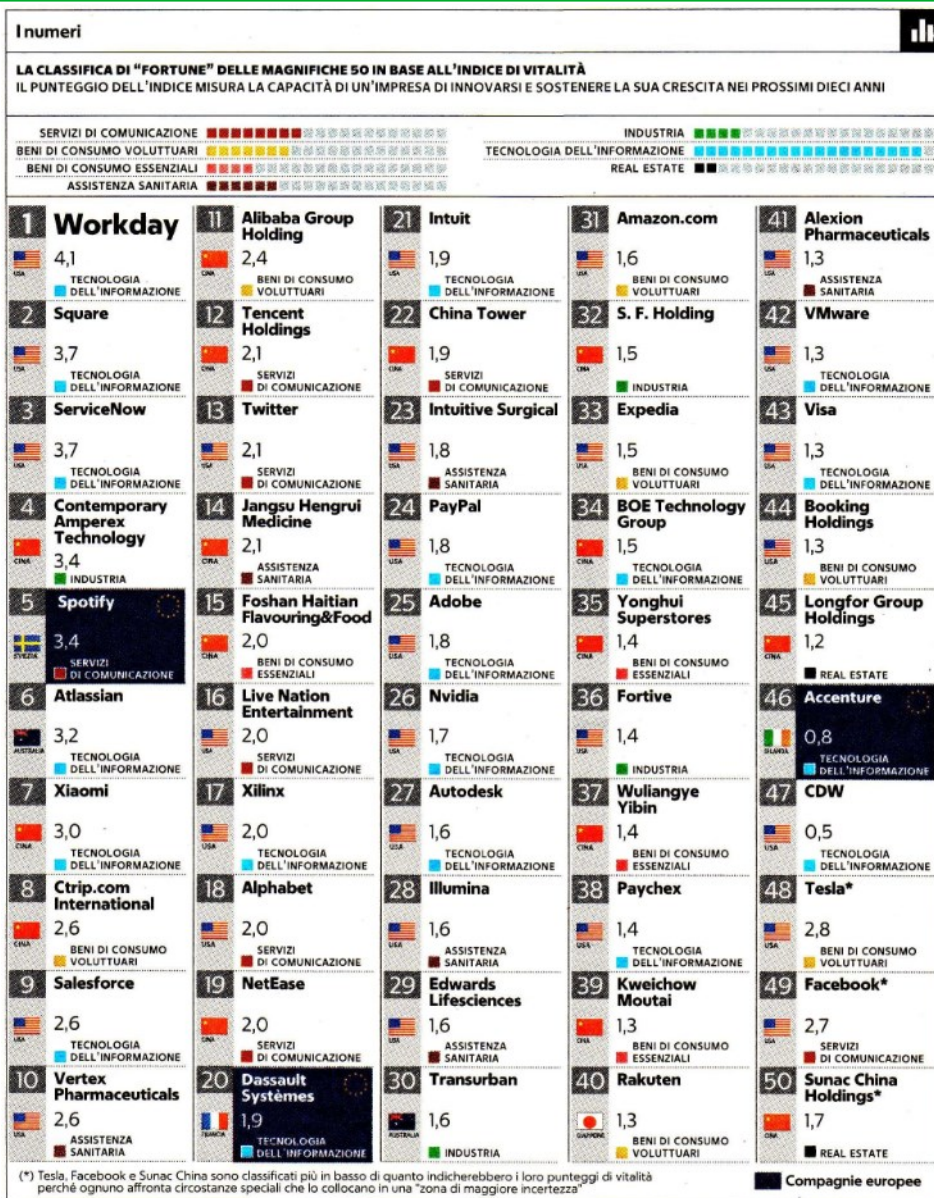
### GRANDI E FORTI, MA...

Future 50 esamina anche il caso di alcuni giganti non consolidati nell'economia mondiale. Aziende forti, ma che presentano dei rischi sul fronte della crescita futura e quindi della possibile vitalità. Le americane Tesla e Facebook e la cinese Sunac Properties, colosso del settore immobiliare, sono particolarmente sensibili alle incognite politiche, tanto che Boston le cataloga come galleggianti nella “high uncertainty zone”, perchè circostanze avverse ed estranee alla loro attività potrebbero cambiare la loro traiettoria di crescita. Tesla, che Future 50 indica al 48esimo posto della classifica, ha grandi potenzialità “ma non è chiaro quando riuscirà a realizzarle appieno”. Facebook, 49esima, ha tanti fronti aperti a causa del proble a della privacy violata. Sunac può essere esposta al vento delle riforme del regime sulla proprietà da parte di Pechino. Occhi aperti quindi.

### LE ONDE DEL MERCATO

Tutte quelle comunque in classifica e contrassegnate dal marchio positivo della vitalità hanno una caratteristica. Fronteggiano le onde del mercato con una strategia che poggia su investimenti, e non su una logica di sopravvivenza nel breve periodo. Quella sarebbe una strada poco saggia. “Anche nei periodo di contrazione economica - scrivono gli analisti di Boston - l'esperienza dimostra che la crescita dei ricavi, e non il taglio dei costi, è la strada primaria da percorrere per garantire un ritorno agli azionisti. Vitalità e capacità di reinventare il proprio business sono le uniche carte per una crescita di lungo periodo. Chi lo ha fatto è stato premiato. Il paniere di Future 50 nel 2018 ha garantito agli azionisti un ritorno economico del 13,9%, quasi il doppio di quello calcolato per l'indice Msci che calcola l'andamento azionario di 1651 titoli di livello globale, che si è fermato al 7,6%.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1 La sede del quartier generale di Workday a Pleasanton in California

# Europa, i titoli con cinque motori

Da Linde a Cellnex: le società promosse al test di competitività che misura dal potere dei fornitori al valore del brand

di **Pieremilio Gadda**

**L**a brillante performance dei mercati azionari nel 2019, con Wall Street e le piazze europee in pieno rally, sopra quota 20%, non è bastata a ripristinare piena fiducia sulle prospettive di Borsa. Segnati dai crolli dell'ultimo trimestre dello scorso anno, molti investitori sono rimasti alla finestra, incerti sul da farsi. E ora che i mercati americani sono tornati sui massimi, valutazioni care rendono certe aree del mercato più vulnerabili a possibili cadute. Una possibile risposta a questo scenario è offerta dalle strategie long-short, che possono assumere posizioni rialziste, ma anche «scommettere» al ribasso, attraverso la vendita allo scoperto di azioni ritenute prossime a una fase di indebolimento.

«I fondi long/short alpha, che estraggono rendimenti in una varietà di condizioni economiche e di mercato, attraverso la combinazione di posizioni lunghe (rialziste ndr) e corte (ribassiste), offrono un'esposizione con una copertura naturale ai mercati finanziari», osserva Alessandro Aspesi, country head Italia di Columbia Threadneedle Investments. «Attraverso la nostra strategia European absolute alpha, investiamo in titoli growth (ad elevato potenziale di crescita ndr) di alta qualità caratterizzati da potere di determinazione del prezzo e in grado di generare rendimenti elevati e sostenibili. Al contempo, assumiamo posizioni short su imprese con una debole posizione competitiva che si traduce in una performance deludente, una debole generazione di flussi di cassa e una crescita contenuta».

## Il modello

Per selezionare i titoli, da oltre un decennio Columbia Threadneedle Investments si avvale del modello delle Cinque forze di Porter, ideato dall'omonimo economista americano, docente all'Università di Harvard. I cinque fattori di competitività analizzati da Porter sono il potere dei fornitori — più sono numerosi, maggiore è la forza contrattuale di un'azienda —, la minaccia di

sostituzione da parte di nuovi prodotti o servizi immessi sul mercato, la capacità di un brand di fidelizzare una base ampia di clienti, la presenza di barriere all'ingresso e il grado di rivalità, rappresentato da variabili quali il livello di concentrazione, l'importanza del prezzo e la differenziazione del prodotto in un dato mercato. In base all'analisi di queste cinque forze, i gestori individuano le imprese che godono di un vantaggio competitivo difficilmente aggredibile.

«Due esempi sono Linde, leader globale del settore dei gas industriali, e Cellnex, società spagnola che produce antenne condivise per le telecomunicazioni, ben posizionata per cavalcare l'introduzione della telefonia mobile 5G in Europa», spiega Aspesi, citando altri tre titoli: il brand Pernod Ricard, multinazionale francese specializzata nella produzione e distribuzione di vini e alcolici — «usa materie prime, come uva e cereali, che provengono da aree geografiche limitate (Champagne, Cognac, Scozia, Irlanda)»; Dassault Systemes, azienda di software che sviluppa una soluzione per la progettazione in 3D protetta da brevetto, una tutela che protegge anche la tecnologia innovativa per serrature e chiavi ideata da Assa Abloy.

«Di recente sul mercato si è registrata una marcata anomalia di valutazione tra società di alta e bassa qualità, o fra titoli growth e value (a buon mercato ndr) — ricorda Aspesi —. È dunque essenziale applicare una disciplina di analisi dei prezzi ancora più rigorosa». Le posizioni ribassiste riguardano le imprese di settori interessati da trend dirompenti, tra cui l'immobiliare e il trasporto aereo. A questo si aggiungono alcuni settori regolamentati soggetti a pressioni crescenti da parte di governi e autorità di vigilanza. «Il mercato sottovaluta alcuni aspetti. Un esempio viene dal settore della salute, dove le autorità di Usa ed Europa spingono per una riduzione dei prezzi. Abbiamo individuato diverse case farmaceutiche e fornitori di tecnologie medicali che probabilmente ne risentiranno».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Gestore**

Alessandro Aspesi,  
country head Italia  
della società  
di gestione Columbia  
Threadneedle  
Investments



## LE TASSE DEI BIG DEL WEB

# La tassazione dei giganti del Web


I giganti del web, Google, Amazon, Facebook e Apple (GW), quasi non pagano imposte sugli utili che realizzano in giro per il mondo, sottraendo risorse agli Stati che ne avrebbero bisogno per la spesa sociale. Una affermazione che abbiamo sentito spesso. I dati però confermano che il problema esiste, ma è diverso.

**O**ggi, i quattro GW valgono 3.500 miliardi di dollari, circa il doppio del Pil italiano, e si stima che quest'anno pagheranno 26 miliardi di tasse al governo Usa, per un'aliquota effettiva (imposte pagate su utile ante imposte) del 18,2%: era il 30,9% nel 2017 e il 13,9% nel 2018. Quindi, negli Stati Uniti i GW le tasse le pagano. E il crollo dell'aliquota effettiva, specie nel 2018, è spiegato dagli effetti della riforma Trump del 2017. Ma i GW pagano meno imposte delle altre società americane perché il loro carico fiscale dipende dal fatto di operare nel mondo digitale? Ho così calcolato l'aliquota effettiva mediana per il 2019 (stima di consenso) e per i due anni precedenti delle 162 società non finanziarie dell'indice S&P 500 con capitalizzazione superiore ai 30 miliardi di dollari, e delle 237 con capitalizzazione compresa tra 4 e 30 miliardi (vedi Tabella). Le grandi corporation hanno un'aliquota effettiva del 19,8%, poco superiore al 18,2% dei GW; mentre quelle di dimensioni inferiori pagano il 21%. Nei due anni precedenti la dinamica delle imposte è stata uguale per tutte. Le imposte pagate, quindi, dipendono più dalla dimensione che dalla digital economy. La dimensione negli Usa è anche sinonimo di multinazionale: la relazione con le imposte pagate è spiegata dalla loro possibilità di definire la struttura finanziaria, societaria e produttiva nel mondo per minimizzare il carico fiscale. I GW pagano di meno perché sono più grandi e operano in più Paesi. Lo stesso calcolo per le società non finanziarie europee (indice Stoxx 600) individua un'aliquota mediana del 24,2% per le 86 società sopra i 30 miliardi di dollari, e del 22,8% per le altre 323. Stabile negli ultimi anni. In Europa dunque si paga più che negli Usa dal 2018 perché la riforma Trump ha reso l'America un Paese fiscalmente competitivo. E a differenza dagli Usa, la dimensione non comporta meno imposte perché da noi non sempre sinonimo di attività multinazionali. Una web tax non serve, non solo perché ha un oggetto non ben

definibile ma perché evade il vero problema: come tassare le multinazionali? L'uniformità di aliquote e base imponibili nel mondo è una chimera. La proposta Ocse di tassare i ricavi nel Paese dove sono realizzati è potenzialmente controproducente poiché non varrebbe solo per le multinazionali americane, ma anche per quelle europee: si avrebbero più introiti da soggetti esteri e meno dai soggetti esportatori nazionali. L'effetto finale potrebbe essere risibile o potenzialmente negativo in Paesi esportatori come l'Italia. La distorsione nell'attuale sistema di tassazione è che discrimina a sfavore delle imprese che operano localmente. E questo vale ovunque. Inoltre, le imprese europee hanno adesso un livello di tassazione più elevato di quelle Usa. Poiché realisticamente non si riesce ad aumentare la tassazione delle multinazionali americane, sarebbe sensato abbassare quella di tutte le imprese europee al loro livello, intorno al 19-20%. Una proposta apparentemente scandalosa di questi tempi. In realtà la tassazione delle imprese in Italia conta appena per il 2% del Pil, come in Usa, Germania e Francia (dati Ocse). Eventuali minori introiti potrebbero essere recuperati spostando la tassazione più sulla distribuzione del reddito di impresa. Ma potrebbe non essere necessario: rispetto al 2% italiano, in UK, Olanda, Irlanda e Lussemburgo, con fiscalità più favorevoli, le tasse societarie rappresentano rispettivamente il 2,7%, 3,3%, 2,7%, e 4,8% del Pil. In questo caso, la curva di Laffer sembrerebbe funzionare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I numeri 			
QUANTO PAGANO LE GRANDI AZIENDE ALIQUOTE A SECONDA DELLA CAPITALIZZAZIONE			
	2017	2018	2019 (stima)
<b>GIGANTI WEB</b>	30,9%	13,9%	18,2%
<b>SOCIETÀ USA</b> oltre 30 miliardi	27,8%	18,4%	19,8%
<b>SOCIETÀ USA</b> meno di 30 miliardi	28,7%	21,0%	21,0%
<b>SOCIETÀ UE</b> oltre 30 miliardi	23,7%	24,7%	24,2%
<b>SOCIETÀ UE</b> meno di 30 miliardi	22,1%	22,9%	22,8%

FONTE: FACTSET

Joe Gebbia

# I cinque cerchi di Mr. Airbnb

## “Prima le Olimpiadi, poi la Borsa”

ANTONELLO GUERRERA, LONDRA

Da una casa in affitto, arredata con i materassini gonfiabili, a un business da 42 miliardi di dollari e 13mila dipendenti. Il cofondatore del colosso Usa spiega la sfida di Tokyo 2020 e afferma: “Noi antidoto alla gentrificazione”

**I** cinque cerchi di Airbnb. Olimpici, ma non solo. Il colosso americano dei mini-affitti si è concesso un'altra, audace scommessa: le Olimpiadi. La piattaforma di mini-affitti offerti da privati nel mondo ha raggiunto un accordo con il Cio per circa 500 milioni per diventare sponsor ufficiale dei Giochi e mettere a disposizione per le prossime Olimpiadi di Tokyo nel 2020 e fino al 2028 migliaia di sistemazioni per il pernottamento di visitatori, famiglie degli atleti e altri invitati.

«Questa è la nostra più grande partnership nello sport», dice il cofondatore di Airbnb, Joe Gebbia (38 anni), in esclusiva a *Repubblica* che lo ha incontrato a Londra. «Pensate alla sostenibilità di questo nostro progetto, sfrutteremo infrastrutture già esistenti nelle città per gli alloggi Airbnb, niente nuove inutili costruzioni», che generano tonnellate di emissioni di CO2 e che magari poi diventano cattedrali nel deserto a evento terminato. «Ciò ridurrà i costi per gli organizzatori dei Giochi», aggiunge Gebbia, «e genererà introiti diretti per le comunità locali. Basta uno schiocco di dita... è una rivoluzione, ma sensata».

Una partnership simile è già stata annunciata per Milano-Cortina 2026, che sarà la prima Olimpiade invernale con oltre il 50% dei visitatori che soggiognerà presso strutture ricettive non tradizionali. Gebbia fa notare che durante le Rio 2016 grazie agli alloggi Airbnb si è raggiunto un impatto di accoglienza pari a 257 hotel in media, generando circa 30 milioni di dollari di introiti diretti per i padroni di casa brasiliani e un indotto di 100 milioni in tre settimane. Airbnb prende una piccola parte dei proventi dei locatori, dal 3% in poi e in genere chiede il 13% agli affittuari.

### LE “EXPERIENCES”

Non solo: Airbnb espanderà, ed è

questo il suo secondo cerchio olimpico, anche le experiences. Perché con Tokyo 2020 nasceranno le *Airbnb Olympian Experiences*, sulla base delle esperienze già attive sulla piattaforma di affitti a breve termine. Stavolta però non ci saranno i locatori host a proporre, sempre a pagamento, mini tour, corsi di cucina o scampagnate, ma gli atleti delle Olimpiadi con lezioni sportive, allenamenti speciali o tour in città. «Vogliamo rendere i viaggi magici ma semplici. Viaggiare è molto più che alloggiare», ci spiega Gebbia che insieme all'altro fondatore, Brian Chesky, idearono da spiantati questo business che oggi vale 42 miliardi di dollari (con 13mila dipendenti) affittando materassini gonfiabili nel loro appartamento a San Francisco. Il nonno di Gebbia era un migrante siciliano. «Nel 2018 sono andato per la prima volta nel suo paesino, a Mezzojuso», racconta, «con la mia famiglia abbiamo ripercorso tutti i luoghi di mio nonno. Che emozione».

E arriviamo al terzo cerchio, ossia la quotazione in Borsa di Airbnb prevista nel 2020, che agita speranze e turbamenti, soprattutto se si pensa agli esordi poco confortanti di altre start-up giganti come Uber e Lyft. «Non posso dire niente», si trincerava il cofondatore nonché responsabile qualità e design, ma «abbiamo oramai 7 milioni di affitti in 100mila città nel mondo, la nostra offerta è superiore all'insieme delle camere delle otto principali catene di alberghi nel mondo. I nostri host hanno già guadagnato più di 80 miliardi di dollari». Airbnb oggi fa 1 miliardo di fatturato a trimestre (in crescita), anche se Expedia arriva a 3,2 miliardi e l'altra maxi piattaforma per prenotazione alberghiere Booking a 3,9 miliardi trimestrali. I profitti di Airbnb nel 2017 erano stati circa 93 milioni.

Cerchio numero 4: il lusso. Dallo scorso giugno l'azienda di Gebbia

ha sfidato *Luxury retreats* e altri giganti del settore con Airbnb Luxe, un migliaio di alloggi di altissima classe: ville ai Caraibi, casali in Toscana, castelli in Normandia, fino a un atollo privato, Nukutepipi, nella Polinesia Francese. «Airbnb è in costante evoluzione», spiega Gebbia, «l'anno scorso abbiamo introdotto Airbnb Plus con la verifica extra della qualità offerta. Airbnb Luxe, invece, nel 2018 ha fatto segnare un incremento del 60% degli affitti da oltre mille dollari a notte».

E arriviamo alla quadratura del cerchio, il quinto. Il più delicato. Perché, come altri della Silicon Valley, Airbnb ha ricevuto critiche su due aspetti: la gentrificazione e snaturamento dei centri cittadini travolti da ondate di turisti, con conseguente speculazione e boom dei prezzi degli immobili; e, in secondo luogo, le tasse pagate, secondo i suoi critici poche per una multinazionale. In Regno Unito, Airbnb l'anno scorso ha pagato solo 400mila sterline di tasse su un fatturato nazionale di 300 milioni. Gebbia respinge le accuse: «Le città stanno soffrendo da tempo: sempre più persone si muovono verso i centri principali e le autorità non hanno costruito nuovi alloggi per decenni. Ricordate che Airbnb è nato da persone come me che non riuscivano a pagare l'affitto. Noi vogliamo essere una soluzione ai problemi delle città: il 39% degli host riesce a sbarcare il lunario con Airbnb e per il 51% si è comprato casa con Airbnb. Siamo un antidoto alla gentrificazione e creiamo opportunità economiche».



Sulla seconda questione, Gebbia preferisce far parlare Chris Lehane, a capo delle Politiche globali di Airbnb e pure lui di origine siciliana: «Abbiamo raccolto 1,6 miliardi di tasse per i governi negli ultimi 4 anni, raggiungendo accordi con stati e autorità locali. In Italia abbiamo rivitalizzato centri quasi estinti. Inoltre, il 97% del guadagno dell'affitto rimane al locatario ed è un viatico importante per le economie in cerca di stimoli, vedi l'Italia. Ma collaboreremo con le autorità per rendere il business più sostenibile e le tasse più giuste».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La frase



Vogliamo rendere i viaggi magici ma semplici. Viaggiare è molto più che alloggiare lo mi sono emozionato quando ho visto il paesino siciliano dove era nato mio nonno

I numeri



**AIRBNB NELLE CAPITALI**  
CLASSIFICA AD AGOSTO 2018

NUMERO DI LOCATORI ATTIVI



FONTE: STATISTA

PRIVO DI CARICHE UFFICIALI, VEDE LI JUNHUA

# Grillo, visita top-secret nell'ambasciata cinese

JACOPO IACOBONI

Come sempre, quando viene scoperto, Grillo prova a buttarla in spettacolo: così, ieri, ha scritto sui social che la sua visita venerdì all'ambasciatore cinese Li Junhua è stata una cosa di amicizia, «gli ho portato del pesto e gli ho detto che se gli piacerà dovrà avvisarmi in tempo perché sarei in grado di spedirne una tonnellata alla settimana, sia con aglio che senza, per incoraggiare gli scambi economici». La realtà è molto più seria; e forse non fa ridere.

Partiti da Mosca, i 5 stelle sono ormai stabilmente nell'orbita geopolitica di Pechino. Grillo pubblica sul suo blog testi che negano la repressione contro gli uiguri e descrivono la Cina (e lo Xinjiang) come un Paradiso nei diritti umani. Il ministro degli esteri Luigi Di Maio si rifiuta di dire una parola sulla repressione a Hong Kong. E venerdì sera, la discesa a Roma del comico - salutata dal Pd come evento per puntellare Conte e ridimensionare proprio Di Maio - era in realtà dettata da un appuntamento ai Parioli: all'ambasciata cinese, dove Grillo è stato per due ore e mezzo. Non è chiaro in quale veste Grillo tenga incontri di questo genere. Né si conoscono i dettagli della cena e delle conversazioni. Quel che è certo è che da tempo il Movimento di Casaleggio ha consolidato una relazione fortissima con Pechino (in realtà già nel 2013 il primo ambasciatore che Grillo e Gianroberto Casaleggio andarono a visitare dopo il boom elettorale fu il cinese Ding Wei). Di Maio un anno

fa ha firmato il celebre memorandum sulla Via della Seta, che ha prodotto forti fastidi negli Stati Uniti, ma in un anno ha portato ben poco di concreto all'Italia (al contrario Macron, senza firmare memorandum, ha incassato 40 lucrosi contratti bilaterali Francia-Cina). Il governo Conte1 aveva creato una corsia preferenziale per Huawei nella costruzione dell'infrastruttura per il 5G in Italia, e sembrava che il Conte2 - con il decreto cyber, che è stato il suo primo atto - volesse frenare, almeno su questo riallineandosi a Occidente. Macché: la versione definitiva, grazie a un costante lavoro di modifiche dei parlamentari 5S, «non ha affatto contrariato Huawei», ci racconta una fonte che ha seguito il negoziato, e notato la presenza di lobbisti cinesi nel Palazzo. Nei giorni in cui in aula i grillini chiedevano (favoriti dal Pd e ostacolati solo da Fratelli d'Italia) di tagliar corto la discussione generale sul testo, cioè di blindarlo, il ceo di Huawei Italia, Thomas Miao, accettava di inaugurare la convention milanese organizzata dalla Casaleggio associati sul 5G. Lieve conflitto d'interessi? Il premier Conte, pochi giorni fa, parlando alle assise delle aziende italiane nel comparto dell'intelligence, sul 5G è stato chiarissimo: «Le porte non sono spalancate a priori per nessuno, e non sono pregiudizialmente chiuse per nessuno». Grande gioia al quartier generale di Huawei, perché le porte - così avevano capito gli americani a fine agosto - dovevano invece esser assai più chiuse ai cinesi.



L'iniziativa della compagnia telefonica

# A scuola di internet con Tim E la tecnologia è più facile

Si chiama 'Operazione Risorgimento digitale' il programma di formazione pensato per insegnare l'uso di smartphone e servizi web ai cittadini  
Il viaggio farà tappa in 107 province italiane con oltre 20mila ore di corsi

di **Gabriele Tassi**  
MILANO

**Era il periodo** delle trasformazioni economiche, politiche e militari. Erano gli anni in cui la parola 'Unità', in Italia iniziava a essere sulle bocche di tutti. Oggi, ai tempi del 4.0, Tim ha pensato a un nuovo Risorgimento, quello digitale. L'obiettivo è logicamente favorire l'adozione delle nuove tecnologie da un sempre maggiore bacino di cittadini. L'iniziativa, 'Operazione Risorgimento digitale' appunto, coinvolge oltre 400 formatori, che svilupperanno un programma da 20mila ore di lezione in tutte le 107 province italiane, pensato per coinvolgere fino a un milione di persone. Numeri importanti per un'iniziativa che vuole dare risposte a domande del tipo: «Come posso acquistare i biglietti del museo con lo smartphone?» Oppure: «Come si riconoscono le 'fake news'?». Questo e molto altro per avvicinare la popolazione alle competenze digitali necessarie per accedere alle opportunità della rete.

**Il tour** itinerante di Tim su tutto il territorio nazionale (partito lo scorso 11 novembre da Marsala, città simbolo del Risorgimento d'Italia) toccherà principalmente i comuni con una popolazione compresa tra i 10mila e i 60mila abitanti, dove si svolgeranno attività e corsi di formazione digitale della durata di quattro settimane. In particolare, una 'scuola mo-

bile'osterà nelle principali piazze dei comuni coinvolti nell'iniziativa, informando e coinvolgendo i cittadini e le imprese locali attraverso specifiche azioni formative.

**Terreno** da recuperare ce n'è. Lo Stivale ancora arranca nelle classifiche europee nell'utilizzo dei servizi digitali. Le infrastrutture ci sono, ma - secondo i dati Istat - circa 18 milioni di cittadini, il 30 per cento di quelli con più di 6 anni, non ha usato Internet nell'ultimo anno. Una famiglia su quattro non possiede una connessione a Internet: di queste, il 58% dichiara che non è connessa perché non lo sa usare, mentre il 21% non usa Internet perché non lo reputa uno strumento interessante. Sono proprio questi a rappresentare il principale obiettivo di Tim, come conferma anche l'amministratore delegato Luigi Gubitosi. «Con questo importante progetto TIM va a incontrare le persone sul territorio per insegnare a usare Internet e le nuove tecnologie. Intendiamo così offrire un grande percorso di inclusione digitale per estendere, a coloro che fino ad oggi ne sono esclusi, la diffusione delle competenze e delle conoscenze necessarie a usufruire delle numerose opportunità che la trasformazione digitale in atto offrirà sempre di più nella vita quotidiana di tutti noi».

**Guardando** il progetto nel dettaglio, ogni tappa prevede la presenza di un team di formatori per i corsi in aula e di un team di 'faci-

litori' dedicati alle attività di sportello in piazza, pronti a spiegare al pubblico come il digitale possa migliorare concretamente la vita quotidiana. Per esempio come fare una ricerca efficace e come navigare un sito web oppure come sfruttare le potenzialità della rete per risparmiare tempo e accedere a tutti i servizi pubblici ormai fruibili on line. Fino alle azioni più semplici, come la gestione della casella di posta, la scelta delle giuste app per scrivere messaggi, telefonare o videochiamare, l'utilizzo dei social network per informarsi e condividere informazioni, l'utilizzo di strumenti di produzione di foto e video.

**Attraverso** la pagina web [www.operazionerisorgimentodigitale.it](http://www.operazionerisorgimentodigitale.it), o il Numero Verde dedicato 800 860 860, è possibile avere dettagli e seguire le tappe del progetto, scoprire i comuni coinvolti e iscriversi ai corsi in aula che si svolgeranno nelle diverse sedi. L'iniziativa aderisce al Manifesto della Repubblica Digitale promosso dal Commissario Straordinario del Governo per l'attuazione dell'Agenda Digitale, ha il patrocinio della Rappresentanza in Italia della Commissione Europea, dell'ANCI ed è aperta al contributo di altre aziende, istituzioni e operatori pubblici e privati in ottica di ecosistema finalizzato a fare rete e massimizzare le opportunità per i cittadini, in un cammino comune verso l'unità digitale italiana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**L'ad Luigi Gubitosi e Paola Pisano,  
ministro per l'Innovazione Tecnologica**

**Il commento**

**ETTORE LIVINI**

## MEDIASET E VIVENDI, DIVORZIO PER CONVENIENZA

**I numeri**

**1,5**

**MILIARDI DI EURO**

Le minusvalenze che hanno penalizzato Vivendi in seguito all'acquisto di azioni Mediaset e Telecom. Bolloré ora teme che gli investitori istituzionali presenti nella sua holding gli chiedano conto di questa vistosa perdita

**L'opinione**

Dopo mille giorni e passa di colpi bassi e cause legali miliardarie i due ex-alleati Berlusconi e Bolloré, diventati nemici per la pelle, hanno deciso di seppellire l'ascia di guerra

**M**ediaset e Vivendi, dopo tre anni di guerra legale miliardaria sull'asse Arcore-Parigi, inaugurano una nuova era nel diritto matrimoniale: quella del "divorzio per convenienza". La firma finale sulle carte per la separazione consensuale non c'è ancora. Ma lo scheletro d'intesa messo a punto la scorsa settimana dai legali - al netto di possibili colpi di scena dell'ultimo minuto - sancirà entro venerdì una pace che non lascia sul campo né vinti né vincitori. La fumata bianca (o quasi) ha una ragione semplice: né Mediaset né Vivendi hanno interessi ed energie per mandare ancora avanti un braccio di ferro che, ad oggi, ha fatto male a tutti e due. Il Biscione rischia di vedere andare in fumo il battesimo della holding olandese che sarà la piattaforma su cui costruirà le sue alleanze future, bloccata dai ricorsi dei francesi. Vincent Bolloré teme che - dopo anni di pazienza - gli investitori istituzionali nel capitale di Vivendi gli chiedessero conto dei risultati disastrosi della sua campagna d'Italia dove tra Cologno e Telecom ha messo assieme minusvalenze potenziali vicine agli 1,5 miliardi. Risultato: dopo mille giorni e passa di colpi bassi e cause legali miliardarie i due ex-alleati diventati nemici per la pelle hanno deciso di seppellire l'ascia di guerra. I Berlusconi dovrebbero rinunciare a gran parte delle richieste danni (roba da tre miliardi) fatte a Parigi dopo che Bolloré ha stracciato il contratto d'acquisto della pay-tv Premium. Un dietrofront che ha aperto nei conti di Mediaset una

voragine di 294 milioni nel 2017. Parigi sarà costretta a chiudere l'avventura nel capitale del Biscione in perdita, di quanto si capirà a contratto firmato. Ma la chiusura di questo estenuante braccio di ferro giudiziario consentirà ad entrambi i contendenti di avere le mani libere: i Berlusconi potranno spostare la testa dell'impero televisivo di famiglia ad Amsterdam. Dove, protetti dalla legislazione sui doppi (o tripli o quadrupli) diritti di voto, potranno cercare gli alleati con cui costruire una grande rete generalista europea senza perdere, o almeno non perdere troppo, le redini del guppo. Vivendi invece uscirà dall'impasse italiano con un'operazione che perlomeno chiarisce su quale cavallo intende puntare. Bolloré dovrebbe rimanere almeno in una prima fase socio al 9,9% di Mediaset ma con un ruolo di partner secondario. Ma avrà mani libere per concentrarsi sulla quota in Telecom Italia, altro investimento che ad oggi gli ha garantito più rogne che guadagni. La famiglia Berlusconi conclude invece il match con un bilancio a due facce. L'armistizio con i francesi, ripensando alla situazione dell'estate 2016, ha il sapore dolce del pericolo scampato. In quei giorni, dopo che Vivendi aveva restituito al mittente la pay-tv scalando contemporaneamente in Borsa Mediaset fino al 29,9% (mentre Silvio Berlusconi era in ospedale con problemi di cuore), il barometro segnalava tempesta: il titolo aveva perso quasi il 40% del suo valore e solo l'intervento della

politica e dell'antitrust - un aiutino del centrosinistra nel nome dell'italianità all'ex leader dell'opposizione - ha permesso di arginare l'arrembaggio del raider bretone sfilandogli il diritto di voto sul 20% del Biscione. La situazione sembrava però essersi capovolta negli ultimi mesi. Con Mediaset uscita dalla riserva indiana dell'Italia grazie all'ingresso in ProSiebensat e ai negoziati per sposarsi con nuovi partner internazionali in Olanda. Mossa necessaria per sopravvivere in un mondo dove persino Rupert Murdoch vende parte del suo impero tv per sopravvivere e dove Amazon, Apple, Disney e Netflix si stanno mangiando i margini dei network tradizionali. Il diavolo però sta nei dettagli. E Bolloré è riuscito a mettersi di traverso a Media for Europe - la holding olandese del Biscione - con cause legali, riconquistando quel margine di manovra negoziale che ha convinto tutti a cercare davvero la pace. Resta lo strascico delle cause penali con le accuse di agiotaggio per la scalata a Mediaset. Ma a Parigi sono convinti che ora, chiusi gli altri capitoli giudiziari, anche questo capitolo possa finire su un binario morto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Ha fatto shopping spinto in Europa, da noi ha investito circa 200 milioni. Nella nuova sfida corre con A2A e offre alternative al cavo per la Sardegna. Intanto è dietro Berlusconi in Prosieben. Parla il numero uno di Eph

di **Stefano Agnoli** e **Daniele Manca**

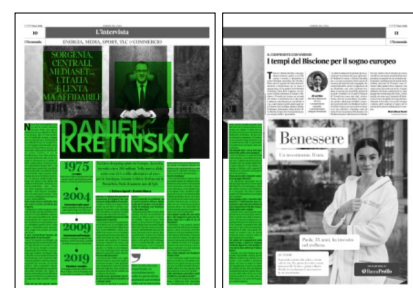


**Non credo sia così importante un consolidamento nella tv generalista, piuttosto servirebbe nella carta stampata**

**N**ato a Brno in Repubblica Ceca 44 anni fa, Daniel Kretinsky secondo *Forbes* vale oggi un patrimonio di 2,9 miliardi di dollari. Il suo gruppo, Eph, è il sesto produttore di elettricità europeo, impiega circa 25 mila persone e nell'energia fa due miliardi di euro di margini l'an-

no. È il maggior azionista della catena di Cash and Carry Metro, ha il 5% in un altro player della grande distribuzione come Casino, il 4% in Prosiebensatv e, tra le altre partecipazioni nei media come Elle, anche una quota di minoranza in *Le Monde*. In Italia, spiega Marco Arcelli (ex Enel, ora responsabile Europe M&A) «da quando siamo entrati nel 2015 abbiamo investito oltre 200 milioni di euro in rinnovabili e oggi copriamo il fabbisogno di circa un milione di persone». Da giovane mitteleuropeo Kretinsky non lesina le sue critiche alla politica continentale: «In Europa, e in

Europa occidentale — dice — manca una chiara strategia economica e industriale. Dell'industria manifatturiera non parla quasi nessuno. Temo che senza cambiamenti andremo incontro a tempi difficili».



**Però crede ancora nell'Italia visto che avete in corso un'offerta per Sorgenia.**

«Malgrado le molte incertezze credo nella grande capacità dell'Italia di rimanere un Paese affidabile, attento a non fare passi destabilizzanti. L'Italia ha dimostrato che è capace di affrontare i problemi nel modo giusto, senza commettere grandi errori o dare luogo a rivoluzioni senza successo. Ecco, magari non proprio nel modo più veloce».

**Il caso ArcelorMittal-Taranto che impressione le sta facendo?**

«Non l'ho seguito nei dettagli, ma oggi ogni grande azienda ha davanti a sé l'opportunità di investire in più aree. Se hai ad esempio sul tavolo l'opportunità di investire in una centrale a gas in Italia o nel Regno Unito, in Irlanda o in Germania devi fare del benchmarking. Non si può fare tutto e bisogna decidere sulla base dei fondamentali del mercato, del rischio politico, delle prospettive future. Ogni segnale mandato da un governo può essere decisivo. Ma, ripeto, se guardo retrospettivamente all'Italia le soluzioni che il Paese ha adottato fino ad oggi sono state corrette e coerenti».

**Come nel caso del capacity market elettrico, il sistema che prevede di remunerare gli impianti che assicurano la disponibilità di energia?**

«Esatto, è arrivato con cinque anni di ritardo ma alla fine è arrivato, completando il mercato anche nell'ottica della transizione energetica: il giusto segnale delle intenzioni del Paese».

**Quanto grandi diventereste in Italia acquistando Sorgenia?**

«Ciò che posso dire è che presenteremo di sicuro con A2A un'offerta molto seria. Come investitori abbiamo un track record affidabile e siamo competitivi. Da un lato con un portafoglio più grande saremmo ancora più competitivi sul fronte dei costi e dall'altro avremmo più margine di manovra anche per costruire una nuova e più efficiente centrale a ciclo combinato, quando e se l'Italia ne avrà bisogno. Non sono molti oggi coloro che sono disposti a prendersi questo rischio».

**E in caso di insuccesso?**

«Non lasceremo l'Italia, non vogliamo fare ricatti. In casi come questi se il processo di gara è stato professionale e trasparente e non vinci allora è stata solo colpa tua. Certo, se invece la sensazione fosse diversa sarebbe una condizione frustrante».

**In modo un po' grossolano l'accordo con A2A prevede le centrali a voi e i clienti a loro?**

«In linea di massima il progetto è quello».

**Avete in generale un problema con le vostre centrali a carbone e lignite in giro per l'Europa e uno in particolare in Sardegna con Fiumesanto. Che volete fare?**

«Intanto sgombriamo il campo dalla narrativa che Eph sia un'azienda del carbone. Il carbone vale il 7% dei nostri profitti e flussi di cassa. Detto questo, in diversi Paesi d'Europa carbone e lignite sono necessari. Repubblica Ceca, Polonia, Grecia. In Germania il 37% dell'elettricità viene dal carbone, una quota che in qualche giorno arriva al 50%. Se dico no al carbone dico no a metà della popolazione tedesca o alla gente della Sardegna. Non è la nostra filosofia, sono impianti necessari e non si possono chiudere dall'oggi al domani. Se si vuole però trovare una soluzione siamo pronti, ne abbiamo diverse e le abbiamo già implementate su 4.000 megawatt di capacità in Europa, come la conversione alle biomasse».

**E per la Sardegna?**

«Alle autorità italiane stiamo dicendo proprio questo: se vogliono decarbonizzare pienamente e velocemente l'isola possiamo convertire Fiumesanto a biomasse, come abbiamo fatto nel Regno Unito. Sarebbero sufficienti due anni e si incrementerebbe l'attività produttiva locale. Se si decide di metanizzare l'isola siamo pronti ad offrire soluzioni a gas. L'unico progetto che non credo possa fornire la sicurezza piena e che ridurrebbe l'attività economica penso sia quello del nuovo cavo con il continente».

**Nel comparto media che cosa volete fare e che rapporti ci sono con Mediaset dopo che è salita al 15% di Prosieben?**

«Prosieben è una grande azienda leader nella televisione in Germania e genera valori economici rilevanti. L'ingresso ci dà la possibilità di entrare in relazione più stretta e di pensare a che cosa fare in futuro. Ora però non è ancora il momento di decisioni: siamo contenti di essere lì, il management ha una buona visione e noi vogliamo cooperare con ogni azionista per il futuro di Prosieben».

**Ma ci sono contatti con Mediaset? Vi siete visti?**

«Non commento sugli incontri che faccio o non faccio. In Prosieben, Me-

diasset ha una quota elevata ma credo che per ora abbia priorità diverse e debba vedere che cosa succede nelle discussioni in corso con Vivendi».

**Nella televisione generalista quale sarebbe la cosa giusta da fare?**

«Non credo che nel general broadcasting, a differenza dello streaming, un consolidamento sia così importante, perché darebbe benefici limitati visto che tra nazioni diverse le sinergie sono ridotte. Un fatto che non ha nulla a che fare con la posizione di Mediaset in Prosieben, che per noi è un azionista competente. Al momento non riporrei troppe speranze in un consolidamento nella tv generalista. Ci sarebbe forse più logica a farlo nella stampa».

**Che intende dire? Lei ha forti interessi anche nella carta stampata.**

«Non mi riferisco ai contenuti della carta stampata, ma al fatto che il settore non è sufficientemente forte per investire nelle tecnologie digitali dalle quali dipende il suo futuro. La stampa è indietro nella capacità di sviluppare le soluzioni tecnologiche che le servirebbero».

**Pensa ad accordi o iniziative comuni tra gruppi editoriali?**

«La questione principale per la stampa oggi riguarda le nuove regole sulle big tech, che sottraggono valore alle media company. Una ridefinizione è necessaria. Ma l'altra è relativa proprio all'infrastruttura tecnologica che è carente».

**Il suo gruppo, Eph, è cresciuto rapidamente, è relativamente poco conosciuto e ogni volta che si lancia in nuove operazioni si risolve la questione delle vostre origini.**

«Guardi, avevo 24 anni quando sono entrato in un piccolo gruppo nato durante la prima fase delle privatizzazioni e che facendo trading aveva accumulato fondi per 8 milioni di euro. Li ho convinti a prestarmi 600 mila euro per il mio primo investimento, un'azienda di lattex, dai guanti chirurgici ai condom. Ecco, da questo momento posso rendere conto di ogni singolo euro investito».

**Nel calcio lei è proprietario dello Sparta Praga, e spesso le vengono attribuiti appetiti su club italiani. È vero che ha fatto offerte per Milan e Roma?**

«Investire nel calcio italiano per me sarebbe impossibile. Intanto perché abbiamo molto lavoro da fare con lo Sparta, e non sarebbe il momento giusto. Ma sono le regole in vigore

che impediscono di avere una quota di controllo in due club che giocano competizioni europee. Quello che però posso dirle (ride, ndr) è che se mai dovessi investire in un altro club sarebbe italiano. Non posso dirle quale, ma sarebbe italiano».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 1975

## Le origini

Nasce a Brno. Figlio di un giudice della Corte suprema, laurea in giurisprudenza, primo incarico in un fondo di investimenti slovacco

# 2009

## Scommessa sull'energia

Fonda la compagnia energetica Eph. Acquisisce il 49% di Eustream, gasdotto che dalla Russia arriva in Slovacchia

# 2004

## L'avventura nello sport

Diventa presidente della squadra di calcio Sparta Praga. Si è fatto il suo nome anche per l'acquisto della Roma

# 2019

## Passione «media»

È il maggior azionista di Metro, ha il 5% in Casino, il 4% in Prosiebensat1 e, tra le altre, una quota in Le Monde

