

Rassegna del 03/09/2018

Repubblica Affari&Finanza	16	Sms, e-mail troppo stress È il momento di provare il digital detox - Sms, e-mail, web, squilli continui qui ci vuole un bel "digital detox"	Scalise Maria_Irene	1
Repubblica Affari&Finanza	1	Alleanze, servizi, qualità così la grande distribuzione affronta il ciclone Amazon - Alleanze e qualità la Gdo risponde al ciclone Amazon	De Ceglia Vito	3
L'Economia del Corriere della Sera	12	Amazon Sì, perdo in Europa ma voi chiudete	Fubini Federico	9
Repubblica Affari&Finanza	4	Intervista a Luigi Scordamaglia - "Nei market del futuro anche vendite virtuali"	Occorsio Eugenio	12
Repubblica Affari&Finanza	13	Intervista a Piero Gancia - "Si creerà un divario crescente fra piccole e grandi imprese"	a.bon.	14
L'Economia del Corriere della Sera	36	Sarà famosa oppure è distratta? Ecco il tecno-identikit delle pmi	Adani Luisa	15
L'Economia del Corriere della Sera	7	Il punto - Industria 4.0: che fine faranno gli incentivi?	Manca Daniele	17
L'Economia del Corriere della Sera	19	Eresie digitali - Visione 4.0 e (più) sinergie: così la fabbrica si rinnova	Segantini Edoardo	18
Repubblica Affari&Finanza	1	Insurtech, un business da 2,3 miliardi per le assicurazioni "tecnologiche" - Insurtech: business da 2,3 miliardi per le assicurazioni "tecnologiche"	Bonafede Adriano	19
Repubblica Affari&Finanza	13	Intervista a Francesco Bardelli - "Device e Internet delle cose spiegano i bisogni dei clienti"	a.bon.	22
Repubblica Affari&Finanza	16	Ora con le criptovalute si comprano club calcistici	...	23
Stampa Tuttosoldi	16	Il salvadanaio diventa virtuale nell'era del Fintech	Goria Fabrizio	24
Stampa Tuttosoldi	17	Tutte come Goldman Le banche tornano a offrire i conti online	Riccio Sandra	25
Messaggero	19	Intervista a Francesca Bria - «Nella smart city i diritti digitali vanno ai cittadini»	Grandi Matteo	27
L'Economia del Corriere della Sera	10	Banda larga La promessa di Elisabetta sul web veloce: «Fra 5 anni il Paese andrà a mille»	Puato Alessandra	30
Messaggero	18	Hi, Tech! - Un segnale Wi-Fi stabile in tutta la casa	Boroni Michele	33
L'Economia del Corriere della Sera	11	Ecco quanti italiani possono guardare Dazn senza intoppi	Cimpanelli Giulia	34
L'Economia del Corriere della Sera	11	E io le partite ve le farò vedere su Facebook	Zanini Maria_Elena	36
L'Economia del Corriere della Sera	13	Facebook addio: se anche il manager scappa	Sclanich Greta	37

multi
media**Sms, e-mail
troppo stress
È il momento
di provare
il digital detox**Irene Scalise
a pagina 16

Sms, e-mail, web, squilli continui qui ci vuole un bel "digital detox"

PARTE PROPRIO DALLE AZIENDE DELLA TECNOLOGIA LA CAMPAGNA PER LA "DISINTOSSICAZIONE": PERIODI SENZA ACCESSO AL WI-FI E SENZA L'OSSESSIONE DI ESSERE CONTINUAMENTE ONLINE. NE GUADAGNANO LA SALUTE E ANCHE LA PRODUTTIVITÀ

Irene Maria Scalise

Il ministro dell'Istruzione di Delhi, Manish Sisodia, ha ideato un modo nuovo per aiutare gli studenti indiani a combattere la pressione e lo stress accademici: le "classi di felicità". Il nome già mette di buon umore. Durante la lezione quotidiana di 35 minuti, gli insegnanti guidano i ragazzi nella meditazione e negli esercizi creativi. In attesa che anche da noi si sdoganino, a scuola come in ufficio, lezioni e pratiche zen sono molti gli imprenditori che spingono i dipendenti a staccare la spina. Almeno per qualche minuto al giorno. Luca Tomassini, proprietario di Vetrya ha da un anno inaugurato un'area *digital detox* per i lavoratori all'interno del *corporate campus* di Orvieto: «Avevamo bisogno di un'area disconnessa dalla rete e per questo ho voluto uno spazio, da usare durante l'orario di lavoro, senza connessione wi-fi, dove i cellulari non sono raggiungibili e mettiamo a disposizione delle persone degli spazi protetti per meditazione, libri, letture e riposo». Sembra paradossale che proprio una realtà che produce contenuti tecnologici, come la Vetrya, abbia fatto questa scelta: «In realtà l'iniziativa *digital detox* va vista in combinazione con una generale filosofia del lavoro che applico nei confronti dei dipendenti offrendo una palestra,

campi da tennis, un'area per la corsa, un asilo nido, aiuti sui servizi di utilità (le bollette le paga l'azienda), un Café Vetrya e aree per lo svago».

Niente limiti di accesso

Per accedere a questo paradiso *wi-fi free* non ci sono limiti di orari o di giorni: «Noi lavoriamo per obiettivi quindi ciascuno può usare la propria giornata come preferisce, considerando che le persone trascorrono il 70% della propria esistenza in ufficio trovo giusto che possano scegliere come organizzarsi». In che momenti la sala è più richiesta? «Paradossalmente nei periodi in cui si lavora di più e il picco della produttività è maggiore: è la prova che il business ne trae beneficio». Cosa succede nella sala detox? «Si può leggere un libro, rilassarsi, pensare ma anche parlare e confrontarsi con i colleghi». I risultati si misurano non solo in termini di positivo clima aziendale, ma di abbattimento di assenteismo e malattie.

Una vita di stress

C'è poi chi, al digital detox, ci arriva dopo una vita *workaholic*: è il caso di Padmasree Warrior, ceo dell'americana Nio, che dopo aver lavorato per anni sette giorni su sette ha imposto ai suoi dipendenti un giorno di disintossicazione digitale a settimana. Martin Talks, fondatore di Digitaldetoxing.com, spiega: «Il digitale non è necessariamente tossico ma nella nostra vita aziendale e personale spesso lo è. Il digitale riguarda le persone, non la tecnologia: vogliamo aiutare le persone a lavorare in modo più felice, sano, produttivo e strategico in un mondo sempre più digitale». Anche in Italia esiste una guida per una *second life* migliore. La propone Alessio Carciofi, ideatore di Digitaldetox.it: «Creare Digital Detox è nato per un mio bisogno quando lavoravo nel digital marketing e, io per primo, avevo

avvertito il bisogno di rifugiarmi in un eremo». Com'è andata? «Dopo tre giorni di passeggiate ho capito che stavo molto meglio, era il 2012 e ancora non sapevo che stavo facendo *digital detox*. Poi sono andato in America e con l'università della Florida ho studiato come migliorare la produttività, al tempo del digitale, vivendo in modo più felice». Ecco in cosa consiste il suo metodo, che ha spiegato in un libro che si chiama appunto *Digital Detox. Focus & produttività per il manager nell'era delle distrazioni digitali*: «La prima regola è che il fatto di lavorare sulle abitudini *on* e *off* non è uguale per tutti, ognuno deve stare personalmente attento a quanto tempo spende sul digitale, anche in forma remota». La reazione delle aziende è positiva: «Hanno intuito che chi vive troppo online non è più produttivo, non riesce a prendere decisioni strategiche ma, soprattutto, non è capace di guardare al futuro. Al contrario bisogna fermarsi un attimo come gli atleti che se non fanno degli stop tecnici smettono di essere performanti». Secondo Carciofi, «siamo sempre più veloci ma restiamo in superficie, le ricerche dimostrano che negli uffici il 20% della giornata è riempito da distrazioni mentre il 30% lo passiamo a rispondere alla mail». Come bisogna regolarsi dunque? «Dobbiamo recuperare un design delle esperienze, per farlo alle aziende propongo prima un incontro conoscitivo di circa 4 ore e poi dei corsi che includono un fine settimana in qualche luogo



nella natura e senza connessione».

Il buen retiro

Uno per tutti è l'Hotel Eremito, in Umbria, una sorta di meraviglioso monastero laico con 12 celle singole senza wi-fi e dove durante la cena si resta in silenzio. La reazione dei manager, assicura Carciofi, è inizialmente contrariata: «La prima fase è di rifiuto poi è come se scoprissero l'energia, solo a quel punto sono in grado di recuperare un buon rapporto con il loro smartphone. Io non chiedo loro di disintossicarsi, per questo ci sono i medici, ma semplicemente di avere maggiore consapevolezza e di diventare social responsibility. Satisfazioni? Le mail di quelli che ho incontrato e mi ringraziano perché stanno vivendo in modo migliore».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

(IL CASO)

In America il "rehab" è pari a quello dalle droghe



L'ingresso di uno dei centri specializzati nel "rehab" dalla tecnologia

Il "rehab", la riabilitazione, da Internet & annessi, in America, terra dove questa tecnologia fu inventata, è una cosa molto seria. Tanto che nelle pubblicazioni scientifiche viene ormai trattato con lo stesso approccio, e le stesse metodologie, della riabilitazione da ben altre dipendenze: droga, alcol, gioco d'azzardo, anche sesso (il caso più clamoroso fu quello di Michael Douglas). Ci sono centri specializzati, di solito molto costosi e molto "glamorous" dove vengono erogate settimane (e anche mesi) di riabilitazione specializzata. E non solo con il "semplice" taglio delle connessioni, ma anche con l'assistenza di psicologi specializzati. Proprio come il "rehab" dalla droga. È nato anche un neologismo: Fomo (fear of missing oneself), insomma paura di mancare il selfie giusto o la mail che cambierà la nostra vita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Isolamento

L'albergo Eremito in provincia di Terni offre settimane senza wi-fi e l'impegno a restare in silenzio a cena

(I NUMERI)



Popolo di navigatori

Il 62% degli italiani naviga in Internet con lo smartphone



Sempre online

La media fra i 14 e i 24 anni è di 76 ore al mese al cellulare



Sms a profusione

Nel mondo sono 60 miliardi gli sms mandati ogni giorno



Luca Tomassini, fondatore di Vetrya, azienda hi-tech di Orvieto (1); **Alessio Carciofi**, studioso delle tecniche di "digital detox" (2)

Alleanze, servizi, qualità così la grande distribuzione affronta il ciclone Amazon

[L'INCHIESTA]

Alleanze e qualità la Gdo risponde al ciclone Amazon

Vito de Ceglia

Crescere, in soli tre mesi, a ritmi impressionanti. È possibile, solo se ti chiami Amazon. Lo dicono i numeri del secondo trimestre del 2018 che segnano, ancora una volta, risultati record: utile netto a 2,53 miliardi di dollari e giro di affari a 52,9 miliardi contro 197 milioni e i 38 miliardi del corrispondente periodo dell'anno scorso. La crescita della creatura di Jeff Bezos è inarrestabile: continua a macinare utili, sottrae quote di mercato praticamente a tutti i concorrenti e a diversificare il proprio business. Che è partito dai libri, si è allargato ai beni di consumo alimentari e al "fresco", fino a raggiungere un mese fa anche le farmacie.

IL GIGANTE DI BEZOS ENTRA DI PREPOTENZA NEL "FRESCO" E NELL'ALIMENTARE, PRIMA NEGLI USA E ORA IN EUROPA: I GRANDI GRUPPI ATTREZZANO LE DIFESE CON JOINT-VENTURE CHE COINVOLGONO ANCHE MARCHI ITALIANI, INIZIATIVE D'E-COMMERCE, RIFORME NELLA CATENA DEL VALORE

Un allargamento, quest'ultimo, cominciato in America con l'acquisizione di PillPack: un mega store online che offre medicine pre-dosate e consegne a domicilio in tutti gli Stati americani, tranne le Hawaii. Un'operazione, questa, che arriva dopo quella portata a termine a novembre con la catena di supermercati Whole Foods, numero uno negli Usa per i prodotti "bio" con 460 punti vendita. Che di fatto ha sancito il prepotente ingresso di Amazon nel mercato delle vendite al dettaglio tradizionale, rompendo qualsiasi tipo di "barriera" tra negozio virtuale e fisico.

Acquisizioni ma non solo

L'espansione di Amazon è supportata da sperimentazioni spinte come il lancio di Amazon Go, il primo supermercato automatizzato a Seattle. O come i primi test per consegnare i pacchi con i droni. Ma anche da iniziative più tradizionali come quella intrapresa, sempre negli Usa (non ancora in Europa), per andare oltre i "classici" corrieri (Ups o Dhl) che non bastano più. Amazon ha mandato una lettera ai "padroncini" proponendogli di diventare "fornitori" per le consegne e di acquistare nuovi veicoli in leasing con l'obiettivo di attirarli nella sua galassia. Negli Usa le grandi manovre per arginare lo strapotere della multinazionale di Seattle sono partite. A tirare le fila della controffensiva è il colosso del retail Walmart, il più colpito dall'espansione del gigante dell'e-commerce, che ha iniziato contro l'azienda di Bezos un vero e proprio duello a colpi di acquisizioni (vedi Flipkart, gigante indiano delle vendite online) e di nuove alleanze (l'accordo con Microsoft per creare un'alternativa ad Amazon facendo leva su tecnologie come intelligenza artificiale, IoT e cloud). «Amazon punta a diventare il più grande distributore al mondo: la sua priorità è quella di conquistare sempre più mercati per rafforzarsi in vista della sfida finale contro il suo vero nemico, Alibaba», spiega Julio Audicana Arcas, condirettore dell'Istituto internazionale San Telmo, un'istituzione nel campo della formazione di alti dirigenti di azienda della fi-

liera alimentare e dell'analisi dei trend di mercato. «Per riuscire, l'azienda ha puntato anche sul food. La sua irruzione è stata dirompente, uno tsunami digitale, che dato la sveglia a tutti gli operatori del largo consumo».

La sfida in Europa

Anche nel Vecchio Continente la "guerra commerciale" è entrata nel vivo. Con le insegne tradizionali della Gdo, o buona parte di esse, che ormai da anni viaggiano in terreno negativo per colpa delle politiche commerciali di Amazon, da una parte, e dei discount, dall'altra. Il mercato è agguerrito e tutti provano a farsi spazio con alleanze che mirano alla creazione di mega centrali di acquisto nei settori food e no food per strappare accordi più convenienti con i grandi produttori e ridurre i prezzi allo scaffale. In Europa, gli accordi più importanti sono quelli di Carrefour-Tesco in Uk e di Auchan-Casino in Francia. Sempre in Francia Carrefour ha stretto un'alleanza con Google per vendere i suoi prodotti - compresi i freschi - sulle piattaforme dell'azienda di



Mountain View. Ed è una chiara mossa per rispondere alle strategie di espansione di Amazon, che in Francia ha avviato a marzo una collaborazione con la catena Monprix.

L'Ue e le pratiche sleali

La direttiva, in discussione a Bruxelles, ha l'obiettivo di stabilire "standard minimi comuni" per combattere le pratiche commerciali sleali nei rapporti tra imprese nella filiera alimentare. Come i pagamenti tardivi per i prodotti alimentari deperibili, la cancellazione degli ordini all'ultimo minuto, le modifiche unilaterali o retroattive ai contratti e l'obbligo imposto al fornitore di pagare per gli sprechi. Secondo Paolo De Castro, primo vicepresidente della commissione agricoltura del Parlamento europeo e relatore della proposta di direttiva, il provvedimento rappresenta una "prima risposta" alle nuove forme distributive che si stanno costituendo in Europa. «Non c'è più tempo da perdere - dice - perché i produttori alimentari europei rischiano di rimanere schiacciati dall'alleanza dei colossi della distribuzione come quella tra Carrefour e Tesco, creata per sfruttare il loro potere d'acquisto nei confronti dei fornitori». L'auspicio di De Castro è che «la norma in discussione venga votata dall'Assemblea entro ottobre, per chiudere l'intero iter durante questa legislatura».

In sintesi, la proposta della Commissione impone agli Stati membri di designare un'Autorità pubblica responsabile di garantire l'applicazione del-

le nuove norme. Tale Authority avrà anche la facoltà di avviare indagini di propria iniziativa o a seguito di una denuncia. In tal caso, le parti che presentano la denuncia sono autorizzate a richiedere la riservatezza e l'anonimato per proteggere la loro posizione nei confronti del partner commerciale. Sul tema, spinoso per i principali operatori della Gdo italiana, interviene il presidente di Coop Italia Marco Pedroni: «Siamo favorevoli a norme di tutela e chiarezza reciproca. Quindi se il tema della direttiva Ue è riequilibrare i rapporti tra Gdo e Pmi, siamo d'accordo. Chiediamo invece che non sia corretto allargare la norma ai grandi gruppi dell'industria alimentare dato che, nelle negoziazioni con le grandi multinazionali, lo squilibrio è spesso a favore del distributore».

Alleanze continentali

Proprio da questo squilibrio, secondo Pedroni, nasce la necessità per i retailer di aggregarsi in mega-centrali di acquisto europee, attraverso cui contrattare prezzi e condizioni con le più grandi multinazionali del mondo. «Con i fornitori piccoli e medi il discorso è diverso: la trattativa si svolge a livello nazionale e spesso locale», precisa il presidente. Coop Italia fa parte della centrale europea Coopernic, assieme ai belgi di Ahold Delhaize, i francesi di E.Leclerc e i tedeschi di Rewe: tutti insieme, questi operatori aggregano un fatturato di circa 140 miliardi di euro, un valore

abbastanza lontano a quello raggiunto dall'alleanza tra Carrefour e Tesco (oltre 170 miliardi di euro). Valori non lontani (147 miliardi) invece da quelli di AgeCore, la struttura europea di cui fa parte il gruppo Conad, insieme con il gruppo tedesco Edeka, lo spagnolo Eroski, il belga Colruyt, il francese Intermarchè e Coop Suisse.

Gli "odiati" discount

A sentire i principali operatori della Gdo italiana, il pericolo numero uno oggi non è Amazon ma sono i discount. Un canale di vendita che, complice la crisi, è in continua crescita da anni. Segno che i margini di sviluppo in questo segmento di mercato sono ancora enormi. Non a caso, nel giro di sei mesi, sono sbarcati nel nostro Paese due nuove insegne di peso: la tedesca Aldi, pioniera di questo format nel mondo, e la francese Leader Price (LP), di proprietà del colosso Casino. «La nostra forza è quella di offrire prodotti di buona qualità ad un prezzo molto conveniente», spiega Giangiacomo Ibba, presidente di Leader Price Italia, società nata dall'alleanza tra LP e gruppo Crai (20 punti vendita previsti entro il 2018, 100 entro due anni e 450 a regime). «Ci riusciamo perché su una parte delle referenze sfruttiamo il canale di Casino. Mentre a livello locale, con i piccoli produttori italiani, interveniamo su tutta la filiera per comprimere al massimo le inefficienze del sistema».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

500

MILIARDI

Il fatturato in dollari di Walmart, la più grande catena di supermarket del mondo. La seconda, l'altra americana Kroger, fattura 109 miliardi, la prima europea, Carrefour, l'equivalente di 77 miliardi di dollari

2,1%

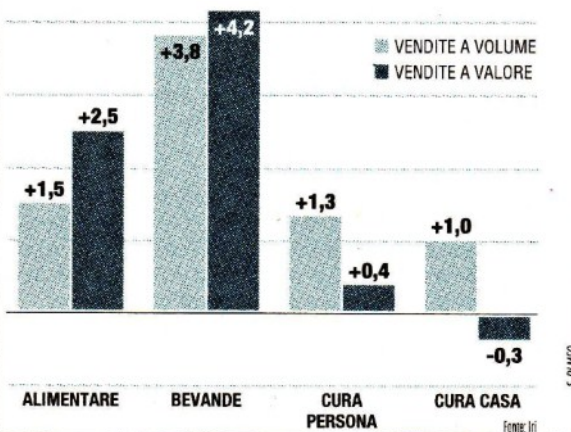
INCREMENTO

L'andamento positivo del largo consumo, in valori, nel 2017. In volumi invece l'incremento è stato contenuto nell'1,6%. È un netto miglioramento rispetto all'anno precedente quando queste due cifre erano state rispettivamente dello 0,4 e dello 0,8 per cento

Come si vede dal grafico qui a fianco, i consumi interni si sono nettamente ripresi l'anno scorso, e sono stati non a caso una delle componenti fondamentali (con l'export) del miglioramento del Pil

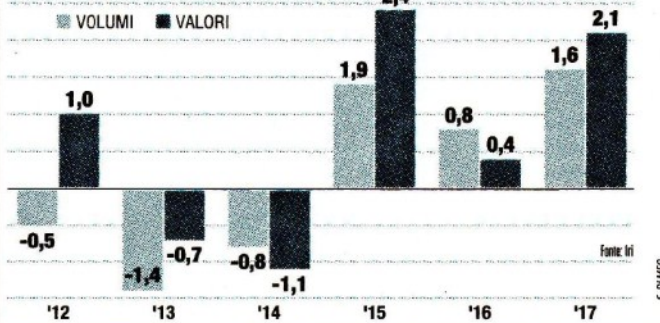
COSA SI VENDE AL SUPERMERCATO

Per settore merceologico, variazioni % 2017 su 2016



L'ANDAMENTO DEL LARGO CONSUMO

In %



[IL CASO]**Il rilancio di Walmart grazie al potenziamento del "food"**

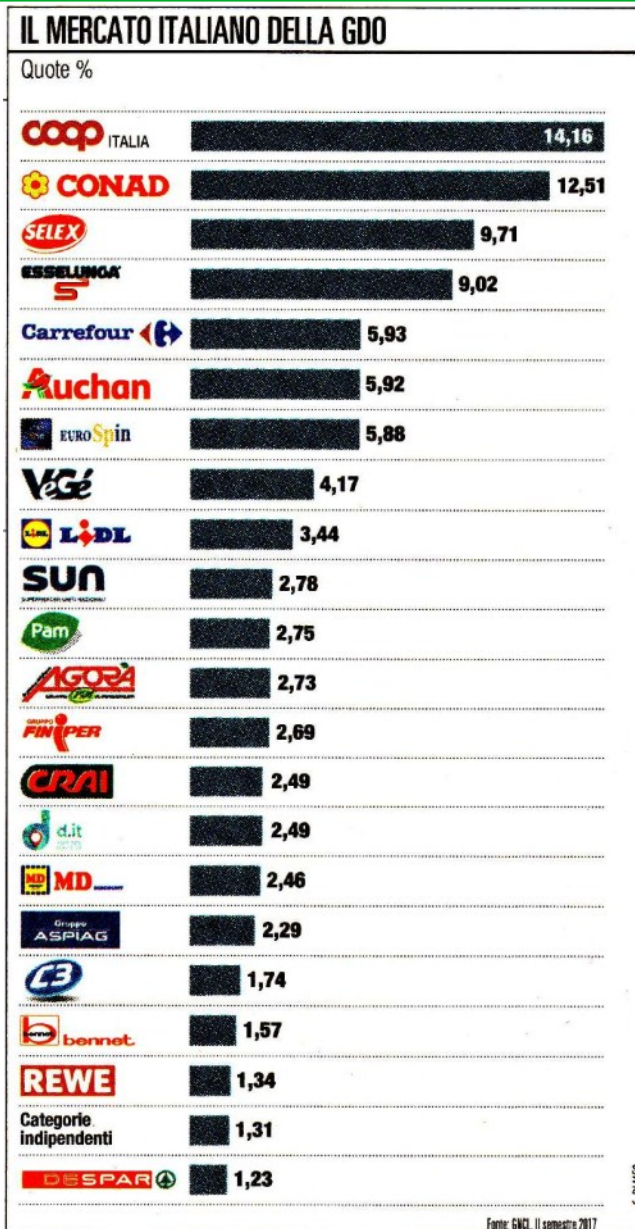
La strategia "omni-canale" di Walmart, cioè l'integrazione tra canali di vendita online e offline, inizia decisamente a funzionare. A confermarlo è l'ultima trimestrale (maggio-luglio) del colosso del retail americano che è andata ben oltre le stime degli analisti: fatturato a 128 miliardi di dollari (contro i 126 miliardi previsti) e utile per azione a 1,29 dollari (contro 1,22 previsti). Le vendite negli Stati Uniti sono cresciute del 4,5 per cento: un dato che polverizza le attese (che si fermano al 2,4%) e fa segnare il balzo più significativo degli ultimi 10 anni.

Il successo di Walmart, spiegano gli analisti, dipende molto dall'incremento delle vendite online che nel 2° trimestre è stato del 40% (era del 33% nel periodo precedente). E tutto questo senza il contributo di Flipkart: il leader indiano dell'e-commerce e dei

sistemi di pagamento, soffiato alla concorrenza di Amazon e perfino alle attenzioni di Warren Buffett, non è ancora incluso a bilancio. Ma il dato più importante è che le vendite sono state trainate dai generi di drogheria, abbigliamento e soprattutto dai prodotti freschi (pane, carne, frutta e verdura) che hanno registrato il miglior risultato degli ultimi 9 anni.

Più che sottolineare il fatturato prodotto, Walmart ha indicato le cifre che raccontano il suo impegno. Il gruppo ha infatti ampliato l'assortimento online con 1.100 nuovi marchi e ha investito sui "pickup tower" (punti di ritiro interni ai negozi per una distribuzione ibrida on e off line). Due anni fa non c'erano, oggi ce ne sono 700. E sono 1.800 le località che offrono servizi di consegna. Entro l'anno, il 40% del territorio statunitense sarà coperto. (v.d.c.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA





1



2



1



2

Marco Pedroni (1), presidente Coop Italia; **Giangiacomo Ibba**, a capo di Leader Price Italia (2)

Il parlamentare europeo **Paolo De Castro** (1), **Julio Audicana** (2) dell'Istituto San Telmo



Il fondatore e attuale ceo di Amazon, **Jeff Bezos**

amazon



SÌ, PERDO IN EUROPA MA VOI CHIUDETE

Il colosso americano tiene i prezzi bassi e investe molto nelle infrastrutture: 27 miliardi di euro e di questi 1,6 miliardi solo in Italia. Con due obiettivi: pagare meno tasse possibile (anche a costo di un conto economico negativo) e conquistare quote di mercato. Mettendo in ginocchio gli operatori tradizionali

di **Federico Fubini**

I record stanno cadendo uno dopo l'altro con una facilità solo apparentemente irrisoria. Amazon ha già fatto di Jeff

Bezos, il suo fondatore, amministratore delegato e presidente, l'uomo più ricco del mondo con un patrimonio appena sotto i 160 miliardi di dollari, grazie alla sua quota approssimativamente del 17% nella società.

Il titolo del gruppo di Seattle giovedì scorso ha superato per la prima volta quota duemila dollari, mentre la società sembra ormai inesorabilmente la seconda ad avviarsi, dopo Apple, a varcare il valore di mercato di mille miliardi di dollari. L'avanzata di Amazon è inarrestabile, almeno in questo momento, e per certi aspetti non è difficile capire perché: i prezzi di ciò che vende sono imbattibili, i tempi di consegna sempre più rapidi, gli accordi con i di-

stributori postali sempre più improntati al massimo dell'efficienza. Non esiste motivo al mondo per il quale uno studente non debba comprare i propri libri su Amazon, una famiglia non debba rifornirsi di pannolini su Amazon, un'impresa non debba comprare su Amazon il proprio sistema informatico o il mobilio.

Quello che fin qui non è stato chiaro, è esattamente quanto guadagna in Italia o almeno in Europa il gruppo di Jeff Bezos in cambio di tutta questa efficienza al servizio del consumatore. Per quanto riguarda l'Italia, o la Germania, la Francia, la Gran Bretagna o la Spagna, singolarmente prese, è impossibile saperlo. Amazon non pubblica i propri fatturati nei singoli Paesi europei, neppure nei più grandi. Amazon non pubblica neppure nella Relazione annuale i suoi fatturati in Europa, si limita a suddividere fra Nord America e resto del mondo. Un'occhiata al «credit report» su un'azienda con una piccola sede in una viuzza secondaria di Città del

Lussemburgo, in base alle informazioni del Cerved, rivela però molti dettagli e dà un'idea di cosa esattamente stia accadendo a Amazon in Europa.

Il «credit report», stilato dalla società italiana che si occupa di informazioni societarie, riguarda Amazon.eu: è una società situata dietro una modesta targa in ottone in un palazzo che avrà almeno un secolo in Rue Plaetis 5 in Lussemburgo. È questo il contenitore che raccoglie i fatturati delle vendite al dettaglio di Amazon nei cinque più grandi Paesi europei: Germania, Francia, Gran Bretagna, Italia e Spagna. Il Cerved tratteggia il quadro di un giro d'affari in rapida esplosione. Come mostra



il grafico in pagina, nei cinque Paesi in aggregato Amazon fatturava 18,6 miliardi di euro nel 2015 e appena meno di 25 miliardi l'anno scorso. È una progressione che viene da lontano: ancora nel 2006 Amazon.eu registrava vendite per meno di due miliardi l'anno ed era sotto gli otto miliardi all'inizio di questo decennio, secondo quanto ricostruito dalla Commissione Ue in un'indagine per aiuti di Stato chiusa con una decisione contro l'azienda meno di un anno fa. In fondo non è strano, per un gruppo così efficiente e competitivo.

L'aspetto più stupefacente è l'andamento a forbice dei conti: più negli anni sono saliti i fatturati, crescendo di dodici volte in undici anni, più l'utile operativo si è deteriorato. Fino al punto che negli ultimi tre anni l'attività di vendita al dettaglio di Amazon ha sempre generato un risultato operativo negativo. Dal 2015 questa linea dei bilanci in Europa ha accumulato un miliardo e sessantatré milioni di perdite complessive. Negli anni scorsi sono state compensate da imprecisati «proventi finanziari» (probabilmente legate a effetti del tasso di cambio). L'anno scorso invece neanche queste voci hanno aiutato e l'ultima riga di Amazon.eu ha segnato una perdita di 876 milioni. In altri termini il più grande gruppo di vendite al dettaglio al mondo l'anno scorso ha segnato il suo record di vendite nel più grande mercato al mondo, l'Unione europea. Ma ha accettato di farlo perdendo 3,5 euro ogni cento euro di prodotti venduti ai propri clienti.

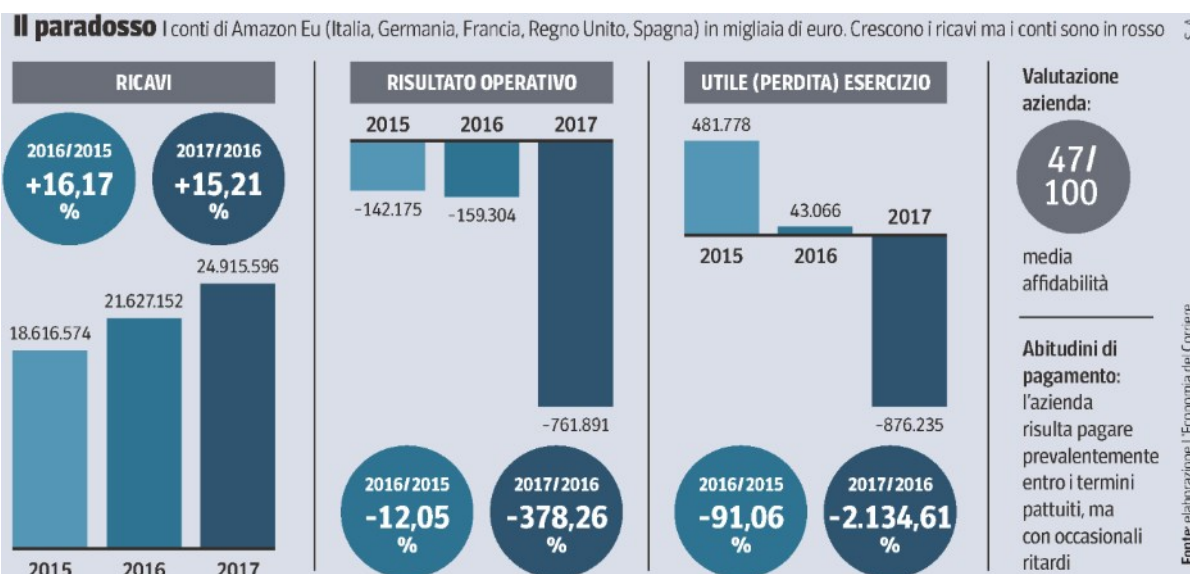
Questo appare del tutto in contraddizione con il modo in cui il gruppo di Bezos lavorava in Europa negli anni scorsi, quando vendeva molto meno ma era molto più redditizio. Secondo stime della Commissione di Bruxelles, pubblicate nella *Gazzetta Ufficiale* della Ue, Amazon.eu nel 2012 ha venduto la metà rispetto all'anno scorso ma ha guadagnato sul piano operativo 4,3 euro ogni cento euro di merce venduta e dunque oltre mezzo miliardo. L'utile operativo si è poi avvicinato a 700 milioni, sempre secondo le stime di Bruxelles, nel 2013. Resta da capire come sia possibile che Amazon in Europa e presumibilmente anche in Italia inizi a andare così male proprio ora che vende così tanto, come mai prima. La società spiega che il motivo reale di questo andamento a forbice è negli investimenti, che hanno avuto un'accelerazione in questi ultimi anni. Spiega un rappresentante di Amazon: «Dal 2010 abbiamo investito 27 miliardi di euro in Europa, oltre 1,6 miliardi solo in Italia, abbiamo creato 65 mila posti di lavoro, di cui 3.500 in Italia».

Gli investimenti del 2017 sarebbero di circa sei miliardi e comprendono l'apertura di nuovi centri di distribuzione, i «costi di struttura», i «costi legati alla creazione di posti di lavoro» e altri. Secondo Amazon, questi investimenti sono compresi nella voce «costi dei materiali», che include anche l'acquisto di merce da rivendere e supera di poco l'intero fatturato. Tutto questo coincide però con una svolta che Ama-

zon non aveva voluto: dopo anni di inchiesta, nel 2017 è stata condannata dalla Commissione Ue a rimborsare centinaia di milioni di tasse che la compagnia, secondo Bruxelles, aveva illegittimamente eluso in Europa (Amazon.eu respinge le accuse e ha presentato ricorso).

La decisione della Commissione Ue è legata alla strada che prendevano i forti utili operativi che faceva Amazon.eu fino a qualche anno fa: venivano quasi tutti dirottati a titolo di diritti di proprietà intellettuale a un'altra società del gruppo, Amazon Europe Holding Technologies — nessun ufficio, nessun dipendente — che riusciva in altri modi a rinviare il pagamento di qualunque tassa. Con questo giro, Amazon.eu in passato riusciva a evitare di pagare tasse su gran parte dei suoi profitti e da quando questo ingranaggio si è rotto ha cambiato strada. Ha scelto di non puntare a forti profitti operativi, su cui dovrebbe pagare forti tasse, ma alla conquista di quote di mercato. Non è un problema per Bezos subire perdite in Europa, perché può sempre sussidiarle con i guadagni in altre aree geografiche e soprattutto tramite la forte redditività nel mondo di Amazon Web Services, la parte del gruppo che offre servizi di *cloud computing*. L'effetto è di mettere fuori dal mercato la concorrenza di altri distributori fisici e *online* di beni di consumo, a qualunque costo. E solo quando controllerà parti più vaste del mercato *retail*, potrà finalmente alzare di nuovo i prezzi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Dal 2015
nel Vecchio
Continente
il gruppo
di Bezos
ha contabilizzato
1.063 milioni di
euro di perdite**

**L'Ue ha
condannato
nel 2017
il gruppo Usa
a pagare
centinaia
di milioni di
tasse arretrate**

Al vertice

Jeff Bezos, ceo
di Amazon, è l'uomo
più ricco del mondo



“Nei market del futuro anche vendite virtuali”

[L'INTERVISTA]

LUIGI SCORDAMAGLIA, CAPO DI FEDERALIMENTARE: “IL SUPERMERCATO DI DOMANI SARÀ DEL TUTTO DIVERSO DA QUELLO ODIERNO. MA L'IMPORTANTE SARÀ LAVORARE TUTTI INSIEME: NOI COME PRODUTTORI SIAMO PRONTI”

Eugenio Occorsio

«L'ingresso, o forse dovrei dire l'irruzione, di Amazon nel mondo della distribuzione dei generi alimentari, introduce una contaminazione fra virtuale e materiale che cambierà totalmente il modo di fare la spesa. Nessuno può restare fermo, Walmart ha subito comprato un'azienda online, ma il tutto non è negativo: il supermarket del futuro sarà molto diverso da quello cui siamo abituati, sarà un ibrido senza modelli prestabiliti. E noi come produttori ci saremo». Luigi Scordamaglia, presidente di Federalimentare nonché ad di Inalca-Cremonini, secondo gruppo alimentare italiano dopo Ferrero, segue con passione la rivoluzione che è cominciata. E ci tiene a fissare alcuni punti, dal punto di vista dell'industria.

Uno degli aspetti di questo sconvolgimento sarà probabilmente una guerra dei prezzi. Come vi muoverete per tutelare i margini dei produttori?

«La nostra strategia futura sarà sempre più incentrata sugli accordi di filiera. A “monte” proseguiamo con le intese di fornitura con i nostri agricoltori, che dovranno sempre più essere tutelati con contratti a lungo termine che diano loro garanzie di collocazione di prodotti, con caratteristiche condivise e prezzi almeno in parte garantiti. A “valle” ci muoviamo con intese ampie non speculative ma di partnership con quei grandi marchi della Gdo, italia-

ni e stranieri, disposte a lavorare ad un comune obiettivo: valorizzare la filiera e le produzioni alimentari italiane che sono le più prestigiose del mondo e che tutti ci invidiano. L'italianità, per usare un termine oggi in voga, sarà sempre più tutelata».

Come rispondono i rappresentanti della distribuzione a questo vostro approccio?

«Abbiamo un rapporto consolidato con buona parte delle maggiori catene italiane nonché con quelle estere operanti in Italia. “Costruiamo” insieme filiere basate su valori condivisi di sostenibilità qualità e sicurezza, che sono gli elementi distintivi dell'italianità. Non dimentichiamo che l'industria alimentare nel suo complesso è strategica per l'Italia con oltre 140 miliardi l'anno di fatturato, 450mila dipendenti diretti più 800mila agricoltori che ci forniscono la materia prima necessaria, 41 miliardi di export, 58mila aziende».

La maggior parte però molto piccole...

«Certo, se pensiamo che del totale solo poco più di 6mila hanno oltre 9 dipendenti. Ma il prestigio del modello italiano è proprio qui: far convivere le tantissime piccole e piccolissime imprese legate ancora al solo mercato nazionale con le medie e le grandi che danno lustro al made in Italy nel mondo. Oltretutto queste spesso trovano sinergie con le più piccole anche su mercati lontani».

Parlando con la Gdo emergono risentimenti profondi, per esempio contro i discount.

«Non tutte le catene sono uguali. La vera differenza non è tanto tra discount e altre tipologie ma tra chi crede che l'obiettivo del prezzo sempre più basso sia l'unico da perseguire, e chi vuole invece vendere valore, qualità e sicurezza al prezzo più giusto. Inoltre una parte importante del prezzo finale deriva anche dall'efficienza del punto vendita. Discorso a parte merita l'uso di pratiche commerciali sleali che nulla hanno a che

fare con le regole di una corretta competizione e contro le quali da anni chiediamo un intervento deciso a livello comunitario. Oggi finalmente abbiamo sul tavolo europeo una proposta di direttiva che speriamo venga approvata presto, anche se alcuni contenuti non sono soddisfacenti».

Ovvero?

«È limitativo il fatto che le regole previste nella proposta valgano solo per le Pmi: le pratiche ritenute scorrette non andrebbero impiegate verso nessuno a prescindere dalla dimensione aziendale. Inoltre nell'elenco delle pratiche vietate non sono contenute alcune assai diffuse come le cosiddette aste al doppio ribasso, peraltro già escluse su base volontaria da codici etici firmati fra il ministero delle Politiche agricole e alcune catene distributive. Sono “aste” con ripetuti e incontrollati ribassi e totale assenza di trasparenza e certezza per chi vi partecipa. Con tali strumenti non si tutelano né i consumatori né le filiere italiane».

A proposito di Europa, il nuovo governo ha aperto la questione Ceta: voi come vi ponete?

«L'argomento non deve essere affrontato ideologicamente ma con una approfondita analisi oggettiva e con elementi certi di costi e benefici. Nel merito, è un bicchiere mezzo pieno e mezzo vuoto. È sicuramente meglio della situazione precedente, quando non potevamo neanche utilizzare la denominazione di prosciutto di Parma perché c'era già un produttore canadese che aveva registrato il marchio *Parma Ham*, situazione ora sanata. Ma è carente la protezione contro l'*italian sounding*, termini come Parmesan e la Rikotta che restano utilizzabili anche se ora è vietata l'evocazione impropria di italianità, insomma metterci una foto di Roma sullo sfondo. Una pratica che ci sottrae l'incredibile cifra di 90 miliardi di fatturato l'anno e centinaia di migliaia di posti di lavoro».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA STRUTTURA DELLA GDO

Per tipologia, in % sul totale mercato



S. DIAMICO

Fonte: Iri

Nel grafico l'attuale situazione della grande distribuzione in Italia con le diverse tipologie di punto vendita

Luigi Scordamaglia,
ad Inalca e presidente
di Federalimentare



[L'INTERVISTA/2]

“Si creerà un divario crescente fra piccole e grandi imprese”

PIERO GANCIA, PARTNER DI MCKINSEY: “I GRUPPI TRADIZIONALI NON SONO MINACCIATI DAI NEWCOMERS PERCHÉ MOLTO SPESSO LI ASSORBONO QUANDO SONO DELLE STARTUP. SOLO IL 9 PER CENTO DELLE INSURTECH HA UN MODELLO COMPETITIVO”

«Secondo il McKinsey Panorama Insurtech database, soltanto il 9 per cento delle Insurtech hanno un business model in concorrenza con quello delle compagnie tradizionali. Non è dunque vero che le Insurtech prenderanno il posto di queste ultime, ma nella maggioranza dei casi hanno semplicemente l'ambizione di integrarsi nella loro catena del valore». Piero Gancia, partner di McKinsey responsabile di questo settore, ne è convinto.

Dunque nessuna minaccia per le compagnie tradizionali?

«Minacce circoscritte. Le Insurtech concorrono principalmente all'accrescimento della gamma prodotti e delle competenze tecnologiche delle assicurazioni tradizionali. Secondo il nostro studio oltre il 90% delle Insurtech ha un taglio molto focalizzato: competenze specializzate su uno o pochi prodotti assicurativi e l'aspirazione di poter scalare il loro modello a livello globale, stringendo partnership con numerosi assicuratori tradizionali».

Quindi non nascerà una nuova “razza” di assicuratori tecnologici?

«Le Insurtech stanno aiutando le assicurazioni nel loro sviluppo tecnologico. Analizzando il nostro campione di circa 2.000 società a livello globale, vediamo che nel 61 per cento dei casi le Insurtech portano nuove competenze tecnologiche per fare evolvere la *value chain* assicurativa tradizionale, mentre per circa 30% di queste l'attività è focalizzata sulla vendita, disintermediando l'assicurazione nel rapporto con il cliente, ma senza tenere poi i rischi assicurativi sui propri bilanci».

Il che significa che in quest'ultimo caso preferiscono rimanere soltanto degli intermediari?

«Sì, il loro obiettivo è stabilire la relazione con il cliente».

Tutte le compagnie stanno investendo nell'Insur-

tech?

«Tutte quelle che se lo possono permettere. In futuro, temo, si creerà un divario crescente fra chi potrà investire e chi no. Le conseguenze saranno evidenti per le piccole compagnie. Le Insurtech costituiscono una spinta propulsiva per molte compagnie tradizionali, particolarmente per alcuni grandi gruppi che hanno reagito alla sfida in due modi».

Quali?

«Investendo direttamente in Insurtech per stringere partnership, lanciando incubatori di startup per innovare il proprio modello di business tradizionale oppure innovando i propri business model attraverso iniziative organiche di digital, analytics, robotics senza fare acquisizioni o investimenti».

Qualcuno ritiene che le compagnie italiane siano indietro sull'elaborazione dei big data.

«È difficile generalizzare, ma spesso anche i dati che sono disponibili non vengono analizzati come si potrebbe. Il cammino è appena cominciato per il pieno sfruttamento del potenziale legato all'utilizzo delle tecniche di advanced analytics».

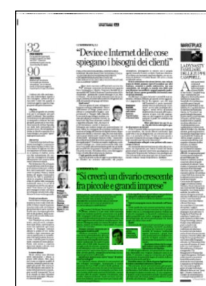
Potrebbe esserci un rifiuto da parte degli assicurati di farsi controllare attraverso i device?

«Sicuramente alcuni assicurati hanno più propensione di altri, ma bisogna anche demistificare questa problematica. Nell'utilizzo dei dati raccolti dai device, ad esempio la classica scatola nera, c'è una componente di gioco a cui il consumatore prende volentieri parte e gli assicurati più virtuosi possono beneficiare di premi molto più contenuti». *(a.bon.)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Piero Gancia, partner di McKinsey responsabile per l'Insurtech



Sarà famosa oppure è distratta? Ecco il tecno-identikit delle pmi

Il mercato dell'industria 4.0 vale 2,4 miliardi ed è cresciuto del 30%. Gli effetti benefici del piano nazionale

Le piccole stanno recuperando il ritardo, ma secondo l'Osservatorio del PoliMi il processo è ben avviato

di **Luisa Adani**

L'innovazione avanza. Nel 2017 il mercato dell'industria 4.0 in Italia è cresciuto del 30% rispetto all'anno precedente e ha raggiunto tra i 2,3 e i 2,4 miliardi, tra soluzioni It, componenti tecnologiche abilitanti su asset produttivi tradizionali e servizi collegati. L'84% è stato realizzato verso imprese italiane, il 26% in export di progettualità, prodotti e servizi. A ciò vanno aggiunti circa altri 400 milioni rivolti a progetti di innovazione digitale «tradizionali». Positivo l'impatto del Piano nazionale: su un campione di 236 imprese il 92% ne conosce le misure e la metà ha usufruito di forme di iper e super ammortamento per il rinnovo degli asset. Lo fotografano i dati dell'Osservatorio Industria 4.0 della School of management del Politecnico di Milano.

Lo stato dell'arte

Lo IoT, Internet of thing, si conferma la tecnologia più diffusa (1,4 miliardi di euro) seguono gli Industrial analytics (410 milioni) e il Cloud manufacturing (200 milioni). Si sviluppa in modo particolare (+50%) l'Advance Human Machine Interface che rispetto all'anno scorso raggiunge i 30 milioni di euro. Le Smart Technologies trovano applicazione praticamente in tutti i processi di un'azienda industriale e manifatturiera. Soprattutto in tre: Smart Lifecycle (che include il processo di sviluppo di un nuovo prodotto, la gestione del suo ciclo di vita e la gestione dei fornitori coinvolti in queste fasi); Smart Supply Chain (con la pianificazione dei flussi fisici e finanziari nel sistema logistico-produttivo allargato); Smart Factory (i processi che rappresentano il cuore della manifattura e quindi produzione, logistica interna ed esterna, manutenzione, qualità, sicurezza e rispetto delle norme). Nell'ultimo anno è migliorata significativamente l'alfabetizzazione aziendale: solo il 2,5% delle imprese dichiara di non conoscere il tema (2 anni fa era il 40%), il 15% è fase esplorativa e il 55% ha già implementato soluzioni 4.0.

Il 30% delle aziende dichiara di sentirsi pronta ad affrontare i temi. Il 24% delle imprese conta di colmare il divario grazie a interventi di formazione utilizzando spesso il credito di imposta previsto dalla normativa, l'11% acquisendo le competenze sul mercato. La metà ha già svolto una valutazione delle competenze da sviluppare considerando le diverse funzioni (e non solo la produzione) e tutti i ruoli (dagli operai ai manager fino all'imprenditore).

Le categorie

Focalizzando l'attenzione sulle pmi, l'Osservatorio del Politecnico ha definito diversi profili con relativi suggerimenti, incrociando il livello attuale di trasformazione con il potenziale di cambiamento, considerando sia fattori hard (la risposta e disponibilità di capitali da investire) sia soft (il grado di istruzione medio del management per le aziende). Emergono così queste classificazioni: Spericolate e Inerti nei livelli più bassi, Distratte, Attive, Neo promosse in quelli intermedi, infine Saranno famose e Maestre dove il percorso è già ben implementato. Le Inerti dovrebbero partire da una intensa sensibilizzazione del vertice aziendale sul contenuto della trasformazione digitale e delineare una vision strategica da cui far scaturire la propria road map di trasformazione composta da progetti ben identificati messi a fuoco e condivisi. Per le Attive e Saranno famose sarebbe opportuno concentrarsi su competenze interne altamente specialistiche tecnologiche e organizzative. Le più lente avrebbero bisogno di soluzioni tecnologiche e organizzative modulari e facilmente integrabili.

Interessante, sullo stato dell'arte delle pmi, il commento di Giovanni Miragliotta, direttore dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano: «La ricerca 2018 ha tracciato un identikit dell'approccio delle Pmi al tema. Ogni azienda manifatturiera può lavorare sull'innovazione dei processi e dei prodotti, appoggiandosi alle risorse del proprio ecosistema, o addirittura gio-

cando un ruolo attivo, di supporto alle altre Pmi. Dal punto di vista delle applicazioni di Industria 4.0, le Pmi italiane sono significativamente più indietro delle grandi imprese, come è naturale. Tuttavia — precisa Miragliotta — sia nella meccanica e nella produzione per parti sia nella trasformazione per processo, «abbiamo analizzato casi di medie ed anche piccole imprese che hanno avviato importanti progetti di digitalizzazione della progettazione, della produzione e nella gestione dei fornitori.»

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ma adesso si pensi (anche) alla formazione

Le Smart Factory sono realtà sempre più redditizie per il Paese. Lo dicono i dati di The European House-Ambrosetti. «Il 2017 è stato l'anno degli investimenti, delle macchine, dell'iperammortamento e del superammortamento — spiega Filippo Peschiera, responsabile Piani industriali ed esecuzione di Ambrosetti —. Il 2018 ha visto alla ribalta la formazione con gli incentivi attraverso il credito d'imposta». Proprio gli incentivi hanno dato linfa alle aziende che li hanno usati per aumentare gli investimenti in tecnologie digitali e raddoppiare quelli in ricerca e sviluppo. Se si



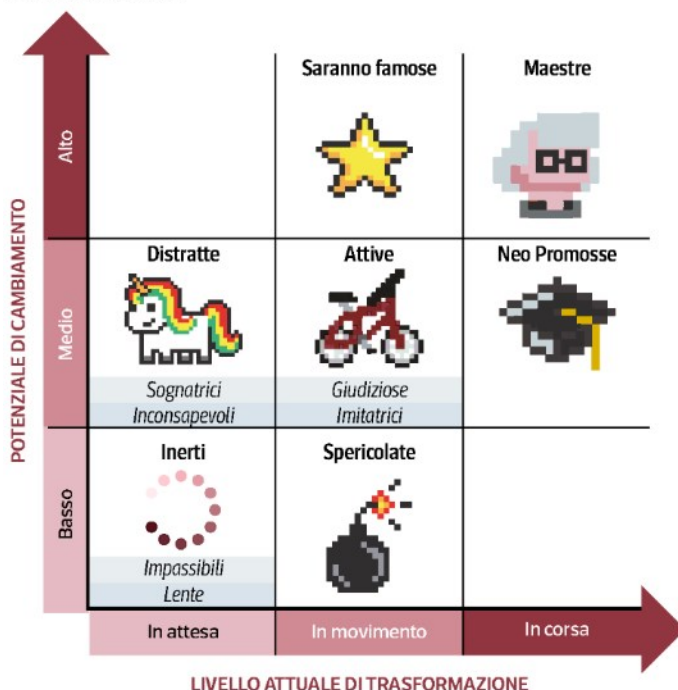
considerano gli impatti che i processi di automazione hanno sulle aziende, risulta che il 67% grazie ai robot riduce i tempi di produzione e consegna, il 71% aumenta la qualità dei servizi offerti, mentre l'80% delle industrie riduce i costi di produzione. In 5 anni, sempre secondo Ambrosetti, il 17% dei prodotti risultano modificati, mentre il 40% delle imprese ha ottenuto maggiori profitti modificando mansioni e competenze. Competenze digitali che, per Peschiera, «sono però ancora parecchio indietro rispetto ad altri Paesi».

Ba. Mill.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Foto di gruppo

Le diverse tipologie di Pmi in base al loro grado di adesione alla quarta rivoluzione industriale



Fonte: Politecnico di Milano

Poarra



Analisi

Giovanni Miragliotta, direttore dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano

IL PUNTO INDUSTRIA 4.0: CHE FINE FARANNO GLI INCENTIVI?

di **Daniele Manca**

Che fine faranno Le agevolazioni per l'Industria 4.0? È innegabile che il rapporto tra le imprese e il governo non sia partito con il piede giusto. Le vicende del decreto Dignità ne sono la testimonianza più evidente. Dall'esecutivo devono arrivare segnali finalizzati a ripristinare un dialogo. Non si può procedere soltanto per discontinuità con il passato. Un terreno fertile può essere quello del « piano Industria 4.0 », un intervento che già quest'anno è in regime di proroga, per quanto su alcuni aspetti sia stato rafforzato. Dalla relazione del Garante delle micro e piccole medie imprese dello scorso luglio si evidenzia in modo netto come il divario di produttività dell'azienda Italia rispetto ai competitor sia « interamente attribuibile alle micro e piccole imprese e al loro peso dominante in Italia, in termini di numerosità (95,1% sul totale contro il 92,9% della media dell'Unione europea a 28), di contributo all'occupazione (46,6%

verso il 29,5%) ». Sempre secondo quanto reso noto dal Garante Stefano Firpo, il livello della produttività della microimpresa italiana è pari al 41% rispetto a quello delle grandi aziende. Lo stesso rapporto è pari al 43% in Spagna, al 65% in Germania, al 78% in Francia. Segnali concreti potrebbero giungere su questo versante favorendo, come indicato dai tecnici del ministero dello Sviluppo economico, gli investimenti in hi tech. E magari indirizzando le piccole e medie aziende verso quella nuova frontiera che sono i dati. E che secondo l'Unione europea potrebbero valere entro il 2020 il 4% dell'intero Pil della Ue, qualcosa come 740 miliardi di euro. Ma per fare questo è necessario uscire dalla logica dell'emergenza che sembra aver caratterizzato il governo in questi suoi primi mesi di azione. Una logica tesa più a creare rotture con il passato, che a impostare un lavoro di lunga durata che guardi al futuro e alla crescita. Sperando ovviamente di essere smentiti dai fatti.

 @daniele_manca

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Eresie digitali

VISIONE 4.0 E (PIÙ) SINERGIE: COSÌ LA FABBRICA SI RINNOVA



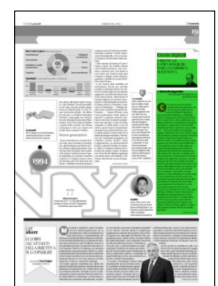
di **Edoardo Segantini**

edoardosegantini2@gmail.com

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

Che cosa accomuna le aziende manifatturiere più innovative, che cosa le prepara ad affrontare la rivoluzione digitale? Risponde a queste domande *Fabbriche 4.0*, di Raffaele Secchi e Tommaso Rossi (Università Cattaneo Libri e Guerini Next). Dove si analizzano, con chiarezza narrativa, il cambiamento strategico, tecnologico e organizzativo di otto aziende. Modelli positivi da cui gli autori, docenti della Liuc — Università Cattaneo di Castellanza — traggono indicazioni utili a tutti. Il primo tratto che accomuna le aziende raccontate è la visione strategica: progettano il proprio futuro ad almeno 10 anni e con grandi ambizioni, anche quando sono reduci da periodi di difficoltà, o forse proprio per questo. Rold, guidata da Laura Rocchitelli, progetta ad esempio di trasformarsi da fornitore di componenti per elettrodomestici in partner tecnologico per i colossi del settore. Un altro punto in comune è la capacità di collaborare, praticata e non solo teorizzata: per la Pietro Carnaghi (macchine utensili), una spinta fondamentale verso il 4.0 è arrivata dalla collaborazione con industrie che operano nel militare, molto orientate alle nuove tecnologie. In generale le aziende lavorano in modo soddisfacente con gli istituti di ricerca (soprattutto alcuni) mentre non sembrano trarre particolare giovamento dalle associazioni di categoria, che non sempre sanno adeguarsi ai cambiamenti in corso. Interessante, da questo punto di vista, l'iniziativa di Confindustria Emilia Area Centro (Bologna, Modena e Ferrara) che prevede il passaggio da organizzazione per settori a organizzazione per filiere. È un salto giusto, perché il successo delle aziende dipende sempre più dall'efficacia del rapporto con clienti e fornitori: la filiera, appunto. Si spera che l'esempio emiliano diventi un modello nazionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Insurtech, un business da 2,3 miliardi per le assicurazioni "tecnologiche"

Insurtech: business da 2,3 miliardi per le assicurazioni "tecnologiche"

Adriano Bonafede

Speriamo che non nasca mai l'oppressivo Grande Fratello di orwelliana memoria, sebbene proprio gli sviluppi della tecnologia lo rendano di fatto sempre più possibile. È invece molto probabile che avremo presto un Piccolo Fratello Assicurativo, che opererà in parte attraverso una nostra autorizzazione a usare i dati che noi stessi generiamo (ad esempio muovendoci da una zona all'altra o acconsentendo a fornire notizie sulla nostra salute), in parte utilizzando i famosi Big Data, ovvero le informazioni su di noi che abbiamo lasciato navigando in rete. Così accadrà che, andando all'aeroporto, qualche compagnia ci potrà proporre una polizza spot sul viaggio che stiamo per intraprendere.

SENSORI IN CASA, NELLO SPAZZOLINO DA DENTI, NELL'AUTOMOBILE, APP SULLO SMARTPHONE: L'INNOVAZIONE ENTRA DI PREPOTENZA NEL MONDO DELLE COMPAGNIE E TRAVOLGE MODELLI DI BUSINESS CONSOLIDATI VINCE CHI INVESTE DI PIÙ, GLI ALTRI RESTANO INDIETRO

Oppure che, acquistando un certo bene, spunti fuori automaticamente sul nostro cellulare una proposta di polizza antifurto o contro la rottura accidentale. E che dire se, mentre ci laviamo i denti, un'altra compagnia ci proporrà una copertura sanitaria che comprende anche un certo numero di sedute dal dentista?

Benvenuti nel mondo dell'Insurtech, la tecnologia applicata alle assicurazioni. Un business allo stato nascente che sta attirando sempre più investimenti nel mondo. Non soltanto attraverso gli investimenti diretti delle grandi compagnie di assicurazioni ma anche mediante la nascita di un'impressionante numero di startup più o meno piccole che studiano particolari segmenti assicurativi e propongono polizze ad hoc o offrono il proprio servizio ai big delle polizze.

Gli investimenti erano soltanto 140 milioni nel 2011, sono divenuti 270 nel 2013 e nel 2015 sono arrivati alla stratosferica cifra di 2,7 miliardi di dollari (dati Mc Kinsey Panorama Insurtech database), attestandosi a 2,3 miliardi nel 2017. Inoltre, c'è sempre più Europa nella tecnologia applicata alle polizze: il Vecchio

Continente, che ancora nel 2014 rappresentava il 12 per cento degli investimenti mondiali (l'80 per cento era negli Stati Uniti), nel 2017 è arrivato al 32 per cento del totale. Gli Usa si sono ridimensionati, conservando solo il 46 per cento del totale, mentre hanno cominciato ad affacciarsi le altre aree del mondo, soprattutto l'Asia, con il 22 per cento.

La rimonta dell'Europa

«È in atto - spiega Daniele Presutti, responsabile dell'unità di business di Accenture dedicata alle assicurazioni - uno spostamento del baricentro dell'Insurtech dagli Stati Uniti all'Europa. E in effetti si vede un pullulare di innovazione tecnologica. Tutte le grandi imprese - da Allianz a Generali da Axa a Unipol e così via - stanno concentrando risorse su questo fronte: Allianz ha comprato Flock per implementare le polizze on demand (instant insurance); Generali ha una collaborazione con H-Farm, Unipol è leader nelle scatole nere e ha creato un incubatore, "Unipol ideas", dedicato all'innovazione; Axa ha una partnership con la startup italiana Neosurance e Cattolica punta decisamente su questo settore».

L'Insurtech promette dunque di diventare la nuova frontiera delle polizze. Attraverso una serie di *device* tecnologici che, nati per altri fini, possono svolgere un ruolo nel business dei Signori delle polizze. È insomma l'Internet delle cose (Internet of things) che accompagnerà l'evoluzione delle compagnie e, di conseguenza, il nostro approccio di utenti alle coperture assicurative.

Rimborso in tre minuti

Ci sono già alcuni oggetti collegabili a Internet che offrono alle compagnie la possibilità di ottenere preziose informazioni sui clienti da cui attingere per polizze più adatte alla situazione di ciascuno.

Il più famoso *device*, già operativo sul mercato italiano che è anzi uno dei più avanzati al mondo in questo campo, sono le famose "scatole nere" - inventate in Italia - che si montano sulle auto e che danno informazioni dettagliate sullo stile di guida. La startup Usa Metromile

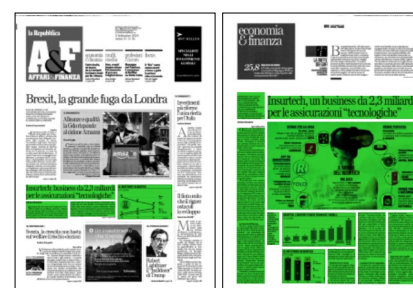
offre agli automobilisti un'offerta pay-per-use abbinata a un *device* telematico e ha un accordo con Uber per la copertura dei suoi autisti. In casa, l'esempio più eclatante è Jarvis, un robot, creato dalla startup bolognese Ioota, che collega gli oggetti tra di loro segnalando situazioni di pericolo. Nasce così un'offerta istantanea di protezione per la casa (in cui è specializzata l'americana Lemonade, che tuttavia protegge qualsiasi oggetto anche portato fuori casa e che si vanta di poter assicurare un cliente in 90 secondi e di rimborsarlo, in caso di sinistro, in 3 minuti).

La polizza? La fa lo spazzolino

È tuttavia nel campo dei *device* mobili che la fantasia delle startup Insurtech di tutto il mondo si fa più fervida. Beam Technologies ha sviluppato, nell'ambito della Health Insurance, un'offerta focalizzata su una copertura dentistica abilitata da uno spazzolino intelligente in grado di monitorare il comportamento del consumatore.

L'italiana Amyko, startup nata nel 2013, ha sviluppato un bracciale "intelligente" che consente a chi lo indossa di portare sempre con sé le sue informazioni mediche. Sulla base di queste informazioni che l'utente dovrebbe volontariamente mettere a disposizione, le compagnie potranno adattare i costi di copertura per la salute ai vari consumatori. D-Heart, anche questa italiana, ha realizzato un elettrocardiografo portatile che, collegandosi via bluetooth al proprio smartphone, permette di avere un elettrocardiogramma da condividere con il proprio medico oltre che con la compagnia.

Assicurato solo se guidi



Molte startup si stanno concentrando sulla possibilità di utilizzare i dati di geolocalizzazione forniti dal cellulare. Così l'americana Trov offre ai propri assicurati un'assicurazione contro i danni accidentali, perdite o furti di oggetti della vita quotidiana (bicicletta, cellulare, macchina fotografica), attraverso un'app sul cellulare con la possibilità di accendere e spegnere la copertura acquistata.

L'italiana Iolo offre anch'essa - ma come intermediario rispetto a una compagnia - polizze di copertura furto e rischi vari quando si compra un oggetto o quando si viaggia, grazie alla geolocalizzazione.

I Big Data

La sfida più grande nei prossimi anni, per le compagnie, sarà però quella di utilizzare i data analytics, ovvero le tracce che gli utenti lasciano navigando su Internet. Secondo gli esperti, questa sarà la vera rivoluzione capace di cambiare il paradigma stesso delle assicurazioni nel prossimo futuro. Perché significherà dare ai clienti le coperture di cui hanno bisogno, non quelle "spinte" dagli agenti assicurativi.

Altri servizi

L'Insurtech è una fucina di innovazioni tecnologiche. La startup italiana Spixii, fondata nel 2016, si pone la mission di migliorare la customer experience del cliente attraverso un sistema di chatbot, ovvero una chat automatizzata che consente alla compagnia di interagire efficacemente con i proprio clienti senza l'intervento umano.

Darwininsurance ha sviluppato una piattaforma social dove i gruppi di utenti accedono per condividere rischi assicurativi ottenendo sconti sui premi. Prima.it, branch italiana del gruppo riassicurativo Munich Re, offre la possibilità ai clienti di acquistare direttamente online le polizze delle compagnie tradizionali come si fa sui siti di comparazione dell'Rc auto già esistenti. Namu lavora con le principali compagnie in Italia e all'estero per sviluppare soluzioni atte a digitalizzare la forza vendita agenziale.

Premio personalizzato

Poiché i device rivelano più informazioni su di noi e sulle nostre abitudini, in futuro crescerà la personalizzazione delle tariffe che abbiamo già sperimentato in parte con le po-

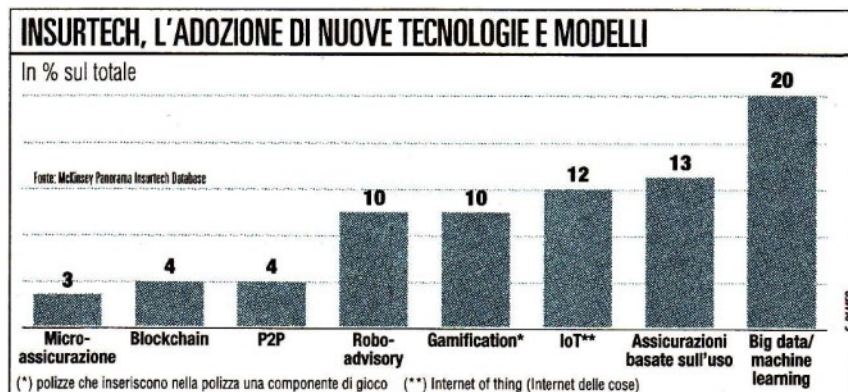
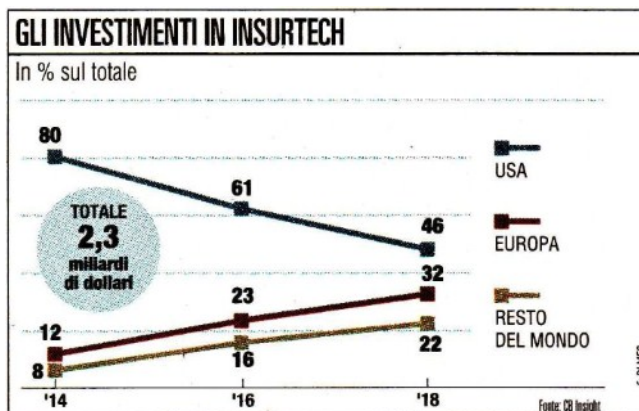
lizze Rc auto, che tengono già conto dell'età del guidatore, della sua storia assicurativa e anche delle sue attitudini di guida.

Con l'Insurtech un occhio elettronico, anzi più occhi, corrispondenti a più device, osserveranno la nostra vita registrando ogni mossa mentre le compagnie potranno adattare la polizza al vero rischio correlato a ogni consumatore per ciascun aspetto preso in considerazione. Chi è più prudente, fa una vita sana, controlla spesso la propria salute, consente di essere geolocalizzato, avrà accesso a coperture meno care rispetto a chi non vorrà offrire queste informazioni.

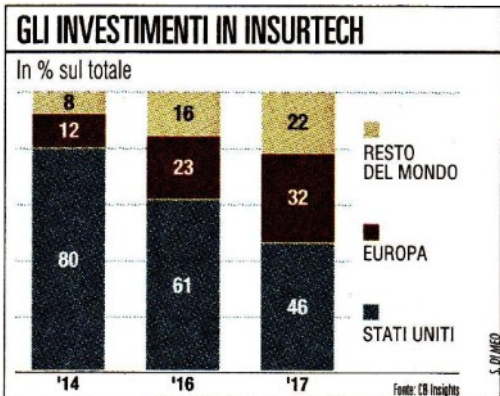
Le nuove alleanze

Alcune startup sono diventate anche assicurazioni e offrono in proprio delle polizze. Altre, dopo aver creato un originale modello di business, diventano preda di compagnie più grandi. Altre ancora offrono alle imprese assicurative il risultato del proprio lavoro o propongono accordi commerciali. Per cui si sta creando un clima costruttivo fra le vecchie compagnie e l'Insurtech, diventati alleati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



(*) polizze che inseriscono nella polizza una componente di gioco (***) Internet of thing (Internet delle cose)



32

PER CENTO

È la quota di investimenti europei su quelli mondiali nel 2017. Il Vecchio continente è quello che ha una crescita più rapida

90

SECONDI

Bastano all'americana Lemonade per stipulare una polizza. Con un record di soli 3 minuti per pagare il risarcimento in caso di sinistro

IL MONDO DELL'INSURTECH

DEVICE PER LA CASA

Un robot, Jarvis, collega in casa tutti gli oggetti segnalando eventuali situazioni di pericolo (perdite di gas, acqua, cortocircuiti) **IOOTA**

Offerta istantanea di protezione per la casa e gli oggetti di un assicurato **LEMONADE**

APP SU SMARTPHONE

Geolocalizzazione per fornire polizze ad hoc, ad esempio in aeroporto o quando si scia **REVOLUT**

Collegamento con i venditori di beni per proporre all'acquisto la proposta di polizza antifurto e rottura accidentale **YOLO**

Polizze on demand su beni e oggetti **TROV**

BIG DATA

Appositi team di **data scientist** raccolgono ed elaborano le informazioni già disponibili sui clienti e le incrociano con i dati globali (ma non personalizzati) che si trovano su Internet con il fine di proporre polizze che vadano ad assicurare esigenze scoperte

(*) In Italia è disponibile con moltissime compagnie

DEVICE PORTATILI

Braccialetto per monitorare battiti e pressione e conservare tutte le informazioni mediche **D-HEARTH**

Elettrocardiografo portatile collegato via app allo smartphone **AMYKO, GRIPHON**

Spazzolino da denti con sensore **BEAM TECHNOLOGIES**

DEVICE PER L'AUTOMOBILE

Scatola nera* per registrare con il Gps posizione della macchina, percorsi e stili di guida **METROMILE**

Saranno soprattutto i Big Data al centro della rivoluzione tecnologica delle compagnie di assicurazione, ma ci sono anche l'Internet of things e le polizze basate sull'uso di oggetti



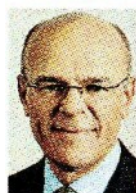
1



3



2



4

Philippe Donnet (1), ad di Generali; **Oliver Bäte** (2), ceo di Allianz; **Thomas Buberl** (3), ceo di Axa e **Mario Greco** (4), ceo di Zurich

(L'INTERVISTA/1)

“Device e Internet delle cose spiegano i bisogni dei clienti”

PARLA FRANCESCO BARDELLI, RESPONSABILE BUSINESS TRANSFORMATION DI GENERALI ITALIA: “GLI INTERVENTI NON SERVIRANNO SOLO A POSTERIORI PER RISARCIRE I DANNI MA CERCHERANNO DI LIMITARLI FACENDO SCATTARE GLI ALLARMI IN TEMPO”

«Per avere successo nell'Insurtech occorre trasformare e innovare tre elementi nel rapporto fra la compagnia e i clienti». Francesco Bardelli è il responsabile dell'Unità di Business Transformation di Generali Italia - guidata dal Country Manager e Ceo, Marco Sesana - che sta lavorando intensamente da un anno per rendere più adatto alle novità tecnologiche il modello di business del gruppo di Trieste.

Quali sono?

«Occorre prima di tutto sviluppare i business connessi utilizzando i device dell'Internet of Things: questo serve a rilevare e comprendere meglio i comportamenti e i bisogni della clientela. In secondo luogo bisogna studiare, tramite gli advanced analytics (ovvero la lettura dei Big Data attraverso modelli e algoritmi avanzati, Ndr), che nuovi tipi di interazione e servizi si riescono a sviluppare per rendere sempre più personalizzata l'offerta. Infine, la compagnia deve prestare particolare attenzione al design dell'interfaccia digitale messe a disposizione dei clienti (i.e sito web e app, che sono stati rinnovati in questi ultimi mesi): i nostri clienti, essendo clienti di altre realtà - ad esempio Amazon o eBay - hanno bisogno della stessa facilità di accesso quando aprono le nostre applicazioni”. È inoltre necessario migliorare e velocizzare il dialogo con i clienti anche tramite delle chatbot, ovvero delle chat automatizzate gestite da un'intelligenza artificiale che possono rispondere a qualsiasi ora e in pochi secondi. Nell'ultimo mese, sono stati raggiunti circa 10 mila clienti attraverso le chatbot».

C'è già qualche novità visibile?

«La prima grande novità di oggi è la possibilità di poter chiudere un contratto assicurativo dal proprio smartphone, interagendo in remoto con il proprio agente (essendo il nostro un tipico business relazionale): si firma con la propria impronta digitale, con un numero di telefono e il codice fiscale. Ciò serve a creare un'identità unica».

Si ha la sensazione che alcuni device, una volta in mano ai clienti, possano essere l'occasione per altri business, connessi a quello assicurativo, ma non coincidenti. Ad esempio, la scatola nera delle auto può diventare un antifurto, magari pagando qualcosa di più. Invece questa possibilità non sembra essere ancora sfruttata.

«In effetti per una parte dei nostri contratti Rc auto telematici, abbiamo abilitato già questi servizi aggiuntivi a pagamento. Ma lei ha ragione: uno dei temi dell'Insurtech ci porta inevitabilmente verso la creazione di “ecosistemi”, ovvero alla possibilità di integrare i nostri servizi all'interno di altri servizi. Il mondo dell'assicurazione si apre così alle partnership con altri soggetti in modo che aumenti il grado di soddisfazione dei clienti».

Oltre alla black box per le auto, che altri device siete già in grado di proporre ai clienti?

«Tutto il mondo della casa può essere già collegato a una smartbox, che lancia allarmi automatici ogni qual volta ci sia un allagamento, un cortocircuito elettrico o un tentativo di furto. Il tutto avviene grazie a una serie di sensori che un'app collega alla nostra centrale operativa per il pronto intervento”.

I sensori sono collegati a una polizza sulla casa e contro il furto?

«Sì, ma questi interventi servono in ottica di prevenzione, ma soprattutto per ridurre l'entità del danno grazie proprio al pronto intervento: guadagniamo noi (riducendo l'importo del rimborso), ma guadagna anche il cliente (che evita danni più seri al proprio patrimonio e riduce i tempi di ripristino)». *(a.bon.)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Francesco Bardelli, responsabile dell'Unità di Business Transformation di Generali Italia



[IL CASO]

Ora con le criptovalute si comprano club calcistici

Le criptovalute diventano anche uno strumento di pagamento per comprare club di calcio. O una parte di essi. A fare la storia nell'inedita accoppiata pallone-finanza sarà l'Italia. Precisamente il Rimini, squadra che milita in Serie C. Il suo presidente Giorgio Grassi ha ceduto il 25% della società all'Heritage Sports Holdings, un gruppo degli Emirati Arabi Uniti che si occupa di investimenti nel mondo dello sport e in particolare del calcio. La cessione della quota sarà effettuata per la prima volta nella storia in Quantocoin, una moneta virtuale simile al Bitcoin il cui copyright, e qui sta non si capisce bene se il punto debole o il punto di forza, è detenuto dalla stessa Heritage, che ha diverse branche due delle quali sono appunto calcio e finanza. Il club romagnolo non è l'unico asset calcistico del gruppo arabo. Nell'orbita dell'HSH gravitano già il Mantova, società di Serie D, l'Union Deportiva Los Barrios che gioca nella sesta divisione spagnola e il Gibraltar United, che milita nella Gibraltar Premier Division ed è stato il primo club a pagare parte degli stipendi dei suoi giocatori proprio con il Quantocoin.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il salvadanaio diventa virtuale nell'era del Fintech

Da PayPal a N26 e Transferwise: così le app gestiscono i portafogli sfruttando Internet e le nuove tecnologie

FABRIZIO GORIA

Dimenticate il vecchio porcellino. Ora il salvadanaio è direttamente dentro il vostro telefono cellulare. Il 2018 sarà infatti ricordato, come registrato dalla banca statunitense Goldman Sachs, come l'anno della maturità per le imprese del segmento fintech, cioè tutte quelle società che puntano a sfruttare internet e le nuove tecnologie per semplificare la vita dei consumatori e farli risparmiare tramite la disintermediazione.

A farla da padrone fra le app-salvadanaio ci sono due imprese in particolare, N26 e Transferwise. La prima è una banca diretta, vale a dire senza filiali fisiche, nata in Germania nel 2016 e che nel giro di pochi anni si è espansa in Europa e nel 2019 sbarcherà negli Stati Uniti. Proprio l'assenza di sportelli può garantire meno commissioni, quindi meno costi, per il consumatore, ma non senza rinunciare alle protezioni fornite dal Fondo interbancario di tutela dei depositi.

Transferwise serve invece a inviare e ricevere denaro. Come il colosso dei pagamenti elettronici americano PayPal, fondato fra gli altri da Elon Musk e Peter Thiel, permette di creare un portafoglio virtuale nel quale è possibile caricare diverse valute. E, questo è il vantaggio maggiore per l'utente finale, le commissioni per l'invio di denaro sono quasi assenti, perché tutto è digitalizzato. Discorso analogo per Xoom, società della galassia PayPal e che è già attiva in Asia, ma che sta progettando l'arrivo in Usa ed Europa su larga scala.

Una delle novità più interessanti sul fronte fintech è

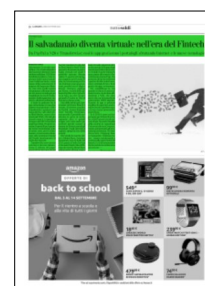
Acorns, di recente acquisita da PayPal. Acorns funziona come borsello elettronico, ma non solo. È possibile monitorare le spese in uscita, captando dove si spende troppo, ed è utile anche per investire piccole somme di denaro in diversi portafogli finanziari. Dagli spiccioli ai capitali, spiega la nota della società.

Ed è simile il concetto dietro a MoneyFarm, boutique finanziaria nata in Italia nel 2011 grazie a Paolo Galvani e Giovanni Daprà. Ma a differenza di Acorns, MoneyFarm utilizza robo-advisor, consulenti virtuali e algoritmi al fine di tracciare la mappa degli investimenti del consumatore. E simile è anche Gimme5, nata grazie alla società d'investimento AcomeA Sgr, che permette di fare investimenti a partire da cifre molto basse, come a esempio 5 euro. Tutto gestito da app, ovviamente.

Per semplificare la vita quando si tratta di assicurazioni, invece, si può fare affidamento a Yolo, che altro non è che un intermediario assicurativo 100% digitale. Tramite la app si possono scegliere le coperture assicurative che più si preferiscono, e il tutto senza intermediazione fisica.

Se il 2018 è stato così importante per il fintech in Italia, il 2019 potrà esserlo ancora di più. Secondo l'analisi della società di consulenza PricewaterhouseCoopers, stanno aumentando gli investimenti nel settore. Tre banche su tutte - Citigroup, Banco Santander, Goldman Sachs - stanno continuando a credere nelle opportunità del fintech. E c'è da scommettere che le novità non tarderanno ad arrivare. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



RISPARMIO

Tutte come Goldman

Le banche tornano a offrire i conti online

Dalla Bcc a Ifis e Webank contagiati gli istituti italiani
Più rendimenti e promozioni per attrarre clienti

La concorrenza sui depositi si fa anche regalando buoni benzina

SANDRA RICCIO
MILANO

Le grandi banche d'affari adesso puntano sui piccoli risparmiatori. È il caso di Goldman Sachs, colosso storico di investimenti per i big istituzionali, che da qualche giorno ha dato il via al suo primo conto rivolto anche ai piccoli privati. La nuova proposta di risparmio, che si chiamerà Marcus (come il fondatore di Goldman Sachs), sarà inizialmente rivolta ai dipendenti della stessa banca in Gran Bretagna. Successivamente sarà estesa a tutti i risparmiatori e avviata anche in altri Paesi europei.

Le aspettative sono grandi. Negli Stati Uniti, dove è stato lanciato nel 2016, Marcus ha già raccolto 20 miliardi di patrimonio e ha concesso tre miliardi di credito. La novità ap-

pena lanciata da Goldman Sachs punta ad arginare l'avanzata delle piccole giovani società fintech che guardano al mondo del risparmio e del credito al consumo con le nuove tecnologie come, per fare un esempio, Banca N26.

A temere l'arrivo di Marcus sono le grandi banche tradizionali che da tempo si sono lanciate nel segmento dei conti online con depositi e alcune anche con i prestiti. Il panorama è molto affollato. Quasi tutti gli istituti del nostro Paese hanno puntato su questo canale che ha visto il suo esordio a inizio anni 2000. Da allora la raccolta è sempre cresciuta, complice anche la crisi sui mercati finanziari e la necessità per i risparmiatori di trovare porti più sicuri per i propri soldi.

Oggi, il numero di questi strumenti supera il centinaio. Solo sul portale di comparazione SosTariffe.it se ne contano più di una cinquantina. Gli interessi offerti sono però

al lumicino. I tassi Bce vicino a zero hanno costretto le banche ad abbassare le remunerazioni. La media dei ritorni lordi senza vincoli è bassissima e viaggia tra lo 0,1 e l'1%. Per ottenere qualcosa in più occorre vincolare i propri risparmi per un certo numero di mesi o anni.

Anche qui la remunerazione rimane però bassa. Per depositi di 12 mesi in media è al di sotto dell'1%. Qualche istituto, a caccia di clienti e di capitali freschi, offre qualcosa in più e arriva a pagare l'1,8-2% lordo (per esempio Bcc di Cagliari o Banca Ifis). Per arrivare a un guadagno del 2,5% lordo bisogna parcheggiare i propri soldi per 48 mesi (con Vivi Banca per esempio). Per attirare nuovi risparmiatori molte banche hanno pensato a promozioni speciali e a chi apre il conto offrono buoni benzina (120 euro da Webank) o buoni Amazon (200 euro da Hello Bank). —

© BY NC ND ALGJ NI DIRITTI RISERVATI





REUTERS

Finora le grandi banche d'affari avevano trascurato il mercato dei piccoli risparmiatori

Francesca Bria, romana di 39 anni, dal 2016 è assessore all'Innovazione del Comune di Barcellona
Sostiene una versione "democratica" dello sviluppo tecnologico: «Basta con il capitalismo predatorio»

«Nella smart city i diritti digitali vanno ai cittadini»

ANCHE SE L'ITALIA È ANCORA INDIETRO ROMA HA FATTO MOLTI PASSI AVANTI PER L'OPEN SOURCE E IL SOFTWARE LIBERO

BISOGNA FAR PASSARE FINALMENTE L'IDEA CHE I DATI PERSONALI SONO UN PATRIMONIO DA TUTELARE, NON SOLO MERCE DA VENDERE

L'INTERVISTA

Francesca Bria è una giovane economista italiana che oggi porta lustro al nostro Paese nelle vesti di assessore all'Innovazione della città di Barcellona. Prima di entrare dalla porta principale nel Comune catalano, questa italiana eccellente ha lavorato alla Nesta, l'agenzia per l'innovazione sociale britannica. Era il 2016 quando Francesca Bria, 39 anni, romana, è stata chiamata a ricoprire il ruolo di *Chief technology and digital innovation officer* nel capoluogo dalla Catalogna. All'epoca in Gran Bretagna era coordinatrice del progetto europeo D-Cent per la creazione di strumenti digitali, con architettura decentralizzata, software open source, per la democrazia partecipata e per lo sviluppo delle capacità di emancipazione economica. Non a caso sono state queste le corde toccate anche dal Comune di Barcellona, una città all'avanguardia che da sempre alimenta l'ecosistema pubblico-privato e in cui trovano posto incubatori per la crescita delle startup, centri di connessione tra le aziende tradizionali e le più piccole imprese innovative.

Sulla scia di queste esperienze, Francesca Bria ha anche scritto un libro a quattro mani con Evgeny Morozov, *Ripensare le Smart City* (Codice Edizioni). Un saggio che indaga i temi dell'innovazione senza però lesinare critiche: dallo scollegamento con i problemi reali della gente alla ricerca

tecnocratica del dominio sulla nostra vita urbana. Per chi volesse approfondire i temi, l'occasione si presenterà sabato prossimo a Camogli (vedi box).

Partiamo dal suo saggio: lei e Morozov analizzate con approccio critico le smart city, studiando le connessioni tra le infrastrutture digitali e i programmi politici ed economici che le città hanno intrapreso o potrebbero intraprendere.

«In primis ci tengo a dire che il messaggio di fondo del libro è che ci vuole una città di diritti digitali e non solo di servizi. Nella prima parte del saggio c'è una critica alla versione di smart city legata al capitalismo digitale predatorio in cui tecnologia e dati non vengono messi al servizio delle persone, ma diventano il nuovo branding su cui le grosse imprese del big tech si nascondono per fare business: un approccio monopolistico e privatistico delle nuove strutture che genera austerità digitale. Uno scenario poco incoraggiante in cui tutto è in mano a poche imprese. Per tacere della manipolazione dei dati personali. Nella seconda parte cerchiamo invece di segnare la strada, indicando quelle che sono le possibilità per tornare alla sovranità digitale, partendo dall'idea di rimettere dati e servizi a disposizione dei cittadini».

Lei è assessore a Barcellona, città che ha già dimo-

strato una spiccata propensione per queste tematiche. In Italia a che punto siamo? Ci sono città virtuose?

«Io sto lavorando su alcuni progetti con Milano, Torino e Roma. E, nell'insieme, vedo dei passi avanti. Roma, per esempio, ha dei problemi sotto il profilo infrastrutturale, ma ha fatto molto sul fronte del software libero e dell'open source. Milano è invece più all'avanguardia nel rapporto con l'industria delle piccole imprese e delle start-up. Torino è quella che sta lavorando di più sulla digitalizzazione degli spazi urbani. Certo,

sotto molti aspetti l'Italia è ancora indietro; ma si intravede un inizio rispetto alla gestione dello spazio pubblico e della democrazia partecipata».

La battaglia sui dati personali e sul futuro digitale si può combattere anche mettendo in campo più cultura?

«L'aspetto culturale dell'educazione e della formazione serve a



creare consapevolezza, ma da solo non basta; bisogna andare oltre. Ci vogliono misure concrete. Come, per esempio, la nuova regolazione sui dati personali dall'Europa. Certo, si tratta di una misura un po' tardiva e un po' troppo burocratica ma è un segnale che va nella direzione giusta. Rodotà in Italia su questi temi ha lavorato tantissimo. Adesso è arrivato il momento di far valere una concezione diversa. I dati non solo soltanto mercato, merce che può essere manipolata e venduta. Sono un patrimonio personale che va tutelato

con dei diritti. La privacy non può essere tutelata attraverso dei servizi a pagamento presenti sul mercato ma deve diventare un diritto a tutti gli effetti.

Le città da questo punto di vista che ruolo hanno?

«Le città sono il luogo in cui si possono mettere in campo delle alternative. In cui si possono dare risposte più democratiche, in cui capire chi gestisce le sovrastrutture e dove i cittadini possono disporre dei propri dati, decidendo quali tenere privati e quali rendere pubblici».

Prima Londra alla Nesta, ora

assessora a Barcellona: la possiamo considerare un cervello in fuga?

«Non so. Io ho avuto la necessità di andare fuori. Purtroppo in Italia la precarietà e un sistema bloccato mi hanno portato a cercare i miei spazi all'estero. A Londra sono arrivata con i miei studi e con il mio merito. Mentre oggi sono l'unica straniera nel governo catalano. Spero che anche in Italia si sblocchi la situazione. Sono convinta che in un contesto diverso molte menti brillanti tornerebbero in patria».

Matteo Grandi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'incontro



Camogli, appuntamento al Festival l'8 settembre

“Ripensare le smart city” è il titolo dell'incontro che Francesca Bria terrà insieme al politologo e giornalista Evgeny Morozov sabato 8 settembre nell'ambito del Festival della Comunicazione di Camogli (6-9 settembre) manifestazione ideata e diretta da Rosangela Bonsignorio e Danco Singer e organizzata dal Comune di Camogli. La V edizione del festival avrà come tema “Visioni” e sarà aperta dalla lectio magistralis dell'architetto Renzo Piano (nella foto) sul rapporto fra architettura e società. Per quattro giorni oltre cento protagonisti dell'informazione, della cultura, dell'innovazione, dell'economia, della scienza e dello spettacolo si confronteranno in 78 incontri. Ad arricchire il programma (tutto gratuito), anche laboratori, mostre e spettacoli.



IL FUTURO
Nella smart city
sarà centrale il problema
della privacy dei dati



LA CARRIERA
Francesca Bria, 39 anni, prima
di Barcellona ha lavorato
all'agenzia inglese Nesta

Ottenuto il mega prestito bancario, Ripa, a capo di Open Fiber, accelera: «Fibra a un giga per 19 milioni di case entro il 2023». Malgrado i comuni che frenano. E il rebus di Tim dove una via d'uscita c'è: rete unica sì, società unica no

BANDALARGA

LA PROMESSA DI ELISABETTA SUL WEB VELOCE: «FRA 5 ANNI IL PAESE ANDRÀ A MILLE»

di **Alessandra Puato**

Elisabetta Ripa ne è convinta: «In cinque anni il divario digitale dell'Italia sarà superato, ci sarà la fibra ottica per l'Internet veloce in quasi tutto il Paese». E se lo dice lei. È amministratrice delegata di Open Fiber (Of), la società nata per portare la banda ultralarga fin dentro casa in tutto il Paese, metà dell'Enel e metà di Cassa depositi e prestiti. La stessa Cdp che da aprile ha una quota (ora il 4,9%) anche nella rivale Telecom, che fa un mestiere analogo e potrebbe anche diventare un partner.

Torinese, 52 anni, laurea in Economia, una carriera in Tim, Ripa siede sulla poltrona dell'infrastruttura cruciale del Paese da otto mesi. Ottenuto per Open Fiber il mese scorso, «nel momento dell'aumento dello spread», l'atteso finanziamento di 3,5 miliardi da 14 banche (fondi a cui Of avrà accesso «in novembre»), Ripa tira il fiato, ingrana la quarta e avvia la fase 2 su 7 mila comuni, 271 città Roma compresa, oltre 19 milioni di case e uffici. «Nel

2023 quasi tutta l'Italia potrà viaggiare in fibra ottica sopra il giga (mille mega, ndr.) — può annunciare ora —, a eccezione dei 2 milioni di edifici che serviremo con l'Fwa, il Fixed wireless access che viaggeranno un po' più lenti»: è l'Internet senza fili da punto a punto per le case sparse. Perciò Of parteciperà alla gara per le frequenze 5G, per portare il web anche sui bricchi. «Ci siamo qualificati per le frequenze 26-28 gigahertz, d'interesse per gli operatori Fwa». Restano fuori le aree grigie, coi distretti industriali, in attesa d'interventi del governo.

Ripa ha fatto le ferie brevi, racconta, e ha chiesto altrettanto ai suoi collaboratori, «per accelerare i lavori», visto che un terzo delle famiglie non tocca i 30 mega, il minimo sindacale. Ce la farà? «Nel 2018 abbiamo già progettato oltre 2 mila comuni e aperto i cantieri in 430, saranno mille in dicembre, ne stiamo chiudendo alcuni

dopo le verifiche di Infratel. È stato un anno di lancio».

Intendiamoci, avere l'autostrada digitale, pur «senza congestione e con stabilità di banda», non significa che tutti i film su Internet o le partite dal Dazn di turno si potranno d'un lampo vedere senza intoppi: perché «l'erogazione di servizi live streaming dipende anche da altro, come l'applicazione o i server». Ma «le reti veloci sono abilitanti, senza quelle lo streaming di qualità non è possibile». E Open Fiber, che sul proprio sito ambisce a «cambiare la vita di tutti» c'è, lavora, è il messaggio. Procede nei tempi del piano industriale, la banda larga di Stato si farà.



Perché «in Italia la velocità media delle connessioni è di 9,2 megabit al secondo contro una media europea di 14, la Francia viaggia a 18. Un difetto che scontiamo da tempo». Va sanato.

Le criticità

Certo, ci sono le criticità. I ritardi nei permessi, innanzitutto: meno al Sud affamato di web che al Nord. «Ci sono i comuni virtuosi come Catania, dove abbiamo finito in dieci mesi, così come abbiamo cablato Bari, Cagliari, Perugia, stiamo finendo Matera e Palermo. E ci sono quelli che danno la priorità ad altro. A volte ci vuole più tempo a ottenere le autorizzazioni che a fare i lavori». Così nelle aree a mercato dove investe direttamente Of ha adottato un meccanismo premiante, la doppia corsia: «Chi collabora ha la fibra veloce più in fretta, gli altri vanno in coda».

Open Fiber si candida poi alla terza gara Infratel, sulle aree non a mercato, circa 103 milioni di euro di valore aggregato per 882 comuni: «Parteciperemo perché la nostra strategia è nazionale». Malgrado i 14 ricorsi (soprattutto di Tim) accumulati che «hanno rallentato l'avvio alle gare precedenti».

Altro tema delicato è la rete unica nazionale per l'Internet veloce, caldeg-

giata dai 5Stelle. Qui Ripa non entra in dettaglio, è materia da azionisti.

Ma si potrebbe aprire una via. Non tanto una società unica (l'ipotizzata newco Open Fiber-Tim) quanto una rete unica di accesso. Gestita dall'operatore terzo: Open Fiber, appunto. Su questa potrebbero transitare, affittandola, tutti i big, da Vodafone a Wind e Fastweb. Anche la Tim che di Of non è cliente, ma lo potrebbe diventare.

«Spesso su questo argomento si usa il parallelismo con le reti elettriche, ma Open Fiber, non presidia il business del trasporto di lunga distanza, non è la Terna della situazione». Più simile alle società di distribuzione come Acea, A2A, Iren. «C'è differenza fra una società unica e un'unica rete. Noi siamo operatori all'ingrosso, mettiamo la nostra infrastruttura a disposizione di tutti». Nelle zone metropolitane che danno un ritorno sugli investimenti le reti possono anche essere due, in competizione. «L'importante è accelerare sulla banda ultralarga, ogni collaborazione commerciale è benvenuta». Mano tesa dunque a Telecom, che un piano per costruire la rete FttH (fino a casa) ce l'ha: «Ha riconosciuto la superiorità della soluzione tecnologica».

Gli accordi

Il tutto «scavando il meno possibile»: piuttosto, facendo viaggiare la fibra negli acquedotti e accanto alle linee elettriche dei lampioni o nei gasdotti. «Solo il 20% dei chilometri di cavi installati da Of sono da scavo. Per il 40-50% ci affianchiamo alle reti elettriche, ad esempio dell'Enel, per il resto ai cavidotti come quelli di Italgas e alla rete dell'illuminazione stradale o della stessa Tim». In questa logica vanno gli accordi con le utility come Acea e A2A.

Il piano industriale prevede che entro il 2022 siano serviti in FttH 6.753 comuni nelle aree non redditizie, le C e D da gare Infratel, in concessione. Per le redditizie A e B, l'obiettivo è 271 città entro il 2023. «In 29 città stiamo già vendendo il servizio, in altre 90 stiamo lavorando». Investimento: 2,7 miliardi nelle aree C e D (e metà tornano indietro con i contributi delle regioni), in tutto 6,5 miliardi. Con il prestito bancario ne sono arrivati 3,5, e gli altri tre? «Uno dai soci, in parte attraverso un aumento di capitale». E «due miliardi dal flusso di cassa futuro». Perché l'acquisto di Metroweb ha portato in dote Milano, Torino e Bologna che già generano ricavi. Così i dipendenti «da 700 saliranno a mille», l'utile è previsto nel 2021.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



open fiber

● **Che cos'è**
Open Fiber è la società partecipata dallo Stato nata nel 2016 per portare la banda larga e ultralarga in tutta l'Italia e consentire l'accesso veloce a Internet. È posseduta per il 50% dall'Enel e per il 50% dalla Cassa depositi e prestiti (che fa capo al Tesoro). Presidente è Franco Bassanini e amministratrice delegata, da gennaio, Elisabetta Ripa



I numeri

6.753
I comuni nelle aree «non a mercato» che dovranno essere serviti da Open Fiber entro il 2022

271
Le città nelle aree redditizie che dovranno essere servite da Open Fiber entro il 2023

**Open Fiber**

Elisabetta Ripa,
52 anni, ceo

**Tim**

Amos Genish, amministratore delegato di Telecom che ha un piano per la separazione della rete. Il titolo ha perso il 36% in quattro mesi



Router Un segnale Wi-Fi stabile in tutta la casa

Per una smart home connessa, il router rappresenta un elemento fondamentale per avere un segnale Wi-Fi solido e stabile in tutta la casa, senza perdite tra una stanza e l'altra. AVM FRITZ! Box 7590 permette di creare più reti da un singolo segnale, creando un sistema a maglie in cui ogni dispositivo si trasforma in un ripetitore della stessa connessione. Semplice da impostare attraverso l'installazione guidata su FritzBox. Si può anche predisporre una memoria USB per vedere film, immagini e ascoltare musica.
▶ AVM FRITZ! Box 7590. Prezzo: 289 euro
Giudizio: router potente, solido e con tante funzionalità a disposizione



IL DIVARIO DIGITALE

Ecco quanti italiani possono guardare Dazn senza intoppi

Solo il 60% delle famiglie ha una connessione a 30 mega, il minimo stabilito dal Piano nazionale

di **Giulia Cimpanelli**

In Italia un terzo delle famiglie non può aspirare nemmeno a una connessione da 30 mega, lo standard minimo definito dal Piano banda ultralarga: le linee guida delle iniziative pubbliche finalizzate alla realizzazione delle infrastrutture, che stabiliscono di offrire all'85% della popolazione una copertura da 100 mega e tutti i cittadini con connettività di almeno 30 mega, entro il 2020. Dazn ha riaperto il tema. Perché se, poniamo, un tifoso di una squadra di serie B non ha una connessione sufficientemente potente, potrebbe non essere nelle condizioni di seguire le partite. L'operatore richiede un minimo di 8 mega, così come Netflix richiede una connessione di almeno 5 per poter vedere un film in alta definizione. Ma per essere certi di avere potenza sufficiente la connes-

ne minima, di fatto, deve essere di almeno 20-30 mega, visto che gli operatori promettono il massimo a cui si può arrivare con un determinato abbonamento. In quali zone d'Italia, quindi, un abbonato a Dazn è certo di potersi godere il match senza intoppi?

«Difficile dirlo con certezza — commentano dall'Agcom (Autorità per le garanzie nelle comunicazioni), il soggetto chiamato a costituire una banca dati consultabile online delle reti di accesso a Internet esistenti sul territorio nazionale — perché la copertura non è omogenea. In alcune zone della Capitale, per esempio, una via è servita e quella accanto non lo è».

Una cosa è certa: l'Italia è ancora in ritardo sulla fibra ottica (Ftth, *Fiber to the home*), che arriva direttamente nelle case e garantisce una velocità fino a un giga (mille mega). «La fibra è presente a Milano, Torino, Bologna, Catania, Bari e relative aree metropolitane e quasi completa in molti altri capoluoghi tra cui Palermo, Napoli, Matera. Lo stato dei lavori è avanzato anche in città come Venezia, Padova e Genova», spiegano da Open Fiber, il cui progetto è coprire 271 città e 6.753 comuni italiani entro il 2022.

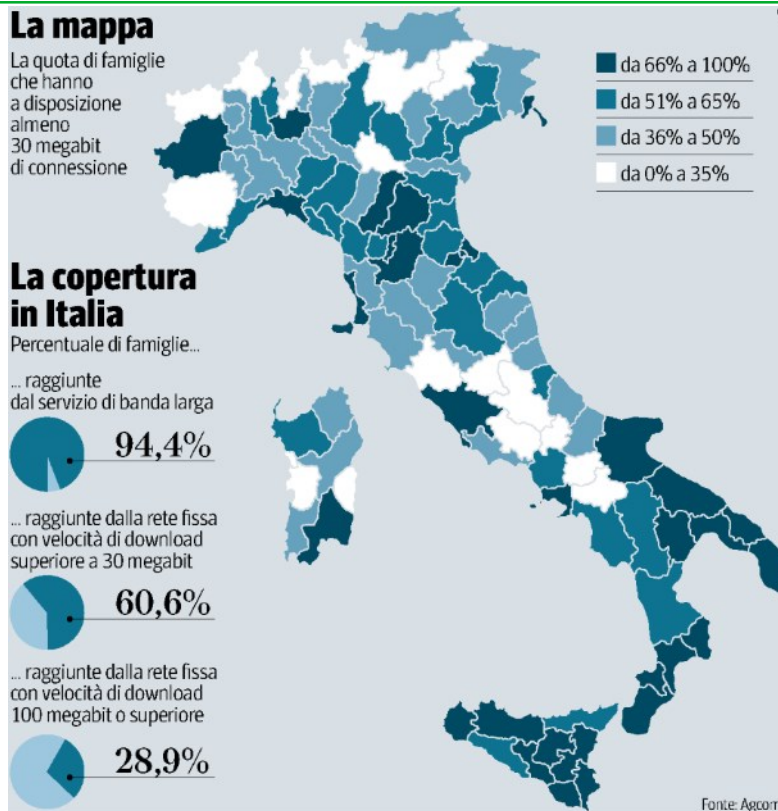
La forbice

A oggi solo il 60% delle famiglie italiane è effettivamente raggiunto da una connessione pari o superiore alla soglia dei 30 mega, il 6,64% della popolazione italiana non ha alcun accesso alla banda larga, mentre il 2,21% arriva a malapena a 2 mega. I veri fortunati, accesso fino a un giga, sono il 9,35%.

«Solo una rete integralmente in fibra e in modalità Ftth può garantire prestazioni avanzate per le esigenze presenti, ma soprattutto del prossimo futuro: dall'intelligenza artificiale alla realtà virtuale, passando per Iot e robotica. Open Fiber sta sviluppando una rete interamente in fibra ottica che permetterà di utilizzare al meglio le nuove tecnologie», dicono da Open Fiber. È diversa la posizione di Telecom che, invece, ha cablatto in Fttc (*Fiber to the cabinet*) circa l'80% del territorio italiano e sostiene di poter garantire a tutti, con questa soluzione, connessioni intorno ai 100 mega: «La fibra arriva negli "armadietti" o nelle centrali e viene portata nelle case con il classico cavo di rame — spiegano da Agcom — una tecnologia che però non garantisce una velocità standard, ma che offre risultati molto eterogenei a seconda della distanza del cabinet dalla casa da servire».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Andrea Radrizzani (Eleven Sport)

E io le partite ve le farò vedere su Facebook

Prima che Dazn e il tema dello sport in live streaming arrivasse nel campionato di serie A, un italiano emigrato a Londra aveva cominciato la propria scalata in questo mercato.

Lui è Andrea Radrizzani (segnalato nelle ultime settimane come possibile acquirente «del Bari»), patron del Leeds United (squadra di calcio dello Yorkshire) cofondatore e vice presidente di MP & Silva agenzia internazionale sportiva che si occupa di diritti media e servizi di sponsorship. Ed è proprio dalla vendita del 65% di MP & Silva allo Shanghai Jin Xin investment fund che Radrizzani ha trovato i soldi necessari per la sua ultima creatura, Eleven Sport, piattaforma nata tre anni fa con l'obiettivo di segnare la discontinuità nel panorama sportivo inglese, grazie alla trasmissione in streaming delle partite. La solidità economica ancora non c'è, come ha sottolineato il *Financial Times*, ma Radrizzani ha suggerito che la società valesse 200 milioni, estrapolando la cifra da un recente accordo per vendere il 50% delle sue attività polacche a Polsat, per 38 milioni.

La strategia del manager è quella di investire cifre importanti per acquisire diritti: si parla di 300 milioni spesi negli ultimi anni con un portfolio di due milioni di clienti in tutto il mondo per il suo servizio Internet che possono salire a 17 milioni grazie agli accordi con le reti televisive in alcuni paesi.

I mercati in cui è presente sono undici: trasmette in Belgio, Polonia, Portogallo, Singapore, Taiwan, Regno Unito e Irlanda (dove quest'anno si è aggiudicato i diritti per la trasmissione della serie A italiana) e Stati Uniti. In Italia, in particolare, ha acquisito i diritti della Serie C. Mentre in Portogallo quest'anno ha fatto uno *shopping* ancora più aggressivo, acquisendo i diritti per la Uefa Champions League. Ma è sui social che Radrizzani sta puntando. Nelle ultime settimane ha firmato un accordo con Facebook grazie al quale potrà trasmettere alcuni match del campionato italiano (ma anche della Liga spagnola) sulla sua pagina Facebook. Le licenze valgono solo per il Regno Unito per il momento, ma il deal è un primo passo verso un settore che già negli Stati Uniti ha preso piede. Twitter, Amazon e la stessa Facebook si stanno contendendo oltreoceano diritti per la trasmissione in streaming dei principali eventi sportivi, Nfl compresa. E per il momento sembra che il gioco valga la candela.

Come ha spesso dichiarato il manager, Eleven Sport «non è nemico dei tradizionali broadcaster». Radrizzani ha più volte tentato siglare un accordo con Sky, BT e Virgin Media nel Regno Unito per aggiungere anche il suo canale sportivo al pacchetto offerto agli abbonati della pay Tv. Tentativo per ora fallito.

Maria Elena Zanini

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Protagonisti

Andrea Radrizzani, 44 anni, ha fondato Eleven Sport. È proprietario della squadra di calcio Leeds United



OLTRE AL CALO DEGLI «AMICI», GLI ALTRI GUAI DI MARK

Facebook addio: se anche il manager scappa

di **Greta Sclaunich**

Otto addii in sette mesi nelle alte sfere di Facebook. Tutti manager di spessore e personalità chiave dell'azienda. Nota, fra l'altro, per scegliere con cura i propri quadri e per tenerli a lungo: secondo un grafico stilato da *Recode* i manager più longevi hanno superato i 12 anni di anzianità in azienda (un record: la società è stata fondata 14 anni fa).

Le dimissioni arrivano in un momento cruciale per la società fondata e guidata da Mark Zuckerberg: secondo *Le Figaro* nessuno dei dirigenti uscenti avrebbe menzionato la crisi d'immagine del social (travolto dal caso Cambridge Analytica ma anche dai sospetti di ingerenze russe nelle elezioni presidenziali americane), mentre, in realtà, sarebbe proprio questa la ragione che ha spinto molti di loro a cercare un nuovo lavoro.

È il caso della britannica Rachel Whetstone, che si occupava del settore comunicazione: arrivata nel 2017, ora è già pronta a fare la valigia, direzione Netflix. Cruciale anche l'addio di Elliott Schrage, uno dei manager più longevi del gruppo: da dieci anni era sia il responsabile della comunicazione che degli affari pubblici e, anche, delle politiche di riservatezza. In questi casi pare però che gli scandali non c'entrino nulla: secondo un portavoce avrebbe voluto andarsene già due anni, fa ma gli sarebbe stato chiesto di restare ancora per un certo lasso di tempo.

Alex Stamos, invece, era il responsabile sicurezza: se n'è andato ad agosto, dopo aver chiesto più volte all'azienda una maggiore trasparenza. Il suo prossimo incarico? Insegnante a Stanford. Poi c'è Colin Stretch, avvocato, che ha lasciato perché secondo lui il team legale aziendale ha bisogno di un capo più presente. Tavis McGinn, invece, è stato più chiaro: pare che abbia dichiarato di aver «perso le illusioni» che si era fatto sul comportamento dell'azienda. Discussa anche la partenza di Brian Acton e Jan Koum, cofondatori di WhatsApp, probabilmente legata a un disaccordo sulla strategia di Zuckerberg sull'app di messaggistica.

Infine, c'è Dan Rose. Veterano dell'azienda (era arrivato nel 2006), ne ha vissuto tutte le principali tappe. Ha lasciato tutto per andare a vivere alle Hawaii: niente polemiche né porte sbattute, ma una foto d'addio con tanto di tavola da surf sottobraccio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

