

## Rassegna del 05/03/2018

\*\*\*

|                                       |   |                                       |    |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|----|
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 18 Nhc, Novari tesse le alleanze con Bizboost e Vetrya  | Giacobino Andrea                      | 1  |
| Sole 24 Ore                           | 13 Prendono quota i pagamenti via smartphone: 50% nel 2017 - I pagamenti nell'era digitale corrono verso 100 miliardi | Netti Enrico                          | 2  |
| Sole 24 Ore                           | 13 Soluzioni in mobilità: nell'arena c'è Samsung pay  | E.N.                                  | 4  |
| Sole 24 Ore                           | 13 Nexi punta sui Pos smart e rimborsa le commissioni   | E.N.                                  | 5  |
| L'Economia del Corriere<br>della Sera | 37 La casa si governa con la voce del padrone   | Sottocorona Chiara                    | 6  |
| L'Economia del Corriere<br>della Sera | 38 Sussurri & Grida - Kuroiwa spiega industria 4.0 Big e Pmi guardano l'Iran  | Righi Stefano                         | 8  |
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 31 E-commerce, alleanza Unicredit-Alibaba per l'export  | ...                                   | 11 |
| L'Economia del Corriere<br>della Sera | 57 Capannoni, il mattone balla con l'e-commerce   | Pagliuca Gino                         | 12 |
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 34 Servizi Iva per le imprese esportatrici la sfida di Amazon ai commercialisti                                       | Bonafede Adriano                      | 14 |
| Libero Quotidiano                     | 23 Amazon licenzia Trony e Mediaworld   | Bertone Ugo                           | 16 |
| L'Economia del Corriere<br>della Sera | 41 A cavallo del business la Martina cambia pelle   | Gambarini Francesca                   | 18 |
| L'Economia del Corriere<br>della Sera | 13 Farò di Jp Morgan l'Amazon delle banche  | Cometto Maria_Teresa                  | 19 |
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 31 L'emozione che orienta le scelte la frontiera del "biomarketing"   | Dell'Olio Luigi                       | 22 |
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 35 Il contratto conteso dei postini del cibo  | Ardù Barbara                          | 24 |
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 13 Far east - Sharing economy i pionieri globali delle manifatture intelligenti                                       | Jadeluca Paola                        | 26 |
| Sole 24 Ore                           | 10 Da Pechino a Mosca, falchi e colombe del Bitcoin   | Davies Howard                         | 27 |
| Sole 24 Ore - Norme e<br>Tributi      | 20 Più convenienza ai prestiti «P2P»  | Marchegiani Andrea -<br>Menghi Agnese | 28 |
| Foglio Inserto                        | 4 La cybersicurezza va al primo posto   | Tarantino Giampaolo                   | 30 |
| Sole 24 Ore                           | 11 Spid, l'ingresso delle banche bloccato dal regolamento   | C.Fo.                                 | 32 |
| Sole 24 Ore                           | 13 Le iniziative del sole - Manufacturing forum L'azienda 4.0 rivede la catena del valore                             | ...                                   | 33 |
| Foglio Inserto                        | 4 Il robot fa lavorare di più e meglio  | Fiorenza Alessandro                   | 34 |
| Manifesto                             | 15 Livestreaming made in China, un business da cinque miliardi  | Atzori Gian_Luca                      | 35 |
| Sole 24 Ore                           | 1 Battaglia globale per gli abbonati tv - Il carosello delle alleanze reinventa la televisione                        | Biondi Andrea                         | 37 |
| Repubblica<br>Affari&Finanza          | 1 Tim: rete e manager le sfide di Genish  | Bennewitz Sara                        | 39 |
| Stampa                                | 21 Google alla conquista degli oceani Pronte tre nuove reti sottomarine   | Mastrolilli Paolo                     | 42 |
| L'Economia del Corriere<br>della Sera | 18 Poltrone in bilico I 50 consigli di Stato  | Baccaro Antonella                     | 44 |
| <b>ESTERA</b>                         |   |                                       |    |
| Figaro                                | 26 Media, preparatevi all'arrivo della 5G   | Ferran Benjamin                       | 45 |

# Nhc, Novari tesse le alleanze con Bizboost e Vetrya

LA QUOTATA GUIDATA DA LUCA TOMASSINI È ENTRATA COL 10 % NEL CAPITALE DELLA SOCIETÀ DELL'EX AD DI H3G GRAZIE A UNA RICAPITALIZZAZIONE VARATA A FINE 2017. OGGI LA PERCENTUALE DEL FONDATORE È SCESA ALL'85,5 MENTRE IL RESTANTE 4,5 PER CENTO È DI NATHALIE DANA

**Andrea Giacobino**

*Roma*

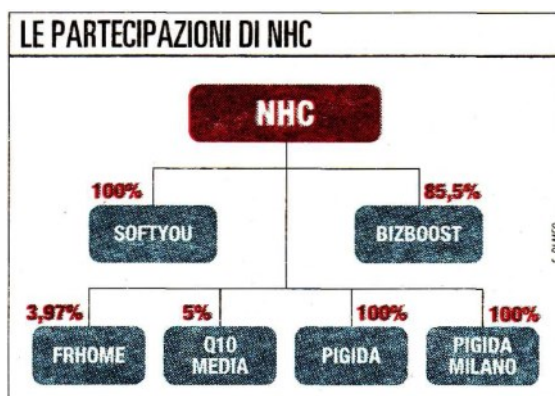
Vincenzo Novari, già timoniere di H3G, si sta muovendo a 360 gradi con la sua Nhc - Novari Holding e Consulting costituita dopo l'uscita dal gruppo telefonico. Proprio nei giorni scorsi, infatti, ha trovato un alleato importante in quella Bizboost che ha lanciato lo scorso anno per fornire servizi consulenziali di comunicazione e digitali alle imprese. La quotata Vetrya guidata da Luca Tomassini è entrata col 10% nel capitale a seguito di una ricapitalizzazione varata a fine dello scorso anno e oggi Nch è scesa

all'85,5% mentre il restante 4,5% è di Nathalie Dana, ex content manager di HG3G. Il gruppo di Tomassini, che proprio recentemente ha ampliato il proprio Corporate Campus, ad Orvieto, con aree e servizi aperti anche al pubblico, è leader nello sviluppo di servizi digital, applicazioni e soluzioni broadband ed è facile immaginare le sinergie future che potrà sviluppare con Bizboost. Intanto in Softyou Novari ha affidato a Stefano Piastrelli lo sviluppo di una serie di progetti di start-up digitali. Piastrelli ha lavorato 10 anni in Saiwa (ex Gruppo Danone) con il ruolo di marketing manager e, poi, in Omnitel come direttore marketing e in H3G, dal 2000, ha seguito il lancio di oltre 100 campagne di advertising.

Uno degli altri progetti importanti al quale sta lavorando Novari è il lancio di un fondo specializzato nel cinema e nella produzione di contenuti media. Non a caso il manager è entrato recentemente col 5% in Q10 Media, società di produzione fonda-

ta e controllata da Giancarlo Leone dopo la sua uscita dalla Rai e partecipata dalla moglie Diamara Parodi Delfino al 20%, l'editore Carlo Perrone (5%) e Antonello Perricone, ex amministratore delegato di Rcs (1%). Il fondo per il cinema ideato da Novari, e per il quale ha avuto contatti anche con Marco Bogarelli già numero uno di Infront in Italia, potrà giovare della nuova carica di Leone quale presidente dell'Associazione Produttori Televisivi. Le frontiere del digitale interessano all'ex top manager di H3G anche nell'applicazione ai business più classici. Si spiega così perché tramite Nhc è entrato col 4% in Frhome: costituita nel 2015 da Gianmarco Lanese e Vincenzo Nicolosi che ne sono gli azionisti di controllo, l'azienda sviluppa il business dell'e-commerce di capsule di caffè tramite il portale ilcaffetaliano.it. E Frhome è partita a razzo perché il primo bilancio significativo (2016) ha registrato ricavi per oltre 1,2 milioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Vincenzo Novari**, ex timoniere di H3G e ora a capo della Nhc



A sinistra, la sede di Vetrya



**PANORAMA****Prendono quota i pagamenti via smartphone: +50% nel 2017**

Agli italiani piace saldare il conto con gli strumenti di pagamento innovativi. Gli importi liquidati con lo smartphone nel corso del 2017 hanno registrato un balzo del 50% raggiungendo i 46 miliardi di euro. È quan-

to rivela l'Osservatorio Mobile Payment & Commerce del Politecnico di Milano. Però resta ancora molta strada da fare per raggiungere le medie europee. Nell'Unione a 28 l'Italia è in 24a posizione.

Enrico Netti ▶ pagina 13

**Addio al contante.** Si affermano nuove vie come il contactless e in mobilità

# I pagamenti nell'era digitale corrono verso 100 miliardi

È il trend al 2020 per gli strumenti più innovativi

## LA GRANDE EVOLUZIONE

Il balzo nel 2017 con 46 miliardi (+50%)  
Con le carte di credito e debito si arriva a un totale di 220 miliardi (+10%)

Enrico Netti

■ È il 2017 l'anno della maturità per i pagamenti digitali più innovativi, quelli contactless e in mobilità. Complessivamente lo scorso anno sono trasferiti in operazioni di compravendita per beni e servizi consumer e tra persone 46 miliardi di euro, con un +50% sul 2016. Se questo trend resterà costante nel 2020 si raggiungeranno i 100 miliardi. Con le più tradizionali carte di credito e debito si è arrivati, secondo le stime preliminari, a 220 miliardi (+10%).

Di fatto, il 28% dei consumi delle famiglie italiane è stato saldato con una tessera di plastica che viene usata un po' più spesso. Il numero di pagamenti pro capite con carta lo scorso anno ha raggiunto le 57,4 transazioni contro 50,7 del 2016. L'Italia nell'area Ue si posiziona nella parte bassa della classifica e conquista la 24a posizione, ma sorpassa la Germania. C'è però un calo dell'importo medio a 62,6 euro dai 64,5 euro dell'anno prima. È quanto rivela l'Osserva-

torio Mobile Payment & Commerce del Politecnico di Milano che sarà presentato mercoledì.

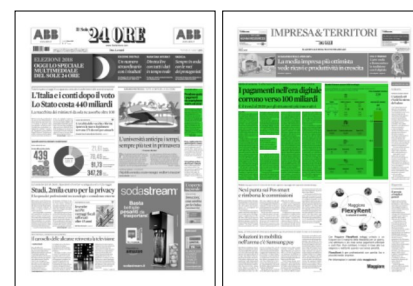
«In Europa il numero delle transazioni pro capite è intorno alle cento l'anno ma in Svezia e Danimarca si superano le 300 - segnala Valeria Portale, direttore dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce -. Siamo tra i primi per capillarità delle infrastrutture e per numero di Pos per milione di abitanti. Gli strumenti ci sono, ora si deve lavorare per fare percepire a esercenti e clienti i benefici».

Gli incrementi registrati dipendono in buona parte dal successo delle forme più innovative dei pagamenti digitali, in particolare quelli legati all'e-commerce e quelli in mobilità con lo smartphone (si veda il grafico accanto). I primi hanno superato di poco i 20 miliardi (+10%), mentre quelli in mobilità sfiorano i 7 miliardi con un +60 per cento. Spiccano il volo (+150%) quelli contactless (sia con tessera che smartphone) a 18 miliardi, con 400 milioni di transazioni, e oggi sembrano avere imboccato una curva di crescita esponenziale. Secondo le previsioni del Politecnico nel 2020 varranno tra i 50 e i 90 miliardi.

Ci sono poi gli incassi transati

con i mobile Pos utilizzati da artigiani, tassisti e professionisti, arrivano a 900 milioni (+9%). I terminali attivi sono circa 90mila (+6%) e, se l'offerta si evolverà, nel 2020 si arriverà a un transato tra i 1,1 e i 1,3 miliardi. «I consumatori segnalano difficoltà nel saldare in elettronico, a volte il Pos non è presente o non funziona - avverte la responsabile dell'Osservatorio -. Per convincere esercenti, artigiani, professionisti e consumatori servono incentivi e altri benefici per fare evolvere l'approccio culturale. C'è molto da lavorare e bisogna dare un o più motivi validi perché questa modalità venga accettata».

C'è poi il recente filone dei trasferimenti di cash tra privati come, per esempio, con la app di PostePay. Un segmento in cui sono stati scambiati nel 2017 solo 50 milioni, con un raddoppio sul 2016, ma in prospettiva potrebbe cre-



## Quando il denaro «passa» dalla tecnologia

scere in modo dirompente grazie ai millennials. «I giovani sono predisposti culturalmente a pagare in digitale, acquistano online e alcune volte lo fanno per ragioni di etica sociale e di lotta al sommerso - premette Valeria Portale -. Abbiamo anche osservato che piace agli adulti e il maggior numero degli utenti di mobile wallet è tra i 25 e i 54 anni. Il servizio conquista e si diffonde con il passaparola».

C'è un'altra area che ha tutti i presupposti per una crescita dirompente: è quella del mobile remote commerce. Secondo l'Osservatorio sono stati superati i 5,8 miliardi (+65%) di transato, pari a un quarto dell'e-commerce nazionale. Questo è solo l'inizio perché entro il 2020 l'e-commerce in mobilità varrà tra gli 13 e i 16 miliardi. O più se si affermeranno app come Ikea Place che permette di "vedere" il mobile nell'ambiente di casa propria e di acquistarlo con un click.

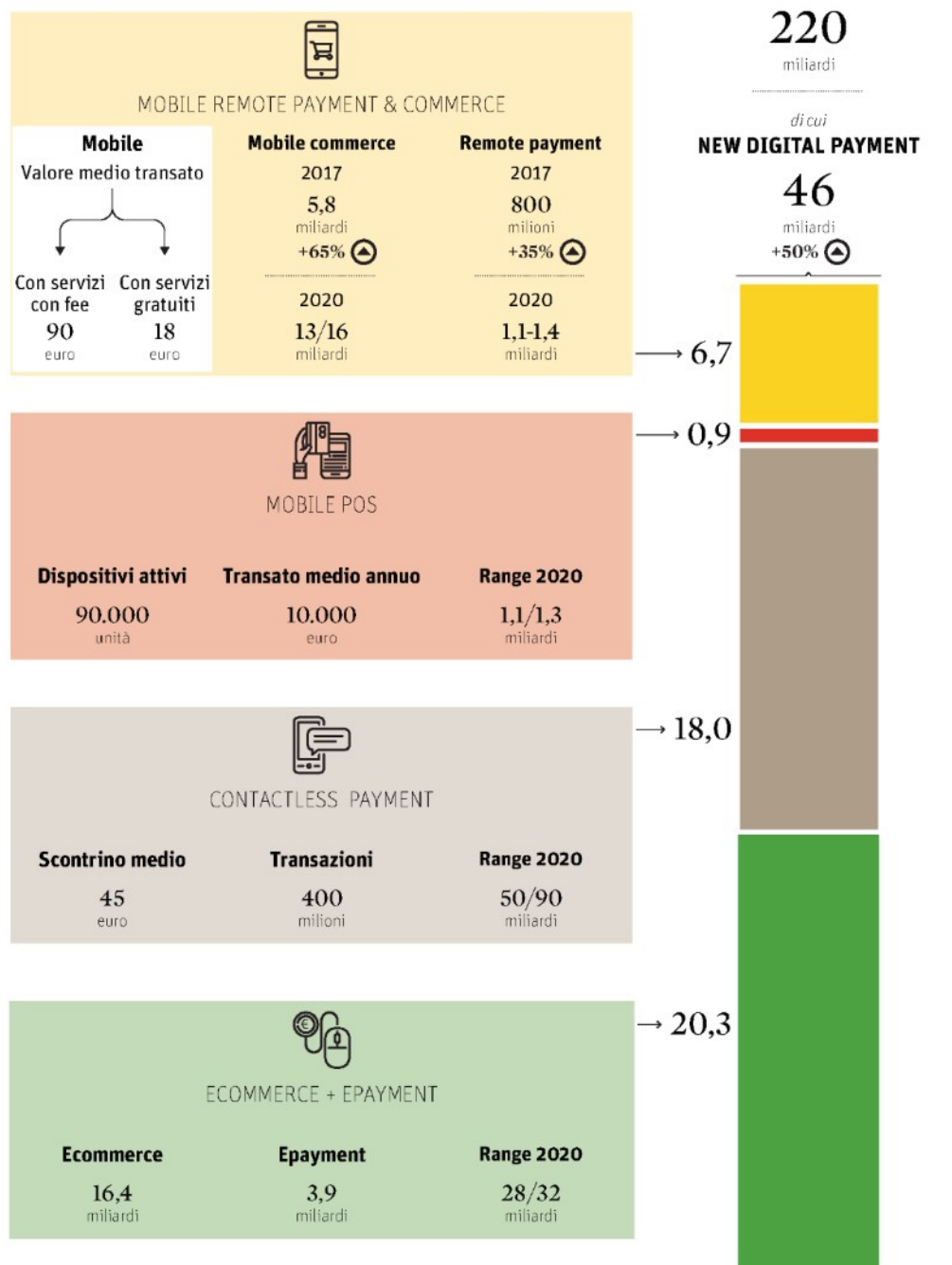
Con lo smartphone si pagano anche servizi come il parcheggio, il biglietto del bus, i bollettini, le ricariche telefoniche, il car sharing o il taxi. Sono tutti mobile remote payment che complessivamente si avvicinano agli 800 milioni (+35%) di transato. Certo, il trend di crescita negli ultimi anni vede un certo rallentando, ma il mix sta adattandosi alle nuove abitudini. Si fanno più ricariche e cresce la componente dei servizi in mobilità, dal parcheggio al bike sharing.

Lo scorso anno ha anche visto un debutto: quello dei pagamenti di prossimità con smartphone nei negozi che hanno fatto segnare 70 milioni di transato. A dare il via è stato l'arrivo di Apple Pay, ma non mancano le piattaforme nazionali come Jiffy e Satispay, start up che ha intermediato più della metà del valore 2017. Nel giro di pochi mesi sono state introdotte decine di soluzioni e, se questa modalità prenderà piede, tra tre anni potrebbe intermediare tra i 3,2 e i 6,5 miliardi. È destino che i borsellini rapidamente si trasformeranno in digitali.

enrico.netti@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Transazioni effettuate con i nuovi strumenti di pagamento digitale in Italia nel 2017  
Var.% rispetto all'anno precedente e previsioni al 2020



Fonte: Politecnico di Milano

**X pay.** La fidelizzazione del cliente passa attraverso le app che permettono di saldare il conto con lo smartphone

# Soluzioni in mobilità: nell'arena c'è Samsung pay

■ Nell'arena degli X pay, le piattaforme per pagamenti in mobilità con smartphone Nfc, dal 22 marzo ci sarà anche Samsung. L'Italia diventa così il quinto mercato in Europa - dopo Regno Unito, Spagna, Svezia e Svizzera - dove la carta di credito o debito si può "smaterializzare" negli ultimi modelli di smartphone lanciati dal colosso coreano. «Il primo plus è nella facilità d'uso del servizio - spiega Carlo Barlocco, presidente di Samsung Electronics Italia - che si potrà utilizzare anche con i Pos privi di tecnologia Nfc, perché supportiamo la soluzione Magnetic secure transaction. Il tutto senza aggiunti di commissione e costi, per la banca e il cliente finale». Samsung Pay, in questa prima fase, si potrà usare con carte di credito, debito o prepagate dei circuiti Visa, MasterCard e Nexi, emesse dai principali istituti come Intesa Sanpaolo, Unicredit, Bnl Paribas, Banca Mediolanum, CheBanca e HelloBank.

Quella degli X pay è un'arena che si affolla giorno dopo giorno. I big player sono Apple, Google, Samsung, Vodafone, Huawei, Alipay (Alibaba), Lg, Amazon. Si

offre un servizio di pagamento con l'obiettivo di fidelizzare la clientela al proprio brand e migliorare il dettaglio delle informazioni raccolte dai clienti.

Prende forma, dunque, un'offerta sempre più frammentata e destinata a coprire ogni nicchia. Se Paypal è universalmente noto, da una sua costola è nato Moneybox, modulo per pagamenti P2P con cui creare collette o condividere denaro con familiari e amici. Negli ultimi dieci giorni sul mercato sono anche arrivate app di pagamento come Eataly Pay, integrata alla piattaforma Mastercard da usare per pagare il conto nei ristoranti Eataly. Quixa, l'assicurazione online del Gruppo Axa, ha invece scelto Amazon Pay come modo alternativo per pagare il premio. Dalla partnership tra Visa e Allianz Partners ecco "Allianz Prime", app sviluppata sulla base del servizio token di sicurezza Visa, che tra le altre cose offre la protezione dei pagamenti digitali, permette di raccogliere punti e premi ad ogni acquisto e dà una copertura contro le frodi o l'acquisto online di prodotti difettosi.

**E.N.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Fintech.** Il gruppo inizia il rinnovo dei terminali e agevola il passaggio dei negozianti alla banda larga

# Nexi punta sui Pos smart e rimborsa le commissioni

■ Nexi, polo italiano dei pagamenti digitali, ha varato un piano per rimuovere i principali ostacoli che rendono poco pratico pagare con "cash digitale" nei piccoli esercizi.

Per velocizzare le transazioni, infatti, la società si sta facendo carico, a proprie spese, del collegamento e configurazione del Pos alla linea Adsl per gli esercenti che ancora hanno il Pos collegato alla linea analogica. A partire dall'estate, inoltre, Nexi inizierà a distribuire i "Pos Poynt", modello di nuova generazione che, tra le altre cose, supporta le app che permettono ai negozianti di offrire servizi aggiuntivi. L'obiettivo è sostituire i vecchi Pos (il parco gestito dalla fintech è di 1,1 milioni di terminali, presso 773 mila esercenti convenzionati).

Per gli esercenti è stato inoltre varato il progetto "micropagamenti" che durerà fino a fine anno. L'operazione prevede il rimborso delle commissioni applicate per tutti i pagamenti digitali inferiori a 10 euro. Commissioni che oscillano in media tra lo 0,7% dei bancomat e l'1-2% delle carte di credito.

L'obiettivo è di fare diventare di routine anche il pagamento

smart del caffè al bar o l'acquisto del pane. Si tratta di un pacchetto di investimenti da parecchi milioni di euro.

«Vogliamo fare apprezzare a consumatori e commercianti la semplicità e comodità dei pagamenti digitali - sottolinea Roberto Catanzaro, Business development director di Nexi -. A tale scopo abbiamo già iniziato l'investimento di oltre un miliardo per garantire alle 150 banche nostre partner servizi e prodotti all'avanguardia da poi offrire ai loro clienti».

Uno di questi tasselli è Nexibusines, app che permette a commercianti, ma anche a professionisti e artigiani, di gestire con lo smartphone tutti i loro incassi. Le informazioni sull'andamento del business appaiono sullo schermo del cellulare e, con l'aiuto della app, è anche possibile confrontare i trend della concorrenza selezionando l'area geografica, il settore merceologico e l'arco temporale. Con la app, inoltre, si aggiornano i documenti contabili e diventa più veloce gestire gli storni e le cancellazioni. Un modo smart per avere sotto controllo incassi e la relativa contabilità.

**E.N.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# LA CASA SI GOVERNA CON LA VOCE DEL PADRONE

Smart tv e stereo, forno e frigo. Sono alcuni oggetti che comanderemo parlando. Parte la sfida fra Amazon, Apple, Google e Samsung sulla smart home. In gioco c'è il controllo dei dati

di **Chiara Sottocorona**

**S**ono già entrati in 35 milioni di case americane e nel 2022 saranno raddoppiati, dicono le stime di Juniper Research. Oltre il 55% delle famiglie li userà. Una su due. Gli home speaker, assistenti intelligenti, sono il nuovo oggetto del desiderio: piccoli cilindri che rispondono come maggiordomi digitali ai comandi vocali. Abbinano i due trend più forti del 2018: l'uso del linguaggio naturale e l'intelligenza artificiale applicata alla vita quotidiana. Tecnologia che fa ombra persino agli smartphone, indica il Digital Consumer Survey 2018 di Accenture.

È un sondaggio fra 21 mila consumatori in 19 Paesi, secondo il quale il 66% degli utenti che possiede gli assistenti vocali usa meno il telefonino per accedere a servizi di intrattenimento o fare ricerche sul web. È più facile chiedere ad Alexa, l'assistente vocale di Echo (Amazon), o a Google Home di mettere la musica preferita e regolare le luci in posizione relax, o trovare la ricetta di una torta e programmare il forno. Ora tutti puntano sulla parola, dopo che i telefonini avevano instaurato l'abitudine ai testi con sms e chat. Ma la prospettiva è conversare con le macchine.

## L'offerta

Gli assistenti vocali sono il cavallo di Troia per il controllo della smart home e la battaglia tra i big si gioca quest'anno. Il 9 febbraio è arrivato sui mercati anglofoni l'HomePod, l'assistente domestico di Apple basato su Siri. Apple punta a venderne 4 milioni entro la fine dell'anno, secondo Bloomberg. Ma per ora in netto vantaggio è Amazon: partita per prima tre anni fa, controlla il 60% del mercato e ha annun-

ciato l'espansione quest'anno in 80 Paesi. Offre quattro modelli di Echo (l'ultimo, Echo Show, con schermo tattile) e l'assistente Alexa risponde a 25 mila funzioni.

Google Home, il concorrente arrivato a fine 2016 e arricchito di due nuovi modelli (Mini e Max) dall'ottobre scorso, cresce in fretta: in Europa è già nel Regno Unito, Germania e Francia. «L'arrivo in Italia è questione di mesi, la versione in italiano dell'assistente vocale c'è da novembre, per ora solo su smartphone — dice Antonio Capone, docente di Telecomunicazioni e responsabile scientifico dell'Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano —. Google ha il vantaggio dell'indotto Android e punta sulle alleanze: a Barcellona sono appena stati presentati diversi home speaker di altri produttori che integrano il Google Assistant».

Nick Fox, vicepresidente Consumer di Google, ha annunciato al Mobile World che l'assistente vocale è disponibile in 30 lingue e quest'anno sarà integrato in 400 milioni di prodotti: sul 95% degli smartphone Android, le smart tv e diversi elettrodomestici (LG, Sony, Lenovo, Xiaomi tra i partner).

## Le strategie

«Nella casa connessa l'assistente vocale diventa il punto di accesso — dice Capone —. Quando gli parliamo, le parole chiave vengono trasformate in testo e diventano comandi per attivare le funzioni degli oggetti. Perciò avere lo stesso assistente sui dispositivi di intrattenimento o gli elettrodomestici è un vantaggio. Anche Samsung segue

questa strategia». Bixby è l'assistente vocale intelligente di Samsung, inserito nello smartphone Galaxy S9. Il gruppo ha annunciato il suo piano per la smart home: connettere i dispositivi e renderli gestibili dallo smartphone.

Da primavera Bixby sarà integrato nelle smart tv Samsung e nei frigo Family Hub. Anziché mettere uno speaker nel salotto, Samsung crede ancora alla centralità del telefonino. Ma non si sa ancora in che lingue si parlerà con Bixby, a parte inglese e coreano. Da noi capiterà prima di parlare alla lavatrice che al televisore: Candy-Hoover ha lanciato a inizio anno l'assistente vocale nei suoi elettrodomestici connessi. E negli Usa il gruppo Haier sta inserendo il riconoscimento vocale su 100 modelli di elettrodomestici Ge Appliances.

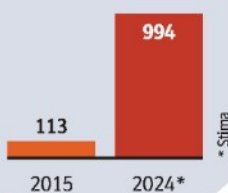
© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Fra cinque anni una famiglia americana su due userà gli assistenti vocali

## L'impennata

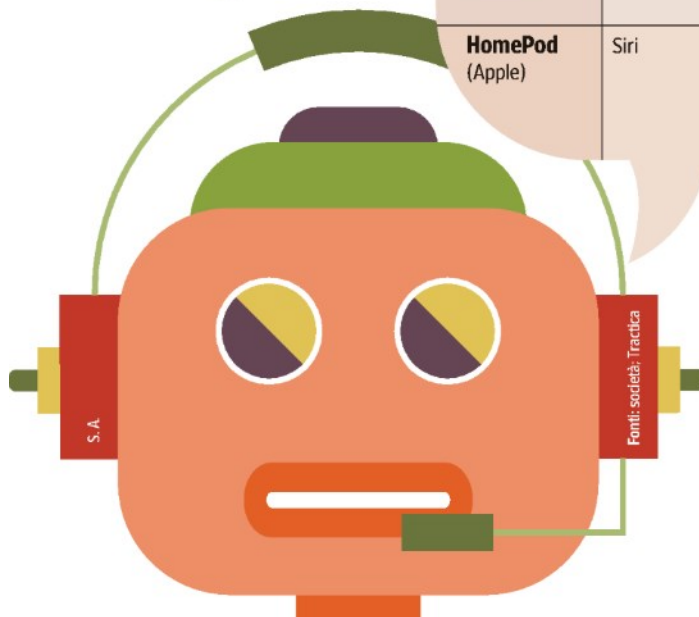
Il mercato delle chatbot, miliardi di dollari



## Basta la parola

Gli assistenti vocali intelligenti connettono il mondo digitale e quello fisico nella casa

| Homespeaker                          | Assistente A. I. | Prezzo   | Data di lancio  |
|--------------------------------------|------------------|--|---|
| <b>Hecho</b> (Amazon)                | Alexa            | 109 euro<br>l'Echo2,<br>il mini Dot<br>è a 54 euro | 2015 negli Usa,<br>è stato il primo<br>e ora è in<br>30 Paesi |
| <b>Google Home</b> (Google/Alphabet) | Google Assistant | 149 euro,<br>la versione<br>mini è a<br>59 euro    | Fine 2016<br>negli Usa,<br>agosto 2017<br>in Europa           |
| <b>HomePod</b> (Apple)               | Siri             | 349 dollari  | Febbraio 2018<br>negli Usa e<br>nel Regno<br>Unito            |



# Sussurri & Grida

## DENTRO E FUORI IL LISTINO DI PIAZZA AFFARI

# KUROIWA SPIEGA INDUSTRIA 4.0

## BIG E PMI

# GUARDANO L'IRAN

Al Cuoia di Altavilla Vicentina il guru della nuova organizzazione industriale di Toyota. Ai super di Unicomm la tecnologia passa alla cassa. Lo studio de Capoa apre ai commerci con la Persia

a cura  
di **Stefano Righi**  
srighi@corriere.it

**S**atoshi Kuroiwa, il guru giapponese di «Industria 4.0», responsabile dell'automazione di fabbrica di Toyota sarà ospite giovedì prossimo, 8 marzo, del Cuoia di Altavilla Vicentina in un incontro organizzato da Considi. Kuroiwa porterà la testimonianza di come la nuova declinazione industriale abbia influito nella organizzazione di un colosso produttivo come Toyota motor company e dei paralleli con il tessuto produttivo italiano che, solo da pochi mesi, si sta confrontando con questa realtà. Dopo gli interventi di Giuseppe Caldiera (Cuoia business school), Gianni Potti (Confindustria Veneto) e Gianni Dal Pozzo (amministratore delegato Considi) sarà Roberto Filippini docente dell'Università di Padova e del Cuoia a fare il punto sulla realtà italiana. Seguirà una tavola rotonda a cui parteciperanno Fabio Cappelozza (presidente Considi), Ruggero Frezza (M31), Fabio Finozzi (Prima Power) Francesco Nalini (Carel industries) e Fabrizio Alfano di Intesa Sanpaolo. L'incontro — dalle 16 nell'aula Lino Zanussi della Fondazione Cuoia, in via Marconi 13 — è aperto e gratuito, ma richiede registrazione preventiva. Informazioni sul sito del Cuoia o scrivendo a [eventi@considi.it](mailto:eventi@considi.it).

### Benefit in crescita

Le società benefit, introdotte in Italia a fine 2015, stanno avendo successo: un'analisi condotta da Adacta su tre anni di bilanci rivela che la crescita media è stata del 15%, con un miglioramento costante dei ricavi (+6% nell'ultimo anno analizzato) e degli utili (+7% in media per anno). I dati riguardano 35 società preesistenti alla legge 208 del 28 dicembre 2015, che hanno adottato la nuova forma societaria. Oltre a queste, risultano attive altre 89 aziende nate dopo l'approvazione della norma. L'analisi di Adacta rileva che le società benefit sono passate da 104 milioni di euro di ricavi nel 2014 a 137 milioni di euro nel 2016.

«Stiamo parlando ancora di piccoli numeri, in termini di operatori e di fatturati — spiega Paolo Sgreva, manager di Adacta — ma il fatto che i risultati siano positivi è un segnale importante per la crescita di questo segmento, perché dimostra che gli oneri e gli adempimenti aggiuntivi che le imprese si assumono per perseguire scopi sociali non compromettono la possibilità di fare profitto». Le imprese con le migliori performance sono: Nwg Energia Srl (38 milioni di ricavi), Zordan Srl (18), Antica Erboristeria Spa (8), Arca Srl (8,3) e Slow Food Promozione Srl (8,2).



## Il nodo whistleblowing

Altro che commenti postelezionali, stamattina a Roma, nel salone d'onore del Coni si parlerà del sistema del *whistleblowing* alla luce della legge 179/2017. Dopo l'introduzione di Giorgio Martellino (Associazione trasparenza e anticorruzione), Paola Balducci del Consiglio superiore della magistratura modererà due tavole rotonde cui parteciperanno Stefano Toschei (Consigliere di Stato), Nicoletta Parisi (Anac), Massimo Proietti (Istituto Poligrafico dello Stato), Marco Ferrazzani (Agenzia Spaziale Europea), Margherita Bianchini (Assonime), Maurizio Rubini (Aigi Centro), Gianfranco Cariola (Ferrovie) e Fabrizio Vedana (Unione Fiduciaria). Le conclusioni sono affidate a Francesco Pizzetti (Luiss-Guido Carli).

## Meglio pagare con il Qr

Il gruppo della grande distribuzione Unicom, controllato da Mario e Marcello Cestaro, ha siglato un accordo con Mobysign, operatore italo-britannico per i pagamenti sicuri in mobilità, che consentirà il pagamento della spesa via smartphone, e senza Pos, presso gli oltre 200 punti vendita del gruppo in Italia. L'app Mobysign, creata da Antonio Bonsignore, è stato il primo sistema di pagamento ad adottare i protocolli di «autenticazione forte», dal 2011: protocolli che da gennaio 2018 sono stati resi obbligatori dalla normativa europea Psd2. Il pagamento della spesa nei supermercati Unicom avviene inquadrando con lo *smartphone* il «Qr code» della cassa e digitando il Pin, o con impronta digitale: non so-

no necessari altri passaggi e non ci sono limiti di spesa. Unicom controlla dieci insegne, dai discount a supermercati, ipermercati e cash&carry. Su tutte, Emisfero.

## L'interscambio con Teheran

Un *road show* che toccherà Roma, Milano e Venezia per promuovere il *business* tra Italia e Iran. Da oggi al 8 marzo inizia una serie di incontri con l'obiettivo di presentare la situazione del mercato attuale, sia per gli investitori, sia per chi cerca sbocchi commerciali. Il mercato iraniano rappresenta ancora oggi un obiettivo per molte imprese italiane, nonostante le difficoltà finanziarie che anche dopo lo storico accordo del 2016 hanno ostacolato la chiusura di molte possibili collaborazioni. Attualmente però la novità saliente è l'accordo stipulato a gennaio 2018 tra Invitalia e l'Oietai (governo iraniano), che prevede la garanzia sovrana emessa dallo Stato iraniano — per un plafond di 5 miliardi di euro — sui finanziamenti erogati a favore delle imprese italiane in relazione ai progetti realizzati in *partnership* con aziende iraniane, nei settori di interesse reciproco: costruzioni, infrastrutture, *oil&gas*, chimico, metallurgico. Promossi in collaborazione con Confindustria, Camera di Commercio e studio legale de Capoa, gli incontri prevedono un faccia a faccia tra le aziende italiane e i rappresentanti del governo iraniano in Italia per promuovere relazioni non solo nell'*oil and gas*, ma anche in tanti settori dove ci sono occasioni per i grandi gruppi e per le pmi italiane. (i. tro.)

## I numeri di Polis

Fondi sgr ha approvato la relazione annuale del Fondo Polis al 31 dicembre 2017. Il valore complessivo netto del Fondo è di 108.964.867 euro e il valore contabile della quota è di 844.689 euro. Il risultato dell'esercizio 2017 è negativo per 6.848.914 euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Paola Balducci**  
La componente del Csm è protagonista stamattina nel salone d'onore del Coni di uno studio sulla legge 179/2017



**Adacta**  
Paolo Sgreva ha curato per Adacta la ricerca sulle Società Benefit: in tre anni sono cresciute del 15 per cento

**Toyota motor**  
Industria 4.0  
Satoshi Kuroiwa



**[L'INIZIATIVA]**

# E-commerce, alleanza Unicredit-Alibaba per l'export

**S**e uno dei problemi per le aziende italiane che vogliono esportare è quello di "farsi conoscere", il big dell'e-commerce cinese Alibaba è probabilmente una delle risposte migliori, con decine di milioni di clienti in tutto il mondo. Ora ha firmato un accordo con Unicredit per iniziative di marketing comuni di promozione dell'export italiano. Nel contempo, Unicredit ha presentato un nuovo prodotto, Easy Export, disponibile per la sua clientela da questo mese di marzo. L'offerta combinata ha l'obiettivo di supportare le aziende che vorranno operare a livello internazionale.

Grazie all'accordo con Alibaba, i clienti UniCredit saranno in grado di raggiungere clienti presenti in oltre 200 Paesi. Intanto UniCredit Easy Export aiuterà le aziende a raggiungere la clientela globale con un servizio di vendita personalizzato nella lingua preferita. UniCredit, con partner come Geodis per la logistica e Var Group per la digitalizzazione, offre accesso a servizi ad alto valore aggiunto, dalla creazione di una vetrina per le aziende al supporto per la gestione delle pratiche di logistica, all'assistenza di un consulente dedicato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Jack Ma**, fondatore  
e ceo di Alibaba



**Logistica**

# Capannoni, il mattone balla con l'e-commerce

Fatturato su del 28%. A Piacenza il maggior aumento dei canoni (+12%) grazie ad Amazon. Tra Milano e la Brianza 2,4 milioni di metri quadrati di spazi in offerta

**A Genova il nuovo più caro: 900 euro al metro quadro, cinquanta in più che sotto la Madonnina**

di **Gino Pagliuca**

**R**endimenti alti, ampia disponibilità di prodotto di buon livello, aumento della domanda di spazi indotta dalla crescita dell'e-commerce. Sono almeno tre le ragioni che spiegano il boom degli investimenti logistici registrati negli ultimi mesi. Il 2017, secondo Jones Lang LaSalle, ha visto una crescita del volume d'affari in Italia del 28% sull'anno precedente, con un totale di 800 milioni, cifra che non tiene conto della grande operazione da 12,25 miliardi con la quale Blackstone ha venduto gli immobili europei gestiti da Logisor ai cinesi di Cic (China Investment Corporation) e con la quale hanno cambiato proprietà oltre un milione di metri quadrati di strutture logistiche in Italia.

## I segnali

L'ultimo borsino di World Capital segnala canoni di locazione in crescita con punte del +12% a Piacenza, dove sta crescendo la domanda di spazi da parte di fornitori di Amazon. Come vediamo dalla tabella i prezzi più alti dei capannoni nuovi si registrano a Genova, dove si toccano i 900 euro al metro quadrato, 50 più che Milano. Il capoluogo ligure guida insieme con Firenze la classifica dei canoni più cari, con 60 euro al metro quadrato per anno, Milano si ferma a 55. Nel capoluogo lombardo il rendimento medio dell'investimento varia tra il 6 e il 7%, in linea con la media nazionale, ma meno di città come Torino dove si arriva al 7,7%. A ribadire l'ottimo momento per il settore, World Capital segnala una diminuzione dello sconto medio, l'accorciamento dei tempi di trattativa e l'aumento della richiesta di spazi di grande di-

mensione. La domanda di superfici per la logistica finirà per erodere quella di immobili destinati al retail tradizionale: la previsione è facile se si leggono i dati relativi allo sviluppo dell'e-commerce.

Secondo l'Osservatorio Netcomm il 2017 si sarebbe chiuso con un aumento del giro d'affari delle transazioni via web per 23,4 miliardi di euro, in crescita del 19% sull'anno precedente. Come sottolinea Reag, società di consulenza internazionale controllata da Duff & Phelps, la domanda di immobili destinati alle aziende che operano nell'e-commerce s'indirizza su strutture di alta qualità perché destinati a ospitare una presenza massiccia di operatori (verrebbe da aggiungere fin quando i robot non prenderanno il loro posto); in particolare la domanda si orienta verso strutture multipiano. L'offerta comunque non manca.

## Le cifre

Secondo i dati presenti nell'osservatorio Reag solo in Lombardia sono offerti 4,9 milioni di metri quadrati di strutture, con una diminuzione del 3,9% su base annua; e di questi 2,4 milioni si trovano nell'area metropolitana di Milano e quasi 600 mila metri sono nella provincia di Monza e Brianza, complessivamente nelle due aree lo stock nel 2017 è cresciuto del 9,4%. Non sono però tutti immobili di alto livello; le strutture di grado A (quelle con le caratteristiche costruttive e tecnologiche più aggiornate) sono circa il 25%. Nella classifica della disponibilità di spazi al secondo posto in Italia si trova con 772 mila metri quadrati Roma, che precede Torino con 658 mila.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



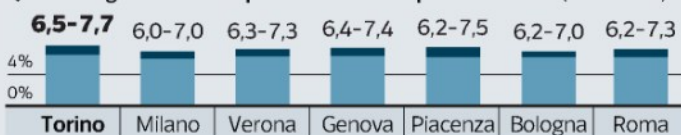
**La mappa**

Prezzi e canoni dei capannoni nelle principali aree logistiche del Paese (euro al mq)

| PROVINCIA     | Nuovi   |        | Usati   |        |
|---------------|---------|--------|---------|--------|
|               | Prezzo  | Canone | Prezzo  | Canone |
| Bologna       | 680-790 | 47-52  | 500-610 | 38-44  |
| Civitavecchia | 540-680 | 38-45  | 430-560 | 30-37  |
| Firenze       | 720-860 | 53-60  | 590-700 | 44-52  |
| Genova        | 700-900 | 47-60  | 530-670 | 37-45  |
| Livorno       | 700-800 | 40-48  | 550-680 | 32-42  |
| Milano        | 700-850 | 50-55  | 550-680 | 42-50  |
| Napoli        | 560-720 | 40-48  | 420-590 | 32-42  |
| Novara        | 480-600 | 40-45  | 400-480 | 32-39  |
| Padova        | 670-820 | 44-50  | 500-640 | 38-43  |
| Palermo       | 520-680 | 40-47  | 450-520 | 33-40  |
| Piacenza      | 540-670 | 40-45  | 400-520 | 34-39  |
| Prato         | 660-830 | 45-54  | 550-690 | 38-45  |
| Rimini        | 600-730 | 42-47  | 460-570 | 32-40  |
| Roma          | 620-800 | 46-50  | 470-600 | 39-50  |
| Torino        | 570-740 | 43-50  | 450-600 | 35-42  |
| Udine         | 550-700 | 40-45  | 450-570 | 30-35  |
| Venezia       | 680-770 | 43-50  | 470-620 | 37-42  |
| Verona        | 600-720 | 40-46  | 470-600 | 37-42  |

**I rendimenti lordi**

Quanto valgono l'anno i capannoni nelle aree più interessanti (valori in %)



**Le dimensioni**

I tagli più richiesti sul mercato



Lo sconto sul prezzo



Fonte World Capital - prezzi euro/metro quadrato; canoni euro/metro quadrato/anno

**Il fattore web**

La crescita dell'e-commerce in Italia (valori in miliardi di euro)



Fonte: elaborazione Duff&Phelps Reag, su dati Netcomm. \* stima

# Servizi Iva per le imprese esportatrici la sfida di Amazon ai commercialisti

SI TRATTA PER ORA SOLTANTO DI UN'INIZIATIVA LIMITATA A POCHI PAESI UE CHE RIGUARDA SOLO UN SEGMENTO DI CONTABILITÀ MA POTREBBE ESSERE UN PRIMO STEP VERSO ALTRE NOVITÀ. IN USA IL COLOSSO PUÒ CALCOLARE LE IMPOSTE DA PAGARE. POSCA (UNICO): «CI SALVIAMO SOLO SE PUNTIAMO SULLA CONSULENZA»

**Adriano Bonafede**

**Roma**

I commercialisti cominciano a preoccuparsi. Il gigante Amazon sta insidiando le loro storiche prerogative riguardo alle transazioni aziendali e alla tenuta della contabilità. Per ora, almeno in Italia e in alcuni paesi dell'Unione Europea, questi servizi si limitano a fornire assistenza a chi vende i propri prodotti e servizi all'estero tramite la piattaforma di e-commerce. L'assistenza riguarda gli obblighi Iva nelle transazioni verso l'estero. «Amazon - si legge nella presentazione rivolta alle imprese - ti consente di dedicare più tempo alla tua attività, semplificando l'assolvimento dei tuoi obblighi in materia di Iva. Con Servizi Iva su Amazon, puoi completare la registrazione Iva e inviare la relativa documentazione da Seller Central per soli 400 euro all'anno. Amazon si avvale della collaborazione di Avalara, fornitore di servizi fiscali a livello globale, per offrire questo servizio in Italia, Regno Unito, Germania, Francia, Spagna, Polonia e Repubblica Ceca».

Da notare che il prezzo di 400 euro riguarda le formalità Iva per ciascun paese in cui si effettuino transazioni. Quindi, se si esporta ad esempio in quattro paesi, questa cifra deve essere moltiplicata per quattro. C'è comunque la possibilità di ottenere assistenza Iva anche su piattaforme di e-commerce diverse da Amazon, pagando un supplemento di 100 euro. Si tratta comunque di cifre pur sempre molto

basse, considerando che in ogni paese estero sono in vigore norme differenti e che talvolta - quando si esporta fuori dall'Unione europea - occorre talvolta procurarsi una partita Iva locale: «Se hai l'obbligo di registrazione ai fini Iva - si legge ancora nella presentazione - in un paese supportato da "Servizi Iva" su Amazon, il tuo numero di partita Iva per questo paese è incluso nell'acquisto di un anno di questo servizio».

Come si vede, siamo ancora ai primi passi per Amazon nei servizi di assistenza contabile alle aziende, ma se il buongiorno si vede dal mattino, la categoria dei commercialisti - circa 85 mila persone operative iscritte alle due Casse di previdenza - hanno di che preoccuparsi. Le aziende italiane che già usano la piattaforma di Amazon hanno raggiunto a fine 2017 la cifra record di 350 milioni di euro di vendite all'estero. E sono oltre 10 mila le imprese del Bel Paese che vendono su Amazon marketplace, e circa un terzo esporta i suoi prodotti in altri paesi.

Il colosso di Jeff Bezos riesce già oggi a fornire un servizio di consulenza Iva per le vendite in gran parte dei paesi del mondo. Laddove un singolo commercialista avrebbe probabilmente difficoltà a reperire queste informazioni paese per paese, magari lontanissimi dall'Europa e con complesse legislazioni. Mentre il prezzo di 400 euro sembra assolutamente competitivo considerata la mole di lavoro necessaria per procurarsi queste informazioni.

Il servizio Iva di Amazon non riguarda, per fortuna dei commercialisti italiani, gli adempimenti Iva nel paese in cui è registrata l'azienda. Ma, come è chiaro persino a un bambino, le possibilità del colosso di Seattle nel campo della consulenza fiscale per le imprese sono infinite. Basta volerlo perché il tesoro che Amazon ha sono soprattutto i contatti con migliaia di aziende.

Del resto, Amazon si è già spinta oltre: negli Stati Uniti offre già dei "tax calculations services" ovvero un sistema di calcolo di tutte le tasse da pagare. La commissione richiesta, in questo caso, è abbastanza bassa: soltanto il 2,9 per cento delle vendite per un servizio che sgrava l'impresa da complicati calcoli per tasse di diverso tipo. Arriverà mai questo servizio in Italia e nell'Unione europea? Chi lo sa, ma la sensazione è che sia soltanto una questione di tempo o, di volontà, del colosso dell'e-commerce.

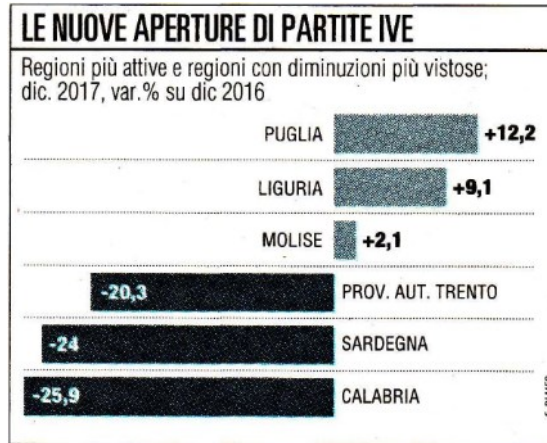
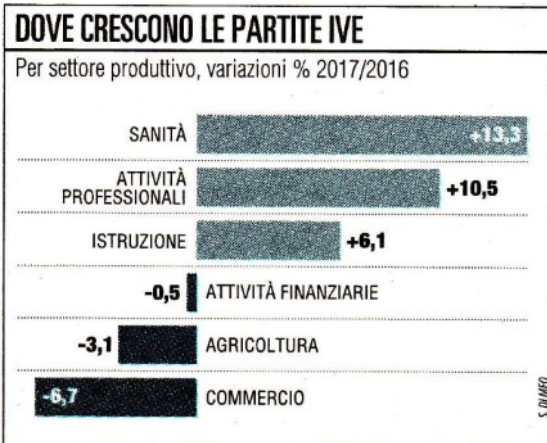
«Amazon - commenta Domenico Posca, presidente di Unico, una delle associazioni dei commercialisti - dimostra che i servizi altamente automatizzati non sono più remunerativi per i commercialisti perché possono essere reperiti a basso prezzo. Inoltre, è evidente che i piccoli commercialisti non hanno né l'organizzazione né la dimensione per seguire i clienti in vari paesi del mondo».

Paura, dunque, che questi professionisti - già peraltro messi a dura prova dai sempre più sofisticati software che gestiscono a basso prezzo e con facilità una serie di dati aziendali - comincino a vedersi sfaldare il terreno sotto i piedi? «Paura no», dice Posca. «Non bisogna temere questi cambiamenti ma indubbiamente bisogna riconsiderare la propria attività e puntare su specializzazioni a maggior valore rispetto a servizi che possono essere forniti da sistemi automatizzati». Occorre insomma alzare l'asticella: «Purtroppo quasi il 90 per cento dei commercialisti forniscono quasi solo servizi contabili e di assistenza fiscale: sono strutture piccolissime che non possono reggere l'urto di concorrenti come Amazon».

La sfida di Amazon è stata lanciata. La risposta dei commercialisti italiani non è affatto scontata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**[LA SCHEDA]**

**Tra i vari supporti c'è anche il servizio di traduzione**

Non solo i "Servizi Iva" ma tanti altri supporti all'export. Per aiutare le Pmi a esportare i loro prodotti, Amazon ha creato una serie di strumenti come, ad esempio, la spedizione e la distribuzione a livello globale e la gestione del "customer service" (servizio clienti) nella lingua locale. Ogni anno Amazon traduce nelle altre lingue richieste anche centinaia di milioni di schede prodotto, consentendo alle imprese di vendere a livello internazionale con un minimo sforzo. Nel 2017 le aziende italiane presenti su Amazon Marketplace hanno totalizzato vendite all'estero, in tutto il mondo, per oltre 350 milioni di euro attraverso gli 11 siti web di Amazon, in 7 lingue diverse,

**[IL CASO]**

**Per le aziende oltre 10 mila nuovi posti di lavoro**

Amazon ha presentato nei giorni scorsi i risultati della nuova ricerca realizzata dalla società di consulenza economica Keystone Strategy. Secondo lo studio, le aziende indipendenti italiane che vendono attraverso il sito del colosso dell'e-commerce hanno generato più di 10.000 posti di lavoro per supportare la propria crescita sul Marketplace. La distribuzione dei posti di lavoro nella penisola è stata la seguente: nel Nord-Ovest oltre 3.000 nuovi addetti, nel Nord-Est oltre 1.000; nel Centro Italia oltre 2.000. Sorprendentemente al il Sud ha dato un apporto molto positivo con oltre 3.000 posti di lavoro in più. Nelle Isole la nuova occupazione è di 900 persone.



**Jeff Bezos** (1), fondatore e ceo di Amazon; il presidente del Consiglio nazionale dell'Ordine dei dottori commercialisti **Massimo Miani** (2); il presidente della Cassa commercialisti **Walter Anedda** (3) e il ministro dell'Economia, **Pier Carlo Padoan** (4)

**La piattaforma di Amazon per le imprese che fanno e-commerce**



**1**

Le aziende italiane che vendono su Amazon sono 10 mila, oltre un terzo sono esportatrici. A loro sono offerti i "Servizi Iva"

**2**

Costa 400 euro all'anno per ogni Paese con cui si effettuano transazioni la gestione dell'Imposta sul valore aggiunto che Amazon fa insieme ad Avalara

**3**

La tariffa comprende il numero di partita Iva (se necessario all'estero), le dichiarazioni Iva mensili, trimestrali e annuali, la dichiarazione Intrastat e il registro vendite Ue, ecc.

**4**

Se si utilizzano altri canali di e-commerce, il colosso di Seattle può calcolare l'Iva ma viene applicato un costo aggiuntivo di 100 euro per Paese all'anno

**5**

Negli Usa Amazon fornisce già molti più servizi paracontabili, ad esempio quello per calcolare le varie tasse da pagare

**Consumatori coccolati, lavoratori disperati**

# Amazon licenzia Trony e Mediaworld

*Aumentano le vendite on line, calano quelle nei negozi fisici: il colosso americano non risparmia nessuno. Il fatto è che se chiudono i grandi magazzini, centinaia di persone rischiano di perdere il lavoro. Ed è solamente l'inizio*

**UGO BERTONE**

■ ■ ■ È un bollettino di guerra. Sabato hanno incrociato le braccia i dipendenti di Mediaworld per protestare contro l'annuncio di 180 esuberanti (oltre a quelli già legati alla chiusura di negozi a Milano e Grosseto) e la decisione di spostare la sede da Bergamo. Vacilla il gruppo Trony: a provocare la crisi è il fallimento di una delle società associate, la pugliese Dps, che controlla un terzo dei punti vendita della catena (36 negozi). Si è ristretto pure il gruppo Euronics che ha perduto due dei 12 imprenditori che usavano il marchio. Altri due imprenditori, Galimberti e Castoldi, sono in concordato. Insomma, le cattedrali dell'elettronica di consumo che circondano i centri commerciali del Bel Paese stanno alzando bandiera bianca. A prima vista un fenomeno inspiegabile: i consumi, dice l'Istat, stanno riprendendo. E l'elettronica di consumo, un mercato che vale in Italia 14,5 miliardi, non è certo condannata ad uscire dall'elenco delle spese più comuni. Perché, allora, alcune delle sigle più familiari rischiano di sparire?

**I NUMERI**

A chiarire il mistero bastano pochi numeri. Nel 2017 il fatturato complessivo del settore

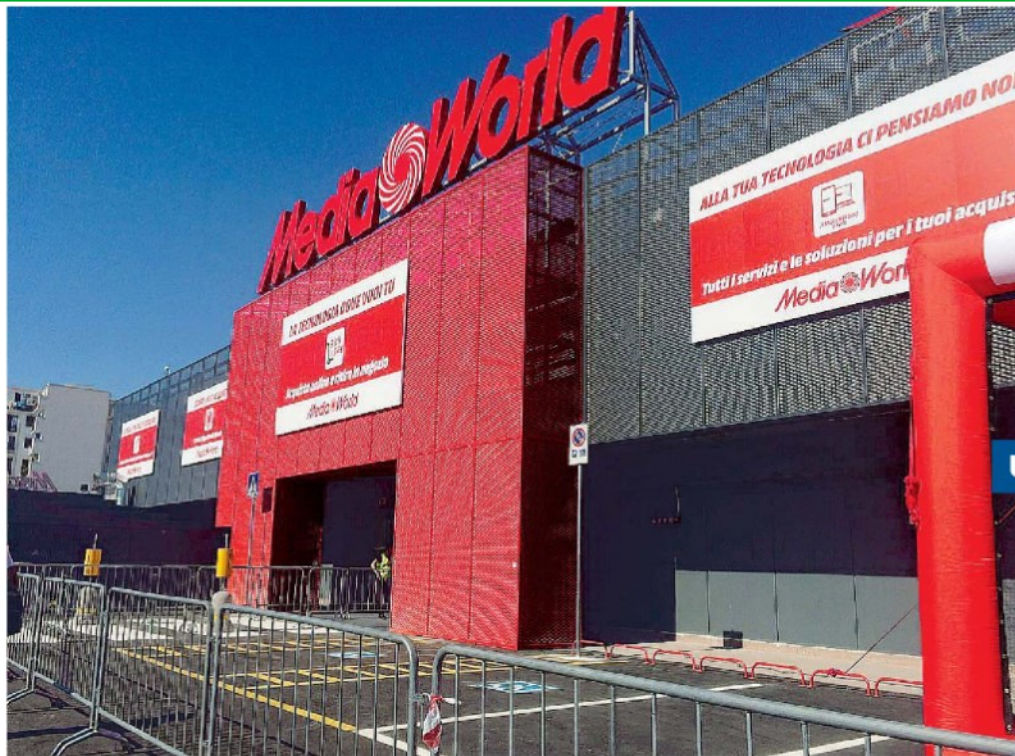
scese del 2%, mentre l'e-commerce è salito del 9,3%. E quando si dice e-commerce il pensiero corre immediatamente ad Amazon, il colosso capitanato da Jeff Bezos che si espande a velocità geometrica anche dalle nostre parti. A confermare l'ottimo stato di salute del leader del commercio elettronico ci sono i progetti di crescita. Amazon ha di recente annunciato che nel corso del 2018 aprirà due nuovi centri logistici nel Nord Italia: in provincia di Torino e Bergamo. Sul piatto ci sono 150 milioni di investimenti per circa 1.600 posti di lavoro. Così come capita negli Stati Uniti, mister 100 miliardi (di dollari) Jeff Bezos tende a dimostrare che l'espansione del suo impero non è destinato solo a bruciare "vecchi" posti di lavoro ma a crearne di nuovi, anche grazie ad un uso intensivo della tecnologia. L'organizzazione del lavoro del nuovo impianto piemontese, ad esempio, ruoterà attorno alla tecnologia di Amazon Robotics: i dipendenti si troveranno a collaborare con robot in grado di velocizzare le procedure di reperimento dei prodotti e di accorciare ulteriormente i tempi di consegna. Questo, assieme alla competitività dei prezzi si è tradotto in una leadership incontrastata nel settore dell'elettronica di consumo, uno dei

più vulnerabili.

**LA GRANDE FUGA**

Il risultato? Oltre alle difficoltà di buona parte delle grandi catene di vendita italiane c'è stata la fuga di diversi gruppi internazionali, come Darty, Fnac e Dixon's. Ma a colmare il vuoto ci sta provando, con successo, Unieuro, la società quotata in Piazza Affari che, dopo aver rilevato una parte di Expert, potrebbe acquisire una parte della rete della pugliese Dps. Sembra così ripetersi, in scala minore, quanto già successo nel mercato Usa ove l'avanzata di Amazon ha provocato l'estinzione di una serie di competitor, ma ha anche favorito la reazione del concorrente che è riuscito a resistere: Best Buy, protagonista a sorpresa di una forte crescita dei ricavi grazie ad una politica di stretta integrazione tra negozi fisici ed offerta online. «Purtroppo il settore non è stato al passo con le abitudini di acquisto dei consumatori - ha dichiarato di recente l'ad del gruppo, Giancarlo Nicosanti Monterastelli - L'e-commerce non è necessariamente una minaccia, anzi. Ciò che sta avvenendo è una selezione naturale tra chi accetta il cambiamento come un'opportunità e chi lo subisce, finendo per soccombere».





## UN RULLO

*Sopra Jeff Bezos, presidente e fondatore di Amazon. A sinistra un grande magazzino di MediaWorld: nella catena specializzata nell'elettronica ci sono stati scioperi contro la minaccia di chiusure e di riduzione del personale*

# A CAVALLO DEL BUSINESS LA MARTINA CAMBIA PELLE

L'azienda che si ispira al polo a una svolta: un milione di euro per la prima collezione legata dallo sport. Più risorse per il digitale e i social. Simonetti: «I giovani ci insegnano dove andare». Dopo l'Iran, presto lo sbarco in Cina

di **Francesca Gambarini**

**L**o chiama il peperoncino sugli spaghetti. La punta di una freccia che arriva lontano. Oppure: l'onda più alta, che alcuni scansano e altri non vedono l'ora di cavalcare. Lando Simonetti, 76 anni, argentino con origini italiane — è nato a Roma — e fondatore de La Martina racconta così la strada che l'azienda di *lifestyle* ispirata al mondo del polo sta percorrendo.

Un investimento da un milione di euro circa per i soli primi tre mesi del 2018, a fronte di un 2017 in crescita del 5% nei ricavi. E una svolta a suo modo storica, che va sotto il nome di *Fair Play*, la collezione di ispirazione urbana e meno «legata» allo sport, lanciata durante la settimana della moda di Milano: 18 capi, alcuni senza stagione, altri «senza genere». Spiega Simonetti: «È necessario cambiare perché il mondo dell'abbigliamento lo fa. Sono stato negli Stati Uniti dove è in atto una profonda crisi, con marchi storici che soffrono e *shopping center* che chiudono. Noi non abbandoniamo il nostro *core business* ma ora ci rivolgiamo anche a un pubblico diverso, giovane, dinamico, che ci insegna a comunicare in modo nuovo».

Per l'azienda non è un'improvvisata. «Almeno da un anno ci stiamo avvicinando alla nuova La Martina», dice Simonetti. Sarà un business più digitale, come si è già visto con la collezione *Primera Selección*, presentata a Pitti, nata dalla collaborazione con l'*influencer* italiano più famoso al mondo — 6 milioni di follower su Instagram —, che ha ridisegnato la maglia dei giocatori degli anni Quaranta. La comunicazione si è sviluppata sui canali social, che insieme allo *store online* e a negozi fisici sempre più integrati con il sistema della Rete stanno ridefinendo i confini del marchio. «Da cinque anni stiamo digitalizzando tutta l'azienda, oltre al canale di vendita», dice Simonetti.

Vendite che spaziano dall'Argentina a Kuala Lumpur, dall'Italia al Regno Unito. Per il 2018 in agenda ci sono anche nuove

aperture, in aggiunta agli 80 monomarca e agli 800 store multibrand. «Abbiamo appena inaugurato a Teheran, un mercato importante per i consumi e storicamente legato al polo: si dice che siano stati i persiani di re Dario ad averlo inventato», racconta Simonetti. Intanto si organizza l'approdo in Cina. «Lì non si tratta di vendere prodotti occidentali, ma di risvegliare una cultura che già posseggono: il gioco è stato portato sotto la Grande Muraglia nientemeno che da Gengis Khan», ribadisce il patron dell'azienda nata nel 1985 e che «dal giorno uno ha visto al mio fianco mia moglie, e poi è rimasta una realtà al 100 per cento familiare, con i miei eredi, che da Miami già ci lavorano. Adesso aspetto i nipoti».

Ed è come se fosse uno di famiglia anche il *ceo* Enrico Roselli, braccio destro di Simonetti, che da tempo crede nelle potenzialità dell'*ecommerce*, su cui ha puntato e che ha visto crescere del 38% nel 2017. «Possiamo raddoppiare, perché il processo di integrazione fra *online* e negozi fisici può migliorare, se per esempio aumentano gli utenti che visitano il nostro sito», spiega il manager. Intanto, mentre la crescita fisiologica dell'azienda prosegue da un triennio, risorse sono spostate dalla comunicazione tradizionale a quella social e digitale, che nei prossimi mesi sarà legata a nuovi volti, non per forza interni alla moda: «Ci saranno sportivi, eccellenze nei loro campi».

Novità anche sul fronte della distribuzione. Spiega Roselli: «La *capsule Fair Play* sarà distribuita globalmente a partire dall'estate per l'autunno inverno 2018/19, e grazie a un accordo con la camera dei *buyer* sarà disponibile anche in canali diversi dai monomarca, in store iper selezionati, come, in Italia, Luisa Via Roma a Firenze». Uscire dal tracciato e percorrere vie nuove. La chiosa è di Simonetti: «Non è uno slogan da scuola di marketing: la Martina ci crede e lo fa».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Da Buenos Aires**

Lando Simonetti, 76 anni, ha fondato l'azienda legata al polo La Martina

5%

La crescita dei ricavi nel 2017 per il gruppo internazionale



# Il personaggio

## MARIANNE LAKE

# FARÒ DI JP MORGAN L'AMAZON DELLE BANCHE

Attuale cfo del gruppo, ha illustrato i risultati dell'anno  
e una strategia digitale che vale 1,4 miliardi solo nel 2018

Molti la vedono come futuro numero uno, al posto di Dimon

**Mamma single di tre figli piccoli ha scalato con grande determinazione i vertici di una delle merchant bank più potenti del mondo, in un ambiente molto maschile**

**Ha gestito la crisi del trader London Whale, costata all'azienda 6,2 miliardi. E laureata in fisica, ma ha sempre lavorato in finanza**

di **Maria Teresa Cometto**

**U**na madre *single* di un bimbo di sei anni e due gemelli di tre. Misteriosa nella sua vita personale. Tostissima nelle presentazioni pubbliche di fronte ad analisti ed investitori di Wall Street. È Marianne Lake, 48 anni, la donna più potente nel mondo della finanza globale: si parla di lei come del più probabile candidato a sostituire James Dimon alla guida di JPMorgan Chase, la banca americana più grande e più profittevole. La nomina di Lake a ceo (chief executive office, amministratore delegato) di JPM sarebbe una scelta storica per un'industria tradizionalmente maschile. E l'Investor day di JPM martedì scorso

ha confermato che questa scelta sta maturando velocemente.

Lake è andata infatti ben oltre il suo compito come cfo (chief financial officer, responsabile finanziario) nell'illustrare i risultati di JPM: ha anche delineato in dettaglio la sua visione della banca del futuro spiegando la strategia «Digital everywhere» ovvero «Digitale dappertutto».

«Pensate all'impatto sull'industria del cinema prodotto dallo streaming online dei film in alternativa ai dvd — ha detto Lake —. Il business bancario non fa eccezione. Anche nel nostro settore i clienti chiedono funzioni digitali in tutte le loro interazioni con noi». La risposta di JPM è

agire come protagonista di questa rivoluzione, non come vittima, ha sottolineato la cfo in perfetta sintonia con Dimon, che ha rafforzato il suo discorso citando più volte Amazon, non a caso: proprio con la società di Jeff Bezos — e con la holding di Warren Buffett Berkshire Hathaway — JPM ha recentemente annunciato



un'alleanza per rivoluzionare l'industria della salute.

## Gli effetti

La digitalizzazione dei conti correnti e degli altri servizi finanziari significa più comodità d'uso e costi inferiori per gli utenti, e meno profitti per le banche. «Ma aumenta anche la fedeltà dei clienti e ci offre più opportunità per approfondire le nostre relazioni — ha detto Lake —. Il che produce volumi più alti per noi e, grazie alle nostre dimensioni, volumi maggiori significano più profitti». E ancora: «In un mondo digitale, siamo sempre aperti per i nostri clienti, continuamente, 24 ore sette giorni la settimana. Abbiamo una strategia completa, un piano per ogni tipo di cliente, in ogni settore e in tutto il mondo».

JPMorgan Chase si presenta insomma come la Amazon delle banche con la formula «margini bassi + alti volumi = alti profitti» — ha giustamente commentato *BusinessInsider* (sito di notizie economiche di cui è azionista Jeff Bezos, numero uno di Amazon). Lo stesso Dimon ha portato come esempio la politica di Prime, l'abbonamento ai servizi di Amazon che comprende gratis prodotti come lo streaming di film: «Noi facciamo un po' lo stesso offrendo un sacco di cose gratis in un pacchetto», ha detto l'attuale ceo.

Per attuare questa strategia Lake ha annunciato che JPM investirà 1,4 miliardi di dollari quest'anno in tecnologia. Allo stesso tempo ha manifestato un grande ottimismo sulle prospettive di crescita degli affari della banca e della sua redditività: ha

alzato dal 15 al 17% l'obiettivo di medio termine per il rendimento cosiddetto Rotce (Returns on tangible common equity), una misura molto seguita da analisti e investitori per capire quanto bene le banche usano i soldi degli azionisti. L'anno scorso il Rotce di JPM era già un record per il settore: il 13% contro l'11% di Wells Fargo, Goldman Sachs, Bank of America e Morgan Stanley, e l'8% di Citigroup.

Dimon dovrebbe restare alla guida di JPM per altri cinque anni, durante i quali Lake avrà tempo di rafforzarsi ulteriormente mantenendo le promesse fatte la settimana scorsa. Certo le sfide non le fanno paura.

«Non mi sono mai preoccupata delle difficoltà di allevare figli da sola — ha detto la manager a *Marie Claire* nel 2013 in una delle rare interviste mai concesse —. Le circostanze non sono tradizionali, ma non ho esitato a fare questa scelta. Ci sono sempre fasi nella vita in cui le cose diventano intense o difficili, per il volume di lavoro o i problemi personali. Ho senz'altro avuto momenti duri. Li affronto dicendo a me stessa che passerà. E presto arriva il punto in cui guardi indietro e torni a vedere la foresta e non i singoli alberi».

## La storia

Il 2013 era il primo anno in cui Lake ricopriva la carica di responsabile finanziario di JPM: ha dovuto gestire le conseguenze della perdita di 6,2 miliardi di dollari causata dal trader London Whale, mentre si occupava del primo figlio, che aveva un anno e mezzo. Due anni dopo ha avuto due gemelli. «Non è facile, ma entrambe le parti della mia vita sono incredi-

bilmente gratificanti, quindi vale la pena farcela — ha spiegato la supermamma —. Sono migliore nel mio lavoro perché sono una madre e viceversa». L'equilibrio lavoro-famiglia riesce a mantenerlo grazie a una «fantastica baby sitter» — aggiunge — e a una piccola cerchia di amici che l'aiutano. I salotti esclusivi di Manhattan o la scena mondana non sono la sua specialità. A chi le chiede che cosa fa «per divertimento» risponde con autoironia: «Ho tre figli piccoli: dormo!».

Della sua vita personale quindi si sa ben poco. Nata negli Usa ma cresciuta in Gran Bretagna, il Paese d'origine del padre, ha studiato in una università pubblica laureandosi in Fisica. Il suo primo lavoro è stato con Pricewaterhouse Coopers fra Londra e Sydney. In JPM Chase è entrata 19 anni fa a Londra, trasferendosi nel 2004 a New York, dove ha fatto carriera accumulando esperienza in molti diversi settori della banca, dalla finanza aziendale all'investment banking, dai servizi ai risparmiatori fino ad essere promossa cfo.

Lake è anche una delle animatrici del programma *Women on the move* (Donne in movimento) di JPM, che sostiene la carriera delle donne. «Non è che ce ne siano poche in generale nella finanza, è che sono poche in posizioni da leader — ha osservato —. È un problema vero su cui focalizzarci ogni giorno, ma non è un peso, è un'opportunità. E se servo come modello o mentore per le altre donne in un campo visto come tradizionalmente dominato dai maschi, ne sono felice».

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**E**

### ● Carta di identità

JPMorgan Chase è una delle più vecchie banche americane, con oltre 200 anni di storia ed è la più grande con un patrimonio di 2.500 miliardi di dollari. Opera in oltre 60 Paesi e impiega oltre 240 mila dipendenti. In Borsa vale 412 miliardi di dollari: le sue azioni negli ultimi 10 anni sono cresciute del 170% contro il 100% dell'indice Dow Jones, di cui sono una componente. Il presidente e ceo è James Dimon, dal 2006.

**1969**Le origini  
e gli studi

Marianne Lake nasce a Cumberland, nel Maryland, da padre britannico e madre americana. A 2 anni si trasferisce in Gran Bretagna, dove si laurea in fisica alla Reading University

**1999**Primi incarichi  
in consulenza

Dopo aver lavorato con Pricewaterhouse Coopers a Londra e Sydney, entra in JPM Chase a Londra

**2004**La scalata  
in banca

Si trasferisce a New York e inizia a scalare la gerarchia della banca: dalla finanza aziendale a controller globale dell'Investment bank a Cfo della banca per i consumatori

**2011**La famiglia  
e nuovi impegni

A 42 anni ha il primo figlio; a 45 due gemelli: da sola, senza partner Si impegna a promuovere la carriera delle donne in finanza

**2012**Al vertice,  
scandalo incluso

Il 19 novembre è nominata Cfo, responsabile finanziaria di tutta la banca. Gestisce lo scandalo delle perdite del trader London Whale per 6,2 miliardi di dollari

**2018**L'investitura  
da futuro ceo

Appare favorita nella corsa a sostituire il presidente e ceo di JPM James Dimon: ha il suo stile e competenza, ma è più diplomatica



# L'emozione che orienta le scelte la frontiera del "biomarketing"

5,5

**MILIONI**

Il numero di quanti comprano su Internet e la loro unica motivazione è la convenienza economica. In 4,5 milioni invece comprano online per risparmiare tempo

20,6

**MILIONI**

Gli e-shoppers in Italia, su 31,7 milioni di utilizzatori di Internet secondo Nielsen. Molti altri sul web prendono idee ma poi vanno a comprare nei negozi

**NEL POLITECNICO DI MILANO È NATO UN LABORATORIO PER LE RICERCHE DI MERCATO DOVE CON SENSORI E STIMOLI VARI SI CERCANO DI CAPIRE LE MOTIVAZIONI PROFONDE CHE GUIDANO I CONSUMATORI E QUINDI LE POSSIBILI INIZIATIVE PER TENTARE DI INFLUENZARLE**

**Luigi dell'Olio**

*Milano*

Una cuffia per encefalogramma a 64 canali, una cintura per elettrocardiogramma, una serie di sensori elettrodermici che misurano le variazioni continue nelle caratteristiche elettriche della pelle, ad esempio in seguito a sudorazione, e ancora rilevatori delle espressioni facciali e telecamere per studiare i movimenti oculari. Tutti dispositivi che servono a misurare sensazioni come piacevolezza, fastidio e livello di attenzione di chi li indossa, e che ora trovano la più impensata delle applicazioni, il marketing delle aziende.

Una visita al laboratorio di ricerca sul biomarketing messo in piedi dal Politecnico di Milano proietta in uno scenario in cui si fa labile il confine tra l'uomo e la macchina. «Non si tratta di soluzioni futuribili o sperimentali», assicura Giuliano Noci, professore di Strategia e Marketing alla School of Management del Politecnico di Milano. «Semplicemente sfruttiamo l'innova-

zione tecnologica per superare i limiti delle ricerche di mercato, che sempre più spesso si rivelano utili per descrivere i gusti dei consumatori, ma insufficienti a capirne le ragioni».

Un ragionamento che si porta dietro un'idea della rivoluzione digitale in atto per certi versi controcorrente rispetto al pensiero dominante. «Il dibattito sulla competizione uomo-robot e sulle conseguenze per l'occupazione è mal posto», analizza l'esperto. «La digitalizzazione non è una minaccia per il processo di sviluppo della società, ma piuttosto una leva capace di sublimare l'uomo».

Un esempio può aiutare a comprendere meglio il suo pensiero. «Pensiamo al manager: è ancora l'unico agente in grado di fare la differenza grazie a una sensibilità e creatività non riproducibili dal punto di vista tecnologico».

Dunque, se il primato del cervello umano non è in discussione, almeno a livello potenziale, resta da capire come l'evoluzione digitale può aiutare a comprenderne a pieno i meccanismi, in uno scenario che vede il consumatore assumere un potere negoziale molto più rilevante che in passato nei confronti delle aziende. «Serve una nuova bussola che orienti analisi e strategie verso il mercato, anche a costo di scardinare dogmi e miti consolidati», ribatte Noci, che ha da poco pubblicato un libro intitolato proprio Biomarketing

(edito da Egea). Il riferimento è alla disciplina che analizza i dati del corpo umano e dell'attività celebrale di fronte agli stimoli del marketing e della pubblicità.

«Non è del tutto una novità: fino ad oggi le imprese hanno fatto ricorso al neuromarketing, ovvero la valutazione dei segnali cerebrali. La nuova frontiera va oltre perché tiene conto anche di altri parametri come la sudorazione, la pressione, la frequenza cardiaca, oltre ad analizzare le microespressioni facciali. Ecco spiegate, dunque, le strumentazioni adottate nel nuovo laboratorio del Politecnico meneghino. «Studiamo i segnali del corpo che esprimono la reazione emotiva prima che venga processata dal cervello», spiega il docente. «Nuove tecnologie digitali non invasive, indossabili, che consentono le misurazioni anche fuori dai laboratori».

Qualche esempio aiuta a rendere meglio il concetto: «Pensiamo a un tester che guida un'automobile ed esprime emozioni in merito alla piacevolezza o meno non solo dell'autoveicolo, ma anche della strumentazione dei servizi di infotainment presenti nell'abitacolo. Così come alle reazioni di chi si muove all'interno di un supermarket: dove si sofferma il suo sguardo? Cosa lo attira in particolare? Come reagisce agli stimoli visivi? Si tratta di quesiti ai quali oggi è possibile dare una risposta senza più limitarsi a

quanto dichiarato a parole». «Ricordiamoci che l'ispirazione è arrivata dallo studio delle analisi di Gerald Zaltman, professore di Harvard, che per primo negli anni Novanta ha dimostrato come il 95% dei comportamenti d'acquisto abbia derivazione inconscia, anche quando l'individuo dichiara di decidere razionalmente».

Il biomarketing consente di tracciare e mappare le reazioni inconscie ai formati pubblicitari, ai percorsi di narrazione pubblicitaria, alle interfacce web, persino alle telefonate dei call center.

Dall'ascolto di questa analisi e dalla visita al laboratorio nasce un quesito: c'è il rischio di consegnarsi al grande fratello digitale rinunciando a quella parte di emozioni che molti di noi amano conservare nel proprio io? «Direi di no», ribatte l'ideatore. «Con questa strumentazione si avvicinano imprese e consumatori: questi ultimi possono riconoscere perché, quando e come si comportano in un modo o in un altro, mentre le aziende possono adeguare la propria offerta alle necessità che emergono e che cambiano nel tempo».

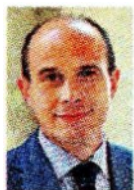
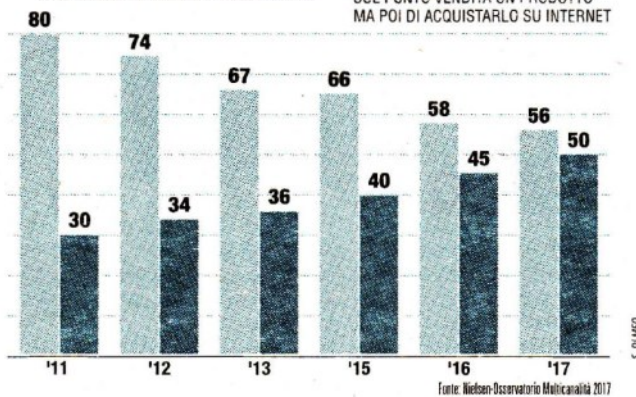
© RIPRODUZIONE RISERVATA



**I COMPORTAMENTI NELLO SHOPPING**

% di rispondenti "Molto d'accordo" + "Abbastanza d'accordo". Utenti Internet

■ CERCO INFORMAZIONI SU INTERNET MA POI ACQUISTO IN UN PUNTO VENDITA ■ MI CAPITA DI ANDARE A VEDERE SUL PUNTO VENDITA UN PRODOTTO MA POI DI ACQUISTARLO SU INTERNET



**Giuliano Noci**, sotto il suo libro sul biomarketing



A destra, un momento degli esperimenti nel laboratorio di biomarketing del Politecnico di Milano, con sensori in testa e sulle dita



# Il contratto conteso dei postini del cibo

CONSEGNANO PRANZI E CENE CON LA BICICLETTA: SONO LAVORATORI DIPENDENTI O INDIPENDENTI? È QUESTA LA DOMANDA, FINORA SENZA UNA RISPOSTA CERTA, CHE SI PONGONO GIUDICI, POLITICI E SINDACALISTI. IN ITALIA ALCUNI SONO CONSIDERATI AUTONOMI, ALTRI COLLABORATORI COORDINATI E CONTINUATIVI

Barbara Ardù

Roma

**L**i vedi che attraversano le strade delle città in bicicletta. I rider, i garzoni del XXI secolo, pedalano per portare pranzo o cena a chi non vuole uscire da casa o dall'ufficio. Più piove e nevica più se ne vedono. Quando il tempo è brutto le richieste s'impennano. Ma loro hanno cappa e scatole impermeabili, per non sciupare il pranzo. Gli strumenti di lavoro sono forniti dalla società, tranne la bicicletta. Grandi imprese con sedi estere che grazie agli algoritmi hanno resuscitato il fattorino. Aziende che non producono né cucinano ciò che i rider consegnano, intermediano domanda e offerta attraverso piattaforme digitali. Il rider prende l'ordine di consegna sul cellulare. Il settore cresce a ritmi impressionanti e assume. Deliveroo, presente anche in Italia, nel mondo copre 200 città (erano 57 nel 2015) i ricavi sono saliti del 600% in un anno. L'altro marchio famoso in Italia è Foodora, controllato da Delivery Hero, quotata a Francoforte. È cresciuto del 60% lo scorso anno. Sono i marchi più noti nelle città italiane. È la *gig economy*, che al momento di regole ne ha

ben poche. I rider, per esempio, sono lavoratori dipendenti o indipendenti? È questa la domanda che si pongono giudici (a cui alcuni di loro si sono rivolti), politici e sindacalisti. Ma per ora, almeno nel nostro paese, una risposta non c'è.

A Torino è in corso una causa, ancora aperta. Il dubbio rimane, anche se le due maggiori piattaforme, Deliveroo e Foodora, lavorano in modo diverso. La prima inquadra i rider come lavoratori indipendenti, autonomi. Il che significa che se i guadagni superano i 5mila euro l'anno i rider dovranno aprire la partita Iva. Foodora invece li inquadra come collaboratori coordinati e continuativi. La paga si aggira tra i 4 e i 6 euro a consegna.

Qualche risposta sta arrivando dai giudici e dai governi di singoli stati. Giorni fa il governo olandese ha avviato un'indagine dopo che Deliveroo ha deciso di inquadrate tutti come lavoratori autonomi. I rider sono scesi in piazza e il governo ha dato vita alla Commissione d'inchiesta. E il sindacato è convinto che Deliveroo non passerà il test e sarà costretto a ripristinare adeguati contratti che prevedono assicurazione sociale, ferie, contributi e malattia. «Dopo settimane di scioperi, pressioni politiche e gravi minacce ai lavoratori in sciopero — ha dichiarato Christina Colclough, sindacalista — il governo olandese è stato costretto ad agire. Ora dovrà controllare se si tratta di lavoro autonomo o di falsi contratti di lavoro autonomo». Una

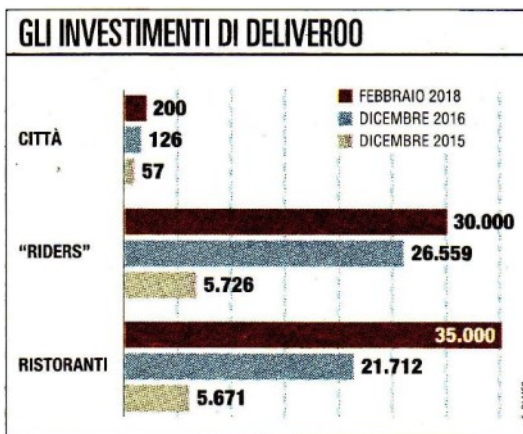
domanda che è all'ordine del giorno dell'Unione dei sindacati europei ed era già emersa durante il vertice di Davos, quando il segretario del Global Union general, Philip Jennings, senza mai citare le singole imprese, ha avvertito sull'errata classificazione dei lavoratori della *gig economy*. Di tutt'altro segno la sentenza di primo grado di un giudice di San Francisco. Un rider di GrubHub, ha fatto causa. Ma il giudice ha concluso che il rider non poteva rientrare nelle protezioni previste dalle leggi californiane per i lavoratori. Dunque è un autonomo. Ma il giudice ha anche sottolineato che i lavori creati dalla *gig economy* sono nuovi e non facili da adattare ai contratti della *old economy*. La Corte di giustizia europea ha invece sentenziato che i lavoratori Uber di Barcellona rientrano tra i lavoratori dei trasporti anche se lavorano con un'app. E in Italia? Pietro Ichino, senatore Pd, aveva presentato un disegno di legge per regolare il settore. «Non se n'è fatto nulla — conferma Claudio Treves, segretario nazionale Cgil — la legislatura è finita. Come Cgil noi sosteniamo che la Costituzione già ci dice che il lavoro deve essere dignitoso e libero. La *gig economy* è un concetto evanescente. Quando si prenota un'auto con BlaBlaCar non c'è nessuno che intermedia il servizio. Con Deliveroo c'è il rider. E le cose cambiano. Anche perché la app è un'intrusione. Chiunque, cliente compreso, può controllare dov'è il rider e se va lento non chiamarlo più». Cesare Damiano, presidente della Commissione lavoro della Camera è più schietto: «La soluzione — spiega — è nel minimo salariale. Dieci euro l'ora. Il prezzo di un voucher». Salario minimo, la soluzione targata Tommaso Nannicini, l'economista che ha scritto il programma economico del Pd.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

48

PER CENTO

È l'aumento degli ordini globali di Delivery Hero Group (di cui Foodora fa parte) nel 2017 che sono così arrivati a ben 291,5 milioni di dollari





**Matteo Sarzana (1)**,  
ad di Deliveroo  
Italia  
e **Gianluca Cocco (2)**,  
managing  
director  
di Foodora  
Italia



## FAR EAST

Paola Jadeluca



# SHARING ECONOMY I PIONIERI GLOBALI DELLE MANIFATTURE INTELLIGENTI

**L**a sharing economy, l'economia condivisa, ha messo in moto in Cina lo scorso anno 4,5 trilioni di yuan, il corrispettivo di 650 miliardi di dollari statunitensi. E secondo il Sic, State Information Center, le previsioni dicono che continuerà a crescere a un ritmo del 30% l'anno nel breve-medio termine. Ma con settori di punta come la conoscenza condivisa che cresceranno del 126%, seguito dai servizi alla vita quotidiana. Sharing economy fa venire subito in mente le biciclette condivise, la gigantesca flotta a due ruote disseminata nelle grandi come nelle piccole città. Alcuni brand, come Mobike e Ofo sono arrivati anche in Italia e in altri paesi occidentali. Hanno portato con loro la comodità di scattare una foto a un Qrcode e poi partire, ma hanno anche diffuso la cattiva abitudine di lasciare la bici dove capita. In città come Shanghai e Pechino la mattina ci sono camion addetti a setacciare le vie per recuperare le bici abbandonate e riportarle nelle piazzole dedicate. In Italia sembra difficile aspettarsi un servizio del genere. Questa è l'immagine quotidiana e mass market della sharing economy. Ma sharing economy vuole dire innanzitutto una rivoluzione nel modello produttivo. IngDan, per esempio,

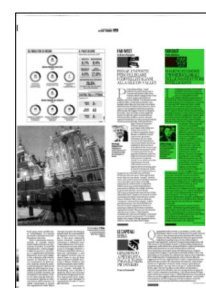
presente anche in Italia, ha creato una gigantesca piattaforma di supporto all'IoT, internet delle cose, che connette le società innovative globali con prodotti realizzati in Cina: ha consentito la realizzazione di 16.000 progetti di hardware intelligenti e ha 14.000 fornitori. Shenyang Machine Tool Group, altro pioniere della sharing economy in manifattura, ha sviluppato secondo l'agenzia di stampa Xinhua, un "i5" sistema intelligente che serve come piattaforma di scambio per i materiali grezzi: "i5" sta in inglese per industria, informatica, internet, intelligente e integrato. Ha ricevuto 20.000 ordini e firmato 50 accordi per costruire fattorie intelligenti nel mondo.

"La sharing economy ha creato pionieri globali", così titolava qualche giorno fa il China Daily, riportando lo scenario delineato dal Sic, State Information Center: lo scorso anno a più di 200.000 società sono stati offerti servizi attraverso piattaforme che condividono la capacità di produzione, il design industriale e altri expertise.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Jeffrey Kang**, ceo di Cogobuy Group a cui fa capo IngDan, una delle più dinamiche realtà della sharing economy manifatturiera



**CRIPTOVALUTE. LE BANCHE CENTRALI DEI GRANDI PAESI SI DIVIDONO TRA OPPOSITORI E SOSTENITORI**

# Da Pechino a Mosca, falchi e colombe del Bitcoin

di **Howard Davies**

**P**ochi giorni fa, il presidente del Venezuela, Nicolás Maduro, ha annunciato che il suo governo aveva lanciato una nuova "criptovaluta" garantita dallo stato chiamata "petro". Egli ha affermato che erano già stati venduti 735 milioni di dollari della nuova valuta, tuttavia gli osservatori sono scettici, a meno che enti statali non siano stati obbligati ad acquistarli. Per quanto, anche per loro sarà difficile farlo, poiché la piattaforma tecnologica su cui il "petro" sarà commercializzato non è stata ancora accreditata.

La domanda internazionale di "petro" non sarà aiutata dalle recenti dichiarazioni di Warren Buffett e Charlie Munger, i "saggi di Omaha" che ancora controllano la Berkshire Hathaway. Parlando di criptovalute in generale, Buffett è stato impietoso. «Posso dire quasi con certezza che esse faranno una brutta fine», ha dichiarato a gennaio, pur riconoscendo ad ogni modo che sarebbe contento di acquistare opzioni put su ognuna di esse. Munger si è rivelato, se possibile, ancora più ostile, definendo in particolare il Bitcoin come "assolutamente stupido" e "veleno nocivo". Per quanto li riguarda non vi è molto margine di dubbio.

Ovviamente, essi guardano ai Bitcoin come potenziali investimenti. Le autorità pubbliche hanno preoccupazioni leggermente diverse. Gli enti di regolamentazione del mercato sono interessati a proteggere gli investitori e hanno iniziato a formulare avvertimenti. Anche se finora questi avvisi sono avvenuti "sotto voce", mi aspetto che i regolatori alzino presto il volume, dato che le fluttuazioni dei prezzi continuano. Dovrebbero preoccuparsi anche delle opportunità create per i riciclatori di denaro, e per il commercio di droghe illegali.

Ma le banche centrali hanno una serie più ampia di problemi. Le criptovalute riusciranno ad usurpare il loro ruolo di fornitori monopolistici di denaro? Esistono serie implicazioni per la stabilità finanziaria qualora le banche centrali perdessero il controllo delle leve che influenzano il potere d'acquisto nel sistema economico?

È interessante notare che stanno emergendo diverse risposte a queste domande, e le banche centrali si stanno dividendo in falchi e colombe.

All'estremità dello schieramento dei falchi siedono i Cinesi. L'anno scorso, la People's Bank of China ha fermato gli scambi di Bitcoin e bloccato le "Initial Coin Offerings". Usando un giro di parole troppo forte per i banchieri centrali occidentali, Pan Gongsheng, vice governatore della Pbc, in dicembre ha dichiarato: «Come ci ha insegnato Keynes, "il mercato può restare irrazionale più a lungo di quanto voi possiate restare solventi". C'è solo una cosa che rimane da fare: sedersi sulla riva del fiume e un giorno vedere passare il corpo del Bitcoin».

La Russia, prevedibilmente, ha una visione simile. Elvira Nabiullina, governatrice della banca centrale russa, in dicembre ha dichiarato che: «noi non legalizziamo modelli piramidali» e «siamo totalmente contrari al denaro privato, non importa se in forma fisica o virtuale».

Tuttavia, le colombe sono numerose. La Bank of Canada ha osservato che la "distributed-ledger technology" su cui si basano i Bitcoin potrebbe rendere il sistema finanziario più efficiente e sta valutando l'opportunità di emettere, al momento adatto, la propria moneta digitale per transazioni al dettaglio. La Bank of England è ugualmente incuriosita dalle opportunità offerte, ignorando le preoccupazioni per i rischi attualmente posti alla stabilità finanziaria dalle valute digitali, e rilevando che la tecnologia sottostante "potrebbe avere molti altri usi nel sistema finanziario, ed essere una piattaforma utile per alimentare la valuta digitale di una banca centrale". Entrambe le banche stanno attivamente approfondendo l'argomento, e la loro visione potrebbe essere definita "maoista", nel senso del "consentire a cento fiori di fiorire".

Dunque, è stato coraggioso Agustín Carstens, il nuovo direttore generale della Bank for International Settlements, la banca centrale delle banche centrali, a scegliere il tema dei Bitcoin per uno dei suoi primi principali discorsi. È possibile che Carstens, per lungo tempo governatore della Bank of Mexico, riesca a trovare la giusta mediazione tra falchi e colombe, tra i controllori cinesi e i compiacenti canadesi?

Per inquadrare il suo ragionamento, Carstens è tornato ai principi base, cercando di definire il denaro e quindi di capire fino a che punto le valute digitali rispondono ai requisiti. I tre criteri, ci ricorda, so-

no che una moneta agisca come un'unità di conto, un mezzo di pagamento comune, ed una riserva di valore.

Solo qualche bene, se non nessuno, è apprezzato in Bitcoin; esso viene usato molto raramente nelle transazioni e i costi per farlo sono proibitivi. Per quanto riguarda la riserva di valore, la volatilità dei prezzi delle criptovalute li rende, finora, un investimento altamente rischioso. «Mentre le criptovalute possono fingere di essere valute», conclude Carstens, «esse non corrispondono alle definizioni di base da manuale». Inoltre, senza «supporto istituzionale, che può essere garantito al meglio da una banca centrale», le nuove cripto risorse mettono in pericolo la fiducia nel valore fondamentale e nella natura di soldi. Così Carstens si è posizionato saldamente nella colonia dei falchi.

Ad ogni modo, Carstens aggiunge anche un'obiezione ambientale: l'elettricità utilizzata nel processo di estrazione di Bitcoin equivale al consumo giornaliero di Singapore. A differenza dei cittadini di questa città, che hanno il diritto di essere provvisti di aria condizionata nel loro clima umido, quel livello di consumo di energia per l'estrazione di Bitcoin è al contempo «socialmente dispendioso e dannoso per l'ambiente».

Ha ragione Carstens ad essere così ostile, o sarà lui, tra qualche anno, ad essere visto come una sorta di "Re Canuto" monetario, seduto a Basilea su un trono ben imbottito di banchiere centrale, che ordina la ritirata del digitale? È troppo presto per dirlo. Penso che il "petro" non avrà successo, ma dubito che abbiamo chiuso con le valute digitali o i "distributed ledgers," nonostante le fatwa lanciate da paesi come Cina e Russia o da soggetti del calibro dei saggi di Omaha.

*Howard Davies è il Presidente della Royal Bank of Scotland*

© PROJECT SYNDICATE



**Crowdfunding.** Il regime previsto dalla legge di Bilancio - Esenzione se il capitale investito viene inserito all'interno di un Pir

# Più convenienza ai prestiti «P2P»

## Ritenuta del 26% sulle somme ricavate dai finanziamenti online tra privati

**Andrea Marchegiani**  
**Agnese Menghi**

■ Con l'introduzione della ritenuta sui prestiti *peer to peer* (P2P) ad opera della legge di Bilancio 2018 (legge 205/2017), il legislatore torna ad occuparsi di crowdfunding, cercando di delineare una normativa fiscale per il settore Fintech, ossia per quelle prestazioni che prevedono un connubio tra tecnologia e servizi finanziari e andando ad integrare l'articolo 78 del Dlg 117/2017 (Codice del terzo settore), che prevede una ritenuta del 12,50% sui prestiti P2P, se finalizzati al sostegno delle attività di interesse generale (articolo 5 decreto 117).

La novità è stata introdotta in due fasi:

❶ includendo i proventi derivanti dai prestiti P2P tra i redditi di capitale (nuova lettera d-bis), comma 1 dell'articolo 44 del Tuir);

❷ prevedendo l'obbligo per gli intermediari intervenuti nell'operazione, di applicare una ritenuta del 26% a titolo d'imposta su quei proventi (articolo 1, comma 44, legge 205/2017).

La manovra 2018 ha reso più appetibile una diversa forma di investimento. Il *peer to peer lending*, infatti, altro non è che un prestito tra privati, che però avviene in un mercato virtuale, ovvero su piattaforme online gestite da società iscritte all'albo degli intermediari finanziari (articolo 106 del testo unico bancario, Dlg 385/1993) o da istituti di pagamento di cui all'articolo 114 del Tub, autorizzati dalla Banca d'Italia. I prestiti P2P sono, pertanto, una particolare ti-

pologia di *lending crowdfunding* (si veda l'articolo in questa pagina), che consente a privati di richiedere le risorse necessarie a una pluralità di finanziatori non professionali, anche in deroga al divieto di raccolta del risparmio tra il pubblico di cui all'articolo 11 del Tub, ma alle condizioni dettate dal provvedimento della Banca d'Italia dell'8 novembre 2016.

La peculiarità delle varie forme di *crowdfunding*, che poi ne rappresenta anche il punto di forza, è la possibilità per un soggetto di ottenere le risorse necessarie in un canale alternativo e da una pluralità di soggetti, i quali a loro volta, oltre a scegliere su chi investire, possono diversificare il proprio portafoglio: di solito le somme richieste non sono elevate e, quindi, è possibile investire in più progetti.

Questa forma di ricerca di finanziamento/investimento dovrebbe essere valutata con attenzione, in quanto grazie all'incontro tra domanda e offerta, le parti possono meglio contrattare il prestito, anche a condizioni più vantaggiose, considerato che solitamente le commissioni sono minori e i tassi di interesse offerti sono più alti. Innanzitutto, chi richiede i fondi (*fundraiser*) presenta il proprio progetto ai gestori del portale, i quali, dopo aver assegnato un rating di rischio al richiedente, pubblicano sulla piattaforma la richiesta. Minore è il rating, maggiore è il rischio e maggiore dovrà essere il tasso di interesse offerto. A questo punto, intervengono i fi-

nanziatori che, prima di decidere se investire in quel progetto, possono ottenere più informazioni dal richiedente e trattare le condizioni del contratto. Ma a fronte di un maggior rendimento, non ci sono garanzie per il finanziatore in caso di insuccesso del *fundraiser*, pertanto è bene valutare con attenzione il rating assegnato.

Il finanziatore riceverà quindi una remunerazione (interesse) per il prestito, che rientra nell'ambito applicativo della nuova lettera d-bis), comma 1, dell'articolo 44 del Tuir. Poiché il trasferimento di fondi deve avvenire per il tramite della piattaforma, il legislatore ha imposto ai gestori l'obbligo di operare la ritenuta d'imposta del 26% sugli interessi percepiti dal finanziatore.

Il regime fiscale previgente prevedeva che queste remunerazioni concorressero alla determinazione della base imponibile dell'imposta sui redditi; pertanto erano tassate in base allo scaglione Irpef di appartenenza. Solo chi rientrava nella prima fascia di tassazione era favorito nella previgente disciplina.

Inoltre nei piani individuali di risparmio (Pir), dal 2018, è possibile far rientrare anche i prestiti P2P, con la conseguenza che gli interessi percepiti saranno esenti da imposizione, qualora vengano rispettate le condizioni imposte dalla norma (legge 232/2016, articolo 1, commi 100-114), recentemente oggetto di chiarimenti da parte dell'agenzia delle Entrate nella circolare 3/E/2018.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Gli esempi



### P2P

● Il *peer to peer lending* (P2P) è una particolare tipologia di *lending crowdfunding*, dove un finanziatore non professionale mette a disposizione le proprie risorse finanziarie a favore di un altro privato, attraverso piattaforme online, gestite da soggetti autorizzati dalla Banca d'Italia.

#### IL CASO

#### LA SOLUZIONE

### LA RITENUTA SUI PRESTITI P2P

Un contribuente persona fisica decide di investire parte dei suoi risparmi attraverso una piattaforma gestita da un istituto di pagamento, autorizzato da Banca d'Italia. Tramite il portale, il contribuente eroga un finanziamento con tasso del 5 per cento. Gli interessi saranno corrisposti a scadenza.

**Al momento della restituzione del prestito, il contribuente riceverà, oltre al capitale, anche la remunerazione spettante pari al 5% della somma investita. A seguito dell'applicazione della ritenuta del 26%, la somma netta percepita a titolo di interessi, è pari al 3,70% del capitale investito (pari al tasso al netto della ritenuta)**

### IL PRELIEVO SUGLI INTERESSI P2P FINO AL 2018

Nel corso del 2016 e, quindi prima dell'introduzione dell'obbligo di ritenuta, a un investitore persona fisica viene restituito il capitale prestato per il tramite di piattaforme P2P. Il contratto prevedeva anche un tasso di interesse al 5%, corrisposto a scadenza.

**Gli interessi così percepiti concorrono integralmente alla determinazione imponibile Irpef e sono tassati secondo lo scaglione Irpef di appartenenza. Il rendimento netto può oscillare tra il 3,85% (aliquota Irpef minima) e il 2,85% (aliquota Irpef massima).**

### I PROVENTI P2P NELLA DICHIARAZIONE

Un contribuente ha stipulato due diversi finanziamenti P2P. Il primo prevede che gli interessi siano corrisposti nel 2017, mentre il secondo contratto prevede l'erogazione della remunerazione nell'anno 2018 (anno di applicazione della ritenuta al 26%).

**Gli interessi del primo prestito vanno dichiarati nel rigo RL2 del quadro RL del modello Redditi Pf2018, indicando l'eventuale ritenuta d'acconto operata dai gestori (dipende dalla piattaforma scelta). I proventi percepiti durante il 2018, che sono assoggettati alla ritenuta a titolo d'imposta, non devono essere dichiarati in Redditi Pf2019.**

### L'ESENZIONE CON L'ABBINAMENTO AI PIR

Una persona fisica nel 2018 vuole diversificare le scelte di investimento e decide di investire i propri risparmi in un piano individuale di risparmio (Pir). Questi dal 2018 includono tra gli investimenti agevolabili anche i prestiti P2P, erogati tramite portali online.

**Tralasciando i requisiti richiesti dalla norma (legge 232/2016) per fruire dell'agevolazione (es. *holding period*), nel momento in cui all'investitore verranno corrisposti gli interessi del prestito P2P incluso nel Pir, le somme saranno esenti da tassazione e non saranno assoggettate a ritenuta.**

### L'EQUITY CROWDFUNDING E LA SOCIETÀ

Una srl start up decide di reperire i fondi necessari alla propria attività per il tramite di piattaforme di *equity crowdfunding*, prevedendo quindi l'ingresso di nuovi soci nella compagine sociale, a cui spetteranno i dividendi. Considerando la pluralità di investitori, le partecipazioni sono non qualificate.

**Dal lato dell'investitore, i dividendi sono soggetti alla ritenuta del 26% a titolo di imposta, nel momento in cui vengono distribuiti dalla società. Al socio investitore, inoltre, competono anche le detrazioni d'imposta previste dall'articolo 29 del DL 179/2012, per gli investimenti in start up.**

Le iniziative di governi e imprese per mettere al sicuro la rete

# La cybersicurezza va al primo posto

*Si moltiplicano i rischi di attacchi contro i sistemi sensibili: dall'energia alla difesa, dai trasporti all'informazione*

Praticamente un convegno al giorno, report pubblicati da società specializzate e servizi di intelligence con articoli sui principali quotidiani a cadenza giornaliera: la cybersicurezza ha smesso di essere un tema riservato agli addetti ai lavori e si sta imponendo sempre di più come tema di riferimento anche per l'informazione mainstream.

Ma di cosa parliamo quando usiamo il termine "cybersicurezza"? L'onnipresenza di sistemi e infrastrutture digitali nella vita quotidiana di istituzioni, cittadini e imprese è ormai una cifra distintiva dell'attuale società occidentale. Siamo immersi in quello che potremmo definire un ecosistema cibernetico. La difesa delle infrastrutture digitali ha a che fare con la paralisi dei principali robot advisor americani nelle ore convulse del recente crollo di Wall Street, con il boom delle criptovalute, con la sicurezza degli approvvigionamenti energetici, con gli attacchi hacker contro i partiti politici, ma anche con i gesti quotidiani come controllare il conto corrente dallo smartphone o prenotare visite mediche direttamente da Internet. Oggi la vita di ogni cittadino è vissuta anche nel cyberspazio, una realtà che ha bisogno di sicurezza proprio come ogni attività che svolgiamo nel mondo reale. Come ha detto Rosa Villecco Calipari, vicepresidente della Commissione Difesa della Camera e componente del Copasir (il Comitato parlamentare per la sicurezza della Repubblica) sono in atto "cambiamenti che stanno stravolgendo le categorie socio-politiche ed economiche con le quali abbiamo letto fino ad oggi fenomeni di trasformazione delle società occidentali".

In un recente rapporto rilasciato dal National Intelligence, organo che coordina 16 agenzie di spionaggio degli Stati Uniti, si legge che tra le maggiori minacce individuate per la sicurezza nazionale c'è quella cyber. Questo pericolo aumenta perché cresce costantemente il numero di dispositivi elettronici e quindi di individui connessi alla rete. In ragione di questi numeri, aumenteranno le iniziative offensive ed i cyber attacchi verranno usati come strumenti di politica estera. Stando al documento dell'organizzazione diretta da Dan Coats, ci sono diversi attori nazionali che possono usare gli attacchi informatici per promuovere i propri interessi economici o politico-strategici nei confronti dell'America: Iran, Corea del Nord, Russia e soprattutto Cina, con il confronto globale tra Washington e Pechino proiettato sempre di più

anche nello spazio cyber. Giusto per restare all'attualità, le principali agenzie di sicurezza statunitensi hanno recentemente lanciato l'allarme sui possibili rischi collegati alla sempre maggiore capillare diffusione degli smartphone cinesi. Secondo il direttore dell'Fbi, Chris Wray, i dispositivi potrebbero essere utilizzati "per manomettere o sottrarre informazioni sensibili e per praticare un'attività di spionaggio che passerebbe del tutto inosservata".

Anche l'Unione europea ha messo la cybersicurezza al centro della propria agenda. Nel corso della Conferenza di Monaco, tradizionale appuntamento annuale rivolto a capi di Stato e di governo, nove grandi aziende dei settori telecomunicazioni, automotive e aviazione hanno sollecitato l'introduzione nei governi nazionali di istituzioni dedicate esclusivamente ai temi della sicurezza digitale. Se Internet ha abbattuto le barriere nazionali sono però ancora gli Stati che detengono il monopolio della forza legittima, anche nello spazio cibernetico. La cybersicurezza ha aggiunto un nuovo scacchiere, un nuovo terreno di confronto (e scontro) tra i protagonisti delle relazioni internazionali e della geopolitica. Gli attori principali della minaccia cyber sono gli Stati, ma anche attori non statali come hacker, criminalità organizzata transnazionale e terroristi che agiscono con finalità politiche. Negli ultimi anni non sono mancati i casi di tensioni internazionali nate da attacchi cibernetici. Non si tratta solo del Russiagate che sta agitando la presidenza di Donald Trump. Lo scorso maggio il malware Wannacry dilaga in 150 Paesi, mandando in tilt anche il sistema sanitario britannico. Un'operazione che secondo l'intelligence degli Stati Uniti porta la firma della Corea del Nord. Ma i nuovi cybercriminali sanno anche agire come le vecchie barbe finte per manipolare l'opinione pubblica e mettere in imbarazzo i governi come saprebbe fare il protagonista di una spy story alla John Le Carré. È quanto successo con Al Jazeera (primo canale televisivo del mondo arabo), emittente di stato del Qatar e strumento utilizzato da Doha per promuovere i propri interessi nazionali. L'estate scorsa il piccolo e ricchissimo emirato ha denunciato di aver subito un attacco hacker. Era stato pubblicato un discorso pro-Iran da parte dell'emiro Tamim bin Hamad al-Thani che, in realtà, non c'era mai stato. In quel momento il Qatar era sotto pressione dopo la decisione di Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Egitto e Yemen di rompere ogni relazioni con Doha, accusata di finanziare gruppi terroristici e di fiancheggiare l'Iran nel suo scontro con le petromonarchie del Golfo Persico.

Nel nuovo scenario da guerra cibernetica una delle priorità degli stati è la difesa delle in-



infrastrutture strategiche considerate critiche, in quanto fornitrici di servizi essenziali, quali elettricità, gas e risorse idriche. È infatti di interesse strategico dei governi tutelare tali infrastrutture, il cui danneggiamento rappresenterebbe sia una perdita economica sia una minaccia all'integrità della struttura tecnologica nazionale. Secondo il report *Outsmarting Security Threats*, realizzato da Accenture, un cyberattacco capace di provocare una lunga interruzione all'erogazione di elettricità è una minaccia molto concreta che mette in allerta i dirigenti delle grandi utilities. Su questo terreno l'Europa ha saputo muoversi per tempo. Nel 2013 è stata adottata una politica comune sulla cybersicurezza e la costituzione di una rete europea di Computer Emergency Response Team. L'anno successivo l'Italia ha lanciato un progetto nazionale che ricalca quello della Ue fondato su un sistema di cooperazione tra pubblico e aziende. L'attenzione sul tema è sempre rimasta alta e mentre le imprese, soprattutto quelle di grandi dimensione, ma poi anche le pmi, hanno investito per garantire la solidità complessiva del sistema, le istituzioni sono intervenute a livello normativo. Il tema della sicurezza contro le minacce cibernetiche è stato inserito nella Strategia Energetica Nazionale per quanto riguarda infrastrutture critiche come le reti elettriche, i grandi gasdotti e le reti nazionali e regionali del gas, gli oleodotti e le raffinerie. Il governo ha anche recepito la direttiva europea Network information system che vede al primo posto proprio il settore dell'energia. Si tratta del primo atto di armonizzazione adottato dall'Unione europea in materia di cybersicurezza che prevede l'adozione di una serie di iniziative da parte degli Stati membri per migliorare le capacità di sicurezza cibernetica dei singoli Paesi e aumentare il livello di collaborazione. La norma comunitaria dovrà essere recepita con una legge apposita entro il mese di maggio dal Parlamento.

**Giampaolo Tarantino**

**E-government.** Lottomatica primo privato a firmare la convenzione Agid

# Spid, l'ingresso delle banche bloccato dal regolamento

**L'**Agid ha pubblicato la convenzione per l'adesione a Spid (sistema pubblico di identità digitale) dei fornitori privati di servizi online. Proprio i privati potrebbero incentivare anche gli utenti più diffidenti ad attivare l'identità digitale, ferma a 2,2 milioni di utenti. Al momento ha aderito alla convenzione Lottomatica, mentre risulterebbero in stand-by le valutazioni di Trenitalia.

Abbastanza clamoroso il caso delle banche. Il mondo bancario, a quanto ricostruito dal Sole 24 Ore, è interessato a entrare nel sistema tramite Cbi, il consorzio che riunisce quasi 500 istituti finanziari. Vorrebbe farlo non come semplice fornitore di servizi ma come gestore delle identità digitali, aggiungendosi agli otto già in campo: Tim, Poste, Register.it, Sielte, Namirial, Infocert, Aruba, In.te.S.A. L'ingresso in forma consortile consentirebbe alle banche di riusare le infrastrutture disponibili massimizzando gli investimenti. Soprattutto farebbe scattare la vera "killer application": il trasferimento di circa 30 milioni di utenze home/corporate banking in altrettante identità digitali, che così avrebbero una diffusione di massa.

Finora l'operazione è stata impedita prima dal regolamento istitutivo dello Spid e poi dalle modifiche al codice dell'amministrazione digitale (Cad). «I soggetti che intendono fornire servizi fiduciari qualificati o svolgere l'attività di gestore di posta elettronica certificata o di gestore dell'identità digitale», recita il Cad, devono avere «(...) natura giuridica di società di capitali e disporre (...) delle garanzie assicurative e di eventuali certificazioni». Dunque, i consorzi sono esclusi: il caso, all'attenzione del commissario per il digitale Diego Piacentini, sarebbe ancora senza soluzione.

Nel frattempo Agid ha pubblicato anche il tariffario per i fornitori privati di servizi. Questi ultimi devono dei corrispettivi ai gestori dell'identità digitale per i servizi di verifica delle utenze. Per ogni utente che si registra, il fornitore dovrà pagare fino a 4 euro se sceglie la modalità a consumo. In modalità flat si va da 3 euro per registrazione fino a 50 mila utenti unici a 2 milioni di euro totali per utenti illimitati. I costi scendono se si richiede al gestore solo l'Id Spid e l'anagrafica, ma non altri attributi come numero cellulari e indirizzi mail. Oltretutto, in fase di sperimentazione, fino a giugno, è previsto un significativo sconto. Ma la domanda resta: i fornitori privati, soprattutto i più piccoli, saranno disposti a pagare o finiranno anche loro per voltare le spalle a Spid?

**C.Fo.**

**LE INIZIATIVE DEL SOLE****Industria****MANUFACTURING FORUM****L'azienda 4.0  
rivede la catena  
del valore**

Con il piano Impresa 4.0 entra nel vivo la quarta rivoluzione industriale, tracciando il percorso verso nuove frontiere per la manifattura Made in Italy e verso nuovi modelli di business. Quale impatto avrà questa trasformazione sull'organizzazione aziendale e sul capitale umano? E come garantire la sicurezza nei nuovi ecosistemi digitali? Analizzare gli approcci e le strategie necessarie per affrontare la quarta rivoluzione industriale è il punto principale della seconda edizione del «Manufacturing Forum» del Sole 24 Ore, che si svolgerà il 12 e 13 marzo presso la sede milanese del quotidiano.

L'evento analizzerà come ripensare la catena del valore nella prospettiva della trasformazione 4.0

I principali focus di settore che verranno affrontati nella due giorni sono: lo scenario della manifattura in Europa e i finanziamenti per l'impresa 4.0; lo smart manufacturing ovvero la fabbrica intelligente e il processo di trasformazione digitale; lavoro, lean industry, food automotive, pharma e cyber security.

*Iscrizioni dal sito:*  
<http://eventi.ilsole24ore.com/manufacturing-forum-2018>



## Il workshop "Il lavoro e il digitale, la fabbrica intelligente"

# Il robot fa lavorare di più e meglio

Ma davvero l'automazione intelligente dei processi produttivi porterà alla sostituzione totale del lavoro dell'uomo? Sul serio, quello che ci aspetta è un futuro di fabbriche jobless, popolate da robot in grado di fare tutto, e all'interno delle quali l'ingresso sarà consentito soltanto ad un uomo e ad un cane, quest'ultimo con il compito di impedire all'uomo di toccare le macchine? Insomma, il progresso tecnologico sta distruggendo il lavoro? Calma, calma. L'innovazione digitale, l'automazione dei processi di fabbrica, la robotica, i big data e i passi da gigante compiuti dalla ricerca sull'intelligenza artificiale hanno impattato come un meteorite sul lavoro e l'occupazione per come li conosciamo, vero. Ed è una rivoluzione già in atto (non, ancora, da venire, come invece ci ostiniamo a considerarla) che riguarda anche l'Italia, la sua industria e il suo intero sistema economico. Eppure, è un tema che l'opinione pubblica tende ad affrontare soltanto in superficie, spesso dominata da semplificazioni tecnofobiche che individuano nel progresso il nemico da combattere, e nelle aziende più innovative la volontà di utilizzarlo per sottomettere i lavoratori (citofonare Amazon). Quando invece non è così, anzi. Approcciare con consapevolezza la grande questione del nostro tempo è essenziale: solo così sarà possibile elaborare un'intelligente governance dei processi innovativi in grado di indirizzare la trasformazione digitale su una strada che tenga, al centro di tutto, l'essere umano e le sue interazioni. Questo il nodo centrale della discussione che si è svolta attorno al tavolo del workshop "Il lavoro e il digitale, la fabbrica intelligente", organizzato dalla Fondazione Ottimisti & Razionali lo scorso 6 Febbraio, con l'introduzione di Giorgio Ventre, ordinario di Sistemi di Elaborazione delle Informazioni alla Federico II di Napoli e Marco Bentivogli, segretario nazionale FIM-CISL. E dunque, qual è l'impatto sul lavoro delle nuove tecnologie? La realtà è che siamo di fronte ad una profonda trasformazione, che ridurre ad una progressiva sostituzione dell'uomo con le macchine all'interno dei processi produttivi non è solo sbagliato, ma è anche fuorviante. L'innovazione digitale consente infatti da un lato di migliorare e rendere più efficienti i sistemi di organizzazione del lavoro, e dunque la competitività e la produttività delle imprese, e dall'altro di integrare e sostenere l'esercizio delle mansioni attribuite ai lavoratori. Si moltiplicano esperienze innovative che applicano la digitalizzazione e la robotica ai processi di fabbrica attraverso strumenti - come il cloud dei dati di produzione,

o gli esoscheletri per gli addetti a mansioni pesanti - che facilitano il lavoro degli operatori, e migliorano il prodotto finale. Il risultato è un aumento dell'occupazione, non una sua riduzione. Dati che è possibile rilevare anche in quei settori, come la logistica e la grande distribuzione, che per struttura sono più naturalmente portati all'automazione dei processi, e che da tempo incrementano il numero dei loro addetti. In altre parole: lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione può portare alla sostituzione dell'uomo in alcune specifiche mansioni, come quelle di carattere maggiormente meccanico e ripetitivo, ma al tempo stesso crea nuove occasioni di sviluppo e occupazione. E non solo: la trasformazione digitale genera sempre di più l'emersione di nuove funzioni meno routinarie e più cognitive, di coordinamento delle fasi produttive. Funzioni essenziali, e che possono essere esercitate soltanto dalle persone, rendendo dunque il fattore umano - e non quello meccanico - l'elemento centrale nell'evoluzione dei processi di fabbrica. Un cambiamento così profondo non è privo di conseguenze, soprattutto per paesi come l'Italia, meno attrezzati di altri ad affrontarlo, e così più esposti agli effetti negativi che la trasformazione può comportare. La sfida è dotarsi di una politica in grado di sostenere il cambiamento, e non fondata sull'idea di irrigidirlo in una vana regolamentazione. La prima, tra le priorità, è la formazione. La sempre maggiore "densità" tecnologica dei luoghi di lavoro genera il bisogno di operatori preparati e consapevoli, che sappiano come interagire con la macchina, ne conoscano limiti e potenzialità, e siano in grado di gestire e coordinare le diverse situazioni di lavoro. E poi la governance dei processi di innovazione: perché la fabbrica intelligente possa diventare davvero un elemento strutturale di sviluppo ha bisogno di interagire con un ecosistema intelligente, all'interno del quale stabilire un dialogo costante - proprio grazie al digitale - con la pubblica amministrazione. Ecco, in Italia, al netto di qualche importante passo avanti, abbiamo ancora un po' strada da fare.

**Alessandro Fiorenza**



# Livestreaming made in China, un business da cinque miliardi

Grazie a un'app come Hanmai il 23enne McTianyou è diventato una star

**Anche questo nuovo settore non sfugge allo stretto controllo**

**del governo**

GIAN LUCA ATZORI

■ Se da una parte è vero che il Made in China è diventato famoso per le sue imitazioni, dall'altra vi è un campo dove la Cina si distingue e sono sempre più quelli che cercano di imitarla. Parliamo dell'innovazione digitale di social media e app. Pensate a WeChat, un'app che vanta circa 900 milioni di utenti, e che molti definiscono erroneamente la Whatsapp cinese. Pur avendo meno utenti di quest'ultima infatti, Wechat offre maggiori servizi. Non solo perché inseri le funzioni di videochiamata e messaggio vocale anni prima del concorrente americano, ma soprattutto perché va oltre la messaggistica, integrando una bacheca in stile Facebook, il follow in stile Twitter, la ricerca personalizzata di altri utenti per incontri, e un servizio di pagamenti online per ogni cosa: dalle bollette al minimarket sotto casa, con la semplice scansione di un codice Qr.

**LA VERA NOVITÀ** cinese sono però le app di Live Stream: una sorta di mix tra le storie di Instagram e i video di Youtube, contornato da funzioni speciali come quelle di remunerazione. Qui gli utenti si riprendono mentre fanno le cose più disparate, dal mangiare e ballare al parlare di finanza, seguiti in diretta dai follower. Ormai un cinese su tre ha guardato un video su queste piattaforme, dando vita a un mercato in crescita del 180% l'anno e dal valore di 5 miliardi di dollari nel 2017, corrispondenti ai tre quarti del box office cinematografico cinese dell'anno precedente.

La particolarità di queste app è che permettono di monetizzare i contenuti non tanto in base al numero di visualizzazioni ma a seconda del livello di inte-

razione che si instaura con gli utenti. Il re del Livestreaming cinese, McTianyou, è un ventitreenne del nord est che lasciò la scuola a 16 anni per fare il venditore ambulante. Ora grazie a Live app come Hanmai, è seguito da 22 milioni di utenti e guadagna oltre 11 milioni di dollari all'anno. Lui canta, reppa e parla ai suoi fan, i quali non si limitano a guardare, ma rispondono, commentano e regalano ai loro livestreamers preferiti accessori virtuali ed emoji come torte, applausi, baci o fiori che sono convertibili in denaro.

Shengyu Zhang è un utente intervistato da Quartz che spendeva in media 300 dollari al mese per seguire prevalentemente soggetti di sesso femminile con cui instaurava un legame platonico.

**LA DOMANDA** è: perché gli utenti spendono soldi per qualcosa che possono guardare gratis? «Perché più spendi più risulti prominente all'interno dell'app e hai accesso a informazioni riservate e personali dei personaggi che più ti interessano». «Il successo dipende dal rapporto che instauri e coltivi con gli utenti, più di un'amicizia ma meno di un rapporto amoroso» racconta invece Nyanya, famosa Livestreamer cinese.

Alcune di queste app sono molto recenti e a oggi la loro proliferazione sta diventando sempre più specifica e meno generalista. Per esempio, Meipai è nata nel 2015 ma in soli sei mesi aveva già superato i 570 milioni di utenti occupandosi prevalentemente di fashion e attirando l'attenzione di multinazionali come l'Oreal che l'hanno utilizzata come mezzo promozionale durante il Festival di Cannes 2016. Altre Live app sono invece legate a piattaforme già esistenti, per esempio Yizhibo è un'estensione di Weibo (il cosiddetto Twitter cinese) mentre Tmall Live è un sottoprodotto di Alibaba, competi-

tor mandarino di Amazon. App come Huajiao sono invece legate alla realtà virtuale mentre Inke è utilizzata spesso in campo filantropico, educativo e sociale, come durante l'Airpocalypse di Pechino.

**OVVIAMENTE**, neanche questo nuovo e recentissimo settore sfugge allo stretto controllo di Pechino, che ha già predisposto delle regolamentazioni a riguardo. Verranno bloccati infatti tutti i contenuti che «danneggiano la sicurezza nazionale, la stabilità e l'ordine sociale, violano i diritti altrui o diffondono oscenità e attività erotiche». Regolamenti utilizzati spesso per banare occidentali e contestatori da queste piattaforme. Una situazione che ha ridotto la loro proliferazione del 60% negli ultimi anni, vincolando i finanziamenti e l'appoggio governativo solo a determinate aziende ormai all'avanguardia nel settore. Questo ovviamente non ha frenato l'espansione del fenomeno anche fuori dai confini mandarini.

**«IN TERMINI DI SOCIAL** e smartphone, la Cina innova più rapidamente rispetto al mondo occidentale. Voglio sfruttare il vantaggio di tecnologie all'avanguardia, prodotti e trend cinesi per renderli internazionali». Queste le parole di Tian, fondatore della start-up Asia Innovation Group. Su questa scia vi è infatti un'altra app cinese che sta sfondando in occidente e di cui il 70% dei 30 milioni di utenti registrati è americana. Si chiama Live.me e si suppone che presto sbarcherà anche in Europa.





# Battaglia globale per gli abbonati tv

## Alleanza Sky-Netflix per consolidare le posizioni e contrastare i nuovi player come Amazon

### SKY-NETFLIX, AMAZON E GLI ALTRI BIG

# Il carosello delle alleanze reinventa la televisione

## Senza confini. Il 2018 sarà l'anno dello showdown per tutto il settore

di **Andrea Biondi**

**D**alla diffusione internazionale del prodotto alla presenza di piattaforme globali; dalle industrie nazionali a un'industria globale; dal monopolio del piccolo schermo all'integrazione fra televisione e telecomunicazioni. Il 2018 ha tutte le carte in regola per presentarsi come l'anno dello showdown per un'industria i cui confini sono diventati sempre più sfumati, in un'osmosi fra contenuti e tecnologie che se da un lato è ovviamente il comune denominatore del momento, dall'altro è anche la vera sfida del futuro.

Un tempo c'era la Tv, la cara vecchia Tv, l'audiovisivo per eccellenza del secolo scorso. Oggi c'è un sistema mediatico estremamente complesso, in cui a farla da padrona è una globale stratificazione, una commistione divenuta sistema. Cinema, videogiochi, fiction, televisione: sono tutte tessere di uno stesso mosaico, capaci di influenzarsi reciprocamente e di sopravvivere in un sistema di video entertainment dove continuo è lo scambio di ruoli, e dove velocità e competizione sono le parole d'ordine. Per primi a saperlo sono gli stessi protagonisti del mercato. E quello che è accaduto a cavallo fra fine 2017 e questi primi mesi del 2018 ne è una inconfondibile cartina di tornasole, in una corsa alle alleanze e a fare sistema che travalica confini territoriali e industriali.

**B**asti pensare a giovedì scorso, quando è stata comunicata l'intesa strategica fra Sky e Netflix. Dal punto di vista pratico il risultato sarà visibile nella creazione di un pacchetto tv ad hoc con all'interno contenuti della pay tv della galassia Murdoch e del colosso del videostreaming. Il tutto attraverso la punta più avanzata della tecnologia Sky in questo momento: la piattaforma Sky Q. Si partirà il prossimo anno in Ue e Irlanda. Poi la novità approderà in

Italia, Germania e Austria.

Detta così potrebbe apparire una banale intesa commerciale se non fosse che a fidanzarsi sono proprio questi due soggetti. Da una parte Sky, player che rappresenta l'operatore di pay tv più importante in Europa. Dall'altra Netflix, piattaforma con 18 milioni di abbonati in giro per il mondo, che unendo al modello di video on demand un massiccio investimento in contenuti originali – sono previsti investimenti per 8 miliardi di dollari nel 2018 – ha compaginato le carte nell'intera industria dell'audiovisivo. «Con questo accordo Netflix si assicura la partnership dell'operatore di pay tv più importante in Europa generandoci una massiccia critica di film e serie non indifferente», conferma Emilio Pucci, direttore della società di ricerche e-Media.

### Lo spauracchio Amazon

Sky e Netflix legano a vicenda le rispettive *customer base* consolidando quelle aree di sovrapposizione già esistenti e facendo passare il messaggio che si può essere complementari non alternativi. L'accesso diretto ai contenuti Netflix all'interno del menu Sky Q ha sicuramente il sapore di una mossa con cui si uniscono le forze in un mercato in cui se per Sky la minaccia viene dalle piattaforme Ott e dal cosiddetto "cord cutting" (spostarsi dalla tv via cavo o satellite al meno costoso video on demand), per Netflix più di qualche timore arriva dall'impegno finanziario crescente per i contenuti originali, ma anche da un concorrente ormai invitato di pietra nel mercato dei media. Inutile nascondersi: Amazon fa paura, alle pay tv come ai player del video on demand. Del resto il colosso di Seattle punta direttamente a un vero approccio Tv (contenuti sportivi, live streaming, canali) che è più insidioso per i broadcaster della free e della pay tv rispetto a Netflix, la cui vocazione resta quella dell'home video. Amazon ha dalla sua anche l'integrazione fra offerta video e offerta e-commerce (Prime) e grazie ai forti investimenti in produzione di contenuti originali nonché grazie a partnership con importanti broadcaster (Itv, Discovery) ha fatto passi importanti sul mercato che sono valsi una crescita di abbonati nel 2017 pari al 41%.

### La lotta sull'asse Usa-Ue

L'operazione Sky-Netflix è uno dei tasselli di un puzzle che andrà composto, ma di cui al momento non è chiaro il risultato finale che, paradossalmente, passa proprio attraverso i destini della pay di casa Murdoch. A dicem-

bre infatti The Walt Disney Company ha raggiunto un accordo per l'acquisizione di 21st Century Fox con il passaggio a Disney di 20th Century Fox (tra i franchise "X-Men", "Avatar" ed "Alien"), le attività via cavo (FX Networks e National Geographic Partners) e quelle internazionali, compreso il 39% di Sky Plc. Tutto deciso? Neanche per sogno, visto che Comcast, uno dei leader della tv via cavo in Usa proprietario di Nbc Universal e Dreamworks ha messo in scena il classico *coup de théâtre*: l'assalto al "gioiello della corona" dell'impero Murdoch, proprio quella Sky che nel suo essere "paneuropeo" ha il suo punto di forza. Se l'operazione andasse in porto Comcast diventerebbe il principale operatore di pay tv nel mondo – esclusi quelli sul mercato domestico cinese – con oltre 45 milioni di abbonati nell'offerta pay, entrando da protagonista in mercati come Italia, Ue, Germania, nonché Irlanda e Austria. A completare il quadro c'è il takeover di 21st Century Fox sul 61% di Sky ancora non posseduto che è stato lanciato a fine 2016, che arriverà al *redde rationem* regolamentare il prossimo 1° maggio, ma che in Ue sta incontrando sul versante delle Authority, non poche difficoltà.

Un quadro composito in cui la cifra comune è la ricerca di massa critica, al di fuori dei propri mercati. Del resto se dimensione e capacità di presidio globale diventano le *condicio sine qua non*, allora il mercato statunitense non basta neanche ai colossi come AT&T (ora in possesso di Direct Tv in attesa di uno sblocco dell'affare Time Warner) o Comcast. «Il livello della competizione si è spostato su una dimensione globale. L'Europa è solo uno dei campi da gioco dove le nuove alleanze si costruiscono e si sviluppano, in vista di futuri scenari che troveranno la loro definizione solo nei prossimi anni», spiega Augusto Preta, di It Media Consulting. Considerando che il grande mercato cinese è di fatto impenetrabile – con le sue piattaforme locali fortissime in casa e quasi del tutto assenti sui mercati esteri – e che l'India è un mercato grande ma complicato, l'Europa di-



venta il vero territorio da conquistare dove una piattaforma distributiva può trovare spazi di mercato per sviluppare o completare quella globalizzazione che già Netflix e Amazon hanno sviluppato. In questa dinamica viene naturale pensare a quello che poteva essere e che (almeno finora) non è stato fra Vivendi e Mediaset. Il progetto di un campione europeo dei contenuti si è infranto sullo scoglio di una contesa approvata in tribunale dopo la decisione di Vivendi di non dar seguito all'acquisto, ufficializzato ad aprile 2016, della piattaforma Premium.

**La spinta della convergenza tv-tlc**

Tempo perso che potrebbe risultare drammaticamente prezioso alla fine di una trama in cui a giocare un ruolo da protagonista è anche la convergenza fra i mondi di tv e tlc. Questa integrazione appare sempre più necessaria, con impatto positivo su alcuni indicatori importanti del business delle telco: incrementa l'Arpu (il ricavo medio per cliente), riduce i costi di acquisizione degli utenti (Cac) e soprattutto il churn rate (tasso di disdetta degli abbonamenti) con customer base più stabile perché fruisce di servizi integrati a valore aggiunto. Un po' di casistica non manca. Il gruppo Vodafone si è spostato su un'offerta convergente in Spagna (con l'acquisizione di Ono) e in Germania (Kabel Deutschland). In Italia la joint venture fra Tim e Canal+ (la pay tv di casa Vivendi) ne sarebbe stata un'altra significativa declinazione pratica, ma al momento non sembra avere futuro. In definitiva, comunque, l'analisi dello stato di "osmosi" fra tv e tlc nei principali mercati europei restituisce comunque una fotografia dai toni contrastanti, fatta finora di pochi successi, anzi pochissimi.

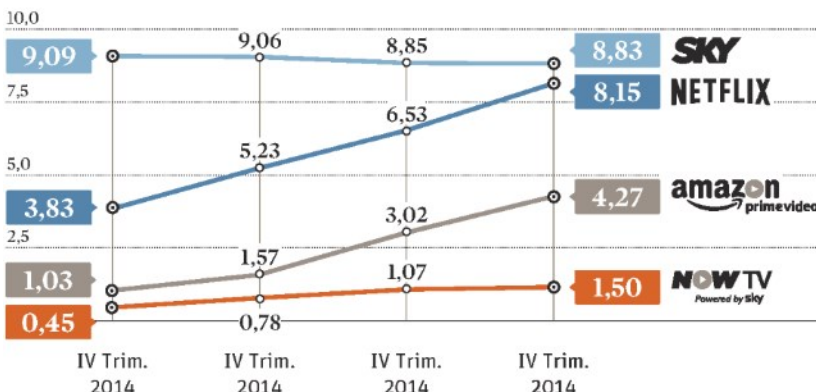
E qualche campanello d'allarme sembra scattare per il futuro. In Spagna, per esempio, che pure è un caso di successo dopo che nel 2014 con l'acquisizione di Dts dal Gruppo Prisa (e poi completando il controllo con l'acquisizione del 22% da Mediaset) Telefónica è diventata il primo attore della pay tv spagnola, integrando in un unico marchio (Movistar) l'offerta broadband e quella di pay tv. Nei giorni scorsi i telco hanno puntato i piedi contro quello che considerano un aumento "irrazionale" e "infondato" dei prezzi dei diritti di trasmissione del calcio sia in Spagna sia in Europa. Vodafone, Telefónica, Orange, hanno iniziato a far capire che a prezzi troppo alti non intendono stare in partita. «Content is king», diceva Bil Gates. Tutta a vedere chi darà le carte.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Le forze in campo**

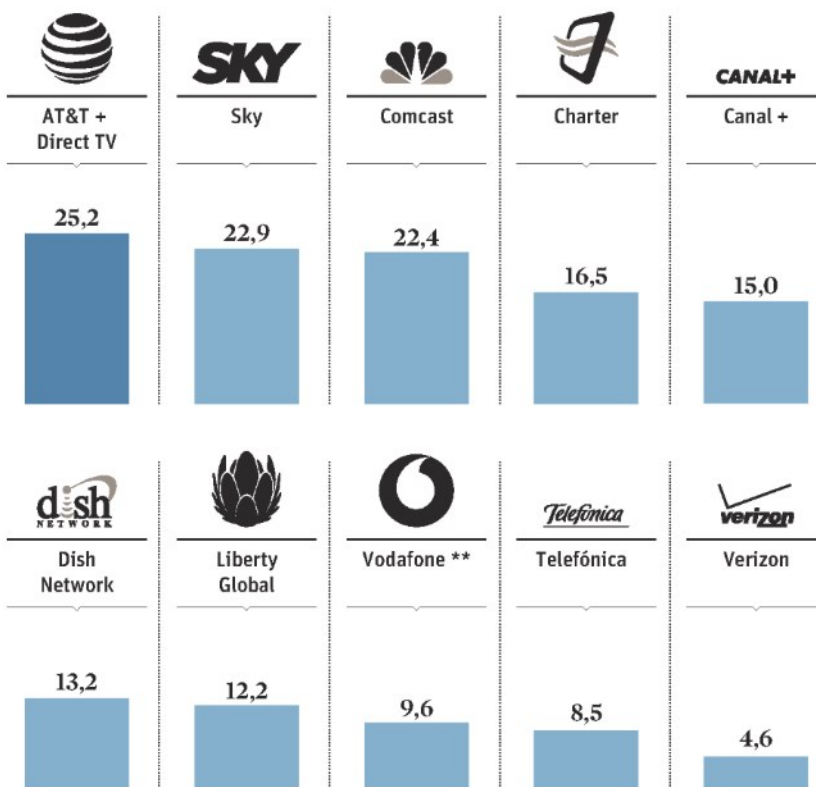
**IL MERCATO IN GRAN BRETAGNA**

Confronto tra Servizi Svod e offerta Sky su satellite in Uk (video on demand su abbonamento). **Dati in milioni \***



**I PLAYER GLOBALI DELLA PAY-TV**

Abbonati globali a servizi di pay-TV per singolo operatore a fine 2017. **Milioni di unità**



Note: \* Si consideri che sono presenti numerose sovrapposizioni fra le diverse customer base;

\*\* I dati sono riferiti all'Europa e non includono gli abbonati presenti nei Paesi Bassi dove Vodafone opera nella JV con Liberty Global

Fonte: e-Media su dati BARB



**[IL PIANO]**

# Tim: rete e manager le sfide di Genish

**ECCO I PUNTI PRINCIPALI DEL PIANO CHE IL CEO PRESENTERÀ DOMANI. ABBANDONATA L'IDEA INIZIALE DI MANTENERE IL CONTROLLO DELL'INFRASTRUTTURA, VA AVANTI L'IPOTESI DELLA SEPARAZIONE SOCIETARIA. E IL MERCATO ASPETTA DI CONOSCERE QUALE SARÀ IL NUOVO TEAM**

**20**

**PER CENTO**

È il differenziale massimo di prezzo in questi ultimi tempi fra le azioni ordinarie e quelle di risparmio. Ha ripreso vigore l'idea di convertire queste ultime non solo perché sono un retaggio del passato ma anche perché sono costose in termini di dividendi

**58**

**CENTESIMI**

È il valore che potenzialmente potrebbe essere aggiunto al prezzo delle azioni di Tim in caso di separazione della rete e di una sua fusione con Open Fiber. I calcoli sono stati effettuati da Bank of America-Merrill Lynch nel report del 20 febbraio

**Sara Bennewitz**

**N**uovo amministratore delegato, nuovo piano industriale per Telecom Italia, che in settimana approverà gli obiettivi di crescita per il triennio 2018-2020 e la separazione della rete in una società a parte, che potrebbe essere il preludio di nuove operazioni future. Gli investitori si aspettano che Amos Genish presenti dei positivi numeri 2017, e target per il prossimo triennio in linea con quelli del vecchio piano di Flavio Cattaneo, ancorché aggiornati al 2020. Di sicuro c'è che alla fine di quest'anno il livello tra debiti e margine lordo dovrebbe scendere sotto 3 volte.

Il target è comunque di 2,7 volte. Ciò restituirà a Telecom Italia i presupposti perché le agenzie di rating le restituiscano la pagella sul debito.

**Rating e cedole**

Il debito di Telecom è spazzatura dall'estate 2013. Da allora il gruppo ha anche sospeso il pagamento del dividendo, in quanto remunerare i soci, mentre l'azienda è oberata di debiti e deve fare ingenti investimenti, era un controsenso finanziario e industriale. Ma con i debiti sotto il livello di guardia, gli analisti si aspettano che nel prossimo triennio Telecom torni anche alla cedola. Prima di allora, il mercato scommette che il gruppo ne approfitterà per riproporre la conversione tra risparmio e ordinarie, che era già stata approvata dal cda a fine 2015, e poi bocciata dall'assemblea perché Vivendi si era detta contraria alle condizioni della conversione, non all'opportunità della stessa.

Nel frattempo tante altre aziende italiane, tra cui la stessa Intesa, hanno approvato la conversione delle rnc in ordinarie: le risparmio non sono solo un retaggio del passato e uno strumento che è figlio di una governance bizantina, ma sono anche uno strumento costoso in termini di maggiori dividendi pagati. E così il

mercato, che come sempre tende ad anticipare gli eventi, è tornato a riscoprire le Telecom rnc e il differenziale di prezzo tra i due titoli si è ristretto nuovamente e oscilla tra il 15 e il 20%. Genish ha dichiarato negli incontri che ha avuto in questi mesi con la comunità finanziaria che punta a far recuperare a Telecom Italia il gap di valutazioni che la separa dalle altre ex monopoliste europee. In alcuni casi Telecom tratta perfino a sconto del 35% rispetto alle sue rivali, sconto che si giustifica alla luce del fatto che è più indebitata, ha due classi diverse di azioni e non remunera gli azionisti. Pertanto per far risalire le quotazioni di Telecom verso i prezzi di carico di 1,08 euro di Vivendi, Genish dovrà ridurre i debiti (a cominciare dal taglio ulteriore dei costi che ha già avviato con fornitori e personale), tornare alla cedola e convertire le rnc.

**Crescita dei ricavi**

In un mondo di offerte piatte e convergenti, e in vista dell'arrivo del 5G e dei servizi mobili di Iliad (che creeranno pressione sui prezzi), gli investitori si domandano come Genish riuscirà a sostenere i ricavi domestici di Telecom. La scommessa dell'ad è quella di puntare su pacchetti tutto compreso, tali da attrarre gli italiani a passare o restare con Telecom per fisso mobile e tv in streaming. Per questo comprare dei contenuti da Sky (con cui i rapporti si sono freddati due anni fa per la questione di Premium) o da Mediaset, a cominciare dal Calcio. Ma con la Serie A in mano a Mediapro, e i rapporti tra Vivendi e Mediaset ancora tutti da riscrivere, per Telecom sarà difficile partire subito con un'offerta di contenuti capace di attrarre nuovi clienti. Del resto Genish può presentarsi a testa alta agli investitori, dopo che la malvista joint venture tra Telecom e Canal+ è a un punto morto, e dopo che Telecom è riuscita a non pagare di tasca sua il conto delle cause tra Vivendi e Mediaset. Fatto sta che Genish è convinto di poter difendere i ricavi Telecom

anche grazie alla rete, il cui scorporo dovrebbe sancire se non la promessa di nuove e migliori tariffe (magari basate sugli investimenti stile Rab), almeno un più sereno rapporto con le autorità. Evitare multe, cause e contrasti con l'Agcom è comunque un valore che si vedrà anche sul conto economico. Resta da capire se la separazione della rete in una società a parte sarà solo il primo di una serie di passi, verso una fusione coi rivali di Open Fiber e la successiva quotazione in Borsa. Inizialmente Genish aveva detto che Telecom voleva mantenere il controllo della rete, lasciando intendere che era aperto a questa ipotesi, poi però è tornato sui suoi passi proponendo solo la separazione societaria. Le evoluzioni della rete sono uno dei punti di maggior interesse per gli analisti, che analizzando l'infrastruttura e applicandogli una Rab di 1,2-1,3 come le altre reti tricolori del gas e dell'energia, stimano che l'infrastruttura di Telecom possa valere tra 14 e 18 miliardi di euro. Ma la rete non è l'unica attività di Telecom che potrebbe staccarsi dal gruppo: Genish si è detto aperto a simili ragionamenti anche sui cavi sottomarini di Sparkle e sulle torri di Inwit. Gli investitori si aspettano di capire quale sarà il perimetro del gruppo e se oltre alle dismissioni c'è spazio anche per investire in acquisizioni, a iniziare dal Brasile.

**Squadra e governance**

Infine il mercato aspetta di conoscere quali saranno gli uomini a cui Genish affiderà il compito di realizzare il piano. Anche perché il mana-



ger, prima della squadra, ha creato la divisione Trasformation- affidandola al direttore finanziario Piergiorgio Peluso, che dovrà verificare che gli obiettivi vengano realizzati nei tempi stabiliti, e che il passaggio verso una maggiore digitalizzazione dell'azienda si dipani a tutte le controllate dalle centraline ai call center, dalla rete dei dealer alle torri. In quest'ottica, Genish avrebbe semplificato l'organigramma e i suoi riporti diretti. Stefano Siracusa sarà il nuovo capo dell'infrastruttura, e quindi avrà sotto di sé l'ad di Sparkle Alessandro Talotta, quello di Inwit, per cui è in lizza Giovanni Ferigo, e quello di Open Acces Stefano Ciurli. Le altre due aree-chiave a diretto riporto

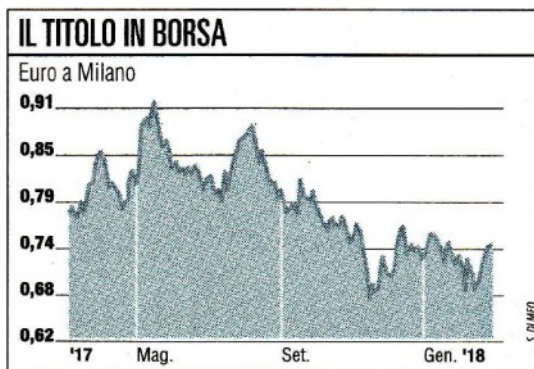
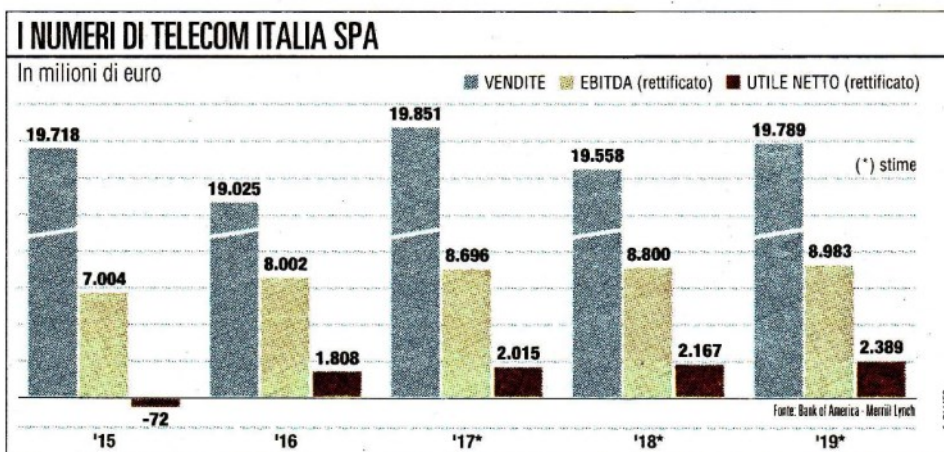
di Genish saranno il capo della tecnologia (che accorperà la divisione affidata a Ferigo, oltre all'It e alla sicurezza) e il capo dei ricavi, sia che siano dei grandi clienti di Lorenzo Forina, che dei piccoli gestiti da Stefano Azzi. Sparisce invece la divisione prezzi creata da Flavio Cattaneo e affidata a Massimo Arciulo, che sarebbe in procinto di andare a lavorare per le Poste.

**Le remunerazioni**

La squadra di Genish sarà remunerata in base a un piano di lungo termine (Lti) legato all'andamento del titolo. Dopo la liquidazione d'oro di Cattaneo tutta in contanti, il

cda e l'assemblea dovranno approvare un piano di incentivi direttamente collegati anche alle performance del titolo, per allineare gli interessi dei manager a quelli degli azionisti. Infine anche Vivendi sembra aver capito che una governance più rispettosa delle minoranze è imprescindibile per creare valore per tutti gli azionisti. In quest'ottica il posto di vice presidente esecutivo - ricoperto ad interim da Giuseppe Recchi, che intanto ha assunto un incarico incompatibile con la carica - dovrebbe essere affidato a un manager italiano super partes gradito al governo, dato che avrà sotto di sé le deleghe alla sicurezza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**[ LA SCHEDA ]**

**I numeri sugli esuberi di personale**

Per ridare smalto al titolo di Telecom Italia non c'è soltanto allo studio lo scorporo della rete, ma c'è anche l'idea di un taglio dei costi, in particolare di una riduzione del numero dei dipendenti. I sindacati - secondo quanto riportato da Bank of America-Merrill Lynch - paventano esuberi per circa 7.500 persone, ma questi comprenderebbero i 5.000 già individuati per i possibili prepensionamenti. La banca prevede che da un programma di ritiri anticipati sul modello di quanto già fatto in passato da Telefonica il titolo potrebbe guadagnare circa 9 centesimi. "L'impatto sui conti sarebbe significativo" e avrebbe un grande effetto sull'Ebitda.

**[IL CASO]**

**Piazza Affari resta cauta e il titolo è sottovalutato**

Il titolo Telecom Italia è da molti anni scambiato in Borsa con un forte sconto rispetto ai corrispondenti concorrenti internazionali. Ma attenzione: secondo Bank of America-Merrill Lynch il mercato sta sottovalutando il cambiamento strutturale in atto e la capacità dell'attuale ceo di ristrutturare la società creando valore per gli azionisti. "È vero - scrivono gli analisti di Bofa nel report del 20 febbraio - ci sono numerose ragioni storiche che spiegano lo sconto sul titolo: una corporate governance volatile, tensioni politiche, minacce competitive e un eccesso di indebitamento, per citarne alcune". Tuttavia, afferma Bofa, le cose stanno cambiando velocemente. Da qui un deciso e reiterato "buy" sul titolo.



1



2

**Giuseppe Recchi** (1), vice presidente esecutivo ad interim e **Piergiorgio Peluso** (2), direttore finanziario di Tim

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Amos Genish**, ceo di Tim



**Arnaud Roy de Puyfontaine**, presidente esecutivo di Telecom



# Google alla conquista degli oceani Pronte tre nuove reti sottomarine

Il colosso di Mountain View sfida Amazon e Microsoft per la gestione dei dati digitali

**il caso**

PAOLO MASTROLILLI  
INVIATO A NEW YORK

**L**a sfida per la gestione dei dati digitali è in piena corsa, e si gioca anche sul fondo degli oceani. Infatti Google, per colmare la distanza che la separa da Amazon e Microsoft, sta progettando di stendere oltre 13.000 miglia di cavi in fibra ottica sotto ai mari, per allargare la propria rete unendo la California al Cile, la costa orientale americana alla Danimarca, e Hong Kong a Guam.

Il settore del cloud computing e della gestione dei big data è uno dei più profittevoli nel campo digitale. Amazon Web Services lo domina, con ricavi annuali stimati in 12,2 miliardi di dollari, seguita da Microsoft Azure con 2,4 miliardi. Gli analisti prevedono che queste cifre sono destinate a raddoppiare in breve tempo, anche in relazione allo sviluppo dell'intelligenza artificiale, arrivando in futuro a diventare un mercato da un trilione di dollari.

Google gestisce il 90% delle ricerche su Internet, e il 25% del traffico complessivo in rete, ma nel cloud computing è indietro, ricavando solo 900 milioni all'anno. La compagnia di Mountain View vuole cambiare questi rapporti di forza, insidiando le posizioni dei due rivali. Per riuscirci, punta a potenziare il suo network per l'accesso alla rete e il trasferimento dei dati.

In questo campo sono in corso da tempo esperimenti all'avanguardia, compresi i palloni aerostatici per far arrivare il collegamento wi-fi negli angoli più remoti del pianeta, ma per lo spostamento industriale dei big data tra i continenti i cavi in fibra ottica restano lo strumento indispensabile. Google, secondo le stime degli analisti del settore, ne controlla già circa 100.000 miglia. Per capire le dimensioni dell'impegno, basti sapere che a confronto il

network continentale degli Stati Uniti, gestito da Sprint, comprende «solo» 40.000 miglia.

Secondo il «Wall Street Journal», però, Mountain View non è ancora soddisfatta, e continua a stanziare miliardi di dollari per potenziare le sue capacità. Il prossimo obiettivo consiste nella costruzione di tre nuovi collegamenti sottomarini. Il primo, lungo 6.200 miglia, punta a collegare Los Angeles al Cile, in modo da rafforzare l'accesso all'intero Sudamerica. Il secondo, lungo 4.500 miglia, andrà dalla costa orientale degli Stati Uniti alla Danimarca, passando per l'Irlanda. Si chiamerà Havfrue, sirena in danese, e aumenterà sostanzialmente la banda larga nell'area dell'Atlantico settentrionale. Il terzo, lungo 2.400 miglia, unirà Hong Kong all'isola di Guam. Il nome di questo cavo è HK-G, e lo scopo è molto più ampio di quanto sembri, perché si congiungerà con altri sistemi già esistenti, collegando Australia, Estremo Oriente e Nordamerica.

Queste nuove reti non serviranno solo a potenziare la capacità di comunicare, ma anche ad offrire alternative in caso di problemi. Dunque se una fibra ottica dovesse smettere di funzionare, per qualsiasi ragione tecnica o non, il traffico potrebbe essere indirizzato su un percorso alternativo, raggiungendo comunque la meta prevista.

La dimensione di queste iniziative, oltre a descrivere un affascinante risiko in corso alle più grandi profondità degli oceani, aiutano anche a capire l'importanza della posta in palio. Per le aziende private che investono miliardi di dollari allo scopo di creare questi collegamenti, svolgendo un'attività di sviluppo delle infrastrutture che un tempo sembrava possibile solo per gli Stati, si tratta di garantirsi un futuro. È sufficiente sapere che l'anno scorso Alphabet, cioè Google, ha incassato dalla pubblicità l'88% dei suoi circa 90 miliardi di dollari di ricavi, ma prevede che in futuro que-

sta cifra verrà eclissata da quella del cloud business. Per tutti gli altri, invece, significa avere più accesso ai dati, che rappresentano il futuro della nostra economia e della nostra società.

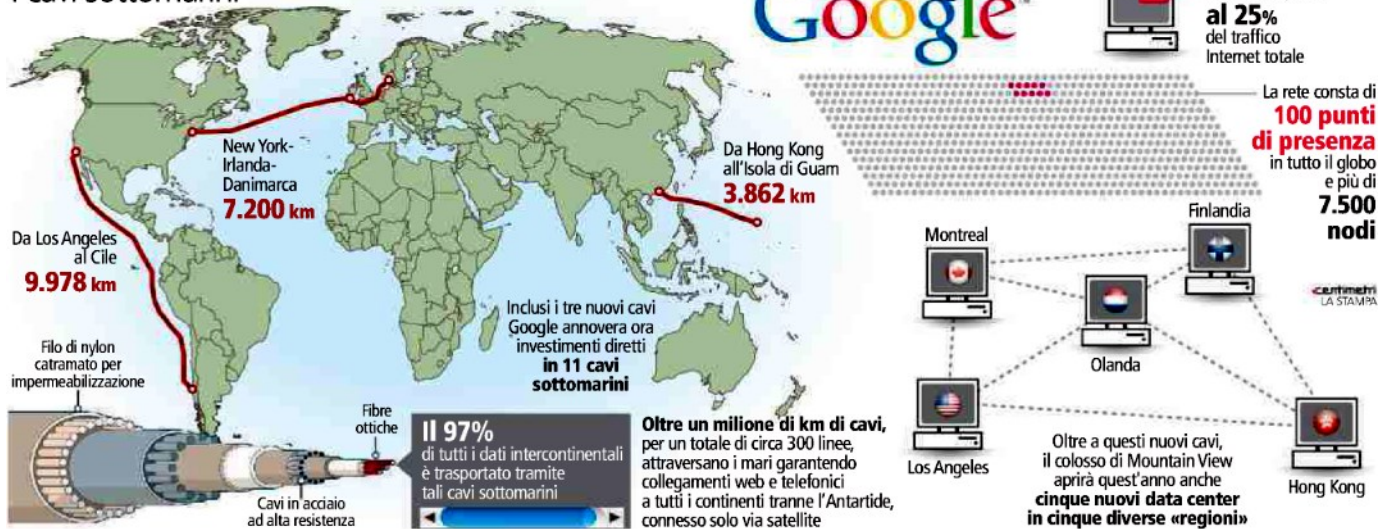
© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

**12,2**

**miliardi**  
**Amazon**  
**Web**  
**Services**  
**domina**  
**il settore**  
**del cloud**  
**computing**  
**con ricavi**  
**annuali**  
**stimati**  
**in 12,2**  
**miliardi di**  
**dollari,**  
**seguita da**  
**Microsoft**  
**Azure**  
**con 2,4**  
**miliardi**



## I cavi sottomarini



# POLTRONE IN BILICO I 50 CONSIGLI DI STATO

Tante le società del Tesoro col board in scadenza. Il valzer delle nomine da Cassa depositi alla Rai, da Centostazioni alla nuova Anas

di **Antonella Baccaro**

**S**ono 50 i consigli di amministrazione delle società partecipate dal ministero dell'Economia che dovranno essere rinnovati entro quest'anno. Tra questi, Cassa depositi e prestiti, Rai, Gse, Invimit. Intanto arriva a scadenza il garante Antitrust ma prima ancora quello dell'Energia, prorogato per 60 giorni l'11 febbraio scorso.

Un bel pacchetto di nomine di cui dovrà occuparsi il prossimo governo con tutte le incognite che la sua composizione propone, a partire dai tempi di gestazione che si annunciano lunghi. Nè è dato sapere quali siano le strategie dei partiti rispetto al tema delle partecipate, visto che il tema è stato largamente ignorato nei programmi.

## Banchieri

Matteo Renzi, ad appena un anno dal suo insediamento a palazzo Chigi, sembrò avere le idee chiare su Cassa depositi e prestiti: ne azzerò anticipatamente i vertici, puntando sull'ex banchiere di Goldman Sachs, Claudio Costamagna, e sull'ad di Bnl, Fabio Gallia. Ora l'assemblea della Cassa che produrrà il nuovo assetto è prevista per fine aprile. Di indiscrezioni ne sono circolate tante circa i papabili, da Gaetano Micciché a Dario Scannapieco, all'interno Fabrizio Palermo. Si è registrata anche una certa disponibilità di Costamagna a restare, ma certo è assai difficile immaginare che equilibri potrebbe produrre, ad esempio, un governo di larghe intese.

Fantascientifica ogni previsione sulla Rai: il consiglio di amministrazione attuale, anch'esso insediatosi in piena epoca Renzi con alla presidenza Monica Maggioni, ha già registrato la «defezione» del direttore generale Antonio Campo Dall'Orto, sostituito da Mario Orfeo, e le improvvise dimissioni di Paolo Messa. La scadenza del board è prevista a inizio agosto, ma anche qui il tema, in tempi normali, sarebbe un altro: quale Rai hanno in mente partiti?

A luglio va a scadenza anche il consiglio di amministrazione, composto da tre membri, del Gse, il Gestore dei servizi energetici, che nel 2016 ha distribuito incentivi alle energie rinnovabili per circa 16 miliardi di euro. Attualmente il board è guidato dal presidente e amministratore delegato Francesco Sperandini, incorso nel caso su cui si è soffermata l'Autorità Anticorruzione, della sovrapposizione di troppi incarichi. Con l'approvazione del bilancio 2017 scadono poi anche Massimo Ferrarese e Elisabetta Spitz, rispettivamente presidente e amministratore delegato di Invimit, la società che si occupa della valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare pubblico con l'obiettivo di contribuire alla riduzione dello stock del debito pubblico.

Stessa scadenza anche per Sogei, la società di Information technology interamente controllata dal ministero dell'Economia, presieduta da Biagio Mazzotta e guidata da Andrea Quacivì.

## Turismo e Antitrust

Fin qui le partecipate dirette del Tesoro, ma ce ne sono altre 44, che fanno capo a società pubbliche, che devono rinnovare il board. Per citare le principali, Italia Turismo, che sta sotto Invitalia; ben sei controllate di Enel e dieci di Eni. Ma anche Rai Pubblicità, dove il mandato di Antonio Marano è in scadenza. Così come va rinnovato il board di Centostazioni, tornata al 100% nell'alveo delle Ferrovie dello Stato e il cui board, nominato il 3 febbraio scorso, era destinato a restare in carica fino a approvazione del bilancio. Stesso destino per la società costituita un anno fa per gestire in Anas le concessioni autostradali e momentaneamente gestita dallo stesso Gianni Vittorio Armani. In Leonardo è atteso il ricambio in Telespazio.

Tutta da giocare anche la partita delle due autorità in scadenza quest'anno, Antitrust ed Energia, il cui assetto è stato sempre oggetto di estenuanti trattative tra i partiti.



### Via Goito

Fabio Gallia, 54 anni, ceo di Cdp: scade col presidente Claudio Costamagna



### Viale Mazzini

La presidente Rai, Monica Maggioni, 53 anni: scade con il ceo Mario Orfeo

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## RÉALITÉS AUGMENTÉES

PAR BENJAMIN FERRAN

## Médias, préparez-vous à l'arrivée de la 5G

De l'internet partout, tout le temps, et à vitesse ultrarapide. Les promesses de la 5G, la téléphonie mobile de cinquième génération, ont occupé une grande part du Mobile World Congress, qui s'est tenu à Barcelone. Avec une conviction forte : l'arrivée de cette technologie, d'ici à 2020, va bouleverser des industries les unes après les autres. Et ce, dans des proportions plus importantes que le déploiement du haut débit fixe (ADSL/fibre) et mobile (3G/4G) ces vingt dernières années, qui ont vu l'éclosion des géants du Net, du streaming audio et vidéo, des applications sur smartphone.

Si les démonstrations de la 5G tournent encore beaucoup autour de l'automobile ou de l'industrie connectées, les médias seront bien concernés. Grâce à la montée des débits et à la baisse du temps de latence, les terminaux recevront des vidéos en ultra haute définition, même avec une connexion dégradée, comme le présentait Qualcomm sur son stand. Il ne sera plus possible de se cacher derrière l'excuse « c'est sur Internet, cela peut donc être de moins bonne qualité ». Les créateurs de contenus sont pré-

venus. Cette montée en puissance favorisera de nouveaux usages exigeants en bande passante, comme le jeu vidéo mobile et la réalité virtuelle. Les flux, et les publicités, pourront être personnalisés selon le profil des téléspectateurs. Des analystes prévoient aussi le retour en grâce du téléchargement. Il faudra moins d'une minute pour obtenir un film en HD, même avec une réception moyenne. Les clients redécouvriront le plaisir de se constituer une

cinémathèque plutôt que de louer des longs-métrages sur des plateformes à la demande.

## NOUVEAUX ÉQUILIBRES

Les transformations apportées par la 5G seront toutefois bien plus profondes qu'une montée en débit. Elles bousculeront aussi les rapports de force entre distributeurs de contenus et médias, figés depuis une décennie. La multiplication du nombre de terminaux connectés et des réseaux disponibles, segmentés en fonction des usages (bas débit pour les objets connectés, très haut débit pour la vidéo...), donnera aux médias de nouveaux moyens de toucher leurs audiences. Le lien entre les opérateurs et leurs abonnés sera plus que jamais disputé.

Plusieurs scénarios sont envisageables. Un concessionnaire d'autoroutes déploiera un réseau mobile pour guider les voitures autonomes sur leurs trajets. Il pourra offrir une connexion à Netflix ou à tout autre service de vidéo le temps d'un Paris-Lyon. Des fabricants d'électronique incluront des puces 5G à leurs téléviseurs, qui recevront les chaînes en direct ou en « replay » sans nécessiter de box d'opérateur. TFI pourrait s'associer à Samsung et diffuser ses chaînes et services de vidéo à la demande grâce au réseau de Bouygues Telecom, court-circuitant Canal+. Un journal pourra garantir un accès à ses articles payants, sur tous leurs écrans, pour fidéliser ses abonnés. Il négociera un accès aux réseaux de plusieurs opérateurs locaux, en tissant un « méta réseau » de distribution. De nouveaux modèles sont à inventer. Ceux qui sauront anticiper ces transformations prendront une avance déterminante. ■

Cette montée en puissance favorisera de nouveaux usages exigeants en bande passante, comme le jeu vidéo mobile et la réalité virtuelle ■

Media, preparatevi all'arrivo della 5G

