

## Rassegna del 26/11/2019

\*\*\*

<b>Messaggero</b>	<b>25</b> Dossier mobilità sostenibile - Telepass assicura la rivoluzine dei digital payment	<i>Polisano Mirko</i>	<b>1</b>
<b>Mf</b>	<b>11</b> Cedacri: obiettivo 500 milioni di ricavi, poi la borsa	<i>Bertolino Francesco</i>	<b>3</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>23</b> Savona: il risparmio in Italia è indietro nel tech e nell'intelligenza artificiale	<i>Serafini Laura</i>	<b>4</b>
<b>Mf</b>	<b>3</b> Savona (Consob) avverte: serve una vigilanza 4.0	<i>Castellarin Roberta</i>	<b>5</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>19</b> Black friday verso il record Si spenderanno 1,3 miliardi (+25%)	<i>Netti Enrico</i>	<b>6</b>
<b>Giorno</b>	<b>25</b> Clic e invio: i regali nell'era di Amazon	<i>Ravizza Pierangela</i>	<b>9</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>28</b> eBay, Stubhub ceduta a Viagogo	...	<b>10</b>
<b>Mf</b>	<b>21</b> eBay cede StubHub per 4 miliardi \$	...	<b>11</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>25</b> Londra mette al bando Uber: no al rinnovo della licenza	<i>Filippetti Simone</i>	<b>12</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>11</b> Fulmicotone - Richiamare i cervelli fuggiti all'estero in cerca di lavoro Ci prova Eva, un'app dotata di intelligenza artificiale	<i>Valentini Carlo</i>	<b>13</b>
<b>MF Fashion</b>	<b>4</b> News - Alibaba, deal con il governo etiope	<i>Bergeretti Ludovica - Molinu Tiziana</i>	<b>14</b>
<b>MF Fashion</b>	<b>2</b> Intervista ad Antonio Achille - McKinsey scommette sul suo retail concept - McKinsey vara il suo retail concept	<i>Campana Elisabetta</i>	<b>15</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>4</b> Leader della crescita - Tracciabilità e controlli in corsa	<i>Orlando Luca</i>	<b>17</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>2</b> Leader della crescita - Settori e imprese. Il traino di Industria 4.0, sostenibilità e consulenza - I consumi online prendono ritmo	<i>Mancini Giovanna</i>	<b>19</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>1</b> Leader della crescita - Giovane, digitale e vende online: l'identikit dell'impresa che cresce	<i>La Posta Laura</i>	<b>21</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>3</b> Leader della crescita - La scalata delle giovani imprese	<i>Romeo Guido</i>	<b>24</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>6</b> Leader della crescita - Gli ingegneri testardi che sognano la Cina	<i>Ronchetti Natascia</i>	<b>26</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>7</b> Leader della crescita - Il marketing a trazione digitale	<i>Prisco Francesco</i>	<b>27</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>7</b> Leader della crescita - Il virus di video online esploso in sei anni	<i>Pieraccini Silvia</i>	<b>29</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>10</b> Leader della crescita - Al top chi offre i viaggi-emozione	<i>Beghelli Chiara</i>	<b>30</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>10</b> Leader della crescita - Amici ed ex-politici: dal liceo agli hotel	<i>Marrazzo Donata</i>	<b>32</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>6</b> Leader della crescita - Avvocati? Consulenti? No, professionisti 4.0	<i>N.R.</i>	<b>33</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>14</b> Leader della crescita - La classifica dei Leader della crescita 2020	...	<b>34</b>
<b>Sole 24 Ore Rapporti</b>	<b>11</b> Leader della crescita - Le merci risalgono la corrente	<i>de Forcade Raoul</i>	<b>48</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>34</b> Ingegneria e telecom, con Fos va in Borsa l'hi-tech di frontiera	<i>Sabella Marco</i>	<b>50</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>32</b> La Cina promette agli Usa più tutele sui brevetti hi-tech	<i>Valsania Marco</i>	<b>51</b>
<b>Mf</b>	<b>21</b> Tim, comitato sulle offerte dei fondi	<i>Follis Manuel</i>	<b>52</b>
<b>Messaggero</b>	<b>20</b> In breve - Tim Vertice sulla rete e quota Enel	...	<b>53</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>25</b> Tim, per il 5G pronti 350 mln	...	<b>54</b>
<b>Messaggero</b>	<b>17</b> Ericsson firma un contratto di espansione uscite volontarie e 30 assunzioni per il 5G	...	<b>55</b>
<b>Repubblica</b>	<b>31</b> "Ecco il Contratto che salverà Internet"	<i>D'Alessandro Jaime</i>	<b>56</b>
<b>Giornale</b>	<b>14</b> Il creatore di Internet: «Aggiustiamo il web» - Aggiustiamo il web	<i>Cesare Gaia</i>	<b>57</b>
<b>Giorno</b>	<b>25</b> La pubblicità nelle mani dei big del web	<i>Razzante Ruben</i>	<b>59</b>
<b>Foglio - Insetto</b>	<b>4</b> Il pensiero dominante - La lezione di Brandeis contro gli eccessi di big tech	<i>Ferraresi Mattia</i>	<b>60</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>28</b> Benvenuti nell'era delle repubbliche tecnologiche indipendenti	<i>Pilati Antonio</i>	<b>64</b>

# Dossier

## MOBILITÀ SOSTENIBILE

Grazie alla conoscenza dei dati degli automobilisti, la società del gruppo Atlantia sarà presto in grado di fornire polizze perfettamente su misura. Dopo una sperimentazione insieme a Prima Assicurazioni, firmato un accordo anche con Verti

# Telepass assicura la rivoluzione dei digital payment

**AUMENTANO I SERVIZI OFFERTI ATTRAVERSO LA "SCATOLETTA GRIGIA" CON CUI È GIÀ POSSIBILE PAGARE BOLLO E PARCHEGGI**

### IL FOCUS

**U**na vera rivoluzione è in arrivo per quello che ormai a tutti gli effetti è considerato l'hub digitale della mobilità. Stiamo parlando di Telepass, società del Gruppo Atlantia, che supera i propri confini e avvia una fase sperimentale per l'ingresso nel mercato assicurativo. L'operatore leader in Italia e in Europa per il telepedaggio e nei servizi di mobilità ha avviato in queste settimane una fase di test che, progressivamente, porterà ad offrire ai suoi 6,6 milioni di clienti la possibilità di acquistare una polizza RC auto, perfettamente customizzata sulla base del proprio veicolo e delle proprie esigenze.

Dopo una fase iniziale avviata con Prima Assicurazioni, la prima Insurtech Italiana, nell'offerta assicurativa di Telepass è entrata da fine ottobre anche Verti Assicurazioni (che un tempo si chiamava Direct Line). La novità assoluta di questo nuovo servizio di Telepass risiede nel fatto che, grazie alle informazioni già

fornite dal cliente, sono sufficienti pochi istanti per calcolare un preventivo tagliato su misura dal punto di vista dei costi e dei servizi. Il cliente può inoltre completare l'acquisto direttamente sul proprio conto Telepass. Il sistema, come già accade per il bollo e per la revisione dell'auto, penserà ad avvertire l'utente dell'imminente scadenza dell'assicurazione, limitando così il rischio di circolare senza copertura. L'ingresso nel settore delle polizze auto è un tassello rilevante della strategia di diversificazione dei propri servizi che Telepass sta portando avanti con determinazione da oltre due anni: dal pagamento delle strisce blu al lavaggio dell'auto, alla prenotazione di taxi, al trasporto pubblico locale, al bollo auto ed ai traghetti, sono milioni ormai le persone che si servono della piattaforma Telepass Pay per prenotare o acquistare servizi legati al mondo dell'auto e della mobilità grazie a un pagamento digitale. L'ingresso nel mondo delle assicurazioni per l'auto, anche se solo in una fase di test, estende la gamma dei prodotti già offerti da Telepass, che comprende anche micro-assicurazioni erogate in modo istantaneo: dal soccorso stradale, che ha superato 2,1 milioni di sottoscrizioni, alle assicurazioni viaggi per tutti i clienti che accedono agli aeroporti o entrano in autostrada, sino alla copertura per lo sci, asso-

ciata alla possibilità di acquistare lo skipass sempre tramite Telepass. Non solo assicurazioni. La rivoluzione della scatoletta grigia riguarda ormai un numero sempre maggiore di servizi nel mondo della mobilità, anche indipendenti dall'auto. Affiancando al dispositivo l'app Telepass Pay, la società tecnologica del gruppo Atlantia ha infatti costruito una sorta di "hub digitale della mobilità" al servizio dei cittadini italiani ed europei, per consentire loro di acquistare in modo rapido e semplice numerosi servizi che si sviluppano sulla base di tre grandi cluster: servizi per l'automobile (bollo, carburante, revisione, multe, lavaggio auto, pagamento parcheggi nelle strisce blu e negli aeroporti), servizi per l'utente in mobilità (taxi, traghetti, skipass) e, come già detto, mondo assicurativo (dall'assicurazione RC Auto, alle instant travel per chi viaggia o trascorre una giornata sugli sci).

L'ampliamento dei servizi messo in campo finora da Telepass sta generando una crescita



a doppia cifra di questa nuova fetta di business. Nel 2018 il fatturato complessivo della società del gruppo Atlantia è stato di 208 milioni di euro, con un ebitda di 118 milioni e con un crescita costante dei ricavi negli ultimi 5 anni. Il sistema di telepedaggio nato in occasione dei mondiali degli anni Novanta punta a crescere ulteriormente su due grandi direttrici di sviluppo: da un lato, l'utilizzo sempre più efficiente dei big data, che vengono analizzati per aggiornare costantemente i servizi sulla base dei bisogni dei clienti, offrendo loro proposte nel momento e nel luogo in cui ne hanno necessità. Dall'altro, la capacità di attivare sinergie con le aree urbane, fornendo servizi ai cittadini per muoversi nelle grandi città (come ad esempio già avviene a Milano per l'ingresso in area C) o per accedere a servizi ad alta sostenibilità (a Roma da alcuni giorni con Telepass si possono usare le bici elettriche di Helbitz).

**Mirko Polisano**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## LA PRECISAZIONE

**Autostrade: nei piani non è prevista alcuna riduzione delle tariffe**

«In relazione alle indiscrezioni riportate da un quotidiano nazionale, Autostrade per l'Italia chiarisce che tali notizie sono prive di ogni fondamento». È quanto ha precisato ieri Autostrade per l'Italia riferendosi a un articolo nel quale si ipotizzava una proposta di riduzione delle tariffe autostradali.



Una corsia Telepass in autostrada

**In numeri**

**6,6**  
I milioni di clienti Telepass interessati dalle nuove polizze

**94**  
In migliaia i km di strade percorribili con il Telepass

**2,1**  
In milioni le mini-polizze già sottoscritte

## L'ad Sciolla: dopo l'acquisto di Cad It puntiamo a servire anche le banche più grandi. Focus su intelligenza artificiale e cloud

# Cedacri: obiettivo 500 milioni di ricavi, poi la borsa

DI FRANCESCO BERTOLINO

**P**rima raggiungere mezzo miliardo di fatturato, poi lo sbarco in borsa. Cedacri ha piani ambiziosi e si propone come polo aggregante nel settore dei servizi di information technology per banche e istituzioni finanziarie. L'ingresso a fine 2017 nel capitale di Fsi, il più grande fondo in Europa dedicato a un unico Paese (l'Italia) con una dotazione di 1,4 miliardi, ha accelerato i progetti di espansione della società guidata da Corrado Sciolla che mira a portare il gruppo a Piazza Affari nel giro di due tre anni. Intanto, Cedacri ha completato due acquisizioni, comprando il 100% dello specialista dell'antiriciclaggio Oasi da Nexi e l'88% di Cad It, società che fornisce software per l'area finanza di istituti bancari, pubblica amministrazione e industria. Quest'ultima operazione, appena chiusa, si inserisce nella strategia della società di crescere anche per dimensione dei clienti serviti. «Puntiamo non solo a fornire sistemi di core banking alle banche medie come oggi, ma anche a offrire servizi specializzati ai maggiori 10-12 istituti italiani», spiega Sciolla. «Cad It ha come clienti l'80% delle banche del Paese, incluse quelle di maggiori dimensioni», prosegue l'ad di Cedacri, «la sua acquisizione ci consente di entrare in questo segmento dalla porta principale». L'operazione Cad It porterà il fatturato del gruppo al di sopra dei 400 milioni, ma l'obiettivo a 2023 è arrivare a 500 milioni con una crescita organica del 4-5% annuo. Il management del gruppo è infatti convinto che l'incalzare dell'innovazione tecnologica spingerà sempre più l'industria bancaria ad appaltare all'esterno la gestione delle infrastrutture e lo sviluppo di servizi.

E Cedacri si sta attrezzando per rispondere a queste richieste. «Il piano al 2023 prevede investimenti sui sistemi di antiriciclaggio, che con la diffusione dei pagamenti istantanei diventeranno sempre più importante, e sulle architetture di cloud ibrido, che consentiranno di combinare piattaforma locale e piattaforme pubbliche», sottolinea. Quanto all'open banking, il gruppo di Collecchio offre sia soluzioni che consentono a terze parti di accedere ai dati dei clienti bancari sia strumenti che permettono agli istituti tradizionali di sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla Psd2. «L'innovazione tecnologica è un'opportunità per le banche che saranno in grado di cavalcarla e non subirla», spiega Sciolla. «Le banche hanno un asset importante: il rapporto con la clientela», aggiunge, «se sapranno capitalizzarlo sfruttando la tecnologia per migliorare i prodotti, potranno battere la concorrenza anche delle big tech. Se invece l'open banking è interpretato solo in chiave difensiva o di mera compliance, allora ci potrebbero essere problemi». A questo scopo Cedacri sta lavorando al lancio di una piattaforma per fornire servizi di intelligenza artificiale. «Vogliamo creare una grande data lake, un bacino di dati, a cui potranno accedere le nostre banche clienti per elaborare tramite algoritmi strategie di marketing o di fidelizzazione del cliente o per ottimizzare i processi di compliance regolamentare», osserva Sciolla. Nonostante i forti investimenti sulla crescita organica, ulteriori acquisizioni restano sempre possibili. «Non rimangono molti operatori di outsourcing nel mercato italiano, conclude, «per il consolidamento bisogna essere sempre in due, ma se ci saranno opportunità Cedacri si propone come il naturale polo per farlo». (riproduzione riservata)



Corrado Sciolla

# Savona: il risparmio in Italia è indietro nel tech e nell'intelligenza artificiale

## IL PRESIDENTE CONSOB

«Costringere le banche a prendere il risparmio e a investirlo bene»

«Non ci dobbiamo muovere dall'idea che le criptomonete devono essere pubbliche»

**Laura Serafini**

Il sistema bancario dovrebbe uscire dal settore dei pagamenti e concentrarsi sull'investimento del risparmio, che assieme alle esportazioni è uno dei punti di forza dell'Italia. «Il comparto del risparmio, però, in Italia è indietro nell'applicazione della *distributed ledger technology* (DLT) e dell'intelligenza artificiale. La tutela del risparmio non ha quindi tutti gli strumenti adatti e che offre l'intelligenza artificiale. In futuro saranno i consulenti e gli analisti finanziari (sempre più esterni e meno dipendenti dal sistema bancario, ndr) che dovranno prepararsi a utilizzare questi strumenti offerti dalla tecnologia per investire al meglio il risparmio. La tutela del risparmio in qualche modo sarà delegata anche a loro».

Nella sua lectio (non magistralis, perché egli stesso ha chiesto lo stralcio di questa connotazione) in occasione di un premio riconosciuto dall'Aiaf (Associazione italiana per l'analisi finanziaria), il presidente della Consob, Paolo Savona, ha indicato quella che a suo avviso dovrebbe essere la metamorfosi del business bancario esortando i protagonisti del settore a prepararsi al cambiamento. E al tempo stesso ha lanciato un monito sui ritardi italiani; in particolare quel-

lo della pubblica amministrazione nel mettersi al passo con l'innovazione tecnologica. Ma anche nel mettere a fattor comune le informazioni, soprattutto quelle legate al sistema finanziario, al fine di creare Data base (controllati dallo Stato) che poi rendono facile e rapida la consultazione dei dati (attraverso i data Data Catalog) indispensabile per governare e non subire i cambiamenti, ma anche per prevenire le crisi. «Ho letto in questi giorni che un grande gestore di fondi comuni ha detto che il sistema bancario entrerà in crisi nel marzo 2020 - ha chiosato - e che ha investito mille miliardi di euro per gestire il problema. Vogliamo, come cittadini, esperti del settore, enti di controllo affrontare questo problema? Noi lo stiamo facendo, anche se non so se avremo il poter di far passare le nostre idee». Il presidente non lo ha detto, ma la stessa Consob intende avviare la costituzione di un Data base interno sulle informazioni legate ai mercati finanziari e ai suoi operatori.

A proposito di nuove tecnologie, Savona ha ricordato le recenti novità normative che hanno introdotto una sandbox per il Fintech. «Gli operatori privati sono più rapidi di quelli pubblici nell'adottare le nuove tecnologie. E questo è un problema che il Paese non ha affrontato - ha detto Savona - Ha solo fatto una norma sui sandbox, sull'uso rapido della startup fintech, che però vanno ancora regolamentati e non credo che abbiamo finito il lavoro. La realtà è che il settore pubblico è un apparato giuridico molto assestato e inevitabilmente il mercato corre più rapidamente delle Autorità».

Il presidente ha poi sottolineato come all'estero le Authority analoghe alla Consob stanno investendo molte ri-

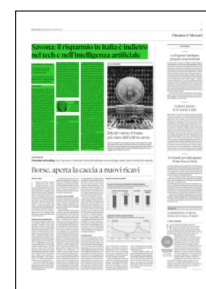
sorse umane e finanziarie per adeguarsi alla rivoluzione portata dalle tecnologie. Tornando all'evoluzione del business bancario, Savona ha spiegato come secondo Accenture nel momento in cui il sistema dei pagamenti sarà solo elettronico le banche italiane rischiano di perdere 50 miliardi di profitti per la pressione della concorrenza. Il professore ha evocato l'economista neo-keynesiano Hyman Minsky per sollecitare l'uscita degli istituti di credito «dal circuito della moneta e per entrare in quello della finanza». A quel punto le banche saranno mere «intermediarie del risparmio: raccolgono solo titoli e non moneta - ha aggiunto -. È necessario costringere le banche a prendere il risparmio e a investirlo bene». Attraverso quei consulenti più indipendenti che dovranno sapere bene come armeggiare con gli algoritmi. «Quando sento qualcuno dire ho comprato un algoritmo e quindi posso operare, sappiate che il giorno dopo o una settimana dopo l'algoritmo non ha più quel potere previsivo ed esplicativo che vi attendevate - ha detto Savona agli analisti -. Fate anche affidamento sul cervello umano, che sta sempre applicato all'aggiornamento dei computer. Queste cose vanno capite per comprendere i fenomeni di Borsa e per valutare l'affermazione di istituzioni che continuano a dire noi vendiamo prodotti che sono gestiti con l'intelligenza artificiale».

Una volta che i pagamenti saranno elettronici, la valuta cartacea non avrà più senso. «Oggi è possibile isolare il sistema dei pagamenti dalle gestioni bancarie creando cryptomonete per migliorare l'efficienza e ridurre il costo delle transazioni», ha aggiunto Savona, che non è contrario alle cryptovalute, ma a patto che siano pubbliche e non lasciate ai privati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**PAOLO SAVONA**  
È presidente della Commissione nazionale per le società e la Borsa da marzo 2019



## Savona (Consob) avverte: serve una vigilanza 4.0

di *Roberta Castellarin*

**C**on il settore bancario sempre più minacciato dai colossi high-tech, le autorità di vigilanza e controllo sono chiamate a rinnovarsi per governare efficacemente la discontinuità creata dalla rivoluzione tecnologica. E' questo il monito lanciato ieri dal presidente della Consob, Paolo Savona, che nella Lectio magistralis *La sfida mossa dalle innovazioni tecnologiche all'attuale assetto istituzionale di funzionamento dei mercati monetario e finanziario*, tenuta a Roma in un incontro organizzato dall'Aifi-associazione italiana per l'analisi finanziaria, ha spiegato come il settore pubblico sia in ritardo rispetto ai privati nel dotarsi delle innovazioni fin-tech, in particolare database e blockchain, utili a esplorare nuove frontiere.

Quanto alle criptovalute, Savona ha precisato che «solo le monete digitali gestite dallo Stato possono svolgere la funzione di mezzo liberatorio dei debiti» mentre «non potrebbero fare altrettanto quelle create dai privati». Insomma, per il presidente grazie a un monopolio pubblico su questi mezzi di pagamento ci sarebbero «miglioramenti di efficienza e di costo, finirebbe l'uso criminale della moneta e sarebbe possibile migliorare la lotta all'evasione fiscale». Tuttavia, anche in tal caso, sarebbe necessario «cambiare la legislazione, facendo confluire i nuovi principi delle legge bancaria nel Testo Unico della Finanza», perché le banche «diverrebbero mere intermediarie di risparmio» ed «entrerebbero in crisi se la decisione non fosse accompagnata da una riorganizzazione dei loro servizi di raccolta e di credito». (riproduzione riservata)



**ACQUISTI ONLINE**

**Consumi.** Al nuovo rito prenatalizio parteciperanno tre italiani su quattro alla ricerca di regali scontati

# Black friday verso il record Si spenderanno 1,3 miliardi (+25%)

**La metà dei consumatori avrà un budget che non supera i 300 euro. Solo il 13% prevede acquisti da 500 a mille euro**



**Davide Rossi**  
Direttore generale di Aires/Confcommercio, l'Associazione italiana retailers elettronica ed elettrodomestici

**Enrico Netti**

**U**n Black friday da circa 1,3 miliardi di euro. Nei quattro giorni compresi tra venerdì prossimo e lunedì 2 dicembre gli italiani spenderanno online circa 1,3 miliardi con una crescita di un quarto rispetto lo scorso anno. È quanto emerge dalle previsioni dell'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano. In più i venditori più aggressivi sul fronte delle promozioni potrebbero moltiplicare fino a otto volte il fatturato del giorno medio.

Roberto Liscia, presidente di Netcomm, il Consorzio del commercio digitale in Italia, cerca di dare una idea della portata del nuovo fenomeno online. «Se in un anno sono circa 300 milioni i pacchi che transitano nel nostro Paese, nel periodo compreso da qui a Natale transiteranno in Italia quasi 50 milioni di pacchi — rimarca — ovvero un sesto di quello che accade in un intero anno, avverrà in un solo mese».

Il Black friday è un rito a cui parteciperà il 75% degli italiani, secondo le stime di Findomestic e Doxa, con un balzo del 39% sul 2018. La metà avrà un budget che non supera i 300 euro, un altro 25% prevede di spendere tra i 300 e i 500 euro e solo il 13% da 500 a mille euro.

La priorità delle scelte, a dirlo la metà del campione, viene data all'abbigliamento, seguono gli elettrodomestici, smartphone, cosmetici e profumeria.

È la celebrazione del nuovo rito prenatalizio di matrice Usa che in Italia si è imposto in meno di un decennio coinvolgendo le insegne della Gdo, negozi di tutti i tipi persino i concessionari auto come, per esempio, Renault e le compagnie aeree. È il caso di Ryanair che da oggi con la cyber week offre per tre giorni 250mila posti da 9,99 euro.

«Siamo giunti alla settima edizione del Black friday su Amazon.it che in questa edizione dura una settimana: è iniziata lo scorso venerdì 22 novembre e terminerà alle 23,59 di ve-

nerdi 29 novembre, con ulteriori offerte fino al Cyber monday» spiega soddisfatto Giorgio Busnelli, director media di Amazon Italia e Spagna. Il colosso dell'e-commerce da domani fino al 1° dicembre aprirà un temporary store nel cuore di Milano: è «Amazon Xmas San Babila». Qui i clienti potranno provare una selezione di prodotti e di regali anche con l'aiuto della realtà aumentata e della realtà virtuale. Un'operazione che non tutti i marketplace sono in grado di offrire. Così per differenziarsi c'è chi, come l'italiano ePrice che ha scelto di applicare gli sconti sulla media dei prezzi effettivi prati-



cati prima del Black Friday e, per i prodotti che partecipano alla Black Marathon, il cliente ha diritto a uno sconto immediato e a un buono sconto da usare a gennaio.

I negozi online e offline di elettronica di consumo e di elettrodomestici sono stati tra i primi a cogliere le opportunità del Black Friday. Oggi Davide Rossi, direttore generale Aires/Confcommercio (Associazione italiana retailers elettronica ed elettrodomestici) avanza parecchie perplessità sugli sconti praticati da merchant e piattaforme online. «Non è ben chiaro se gli sconti dichiarati dalle parti terze che si appoggiano a queste piattaforme siano infatti reali e se ci siano controlli sulla loro veridicità da parte delle stesse piattaforme che li promuovono — spiega Rossi. — Ci sembra abbastanza ingannevole e distortivo della concorrenza che si possano sbandierare al pubblico sconti sui prezzi praticati in realtà da operatori terzi sui quali non si ha un reale controllo. Se poi emergesse che nelle settimane precedenti le piattaforme sono intervenute per mantenere alti i prezzi allora saremmo di fronte a un fenomeno allarmante». Nonostante questi dubbi, Rossi si dice ottimista verso il trend di vendite attese per il Black week end.

Anche per questi motivi un consumatore oculato individua prima i prodotti e poi consulta i vari comparatori come, per esempio, trovaprezzi.it, idealo.it, cliccaprezzi.it per poi scegliere le migliori offerte.

Per il negozi di giocattoli questi due mesi valgono la metà delle vendite annuali. Ma per ora, nelle ultime

due settimane, si è vista una pausa delle vendite, proprio come nel 2018. In questo scenario Assogiocattoli confida nella partenza degli acquisti prenatalizi visto che finora il business è sui livelli del 2018 o poco meno. Online viene venduto circa il 20% dei giocattoli contro il 39% della Germania ma non ci si deve dimenticare l'elemento consulenza fornito dal personale dei negozi specializzati.

Tra i regali utili per la famiglia c'è l'abbigliamento. Alla kermesse offline parteciperanno più di 35mila negozi di moda che attendono un aumento medio delle vendite del 42% ma con margini in calo. «Altro che Black Friday, serve un evento come il Small business day dedicato alle piccole imprese del territorio per incrementare la consapevolezza del loro valore — premette Renato Borghi, presidente di Federazione Moda Italia-Confcommercio. — Condanniamo però quella versione made in Italy del Black Friday che, da eventobrand, si è snaturato qui in Italia in week-end o addirittura in settimane di sconti, sacrificando in piena stagione le marginalità già risicate dei negozi multibrand».

Da Federdistribuzione si riconosce la valenza della nuova kermesse dello shopping online e offline «ma è un vero e proprio momento di anticipo del regalo natalizio, e questo ho comportato per le imprese distributive dover rivedere tutti i piani commerciali del periodo — fanno sapere dalla Federazione. — È anche un momento di sostegno dei consumi con le famiglie, incerte sul futuro, ancora molto prudenti nelle spese e con il bisogno di forti stimoli per tra-

durare il nuovo potere d'acquisto in consumi anziché destinarlo a risparmio. Così il Black Friday, al pari dei saldi, rappresenta uno di questi stimoli».

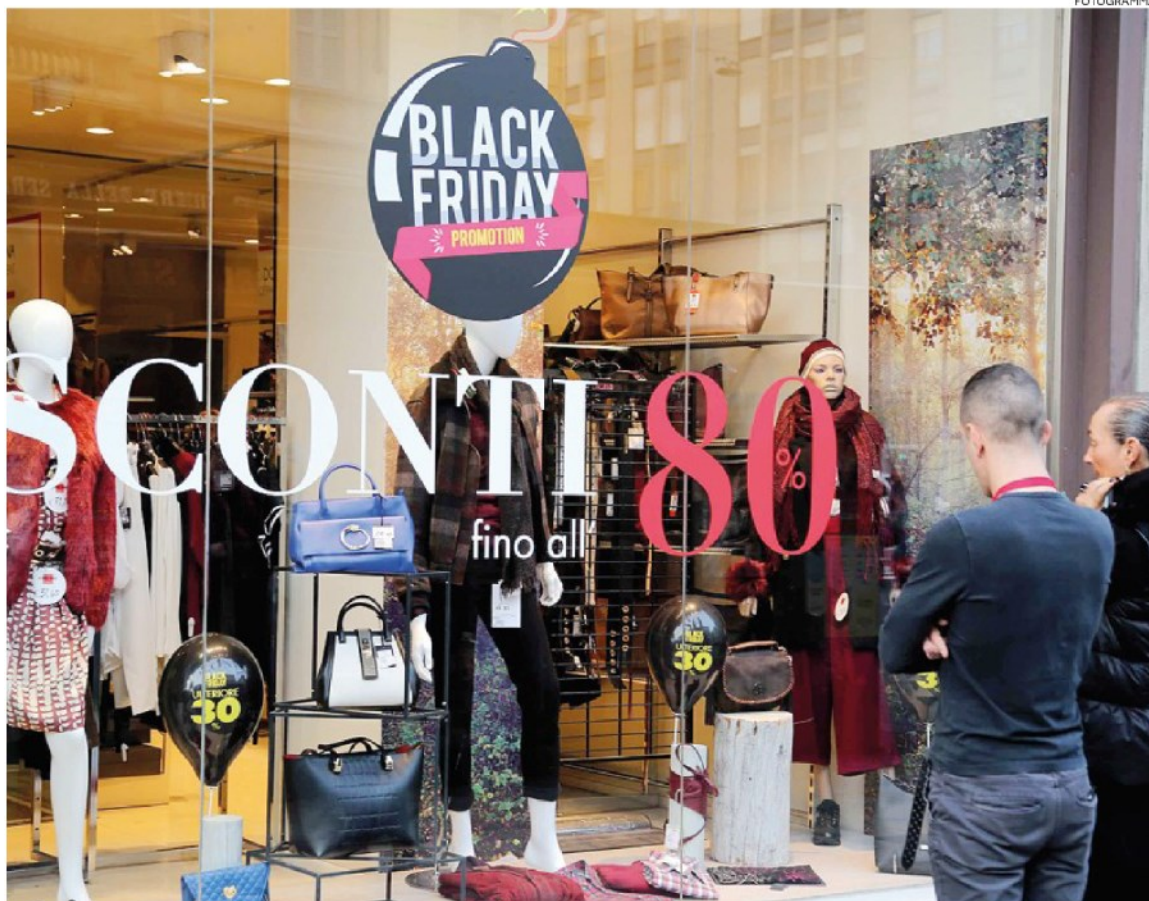
Certo tra le aziende della distribuzione moderna e i colossi esteri dell'online pesano molto differenze sostanziali. «La quota molto rilevante che le vendite online mantengono in questa giornata impone però una riflessione sulle condizioni normative relative ai puri operatori di e-commerce rispetto a quelle che riguardano le imprese del commercio fisico — aggiungono da Federdistribuzione. — I primi godono infatti di vantaggi fiscali e sono liberi di agire commercialmente senza vincoli, mentre le seconde sono soggette a una serie di leggi, anche fiscali, che ne limitano la gestione, in particolare del prezzo e delle promozioni. Un quadro che deve essere rivisto per tutelare la parità delle regole concorrenziali, rivedendo la normativa fiscale e consentendo a chi ha punti di vendita fisici di godere delle medesime regole di chi agisce solo nella rete».

Un altro nodo per i tradizionali merchant è la perdita di marginalità causata dalla corsa agli sconti. Secondo una indagine di Simon-Kucher, società specializzata in strategia e marketing, gli italiani si attendono uno sconto intorno al 30%, senza grandi distinzioni tra categoria e prodotto. Così sconti maggiori porterebbero a modesti aumenti del volume delle vendite ma non sufficienti a generare un ritorno positivo in termini di profittabilità.

enrico.netti@ilesole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

FOTOGRAMMA



**Tutti online**

Tra venerdì prossimo e lunedì 2 dicembre gli italiani spenderanno circa 1,3 miliardi online. La stima è dell'Osservatorio eCommerce B2c del Polimi

# Clic e invio: i regali nell'era di Amazon

Alla vigilia di Black Friday e Natale viaggio nel centro di Castelsangiovanni, il primo aperto dalla società in Italia

## NUMERI RECORD

**Sito da 100mila metri vasto come 14 campi da calcio. I pacchi corrono per 20 km prima della spedizione**

di **Pierangela Ravizza**  
CASTELSANGIOVANNI  
(Piacenza)

**Castelsangiovanni**, provincia di Piacenza. La Lombardia è lontana solo nove chilometri. Qui, nel centro di distribuzione Amazon, il primo (novembre 2011) ad essere attivato in Italia, il Black Friday è un'occasione per accelerare i regali di Natale. Lavorano senza sosta i 1.650 dipendenti fissi impiegati su quattro turni, 24 ore su 24. A loro si aggiungono i cosiddetti «stagionali» che, in periodi di punta come questi, possono arrivare anche a 800. Più che grandi, enormi le dimensioni: il centro di distribuzione misura circa 100mila metri quadrati ovvero l'equivalente di 13/14 campi da calcio e la merce «viaggia», secondo una regola matematica, lungo un itinerario (si fa per dire) di nastri trasportatori per una lunghezza di 20 chilometri. Tutto questo per ottimizzare il lavoro, ma è la formazione ad avere un ruolo fondamentale: «Organiz-

zate da settembre fino a pochi giorni fa 550 classi di formazione» fanno sapere. Perché tutto funzioni al meglio in questo periodo prenatalizio.

Sorprende la classifica dei gusti per i regali del Natale 2018: al primo posto il nuovo Kindle Paperwhite, poi Amazon Echo e, quasi da non credere, al terzo posto il detersivo per lavatrice Dash confezione 3 in 1. E con un quantitativo equivalente al fabbisogno di una famiglia per 600 anni.

**Ora si lavora** per l'edizione 2019: solo a Castelsangiovanni sono arrivati tanti pallet di merce che, in fila, coprirebbero la distanza fra il centro di distribuzione e piazza Duomo a Milano. I numeri restano segreti, ma il network italiano di Amazon con 4 centri di distribuzione più altri due urbani a Milano e Roma per le consegne in un'ora, due centri di smistamento più 15 depositi per le consegne dell'ultimo miglio, un centro assistenza clienti a Cagliari e gli uffici corporate a Milano per 6.500 dipendenti, rappresenta il centro dello shopping natalizio con tanto di confezione regalo. A Castelsangiovanni i nastri possono coprire la distanza tra questo spicchio di Emilia e la Lapponia. Si può ordinare fino al 23 dicembre e ricevere il regalo prima di Natale. A Milano, Torino, Roma anche al mattino della vigilia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Voglia di doni: si possono ordinare fino al 23 dicembre e riceverli prima di Natale



Per 3,38 mld €. Utile giù del 57%

# eBay, Stubhub ceduta a Viagogo

**e**Bay ha raggiunto un accordo con Viagogo per la vendita di Stubhub per 4,05 miliardi di dollari (3,68 mld euro). «Nel corso degli ultimi mesi i vertici di eBay sono stati impegnati nella revisione delle attuali strategie e del portafoglio e siamo giunti alla conclusione che questa è la scelta migliore», ha affermato Scott Schenkel, a.d. ad interim del sito di vendita e aste online. Il fondatore e a.d. di Viagogo, Eric Baker, è anche il co-fondatore di StubHub, azienda che aveva lasciato prima dell'acquisizione da parte di eBay, avvenuta nel 2007 per 310 milioni di dollari (281,5 mln euro). La vendita dovrebbe essere perfezionata entro marzo 2020.

L'utile di eBay è crollato del 57% su base annua, fra luglio e settembre, a 310 milioni di dollari, pari a 37 centesimi ad azione. Su base rettificata l'utile per azione è salito da 56 a 67 centesimi, mentre i ricavi netti sono rimasti stabili a 2,65 miliardi (2,41 mld euro). La società ha fornito al mercato stime deludenti sui ricavi dell'ultima parte dell'anno, che è il periodo dello shopping natalizio. Il sito, colpito dal rallentamento delle vendite e dallo scontro con alcuni investitori sulle strategie, ha tagliato la fascia alta delle aspettative sull'utile e sui ricavi per l'intero esercizio. Si tratta della prima trimestrale di eBay da quando Devin Wenig si è dimesso da capoazienda, per via dello scontro con il nuovo cda.

— © Riproduzione riservata — ■



## eBay cede StubHub per 4 miliardi \$

**E**Bay ha raggiunto un accordo con Viagogo, sito di compravendita di biglietti per competizioni sportive, per la vendita di Stubhub per 4,05 miliardi di dollari. «Negli ultimi mesi i vertici di eBay hanno rivisto strategie e portafoglio, giungendo alla conclusione che questa è la scelta migliore per entrambe le società», ha affermato Scott Schenkel, ceo ad interim del sito di vendita e aste online. Il fondatore e ceo di Viagogo è anche co-fondatore di StubHub, azienda che ha lasciato prima dell'acquisizione da parte di eBay per 310 milioni di dollari nel 2007. La cessione dovrebbe essere perfezionata entro marzo 2020. L'utile di eBay è crollato del 57% nel terzo trimestre, fornendo al mercato anche una guidance deludente sui ricavi dell'ultima parte dell'anno, periodo dello shopping natalizio. (riproduzione riservata)



# Londra mette al bando Uber: no al rinnovo della licenza

## TRASPORTI

**L'azienda ha presentato ricorso e per ora può continuare ad operare**

**Simone Filippetti**

LONDRA

Londra mette al bando Uber. L'Inghilterra dello psicodramma Brexit vieta la App dei taxi privati. Ma soprattutto fa cadere una tegola che rischia di essere mortale per la start-up californiana.

In una tipica mattina britannica di fine novembre, grigia e pioggerella sottile, 45mila autisti non ufficiali si sono svegliati senza più un lavoro, sulla carta: la TfL, la potente autorità dei trasporti della città, non ha rinnovato la licenza a Uber. L'autorizzazione scadeva ieri, dopo una proroga di un anno e mezzo. La notizia ha gettato nel caos i 3,5 milioni di passeggeri che ogni giorno usano la App per andare al lavoro e spostarsi. Ma non è stato un fulmine a ciel sereno.

Da circa due anni è in corso un braccio di ferro tra il colosso pubblico londinese, la società che gestisce la metro della città, la più grande al mondo, nonché tutti i bus, i treni urbani (Overground) e la sopraelevata, e Uber: nel 2017 gli americani avevano vinto un primo ricorso, che aveva dato altro tempo. Ma allo scadere della proroga, Londra ha staccato la spina. Colpa di una maxi-truffa: almeno 14mila corse illegali.

Per ora, però, tutto rimane com'è. Nel tardo pomeriggio di ieri, sui telefonini dei clienti di Uber è comparso un messaggio per tranquillizzare: è tutto "business as usual" copiando la famosa massima inglese. L'azienda che sta rivoluzionando (per altri smantellando) il mondo

tradizionale dei trasporti, ha presentato un altro ricorso e in attesa della sentenza, può continuare a lavorare. Ma le ore per le vie di Londra sembrano davvero contate. A meno che Uber non installi su ogni vettura degli apparecchi biometrici per raccogliere le impronte digitali dei guidatori ed evitare i furbetti della App. L'azienda non ha obbedito. E allora è arrivata la scomunica.

Gli americani hanno toccato un nervo scoperto della città: la sicurezza, ossessione della capitale dopo gli attentati islamici di Borough Market. Il software Greyball, il cuore pulsante di Uber, non consente a esterni di poter accedere al database. Ma oltre al tema della sicurezza ce n'è anche uno più banale: le truffe. La TfL ha scoperto migliaia di viaggi irregolari: molti autisti, che si sono registrati su Uber rivendono le loro credenziali ad altri. La App Uber, che ha definito il provvedimento "esagerato", sta diventando un Far West.

La City, emblema della mentalità anglosassone sempre pro-innovazione, pro-mercato e pro-concorrenza, si è schierata con Uber. Più che per ideologia, per comodità: Uber fa risparmiare. Ma il risparmio non può avvenire fuori dalle regole: nessun accanimento, ma è stata trattata come una normale utility, un'azienda che offre un servizio pubblico: deve sottostare alla regolamentazione. Un fosco scenario si prefigura sul futuro di Uber, che per ora è un bagno di sangue (di perdite): lo sbarco in Borsa in primavera, che è servito a raccogliere liquidità per stare in piedi, è stato un flop: valore quasi dimezzato in meno di sei mesi. E ora si apre il fronte di Londra: dovesse perdere il ricorso, la stessa sopravvivenza di Uber sarebbe a rischio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## FULMICOTONE

# Richiamare i cervelli fuggiti all'estero in cerca di lavoro Ci prova Eva, un'app dotata di intelligenza artificiale

DI CARLO VALENTINI

**I**nsegna Marketing alla Sapienza (Roma) ma sta facendo il giro delle Capitali europee scommettendo su un'app, che ha chiamato *Eva* con un ambizioso obiettivo: richiamare in Italia i giovani cervelli fuggiti all'estero. Recentemente a Londra ha contattato (lanciando il *Recruiting Day BornInItaly*, ovvero Giorno del reclutamento dei nati in Italia) ben 1.400 ragazzi e ragazze che vivono là, ha immesso in *Eva* (che contiene input di intelligenza artificiale) le loro richieste, ambizioni ed esperienze, incrociandole con i posti che sono vacanti perché le aziende italiane non riescono a coprire. «In questo modo», assicura, «sono riuscito a fare tornare a casa decine di giovani, per lo più laureati». Adesso essi lavorano in Ferrari, Cassa Depositi e Prestiti, Snam, Elica, Goldenpoint, Chiesi Farmaceutica, Gruppo Teddy, EY, Radio Dimensione Suono, eccetera.

**Lui è Gabriele Lizzani, romano, e la sua *Eva* è un tassello di *Employerland*, una startup (sostenuta dalla Regione Lazio) che si propone di fare incontrare domanda e offerta di lavoro soprattutto rivolta agli italiani all'estero, anche attivandosi sulle agevolazioni che non sempre sono conosciute dagli interessati, per esempio l'esenzione (per cinque anni) del reddito imponibile da lavoro autonomo o dipendente che passa dal 50 al 70%, mentre arriva al 90% se la residenza viene trasferita in una regione del Mezzogiorno.**

Aggiunge Lizzani: «Le specializzazioni più richieste sono per ingegneri, fisici, matematici, chimici, biologi o tecnici per la gestione dei robot, una vera ricchezza per il futuro del nostro Paese».

**Lui assicura che illustrando le posizioni di lavoro e assecondando le aspirazioni dei giovani (dopo avere effettuato lo screening attraverso l'app) è possibile richiamare chi ha deciso di cercare lavoro all'estero. Il suo prossimo Recruiting Day sarà a New York. Ma Lizzani lancia anche una proposta al governo: trovare lavoro non solo a chi è «fuggito» ma anche a chi è rimasto ed ha ottenuto il reddito di cittadinanza. La piattaforma per far incontrare le aziende e i giovani, pilastro della riuscita del reddito di cittadinanza, ancora non è partita per una serie di intoppi burocratici. *Eva* potrebbe dare una mano.**

© Riproduzione riservata



# News

## Alibaba, deal con il governo etiope

a cura di Ludovica Bergeretti e Tiziana Molinu

Alibaba sigla un accordo con il governo dell'Etiopia. Il Primo Ministro etiope Abiy Ahmed, il fondatore del colosso cinese dell'e-commerce Jack Ma ed Eric Jing, direttore di Alibaba nonché presidente e ceo di Ant financial services, hanno presenziato alla firma di tre memorandum of understanding tra il governo etiope e Alibaba (nella foto, l'headquarter) al fine di istituire un hub ewtp-electronic world trade platform in Etiopia. L'ewtp ha lo scopo di consentire il commercio transfrontaliero, fornire servizi di logistica intelligente e di fulfillment, assistere le piccole e medie imprese etiope per raggiungere la Cina e altri mercati e fornire formazione di talenti. La prima iniziativa sarà lo sviluppo di un centro commerciale digitale e multifunzionale, che fungerà da porta d'ingresso per i prodotti etiope verso la Cina. Oltre a ciò, sarà sviluppato anche un centro di formazione, un centro per il commercio elettronico transfrontaliero e uno per il commercio all'interno dell'Africa.



## McKinsey scommette sul suo retail concept

La società di consulenza inaugura uno spazio interattivo e high tech all'interno del colosso Mall of America. L'obiettivo è ridisegnare il customer journey  
*Campana in MF Fashion*

### Progetti

# McKinsey vara il suo retail concept

Nel negozio inaugurato dalla società di consulenza nel Mall of America i distributori testano alcune soluzioni tecnologiche tra le più innovative. Obiettivo ridisegnare il customer journey.

#### Elisabetta Campana

**L**e nuove tecnologie sono ormai indispensabili per garantire una coinvolgente shopping experience nei negozi fisici. Ma anche per comprendere il comportamento dei consumatori, in un'ottica sempre più omnichannel. Non è però facile per i retailer scegliere tra le molteplici soluzioni high tech, con tanto di realtà aumentata e intelligenza artificiale. Ci ha pensato McKinsey che ha inaugurato lo store **Modern retail collective** negli Usa. Come ha spiegato a MFF il senior partner e global head of luxury **Antonio Achille**.

#### Ci parla di questo store innovativo?

Modern retail collective è il primo concept store di McKinsey, lanciato in collaborazione con **Mall of America**, il più grande centro commerciale negli Usa. Da un lato, offre ai retailer l'opportunità di testare le più innovative soluzioni tecnologiche per ripensare l'esperienza cliente e migliorare così le performance del negozio. Dall'altro, consente ai consumatori, oltre ad acquistare i prodotti, di interagire con i brand attraverso nuove modalità. Come gli hotspot interattivi per accedere alle informazioni e creare un carrello acquisti virtuale, i fit pre-

dicator che permettono di indossare virtualmente i capi e le opzioni di pagamento più rapide tra cui mobile e criptovalute. L'offerta dello store varia in continuazione: adesso ospita marchi di moda e beauty come **Elevé Cosmetics**, **Kendra Scott**, **ThirdLove** e brand tecnologici tra cui **Microsoft**, **Farfetch** e **Zebra Technologies**.

#### Perché vi siete lanciati nel retail?

Con Modern retail collective saremo in grado di offrire nuove analisi per aiutare i retailer a definire una propria visione del futuro e capire quali tecnologie utilizzare e dove. Per esempio i sistemi di face recognition permettono di individuare etnia e ed età dei visitatori, ma anche interpretare le loro reazioni, come interesse, stupore e noia, passando nelle varie sezioni del negozio. Considerando che, spesso, lo store è il punto di arrivo di un percorso di scelta iniziato molto prima sul digitale.

#### Come ridefinire i negozi fisici?

Il retail non è morto. È finito il retail noioso, in cui un consumatore entra in negozio e trova una cattedrale del prodotto e shop assistant ad attenderlo in piedi. Gli store, che in futuro non saranno necessariamente dedicati alla vendita, devono trasformarsi in

luoghi emozionali e far sperimentare essenza e identità del marchio. Garantendo esperienze autentiche e coinvolgenti che lasciano il segno, grazie anche alla tecnologia intelligente.

#### E la shopping experience?

Sarà sempre più multicanale. Se oggi il digitale si è espresso principalmente attraverso il dispositivo mobile con una modalità always on, in futuro si caratterizzerà per nuove opzioni di interattività e integrazione con il punto vendita, ridisegnando il customer journey. Così il consumatore potrà, per esempio, essere riconosciuto a distanza e guidato all'interno dello store, potrà reperire informazioni sui prodotti e provare i capi in modalità virtuale.

#### La scommessa dell'omnicanalità...

Da canale di vendita o di consumer engagement, il digitale è diventato uno stress test che l'azienda deve applicare in tutti i suoi processi, per valutare se offerta, collezione e store sono digitally compliant e migliorare il mobile journey. Automazione e data analytics giocheranno un ruolo chiave per rispondere in tempi più rapidi ai cambiamenti in atto e alle richieste del consumatore. (riproduzione riservata)





## Leader della crescita

## Tracciabilità e controlli in corsa

**Industria 4.0.** Grandi performance per chi propone soluzioni per l'identificazione univoca dei prodotti. Dall'evoluzione della logistica interna e dall'upgrade dei sistemi di ispezione il carburante per la crescita

**Luca Orlando**



«Il cambiamento? Beh, ad esempio qui da noi incontro gente che non conosco». Per il direttore commerciale Giovanni Codegoni tenere il passo non è banale. I nuovi ingressi in azienda sono in effetti ormai quasi continui, con un organico già quasi raddoppiato tra 2015 e 2018 (da 21 a 38 unità) e in continua espansione anche ora, toccando quota 55. Innesti del resto necessari per tenere il passo dei ricavi: poco più di nove milioni nel 2015, saliti oltre i 20 lo scorso anno, ora in accelerazione ulteriore con stime 2019 a 27,5. Il percorso recente di Lab Id testimonia forse più di altri il cambiamento pervasivo avvenuto nell'industria. Che il direttore commerciale della Pmi emiliana vede tradursi in nuovi clienti, a caccia dei sistemi di tracciabilità Rfid realizzati dall'azienda. Un esempio chiaro dell'impatto della digitalizzazione all'interno dei processi produttivi, dove ormai nulla o quasi nelle realtà più avanzate è governato in termini esclusivamente analogici. A partire dalle fasi iniziali della progettazione, dove modellazione virtuale e utilizzo di manifattura additiva abbattano in modo drastico il time to market dei prodotti. Per procedere poi con il con-

trollo dei processi interni, dove sempre più spesso è un software ad organizzare e attrezzare gli impianti per la specifica lavorazione, anche in questo caso riducendo in modo evidente i tempi di fermo-macchina, migliorando per questa via la produttività dell'azienda. Impatto chiaro vi è anche nella logistica interna, che vede l'utilizzo sempre più massiccio di carrelli a guida laser e magazzini automatici. Strumenti in grado di gestire masse crescenti di semilavorati o prodotti finiti, localizzabili in modo univoco proprio grazie ai nuovi marcatori tecnologici, ad esempio i tag Rfid.

Crescita dirompente grazie a questa tecnologia anche per Temera, specializzata nelle applicazioni di tracciabilità nel mondo luxury e clienti che spaziano da Armani a Prada, da Bulgari a Fendi, da Versace a Cavalli. Per l'azienda toscana i ricavi sono passati dai 3,5 milioni del 2015 ai 13 del 2018, con addetti quadruplicati a 58 unità. Anche in questo caso l'accelerazione successiva è evidente, con ricavi 2019 visti in crescita del 25% e un organico lievitato a 74 unità. «Ci siamo specializzati in un settore di nicchia - spiega il direttore finanziario Cristiano Basile - e dopo anni in cui i clienti avviavano sperimentazioni parziali oggi vediamo da parte loro un utilizzo più pervasivo e massiccio della tracciabilità. E infatti per tenere il

passo delle crescita le nostre assunzioni proseguono». Altro passo in avanti rilevante compiuto grazie alla digitalizzazione dei processi è nei controlli di qualità, dove sistemi ispettivi sempre più evoluti consentono di abbattere al minimo errori o difetti. Diffusione di nuovi strumenti ben rappresentata dalla corsa dei ricavi di Antares Vision, tra i "big" della classifica Leader della Crescita, forte nel 2015 di un fatturato di partenza di 45 milioni di euro, già moltiplicati per tre grazie ai suoi sistemi di ispezione e tracciabilità, diretti in particolare verso l'industria farmaceutica. L'azienda, da pochi mesi quotata sul listino Aim di Piazza Affari, ha in parallelo sviluppato il proprio organico, più che triplicato dal 2015. Un progresso che peraltro continua, perché i 357 addetti di gruppo di fine 2018 a giugno erano già diventati 429.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il cambiamento pervasivo impone la scelta di sistemi evoluti**



## Lo scenario

### INDUSTRIA 4.0

Indagine su un campione di imprese italiane. Dati in %

**20%**

Evoluzione di processo

**65%**

Trasformazione non conclusa

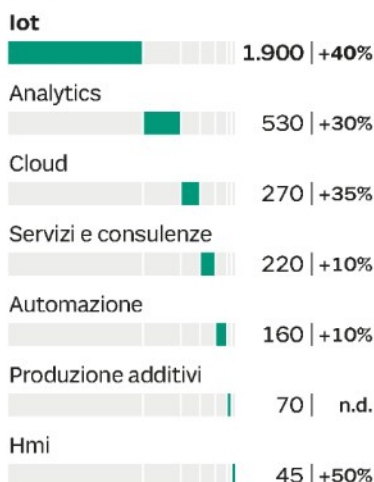


**15%**

Trasformazione compresa da pochi

### IL MERCATO 4.0 IN ITALIA

Dati 2018 in milioni, variazioni % sul 2017



### TOTALE

3.195 | +35%

### NEL PROSSIMO BIENNIO

Investimenti. Percentuale sul campione delle imprese



### lot

**48%**

### Big Data

**39%**

### Automazione

**33%**

### TRA 3/5 ANNI

Investimenti. Percentuale sul campione delle imprese



### Automazione

**32%**

### Cloud

**28%**

### Additive manufacturing

**24%**

### IL COINVOLGIMENTO

Lavoratori coinvolti. Percentuale sul totale delle imprese

In tutte le fasi

7,8%

### Aspetti propria mansione

**27,6%**

### Selezione e formazione

24,0%

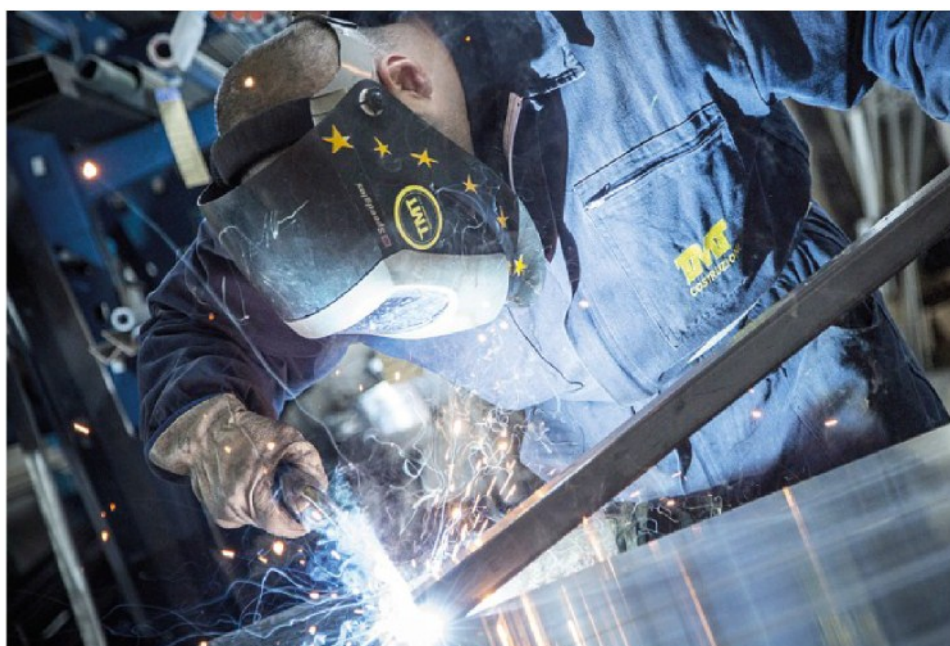
### Strategia Industria 4.0

26,6%

### Nessun coinvolgimento

25,0%

Fonte: Osservatorio Politecnico di Milano



### Il futuro.

Una fase della lavorazione all'interno dello stabilimento di TMT International. L'impresa marchigiana aprirà un nuovo stabilimento a tecnologia 4.0

# Leader della crescita

## Settori e imprese

### Il traino di Industria 4.0, sostenibilità e consulenza

La digitalizzazione ha spinto la crescita delle aziende più innovative — A pagina 2-12

## I consumi online prendono ritmo

**Ecommerce.** Il mercato in Italia vale 31 miliardi e incide per il 65% sulla crescita delle vendite al dettaglio. Un'opportunità per le imprese, a patto di saper costruire modelli multicanale e catturare la fiducia dei clienti

Pagina a cura di

**Giovanna Mancini**

**F**ino a pochi anni fa in Italia si parlava di «digital gap» come di uno dei più gravi ritardi nello sviluppo del nostro Paese. Ebbene, a guardare i dati dell'ultimo Osservatorio Multicanalità Nielsen, questo problema è ampiamente superato: oggi oltre l'80% della popolazione italiana (43,9 milioni di persone) è connesso a Internet e di questi il 55% vi accede quotidianamente. Senza distinzioni rilevanti tra Nord e Sud del Paese né tra classi di età, fa notare Stefano Cini, Marketing & Sales Analytics leader di Nielsen.

«La diffusa connettività delle persone è il primo fattore che ha permesso anche nel nostro Paese, sebbene con un certo ritardo, la rapida crescita dell'e-commerce», osserva Cini. Di quei 44 milioni di italiani connessi, secondo le rilevazioni di Nielsen 27,8 milioni fanno regolarmente acquisti online. «Oggi i consumatori sono più disponibili che in passato ad adottare comportamenti tipicamente legati all'e-commerce – dice Cini –, come i pagamenti elettronici, l'assenza del contatto fisico con l'oggetto acquistato o di una relazione diretta con il rivenditore. E questo offre un ulteriore booster al settore».

Lo confermano i dati dell'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di

Milano: tra il 2015 e il 2019 le vendite di prodotti online in Italia sono quasi raddoppiate, passando da un valore di 16,6 miliardi di euro a 31,6 miliardi, per il 40% fatte tramite smartphone. Numeri ancora piccoli, se confrontati a quelli del commercio nel suo complesso: il tasso di penetrazione dell'e-commerce sui consumi totali in Italia è del 7,5%, contro il 20% di Cina e Regno Unito, il 18% degli Stati Uniti o il 15% circa di Germania e Francia. Tuttavia, «l'e-commerce rappresenta una parte importante della crescita dei consumi – precisa Valentina Pontiggia, direttore dell'Osservatorio –. Le previsioni per l'anno in corso stimano un aumento generale delle vendite al dettaglio dell'1,5%, a cui l'e-commerce contribuisce per il 65%». I tassi di incremento sono impressionanti in tutti i settori, ma in particolare nell'alimentare e largo consumo, che secondo l'Osservatorio quest'anno registra un aumento del 42% in valore. Molto dinamico è anche il comparto arredamento e home living (+30%), anche se informatica ed elettronica, assieme alla moda, restano le voci principali per valori assoluti.

Questo trend si riflette anche nei risultati della classifica Leader della Crescita 2020, in cui le aziende dell'e-commerce guadagnano le prime posizioni, con in testa Mukako (che vende prodotti per l'infanzia, ma anche una linea propria di arredamento per bambini) e al

secondo posto Supermercato24, una realtà legata al mondo della distribuzione di largo consumo (si vedano i due articoli a destra). Non solo: se è vero che il segmento dell'e-commerce rappresenta appena il 2,8% delle imprese classificate, il tasso annuo di crescita composto (+85%) è il più elevato tra i comparti produttivi considerati.

Per le imprese si è aperta «una rivoluzione copernicana – dice Stefano Cini –: oggi sono loro che devono dimostrare fedeltà al consumatore e non più viceversa, rispondendo con rapidità alle loro esigenze e personalizzando il più possibile l'offerta». I modelli per chi vuole intercettare questo mercato sono molti: «Ormai si parla di multicanalità – spiega Pontiggia –: la strategia migliore per gli operatori è avere un sito proprio, ma utilizzare anche un marketplace, specialistico o generalista, per ampliare il target raggiungibile. E poi sfruttare attività di "flash sales", appoggiandosi a gruppi come Veepee o Showroomprivé per smaltire le scorte».

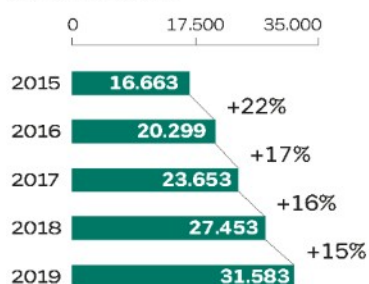
© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Il mercato

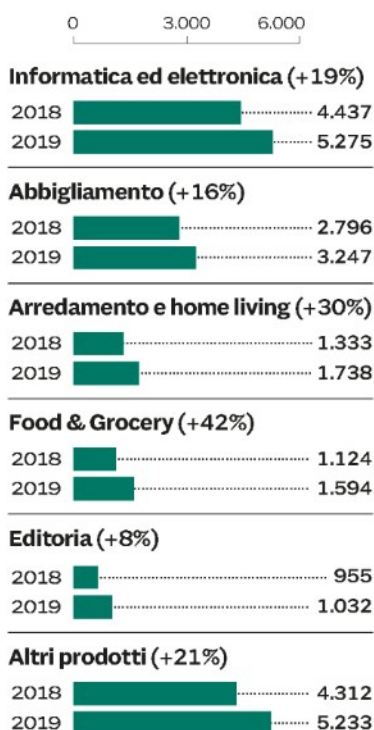
### LA CRESCITA

Valore degli acquisti eCommerce B2C da parte dei consumatori italiani dal 2015 al 2019. In milioni di euro



### I SETTORI

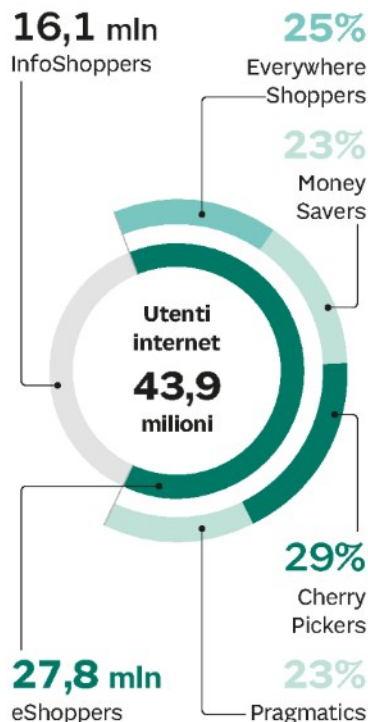
Valore degli acquisti online in Italia per categoria merceologica. In milioni di euro e var. %



Fonte: Osservatorio eCommerce - Politecnico di Milano

## IL PROFILO DEI CONSUMATORI

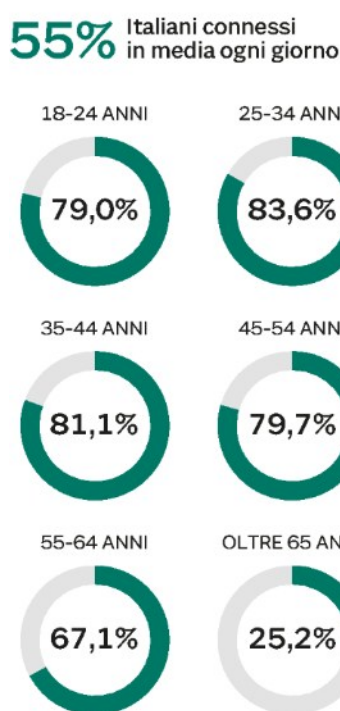
La segmentazione degli utenti di internet in Italia. In milioni



Fonte: Nielsen e Politecnico di Milano - Osservatorio Multicanalità 2019

## SENZA TEMPO

Italiani connessi a Internet per classi di età. In %



Fonte: Osservatorio Multicanalità Nielsen su dati Audiweb

**Il tasso di vendite sul totale è del 7,5%, mentre in Cina e Gran Bretagna è del 20%**



**Industria.** Una fase della lavorazione alla TMT International, azienda meccanica di San Benedetto del Tronto



**Online.** Acquisti online con pagamenti elettronici in rapida espansione. Nel 2019, in Italia saranno 31,5 miliardi di euro, quasi il doppio rispetto al 2015

# Leader della crescita

## Giovane, digitale e vende online: l'identikit dell'impresa che cresce

**Le 400 aziende del ranking.** Le Pmi innovative guidano "Leader della crescita 2020" Il Sole 24 Ore-Statista. Mamma 2.0 e Supermercato 24, entrambe del settore ecommerce, si piazzano ai primi due posti della classifica

**In grande ascesa le società di impianti e della manifattura: è l'effetto dell'entrata a regime di Industria 4.0**

**Laura La Posta**

**C**ontrocorrente. Come salmoni nel fiume spesso in secca dell'economia italiana. Sono piccole e medie imprese (Pmi) italiane cresciute in controtendenza rispetto alla congiuntura ristagnante, nel triennio 2015-2018. Il Sole 24 Ore e Statista, società leader mondiale dell'analisi statistica, ne hanno identificate 400 e le hanno incoronate Leader della crescita 2020. La classifica, al suo secondo anno, è navigabile nel sito [ilsole24ore.com](http://ilsole24ore.com) ed è analizzata nell'annuale Rapporto Leader della crescita, allegato al quotidiano.

### Il segreto della crescita

«Statista realizza questi ranking in tutto il mondo, ma quello italiano è sempre speciale - spiega Thomas Clark, partner associato e direttore dello sviluppo corporate e affari internazionali di Statista -. Resto sempre ammirato dalla capacità delle aziende italiane di lavorare spesso in ambiti tradizionali, come l'alimentare o il design, ma sempre con un twist intelligente e innovativo o incorporando tecnologie all'avanguardia. Proprio la combinazione di questi due ingredienti crea i campioni della crescita made in Italy». Clark è convinto che la classifica dei Leader continuerà a rimanere al top fra quelle

internazionali realizzate, anche perché «il recente Global economic outlook sull'Italia di Statista mostra che la percezione sulla futura situazione economica italiana fra gli esperti è molto migliorata negli ultimi mesi». Inoltre, le aziende del nostro Paese performano bene anche nel ranking europeo Fastest growing companies. E non si tratta di fuochi di paglia: la lista prende in considerazione i risultati ottenuti nell'arco di un triennio e il 46% delle aziende erano anche nel ranking dello scorso anno. Imprese passate al setaccio non solo per i risultati economici ma anche per la reputazione, che hanno visto il loro giro d'affari lievitare mentre l'economia italiana ristagnava. Il valore medio di crescita registrato dalle 400 aziende Leader della crescita è infatti del 45,8%, con 23 con più del 100% di crescita annua; il valore minimo registrato è invece dell'11,4%: comunque a due cifre, segnala Clark.

### La prima leva: l'e-com

Quattro le leve di sviluppo che sembrano aver spinto il business di molte fra le società dell'elenco. La prima è il boom continuo del commercio elettronico in Italia, che ha sostenuto il business non solo dei migliori siti di e-com ma anche delle società di consulenza digitale e di trasporto merci. In questa categoria rientrano le prime due aziende. «La vincitrice del ranking è Mamma 2.0, che opera con la start-up Mukako, fondata da due imprenditrici nel 2015: con il loro e-commerce (e soprattutto con il prodotto di punta, MUtable) mixano design e ludodidattica per bambini - racconta Marco Paciocco, analista di Statista responsabile del ranking ita-

liano -. Il successo di questa startup è stato incredibile: nel triennio 2015-2018 la crescita media annua è stata del 316%. Sono passati infatti da 100mila euro di fatturato a oltre 7,2 milioni. Al secondo posto rimaniamo in tema e-commerce grazie a Supermercato24, il portale di successo per la spesa online. Con il 260% di crescita all'anno, è arrivato a fatturare 14 milioni».

### Il filo rosso del digitale

A cucire tutta la lista dei magnifici 400 è infatti il digitale, che pervade tutti i settori. «La star dei servizi digitali è Bending spoons, leader europeo della creazione di app, con oltre 250 milioni di download - racconta Paciocco -. Una grande società internazionale, fondata da cervelli di ritorno: ragazzi italiani di grande talento che si erano conosciuti all'estero e che hanno deciso di fondare la loro impresa a Milano». Non mancano in questo comparto le società già leader l'anno scorso: Velvet Media, Buzzzoo-le, Web stars channel, Caffèina.

### L'onda green

Un'altra leva importante di sviluppo è la sostenibilità, in perenne ascesa nelle declinazioni dell'energia pulita e dei prodotti biologici o natura-



li. «Quest'anno nella classifica primeggiano le aziende della consulenza e dell'impiantistica per il fotovoltaico e i biocarburanti, oltre a quelle specializzate nel recupero di efficienza energetica», racconta Paciocco. La rivincita del solare italiano può apparire sorprendente: spinto dagli incentivi pubblici più generosi del mondo (fino a 9 miliardi annui di oneri) si era poi incagliato con la fine del Conto energia nel 2013. Molte aziende hanno chiuso o ridotto le attività, ma chi ha tenuto duro ha trovato la sua Atlantide: il continente mitologico della grid parity (o market parity). Vale a dire la convenienza economica a installare impianti foto-

voltaici senza incentivi. Spicca in questo filone un'impresa di vita trentennale come Comal, passata dal nucleare di Montalto di Castro (Viterbo) ai grandi parchi solari.

### La spinta dal 4.0

«Interessanti anche i cambiamenti di trend registrati rispetto l'anno scorso - rileva Paciocco -. Sono aumentate le aziende dell'impiantistica e del comparto industriale, ora il più cospicuo nella lista». La rivoluzione 4.0 ha evidentemente prodotto effetti anche sul fatturato, aumentato per molte medie imprese del manifatturiero hi-tech. Gli investimenti paga-

no, quindi. E ancora una volta c'è dietro lo zampino degli incentivi pubblici, iniettati con il Piano 4.0 varato a cavallo fra il 2016 e il 2017.

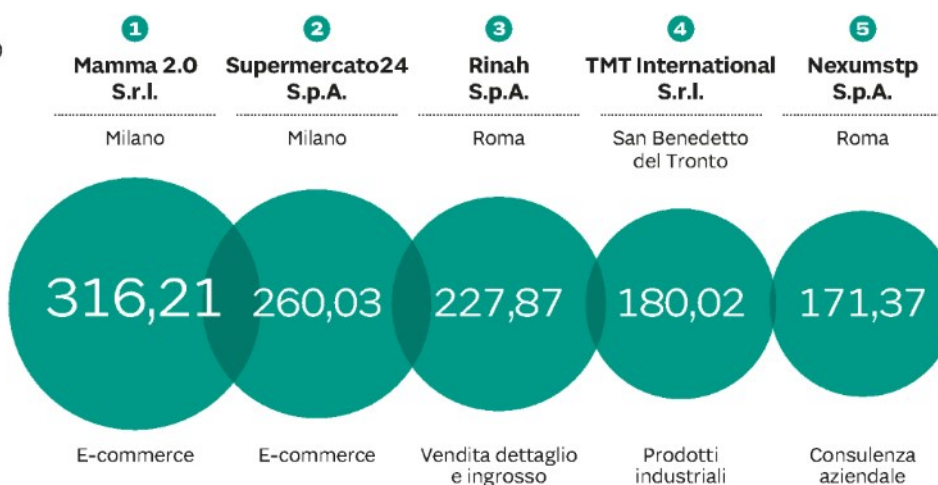
### Il passo successivo

Fin qui l'analisi delle società Leader 2020, che ora si connotano come role model per le Pmi italiane con ambizioni globali. «Imprese eccezionali ma quasi sempre sottocapitalizzate, finanziate con capitali personali o canali tradizionali: l'augurio è che crescano anche a livello di capitali e organizzazione, in modo da continuare a creare valore e occupazione, per sé e l'indotto», conclude Clark.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I campioni della crescita

La top 5 di Leader della crescita 2020  
Cagr. Dati in %  
Fonte: Leader della Crescita 2020



**A pag. 14-17**  
la Classifica completa delle 400 imprese e le Classifiche per territorio, settori e fatturato

## IL PERCORSO PER ENTRARE NELLA CLASSIFICA

### Autocandidature e controlli.

Leader della crescita 2020 è il ranking creato dal Sole 24 Ore e da Statista delle 400 aziende italiane che hanno ottenuto la maggiore crescita media annua (Cagr), tra il 2015 e il 2018, fra quelle che si sono registrate online all'iniziativa. Prima della fase di registrazione, Statista, consultando database e registri di imprese, ha creato una lista di circa 7.000 aziende potenzialmente rilevanti e le ha invitate a partecipare. Il bando è stato pubblicizzato, permettendo

così a tutte le aziende idonee di registrarsi tra maggio e luglio 2019 sul sito attivato da Statista e dal Sole 24 Ore. Per essere idonee le aziende dovevano rispettare diversi criteri: avere avuto una crescita prevalentemente organica che partisse da un fatturato di almeno 100mila euro nel 2015 e di almeno 1,5 milioni nel 2018; avere sede legale in Italia ed essere una realtà indipendente (non parte o succursale di un gruppo); essere in possesso dei requisiti di onorabilità ed

affidabilità morale ex d.lgs 50/2016. I dati presentati sono stati controllati dagli organizzatori attraverso l'analisi di database e bilanci e una verifica della loro reputazione. La classifica è stata infine analizzata nel Rapporto Leader della crescita annuale allegato al Sole 24 Ore e interamente pubblicata online, completamente navigabile, nel sito [ilsole24ore.com](http://ilsole24ore.com). Analoghi ranking sono realizzati da Statista a livello europeo e internazionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**In classifica** . Alcune imprese di Leader della crescita 2020. 1. Luca e Roberto Terrazzan (Automotive Broker pag. 12); 2 Luca Conti (Macropix, pag. 5); 3 Valerio Tabacchi (Stayincortina, pag. 10); 4 Ugo Vespier, Marco Paolieri e Maurizio Sambati (Viralize, pag. 7); 5 Matteo Danieli (Bending Spoons, pag. 6); 6 Aurelio Balletti (Comal, pag. 8); 7 Claudio Storti, Patrizia Monti e Claudio Samarati (Igw, pag. 8); 8 Martina Cusano e Elisa Tattoni (Mukako, pag. 2); 9 Il team di Rosano Dy Fruit (pag. 9)

## Leader della crescita

## La scalata delle giovani imprese

**Da start up a scale up.** Un quarto delle realtà presenti nella classifica sono nate dopo il 2012. Le buone pratiche delle alleanze e le aperture di capitale hanno favorito la crescita

**Guido Romeo**

**L**ecommerce vola, ma sono industria e servizi a tirare la crescita delle aziende italiane. Il verdetto emerge da Leader della crescita 2020, l'annuale classifica del Sole 24 Ore condotta in collaborazione con Statista sulle aziende con migliori performance negli ultimi quattro anni. «La classifica conferma una buona vitalità dell'imprenditoria italiana – osserva Mario Benassi, che insegna Management dell'Innovazione e Imprenditorialità all'Università degli Studi di Milano – Anche se il campione non ha valore statistico, circa 140 imprese sono nate dopo il 2012 e anche negli anni bui della crisi ne nascono 85».

Milano, con 63 aziende, domina la classifica ma la provincia non è periferia. A Bergamo, Brescia, Firenze, Bologna, Napoli, Treviso, Reggio Emilia e Torino si contano complessivamente più aziende che sotto la Madonnina. Meno entusiasta è invece il gap territoriale che vede le Regioni del Nord, con in testa la Lombardia (114 aziende), dominare la Top10, mentre il Meridione fa capolino solo al settimo posto con la Campania e non arriva a 60 aziende in totale. «Le nuove imprese sono una grande occasione per il Sud, che però non sembra riuscire a rilanciarsi su questo fronte – osserva Benassi – forse anche per la mancanza di politiche sostenute da fondi d'investimento pubblici su grande scala come quelli messi in campo oltralpe dal

governo Macron».

Complessivamente, le 400 aziende leader hanno fatturato 4,18 miliardi di euro nel 2008, poco più del doppio del bilancio 2015 (1,78 mld). Da notare la proporzionalità, rispetto al fatturato, dell'aumento della forza lavoro che dagli 8mila occupati del 2015 sfiora i 16mila a fine 2018. «È una buona notizia visto il mercato dell'occupazione italiano – osserva Benassi – ma è poco confortante sul fronte della crescita perché non ci sono trend esponenziali. Perdura, insomma, un sostanziale nanismo tra le aziende italiane che ancora faticano a scalare esponenzialmente come vediamo in altri Paesi».

La Top20 per fatturato non è dominata dal digitale ma dai servizi e dall'industria con aziende come Staff.it (141,6 mln € nel 2018; +39% nel quadriennio) seguita da B&V Holding (127,4 mln; +21%) e dalla quotata tecnologica Antares Vision (118 mln; +38%) mentre quella a più alta crescita è Autovia (39 mln; +69%). «Per crescere – spiegano Gianfranco Malavasi e Michele Borghi i fondatori di Staff.it attiva nella somministrazione di lavoro – abbiamo puntato sulla qualità e il ventaglio dei servizi e sulla semplificazione dei processi amministrativi, per esempio adottando la firma elettronica. Questo ci ha permesso di crescere al 36%, tre volte il mercato negli anni scorsi, e ci permettere di essere meglio del mercato anche nel 2019 nonostante la contrazione».

L'industria 4.0 di cui si parla da

diversi anni sembra ancora la cifra del successo di pochi come la bresciana Antares Vision, leader nei sistemi di controllo qualità dei prodotti farmaceutici e recentemente quotata. «La protezione dei prodotti lungo il loro ciclo di vita – spiega Emidio Zorzella, founder e Ceo di Antares Vision – è l'obiettivo che ha sempre guidato il nostro percorso di crescita. Questo, insieme all'investimento continuo in tecnologie e competenze, ci ha permesso di diventare player mondiale nel settore farmaceutico, in poco più di dieci anni di attività, nell'ispezione per soddisfare gli standard di qualità, nelle soluzioni di tracciabilità per garantire la trasparenza della filiera, nella gestione intelligente dei dati. Un anno fa abbiamo aperto al mercato la partecipazione al capitale per continuare sviluppo e diversificazione. È in questa prospettiva che abbiamo acquisito un partner come FT System, leader nel settore beverage nelle tecnologie di ispezione, che combina know-how».

Per Pierre Bertoli, General Manager di Autovia, prima per crescita tra le top 20 per fatturato (39 mln; +69%), il successo dell'azienda specialista in noleggi di mezzi da trasporto si basa su tre valori fondamentali: «Una prenotazione intelligente, un check in veloce e un facile ritorno del mezzo senza mai dimenticare la competitività dell'offerta. Il risultato è un'esperienza che per l'utente finale significa sentirsi riconosciuti persone e non numeri».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Professore.**  
Mario Benassi  
insegna

Management dell'innovazione e imprenditorialità all'Università degli Studi di Milano: le nuove imprese sono una grande occasione per il Sud





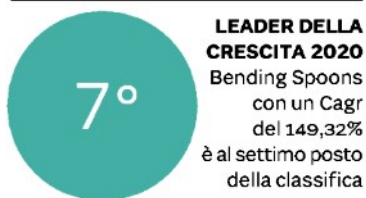
## **Tecnologie.**

La linea di produzione di Antares Vision. La quotata è nella Top 20 per fatturato della classifica Leader della Crescita 2020

# Leader della crescita

## Bending Spoons. Dopo un fallimento, nata la società che vende app nel mondo

### Gli ingegneri testardi che sognano la Cina



**Natascia Ronchetti**

«Alle spalle abbiamo un fallimento, quello di una start up pensata per sviluppare una app per la creazione di un diario personale interattivo. Idea buona ma non c'era mercato. Però abbiamo saputo fare tesoro di quel fallimento, degli errori che avevamo commesso. Ci siamo detti: restiamo nel mondo delle app ma realizzando prodotti che rispondano all'evoluzione della domanda con funzionalità innovative». A raccontare la genesi di Bending Spoons è Matteo Danieli, 35 anni, ingegnere delle telecomunicazioni. È uno dei cinque giovani – quattro italiani e un polacco che ha poi abbandonato l'impresa – che sono riusciti a creare, praticamente dal nulla, questa azienda tech che in pochi anni, dal 2015 al 2018, ha portato i ricavi da due a 32 milioni. Un caso di successo, con una crescita del 150%.

Costituita in Danimarca nel 2013, trasferita un anno dopo a Milano, sviluppa applicazioni per la piattaforma iOS. Ha rapidamente conquistato i Paesi di lingua inglese, a partire dagli Usa – mercato che genera il 50% dei suoi ricavi –, e dalla Gran Bretagna. Vuole consolidarsi in Europa e progetta in grande: la sperimentazione sul sistema Android e l'ingresso in Cina, gigante sul quale non si è ancora focalizzata ma che costituisce un obiettivo. «Poi abbiamo un sogno nel

cassetto: in futuro pensiamo a un prodotto rivoluzionario che possa da solo sostenere l'azienda, grazie anche al lavoro del nostro team, costituito da molti giovani talenti», dice Danieli.

Da quando è stata costituita, Bending Spoons ha totalizzato oltre 200 milioni di download. E ogni giorno conta 300mila nuovi utenti. Grandi numeri che le hanno permesso di portare a 120 il numero dei collaboratori (età media 28 anni, tutti assunti con un contratto a tempo indeterminato) con una selezione severissima che premia la velocità di apprendimento, lo spirito di squadra, l'umiltà, la capacità di risolvere rapidamente i problemi, una forte determinazione. Una selezione che impegna stabilmente dieci persone, a conferma del forte investimento sul capitale umano, con campagne di recruitment che si svolgono attraverso l'organizzazione di eventi. Praticamente tutti hanno un background ingegneristico o informatico. Proprio come i fondatori, che si sono divisi i compiti: Danieli si occupa del prodotto, i suoi soci di tecnologia, sviluppo strategico, analisi dei dati e marketing. Un gruppo complementare che continua ad assumere, preferendo investire su figure junior da formare internamente. E che è alla continua ricerca di giovani talenti da «far crescere in modo che via via – dice Danieli – possano assumere responsabilità maggiori».

L'azienda non si concentra su una singola categoria di prodotto. Le sue app spaziano da quelle che si muovono nel mondo del fitness e del benessere alle applicazioni che consentono il montaggio di video con smartphone o tablet. Attualmente sta investendo sullo sviluppo di dodici prodotti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Leader della crescita

# Il marketing a trazione digitale

**Pubblicità.** Cresce il fatturato delle aziende dell'advertising con l'esplosione del segmento digital. Venti anni fa il web era extra budget, adesso intercetta la metà degli investimenti degli inserzionisti

**Francesco Prisco**

Le aziende di pubblicità e marketing, quando si parla di crescita, esercitano un peso specifico da non sottovalutare. Non è un caso se nella classifica Leader della crescita 2020 il settore esprime il 4,8% della Top 400 e cinque imprese del comparto figurano nelle prime 50 posizioni.

In sesta piazza c'è per esempio la piattaforma toscana Viralize specializzata in video virali, passata da 786mila euro di fatturato 2015 a quota 14,2 milioni nel 2018 (si veda l'articolo accanto). Diciassettesima è la milanese Miyagi, giro d'affari da 3,5 milioni contro i 347mila euro di quattro anni fa. Ventesima Velvet Media, salita dai 343mila euro del fatturato 2015 ai 3,2 milioni del 2018. Imprese che impiegano rispettivamente 34, 28 e 77 dipendenti. Tre player del mercato che hanno nel web un asset fondamentale. Anche stavolta non è un caso: il cosiddetto segmento digital, quando si parla di marketing, è l'area che da dieci anni a questa parte performa meglio.

Quanto vale adesso in Italia la pubblicità digitale? Rispetto a un mercato complessivo che secondo Upa, gli Utenti Pubblicità Associati, nel 2018 si è attestato sugli 8,9 miliardi, internet ha intercettato 3,1 miliardi di investimenti. Rispetto a que-

sta cifra, 2,6 miliardi sono andati nella direzione di search, video e social, «questi ultimi un vero e proprio fattore trainante», sottolinea Vittorio Meloni, direttore generale di Upa. La televisione, qui da noi, continua a essere il medium su cui gli investitori puntano di più, ma il web occupa ormai stabilmente la seconda piazza. «Nel giro di un decennio - continua Meloni - gli investimenti pubblicitari su internet sono cresciuti fino a raggiungere il 35% del valore del mercato». E il segnale, nei primi otto mesi del 2019, è di un'ulteriore crescita del 9% sullo stesso periodo dell'anno precedente. Qual è l'identikit delle aziende che investono maggiormente sull'advertising digitale? Prevengono i servizi, seguiti dai prodotti per la persona e dai beni durevoli.

Il prezzo più competitivo rispetto ai media tradizionali è un elemento che ha pesato nell'affermazione del segmento digitale? «Ha sicuramente pesato all'inizio», risponde Giuseppe Stigliano, ceo di Wunderman Thompson, società del gruppo Wpp, «ed è stato un bene sia per gli operatori del settore che per i media, perché ha consentito in un certo senso di bilanciare i cali di fatturato che si registravano su carta e Tv negli anni della grande crisi». Oggi le logiche sono un po' cambiate: «C'è maggiore consapevolezza - prosegue Stigliano - di cosa compro quando investo in pubblicità online. Co-

nosciamo tutti il celebre adagio secondo il quale la metà dei soldi investiti in pubblicità è buttata via, solo che non si sa qual è questa metà. Ebbene, con il web è come se superassimo questa logica. Perché la pubblicità sul web è più efficace ed efficiente: riesco a propormi al potenziale acquirente sulla base dei suoi gusti. Non c'è da stupirsi se 20 anni fa la pubblicità su internet rappresentava un extra budget mentre adesso intercetta quasi la metà degli investimenti delle aziende». Una maggiore attinenza ai gusti del consumatore significa anche maggiore gradimento del contenuto pubblicitario: «Se una campagna pubblicitaria sul web funziona, tendi a ricordarti sia il contenuto proposto dal media che la ospita che l'inserzionista».

Qual è il rischio del digital first applicato alla pubblicità? «Ne individuo - risponde il manager - essenzialmente uno: la gran parte della fetta di torta dell'advertising digitale se la mangiano Google, Facebook e Amazon, i big del web che sono arrivati prima di tutti, hanno scritto le regole del gioco e sono loro stessi giocatori. In uno scenario dominato dai big, in ogni caso, il ruolo della consulenza diventa fondamentale: «La pubblicità è un regalo che facciamo ai consumatori», conclude Stigliano. «Non deve diventare un regalo sgradito». L'improvvisazione non paga.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Casi di scuola.

Un frame della campagna virale di Msc crociere affidata alle webstar del gruppo The Jackal. La campagna è considerata uno dei casi di scuola per l'utilizzo virale della Rete



# Leader della crescita Il virus di video online esploso in sei anni

**Viralize.** L'azienda tecnologica fiorentina è cresciuta in media del 162% all'anno



**LEADER DELLA CRESCITA 2020**  
Viralize, con un Cagr del 162,53%, è al sesto posto della classifica

**Silvia Pieraccini**

nata come spesso s'immagina nascono le startup tecnologiche attive sul web: tre amici di vecchia data con formazione tecnico-scientifica che, dopo varie esperienze all'estero, decidono di tornare in Italia e di avviare un'attività in proprio; un mercato (la pubblicità online) che si apre; un incubatore d'impresa (Nana Bianca) pronto ad accogliere le loro idee innovative. E una serie di finanziatori decisi a sostenere queste idee con 800mila euro.

Quello che non è scontato nella storia di Viralize, azienda di video advertising nata a Firenze nel 2013 per iniziativa di Marco Paolieri, Maurizio Sambati e Ugo Vespier, 106 anni in tre, è l'evoluzione: nella primavera scorsa il 100% del capitale è stato comprato da Vetrya, gruppo umbro di servizi digitali quotato all'Aim di Borsa italiana, per circa 14 milioni di euro (l'importo esatto sarà determinato sulla base del bilancio 2021), cioè un valore pari al fatturato 2018 di Viralize. Nel 2015 quel fatturato era di 786mila euro. Negli ultimi tre anni, dunque, l'azienda fiorentina è cresciuta a una media del 162% all'anno, diventando un caso di scuola di startup innovativa, con l'exit dopo sei anni e i fondatori rimasti a guidare il business.

Già il nome dell'azienda indica, a grandi linee, cosa fa: rendere un contenuto virale su Internet vuol dire decretare il successo (e ingrossare il portafoglio) di chi lo pubblica o di chi lo

crea. Viralize è una piattaforma tecnologica che permette agli editori, grandi o piccoli (come i blogger), di veicolare sui propri siti Internet video pubblicitari; permette alle agenzie media di diffondere campagne pubblicitarie sui siti iscritti alla piattaforma; permette a tutti di mostrare e gestire contenuti video, magari facendoli precedere da uno spot.

«Siamo un intermediario tecnologico», spiega Marco Paolieri, 36 anni, amministratore delegato di Viralize. La spinta al decollo è legata alla semplicità e all'intuitività della piattaforma, ma strategico, spiega Paolieri, è stato anche il servizio alla clientela, e dunque aver costruito una squadra di figure commerciali e operative che curano le campagne pubblicitarie e il rapporto con gli editori. E fondamentale è stato anche essere apripista: «In Italia hanno sempre trovato spazio le tecnologie straniere - afferma Paolieri - mentre sono pochissime le piattaforme per i video con tecnologia italiana come la nostra, sviluppata da un team di ingegneri interni. Noi ci siamo posti proprio questa sfida: esportare la nostra tecnologia fuori dall'Italia».

Da qui la decisione di vendere l'azienda: «In questo campo, arrivati a una certa dimensione, hai due strade: o fai un round di finanziamento importante, o trovi una realtà industriale che ti supporta e ti aiuta a crescere». Vetrya è il partner con cui Viralize sta spingendo sull'internazionalizzazione: nel 2018 l'export era il 30%, quest'anno crescerà perché in giugno l'azienda fiorentina è sbarcata sul mercato spagnolo aprendo un ufficio di sei persone a Madrid e ha messo piede in Usa e in Inghilterra.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Manager.**

Marco Paolieri, 36 anni, è l'amministratore delegato di Viralize, la piattaforma tecnologica nata nel 2013 a Firenze per iniziativa di tre amici d'infanzia



## Leader della crescita

**Il nuovo turismo.** I flussi globali e italiani aumentano, il canale online domina la modalità di scelta. Le performance migliori sono delle imprese che intercettano la voglia di vivere esperienze personalizzate

# Al top chi offre i viaggi-emozione

Chiara Beghelli

**T**re trilioni di dollari: a tanto ammonterà il giro globale d'affari del turismo nel 2024 secondo "Megatrends Shaping the Future of Travel", report pubblicato da Euromonitor, secondo il quale il business dei viaggi crescerà a un tasso medio annuo del 3,3%, trainato dal boom dei turisti asiatici. La spesa media per arrivo, inoltre, crescerà da 1.088 dollari nel 2019 ai 1.101 fra cinque anni. Numeri che rendono l'industria dei viaggi e del tempo libero una delle più promettenti del futuro. Una tendenza confermata dalle prestazioni delle aziende del settore presenti fra i Leader della crescita del 2020.

L'Italia resta, infatti, saldamente fra le destinazioni predilette dai turisti di tutto il mondo: l'Organizzazione Mondiale del turismo, agenzia delle Nazioni Unite che monitora il settore, l'ha collocata al quinto posto nella classifica dei Paesi più visitati nel 2018. Secondo il World Tourism and Travel Council, il contributo del settore al Pil nazionale passerà dal 13% del 2017 al 14,3% nel

2028, anno in cui il totale di arrivi turistici sfiorerà gli 83 milioni (contro i 57,4 del 2017), per una spesa pari a 56,8 miliardi di euro. Tuttavia, già oggi la tipologia di aziende presenti nella classifica rivela alcune tendenze che stanno plasmando l'accoglienza made in Italy: innanzitutto, la personalizzazione delle esperienze, un crescente successo dei viaggi "su misura" che conducono al di fuori delle tradizionali, e battutissime, rotte turistiche per scoprire aspetti inediti di una città o di una regione, preferibilmente con occasioni di contatto autentico con le persone del luogo e il loro stile di vita. È quello che propongono, per esempio, aziende come Sicil Vision (che opera nelle isole maggiori, in Puglia e Calabria) o Viaggigiovani.it, tour operator con base a Trento specializzato in esperienze non convenzionali per tutte le età.

Il dominio .it evidenzia un'altra tendenza del turismo, cioè il crescente successo dell'organizzazione online dei viaggi: sempre secondo Euromonitor, entro il 2024 si effettuerà online il 52% delle prenotazioni, di cui il 25% da mobile. Una preferenza che è stata colta e valorizza-

ta già dal 2009 da Evvai.com agenzia di viaggi online nata a Tricase (Lecce) che però basa la sua crescita su un modo evoluto di vendere viaggi per via digitale, offrendo ai clienti un accurato servizio di assistenza pre e post acquisto.

La progressiva digitalizzazione dei servizi favorisce anche nei viaggi e nel tempo libero i noleggi a breve termine, una formula che riguarda sia i soggiorni (con uno spiccato sviluppo, anche in questo ambito, dell'offerta di esperienze e residenze dove persino gli arredi sono "su misura") sia le modalità di spostamento, con il successo di aziende come la trentina Autovia che noleggia veicoli attraverso una fitta rete di filiali nei maggiori aeroporti e città italiane ed estere.

Una crescente passione per la personalizzazione, infine, si riscontra anche nell'organizzazione di eventi come le feste private: lo dimostra il +94,6% del fatturato fra 2015 e 2018 di Nu'Art Events, azienda con sede a Mantova, che ha messo a punto anche un innovativo "emotional catering" basato sulle preferenze dei clienti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



### Eventi speciali.

Nella classifica Leader della crescita presenti anche società che organizzano eventi privati e personalizzati, come Nu'Art Events di Mantova (nella foto)

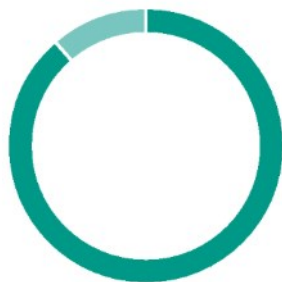


## In Italia

### I MOTIVI DEL VIAGGIO

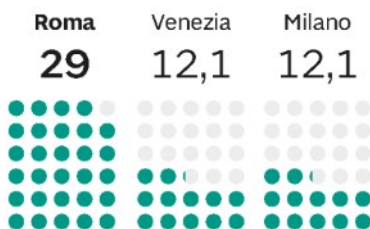
Durata più di 4 giorni. In %

**11,2%** Lavoro  
**88,8%** Vacanza



### LE CITTÀ PIÙ VISITATE

Numero di turisti. Dati in milioni



### DESTINAZIONI DEGLI ITALIANI

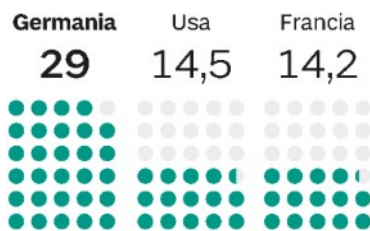
Percentuale sul totale

**20,7%** Estero  
**79,3%** Italia



### LA PROVENIENZA

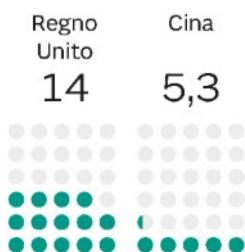
Numero di turisti. Dati in milioni



### I MOTIVI DELLE ESCURSIONI

Durata meno di 4 giorni. In %

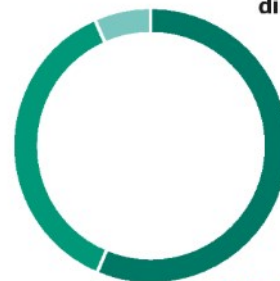
**3,8%** Cultura  
**7,5%** Altro  
**64,3%** Svago



### CHI ORGANIZZA IL VIAGGIO

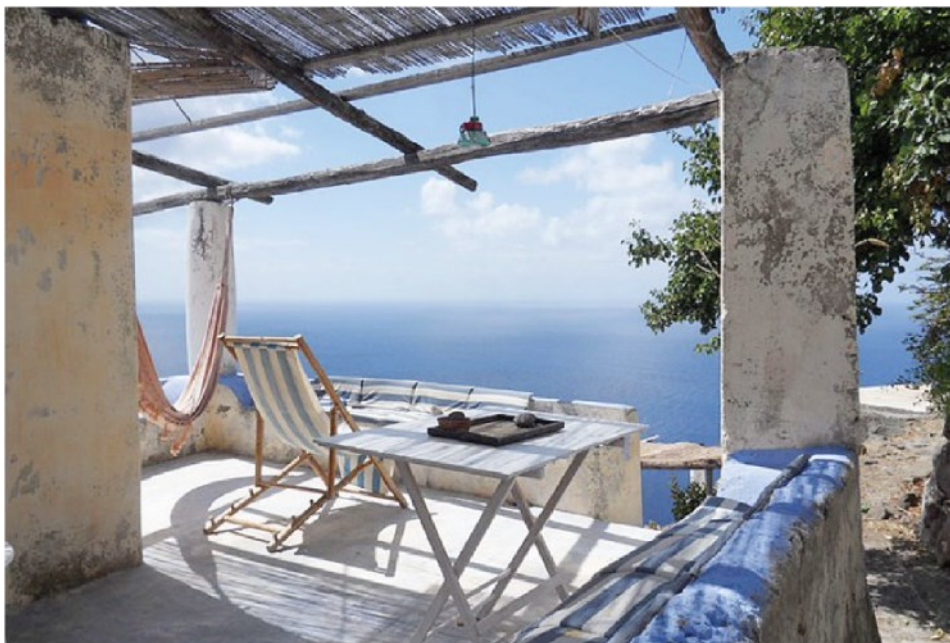
Percentuale sul totale

**7,0%** Agenzia  
**56,0%** Prenotazione diretta



**5,1%** Shopping  
**19,3%** Visite ad amici

**37,0%** Nessuna prenotazione



**Panorami su misura.** Vista dall'isola di Alicudi, nelle Eolie, che fa parte di un itinerario dedicato ai vulcani siciliani di Sicil Vision

# Leader della crescita

## StayinCortina. Una piattaforma per l'offerta di ospitalità nelle Dolomiti

### Amici ed ex-politici: dal liceo agli hotel



#### LEADER DELLA CRESCITA 2020

Stayincortina, con un Cagr del 132,40%, è al 12° posto della classifica

**Donata Marrazzo**

Una storia di successo da manuale. Due compagni di liceo che sognano di fare insieme grandi cose. La vita che li separa. E il destino che poi li fa ritrovare. È stato più o meno così per Valerio Tabacchi e Andrea Franceschi, un passato nel settore del turismo, uno come tour operator, l'altro impegnato nella gestione dell'hotel di famiglia, e un'esperienza comune da amministratori: assessore con varie deleghe al comune di Belluno Tabacchi, sindaco di Cortina invece Franceschi. Insieme hanno creato StayinCortina, piattaforma dedicata all'ospitalità alternativa sulle Dolomiti e non solo. Un sistema innovativo di gestione degli affitti turistici diffuso anche in altre località di montagna, come le Alpi svizzere e quelle austriache, con un servizio di accoglienza centralizzato.

Partiti con 10 appartamenti in città, ora ne gestiscono 50 tra chalet, ville e condomini, anche in prossimità delle piste da sci. «Ci siamo subito dovuti confrontare con un mercato forte e internazionale, con prenotazioni anche dalla Malesia, da Singapore, da Taiwan, soprattutto dopo i nuovi collegamenti aerei di Venezia e Treviso – spiega Valerio Tabacchi – anche se il numero maggiore dei nostri ospiti arriva dal Nord Europa e da Milano, Roma, Napoli, oltre che dal Veneto».

Seicento i posti letto, più la gestio-

ne di alcuni alberghi: così è nato StayinGroup con un bleisure hotel (business&leisure travel) a Belluno “città splendente”, uno a Trento, un castello nel borgo medioevale di Nerola, alle porte di Roma, un hotel nel cuore della Toscana e una villa storica nella zona del Lago di Garda. Il totale fa 10 milioni di fatturato e 300 mila presenze. Centocinquanta i dipendenti, più alcuni collaboratori esterni. «Il sales team di Stayincortina conosce bene il mercato e ha a disposizione un ricco portfolio di clienti nazionali e internazionali», aggiunge Tabacchi.

«La nostra forza è una struttura commerciale ben radicata in molti paesi europei ed extraeuropei e un'esperienza pluriennale sviluppata in Italia ed all'estero», continua l'ideatore di StayinCortina. Un'intera sezione del sito è dedicata ai potenziali “host”, intenzionati ad affidare al gruppo le proprie seconde case. Reddito garantito senza nessun rischio e gestione di prenotazioni, incassi, esigenze dei clienti, pulizie: l'obiettivo del gruppo è ampliare la clientela clienti, assicurando un introito adeguato ai proprietari degli appartamenti.

«Nella storica struttura di Nerola organizziamo fino a 200 eventi all'anno e ospitiamo prevalentemente viaggiatori nordeuropei che prediligono il turismo rurale. Gli americani invece sono attratti soprattutto dall'eccezionale enogastronomia della zona – sottolinea Tabacchi – Sulle colline senesi invece, alle porte del borgo medioevale di Casole d'Elsa, oltre alla clientela straniera, richiamiamo il turismo sportivo, in particolare il cicloturismo. Come per Villa Italia ad Arco di Trento, a pochi chilometri dal Lago di Garda, dove soggiornano anche gli appassionati di arrampicata».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Leader della crescita

## Nexumstp. Competenze manageriali e nuovi servizi: così il business decolla

### Avvocati? Consulenti?

### No, professionisti 4.0



#### LEADER DELLA CRESCITA 2020

Nexumstp, con un Cagr del 171,37% è al quinto posto della classifica

Hanno saputo intercettare rapidamente le trasformazioni del mondo dei professionisti, che se da un lato chiedevano aggregazioni, per contrastare l'avanzata di grandi gruppi internazionali, dall'altro imponevano la capacità di dare risposte nuove ai problemi sempre più complessi delle aziende. Non solo, quindi, per gli adempimenti burocratici, per la gestione delle scadenze fiscali e tributarie o per la preparazione delle buste paga. «Ci siamo resi conto che dovevamo essere in grado di entrare in mondi per i quali il professionista tradizionale non ha competenze: come marketing, comunicazione, strategie di sviluppo», dice Mauro Zanin. «Perché se fino a venti-venticinque anni fa il bagaglio formativo di un professionista era sufficiente a coprire tutto l'arco della vita professionale oggi non è più così, ogni cinque o sei anni al massimo bisogna rivedere tutto il proprio patrimonio di conoscenze».

Zanin è l'amministratore delegato di Nexumstp. È uno dei due fondatori, nel 2015, di una azienda di professionisti che attraverso l'aggregazione e lo sviluppo di competenze manageriali ha saputo farsi spazio tra i grandi gruppi cambiando completamente l'approccio del servizio offerto alle imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni. Un modello che si è rivelato vincente e che ha spinto una crescita tumultuosa.

Partita con un fatturato di 223mila euro, Nexumstp in tre anni è arrivata a superare i 4,4 milioni di ricavi. Un balzo superiore al 170%. Oggi ha tre sedi, a Roma, Bologna e Milano, e conta trecento tra soci e collaboratori, costituiti per l'80% da commercialisti e consulenti del lavoro, poi da ingegneri, avvocati, professionisti esperti in campo fiscale e finanziario. I clienti da 5mila sono saliti a oltre 8mila mentre l'azienda contemporaneamente creava nuove aree specialistiche. «Oggi abbiamo sei persone dedicate alla tecnologia – spiega Zanin –, altre sei al marketing. Disponiamo di un ufficio stampa, di un ufficio gare, di un contact center per l'attività di organizzazione di eventi. E stiamo sviluppando nuovi settori. Per sostenere l'innovazione tecnologica e, a partire dal 2020, per l'internazionalizzazione e l'assistenza nelle acquisizioni».

L'azienda ha dieci partecipazioni in società e strutture professionali che hanno portato il fatturato aggregato a quindici milioni, con la previsione di raggiungerne venti quest'anno. E all'imprenditore riesce a dare una molteplicità di servizi. Affianca alle mansioni tradizionali – come quelle legate a fisco, lavoro, finanza e controllo, sicurezza – molte altre attività che sono il frutto di una capitalizzazione dell'esperienza e dell'aggiornamento continuo. «Il professionista singolo non serve più – prosegue Zanin -. Noi riusciamo a fare tante cose che messe insieme fanno la differenza». La scalata è appena iniziata. «Entro i prossimi due anni – aggiunge Zanin – vogliamo essere presenti in tutte le regioni ed entro il 2025 in tutte le province».

—N.R.

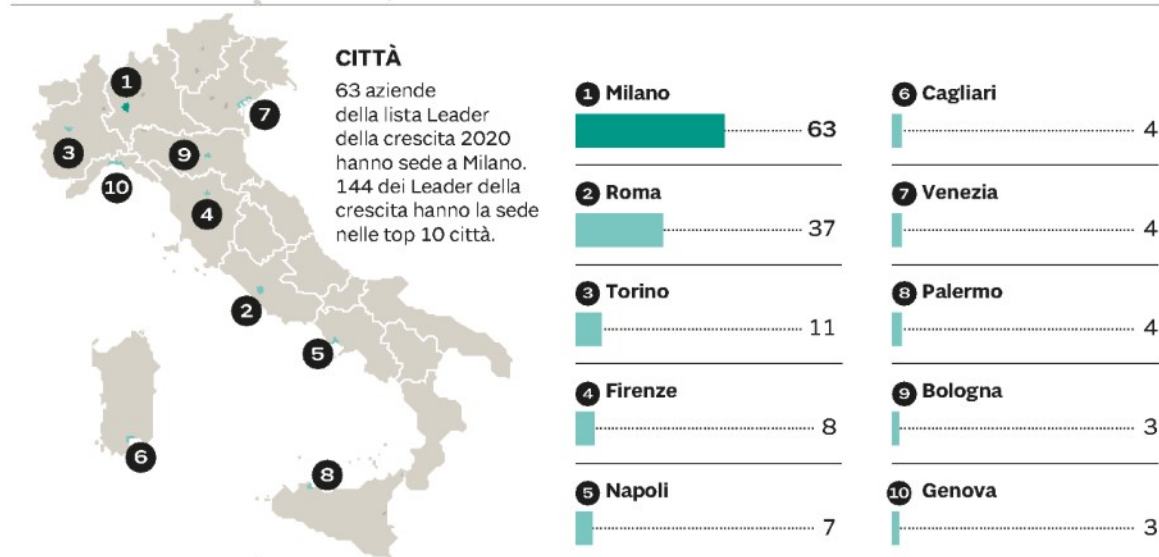
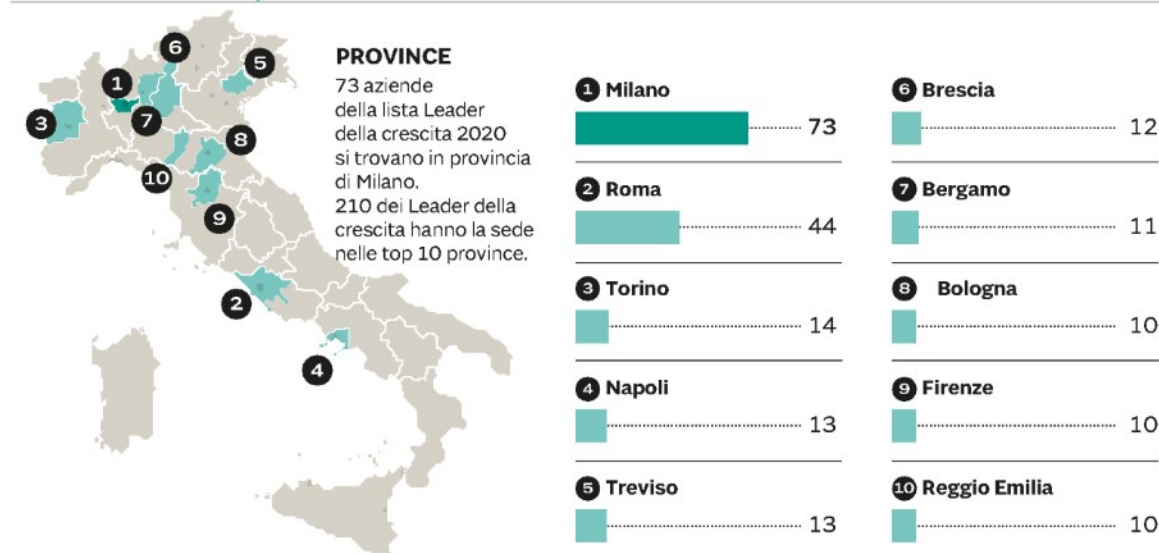
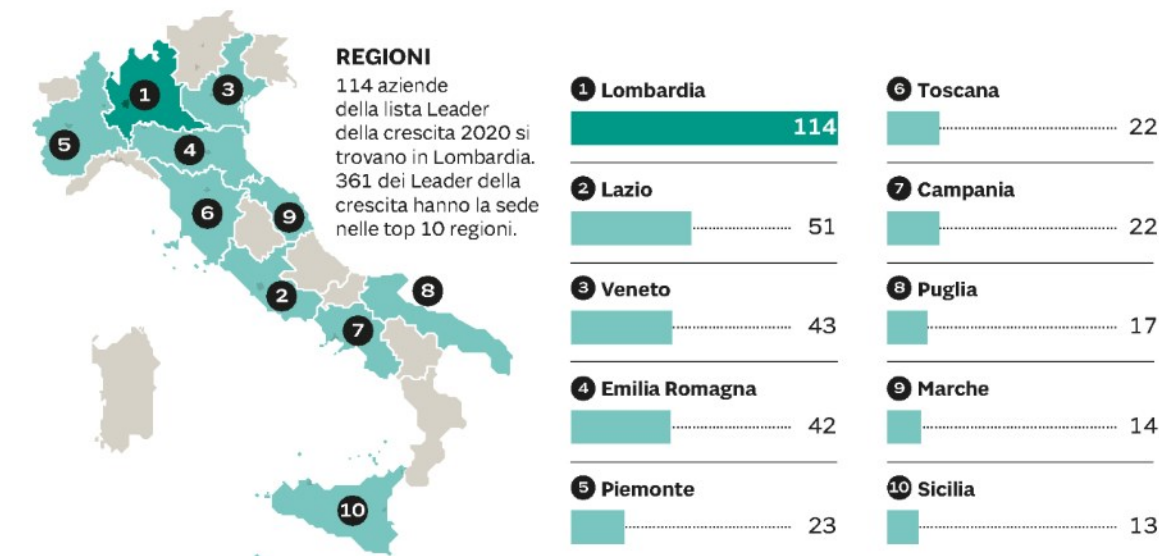
© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Leader della crescita

### La classifica dei Leader della crescita 2020

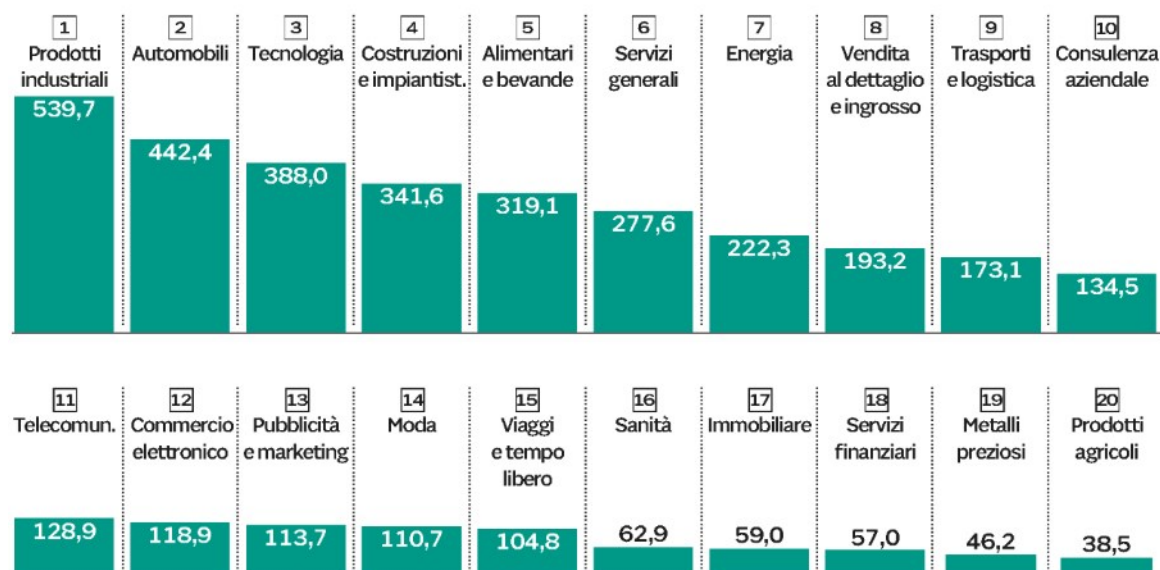
#### Top 10 regioni, province e città



Fonte: Leader della crescita 2020 - Top 400

## Il fatturato per settori di attività

Distribuzione del fatturato per settore di attività Leader della crescita 2020 (classificazione Statista). Milioni di €



Fonte: Leader della crescita 2020

## L'analisi per fatturato

Top 20 Leader della crescita 2020 con il maggior fatturato

RANK	RANK AZIENDA TOP 400	AZIENDA	FATTURATO (IN MGL DI EURO)		SETTORE DI ATTIVITÀ
			2018	2015	
1	186	Staff S.p.A.	141.625	52.385	Servizi generali
2	319	B&V Holding S.p.A.	127.453	72.181	Trasporti & logistica
3	196	Antares Vision S.p.A.	118.800	45.400	Tecnologia
4	269	Pasquarelli Auto S.r.l.	113.501	55.186	Automobili
5	195	Augusta Ratio S.p.A.	87.002	33.150	Energia
6	290	Cantine Ermes Soc. Coop. Agr.	81.169	42.339	Alimentari & bevande
7	332	Manteco S.p.A.	80.564	46.805	Moda
8	239	Gicar S.p.A.	66.685	29.335	Chimica
9	183	Impresa Percassi S.p.A.	66.622	24.480	Costruzioni impiantistica
10	361	De Bona Venezia S.r.l.	63.443	39.811	Automobili
11	298	Absolute S.p.A.	60.861	32.554	Prodotti industriali
12	336	Vetrya S.p.A.	59.363	35.229	Telecomunicazioni
13	307	Gandolfi International Trading	56.927	31.039	Alimentari & bevande
14	278	Gruppo M S.r.l.	52.418	26.088	Automobili
15	280	F. Ferrajoli & C. S.r.l.	51.144	25.663	Automobili
16	245	Afinna One	48.604	22.159	Telecomunicazioni
17	306	Isolfin S.p.A.	47.414	25.801	Costruzioni impiantistica
18	62	Autovia S.r.l.	39.000	8.000	Viaggi & tempo libero
19	359	Cantina Sociale Montelliana e dei Colli Asolani S.C.A.	35.122	22.078	Prodotti agricoli
20	322	Kask S.p.A.	34.442	19.637	Vendita dettaglio & all'ingrosso

## Ranking delle 400 imprese selezionate da Statista-Il Sole 24 Ore

RANK	AZIENDA	CAGR (IN %)	FATTURATO (IN MGL EURO)		DIPENDENTI		SETTORE DI ATTIVITÀ
			2018	2015	2018	2015	
1	Mamma 2.0 S.r.l.	316,21	7.210	100	19	2	E-commerce
2	Supermercato24 S.p.A.	260,03	14.000	300	80	9	E-commerce
3	Rinah S.p.A.	227,87	19.513	554	5	2	Vendita al dettaglio & all'ingrosso
4	TMT International S.r.l.	180,02	6.722	306	10	3	Prodotti industriali
5	Nexumstp S.p.A.	171,37	4.450	223	33	2	Consulenza aziendale
6	Viralize S.r.l.	162,53	14.226	786	34	11	Pubblicità & marketing
7	Bending Spoons S.p.A.	149,32	31.980	2.063	70	14	Tecnologia
8	Società Gestioni Lavori S.r.l.	148,23	4.193	274	22	9	Energia
9	Ubiquicom S.r.l.	147,15	2.935	194	16	2	Tecnologia
10	Enesco S.r.l.	144,35	5.400	370	6	3	Energia
11	Epaper S.r.l.	135,82	8.262	630	12	3	Prodotti industriali
12	Stayincortina S.r.l.	132,40	6.391	509	99	4	Viaggi & tempo libero
13	Democom S.r.l.	129,58	1.885	156	23	2	Consulenza aziendale
14	Verocaffè Italia S.r.l.	128,16	14.608	1.230	144	19	Vendita al dettaglio & all'ingrosso
15	TBT S.r.l.	123,96	1.684	150	8	4	Prodotti industriali
16	Velotransport S.c.	119,71	2.416	228	43	19	Trasporti & logistica
17	Miyagi S.r.l.	117,11	3.555	347	28	4	Pubblicità & marketing
18	Macropix S.r.l.	115,67	6.660	664	14	6	Tecnologia
19	Nova Cartotecnica Roberto S.r.l.s	115,32	2.084	209	33	9	Prodotti industriali
20	Velvet Media Italia	112,28	3.281	343	77	7	Pubblicità & marketing
21	Ds Glass	111,95	6.847	719	5	1	Vendita al dettaglio & all'ingrosso
22	Globalwork S.r.l.	107,42	2.285	256	37	7	Telecomunicazioni
23	Versoprobo Società Cooperativa Sociale	104,22	14.990	1.760	292	37	Servizi generali
24	Medical Net S.r.l.	99,64	2.069	260	8	2	Istruzione & formazione
25	Lapelle S.r.l.	98,78	19.898	2.533	9	2	Prodotti industriali
26	Cookies Factory S.r.l.	98,37	5.236	671	13	2	Pubblicità & marketing
27	Maxxi Engineering S.r.l.	95,59	1.617	216	14	3	Servizi generali
28	Nu'Art Events S.r.l.	94,60	3.920	532	108	42	Viaggi & tempo libero
29	Noonic S.r.l.	94,45	2.273	309	12	1	Tecnologia
30	Dolly Noire S.r.l.	94,32	2.935	400	13	1	Vendita al dettaglio & all'ingrosso
31	Italianway S.p.A.	93,43	5.653	781	46	10	Viaggi & tempo libero
32	Rosano Dry Fruit S.r.l.	93,26	2.830	392	6	3	Alimentari & bevande

33	<b>Gruppo Del Barba Consulting - Gdb S.r.l.</b>	93,20	<b>3.815</b>	529	<b>15</b>	6 Servizi finanziari
34	<b>Vmway S.r.l.</b>	92,09	<b>6.393</b>	902	<b>47</b>	18 Tecnologia
35	<b>Zero S.r.l.</b>	91,24	<b>2.730</b>	390	<b>53</b>	7 Ristoranti
36	<b>Decor Leader S.r.l.</b>	90,66	<b>3.003</b>	433	<b>16</b>	4 Arredamento
37	<b>Mytho S.r.l.</b>	90,09	<b>2.082</b>	303	<b>5</b>	2 Farmaceutica
38	<b>Lorefice &amp; Ponzio S.r.l.</b>	89,97	<b>3.898</b>	569	<b>32</b>	11 Servizi generali
39	<b>Buzzoole S.r.l.</b>	87,78	<b>7.019</b>	1.060	<b>78</b>	10 Pubblicità & marketing
40	<b>Gioielleria Duca S.r.l.</b>	86,38	<b>5.725</b>	884	<b>5</b>	2 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
41	<b>New Truck S.r.l.</b>	85,29	<b>13.709</b>	2.155	<b>7</b>	n/a Energia
42	<b>Heart Apartments S.r.l.</b>	84,83	<b>2.001</b>	317	<b>14</b>	4 Viaggi & tempo libero
43	<b>Comal Impianti S.r.l.</b>	84,40	<b>20.321</b>	3.241	<b>57</b>	40 Energia
44	<b>Phenofarm S.r.l.</b>	83,65	<b>2.183</b>	352	<b>17</b>	8 Chimica
45	<b>Senergica S.r.l.</b>	83,52	<b>3.352</b>	542	<b>12</b>	3 Servizi generali
46	<b>I.C.E. S.r.l.</b>	80,04	<b>2.699</b>	463	<b>9</b>	6 Servizi generali
47	<b>Alternativa Impianti</b>	80,01	<b>3.500</b>	600	<b>20</b>	10 Costruzioni & impiantistica
48	<b>Adrenaline X-Treme Adventures Group S.r.l.</b>	78,98	<b>1.495</b>	261	<b>4</b>	2 Costruzioni & impiantistica
49	<b>Kolinpharma S.p.A.</b>	78,76	<b>7.170</b>	1.255	<b>37</b>	7 Farmaceutica
50	<b>Podium Engineering S.r.l.</b>	77,77	<b>4.778</b>	851	<b>19</b>	6 Automobili
51	<b>Fb.M. S.r.l.</b>	74,45	<b>6.043</b>	1.138	<b>83</b>	25 Servizi generali
52	<b>Farmacosmo S.r.l.</b>	74,44	<b>16.347</b>	3.080	<b>32</b>	20 E-commerce
53	<b>Da.Dif. Consulting S.r.l.</b>	74,37	<b>2.638</b>	498	<b>6</b>	3 Servizi generali
54	<b>Quickcom S.r.l.</b>	74,05	<b>3.232</b>	613	<b>31</b>	12 Telecomunicazioni
55	<b>Financial Consulting Lab S.r.l.</b>	71,90	<b>2.276</b>	448	<b>9</b>	3 Servizi finanziari
56	<b>Treesystem S.r.l.</b>	71,88	<b>6.040</b>	1.189	<b>6</b>	4 Energia
57	<b>Synapsy S.r.l.</b>	71,20	<b>7.296</b>	1.454	<b>6</b>	3 Pubblicità & marketing
58	<b>Upgrade S.r.l.</b>	70,88	<b>2.959</b>	593	<b>3</b>	2 Pubblicità & marketing
59	<b>Edilbiangi S.r.l.</b>	70,76	<b>3.659</b>	735	<b>6</b>	4 Costruzioni & impiantistica
60	<b>Omnia Group S.r.l.</b>	69,75	<b>1.717</b>	351	<b>7</b>	5 Pubblicità & marketing
61	<b>Autovia S.r.l.</b>	69,56	<b>39.000</b>	8.000	<b>67</b>	50 Viaggi & tempo libero
62	<b>Intellienergy S.r.l.</b>	69,46	<b>2.029</b>	417	<b>8</b>	3 Prodotti industriali
63	<b>E-Novia S.p.A.</b>	68,86	<b>8.406</b>	1.746	<b>91</b>	23 Servizi generali

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14  
foglio 5 / 14

Dir. Resp.: Fabio Tamburini

www.datastampa.it

Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

<b>64</b>	<b>IGW S.r.l.</b>	68,51	<b>3.638</b>	760	<b>7</b>	2 Energia
<b>65</b>	<b>Norma Meccanica S.r.l.</b>	68,22	<b>2.095</b>	440	<b>18</b>	5 Prodotti industriali
<b>66</b>	<b>Aura S.r.l.</b>	67,54	<b>10.690</b>	2.273	<b>5</b>	3 Immobiliare
<b>67</b>	<b>Sitem S.r.l.</b>	67,06	<b>2.621</b>	562	<b>17</b>	2 Prodotti industriali
<b>68</b>	<b>Almac S.r.l.</b>	66,69	<b>10.050</b>	2.170	<b>37</b>	14 Prodotti industriali
<b>69</b>	<b>Castel S.r.l.</b>	65,81	<b>2.300</b>	505	<b>31</b>	8 Moda
<b>70</b>	<b>We Exhibit S.r.l.</b>	65,29	<b>1.789</b>	396	<b>4</b>	1 Viaggi & tempo libero
<b>71</b>	<b>Signor Prestito S.p.A.</b>	64,85	<b>25.802</b>	5.759	<b>251</b>	95 Servizi finanziari
<b>72</b>	<b>Vexo</b>	64,03	<b>1.789</b>	405	<b>6</b>	1 Sicurezza informatica
<b>73</b>	<b>Magillaguerrilla S.r.l.</b>	63,78	<b>1.575</b>	359	<b>19</b>	3 Pubblicità & marketing
<b>74</b>	<b>Po.Lo Glass S.r.l.</b>	62,97	<b>3.382</b>	781	<b>17</b>	4 Prodotti industriali
<b>75</b>	<b>A.B. Pharm S.r.l.</b>	62,88	<b>2.402</b>	556	<b>1</b>	1 Farmaceutica
<b>76</b>	<b>Phoenix Esd S.r.l.</b>	62,80	<b>4.841</b>	1.122	<b>11</b>	7 Servizi generali
<b>77</b>	<b>Mapo S.r.l.</b>	62,67	<b>2.051</b>	477	<b>16</b>	5 Alimentari & bevande
<b>78</b>	<b>Centofiori S.r.l.</b>	62,51	<b>2.398</b>	559	<b>12</b>	11 Ristoranti
<b>79</b>	<b>Bridge Insurance Broker S.r.l.</b>	61,58	<b>1.802</b>	427	<b>11</b>	3 Assicurazioni
<b>80</b>	<b>Genstart International S.r.l.</b>	61,48	<b>2.066</b>	491	<b>8</b>	5 Energia
<b>81</b>	<b>Nabla Cosmetics S.r.l.</b>	61,44	<b>5.689</b>	1.352	<b>15</b>	4 Bellezza & igiene
<b>82</b>	<b>Le Fonti S.r.l.</b>	61,23	<b>3.004</b>	717	<b>10</b>	5 Media
<b>83</b>	<b>Etracom S.r.l.</b>	61,16	<b>5.558</b>	1.328	<b>3</b>	3 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
<b>84</b>	<b>Quicklink Solutions S.r.l.</b>	61,11	<b>1.867</b>	446	<b>9</b>	5 Tecnologia
<b>85</b>	<b>Aeffegi S.r.l.</b>	60,82	<b>1.680</b>	404	<b>20</b>	11 Moda
<b>86</b>	<b>Web Stars Channel S.r.l.</b>	60,02	<b>6.185</b>	1.510	<b>21</b>	1 Pubblicità & marketing
<b>87</b>	<b>Innovasoft S.p.A.</b>	60,01	<b>3.920</b>	957	<b>28</b>	15 Servizi generali
<b>88</b>	<b>Creative-Cables S.p.A.</b>	59,92	<b>5.441</b>	1.330	<b>30</b>	15 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
<b>89</b>	<b>Awair S.r.l.</b>	59,46	<b>2.896</b>	714	<b>23</b>	5 Consulenza aziendale
<b>90</b>	<b>Glax S.r.l.</b>	59,35	<b>4.937</b>	1.220	<b>4</b>	1 Energia
<b>91</b>	<b>Fiordelmondo Lubrificanti S.r.l.</b>	59,31	<b>4.234</b>	1.047	<b>5</b>	4 Prodotti industriali
<b>92</b>	<b>Termotecnica Cavatton S.r.l.</b>	59,00	<b>3.942</b>	981	<b>47</b>	12 Costruzioni & impiantistica
<b>93</b>	<b>Dgf Costruzioni S.r.l. Unipersonale</b>	58,67	<b>2.433</b>	609	<b>10</b>	8 Costruzioni & impiantistica
<b>94</b>	<b>Tecma Solutions S.p.A.</b>	58,21	<b>2.063</b>	521	<b>39</b>	8 Consulenza aziendale
<b>95</b>	<b>Euclide S.r.l.</b>	57,89	<b>2.425</b>	616	<b>28</b>	4 Consulenza aziendale
<b>96</b>	<b>Consorzio Stabile Ambientemilia</b>	57,82	<b>6.959</b>	1.770	<b>2</b>	2 Servizi generali

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14

foglio 6 / 14

www.datastampa.it

Dir. Resp.: Fabio Tamburini  
Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

97	Venticento S.r.l.	57,53	7.282	1.863	27	11 Sicurezza informatica
98	Ames Centro Polidiagnostico Strumentale S.r.l.	56,67	14.500	3.771	73	52 Sanità
99	Air Innovation S.r.l.	56,59	2.378	619	20	8 Costruzioni & impiantistica
100	Elettronsea Soc.Coop.	56,26	3.881	1.017	27	18 Tecnologia
101	Digital Angels S.r.l.	55,61	4.829	1.281	14	5 Pubblicità & marketing
102	G.Engineering S.r.l.	55,60	9.132	2.424	32	11 Prodotti industriali
103	Mansutti S.p.A.	55,55	22.180	5.893	48	38 Assicurazioni
104	Bar Banqueting S.r.l.	55,46	6.995	1.862	98	41 Servizi generali
105	Caffeina S.p.A.	55,05	6.036	1.619	109	36 Pubblicità & marketing
106	Automotive Broker Services S.r.l.s	54,86	2.873	774	3	1 Automobili
107	Tecnicar S.r.l.	54,84	1.694	456	11	5 Automobili
108	Lventure Group	54,71	3.440	929	25	13 Servizi finanziari
109	Add S.r.l.	54,62	5.587	1.511	8	4 Bellezza & igiene
110	Likemore Italia S.r.l.	54,29	5.884	1.602	17	2 Alimentari & bevande
111	HiFuture S.r.l.	53,75	3.587	987	35	9 Tecnologia
112	Temera S.r.l.	53,64	12.712	3.505	58	14 Tecnologia
113	CA.TT.IVA. Soc. Coop.	53,52	5.599	1.548	275	129 Trasporti & logistica
114	Esosphaera S.r.l.	52,81	1.638	459	14	4 Tecnologia
115	Siprol S.r.l.	52,73	3.055	858	2	2 Prodotti industriali
116	Sassi Editore S.r.l.	52,63	5.636	1.585	10	4 Media
117	Trapizzino S.r.l.	52,59	4.912	1.383	88	20 Ristoranti
118	Emilia Foods S.r.l.	52,41	13.719	3.875	17	4 Alimentari & bevande
119	Laboratorio di Analisi Veterinarie La Vallonea S.r.l.	52,13	3.969	1.128	23	4 Sanità
120	Information Sharing Company S.r.l.	51,56	4.831	1.388	50	6 Tecnologia
121	Reparo S.r.l.	50,81	9.318	2.717	2	1 Alimentari & bevande
122	Porcamo S.r.l.	50,70	4.176	1.220	11	1 E-commerce
123	Rumba S.r.l.	50,64	3.893	1.139	5	5 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
124	Studio Schiattarella Associati S.r.l.	50,58	5.076	1.487	2	2 Architettura
125	Ecomedica S.r.l.	50,53	2.177	638	19	4 Sanità
126	3CS.r.l.	50,44	13.103	3.848	15	8 Automobili
127	Elettro TLC S.r.l.	50,37	8.500	2.500	90	35 Telecomunicazioni

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14

foglio 7 / 14

www.datastampa.it

Dir. Resp.: Fabio Tamburini  
Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

128	IS Clean Air Italia S.r.l.	50,37	1.700	500	14	1 Tecnologia
129	Filoblu	50,26	28.298	8.341	150	72 Consulenza aziendale
130	Tecnoprogetti S.r.l.	49,83	8.399	2.497	20	14 Costruzioni & impiantistica
131	Ellemoda S.r.l.	49,79	5.500	1.636	7	5 E-commerce
132	Digitalmind S.r.l.	49,64	4.433	1.323	18	10 Pubblicità & marketing
133	Hair Gallery Store S.r.l.	49,22	11.515	3.465	1	5 E-commerce
134	Ghilardi Selezioni S.r.l.	49,10	2.963	894	5	3 Alimentari & bevande
135	Tailoradio S.r.l.	49,10	2.317	699	13	8 Tecnologia
136	Laca Trade S.r.l.	49,07	13.375	4.038	6	4 Bellezza & igiene
137	Eviso S.r.l.	48,93	34.302	10.383	24	13 Energia
138	Bcar S.r.l.	48,75	12.035	3.657	5	3 Automobili
139	Rgm Commerciale S.r.l.	48,74	2.039	620	2	2 Prodotti industriali
140	General Service S.r.l.	48,48	3.177	971	23	8 Prodotti industriali
141	Santeria S.r.l.	48,38	3.086	945	74	30 Viaggi & tempo libero
142	F.I.A.S. Fabbrica Italiana Aromi Speciali S.r.l.	47,90	5.718	1.767	13	11 Chimica
143	Canadian School Of Milan	47,65	3.184	989	30	7 Istruzione & formazione
144	Scalia Group S.r.l.	47,57	3.161	983	25	13 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
145	S.E.I.M.A. S.r.l.	47,55	2.995	932	15	10 Costruzioni & impiantistica
146	7Layers S.r.l.	47,47	5.852	1.825	16	6 Tecnologia
147	Global Sistemi S.r.l.	47,32	2.509	785	36	3 Costruzioni & impiantistica
148	Iris Soc. Cooperativa Sociale	47,29	2.840	889	46	11 Servizi generali
149	Utopia Lab S.r.l.	47,10	3.013	947	19	4 Consulenza aziendale
150	Le Panier S.r.l.	47,06	1.650	519	18	10 Moda
151	Across S.r.l.	46,96	14.443	4.550	42	13 Pubblicità & marketing
152	Isol Sistem S.r.l.	46,22	7.129	2.280	6	8 Costruzioni & impiantistica
153	Vetrocar & Bus S.p.A.	46,20	25.288	8.092	58	52 Automobili
154	Furlan Retail S.r.l.	45,89	2.809	905	1	1 Immobiliare
155	Tor.Mec Ambrosi S.r.l.	45,74	13.000	4.200	52	20 Prodotti industriali
156	Full Service Soc. Coop	45,74	2.228	720	20	5 Costruzioni & impiantistica
157	Link Soluzioni S.r.l.	45,63	1.900	615	8	11 Servizi finanziari
158	ETS S.r.l.	45,05	5.407	1.772	22	6 Costruzioni & impiantistica
159	Des Composites S.r.l.	44,98	1.773	582	16	6 Servizi generali
160	Solaris Yachts S.r.l.	43,78	33.805	11.373	97	66 Prodotti industriali
161	Giglio.Com S.r.l.	43,17	13.214	4.503	35	15 E-commerce
162	Mashfrog Group	43,07	19.652	6.710	55	37 Tecnologia

163	Inrete S.r.l.	42,96	4.551	1.558	14	10 Consulenza aziendale
164	Ve. Ma. Soc. Coop. Di Servizi	42,96	2.729	934	80	37 Pubblicità & marketing
165	Nord Est Elevatori S.r.l.	42,65	2.364	814	10	6 Prodotti industriali
166	Time Square Soc. Coop. A R.L.	42,59	1.513	522	8	5 Moda
167	Plastore S.r.l.	42,40	4.418	1.530	3	3 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
168	Alpitronic S.r.l.	42,33	8.074	2.800	46	21 Prodotti industriali
169	Dgs S.r.l.	42,13	2.372	826	16	9 Prodotti industriali
170	Progetto S.r.l.	42,12	5.288	1.842	16	6 Arredamento
171	We Tech S.r.l.	42,11	3.328	1.160	20	6 Tecnologia
172	Soluzioni Prodotti Sistemi	41,67	6.417	2.257	90	46 Tecnologia
173	Sacee S.r.l.	41,27	1.986	704	6	1 Servizi generali
174	Icom S.r.l.	41,25	3.002	1.065	32	39 Telecomunicazioni
175	City Motors S.r.l.	41,23	30.680	10.892	27	13 Automobili
176	Società E Salute S.p.A.	41,06	30.744	10.954	188	64 Sanità
177	Takiston S.r.l.	40,15	3.381	1.228	6	7 Moda
178	Materia Prima S.r.l.	39,93	3.349	1.222	6	2 Servizi generali
179	Webranking S.r.l.	39,82	18.382	6.724	85	55 Pubblicità & marketing
180	Impresa Percassi S.p.A.	39,62	66.622	24.480	68	40 Costruzioni & impiantistica
181	Iqm Selezione S.r.l.	39,52	1.524	561	11	10 Servizi generali
182	Seingim Global Service S.r.l.	39,32	5.250	1.941	75	26 Costruzioni & impiantistica
183	Staff S.p.A.	39,31	141.625	52.385	98	49 Servizi generali
184	Strategic Management Partners	39,28	5.385	1.993	47	n/a Consulenza aziendale
185	Beghini S.r.l.	39,21	2.323	861	17	14 Automobili
186	Trasporti Cantisani Di Cantisani & C S.r.l.	38,66	1.888	708	19	10 Trasporti & logistica
187	Consorzio Italiano Strade E Ambiente	38,48	4.646	1.750	9	2 Servizi generali
188	Salmex S.r.l.	38,40	2.258	852	6	4 Prodotti industriali
189	Sos Tariffe S.r.l.	38,28	8.564	3.239	20	12 Servizi generali
190	Casta S.r.l.	38,07	30.739	11.678	159	72 Prodotti industriali
191	Augusta Ratio S.p.A.	37,94	87.002	33.150	6	3 Energia
192	Antares Vision S.p.A.	37,80	118.800	45.400	276	130 Tecnologia
193	Zare S.r.l.	37,68	6.919	2.651	30	10 Prodotti industriali
194	Deghi S.p.A.	37,27	31.421	12.148	63	19 E-commerce
195	My English School Myes Italia S.r.l.	37,24	6.582	2.547	100	50 Istruzione & formazione

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14

foglio 9 / 14

Superficie: 313 %

Dir. Resp.: Fabio Tamburini

Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

www.datastampa.it

196	Mind The Value S.r.l.	36,99	4.093	1.592	34	17 Consulenza aziendale
197	Tagua S.r.l.	36,94	4.788	1.865	14	13 Metalli preziosi
198	2Ws S.r.l.	36,70	4.453	1.743	36	13 Tecnologia
199	Gva Redilco	36,40	16.008	6.308	55	40 Immobiliare
200	Vpf S.r.l.	36,24	3.760	1.487	42	29 Costruzioni & impiantistica
201	Shkodra S.r.l.	36,11	1.748	693	11	5 Servizi generali
202	Imprecom S.r.l.	36,05	6.616	2.627	41	18 Costruzioni & impiantistica
203	Effegi Service Group S.r.l.	35,91	3.954	1.575	21	10 Servizi generali
204	Hicmobile	35,80	3.654	1.459	16	6 Pubblicità & marketing
205	Mutuisi S.r.l.	35,59	2.779	1.115	14	6 Servizi finanziari
206	Marmi Vrech G. S.r.l.	35,52	8.312	3.339	34	30 Arredamento
207	Cast Group S.r.l.	35,26	3.406	1.376	12	5 Prodotti agricoli
208	Déco S.p.A. (The Italian Decking Company)	35,23	5.810	2.350	11	6 Arredamento
209	3Gp S.r.l.	35,21	2.091	846	4	3 Alimentari & bevande
210	Webformat S.r.l.	35,17	1.752	709	19	12 Servizi generali
211	Brand Id S.p.A.	35,04	13.535	5.497	37	11 Consulenza aziendale
212	Icona Design Group	34,95	21.379	8.699	117	48 Automobili
213	Fbg S.r.l.	34,88	5.913	2.410	22	12 Prodotti industriali
214	Join Business Management Consulting S.r.l.	34,69	3.832	1.568	34	10 Consulenza aziendale
215	Beantech S.r.l.	34,54	10.142	4.164	104	35 Tecnologia
216	Coolshop S.r.l.	34,49	3.271	1.345	62	12 Tecnologia
217	Dovevivo S.p.A.	34,41	20.720	8.532	76	30 Immobiliare
218	T'A Milano	34,38	6.297	2.595	45	17 Alimentari & bevande
219	L&L S.r.l.	34,31	4.387	1.810	7	4 Energia
220	Deus Technology S.r.l.	34,06	5.210	2.163	37	14 Tecnofinanza
221	Domino Creations S.r.l.	33,97	1.982	824	1	1 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
222	Plastrading S.r.l.	33,39	2.849	1.200	3	1 Chimica
223	L.G. S.r.l.	33,28	3.669	1.550	12	2 Alimentari & bevande
224	Freedom In Sales S.r.l.	32,80	4.505	1.923	6	1 Trasporti & logistica
225	Dea S.r.l.	32,80	5.700	2.434	19	10 Prodotti industriali
226	Italfrutta Distribuzioni S.r.l.	32,47	7.773	3.344	15	10 Alimentari & bevande
227	Carmela Di Caro S.r.l.Unipersonale	32,33	5.193	2.241	11	5 Alimentari & bevande
228	Margherita S.r.l.	32,29	33.156	14.321	144	94 Alimentari & bevande
229	Eurolink Systems S.r.l.	32,17	5.740	2.486	14	5 Tecnologia

230	Spl Industries S.r.l.	32,11	5.985	2.596	42	24 Automobili
231	Dizioinoxa S.r.l.	31,89	13.690	5.968	82	55 Prodotti industriali
232	Bbold S.r.l.	31,81	3.856	1.684	39	15 Servizi generali
233	Amg International S.r.l.	31,74	14.253	6.234	93	49 Servizi generali
234	Scuccato S.A. S.r.l.	31,50	1.536	675	20	8 Costruzioni & impiantistica
235	Gicar S.p.A.	31,49	66.685	29.335	35	28 Chimica
236	Fama Group S.R.L	31,46	3.202	1.409	5	6 Arredamento
237	Geodem Ambiente S.r.l.	30,51	8.154	3.668	36	26 Costruzioni & impiantistica
238	E-Globe S.r.l.	30,38	6.136	2.769	14	8 Costruzioni & impiantistica
239	Parsec S.r.l.	30,04	6.374	2.899	28	16 Tecnologia
240	Diaconia Società Cooperativa Sociale A.R.L.	30,02	4.174	1.899	90	38 Servizi generali
241	Afinna One	29,93	48.604	22.159	6	3 Telecomunicazioni
242	Lab Id S.r.l.	29,91	20.554	9.374	38	21 Tecnologia
243	Blue Shark S.r.l.	29,87	9.748	4.450	95	41 Costruzioni & impiantistica
244	Blaskem S.r.l.	29,84	22.916	10.469	9	6 Chimica
245	Albergo Della Roccia S.r.l.	29,67	1.514	694	22	19 Viaggi & tempo libero
246	Futura S.r.l.	29,60	1.580	726	8	2 Consulenza aziendale
247	C.F.T. Lavori Speciali S.r.l.	29,56	1.696	780	12	4 Trasporti & logistica
248	For Dealer S.r.l.	29,37	2.292	1.059	6	6 Automobili
249	Abc Rent S.r.l.	29,10	7.023	3.264	6	4 Automobili
250	Finlibera S.p.A.	28,89	3.930	1.835	9	6 Immobiliare
251	Re.I.M. S.r.l.	28,85	8.076	3.775	56	n/a Costruzioni & impiantistica
252	Minimal S.r.l.	28,62	3.522	1.655	10	6 Arredamento
253	Marlegno S.r.l.	28,29	13.016	6.165	37	25 Costruzioni & impiantistica
254	Agenzia Formativa Dante Alighieri S.r.l.	28,22	3.533	1.676	27	27 Istruzione & formazione
255	Lipari Consulting & Co S.r.l.	28,06	5.552	2.644	129	56 Consulenza aziendale
256	Attiv.A Costruzioni S.r.l.	28,01	7.235	3.450	13	11 Costruzioni & impiantistica
257	European Brokers S.r.l.	27,85	5.740	2.747	35	8 Assicurazioni
258	Evvai S.r.l. Unipersonale	27,77	10.705	5.132	13	9 Viaggi & tempo libero
259	Citynews S.p.A.	27,69	11.752	5.645	118	45 Media
260	Perusia Vitrum S.r.l.	27,48	2.183	1.054	8	4 Prodotti industriali
261	Foto Ema S.A.S.	27,47	8.505	4.106	7	3 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
262	2Win S.r.l.	27,37	4.149	2.008	3	1 Prodotti industriali

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14  
foglio 11 / 14

Dir. Resp.: Fabio Tamburini

www.datastampa.it

Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

RANK	AZIENDA	CAGR (IN %)	FATTURATO (IN MGL EURO)		DIPENDENTI		SETTORE DI ATTIVITÀ
			2018	2015	2018	2015	
263	Seren Automobili S.r.l.	27,36	3.288	1.592	7	6	Automobili
264	Ecotek S.r.l.	27,36	2.765	1.339	6	4	Energia
265	Pasquarelli Auto S.r.l.	27,17	113.501	55.186	120	63	Automobili
266	Homemania S.r.l.	27,15	6.600	3.210	18	7	E-commerce
267	Terma Energia S.r.l.	27,08	3.874	1.888	24	13	Costruzioni & impiantistica
268	Consorzio Artigiano Scaligero	26,90	1.805	883	1	1	Costruzioni & impiantistica
269	Wiit S.p.A.	26,87	24.391	11.945	135	67	Tecnologia
270	Target	26,59	7.100	3.500	50	20	Alimentari & bevande
271	Florenradica S.r.l.	26,53	1.804	891	14	11	Moda
272	Coppola Industria Alimentare S.r.l.	26,45	1.801	891	2	1	Alimentari & bevande
273	Labo.Art S.r.l.	26,38	2.190	1.085	8	4	Moda
274	Gruppo M S.r.l.	26,19	52.418	26.088	51	40	Automobili
275	Pharma Quality Europe S.r.l.	26,16	28.721	14.303	461	254	Consulenza aziendale
276	F. Ferrajoli & C. S.r.l.	25,84	51.144	25.663	44	23	Automobili
277	Antreem S.r.l.	25,44	2.174	1.101	40	21	Tecnologia
278	Viaggigiovani.It S.r.l.	25,32	6.844	3.477	9	4	Viaggi & tempo libero
279	Laser Digital Film S.r.l.	25,26	5.641	2.870	17	15	Media
280	Predict S.r.l.	24,91	4.164	2.136	10	5	Sanità
281	Synesthesia S.r.l.	24,82	3.056	1.572	45	12	Tecnologia
282	Centro Sistemi Innovativi S.r.l.	24,78	2.923	1.504	14	6	Vendita al dettaglio & all'ingrosso
283	Job Service S.p.A.	24,69	18.512	9.549	247	138	Prodotti industriali
284	Ferrarifirenze S.r.l.	24,49	4.092	2.121	18	11	Metalli preziosi
285	Bodrato Cioccolato S.r.l.	24,27	3.171	1.653	34	9	Alimentari & bevande
286	Cantine Ermes Soc. Coop. Agr.	24,23	81.169	42.339	70	51	Alimentari & bevande
287	Modo Eyewear	24,05	9.875	5.173	18	14	Moda
288	Px Group S.r.l.	24,04	4.861	2.547	7	3	Immobiliare
289	Bevande Futuriste S.r.l.	23,55	6.600	3.500	14	13	Alimentari & bevande
290	Consecution Group S.r.l.	23,54	4.000	2.122	24	14	Automobili
291	Conglomerari Bituminosi S.r.l.	23,48	12.038	6.395	51	34	Costruzioni & impiantistica
292	Centro Ortopedico Ferranti S.r.l.	23,34	3.732	1.989	42	15	Sanità
293	Aurora S.r.l.	23,26	6.222	3.322	51	50	Beni personali
294	Absolute S.p.A.	23,19	60.861	32.554	80	58	Prodotti industriali
295	Kalpa S.r.l.	22,94	3.825	2.059	54	36	Tecnologia
296	Sadas S.r.l.	22,84	3.319	1.791	21	15	Tecnologia

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14  
foglio 12 / 14

Dir. Resp.: Fabio Tamburini

www.datastampa.it

Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

297	<b>Gruppo Permare S.r.l.</b>	22,79	<b>12.508</b>	6.756	<b>6</b>	5 Prodotti industriali
298	<b>Clabrun S.r.l.</b>	22,69	<b>5.624</b>	3.045	<b>42</b>	21 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
299	<b>Elastica S.r.l.</b>	22,68	<b>4.589</b>	2.485	<b>6</b>	5 Viaggi & tempo libero
300	<b>Duetti Packaging S.r.l.</b>	22,61	<b>12.329</b>	6.688	<b>68</b>	34 Prodotti industriali
301	<b>Gerardo Sacco &amp; C. S.r.l.</b>	22,54	<b>6.110</b>	3.321	<b>13</b>	9 Metalli preziosi
302	<b>Isolfin S.p.A.</b>	22,49	<b>47.414</b>	25.801	<b>340</b>	181 Costruzioni & impiantistica
303	<b>Gandolfi International Trading S.r.l.</b>	22,41	<b>56.927</b>	31.039	<b>2</b>	1 Alimentari & bevande
304	<b>Teknopont S.r.l.</b>	22,35	<b>12.177</b>	6.649	<b>62</b>	34 Costruzioni & impiantistica
305	<b>Ventura Global S.r.l.</b>	22,00	<b>7.611</b>	4.192	<b>2</b>	1 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
306	<b>Mma Autoservizi S.r.l.</b>	21,95	<b>2.541</b>	1.401	<b>26</b>	13 Trasporti & logistica
307	<b>April S.r.l.</b>	21,72	<b>2.640</b>	1.464	<b>10</b>	4 Pubblicità & marketing
308	<b>Certipass S.r.l.</b>	21,63	<b>3.300</b>	1.834	<b>16</b>	7 Istruzione & formazione
309	<b>Erfo S.p.A.</b>	21,60	<b>3.798</b>	2.113	<b>22</b>	11 Farmaceutica
310	<b>Creative S.r.l.</b>	21,45	<b>8.241</b>	4.600	<b>34</b>	15 Prodotti industriali
311	<b>Nexteria S.r.l.</b>	21,39	<b>8.506</b>	4.756	<b>225</b>	136 Consulenza aziendale
312	<b>Quix S.R.L</b>	21,27	<b>5.591</b>	3.135	<b>70</b>	48 Tecnologia
313	<b>Logimi S.r.l.</b>	21,07	<b>2.774</b>	1.563	<b>4</b>	3 Trasporti & logistica
314	<b>Mould-H7 S.r.l.</b>	20,96	<b>6.002</b>	3.391	<b>18</b>	5 Prodotti industriali
315	<b>B&amp;V Holding S.p.A.</b>	20,87	<b>127.453</b>	72.181	<b>633</b>	363 Trasporti & logistica
316	<b>Superior S.r.l.</b>	20,87	<b>2.991</b>	1.694	<b>5</b>	3 Tecnologia
317	<b>T.O.P. S.r.l.</b>	20,81	<b>7.547</b>	4.281	<b>18</b>	12 Prodotti industriali
318	<b>Sicav S.r.l.</b>	20,64	<b>8.570</b>	4.882	<b>30</b>	23 Prodotti industriali
319	<b>Infoteam S.r.l.</b>	20,63	<b>6.933</b>	3.950	<b>32</b>	32 Tecnologia
320	<b>Kask S.p.A.</b>	20,60	<b>34.442</b>	19.637	<b>59</b>	36 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
321	<b>Cicli Sport Cingolani</b>	20,59	<b>5.723</b>	3.264	<b>11</b>	6 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
322	<b>Mentor S.r.l.</b>	20,49	<b>4.849</b>	2.772	<b>5</b>	3 E-commerce
323	<b>Tenso Floor S.r.l.</b>	20,49	<b>2.944</b>	1.683	<b>13</b>	12 Costruzioni & impiantistica
324	<b>Tgroup S.p.A.</b>	20,31	<b>24.233</b>	13.916	<b>63</b>	32 Trasporti & logistica
325	<b>Ecopal S.r.l.u</b>	20,16	<b>8.607</b>	4.962	<b>1</b>	3 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
326	<b>Lombardini22 S.p.A.</b>	20,15	<b>15.095</b>	8.702	<b>15</b>	10 Costruzioni & impiantistica
327	<b>Logical System S.p.A.</b>	20,12	<b>5.830</b>	3.364	<b>37</b>	27 Tecnologia
328	<b>Manteco S.p.A.</b>	19,84	<b>80.564</b>	46.805	<b>43</b>	34 Moda
329	<b>Grande D</b>	19,58	<b>4.643</b>	2.716	<b>12</b>	9 Prodotti industriali
330	<b>Ac2 S.r.l.</b>	19,41	<b>2.043</b>	1.200	<b>10</b>	6 Telecomunicazioni
331	<b>Gaon S.r.l.</b>	19,28	<b>13.671</b>	8.055	<b>28</b>	20 Bellezza & igiene
332	<b>Vetrya S.p.A.</b>	19,00	<b>59.363</b>	35.229	<b>150</b>	87 Telecomunicazioni

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14  
foglio 13 / 14

Dir. Resp.: Fabio Tamburini

www.datastampa.it

Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

RANK	AZIENDA	CAGR (IN %)	FATTURATO (IN MGL EURO)		DIPENDENTI		SETTORE DI ATTIVITÀ
			2018	2015	2018	2015	
333	Keytek S.r.l.	18,90	3.583	2.131	10	5	Pubblicità & marketing
334	Arpitel S.r.l.	18,77	1.898	1.133	15	14	Telecomunicazioni
335	Certilogo S.p.A.	18,66	3.512	2.102	20	5	Tecnologia
336	Foodlab S.r.l.	18,47	24.231	14.573	71	41	Alimentari & bevande
337	Dolce Milano S.r.l.	18,47	14.700	8.841	29	8	Alimentari & bevande
338	Fortek S.r.l.	18,46	6.150	3.700	30	19	Prodotti industriali
339	Consorzio Per Valutazioni Biologiche E Farmacologiche	18,31	1.907	1.152	22	18	Sanità
340	Axerta S.p.A.	18,16	4.997	3.029	46	19	Consulenza aziendale
341	Andalsystem S.r.l.	18,15	1.767	1.071	6	4	Prodotti industriali
342	S.P. Servizi Professionali S.r.l.	17,84	5.005	3.058	129	93	Servizi generali
343	Bredaquaranta S.r.l.	17,82	23.855	14.584	28	26	Vendita al dettaglio & all'ingrosso
344	Tecnomacchine S.r.l.	17,79	3.431	2.099	8	5	Prodotti industriali
345	Irion S.r.l.	17,78	13.614	8.334	100	59	Tecnologia
346	Seven Stars Marina & Shipyard S.r.l.	17,77	12.769	7.816	14	10	Prodotti industriali
347	Autoparco Aloisi S.r.l.	17,66	2.171	1.333	4	3	Automobili
348	Sicilvision S.r.l.	17,65	8.949	5.496	10	5	Viaggi & tempo libero
349	Proietti Tech	17,65	2.120	1.302	26	18	Servizi generali
350	Lawer S.p.A.	17,64	15.794	9.702	89	69	Prodotti industriali
351	BagspaGroup S.r.l.	17,61	13.579	8.347	10	9	Prodotti industriali
352	Camperis S.p.A.	17,60	20.038	12.321	18	12	Automobili
353	Qsgroup S.r.l. Unipersonale	17,41	4.395	2.715	24	15	Servizi generali
354	Soc. El.C.I. Impianti S.r.l.	17,32	8.234	5.099	38	65	Costruzioni & impiantistica
355	Ro&Co S.p.A.	17,14	7.032	4.375	22	11	Prodotti industriali
356	Eco-Italy Società Agricola Cooperativa	17,10	24.710	15.389	112	3	Alimentari & bevande
357	De Bona Venezia S.r.l.	16,80	63.443	39.811	48	29	Automobili
358	Cantina Sociale Montelliana E Dei Colli Asolani S.C.A.	16,74	35.122	22.078	39	32	Prodotti agricoli
359	Iusto	16,73	2.277	1.432	21	17	Istruzione & formazione
360	Indoor Ambiente S.r.l.	16,66	1.782	1.123	24	15	Servizi generali
361	Bht S.r.l.	16,65	2.427	1.529	11	9	Prodotti industriali
362	Noovle S.r.l.	16,48	23.057	14.588	105	71	Tecnologia
363	Icitec.Net S.r.l.	16,26	1.418	902	30	15	Costruzioni & impiantistica
364	Aircom S.r.l.	16,22	7.376	4.699	37	18	Prodotti industriali

# Sole 24 Ore Rapporti

26-NOV-2019

da pag. 14  
foglio 14 / 14

Dir. Resp.: Fabio Tamburini

www.datastampa.it

Tiratura: 141860 - Diffusione: 187721 - Lettori: 803000: da enti certificatori o autocertificati

Superficie: 313 %

<b>365</b>	<b>Man Buildings S.r.l.</b>	16,17	<b>7.550</b>	4.816	<b>6</b>	5 Costruzioni & impiantistica
<b>366</b>	<b>Arancia-Ict S.r.l.</b>	16,04	<b>2.426</b>	1.553	<b>43</b>	26 Tecnologia
<b>367</b>	<b>Roboqbo S.r.l.</b>	15,88	<b>12.558</b>	8.071	<b>80</b>	53 Prodotti industriali
<b>368</b>	<b>Gruppo Nsa</b>	15,50	<b>17.071</b>	11.081	<b>135</b>	62 Servizi finanziari
<b>369</b>	<b>P.E.S. S.r.l.</b>	15,46	<b>14.535</b>	9.443	<b>206</b>	122 Energia
<b>370</b>	<b>Selectus S.r.l.</b>	15,46	<b>3.795</b>	2.466	<b>11</b>	7 Alimentari & bevande
<b>371</b>	<b>Delta Lavori S.p.A.</b>	15,40	<b>20.512</b>	13.348	<b>94</b>	109 Costruzioni & impiantistica
<b>372</b>	<b>Carimi S.r.l.</b>	14,45	<b>8.087</b>	5.395	<b>12</b>	12 Costruzioni & impiantistica
<b>373</b>	<b>Marella S.r.l.</b>	14,42	<b>6.762</b>	4.514	<b>6</b>	1 Costruzioni & impiantistica
<b>374</b>	<b>Fope S.p.A.</b>	14,33	<b>31.259</b>	20.919	<b>43</b>	36 Metalli preziosi
<b>375</b>	<b>Ferrutensile S.p.A.</b>	14,29	<b>5.841</b>	3.913	<b>19</b>	14 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
<b>376</b>	<b>Opacmare S.r.l.</b>	14,24	<b>31.370</b>	21.041	<b>166</b>	192 Prodotti industriali
<b>377</b>	<b>Litografia Castello S.r.l.</b>	14,23	<b>2.997</b>	2.010	<b>12</b>	9 Prodotti industriali
<b>378</b>	<b>Proservice S.r.l.</b>	14,19	<b>6.225</b>	4.181	<b>27</b>	13 Prodotti industriali
<b>379</b>	<b>Consorzio Intrasecur Group</b>	14,01	<b>4.728</b>	3.191	<b>18</b>	12 Consulenza aziendale
<b>380</b>	<b>Car Max S.r.l.</b>	13,83	<b>2.952</b>	2.002	<b>7</b>	2 Automobili
<b>381</b>	<b>Piazza Copernico S.r.l.</b>	13,82	<b>2.512</b>	1.703	<b>14</b>	11 Istruzione & formazione
<b>382</b>	<b>Euro Assistance Group S.r.l.</b>	13,56	<b>10.177</b>	6.949	<b>22</b>	17 Prodotti industriali
<b>383</b>	<b>Ciclo Promo Components S.p.A.</b>	13,40	<b>16.041</b>	11.000	<b>22</b>	16 Vendita al dettaglio & all'ingrosso
<b>384</b>	<b>Mespic S.r.l.</b>	12,92	<b>11.075</b>	7.691	<b>36</b>	20 Prodotti industriali
<b>385</b>	<b>Lenovys S.r.l.</b>	12,84	<b>4.037</b>	2.810	<b>23</b>	13 Consulenza aziendale
<b>386</b>	<b>Labrenta S.r.l.</b>	12,82	<b>9.174</b>	6.389	<b>46</b>	34 Prodotti industriali
<b>387</b>	<b>Delfin S.r.l.</b>	12,81	<b>18.329</b>	12.767	<b>90</b>	58 Prodotti industriali
<b>388</b>	<b>Selt S.p.A.</b>	12,76	<b>19.079</b>	13.306	<b>244</b>	213 Energia
<b>389</b>	<b>Pandora S.r.l.</b>	12,71	<b>2.948</b>	2.059	<b>3</b>	1 Prodotti industriali
<b>390</b>	<b>Deflomas Eyewear S.r.l.</b>	12,50	<b>2.912</b>	2.045	<b>4</b>	2 Moda
<b>391</b>	<b>Pumais Due S.r.l.</b>	12,46	<b>6.990</b>	4.914	<b>11</b>	6 Media
<b>392</b>	<b>Gravili S.r.l.</b>	12,42	<b>8.713</b>	6.133	<b>107</b>	89 Costruzioni & impiantistica
<b>393</b>	<b>Italfrom S.r.l.</b>	12,40	<b>4.147</b>	2.920	<b>15</b>	11 E-commerce
<b>394</b>	<b>Redbox S.r.l.</b>	12,25	<b>10.607</b>	7.500	<b>37</b>	20 Prodotti industriali
<b>395</b>	<b>Gruppo Peroni Eventi</b>	12,00	<b>10.421</b>	7.419	<b>23</b>	10 Viaggi & tempo libero
<b>396</b>	<b>Imprendiroma S.r.l.</b>	11,67	<b>2.761</b>	1.981	<b>45</b>	25 Costruzioni & impiantistica
<b>397</b>	<b>Atp Di Garzoni Franco</b>	11,54	<b>3.110</b>	2.241	<b>25</b>	23 Prodotti industriali
<b>398</b>	<b>Upline S.r.l.</b>	11,45	<b>1.975</b>	1.427	<b>11</b>	5 Servizi generali
<b>399</b>	<b>Medical Lab S.r.l.</b>	11,39	<b>1.726</b>	1.249	<b>23</b>	13 Sanità
<b>400</b>	<b>C.D.M. S.r.l.</b>	11,35	<b>2.889</b>	2.093	<b>20</b>	7 Moda

## Leader della crescita

**Le imprese logistiche.** Per la prima volta il settore è in crescita a dispetto di un Pil fermo e di una produzione industriale negativa: ecommerce, cargo e sistema portuale compensano i cali

# Le merci risalgono la corrente

**Raoul de Forcade**

«**P**er la prima volta nella storia, c'è un andamento dei trasporti che è scisso da quello del Pil». A sottolineare questa situazione è Ivano Russo, direttore generale di Confetra. Una situazione che è determinata in maniera rilevante dal peso, sempre più forte, che l'e-commerce e i servizi diretti ai consumatori hanno sulla logistica.

Se la classifica *Leader della crescita* include un cospicuo numero di aziende legate al settore logistico, non è un caso. Il comparto, infatti, nei primi sei mesi dell'anno, ha segnato una crescita, seppur inferiore a quella dello stesso periodo del 2018, a dispetto del fatto che, soprattutto in Europa, ma non solo, si stia profilando una regressione del ciclo economico. Un arretramento che è frutto anche dell'indeterminatezza provocata dalle politiche statunitensi sui dazi e dall'effetto Brexit. «La potenziale perdita, per l'economia italiana, provocata dalla dottrina *America First* – ricorda il presidente di Confetra, Guido Nicolini – è calcolata in 4 miliardi di euro».

Analizzando, però, i dati della confederazione sulla logistica, relativi al primo semestre 2019, si vede che a fronte di una produzione industriale italiana a -0,8% rispetto al 2018, il

traffico stradale nazionale registra un +2,3%, mentre rallenta quello internazionale a carico completo, con un -0,6%. Il ramo corrieristico, peraltro, registra +1,8% nelle consegne nazionali (che erano a +2,5% l'anno precedente) e +3,5% in quelle internazionali (+4% nel 2018).

Cresce significativamente, poi, il trasporto su ferro, con un +5% di treni per chilometro, mentre crolla quello aereo: -5,8% in tonnellate (contro il -0,4% del 2018). Nel trasporto via mare, l'unico settore che mantiene un segno positivo è quello containerizzato nei porti di destinazione finale, che totalizza +4,3% (contro il +4,8% dell'anno precedente). Insomma, nonostante i venti di crisi, per dazi e calo della produzione industriale, in linea generale la logistica, sia pure con una crescita inferiore all'anno precedente, marcia col segno più.

«Stiamo assistendo, per la prima volta – sottolinea Russo – al fenomeno del decoupling, in conseguenza del quale si è modificato il rapporto tra l'andamento del Pil e quello dei trasporti. Prima tra i due elementi c'era una relazione tale che, se il Pil cresceva del +1%, i trasporti salivano del +3. Adesso, quando il Pil sale del +0,2 o +0,3%, i trasporti arrivano a +5».

Del resto, prosegue Russo, «un tempo si aveva un sistema della logistica e del trasporto merci legato quasi esclusivamente alla produzione industriale. Quindi, se si cresceva poco,

entravano meno materie prime e uscivano meno semilavorati. Ora il Pil continua a essere ristagnante mentre alcuni fenomeni, penso ad esempio al boom dell'e-commerce oppure al sistema del trasporto ferroviario merci, che progredisce anche grazie allo sconto pedaggio e al ferrobonus, hanno cambiato lo storico rapporto di cui parlavo». Il tutto a dispetto «dell'effetto scoraggiamento, portato dalla guerra dei dazi e da Brexit, che hanno contribuito a raffreddare gli scambi».

In particolare, gli effetti dell'e-commerce, afferma Russo, «si vedono nei dati degli express courier, dei corrieri nazionali, del cargo nazionale e di alcune attività marittime: i porti *gateway* (quelli di destinazione finale per i container, ndr) sono cresciuti. Se fossimo stati nella stessa condizione (con dazi e Pil, ndr) dieci anni fa, la logistica sarebbe colata a picco. Esistendo oggi molti più servizi diretti espressamente ai consumatori, non si ha una situazione di impoverimento del Paese. I consumi interni ovviamente non vanno bene, al pari degli investimenti. Ma ormai l'e-commerce è una dinamica che riguarda quasi chiunque, più volte al mese: un mercato inesistente fino a cinque anni fa. La logistica si è sempre pensata come un servizio strumentale all'impresa e alla grande distribuzione; la rivoluzione sarà la logistica al servizio del cittadino».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Manager.**

Ivano Russo, direttore generale di Confetra: per la prima volta l'andamento dei trasporti è scisso da quello dell'economia reale





**Transhipment.**  
Un'immagine del porto di Gioia Tauro. Il traffico di merci nel Mediterraneo è cresciuto nonostante il calo del Pil e la stagnazione della produzione

## Information technology all'Aim

# Ingegneria e telecom, con Fos va in Borsa l'hi-tech di frontiera

Ancora una matricola in Piazza Affari. La piccola società hi tech genovese Fos, che opera nei settori di frontiera dell'Information Technology, delle telecomunicazioni e dell'ingegneria, oggi sbarcherà infatti al mercato Aim di Piazza Affari. «Attualmente circa il 60% del nostro fatturato trae origine dall'area It e il 20% rispettivamente nelle altre due aree d'affari. Nei prossimi anni, grazie all'avvento del 5G, pensiamo che ci sarà una convergenza tra il settore informatico, inteso come gestione dei dati, ed elettronica, che fa perno sulla trasmissione», spiega l'amministratore delegato e azionista al 40% di Fos Enrico Botte.

Attualmente i servizi di Fos — fondata a Genova nel 1999 — vanno dallo sviluppo e manutenzione di applicazioni in ambiente Open e Microsoft alla progettazione e gestione di soluzioni di cyber security fino alla protezione dei dati. Nelle telecomunicazioni, Fos offre invece un servizio di progettazione, test e collaudo per dispositivi elettronici per i principali operatori delle telecomunicazioni.

«Operiamo a stretto contatto

con l'Università e, ad esempio, con l'Iit di Genova lavoriamo nell'ambito del Digital Innovation Hub per la parte relativa alla robotica e dell'elettronica dei robot», spiega Botte. Il ramo ingegneristico dell'azienda è focalizzato sulla ricerca, sviluppo, testing e ingegnerizzazione di soluzioni tecnologiche in aree come l'agricoltura, l'ambiente, la salute, l'energia e l'industria. «Fos di recente ha progettato il "Microcosmo", un prototipo di serra per la coltivazione di piante alimentari e non in ambienti chiusi e in ambienti estremi come deserti, aree polari o spaziali e il "Brain Stroke Monitoring System", un caschetto che permette il monitoraggio della situazione pre e post ictus del paziente, che presenteremo tra breve in Lituania, dove abbiamo uno dei nostri laboratori», conclude Botte.

I centri produttivi di Fos sono in tutto 7, con oltre 130 dipendenti. La società fattura 10 milioni di euro e ha una marginalità (ebitda) del 20%. Con il collocamento, a 2,25 euro per azione, sono stati raccolti 5 milioni di euro, destinati a progetti di sviluppo, con una domanda pari a tre volte l'offerta. Agli investitori esteri è andato il 54% dell'offerta.

**Marco Sabella**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 130

**i dipendenti**  
di Fos, che ha  
sette siti  
produttivi e sei  
laboratori



### Alla guida

Enrico Botte, 43 anni, è ad azionista al 40% del gruppo Fos, sede a Genova



# La Cina promette agli Usa più tutele sui brevetti hi-tech

## I NEGOZIATI SUI DAZI

Dal 2022 sanzioni più severe per i furti di proprietà intellettuale

**Marco Valsania**

NEW YORK

La Cina offre agli Stati Uniti maggior impegno nella difesa della proprietà intellettuale: sanzioni più dure per le violazioni e il furto dei diritti legati alla *intellectual property*, uno dei grandi capitoli di frizione con l'amministrazione di Donald Trump. Pechino intende rendere più salate le multe e considererà anche sanzioni penali più severe. Renderà inoltre più agevoli i risarcimenti per chi subisce il danno. Affidando i controlli alle autorità locali

Il governo del presidente Xi Jinping - o meglio il Consiglio di Stato assieme al Comitato centrale del partito Comunista - ha diffuso, sui siti ufficiali, le linee guida della nuova politica. Non ha per il momento messo nero su bianco tutti i dettagli, ma ha indicato la data entro la quale le norme faranno sentire il loro effetto, ridimensionando assalti a copyright e brevetti: il 2022. Ha precisato che si potrà arrivare alla confisca dei guadagni illeciti e alla distruzione di prodotti contraffatti.

Washington preme per l'avvio di riforme strutturali dell'economia cinese per superare il conflitto commerciale esplosivo tra le due potenze, che ha visto una spirale di dazi danneggiare l'interscambio e sollevare incognite per l'intera economia globale. In gioco ci sono cambiamenti nel sistema delle imprese statali cinesi e aperture nel settore finanziario oltre alla fine di trasferimenti

forzati e furti di tecnologia.

Le autorità americane, la International Trade Administration, calcolano che nell'insieme gli atti di pirateria ad opera della Cina costino tutt'ora alle aziende statunitensi fino a 600 miliardi di dollari l'anno.

Gli sforzi per un'intesa iniziale tra la Casa Bianca e Pechino, in discussione con alterne fortune tra le parti, ruotano in realtà attorno a un compromesso parziale, battezzato Fase Uno. In discussione sono i livelli di acquisti di beni agricoli americani da parte della Cina, con l'economia rurale Usa tra le più colpite dalle ritorsioni di Pechino, come la cancellazione di dazi Usa contro la Cina. Verrebbe rinviata al futuro una vera soluzione dei temi più scottanti. La posizione presa adesso dalla Cina sulla spinosa questione della proprietà intellettuale potrebbe però essere mirata a creare un clima più disteso, che faciliti tregue immediate e la prosecuzione delle trattative.

Trump ha di recente affermato che i negoziati bilaterali «procedono molte bene», ma anche che firmerà solo intese favorevoli agli Stati Uniti. Pechino ha invocato da parte sua accordi basati «sul rispetto reciproco», frutto di incontri «a metà strada». I tempi di una possibile intesa parziale hanno nel frattempo continuato a slittare, con la spada di Damocle di dazi ulteriori americani contro la Cina pronti a scattare a metà dicembre.

Nel clima di incertezza, il passo di Pechino sulla proprietà intellettuale potrebbe aprire una nuova fase di distensione. «Rafforzare la protezione della proprietà intellettuale», hanno indicato, incentiverà anche «la competitività della Cina».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Tim, comitato sulle offerte dei fondi

*di Manuel Follis*

**P**iccoli passi avanti nel processo di selezione di uno o più fondi infrastrutturali da far entrare nella partita con Open Fiber per la creazione di una sola rete in fibra ottica. Ieri si è tenuto un comitato strategico di Tim che ha fatto il punto sull'iter delle proposte di coinvestimento. Non trattandosi infatti di una procedura di gara non è prevista una scadenza precisa per la presentazione delle offerte e ieri c'era chi non escludeva che fossero arrivate nuove offerte anche negli ultimi giorni. Sempre ieri il gruppo ha reso noto che la Bei è scesa in campo a sostegno del piano di Tim per la rete 5G, con un prestito a 6 anni di 350 milioni. Il piano è stato firmato dal vicepresidente di Bei, Dario Scannapieco, e dall'ad di Tim, Luigi Gubitosi, e ha come obiettivo avere connessioni per la rete telefonica mobile di ultima generazione più veloci, capienti e che raggiungano la quasi totalità della popolazione e delle imprese italiane. Il progetto finanziato riguarda sia l'implementazione del 5G, annunciata da Tim lo scorso giugno, sia il potenziamento della rete mobile esistente, utilizzando la tecnologia 4G/Lte (Long term evolution). (riproduzione riservata)



## **TIM** Vertice sulla rete e quota Enel

IN  
BREVE

Riunione di molte ore ieri, in tarda mattinata, del comitato strategico di Tim sulla rete, alla luce delle 6-7 offerte ricevute, tra cui quella di F2i che resta quella più accreditata. L'ad Luigi Gubitosi avrebbe fornito una illustrazione delle varie proposte che adesso dovranno essere esaminate in dettaglio dagli advisor. Sul tavolo della discussione i passi successivi del percorso, tra cui la vendita della quota di Enel (50%).



## Prestito di Banca europea investimenti

# Tim, per il 5G pronti 350 mln

**L**a Bei (Banca europea per gli investimenti) ha deciso di sostenere il piano di Tim per la rete 5G con un prestito di 350 milioni di euro della durata di sei anni. L'obiettivo è arrivare a connessioni per la rete telefonica mobile di ultima generazione più veloci, capienti e che raggiungano la quasi totalità della popolazione e delle imprese italiane.

Il progetto finanziato riguarda sia lo sviluppo del 5G, annunciato da Tim in giugno, sia il potenziamento della rete mobile esistente attraverso la tecnologia 4G/Lte. In questo modo la compagnia di tlc guidata dall'a.d. Luigi Gubitosi intende completare la copertura 4G outdoor per le connessioni mobili ultraveloci nel biennio 2019-2020. Si avrà, inoltre, un sensibile

aumento della capacità della rete di far fronte alla forte crescita del traffico, con velocità massime di navigazione 5G fino a 2 Gbps in download. Allo stesso tempo gli investimenti faciliteranno

l'espansione dei servizi commerciali a banda larga 5G e 4G/Lte sul territorio italiano, comprese le soluzioni di accesso wireless fisso. Sul totale degli investimenti previsti, il 30% è destinato al Sud.

Per quanto riguarda

la banca comunitaria, il prestito rientra nei settori prioritari di attività, quali il sostegno alle reti infrastrutturali di telecomunicazione, la riduzione del digital divide, il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda digitale europea e l'impegno per lo sviluppo delle aree meno avvantaggiate.

—© Riproduzione riservata—■



Luigi Gubitosi



## L'intesa

### Ericsson firma un contratto di espansione uscite volontarie e 30 assunzioni per il 5G

Ericsson Telecomunicazioni ha sottoscritto ieri con il ministero del Lavoro e i sindacati un "Contratto di espansione", l'innovativo ammortizzatore sociale varato nel giugno scorso con l'obiettivo di agevolare i processi di sviluppo tecnologico delle imprese con più di 1.000 addetti. «La natura del nuovo strumento consentirà ad Ericsson di rispondere alla trasformazione digitale in corso abilitata dal 5G e

dall'Internet delle cose», dice la società. Ericsson evidenzia che «l'intesa raggiunta avrà validità fino al 31 dicembre 2020 e prevede l'assunzione di 30 persone con profili professionali innovativi, un piano di formazione e riqualificazione professionale a beneficio di oltre 1.500 dipendenti e l'adesione volontaria allo scivolo pensionistico per coloro che matureranno il requisito di accesso alla pensione entro i successivi 60 mesi».



*Reso pubblico da Tim Berners-Lee*

# “Ecco il Contratto che salverà Internet”

*Democratico  
accessibile  
rispettoso  
della privacy  
Così dovrà  
essere il web  
secondo i*

*principi che  
ispirano la  
“carta” già  
sottoscritta  
da Facebook  
ma non  
da Amazon*

## di Jaime D'Alessandro

Nove principi e 76 clausole per salvare la Rete. Tim Berners-Lee, che il Web lo ha ideato 30 anni fa al Cern di Ginevra, rende noto in dettaglio il suo “Contratto” annunciato nell'estate del 2018. Diretto ai cittadini, alle aziende e ai governi, raccoglie una serie di dichiarazioni d'intenti ai quali Berners-Lee spera aderiscano tutti per cercare di porre un freno alla deriva che Internet ha preso. La sua World Wide Web Foundation snocciola alcune delle malattie dell'online in una lista che va dalle ingiustizie, all'iniquità, fino alle manipolazioni: in almeno 45 democrazie, fra le quali Gran Bretagna e Stati Uniti, i partiti politici hanno acquisito falsi follower sui social e diffuso notizie infondate; il 37 per cento degli adolescenti americani è stato vessato online almeno una volta; ormai una storia fasulla raggiunge 1500 persone, sei volte più velocemente di una vera; solo il 28 per cento della popolazione africana ha accesso alla Rete contro l'83 di quella europea.

«Dovrebbe esser incluso fra i diritti umani il poter entrare nel mondo digitale», spiega lo stesso Berners-Lee, raggiunto grazie a Campus Party, evento dedicato all'innovazione. «E il “Contratto per il Web” vuole fare in modo che si arrivi il prima possibile ad una comunità responsabile che utilizza la Rete in modo costruttivo. Una Rete aperta a chiunque».

Fra i grandi della tecnologia mancano all'appello Apple e Amazon. Facebook invece ha aderito fin da subito, seguita fra gli altri da Micro-

soft, Twitter, Google. E questo malgrado in una delle clausole sul principio intoccabile alla privacy, si legga che bisognerà “ridurre al minimo la raccolta dei dati a ciò che è adeguato, pertinente e necessario”. E ancora, per gli utenti, che è necessario puntare al “rispetto reciproco” e “sfruttare e promuovere l'uso di standard aperti per condividere informazioni di interesse pubblico”. Mentre ai governi si chiede di “mantenere tutto Internet accessibile e in ogni momento”. Principi giusti, ma in alcuni casi interpretabili se non difficilmente praticabili. Il Web di oggi è un universo in versione smartphone controllato da pochi colossi. Da un lato va verso una frammentazione, basti pensare alla Rete cinese o russa separate e distinte, dall'altra trae il suo straordinario potere economico dalla vendita pubblicitaria basata sulla profilazione delle abitudini delle persone. “Sorveglianza di massa” come l'ha chiamata recentemente Amnesty International o “capitalismo della sorveglianza”, come invece l'ha battezzato la saggista Shoshana Zuboff.

«La prima cosa di cui abbiamo bisogno è una scienza del Web», prosegue l'informatico britannico. «Servono esperti che guardino e studino. E abbiamo bisogno anche di ingegneri che dimostrino che possiamo cambiare il modo in cui il sistema è progettato. Gli algoritmi oggi sono addestrati non per informare ma per provocare reazioni attraverso i contenuti più polarizzati, perché sono quelli che catturano

l'attenzione. C'è una logica in questo. Ti senti più coinvolto con le cose che evocano le emozioni peggiori, perché è così che sono gli esseri umani. Dobbiamo trovare altre metriche per misurare l'effetto dei contenuti, una tecnologia che sappia indicare se dopo aver letto una certa cosa siamo diventati migliori».

Non sarà facile arrivare ad un sistema del genere e, per inciso, il Contratto non lo propone nella versione attuale. Eppure nel settore della tecnologia le adesioni sono numerose e vanno ben oltre le singole aziende. Quasi tutti plaudono all'iniziativa di Tim Berners-Lee anche se non mancano i dubbi sulla sua efficacia. È chiaro che la crisi di credibilità del sistema, soprattutto dalle elezioni presidenziali del 2016 macchiate dallo scandalo di Cambridge Analytica, nuoce in maniera trasversale. Ogni sforzo per tentare di raddrizzare la situazione è ben visto, perfino da coloro che quella ferita hanno contribuito ad aprirla. «La pubblicità politica su Facebook può essere molto manipolativa e andrebbe tolta», conclude il cofondatore del Web. «Sono cresciuto in un Paese dove ai partiti veniva concesso lo stesso spazio in tv. Il dibattito deve essere aperto, anche a coloro che non hanno soldi. Usare il social comprando spazi per la propaganda non è democratico», taglia corto. Twitter pare lo abbia ascoltato, Facebook solo in parte. Il tutto mentre quel 46 per cento della popolazione mondiale che ancora non è online, si appresta ad entrare nel Web.



▲ Tim Berners-Lee



TIM BERNERS-LEE

## Il creatore di Internet: «Aggiustiamo il web»

Gaia Cesare

a pagina 14

«Se lo lasciamo così molte cose andranno a rotoli. Non aspettiamo. Bisogna agire subito»

«Serve un movimento globale come sul clima. Non deve vincere il profitto. Vincano i diritti umani»

# AGGIUSTIAMO IL WEB

È l'appello lanciato dal suo creatore, Tim Berners-Lee. Che propone un «contratto» per governi e aziende, perché si impegnino a tenerlo libero e a combattere gli abusi

**Gaia Cesare**

■ Un anno di lavoro. Seicento persone coinvolte, tra esperti e cittadini comuni. Ottanta organizzazioni coinvolte per stilare 9 principi che rappresentano i diritti fondamentali del futuro online. E sopra tutto una missione: salvare il web, da se stesso, dalle sue storture, dall'odio che lo attraversa, dai rischi in cui si inciampa quando lo si usa, per lavoro, per diletto, per necessità. In modo che sia una forza per il bene, da cui tutti possono e devono trarre beneficio, invece che uno strumento del male. Per portare a compimento il piano è sceso in campo il padre di Internet, il londinese Tim Berners-Lee, 64 anni, l'uomo che nel 1980 inventò e realizzò il World Wide Web, la scoperta che ha rivoluzionato la comunicazione e connesso il mondo. Oggi professore al Mit, il Massachusetts Institute of Technology di Cambridge, Massachusetts, Berners-Lee ha lanciato in queste ore, tramite la

sua World Wide Web Foundation, il «Contratto per il Web», che impegna i firmatari a proteggere la Rete dagli abusi, a spingere perché resti un beneficio per l'umanità e più concretamente a lavorare a soluzioni per risolvere i problemi più grandi. Come? Facendo il modo che il web arrivi a tutti - oggi metà della popolazione mondiale non può accedervi - ma anche che sia regolamentato da leggi più incisive, «per assicurarsi che la ricerca del profitto non giochi a spese dei diritti umani e della democrazia». «Se non si agisce adesso per evitare che il web sia usato male da chi vuole sfruttare, dividere e indebolire - ha spiegato al momento del lancio Berners-Lee - rischiamo di dissipare il suo potenziale per sempre». E ancora: «Se lo lasciamo così com'è, molte cose andranno storte». E il sogno di Internet rischia di trasformarsi una utopia negativa, una «distopia digitale».

Tre i principi fondamentali per ognuno dei tre attori coin-

volti: governi, aziende e società civile. Tra cui emergono: la garanzia che tutti abbiano accesso alla Rete, che Internet sia a disposizione in maniera completa e in ogni momento, che ci sia il

rispetto e la protezione, fondamentale, della privacy e dei dati degli utenti. Linee-guida disattese in varie parti del mondo, a fasi alterne. In questi giorni Internet è bloccato in Iran, dove il regime teme che possa aiutare i manifestanti a diffondere messaggi anti-governativi e immagini sulla repressione. E da tre mesi è blackout anche in Kashmir, dove l'India ha revocato l'autonomia costituzionale della regione. La



stretta ha riguardato di recente anche il Venezuela sull'orlo della guerra civile, la Cina, e in modo discontinuo anche Hong Kong (dove per ora è a disposizione degli studenti pro-democrazia). Quanto alla gestione dei dati, il contratto prevede che ogni utente possa avere accesso a quelli che lo riguardano, da chiunque siano detenuti, e che abbia il diritto di contestare il loro utilizzo e vietarne l'uso in qualsiasi momento.

Emily Sharpe, direttrice delle politiche della World Wide Web Foundation, sogna una mobilitazione internazionale: «Abbiamo bisogno di un movimento globale come quello che c'è sul clima, così che governi e aziende siano più responsabili». Il punto è che tra le 150 aziende firmatarie ci sono, oltre a Microsoft, anche Google e Facebook, oggi principali imputati per l'uso improprio dei dati e per gli scarsi controlli contro l'hate speech. Appena qualche settimana fa Google ha ammesso di aver acquisito, senza previso consenso, i dati sanitari di 50 milioni di americani. Grandi assenti, almeno per ora, Amazon e Twitter. In base al contratto, chi non rispetta i suoi principi, sarà cancellato dalla lista dei sostenitori. Vedremo in quanti sopravviveranno al progetto di papà Berners-Lee per salvare il web. O preferiranno salvare i loro profitti.

## I principi fondamentali

### Costi bassi e accessibilità

I governi devono impegnarsi perché tutti possano connettersi al web in qualsiasi momento e le aziende perché, insieme all'accessibilità, vengano garantiti costi sostenibili per gli utenti. E si sviluppino servizi per chi ha disabilità

### Tutela di privacy e dati

Per costruire fiducia, è necessario che governi e aziende si impegnino per la tutela della privacy e per la regolamentazione e nuove leggi sulla gestione dei dati. Per i cittadini: serve il rispetto della dignità umana e del discorso civile

### Lotta al peggio

Le aziende devono impegnarsi a sviluppare tecnologie che sostengano il meglio dell'umanità e combattano il peggio. Lotta alle «fake news» e consultazione di esperti per far sì che chi naviga si senta protetto e benvenuto

### I cittadini protagonisti

L'invito e l'impegno riguarda tutti, anche gli utenti. L'obiettivo è la creazione di contenuti rilevanti che arricchiscano la Rete, perché resti un luogo aperto in cui si accresce la conoscenza e tutti conoscano i rischi a cui si può incorrere

## Economia digitale

# La pubblicità nelle mani dei big del web

**Ruben Razzante\***



**N**el 2019, gli investimenti in pubblicità online hanno toccato quota 3,3 miliardi di euro, con un incremento del 9% rispetto al 2018. Il dato rappresenta il 40% della raccolta pubblicitaria complessiva (37% nel 2018) ed è secondo solo alla Tv, che detiene il 44% del mercato (46% nel 2018). E' la fotografia scattata dall'Osservatorio Internet Media della School of Management del Politecnico di Milano, che ha presentato l'ultimo Report allo lab Forum 2019, giunto alla sua dodicesima edizione. Nella ricerca accademica si confermano alcune criticità riguardanti la scarsa concorrenza in Rete. La componente pubblicitaria su internet resta infatti saldamente controllata dai colossi del web - in particolare Google e Facebook, seguiti da Amazon - che detengono oltre il 76% del mercato pubblicitario digitale (75% nel 2018). In soli cinque anni hanno incrementato la loro

quota di oltre il 10% (nel 2015 avevano il 65% del mercato). La crescita è dovuta in particolare ai formati video, molto diffusi anche sui social, che crescono del 20% rispetto al 2018, così come alla raccolta derivante dai diversi formati "native", che cresce oltre il 50%. Si stima che nel 2019 il digital audio advertising raccoglierà in Europa investimenti per 4712 milioni di euro. Iab Europe prevede che questo valore triplicherà entro il 2023, raggiungendo quota 1.5 miliardi di euro. Il mercato tradizionale della pubblicità radio, da solo, vale 6 miliardi di euro in Europa ed è destinato a digitalizzarsi grazie a nuove opzioni audio - dalla radio IP ai servizi di streaming musicale ai podcast. In Italia i podcast hanno una penetrazione di ascolto regolare pari a circa il 26% della popolazione online italiana over 16 anni. Questa esplosione di contenuti mostra pochi segni di rallentamento, a dimostrazione del fatto che i consumatori odierni prediligono sempre di più ambienti 'audio-first'.

\* Docente di Diritto dell'informazione  
Università Cattolica di Milano



# *il pensiero dominante*

## LA LEZIONE DI BRANDEIS

### CONTRO GLI ECCESSI DI BIG TECH

La lotta ai monopoli non vive di sole ragioni economiche. La libertà dell'individuo è il cuore del problema, diceva il giudice americano un secolo fa

*di Mattia Ferraresi*

*Elizabeth Warren e Bernie*

*Sanders traducono in politica la battaglia antimonopolista del movimento "neobrandeisiano"*

*"Se Dio avesse voluto le cose*

*grandi, avrebbe fatto l'uomo più grande", diceva Brandeis nella sua "maledizione" della grandezza*

In America il movimento antimonopolista sta vivendo da qualche anno una fase di rinnovato splendore, spinto soprattutto dal Grande Ripensamento dell'opinione pubblica intorno ai giganti della tecnologia, passati, in un lasso di tempo piuttosto breve, da titani che eroicamente donano connettività e potere di esprimersi alle masse senza voce ad avidi protettori di un potere illimitato costruito monetizzando i dati degli utenti. Lo smantellamento di "big tech" è uno dei pochi punti programmatici sui quali progressisti e conservatori sembrano potersi incontrare, anche se animati da scopi e argomentazioni diversi. Occasionalmente Donald Trump ha tuonato contro gli agglomerati della Silicon Valley, ma la sua preoccupazione è più dettata dall'astio verso un ambiente a lui politicamente ostile che da accorti ragionamenti intorno alla natura dei monopoli. Fra i candidati alle primarie democratiche in vista delle presidenziali del 2020, Elizabeth Warren e Bernie Sanders sono quelli che con più pervicacia battono la carica per spezzare il triangolo formato da Amazon, Google e Facebook: "Oggi le grandi compagnie tecnologiche hanno troppo potere - troppo potere sulla nostra economia, sulla nostra società e sulla nostra democrazia. Hanno raso al suolo la competizione, usato le nostre informa-

zioni private per fare profitti e reso l'ambiente svantaggioso per tutti gli altri. Nel farlo, hanno danneggiato le piccole imprese e bloccato l'innovazione", ha scritto Warren qualche mese fa annunciando la sua proposta per mettere un freno al tentacolare gigante in espansione. Intere biblioteche digitali - disponibili su Amazon, Google e Facebook - sono state scritte su come contenere il potere eccessivo di aziende che, come ha incautamente confessato una volta Mark Zuckerberg, si concepiscono più come stati che come soggetti privati alla legittima ricerca di profitto. Ma la questione, nei suoi fondamenti economici e filosofici, non riguarda soltanto il caso specifico (benché macroscopico) del consolidamento del potere digitale. Quattro aziende si dividono il mercato dell'accesso a internet e dei servizi via cavo, limitando al minimo la competizione fra loro. La fusione fra At&T e Time Warner ha legato i provider di servizi ai distributori di contenuti. L'acquisizione di Monsanto da parte di Bayer ha concentrato in pochissime mani il mercato delle sementi. Il mercato dei dentifrici in America è essenzialmente controllato da due aziende. Quello degli occhiali da sole da una soltanto. L'Open Markets Institute è il think tank che più di ogni altro ha contribuito a map-



pare l'insalubre eccesso di concentrazione del potere economico e dei suoi effetti sulla politica.

Questa tendenza all'aggregazione monopolistica ha generato conseguenze negative per i consumatori in termini di qualità dei servizi e prezzi, cosa ampiamente studiata da economisti come Thomas Philippon della New York University, soltanto per citare un nome particolarmente in vista. Ma la disputa tocca alcuni temi che sono profondamente legati all'origine dell'esperimento americano, alla sua concezione della libertà e alle promesse di realizzare uno spazio in cui celebrare la supremazia dell'iniziativa individuale su quella dello stato. Oltre un secolo fa, quando gli Zuckerberg e i Bezos dell'epoca erano i Rockefeller e i Carnegie, che dominavano il mercato di petrolio e acciaio, un'ondata di regolamentazioni ha bloccato l'eccessivo potere dei conglomerati. La Sherman Antitrust Law del 1890 è stata la prima iniziativa legislativa in questo senso, confermata dal Clayton Antitrust Act del 1914, dalla formazione della Federal Trade Commission, del Federal Reserve System e infine sancita dal Robinson-Patman Act del 1936. Una serie di sentenze della Corte suprema ha nel tempo puntellato queste riforme.

Queste iniziative sono state di fatto smantellate negli anni Settanta da una nuova filosofia antitrust espressa principalmente dalla scuola di Chicago e condensata nel testo *The Antitrust Paradox* del giurista Robert Bork (che poi passerà alla storia per la bocciatura del Senato dopo la sua nomina alla Corte suprema), che aveva indicato come sua principale influenza Aaron Director, misterioso e leggendario padre della scuola giuridica di Chicago. L'idea fondamentale di questa corrente minimalista era che le regolamentazioni antitrust dovevano avere come unico scopo la tutela dei consumatori: le pratiche di consolidamento delle aziende dovevano essere permesse, e anzi incentivate, nella misura in cui non danneggiavano i consumatori. Questa è diventata l'ortodossia negli anni di Reagan ed è rimasta sostanzialmente intatta negli anni dell'Amministrazione Clinton, che ha promosso alcuni strumenti di deregolamentazione che hanno permesso in modo decisivo la successiva proliferazione

dei giganti della Silicon Valley (oltre a quella delle banche d'affari).

Oggi il vento soffia dalla parte opposta, ed è curioso che uno dei centri propulsori della rivoluzione sia proprio Chicago, dove il professore Luigi Zingales, con il suo George Stigler Center, è uno dei catalizzatori del nuovo movimento antitrust. Quando a settembre Zingales ha tenuto un infiammato discorso ai laureati della University of Chicago contro gli agglomerati tecnologici, dicendo che non è una causa democratica o repubblicana, ma "una battaglia americana", il New York Times ha notato che l'aspetto sorprendente del discorso non era tanto il contenuto, quanto il luogo in cui veniva pronunciato. "Il mondo è cambiato, e inevitabilmente anche la posizione di Chicago deve cambiare", ha detto l'economista.

Zingales è uno dei più attivi rappresentanti di un movimento che è stato definito "neobrandeisiano", dal nome di Louis Brandeis, giurista e giudice della Corte suprema americana che più di ogni altro ha contribuito a formare il movimento antimonopolistico dell'inizio del secolo scorso. La posizione di Brandeis, aggiornata alle problematiche concrete del presente, è stata ben ricostruita da Tim Wu, professore della scuola di Legge della Columbia, nel suo *The Curse of Bigness: Antitrust in the New Gilded Age*, un denso libretto che riprende già nel titolo la "maledizione della grandezza" che Brandeis aveva lanciato con una frase diventata celebre in un'audizione al Senato del 1911: "Se Dio avesse voluto cose grandi, avrebbe fatto l'uomo più grande, nel cervello e nella personalità". La parte più tecnica, e dunque superficiale, della critica neobrandeisiana dice che l'ortodossia libertaria che si è affermata a Chicago nel secolo scorso tradisce il suo scopo dichiarato, non rispetta più i suoi stessi criteri: i nuovi monopoli danneggiano i consumatori, e il confronto fra i prezzi di alcuni servizi - la telefonia mobile, ad esempio - in America e in Europa mette in luce il baco nel sistema. Inoltre, nella questione tecnologica la falla si fa più complicata da trovare, perché molti dei prodotti offerti sono gratuiti (Google e Facebook) o assai convenienti per le tasche degli utenti (Amazon), quindi per quantificare i danni occorre un lungo, pa-

ziente percorso di ricognizione delle conseguenze indirette.

Nella critica di Brandeis ai monopoli emergeva però una preoccupazione più profonda, legata alla concezione della libertà individuale che i Padri fondatori avevano tradotto in un sistema repubblicano messo al riparo dalla "bigness". Quello che Brandeis aveva a cuore, ha scritto Wu, "erano le condizioni economiche in cui i singoli uomini vivono, e gli effetti dell'economia sulla personalità e sull'anima della nazione", e dunque la concentrazione del potere economico era un problema in termini di corruzione della personalità umana. Un ambiente economico segnato da monopoli e cartelli tende a formare un "popolo inerte", che è la "più grande minaccia alla libertà". Vociante difensore della libertà di parola e di espressione, il giurista temeva non solo la coercizione esplicitamente autoritaria da parte di un potere senza contrappesi, ma soprattutto la perversione, lo svuotamento di una libertà che poteva essere mortificata anche in nome di benintenzionati progetti di crescita e progresso. Sapeva bene che la libertà, per essere esercitata pienamente, andava limitata: "Abbiamo imparato molto tempo fa che la libertà può essere preservata soltanto limitando la libertà d'azione degli individui; e che altrimenti la libertà porterà necessariamente all'assolutismo; e allo stesso modo abbiamo imparato che se non c'è una regolamentazione della competizione, i suoi eccessi porteranno alla distruzione della competizione, e i monopoli prenderanno il suo posto", ha detto nel 1912.

Il problema dei monopoli non era riducibile a una questione di inefficienza dei mercati o alle possibili ripercussioni in termini di disuguaglianze socio-economiche che i conglomerati potevano indurre: era una faccenda di spessore antropologico imperniata sul "right to be alone", il diritto ad essere lasciati in pace, espressione da lui resa popolare in un articolo apparso sulla Harvard Law Review che ha fondato il concetto di privacy nell'epoca contemporanea. Quel diritto è "il più esteso e il più amato dagli uomini civilizzati", secondo Brandeis. La minaccia profonda che i conglomerati industriali rappresentavano - detenendo un potere così vasto da minacciare anche quello dello stato - consisteva nell'invasione di uno spazio inviolabile dell'individuo, valore che il giurista metteva al di sopra di ogni altro. Per questo era critico verso la cultura consumista, non amava il potere manipolatorio della pubblicità e ed era assai scettico che il modello di business dei giornali fosse fondato sugli introiti delle inserzioni, che giudicava una minaccia per la libertà di stampa, questione vitale per la democrazia. Per Brandeis la "maledizione della grandezza" non era un fallimento del mercato, era una minaccia a quella libertà individuale che l'America aveva custodito e coltivato, facendone il principio fondativo della nazione. Preservarla richiedeva misura e senso del limite, della fragilità della condizione umana, non una sbrigliata ed entusiastica tendenza verso la grandezza. Perché se Dio avesse voluto le cose grandi, avrebbe fatto l'uomo più grande.



I signori delle ferrovie spadroneggiano nel Senato dei "Rail-Road States of America" in una vignetta di Thomas Nast del 1886

# BENVENUTI NELL'ERA DELLE REPUBBLICHE TECNOLOGICHE INDIPENDENTI

di **Antonio Pilati**

**N**ella loro continua espansione (più servizi, più utenti, più diffusione, tante acquisizioni) i giganti del *web* come Facebook, Google o Amazon stanno assumendo sempre più caratteri simili a quelli degli Stati.

Guardiamo alcuni fatti. Facebook, che a marzo 2019 dichiara 2,38 miliardi di utenti attivi mensili (un terzo degli abitanti del pianeta) ed è presente in oltre 150 Paesi, ha annunciato di recente la creazione di un Consiglio di sorveglianza (*Oversight board*) che dovrà giudicare casi problematici e controversie con gli utenti. Il *board*, operativo da gennaio prossimo, avrà 11 membri destinati ad aumentare con il prevedibile incremento dei carichi di lavoro: li nominerà un *trust* separato da Facebook che però lo finanzia e ne sceglie i componenti. Di fatto una giurisdizione interna, alternativa a quella dei tribunali nazionali (e forse più rapida).

Pochi mesi prima di questo annuncio, la società aveva lanciato il progetto di Libra, una criptovaluta da utilizzare per scambi di valore *peer-to-peer* e per transazioni *online*, di cui è prevista l'entrata in funzione già dal 2020. Il progetto ha incontrato forti resistenze da parte delle banche centrali e, per superare le critiche, di recente ne è stata modificata la configurazione: si può prevedere che, nonostante le difficoltà, l'impresa andrà avanti.

Facebook intrattiene con la sua enorme platea di utenti uno scambio che per certi versi ricorda la tassazione: come corrispettivo di servizi per lo più gratuiti esercita un cospicuo prelievo di valore dal suo "popolo": si tratta dei molteplici dati generati dal mero utilizzo della piattaforma i quali, come vera e propria materia prima rielaborata dai mezzi di produzione dell'azienda (modelli di analisi, *cluster*, schemi di previsione), si trasformano in conoscenza pregiata rivenduta a molteplici clienti e quindi in *cash*.

Infine è da ricordare la quasi indipendenza fiscale rispetto agli Stati: data la natura immateriale e *borderless* della tecnologia digitale, i giganti del *web* hanno insediamenti fisici deboli e poco riconoscibili che consentono spesso di eludere le macchine fiscali nazionali.

Giustizia, moneta, autonomia fiscale: se si sommano queste caratteristiche, si ottiene il profilo di un nuovo tipo di entità che, se ancora non è Stato (mancano le strutture della forza: esercito, polizia), tuttavia per influenza sociale e incondizionata capacità di decisione rientra tra i soggetti in grado di indirizzare la politica

mondiale. Se si vuole una definizione, si potrebbero chiamare repubbliche tecnologiche indipendenti.

Si considerino solo due fatti. Primo, i giganti del *web* concentrano in sé tre funzioni che mutuamente si rinforzano: sono infrastrutture essenziali per la diffusione della comunicazione contemporanea e la connessa ricerca di conoscenze; hanno marchi editoriali che divulgano informazioni; usano giurisdizione interna. In questo modo possono escludere soggetti dalla circolazione delle idee, orientare l'opinione pubblica, condizionare la vita politica. Secondo, la loro moneta, come temono le istituzioni finanziarie, può influenzare le politiche economiche degli Stati.

Le repubbliche tecnologiche indipendenti sono il sintomo evidente del radicale mutamento che vive la sfera politica nel passaggio dal XX al XXI secolo. Nel XX secolo si disgregano gli imperi (ottomano e austro-ungarico nel 1919; britannico, francese e olandese tra il 1945 e il 1965; portoghese nel 1975, sovietico nel 1991), proliferano gli Stati nazionali (oggi sono circa 200) e cresce il rilievo politico delle organizzazioni multinazionali. Nel XXI secolo gli Stati nazionali in Occidente scontano una diffusa perdita di prestigio e di influenza (crisi economica, debolezza politica), le istituzioni multinazionali girano sempre più spesso a vuoto, le repubbliche tecnologiche occupano gli spazi rimasti scoperti.

È una rotazione di potere molto importante che si accentua quando Stati autoritari (Cina, Russia) valorizzano i propri giganti tecnologici, formati e nutriti dal potere politico, mettendoli al servizio di una rinascita imperiale (la *Belt and road initiative* di Pechino, rete di infrastrutture che prelude a un pervasivo dominio strategico; le mosse del presidente russo Vladimir Putin per ricostruire un'influenza larga di tipo sovietico).

In ciò emerge l'ambivalenza delle repubbliche tecnologiche: da un lato sconvolgono i sistemi politici e insidiano l'esercizio democratico, dall'altro formano un *asset* d'avanguardia che fronteggia le risorse digitali degli Stati autoritari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

