

Rassegna del 09/04/2018

L'Economia del Corriere della Sera	30	L'analisi - Con la svolta fintech meno rischi e pacchetti a scalare per gli acquisti online Ma serve trasparenza	Caselli Stefano	1
Repubblica Affari&Finanza	39	Dossier investimenti - Moneyfarm, CircleUp, Robinhood i robo-advisor curano a sconto i portafogli	p.jad.	2
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	13	Dal fintech al boom dei fondi A Milano il risparmio in vetrina In Italia gestiti 2.100 miliardi	Gozzi Alessia	3
Corriere Imprese Trentino Alto Adige Sud Tirolo	7	Servizi bancari, si cambia: la rivoluzione è digitale	Puglia Raffaele	5
Italia Oggi Sette	9	E-commerce intraUe più facile	Ricca Franco	7
Repubblica Affari&Finanza	50	Pc infetti che generano criptomonete ecco la nuova minaccia informatica	Tarissi Francesca	9
Sole 24 Ore	11	L'internet delle cose avanza tra auto, edifici e contatori	Netti Enrico	11
Repubblica Affari&Finanza	48	Apple rilancia Siri con il manager che viene da Google	...	13
Repubblica Affari&Finanza	31	Dossier investimenti - Big data come oro il trading automatizzato genera extra-rendimenti	Di Palma Sibilla	14
Repubblica Affari&Finanza	13	Far East - Mobike, la bici che a ogni pedalata accumula dati sugli utenti	Santelli Filippo	16
Repubblica Affari&Finanza	51	Kindle Oasis, l'e-reader si rinnova	Romiti Maria_Luisa	17
Repubblica Affari&Finanza	53	Pmi a caccia di specialisti in export e innovation	Polidori Barbara	18
L'Economia del Corriere della Sera	27	E in Irpinia nascerà il borgo 4.0	...	19
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	7	Pirelli, la fabbrica 4.0 in Brasile Si lavora con tablet e big data «Pneumatici connessi al web»	Comelli Elena	20
Corriere Imprese Trentino Alto Adige Sud Tirolo	1	Industria 4.0, scenario mutevole: stabiliamo le regole del futuro - Industria 4.0, scenario mutevole Stabiliamo le regole del futuro	Ebner Alfred	22
L'Economia del Corriere della Sera	6	Stato & mercato così partecipate e multiutility sfuggono alle regole	Cassese Sabino	23
Repubblica Affari&Finanza	45	Comdata si rafforza in Europa acquisendo la francese Ccai	...	26
Corriere della Sera	15	Battaglia delle liste per guidare Tim Carica dei fondi, le mosse di Vivendi	Zanini Maria_Elena	27
L'Economia del Corriere della Sera	5	Il grande intreccio Alleanze e sfide dei superpotenti - Media & Telecom Le scelte, la politica debole	Manca Daniele	29
L'Economia del Corriere della Sera	8	Il punto - Le Telecom e la vista corta sull'hi-tech	Manca Daniele	32
Repubblica Affari&Finanza	5	Affari in piazza - Iliad fa paura e Wind assume manager	Bennewitz Sara	33
ESTERA				
Monde	8	Il mondo audiovisivo nel momento della realtà virtuale	Ait Lachkar Mathieu - Langlois Camille	34

L'analisi

Con la svolta fintech meno rischi e pacchetti a scalare per gli acquisti online Ma serve trasparenza

di **Stefano Caselli***

Un prodotto tradizionale come il credito al consumo sta diventando improvvisamente moderno e può offrire opportunità di sviluppo, a banche e clienti, a condizione che il patto con i consumatori sia ferreo. Le caratteristiche del credito al consumo si fondano su quattro linee consolidate: i finanziamenti revolving delle carte, i prestiti personali, i prestiti finalizzati all'acquisto di un bene e la cessione del quinto dello stipendio. Se questi prodotti possono avere avuto un'immagine da attori di secondo piano, i loro tassi di crescita e gli spazi di mercato molto ampi devono invece portare a rovesciare questa immagine.

Perché è avvenuto questo cambio di prospettiva? Le caratteristiche del credito al consumo si giocano su alcuni elementi di fondo: il collegamento a una carta di credito e a una transazione; il riferimento ad un oggetto da acquistare; la possibilità di pianificare l'uso di piccole somme, collegato anche alla dimensione dello stipendio.

Ma questi elementi rappresentano esattamente i codici dello sviluppo delle transazioni online.

Lo spazio di convergenza fra dimensione digitale e credito al consumo diviene quindi immediato e l'utilizzo di questo strumento creditizio diventa una leva sia di crescita dei volumi di vendita sia di accesso dei consumatori ai beni e servizi.

Lo spazio di innovazione per le banche — o per i player che ambiscono a diventare banche in questo segmento, come Google o Amazon o Alibaba — è quindi ampio. A ogni transazione digitale diventa infatti possibile associare in modo immediato un ventaglio di scelte di finanziamento, tagliate in modo appropriato sulle caratteristiche del cliente.

La disponibilità immensa di dati permette alle banche non solo di controllare e diversificare meglio il rischio, ma anche di cogliere e anticipare in modo più preciso l'esigenza del

cliente. E partendo da qui, i prodotti possono raggiungere maggiore complessità e innovazione.

Da un lato, è possibile immaginare che i prestiti personali possano diventare dei plafond che i clienti usano sulle piattaforme di acquisto online, modulandoli in funzione delle proprie capacità di rimborso: in questo senso, il carattere in parte desueto della cessione del quinto può diventare in realtà uno strumento di pianificazione e di limite per la sostenibilità dei finanziamenti.

Dall'altro lato, per i beni più complessi, come può essere l'automobile, il finanziamento diventa più che uno strumento per acquisirne la proprietà, un mezzo di configurazione dell'uso dell'auto stessa e dei suoi servizi. Il concetto di «Internet of things» si sposa quindi improvvisamente bene con quello di «Finance of things». Ma per rendere duratura e al servizio del mercato la tradizione del credito al consumo con le dimensioni ampie di innovazione digitale, il patto con i consumatori deve essere chiaro. E questo passa attraverso buone prassi di mercato, che peraltro molte banche seguono, e vanno da una semplicità senza compromessi — esattamente come è la logica delle transazioni online — da una confrontabilità immediata e da logiche di costo immediatamente comprensibili e comprensive di ogni elemento sottostante.

A queste condizioni, ben venga il mondo del futuro.

**Prorettore dell'Università Bocconi*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**DOSSIER
INVESTIMENTI**

Moneyfarm, CircleUp, Robinhood i robo-advisor curano a sconto i portafogli

DECOLLA IN UK IL "SIPP", IL PIANO PENSIONISTICO INDIVIDUALE I GESTORI VIRTUALI BASATI SUGLI ALGORITMI HANNO GIÀ AFFEZIONATI UTENTI E NELLA CLASSIFICA "FORBES 50 FINTECH" SPICCANO OTTO OPERATORI LOW COST CON SOLUZIONI TROVATE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Roma

Moneyfarm, società internazionale di gestione del risparmio, inizierà a offrire una soluzione di investimento dedicata alla pensione per il mercato del Regno Unito. Gli oltre quindicimila clienti di Moneyfarm Uk e tutti i risparmiatori britannici potranno investire in un Sipp, self-invested personal pension.

Il Self-invested personal pension è lo strumento per la pensione integrativa più commercializzato nel Regno Unito: entro il 2020 gli asset investiti in strumenti Sipp potrebbero superare i 400 miliardi di euro. Attraverso questa nuova soluzione d'investimento il gestore digitale del risparmio fondato in Italia da Paolo Galvani e Giovanni Daprà vuole espandere la propria offerta, rispondendo alla necessità più urgente per i risparmiatori di tutta Europa: la ricerca di una soluzione previdenziale integrativa semplice ed efficiente. Moneyfarm è il primo robo-advisor in Europa a offrire un prodotto pensionistico target date: che adatta, cioè, la sua asset allocation all'avvicinarsi dell'età pensionabile, seguendo con continuità il ciclo di vita dell'investitore.

Grazie alla selezione degli Etf effettuata dal team di Asset Allocation, il

Sipp Moneyfarm minimizza i costi del portafoglio sottostante, che pesano enormemente su orizzonti temporali lunghi come quelli previsti generalmente dai prodotti pensionistici. Inoltre, non presenta costi per l'erogazione del capitale maturato alla scadenza del prodotto garantendo così massima flessibilità. Infine, riconosce all'investitore un importante beneficio fiscale annuo che consente di ridurre l'imposta sul reddito da lavoro.

La rivoluzione dei robo-advisor è molto più avanti di quanto non si possa pensare. E cominciano a essere molti i risparmiatori che, attratti dalle commissioni basse e dalla relativa semplicità dell'approccio si sono orientati verso le piattaforme di gestione online.

I prezzi sono indubbiamente concorrenziali. Il magazine americano Forbes

ha appena stilato *Forbes Fintech 50*, il ranking delle 50 società Fintech più importanti. Tra queste otto compagnie tecnologiche di investimento, dei quali Forbes ha analizzato le commissioni.

Due di loro sono praticamente gratis per la maggior parte degli investitori. Una è CircleUp, società americana fondata nel 2012 che ha come obiettivo convogliare capitale verso startup, soprattutto nel settore dei beni di largo consumo. Chi investe non paga niente, ma è richiesto un capitale minimo tra i 10.000 e i 50.000 dollari. CircleUp finora è riuscita a raccogliere e convogliare 390 milioni di dollari su brand emergenti scovati attraverso machine learning e data analytics. Non è dato l'expense ratio, il totale delle spese di

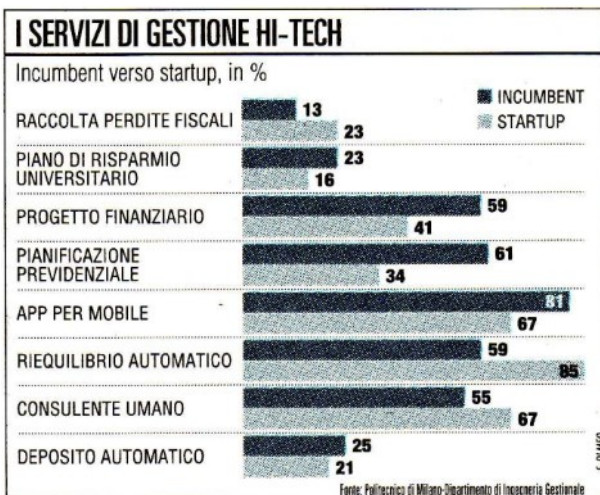
commissione e gestione e di altri oneri a carico del fondo.

La seconda società completamente gratuita per gli investitori è Robinhood. Un nome, un programma: nessun importo minimo richiesto, gratis il servizio base per usare l'app che consente di investire in azioni ed Etf. L'expense ratio, o Ter, dipende dal prodotto scelto, per gli Etf la media nel 2016 era 0,57%.

Tra le altre sei società di gestione hi-tech incluse nel *Forbes Fintech 50*, la prima è Acorns, specializzata in Etf, che chiede 1 euro al mese di fee per conti al di sotto dei 5.000 dollari, ma solo 0,25% all'anno per chi supera questa cifra di investimento. C'è poi Betterment, con fee medie di 0,25% all'anno per chi sottoscrive il conto digital, per il conto premium si sale a 0,40% e una percentuale di spesa che si aggira attorno a 0,13%.

Cadre, nata nel 2017, è specializzata negli investimenti sul real estate, in particolare gli immobili commerciali. La piattaforma americana ha alle spalle Andreessen Horowitz, General Catalyst and Thrive Capital, società di venture capital firm guidata dal fratello di Jared Kushner, il genero di Trump, Josh Kushner. I Kushner sono una dinastia di immobiliare, probabilmente per questo il fondatore e ceo di Cadre, Ryan Williams, ha conquistato la fiducia di Goldman Sachs che ha affidato alla startup 250 milioni di euro raccolti presso la clientela "private and wealth", ovvero quella con i patrimoni maggiori. I clienti di Goldman Sachs possono accedere autonomamente alla piattaforma di Cadre, una delle nuove grandi alleanze che infittiscono il firmamento dell'industria Fintech. (p.jad.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dal fintech al boom dei fondi A Milano il risparmio in vetrina In Italia gestiti 2.100 miliardi

Alessia Gozzi
■ MILANO

GLOBALIZZAZIONE, investimenti sostenibili, fintech e nuove regole. La nona edizione del Salone del Risparmio, che domani apre i battenti al Centro Congressi di Milano, punta i riflettori sui processi in atto su scala mondiale e su come l'integrazione economica abbia ampliato le opportunità di produzione e consumo e, quindi, di investimento. «Con un patrimonio di quasi 2.100 miliardi, l'industria della gestione del risparmio è in prima linea nel valorizzare questa risorsa a beneficio del sistema-Paese assieme alle istituzioni nazionali e comunitarie», sottolinea Assogestioni, l'associazione italiana dei gestori del risparmio che rappresenta oltre 300 tra società di gestione, sim, gestori esteri, banche e assicurazioni, organizzatrice della kermesse.

FONDAMENTALE, in tal senso, sarà la messa a punto del Mercato unico dei capitali (*Capital markets union*), che si propone di affrontare problemi come la carenza di investimenti nell'Ue, aumentando e diversificando le fonti di finanziamento per le imprese europee e i progetti infrastrutturali a lungo termine. Nonostante gli affanni a uscire dalla crisi post-2008, secondo l'ultima relazione annuale della Banca d'Italia la ricchezza finanziaria delle famiglie è passata dai 4.117 miliardi di fine 2015 ai 4.168 miliardi di fine 2016 mentre lo scorso anno ha segnato un ritorno alla

crescita del risparmio degli italiani. Per il 2018, sottolinea Assogestioni, «non è facile fare previsioni in termini assoluti, ma è possibile ipotizzare un ulteriore aumento delle masse in gestione». Oltre ai Pir, «che rappresentano senza dubbio una grande opportunità», l'altro *driver* è rappresentato dai Pepps: i prodotti pensionistici paneuropei che potrebbero favorire una nuova accelerazione dell'industria, grazie allo sviluppo ulteriore di investitori istituzionali come i fondi pensione. Senza dimenticare «l'investimento socialmente responsabile, che ha ormai raggiunto dimensioni sempre più rilevanti nel contesto finanziario globale, diventando una parte fondamentale del processo di *asset allocation* dei maggiori investitori istituzionali».

DOPO i rialzi del 2017, quest'anno si apre all'insegna delle guerre commerciali e della volatilità dei mercati. Un anno ricco di variabili politiche e macroeconomiche, a partire dalla normalizzazione delle politiche monetarie da parte delle principali banche centrali mondiali, che influenzeranno l'andamento dei mercati creando uno scenario di incertezza tra i risparmiatori. Tanto che il consenso degli analisti, mai così polarizzato, si divide tra quanti puntano sulla sostenibilità dell'attuale scenario espansivo e quanti mettono in guardia dai rischi di un surriscaldamento dell'economia. Al Salone del Risparmio, i *fund manager* aggiorneranno gli operatori sul mix di strategia e tattica con cui intendono affrontare le sfide che im-

pongono oggi i mercati.

Non potrà mancare un focus sulle nuove norme entrate in vigore. La Mifid II che, secondo Assogestioni, rappresenta «una sfida e una grande opportunità, per la crescente trasparenza in termini di costi, per la più frequente condivisione di responsabilità da parte del gestore, per i consulenti finanziari, ancora più in prima linea, per offrire al cliente un servizio efficiente e personalizzato». E la direttiva europea Psd2 che, invece, apre le 'frontiere' a nuovi *player* provenienti da settori tecnologici come Facebook, Amazon e Google e a nuovi sistemi di pagamento (vedi PayPal, Apple Wallet), che hanno trovato nella Rete e nel digitale il loro terreno naturale di sviluppo, creando, in particolare nei segmenti di popolazione più giovane, le premesse per l'estensione nella proposta e vendita di servizi e prodotti. È il mondo Fintech, quello che va dai big data all'intelligenza artificiale fino alla *blockchain*, quello che sta rivoluzionando i paradigmi tradizionali dell'intermediazione finanziaria.

RESTANO sullo sfondo alcuni temi centrali per il mercato del credito e del risparmio, come la riduzione del peso dei crediti deteriorati e la vigilanza sui mercati finanziari e sulle banche, questione tecnica che chiama in causa Consob e Banca d'Italia. Proprio la ripartenza del sistema Italia all'interno del progetto di integrazione comunitaria sarà al centro della prima giornata del Salone: si parlerà del mix di politica monetaria e fiscale e di leve strategiche per cavalcare la crescita nel medio-lungo termine.





IL SALONE
PARTE
DOMANI

Oltre 100 incontri e 15mila partecipanti

Salone del Risparmio dura da domani a giovedì, con l'ultima giornata aperta anche agli investitori privati. Oltre 100 conferenze, tavole rotonde e workshop, 230 speaker internazionali e 15mila partecipanti attesi



CONFRONTO TRA ESPERTI DEL SETTORE

Il Salone del Risparmio è l'appuntamento atteso da tutti gli operatori del settore: la ricchezza finanziaria delle famiglie italiane ha raggiunto quota 4.168 miliardi: tra i nuovi modi di investire ci sono i prodotti pensionistici paneuropei

Servizi bancari, si cambia: la rivoluzione è **digitale**

Calabrò: potenziale di crescita molto forte. Fracalossi: sposteremo i collaboratori sul fronte delle consulenze

Il countdown è iniziato. La banca che abbiamo conosciuto fino ad oggi sta cambiando pelle. Il mondo Fintech sta rivoluzionando i servizi bancari, tanto che alcuni ritengono che i servizi digitali stanno cannibalizzando i servizi bancari tradizionali.

Già nel 2015 l'allora numero uno di JP Morgan Jamie Dimon aveva previsto la situazione annunciando ai suoi azionisti: «Silicon Valley is coming».

Tra visioni diversamente orientate sugli effetti che sortirà questa rivoluzione tecnologica, l'unico dato certo è che qualsiasi banca che nei prossimi anni vuole rimanere un player del mercato non potrà fare a meno di rivedere il suo modello di business adattandolo in chiave tech.

La rivoluzione in atto non tocca solo i grandi gruppi ma anche le banche a vocazione territoriale. Di conseguenza nelle varie sedi dei diversi gruppi bancari già da qualche tempo si è in clima di «lavori in corso».

Ad accelerare questa evoluzione è stato anche l'ingresso delle Big Tech companies nel mercato dei servizi di pagamento, un tempo esclusiva delle banche.

Tra le prime in Italia a capire l'antifona e offrire ai correntisti la gamma completa dei nuovi sistemi di pagamento che offre il mercato è stata la Sparkasse di Bolzano.

«Abbiamo lanciato Satispay, Apple Pay, Android Pay e fra qualche mese lanceremo Samsung Pay, cosicché il cliente può accedere a tutte le alternative dei nuovi sistemi di pagamento — ha affermato Nicola Calabrò, amministratore delegato del gruppo Sparkasse — Nelle nostre previsioni la digitalizzazione dovrebbe impattare molto meno nella nostra capacità di generazione dei ricavi. Per esempio, per noi i ricavi provenienti dai sistemi di pagamento oggi hanno meno importanza, quindi nel nostro caso i

nuovi player che arriveranno andranno a sottrarci una quota non significativa».

Nelle parole del Ceo di Sparkasse la strategia di business è molto chiara. Nel futuro di Sparkasse non si parla di sopravvivenza, ma di crescita, rinnovamento.

«Stiamo cercando di generare ricavi da nuovi servizi che fino ad oggi la banca non offriva — prosegue Calabrò — Abbiamo iniziato con la vendita di prodotti di asset manager e la vendita di prodotti assicurativi. Abbiamo un potenziale di crescita che è molto più forte di quello che noi ci aspettiamo di perdere. In 5 anni non subiremo un grande calo. Inoltre ci siamo accorti che con il nostro legame forte con le imprese c'è un potenziale inespresso importante. Fino ad oggi la nostra banca si è concentrata nell'offrire prodotti assicurativi ai privati. Venderemo prodotti assicurativi con maggiore dimensione nelle polizze danni rivolte alle imprese».

Se le Big Tech entrano in punta di piedi nel mondo bancario attraverso l'offerta dei servizi di pagamento, gli istituti, per lo meno quello guidato da Nicola Calabrò, stanno ampliando i loro orizzonti: «Sempre più privati e imprese vanno verso un cambiamento: non comprano la macchina ma la noleggiavano — spiega l'ad di Sparkasse — Inizieremo a offrire questo servizio il terzo quadrimestre del 2018».

Insomma il futuro delle banche è già arrivato. Sembrava ieri, invece era l'ormai lontano 1994, che il fondatore di Microsoft Bill Gates profetizzava: «Banking is necessary, banks are not».

All'epoca le sue affermazioni sembravano una semplice provocazione e come tale vennero liquidate. Ventiquattro anni dopo la storia sembra avergli dato ragione.

Johannes Schneebacher, direttore generale di Volksbank, non ha dubbi sul

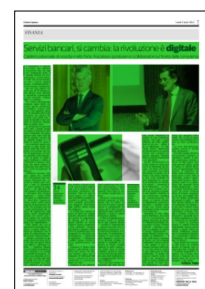
fatto che le banche saranno ancora le protagoniste del futuro, ma il loro successo dipenderà dalla capacità di adattarsi o meno a questa rivoluzione digitale.

«I flussi di pagamento gireranno anche in futuro, ma in una maniera diversa — esordisce Schneebacher — Questo vuol dire che o si partecipa al processo o sono altri che prendono il nostro posto. La rivoluzione si esprime in vari modi. Una parte riguarda i servizi verso la clientela. Un'altra riguarda le modalità di approccio al cliente. Un'altra riguarda la parte rischio e nel nostro caso il rischio creditizio, quindi la capacità di un forecast più preciso dei potenziali miglioramenti e peggioramenti dei singoli creditori».

Per non farsi trovare impreparata alle sfide del futuro, anche Volksbank ha iniziato la sua rivoluzione interna: «Su tutti i campi abbiamo già delle applicazioni in un uso — spiega il dg di Volksbank — In altri campi stiamo effettuando sperimentazioni con esperti esterni, per esempio per quanto riguarda l'utilizzo della tecnologia blockchain e gli algoritmi».

Anche Schneebacher ha le idee chiare su come deve essere la Volksbank del domani: «La banca del futuro sarà comunque una banca relazionale a contatto con il cliente. Una banca regionale non verrà sostituita da altri competitor se è in grado di mantenere la vicinanza al cliente — commenta il dg di Volksbank — La vicinanza però cambia; non è più una vicinanza geografica ma digitale. Consiste in una conoscenza completa del comportamento del cliente. Le banche dovranno digitalizzare i processi e arricchire i prodotti tradizionali con servizi nuovi, cambiando anche il modello di business».

Restando in Alto Adige, anche Raiffeisen, alle prese con la costituzione del gruppo bancario, ha puntato i riflettori sul futuro sen-



Dir. Resp.: Alessandro Russello

za perdere di vista il fattore territorio. «Abbiamo costituito un gruppo di lavoro, ci stiamo organizzando — spiega Michael Grüner, presidente di Raiffeisen — Il ruolo della banca cambierà di sicuro, ma nei comparti tradizionali, come la raccolta del credito ci sarà comunque bisogno della banca. In zone come la nostra ci sarà spazio per la banca tradizionale. Il credito alle imprese rimarrà anche nel futuro un comparto nel quale la banca tradizionale avrà spazio. Ci vorrà sempre l'istruttoria e la valutazione dei progetti industriali. Nei servizi di pagamento è fuori dubbio che ci sarà un forte cambiamento».

La vera discriminante sembra essere il rischio

delle operazioni.

Per tutte quelle attività in cui il rischio è limitato e il controllo è ridotto, le banche perderanno terreno a favore di altri player; dove sono presenti rischi, anche in futuro, le attività rimarranno di appannaggio delle banche. A rimanere nel limbo della rivoluzione digitale però ci sono, oltre ai correntisti, anche i dipendenti delle banche: «Fino a qualche anno fa il dipendente allo sportello faceva attività tradizionali — chiosa Giorgio Fracalossi, presidente di Cassa Centrale Banca di Trento, capogruppo di uno dei gruppi bancari di credito cooperativo più grandi in Italia — Oggi tutte queste attività le stiamo portando sul digitale e le può fare il cliente como-

damente da casa in piena autonomia. Il nostro compito è evolvere i nostri collaboratori e spostarli sul lato della consulenza al cliente. Ormai dai pc, smartphone e tablet si possono gestire le attività bancarie tradizionali. Smesse queste attività a basso valore aggiunto, dobbiamo aumentare la consulenza finanziaria e assicurativa. Questa è l'evoluzione che dobbiamo fare in banca».

Forse quello che intendeva Bill Gates era proprio questo: le banche non saranno più solo i luoghi dove il cliente depositerà i risparmi, ma il luogo dove, privato o impresa che sia, troverà tutto ciò di cui ha bisogno, a 360 gradi.

Raffaele Puglia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



24

anni fa la previsione di Bill Gates: «Banking is necessary, banks are not»

Accelerazione
 Nicola Calabrò ad e direttore generale della Sparkasse
 A destra, Giorgio Fracalossi, presidente di Cassa Centrale Banca di Trento

La novità per i servizi via internet (musica, film) è prevista dalla direttiva 2017/2455

E-commerce intraUe più facile

I fornitori b2c potranno applicare l'Iva del proprio paese

Pagina a cura
di **FRANCO RICCA**

Commercio elettronico intraUe più facile dal 2019: i fornitori di servizi «b2c» via internet (musica, film, software, ecc.), entro il limite di 10.000 euro annui, potranno applicare l'Iva del proprio paese anziché quella del paese del consumo. La novità (che peraltro riguarda, almeno in astratto, anche i servizi di telecomunicazione e di tele-radiodiffusione, che seguono la stessa disciplina dell'e-commerce diretto) è prevista dalla direttiva 2017/2455 del 5 dicembre 2017.

Un'altra novità di rilievo riguarda i fornitori dei suddetti servizi che si avvalgono del regime speciale «Moss», i quali osserveranno le norme di fatturazione del paese in cui sono stabiliti.

La direttiva non è ancora stata recepita dall'Italia, ma le relative disposizioni, vincolanti e precise, potranno essere comunque applicate secondo i principi e con i limiti statuiti dalla giurisprudenza comunitaria in materia di direttive «self executing».

Nozione di «servizi elettronici». Una prima esemplificazione di ciò che si intende per «servizi forniti per via elettronica» ai fini Iva è contenuta nell'allegato II alla direttiva stessa, secondo cui la nozione in esame comprende tra l'altro:

1. fornitura di siti web e web hosting, gestione a distanza di programmi e attrezzature;
2. fornitura di software e relativo aggiornamento;
3. fornitura di immagini, testi e informazioni e messa a disposizione di basi di dati;
4. fornitura di musica, film, giochi, compresi i giochi di sorte o d'azzardo, programmi o manifestazioni politici, culturali, artistici, sportivi, scientifici o di intrattenimento;
5. fornitura di prestazioni di insegnamento a distanza.

In seguito, l'art. 7, par. 1, del regolamento Ue n. 282/2011 ha introdotto una definizione generale, precisando che i

servizi prestati tramite mezzi elettronici «comprendono i servizi forniti attraverso internet o una rete elettronica e la cui natura rende la prestazione essenzialmente automatizzata, corredata di un intervento umano minimo e impossibile da garantire senza la tecnologia informatica». Lo stesso articolo, implementando l'elencazione di base dell'allegato II alla direttiva, fornisce ulteriori esemplificazioni, stabilendo che si considerano servizi elettronici, in particolare:

a) la fornitura di prodotti digitali in generale, compreso il software, relative modifiche e aggiornamenti;

b) i servizi che veicolano o supportano la presenza di un'azienda o di un privato su una rete elettronica, come un sito o una pagina web;

c) i servizi generati automaticamente da un computer attraverso internet o una rete elettronica, in risposta ai dati immessi dal destinatario;

d) la concessione, a titolo oneroso, del diritto di mettere in vendita un bene o un servizio su un sito internet che operi come mercato online, in cui i potenziali acquirenti fanno offerte attraverso un procedimento automatizzato e in cui le parti sono avvertite di una vendita attraverso posta elettronica generata automaticamente da un computer;

e) le offerte forfetarie di servizi internet (Internet service packages, Isp), nelle quali la componente delle telecomunicazioni rappresenta un elemento accessorio e subordinato, nel senso che il pagamento forfetario non comprende il semplice accesso a internet, ma anche altri elementi come pagine con contenuto che consentono l'accesso a notizie di attualità, informazioni meteo o turistiche, giochi o dibattiti online, hosting di siti ecc.;

f) i servizi elencati nell'allegato I al regolamento Ue n. 282/2011, il quale sviluppa in maniera più dettagliata i cinque punti delle macro tipologie basilari di cui all'allegato II alla direttiva Iva.

Operazioni escluse dalla nozione. Il medesimo articolo 7, al paragrafo 3, elenca infine una serie di servizi che esulano dalla nozione di servizi elettronici, per esempio la fornitura di beni la cui ordinazione avvenga o sia elaborata elettronicamente, vale a dire i beni materiali venduti con mezzi elettronici (cosiddetto e-commerce «indiretto»), cd-rom, dischetti e supporti fisici analoghi, il materiale stampato, i servizi professionali resi mediante posta elettronica, i servizi di insegnamento per i quali il contenuto del corso è fornito dall'insegnante mediante un collegamento remoto, i servizi di riparazione materiale off line delle apparecchiature informatiche, i servizi di prenotazione in linea di biglietti di ingresso a manifestazioni culturali, artistiche, sportive, scientifiche, educative, ricreative o a manifestazioni affini, nonché i servizi di prenotazione in linea di soggiorni alberghieri, autonoleggio, servizi di ristorazione, trasporto passeggeri o servizi affini ecc.

Luogo e modalità di tassazione. Dal 2015, le prestazioni di servizi elettronici rese nei confronti di privati consumatori, in deroga alla regola generale che localizza le prestazioni «b2c» nel paese del fornitore, sono soggette all'Iva nel paese Ue in cui è stabilito il destinatario, ossia nel luogo del consumo. Il criterio speciale, introdotto con il dlgs n. 42/2015, si rinvia nella lettera f) dell'art. 7-sexies del dpr n. 633/72. L'impresa stabilita in Italia, pertanto, allorché presta servizi a consumatori di altri paesi Ue è tenuta ad applicare l'Iva nella misura e secondo le procedure di ciascun paese del consumo; dovrà quindi aprire una posizione Iva in ciascun paese, salvo che adotti il regime speciale del «mini sportello unico» (Moss), che consente di accentrare gli adempimenti nel paese di stabilimento: in tal caso, pur addebitando ai clienti l'Iva nella diversa misura prevista nei loro paesi, l'impresa verserà



cumulativamente l'imposta e presenterà un'unica dichiarazione riepilogativa all'agenzia delle entrate, che provvederà poi ad attribuire ai vari paesi le rispettive quote, secondo le informazioni contenute nell'apposita dichiarazione trimestrale.

Il regime speciale Moss, articolato in «regime Ue» e «regime non Ue», è disciplinato in Italia agli articoli da 74-quinquies a 74-septies del dpr n. 633/72. Le modalità di adesione sono state rivedute con il provvedimento dell'Agenzia delle entrate del 26 luglio 2016.

Al «regime non Ue» possono accedere le imprese che non hanno nel territorio dell'Ue la sede dell'attività economica né una stabile organizzazione, né sono identificate o tenute a identificarsi ai fini Iva nel territorio stesso (quest'ultima condizione sarà però rimossa l'anno prossimo).

Le imprese extraUe che esercitano l'opzione per il regime semplificato scelgono il paese Ue presso il quale identificarsi ed accentrare gli adempimenti relativi alle prestazioni di servizi in esame; se decidono di identificarsi in Italia, faranno riferimento alle disposizioni sopra richiamate.

Il «regime Ue», invece, è destinato ai soggetti passivi che hanno la sede dell'attività in un paese dell'Ue e a quelle che, pur avendo sede al di fuori dell'Ue, dispongono di una stabile organizzazione all'interno dell'Ue. Questi soggetti, se intendono avvalersi del regime semplificato, devono attivarlo presso il paese in cui si trova la loro sede o la stabile organizzazione (le imprese extraUe che dispongono di stabili organizzazioni in più paesi Ue potranno scegliere il paese in cui attivare il regime speciale); essi opereranno per-

tanto con lo stesso numero di partita Iva con il quale sono già identificati nel paese di stabilimento.

Rientrano nel «regime Ue» soltanto i servizi tassabili in paesi Ue diversi da quello nel quale si trova la sede o la stabile organizzazione dell'impresa, indipendentemente dal luogo in cui si trova la sede o l'unità locale che ha reso la prestazione: il «regime Ue», in sostanza, si applica soltanto ai servizi resi, per così dire, «fuori casa», ossia a privati consumatori stabiliti in paesi Ue nei quali l'impresa non ha né la sede né una stabile organizzazione (non è invece di ostacolo l'eventuale esistenza di una posizione Iva accesa attraverso il rappresentante fiscale o l'identificazione diretta). Per questa ragione, possono avvalersi del regime speciale Moss anche i contribuenti che si avvalgono del regime forfetario.

—© Riproduzione riservata—

E-commerce "b2c", le novità 2019

- Entro il limite di 10.000 euro all'anno, i fornitori di servizi elettronici a privati consumatori di altri paesi Ue dovranno applicare l'Iva del proprio paese anziché quella del paese del consumo (è fatta salva la possibilità di optare per la tassazione a destinazione)
- I fornitori che si avvalgono del regime speciale del mini sportello unico (Moss) osserveranno le norme di fatturazione del proprio paese e non quelle dei paesi in cui è dovuta l'imposta
- Le imprese extraUe potranno avvalersi del regime speciale anche se sono identificate in uno o più paesi dell'Ue (resta fermo il vincolo dell'assenza di stabilimento)

Dal 2019 la soglia di 10 mila euro annui

Per quanto riguarda le novità previste dalla direttiva 2017/2455 con effetto dal 1° gennaio 2019, quella principale sotto il profilo sostanziale è rappresentata dall'introduzione della soglia di 10.000 euro annui entro la quale, in deroga alla regola che localizza le prestazioni in esame nel paese del consumo, la prestazione è tassata nel paese di stabilimento del fornitore, salvo il diritto di quest'ultimo di optare per la tassazione nel paese del consumo. Se il limite viene superato nel corso dell'anno, il fornitore applicherà la regola generale a partire dalla data del superamento. Dai «considerando» della direttiva sembrerebbe di capire che, diversamente dalla soglia prevista nell'ambito del regime delle vendite a distanza, che riguarda le cessioni effettuate in ciascun paese dell'Ue, quella per i servizi elettronici sia invece una soglia unica per tutte le

prestazioni in area unionale. Una seconda novità, derivante dalla sostituzione dell'art. 219-bis della direttiva Iva, comporta che, ai fini della fatturazione, i fornitori di servizi elettronici che si avvalgono del regime speciale Moss faranno riferimento alle norme dello stato membro in cui essi sono identificati, anziché alle norme del luogo in cui si considera effettuata l'operazione. Di conseguenza, per esempio, i fornitori stabiliti in Italia, per tutte le prestazioni rientranti nel regime speciale, ovunque tassabili nell'Ue, saranno esonerati dall'obbligo di fatturazione. Infine, nell'ambito della disciplina del regime Moss «non Ue», sarà abolita la condizione della mancata identificazione, sicché le imprese stabilite al di fuori dell'Ue potranno accedere al regime speciale anche se sono identificate in uno o più paesi dell'Ue.

Pc infetti che generano criptomonete ecco la nuova minaccia informatica

È QUANTO EMERGE DAL "SECURITY THREAT REPORT" STILATO DA SYMANTEC. GLI HACKER SI IMPADRONISCONO DEI COMPUTER PRESI "IN OSTAGGIO" PER FARE SOLDI FACILI ATTRAVERSO IL "CRYPTOJACKING" PROBLEMI GRAVI ANCHE PER I SISTEMI IOT

Francesca Tarissi

Cryptojacking: è la nuova minaccia informatica che emerge dall'ultimo Internet Security Threat Report (ISTR) stilato da Symantec, sulla base dei dati raccolti dal suo Global Intelligence Network, attraverso 126,5 milioni di sensori sparsi in 157 paesi. Per cryptojacking s'intende l'uso non autorizzato da parte dei cosiddetti "miner", minatori, delle risorse dei computer altrui per generare criptomonete.

Durante una visita a un sito web, l'utente carica a sua insaputa un codice nascosto dal miner e da quel momento la Cpu del suo Pc, oltre a svolgere le normali incombenze, viene sovraccaricato del lavoro svolto per conto terzi. La crescita astronomica nel valore delle criptomonete dello scorso anno ha di fatto dato il là a una corsa all'oro elettronico senza precedenti, facendo balzare il cryptojacking in cima alla lista dei mezzi preferiti dai cybercriminali per fare soldi facili.

Oltre a rallentare i dispositivi, questi interventi malevoli ne surriscaldano le batterie, rendendoli in alcuni casi inutilizzabili. In ambito aziendale, poi, i miner di criptovalute possono mettere le reti aziendali a rischio di arresto, compromettendo l'utilizzo della Cpu in cloud e aumentando i costi.

Dati alla mano, il cryptojacking non è affatto un problema marginale: secondo Symantec i rilevamenti di miner di criptomonete su computer endpoint sono cresciuti dell'8.500% nel 2017.

E l'Italia si attesta nelle posizioni alte della classifica dei Paesi più colpiti: è quinta in Europa e undicesima nel mondo, col 2.4% dei miner di criptovaluta che operano nel territorio.

Neanche i Mac sono immuni dagli attacchi di tipo "coin mining", tant'è che l'azienda ha rile-

vato un incremento dell'80% nei confronti di Mac OS.

Fortunatamente, nel caso di Pc privati, capire se si è prede del cryptojacking e un sito sta sfruttando indebitamente le risorse del computer per arricchirsi (o provare a), è semplice: tramite il task manager di Windows basta verificare se ci siano picchi anomali nell'impiego della Cpu.

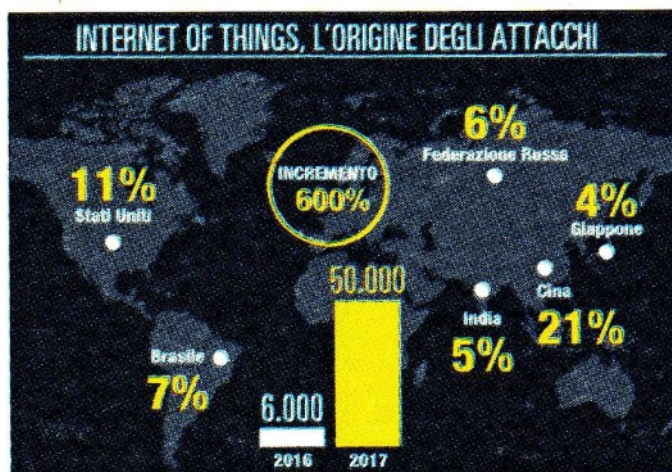
Inoltre, in via precauzionale, si può installare un'estensione per browser, come NoCoin per Chrome, Firefox e Opera, minerBlock per Chrome e Coin-Hive Blocker per Chrome, in grado di bloccare i tentativi di mining non autorizzato.

Ma le "bad news" riportate dalla 23esima edizione dell'Internet Security Threat Report non si fermano qui. Lo scorso anno il numero delle varianti di ransomware è cresciuto del 46% e il prezzo del riscatto si è attestato su una media di 522 dollari, l'equivalente di 425 euro al cambio attuale.

Una prova del fatto che questo tipo di malware, che limita l'accesso del dispositivo che infetta, richiedendo un pagamento per la rimozione della restrizione, è diventata per i cybercriminali una sorta di commodity. Anche in questo caso l'Italia svetta: è prima in Europa e quinta a livello globale col 3,7% degli attacchi ransomware registrati. Quanto a bot e spam, è seconda nel mondo.

E mentre i dispositivi IoT confermano lo status di obiettivi maturi con un incremento del 600% di attacchi, gli smartphone, che maturi lo erano già, registrano un +54% di varianti di nuovi malware pronti a colpirli e un +20% di app grayware, ossia di applicazioni non necessariamente malevole ma capaci comunque nel 63% dei casi di rendere pubblico il numero del telefono colpito. Insomma non c'è da stare allegri e neppure ci si può distrarre un attimo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





L'Italia si attesta nelle posizioni alte della classifica dei Paesi più colpiti: è 5° in Europa e 11° nel mondo, col 2,4% dei miner di criptovaluta che operano nel territorio

Tecnologie in rete. Scatole nere sulle vetture, illuminazione pubblica e beni aziendali

L'internet delle cose avanza tra auto, edifici e contatori

Il business in Italia ha già raggiunto 3,7 miliardi di euro

Enrico Netti

■ Oggetti, oggetti e ancora oggetti. Una nuvola di dispositivi intelligenti che "dialogano" tra di loro e con la rete. Utili e futuri, gadget o strumenti salvavita come il pulsante "ecall", obbligatorio sulle auto di nuova omologazione. Oltre alle applicazioni per l'industria e la logistica, le soluzioni per l'illuminazione intelligente, i contatori di luce e gas. Proprio questi ultimi (si veda il grafico) di fatto hanno tirato la volata al mercato italiano dell'Internet delle cose (Iot) che nel 2017 ha raggiunto un giro d'affari di 3,7 miliardi con un aumento di oltre un terzo sull'anno precedente. In crescita la componente servizi che vale 1,25 miliardi con un aumento di oltre il 50 per cento.

Dietro questi numeri ci sono gli albori dell'era Iot, il cui perimetro non conosce limiti come evidenzia la ricerca dell'Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano che sarà presentata venerdì. «Veniamo da un anno molto positivo. Il mercato è in crescita, l'evoluzione tecnologica e la proliferazione di start up (oltre 600 nel mondo che ricevono finanziamenti milionari) sono fattori che dimostrano come le potenzialità dell'IoT non possano più essere ignorate - spiega Giulio Salvadori, direttore dell'Osservatorio -. Lo scenario vede imprese coinvolte nella trasformazione digitale delle fabbriche, privati che collaborano con la Pagine progetti di smart city, i consumatori attirati dalle soluzioni smart per la casa, l'auto, la salute e il tempo libero».

Le aree

Dopo un biennio all'insegna di una crescita impetuosa si stabilizza il trend delle soluzioni di smart metering e smart asset management nelle utility, il principale segmento del mercato italiano. Sono 2,4 milioni i contatori gas installati presso le case in aggiunta agli 1,8 milioni di smart meter elet-

trici di seconda generazione, la cui installazione è iniziata proprio un anno fa.

Con un valore di poco superiore agli 800 milioni si consolida il mercato delle smart car con oltre 11 milioni di vetture connesse contro i 7,5 del 2016. In due casi su tre si tratta delle "black box" delle compagnie di assicurazioni, ma lo scorso anno il 60% delle auto immatricolate aveva on board un sistema di connessione. L'IoT dispiega i suoi effetti anche su trasporti e logistica, in particolare la gestione delle flotte aziendali e gli antifurti satellitari con oltre 1,2 milioni di Sim attive, uno dei comparti che nel 2017 ha visto una delle crescite più forti, intorno al 45 per cento.

Tra le novità del 2017 le applicazioni per la smart factory, business da 150 milioni pari a un share del 4%, legate al controllo dell'avanzamento della produzione, alla gestione della manutenzione e al supporto agli operatori nello svolgimento delle attività sulla linea. Non mancano applicazioni più evolute come la manutenzione predittiva, il monitoraggio in tempo reale dei parametri di funzionamento fino al "pay per use" di macchinari, impianti e altri grandi asset.

«Le imprese intravedono il potenziale dei dati raccolti grazie agli oggetti smart - sottolinea Angela Tumino, direttore dell'Osservatorio IoT -. La conferma è nella crescita dell'offerta di soluzioni che integrano l'IoT e l'analisi dei big data raccolti, l'uso di algoritmi di intelligenza artificiale, l'introduzione di policy per garantire privacy e cyber security dei dati raccolti dagli oggetti connessi».

Ci sono poi le smart city e la smart home. Nel primo caso c'è grande fermento e si punta sulle soluzioni legate ai servizi e le infrastrutture pubbliche come, tra le altre, l'illuminazione pubblica, la mobilità e la sicurezza. Il valore della smart home (si

veda l'articolo accanto) tocca i 250 milioni e, per quanto cresca di oltre un terzo, sembrano non abbia ancora dispiegato tutte le sue potenzialità.

Il 2017 negli Usa è stato l'anno degli smart speaker con assistenti vocali, una arena in cui si misurano Amazon, Apple e Google. Sono sostanzialmente stabili le soluzioni per lo Smart building, segmento che vale 520 milioni. Le aree applicative più diffuse sono la videosorveglianza e la gestione remota degli impianti fotovoltaici.

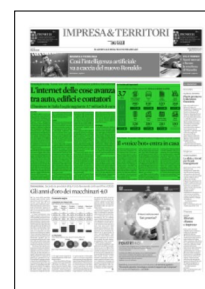
Gli sviluppi

Il team del Politecnico di Milano prevede un'accelerazione negli ambiti dei smart metering, smart car, smart home e industrial IoT. Nel corso dell'anno verranno installati almeno 4 milioni di nuovi contatori del gas e 5,5 milioni per la luce. Le applicazioni nella manifattura continuano a beneficiare degli incentivi legati al super ammortamento e all'iper ammortamento previsti per l'industria 4.0. Nel frattempo i carrier di Tlc, come per esempio Vodafone, stanno creando reti Narrowband in grado di connettere qualsiasi sensore e oggetto, dai container ai contatori.

Inoltre è in atto una corsa alla miniaturizzazione di sensori e dispositivi. Si punta a ridurre il consumo energetico, i costi e ad aumentare le informazioni raccolte. Gli sforzi si concentrano nello sviluppo di protocolli di comunicazione a lungo raggio ma in futuro le informazioni correranno sulle reti 5G che agevoleranno lo sviluppo del mercato. E questi sono solo gli inizi dell'era dell'IoT.

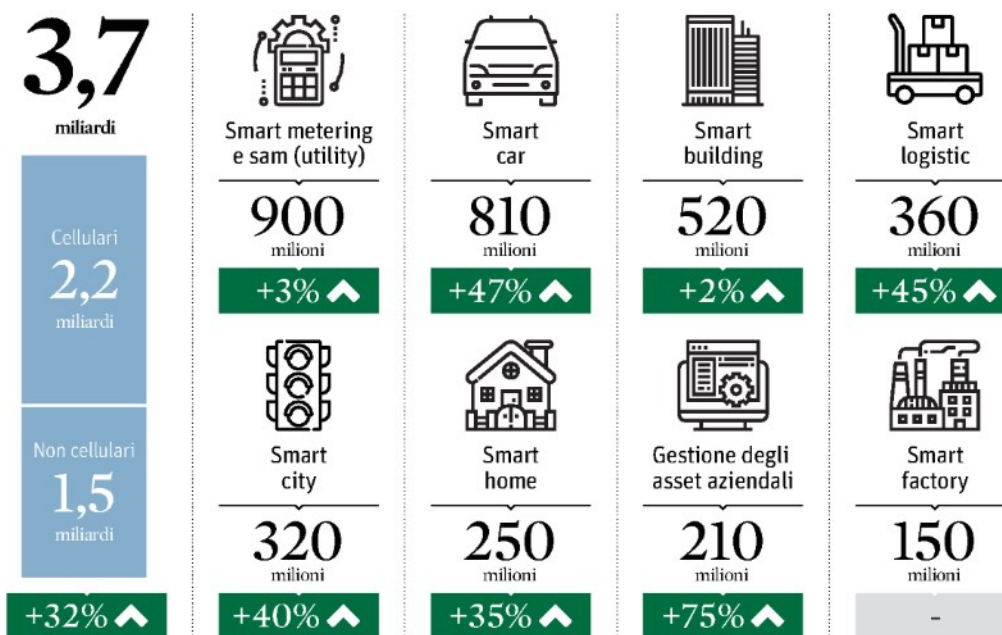
enrico.netti@ilsole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le ricadute più importanti

Il mercato dell'Internet of things in Italia nel 2017. Dati in euro e variazione % sul 2016



Fonte: Politecnico di Milano

Smart home. Gli speaker intelligenti facilitano l'integrazione con gli altri prodotti

Il «voice bot» entra in casa

■ Nellasmart home i primi a entrare sono stati i termostati (Tado, Netatmo e Nest), le pesa persone (Garmin, Imetec, Laica e Nokia), le lampadine e tantissime fitness band. Da un paio di settimane in Italia è in vendita un «voice bot» o robot vocale. È Google Home, speaker intelligente la cui funzione chiave è di «dialogare» con gli umani e «controllare» gli altri dispositivi smart di casa. È questione di tempo e arriveranno anche Amazon Echo e Apple HomePod che offriranno funzionalità analoghe. Saranno proprio questi i nuovi pilastri dell'ecosistema digitale di casa.

«L'avvento di questi speaker

rende ottimisti sulla crescita del mercato smart home nei prossimi anni - dice Giulio Salvadori, direttore dell'Osservatorio IoT del Politecnico di Milano -. Genereranno un indotto significativo in grado di essere traino a tutto il comparto grazie alla miriade di dispositivi smart per la casa integrabili tra loro». Difficile prevedere come reagiranno le famiglie italiane, ma negli ultimi anni il business dei prodotti per la smart home è cresciuto a due cifre toccando nel 2017 i 250 milioni (+35% sul 2016).

Cosa offrono in più gli speaker intelligenti? I voice bot sono facili da usare, la loro intelligenza è sul cloud, e soprattutto si integrano

con i dispositivi di altri produttori. «A livello mondiale a fine 2017 si contavano circa 1.200 produttori e più di 4mila prodotti compatibili con Alexa di Amazon e circa 225 produttori e oltre 1.500 prodotti con Google Home» rimarca Salvadori. In questo fiorire di partnership non mancano le imprese italiane come, per esempio, la veneta Vimar che è appena entrata nel programma «Friends of Hue» di Philips Lighting per il controllo intelligente e senza fili delle luci di casa. Un inizio interessante in quello che può essere considerato l'anno zero della smart home italiana.

E.N.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

[IL PERSONAGGIO]

Apple rilancia Siri con il manager che viene da Google

Colpo grosso di Apple sul mercato dei top manager, con implicazioni profonde sulle future linee di interesse della compagnia: ha ingaggiato John Giannandrea, un ingegnere nato in Scozia da genitori italiani con una lunga esperienza in aziende tecnologiche, quale capo della cruciale divisione "intelligenza artificiale". Giannandrea viene da Google dove era capo del motore di ricerca, come dire il core business del gruppo fondato da Brin & Page. Ora diventa uno dei sedici execu-

ve che riportano direttamente a Tim Cook, ceo di Apple. La nomina è importante perché gli analisti di Silicon Valley vedono Siri, il prodotto di punta dell'intelligenza artificiale collegata con iPhone e altri prodotti Apple, in netto ritardo rispetto ad analoghi prodotti di Amazon e della stessa Google. Giannandrea lavora in Google dal 2010 quando la società di Mountain View aveva comprato Metweb, una società di cui era chief technology officer.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



John Giannandrea, nuovo capo dell'AI della Apple



**DOSSIER
INVESTIMENTI**

Big data come oro il trading automatizzato genera extra-rendimenti

I SISTEMI DI ANALISI DELLE INFORMAZIONI DISPONIBILI ATTRAVERSO LE NUOVE TECNOLOGIE PERMETTONO DI SUPERARE I BENCHMARK DI RIFERIMENTO. E LA STESSA BANCA D'ITALIA HA DECISO DI METTERE IN PIEDI UN PROPRIO TEAM SPECIALIZZATO

Sibilla Di Palma

Milano

Le società finanziarie ne stanno facendo un utilizzo crescente, ma per gli utenti ci sono anche delle incognite.

L'opportunità di profilare nel dettaglio le esigenze dei risparmiatori e la loro evoluzione nel tempo, in modo da offrire soluzioni personalizzate, ma anche il rischio che qualche operatore si faccia prendere la mano per orientare le scelte d'investimento ben oltre il profilo di rischio individuale.

Attualmente i big data sono tra i principali filoni di investimento in ambito finanziario: banche, assicurazioni e asset manager sviluppano in casa o acquisiscono da operatori specializzati (sono frequenti anche le operazioni di m&a che vedono coinvolte realtà del fintech) software in grado di estrarre dall'enorme mole di dati disponibili in maniera grezza sul mercato indicazioni utili per accrescere la competitività. Mentre i colossi di Internet fanno leva sulle abitudini di navigazione per abbattere le barriere che storicamente hanno sempre limitato l'ingresso nel settore finanziario.

Nei giorni scorsi ha avuto una grande eco mediatica la notizia che la Banca d'Italia ha deciso di mettere in piedi un team specializzato sui big data, incaricato di analizzare le migliaia di informazioni che passano su Internet e sui social media per trarne modelli di previsione su questioni che spaziano dall'andamento dell'economia nazionale alla fiducia dei consumatori, fino agli effetti che potrebbero avere alcuni fenomeni sugli scambi di titoli. Una sorta di orecchio elettronico

per carpire quello che avviene online, nella consapevolezza che si tratta di un terreno nel quale ormai si forma buona parte dell'opinione pubblica, ma che spesso sfugge alle metriche tradizionali. Con tutti i rischi del caso, come dimostra il caso di Cambridge Analytica, società accusata di aver utilizzato dati irregolarmente prelevati da Facebook per orientare pesantemente la campagna elettorale delle ultime presidenziali americane. Il tutto grazie ad algoritmi in grado di analizzare i gusti espressi sulle community online (a cominciare dal contenuto dei post e dai like ai contenuti degli amici), in modo da arrivare a forme di pubblicità personalizzate. Un approccio che può essere replicato facilmente in ambito finanziario.

Al di là dell'uso distorto che può essere fatto di questa, così come di ogni altra innovazione, sta di fatto che i big data sono terreno di caccia per i player finanziari. Nicola Borri, docente di finanza alla Luiss Guido Carli, spiega che i filoni di sviluppo sono due in particolare: «Cercare di anticipare il mercato tramite l'utilizzo di tecnologie per stimare la domanda e la ricerca di nuove strategie di investimento».

Non è un caso se Blackrock ha di recente annunciato di voler costruire un centro di ricerca a Paolo Alto, in California, dedicato all'intelligenza artificiale. E se il numero uno dell'asset management indica la strada, gli altri non potranno che seguire a ruota, anche perché l'obiettivo indicato dal gruppo newyorkese è accattivante: sfruttare le possibilità offerte dai sistemi di analisi dei dati per generare alpha, ossia un sovra-rendimento rispetto al benchmark.

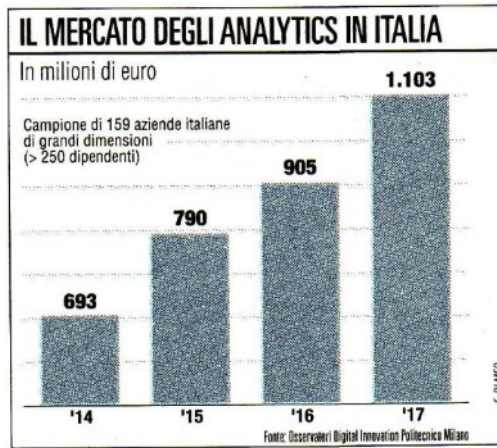
Claudio Tebaldi, professore di teoria della finanza all'università Bocconi, spiega che i big data vengono usati nell'ambito degli investimenti soprattutto "per raccogliere e organizzare una serie di informazioni che poi vengono utilizzate per decidere l'allocazione ottimale degli investimenti o per essere impiegate nel trading automatizzato".

ding automatizzato".

Uno scenario che può portare benefici per tutti (fabbriche prodotte, distributori e piccoli investitori), sempre che le strategie dimostrino di funzionare e vengano supportate dalla supervisione umana, fondamentale per governare gli automatismi delle macchine. Ma raggiungere gli obiettivi prefissati richiede investimenti enormi e questo comporta un'inevitabile selezione nel mercato. "Difficilmente le piccole case di gestione hanno i capitali necessari per potersi permettere un simile investimento", commenta Borri. Ci sono poi i potenziali problemi legati alla privacy, ad esempio nell'erogazione di prestiti o di assicurazioni. Considerato che le nuove tecnologie sono in grado di esaminare numerose informazioni, reperite ad esempio attraverso il social network o dalle abitudini di navigazione, stabilendo in tal modo l'affidabilità della richiesta. Inoltre, ricorda Nicola Borri, economista della Luiss: «gli algoritmi non sono infallibili: potrebbero avere dei problemi e fornire informazioni non del tutto accurate».

I sistemi di analisi dei dati sono il grimaldello utilizzato dai colossi del Web per scardinare il dominio delle grandi banche internazionali. Facebook lo scorso ottobre ha acquistato una licenza bancaria in Irlanda, mentre Amazon sta trattando con Jp Morgan e Capital One per offrire prodotti bancari ai propri clienti. Uno scenario che, per Tebaldi, apre al tempo stesso nuove opportunità, ma anche rischi per i risparmiatori. «L'accesso ai prodotti finanziari diventerebbe più immediato e diretto e questo può essere un vantaggio», spiega. Del resto, una maggiore concorrenza di solito porta a una competizione sui prezzi, a tutto vantaggio del consumatore. «Peccato, però, che non tutti dispongano della giusta educazione finanziaria per riuscire a tutelarsi». Un tema che richiama la necessità di adeguare la normativa e i sistemi di controllo delle autorità all'evoluzione tecnologica.





Nicola Borri (1) Luiss Guido Carli; **Claudio Tebaldi (2)** (Università Bocconi)

FAR EAST

MOBIKE, LA BICI CHE A OGNI PEDALATA ACCUMULA DATI SUGLI UTENTI

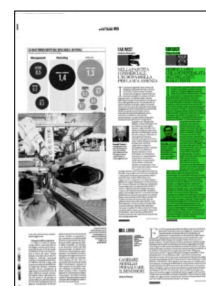
Filippo Santelli

Ln Cina stanno crescendo delle aziende che farebbero impallidire qualsiasi autorità antitrust. Dei giganti digitali in grado di offrire decine di servizi diversi ai loro clienti, governando e trasformando in denaro i flussi di dati che li attraversano. La scorsa settimana il principale di questi leviatani, la Tencent di Pony Ma, uomo più ricco del Paese, si è regalato un altro pezzettino di economia del futuro: il *bike sharing*. Nella carta dell'operazione il suo nome non compare. L'acquirente è infatti Meituan-Dianping, startup valutata 30 miliardi di dollari che offre coupon per i ristoranti, recensioni e consegne a domicilio. L'acquisita, per 3,7 miliardi di dollari, è l'azienda delle biciclette in condivisione Mobike, i cui velocipedi stanno invadendo il mondo, Italia compresa. Una rarissima fusione tra unicorni, come vengono chiamate le giovani imprese innovative che valgono più di un miliardo di dollari. Dove però a muovere i fili è proprio Tencent, che delle due società è il principale investitore. Un altro territorio aggiunto al suo impero di servizi digitali, che già copre videogiochi, social network (WeChat, il più usato in Cina), pagamenti, musica (l'equivalente di Spotify) e streaming video. Un parco giochi nel quale seguire gli utenti dalla mattina alla sera, raccogliendo su di loro informazioni di ogni tipo. Tracciare i nostri spostamenti è anche la vera ricchezza del bike sharing, visto che una pedalata dopo l'altra sia Mobike che la sua grande rivale Ofo perdono soldi a ritmi impressionanti, un'emorragia non sostenibile nel lungo periodo. Così ora anche per Ofo sembra più vicina qualche operazione straordinaria, orchestrata dal suo azionista-burattinaio Alibaba. Ecco il secondo leviatano, il conglomerato di e-commerce e logistica creato da Jack Ma, che come Tencent ogni giorno si allarga un po', in un'espansione parallela che diventa sempre più spesso sfida frontale. La scorsa settimana Alibaba ha acquistato in un affare da 9,5 miliardi di dollari la quota che ancora non possedeva di Ele.me, leader cinese delle consegne a domicilio. Mentre la sua controllata dei pagamenti, Ant Financial, altro non è che le startup finanziaria più ricca al mondo, vicina ai 100 miliardi di valutazione. Se Amazon è stato definito "everything store", il negozio di tutto, Alibaba e Tencent ambiscono a essere "everything companies", aziende di tutto. Fattorini e bicilette sono altra materia prima da dare in pasto alla loro fabbrica di dati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Pony Ma, patron di Tencent. Ha rilevato il servizio di bike sharing Mobike: è in perdita ma quel che conta è che aiuta a raccogliere dati sugli utenti



(AMAZON)

Kindle Oasis, l'e-reader si rinnova

È STATO MIGLIORATO SOTTO MOLTI ASPETTI. TRA LE NOVITÀ LO SCHERMO DA 7 POLLICI, LA MEMORIA RADDOPPIATA E L'IMPERMEABILITÀ. E, PER DI PIÙ, IL PREZZO SCENDE: DAI 290 EURO DELLA VERSIONE PRECEDENTE AI 250 DELL'ATTUALE

Maria Luisa Romiti

Kindle Oasis, il prodotto di punta della gamma di e-reader Amazon, si rinnova: cresce in dimensioni, raddoppia la memoria e diventa impermeabile. I miglioramenti sono tangibili e il prezzo scende: dai 290 euro della versione base originale ai 250 euro di quella attuale. A contribuire a questa differenza, però, la mancanza della custodia con batteria aggiuntiva, che prima era compresa nel prezzo. Il design del nuovo Oasis non è cambiato, mantenendo quello che è stato un elemento vincente: una struttura asimmetrica con un lato più spesso, dove è alloggiata la batteria, e uno più sottile. Questo ha permesso ad Amazon di bilanciare il peso del dispositivo in modo che se tenuto a lungo con una mano non ci si affatichi. Grazie alla rotazione automatica, l'Oasis può essere tenuto indifferentemente a destra o a sinistra.

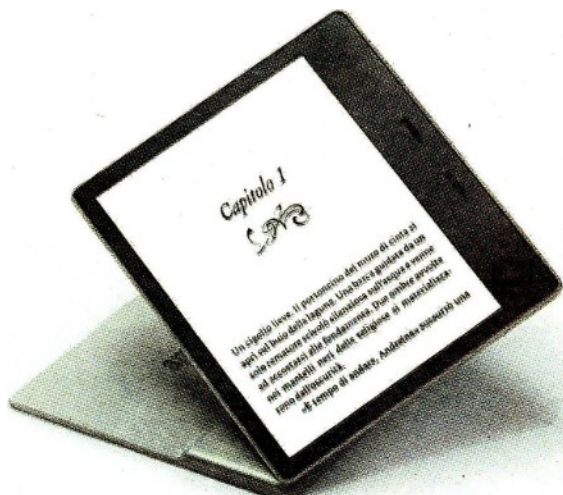
Esteticamente la differenza più significativa è la dimensione dello schermo, passato da sei a sette pollici, pur mantenendo invariata la densità dei pixel (trecento per pollice quadrato). A cambiare è anche il materiale della scocca, che passa da uno sintetico dal grip perfetto a un più "banale", anche se elegante, alluminio. La nuova finitura ha reso completamente impermeabile l'Oasis, che - certificato IPX8 - può resistere a un'immersione in acqua dolce fino a due metri di profondità, per un massimo di un'ora.

Il nuovo processore dual core ha reso ancora più reattivo lo schermo: l'inserimento dei dati personali in fase di configurazione, i cambi pagina e l'accesso alle diverse opzioni sono ora rapidi quasi come sul display di uno smartphone. La luminosità dello schermo è regolabile automaticamente grazie alla presenza di un sensore dedicato. La memoria è passata da quattro a otto gigabyte, ma chi volesse conservare su Kindle librerie di grandi dimensioni può orientarsi sulla versione da 32 gigabyte (280 euro), offerta in color oro o grigio. Quest'ultima è anche disponibile con connettività 3G gratuita (340 euro).

Nel nuovo Oasis la batteria è più capiente, ma l'autonomia è inferiore, probabilmente per le dimensioni maggiorate dello schermo e per la presenza del sensore di luminosità. Amazon la indica in "settimane", ma i lettori più attivi probabilmente dovranno ricaricare dopo una decina di giorni.

A livello software, Amazon ha aumentato le opzioni relative alle dimensioni del carattere e ai livelli di grassetto disponibili. In più, per chi ha difficoltà di vista, il testo può essere visualizzato in bianco su fondo nero, mentre testi della pagina iniziale e icone sono ingrandibili. I testi, infine, possono essere allineati a sinistra e non più solo giustificati. A mancare, nella versione italiana, è la connettività Bluetooth. Per sfruttare questa funzionalità basta però configurare il dispositivo in lingua inglese.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La memoria è passata da quattro a otto gigabyte, ma chi volesse conservare su Kindle librerie di grandi dimensioni può orientarsi sulla versione da 32 Gb (280 euro)



Pmi a caccia di specialisti in export e innovation

UNO STUDIO DELLA CONFAPI STILA LA CLASSIFICA DEI RUOLI PIÙ RICHIESTI DALLE PICCOLE AZIENDE. SUBITO DOPO C'È LA FIGURA DEI PROFESSIONISTI "TEMPORANEI"

Barbara Polidori

Roma

Le piccole e medie imprese che hanno tenuto il passo dell'innovazione anche in questi anni turbolenti sono quelle che sono riuscite a puntare da una parte su nuove figure professionali, dall'altra sulla formazione. Secondo un'indagine della Confapi, la confederazione delle Pmi italiane, condotta su 1.523 aziende, il manager più ricercato dalle Pmi nell'era dell'industria 4.0 è l'*export manager* (lo cerca il 34,4 per cento del campione), un ruolo che sta riscuotendo particolare successo in Italia soprattutto negli ultimi mesi, grazie ai bandi messi a disposizione dal ministero per lo Sviluppo economico a chiusura 2017 dei voucher per l'internalizzazione.

Altre imprese considerano vitale l'*innovation manager* (23 per cento del totale), figura professionale fondamentale nell'analizzare e monitorare tutte le funzioni del business aziendale, intuendo quali abbiano bisogno di un intervento in tema d'innovazione.

Più di recente è comparso poi il *temporary manager* (22 per cento),

una posizione lavorativa impiegata in azienda per periodi limitati, dai 3 ai 9 mesi, per affiancare i dirigenti interni in un processo di riorganizzazione, gestione e ridefinizione delle strategie aziendali, come i passaggi di proprietà o di generazione, il lancio di un nuovo prodotto o l'espansione verso nuovi mercati.

Per il 15 per cento delle aziende, invece, il *manager di rete* è diventato essenziale nel facilitare i processi di sviluppo e la creazione di reti di imprese.

La *new entry manageriale* è rappresentata però, come si è detto, dal *temporary manager* che può ricoprire molteplici funzioni all'interno dell'azienda: può occuparsi di un particolare aspetto legato all'import/export aziendale, trattare l'ottimizzazione dei processi aziendali e la riduzione dei costi operativi; può incarnare per esempio un professionista del processo di quotazione in borsa e sovrintendere l'area finanziaria, qualora un'impresa voglia quotarsi in un mercato secondario. Il punto di forza di questo dirigente è però la conoscenza approfondita delle tecnologie, un bagaglio che gli permette di essere utilizzato dall'impresa per individuare quelle all'avanguardia e più coerenti con l'azienda stessa. «Non dobbiamo rinunciare però al nostro patrimonio fatto di storia, tradizione e expertise - sostiene Maurizio Casasco, presidente della

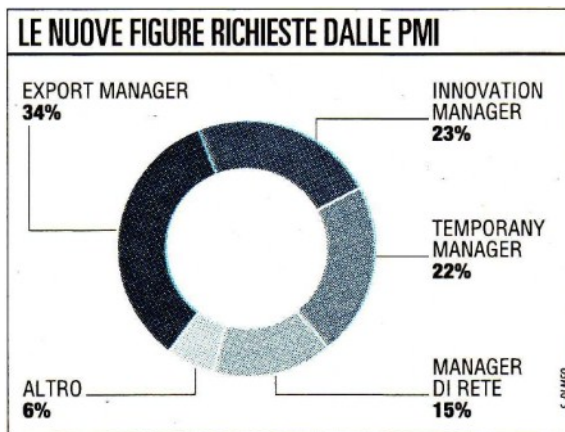
Confapi - Dobbiamo tracciare un sentiero comune che ci permetta di lanciare brevetti e prodotti innovativi che consentano, anche alle imprese più piccole, di fare il salto di qualità e di diventare protagonisti del cambiamento nel modo di fare impresa».

Particolarmente importante, per il successo delle piccole e medie imprese, è la formazione programmata dalla stessa azienda per i suoi dipendenti. Nel 2017 il 67,21 per cento delle imprese coinvolte nel sondaggio ha confermato di aver investito in attività formative per il personale della propria azienda. Mentre il 57,4 per cento di loro ha dichiarato di aver bisogno di figure manageriali di elevata professionalità, come quelle che abbiamo appena visto.

«La congiuntura economica, caratterizzata da una crisi di sistema e da una forte globalizzazione - ha commentato Maurizio Casasco - richiede alle imprese una forte attitudine al cambiamento, costringendo le piccole e medie imprese ad adeguarsi prontamente a un contesto sempre più competitivo attraverso processi d'innovazione e internazionalizzazione essenziali».

L'Italia è il paese europeo con il maggior numero di piccole e medie imprese: sono ben 4 milioni e costituiscono il 95 per cento di quelle attive.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



34%

SVILUPPO ESTERO

Più di un'impresa su tre del campione di oltre 1.500 aziende intervistate nell'ambito della ricerca organizzata dalla Confapi, ha evidenziato la necessità di dotare l'organigramma aziendale di un dirigente a cui affidare la cura e lo sviluppo dei mercati esteri



L'ESPERIMENTO PER LE VETTURE SENZA GUIDATORE

E in Irpinia nascerà il borgo 4.0

E nella pista dell'impianto napoletano gireranno a breve le prime «Ape Car» a idrogeno

L'industria 4.0 c'è: il «borgo 4.0» è in arrivo. L'auto elettrica è una realtà: quella a idrogeno lo sarà, o potrebbe esserlo, anche se fin qui ci scommettono solo i giapponesi e i coreani. E Paolo Scudieri. Che tra i suoi «mestieri» automotive non ha (fin qui?) né i motori né, quindi, le tecnologie delle relative alimentazioni. Che Adler sia un gruppo ad alta componente hi tech, però, non si discute. Volvo non si sarebbe altrimenti spostata fino in Campania per farsi costruire la prima Polestar full electric (guarda caso). Ferrari, Porsche, Aston Martin non si rivolgerebbero alle sue fabbriche per scocche o interni dei modelli più estremi (e non solo). Agusta Westland, Boeing, Bombardier non sarebbero buoni clienti per «l'arredamento» di elicotteri e jet. Sintesi: nella e.mobility revolution, l'imprenditore napoletano è decisamente immerso. E le sfide sono anche, in qualche modo, qualcosa di personale.

Lo è senz'altro, per dire, l'idea del «borgo 4.0». Non è difficile da capire. Sappiamo che vivremo in ambienti sempre più connessi, che le «case intelligenti» saranno solo un passo verso le «città intelligenti», che i primi incidenti mortali non fermeranno lo sviluppo delle «auto intelligenti». Quel che non sappiamo è per esempio che, fino a oggi, in Italia i test delle self driving car si fanno con auto che girano all'infinito attorno a una ro-

tonda. Nemmeno in America o in Giappone, dove pure sono avanti anni luce, è del resto possibile ricreare esattamente ogni ipotetica condizione reale. Il «borgo 4.0» questo sarà: «Pensiamoci: l'auto è il fulcro attorno a cui ruotano tutte le innovazioni. Noi stiamo scegliendo un paese dell'Irpinia, di quelli spopolati dall'emigrazione, e lo faremo tornare in vita così: smart car, smart road, smart city. Sarà tutto lì, e con tutti gli attori dell'innovazione: St, Bosch, i ricercatori della Federico II° di Napoli, l'Anfia. E i costruttori, naturalmente, che finalmente potranno essere «simbiotici competitor».

Non troppo lontano dal «borgo 4.0», accanto allo stabilimento di Ottaviano, è già in costruzione un'altra pista-test. Servirà al salto verso le tecnologie motori-idrogeno. Non è che Scudieri non creda nell'elettrico. Ma: «Non credo nei disequilibri, nella concentrazione dei poteri, nella devastazione del pianeta». E, al di là dell'energia «sporca» che serve per produrre l'energia «pulita» di una batteria, nell'elettrico lui identifica una sorta di polo di tutte e tre le negatività.

C'è un indirizzo preciso: Pechino. «Da dieci anni almeno la Cina è in Africa, a devastare il continente con il pretesto di costruire infrastrutture. Il vero interesse sono però le materie prime, a partire dal litio per le batterie. Il 90% è già nelle loro mani. Quindi: attenzione al monopolio». Al quale, comunque, non siamo necessariamente condannati. Poiché l'elettrico è quello che Scudieri chiama «grigio tecnologico», dato che «comunque lo si produce con energia fossile, e questo inquina», la convinzione è che siamo semplicemente su «un technological bridge». Su un ponte, insomma. Verso l'idrogeno. Lui si porta avanti: a Ottaviano, molto presto, farà «girare» la prima Ape Car versione H2.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Pirelli, la fabbrica 4.0 in Brasile Si lavora con tablet e big data «Pneumatici connessi al web»

Nel polo di Feira de Santana, Bahia, non esistono postazioni fisse per rendere i processi più veloci. Pirelli investirà 250 milioni nei prossimi tre anni per l'ulteriore digitalizzazione

Elena Comelli
MILANO

DOPO la smart city e la smart grid, arriva anche la smart factory, la fabbrica intelligente, necessaria per competere con i giganti emergenti. Pirelli è uno dei casi più avanzati di digitalizzazione del manifatturiero: con una ventina di stabilimenti sparsi su 4 continenti e oltre 30mila addetti, la gestione intelligente della produzione è essenziale per il campione italiano degli pneumatici.

Il percorso, avviato diversi anni fa con una progressiva interconnessione degli asset, la capillare gestione dei dati e l'attenta formazione del personale, tocca ora anche l'America Latina, dove Pirelli ha appena annunciato l'investimento di 250 milioni di euro nei prossimi 3 anni e dove ha già investito altri 250 milioni nell'ultimo quadriennio per l'aggiornamento tecnologico delle fabbriche e l'adeguamento degli impianti alla nuova produzione locale New Premium.

IL RISULTATO si vede nello stabilimento di Feira de Santana, nello Stato brasiliano di Bahia, il primo polo 4.0 di Pirelli in Ame-

rica Latina. Costruita nel 1976 e ampliata nel 2003, la fabbrica ha sempre utilizzato i macchinari più moderni e i processi più avanzati, fino al radicale salto di qualità negli ultimi anni, in particolare nel corso del 2017, con nuovi processi digitalizzati. Oggi il polo di Bahia contribuisce all'obiettivo di una crescita costante dell'efficienza produttiva della Bicocca.

Il suo processo di digitalizzazione ha permesso d'incrementare i risultati con l'utilizzo dei big data e la capacità d'intervenire più velocemente nella risoluzione dei problemi. In particolare, grazie al lavoro di oltre 20 professionisti che hanno sviluppato numerose applicazioni di supporto al lavoro in fabbrica, Feira de Santana si è consolidata come luogo di lavoro agile e flessibile, in cui si opera con l'ausilio di tablet, che permettono di non avere postazioni fisse e di rendere i processi più veloci.

La digitalizzazione delle informazioni e l'incrocio dei dati raccolti consente di rendere i macchinari capaci di dare non solo un feedback sulle prestazioni di un processo in atto, ma anche un'anticipazione dei risultati o di una criticità sulla base dei dati storici.

L'UTILIZZO del cloud computing, di strumenti open source e di programmi online che analizzano i dati per compiere previsioni future sono gli elementi essenziali per affrontare la complessità e la velocità del mondo legato al manufacturing, che rendono lo stabilimento di Bahia tra i più tecnologicamente avanzati di Pirelli. La sua esperienza di salto tecnologico per la produzione di pneumatici alto di gamma verrà progressivamente trasferita anche ad altri stabilimenti dell'area, come sta già avvenendo per lo stabilimento di Campinas nello stato di San Paolo. Dopo il processo di trasformazione, Pirelli si è focalizzata infatti sui prodotti alto di gamma, realizzati per raggiungere i massimi livelli in termini di prestazioni, che nel 2017 hanno rappresentato il 57,5% dei ricavi a livello globale, con un obiettivo di crescita al 63% nel 2020. A questa categoria si affiancano i prodotti per veicoli connessi, come Pirelli Connesso, il primo pneumatico in grado di parlare e interagire con il guidatore, comunicando pressione, temperatura e usura, oltre ai nuovi Velo, che hanno segnato il rientro della Bicocca nel ciclismo, ma con un alto contenuto tecnologico. E così il cerchio si chiude, con il ritorno al business che ha segnato la nascita di Pirelli 145 anni fa.





OPERAI NELL'ERA INTERNET

I lavoratori
utilizzano
applicazioni
sviluppate
per l'azienda

Industria 4.0, scenario mutevole: stabiliamo le regole del futuro

L'intervento/ 1

Industria 4.0, scenario mutevole Stabiliamo le regole del futuro

di **Alfred Ebner**

Viviamo in un mondo in rapida evoluzione. La digitalizzazione porterà a mutamenti anche radicali nel modo di produrre e all'intrecciarsi d'interessi contrapposti: tra lavoro e capitale, tra pubblico e privato e tra economia tradizionale e quella digitale.

Ricerca e innovazione vanno indirizzate per riuscire a migliorare le condizioni di vita di tutti e non solo per arricchire pochi. Ecco perché vanno stabilite già oggi le regole che servono per gestire il futuro.

Senza normative su scala internazionale rischiamo che chi vincerà la sfida tecnologica avrà in mano tutto. Trovare regole per impedire la nascita di monopoli rappresenta quindi una priorità da affrontare subito. Di fronte a queste sfide è inutile chiudersi dentro i propri confini, una scelta che trova sempre maggiore consenso nel mondo politico odierno.

Ovviamente nessuno è in grado di prevedere con esattezza il futuro. L'ipotesi, per esempio, di un mercato del lavoro segnato da una disoccupazione di massa non è certamente utile a ricreare fiducia nei cittadini. La storia comunque insegna che l'innovazione distrugge molte professioni, ma nel frattempo contribuisce a farne nascere altre. Sono, però, processi che vanno gestiti. Un diritto del lavoro adeguato alle nuove sfide e la riduzione degli orari di lavoro saranno indispensabili. In un mondo in cui i confini diventano sempre più sfumati

e globali il rispetto del diritto del lavoro e dello stato sociale sono problemi di non facile soluzione. Non saranno certamente i singoli stati in grado di gestire l'industria 4.0 e le nuove forme di lavoro, come quello su piattaforme, il crowdwork. Senza una visione globale vincerà il più forte e quello più innovativo a scapito di tutti gli altri.

Ricordo che su alcune problematiche ragioniamo da parecchio tempo. Penso soprattutto ai confini tra lavoro autonomo e subordinato, una questione centrale nell'ambito del diritto del lavoro. Ferie, orari di lavoro, maternità, malattia e le responsabilità legate al lavoro sono strettamente collegate alla forma giuridica dell'impiego. In futuro questi aspetti avranno un peso maggiore rispetto al passato e proprio per questo non devono in nessun modo servire a giustificare in maniera generalizzata l'utilizzo del lavoro precario. Inoltre si pone prepotentemente la domanda sulla sostenibilità dei diversi sistemi sociali. Se il futuro per molte persone sarà sempre più precario, le forme di tutela sociale rivestiranno una funzione sempre maggiore. Distruggerle, come ipotizza qualcuno, aumenterebbe le disegualianze che già oggi sono insostenibili. Per non parlare poi del problema della fiscalità che incide sul welfare. Non a caso la web tax, che dovrebbe evitare che il profitto venga

prodotto in un Paese per poi pagare le tasse altrove, è da tempo oggetto di discussione. Purtroppo sul fisco mancano risultati tangibili, perché i singoli Paesi su questo terreno si fanno concorrenza a vicenda. Che cosa possiamo fare in concreto? Credo che potenziare e accrescere i talenti innati siano le parole d'ordine per arrivare preparati all'appuntamento della digitalizzazione. Possiamo quindi puntare sull'istruzione e sulla formazione dei lavoratori per affrontare e reggere le sfide vecchie e nuove, per migliorare le competenze dei singoli — non solo quelle tecniche, ma anche quelle comunicative — e la capacità di operare in maniera più autonoma.

In questo contesto la sfida per le parti sociali è quella di riuscire a trovare forme nuove di aggregazione per rappresentare un mondo del lavoro in continuo cambiamento.

È un obbligo sviluppare le nostre visioni del futuro e trovare strategie adeguate per confrontarci a viso aperto e in modo pragmatico con le nostre controparti imprenditoriali e politiche. Il tempo stringe.



Il programma di cessioni degli anni Novanta ha prodotto aziende che quest'anno hanno fruttato dividendi allo Stato per circa 2,5 miliardi. Molte altre società

ricadono sotto norme che tendono a eludere e non sempre guadagnano. Per non parlare del servizio ai cittadini

STATO & MERCATO

COSÌ PARTECIPATE E MULTIUTILITY SFUGGONO ALLE REGOLE



Il decreto partecipate riporta le imprese in mano pubblica nell'area della burocrazia

di **Sabino Cassese**

Mentre il Paese attende che si chiuda la partita del governo, è passata quasi inosservata la notizia che le grandi imprese pubbliche si accingerebbero a versare alle casse dello Stato dividendi per circa 2 miliardi e mezzo di euro. È un segno del loro buono stato di salute, di scelte imprenditoriali intelligenti, di ottima gestione. È anche un segno che lo Stato, se vuole, sa guadagnare, oltre a dover spendere (spesso male).

La notizia è tanto più buona se si considera che tre delle maggiori galline dalle uova d'oro, Ferrovie, Poste e Cassa depositi e prestiti erano, fino a qualche decennio fa, parti dello Stato stesso. Erano cosiddette aziende autonome, cioè organi statali dotati di parziale autonomia, sottoposti a regole gestionali e contabili solo parzialmente derogatorie rispetto a quelle classiche statali, con dipendenti che erano assimilati a dipendenti pubblici. È stato merito dei governi dell'ultimo decennio del secolo scorso d'aver trasformato queste aziende o amministrazioni statali autonome in enti pubblici e poi in società per azioni.

Più breve, ma non diverso, il percorso fatto da altre aziende con buona *performance*, come Enel, Eni, Finmeccanica (ora Leonardo). Queste erano in parte il risultato di una nazionalizzazione, quella elettrica del 1962, in parte figlie delle partecipazioni statali, cioè di quell'apparato che era cresciuto a partire dal 1926 (Agip), ma specialmente dai «salvataggi» del 1933 (Iri), e aveva dato luogo al «sistema» delle partecipazioni statali, con un apposito ministro al vertice. Queste imprese o dovevano fare l'ultimo tratto di strada (passare da ente pubblico

a società per azioni), o non avevano bisogno di esser trasformate, essendo già organizzate in forma societaria. Dovevano, però esser liberate da vincoli e poteri di direzione pubblicistici, come è stato fatto negli anni delle privatizzazioni.

Imprese performanti e vincoli

È stato poi merito degli ultimi governi d'aver scelto le persone giuste per gestire Ferrovie, Poste, Cassa depositi e prestiti, Enel, Eni, Leonardo.

Questo gruppo di imprese pubbliche «performanti» è composto di società quotate o che hanno emesso strumenti finanziari diversi dalle azioni, quotati in mercati regolamentati. Per questo motivo, è in larghissima misura sottratto ai troppi vincoli del cosiddetto decreto partecipate, cioè dell'infelice decreto legislativo 19 agosto 2016 n. 175, che regola ora le società a partecipazione pubblica. Questo decreto, che raccoglie anche norme introdotte in precedenza, senza prima averne valutato la reale efficacia, fa il percorso inverso a quello ora ricordato, riportando sotto il dominio del diritto pubblico le società non quotate in cui i poteri pubblici hanno partecipazioni azionarie. Detta, quindi, norme sulla motivazione dell'acquisizione della partecipazione, sulla sua gestione e alienazione, sulla gestione dell'impresa, sui compensi degli amministratori, sulle situazioni di crisi, sugli obblighi di trasparenza, sugli uffici di controllo interno, sulla adozione di codici di condotta, sulle responsabilità di chi gestisce. Sono tutte norme in stridente contrasto con la forma societaria scelta, che comporta la scelta del diritto



to privato. Sono disposizioni che riconducono le imprese in mano pubblica nell'area dell'amministrazione burocratica, dalla quale erano state sottratte.

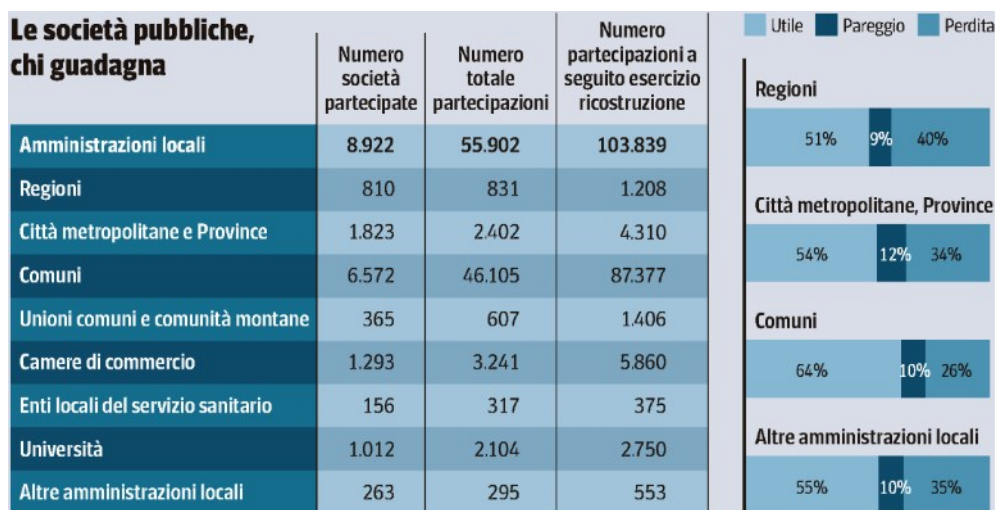
Le regole speciali

Il giudizio negativo è dato dallo stesso Stato. Infatti, una volta introdotte nuove norme, questo ne ha poi esteso l'aggiramento, autorizzando via via molte società ad emettere strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati, come è accaduto, ad esempio, per Rai, Invitalia e Enav (prima che questa fosse quotata).

Se il vero obiettivo era contenere la proliferazione e l'abuso delle società partecipate dagli enti locali, non sarebbe stato meglio limitare a queste ultime il cosiddetto testo unico sulle società partecipate? E non sarebbe ora opportuno accertare quale sia la loro redditività?

Una completa ricerca sulle imprese pubbliche, diretta da Concetta Brescia Mora, Giorgio Meo e Antonio Nuzzo nel 2015 (in «Analisi giuridica dell'economia», n. 2/2015) sottolineava «l'esigenza di ridurre al minimo per le imprese pubbliche il novero delle regole speciali o le aree sottratte alle regole comuni: la natura pubblica del proprietario non giustifica in alcun modo per le società a partecipazione pubblica la deroga alle regole di diritto comune, né societarie, né di concorrenza». Una accurata indagine dell'anno successivo, svolta da Maria Tullia Galanti sulle quattro principali aziende *multiutility* del Centro Nord d'Italia («Sindaci e manager nel capitalismo municipale», Bologna, il Mulino, 2015), a sua volta, concludeva auspicando «un sistema regolativo nel quale non sono i comuni ma regolatori terzi» a stabilire le regole e a vigilare, mentre i comuni proprietari dovrebbero «pensare meno ai dividendi e più alla qualità del servizio». Questi due insegnamenti non sono stati tenuti presenti dalla legislazione vincolistica del 2016.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fonte: Rapporto sulle partecipazioni pubbliche - Ministero dell'Economia, novembre 2017

S. A.



● La riforma Madia

Integrato dopo l'intervento della Consulta, il decreto sulle partecipate prevede un censimento delle aziende riconducibili al pubblico. Obbliga a individuare quelle da eliminare secondo alcuni criteri: mini fatturati, perdite strutturali, più amministratori che dipendenti

**Giuliano Amato**

Nel '92 avvia la trasformazione degli enti pubblici in spa. La prima tornata riguarda Iri, Eni, Ina ed Enel. Poi tocca alle Fs e ai Monopoli

**Marianna Madia**

Ministro per la semplificazione e la Pubblica amministrazione, 37 anni, avvia la riforma del settore con un decreto dell'agosto 2015

[L'OPERAZIONE]

Comdata si rafforza in Europa acquisendo la francese Ccai

Comdata, gruppo leader europeo nei servizi di customer care e business processing outsourcing, di proprietà del Fondo Usa Carlyle, ha siglato un accordo vincolante per l'acquisizione dal gruppo francese Lfpi di Cca International (Ccai) basata a Parigi. Per Comdata è la seconda acquisizione sul mercato francese dopo quella, l'anno scorso, di B2s, player nei servizi industriali, oggi divenuta Comdata Group France.

Il closing dell'operazione è previsto per il secondo trimestre di quest'anno ed è soggetto ad approvazione da parte delle commissioni regolatorie competenti. Ccai fornisce servizi di business processing outsourcing in 12 paesi, ha chiuso il 2017 con un giro d'affari di 164 milioni di euro di cui più di un terzo proveniente da mercati non francesi. Comdata Group può così puntare a raggiungere, quest'anno, un fatturato globale di 1 miliardo di euro, dei quali circa 300 milioni provenienti dalle attività in Francia.

L'azienda è impegnata a sostenere una ancor più ampia crescita ed espansione nel mercato europeo del business processing outsourcing e farà leva

sulla sua dimensione globale e sui suoi servizi distintivi, tra i quali la consulenza nel settore della customer experience, servizi digitali e di customer engagement e la forte specializzazione nei servizi di outsourcing di operazioni di back-office.

«Vediamo eccellenti opportunità nel mercato francese dei servizi di outsourcing in ambito customer experience - spiega Massimo Canturi, ceo di Comdata Group - e stiamo implementando la nostra strategia di sviluppo sia attraverso una crescita organica che per mezzo di acquisizioni. Crediamo che rafforzare la nostra posizione in territori strategici ed ampliare la nostra impronta operativa in nuovi Paesi come l'Inghilterra, la Germania ed il Belgio possa aiutarci a servire clienti globali ancora più efficacemente». Oggi Comdata eroga servizi di customer service, call center, assistenza e servizi non-voice - tra i quali back office e gestione della documentazione - a più di 550 clienti, tra i quali le più importanti società in ambito tlc, energia, banking e finance, assicurazioni, retail ed e-commerce.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Massimo Canturi
ceo
di Comdata
Group



Battaglia delle liste per guidare Tim Carica dei fondi, le mosse di Vivendi

Oggi il primo consiglio dopo l'ingresso di Cdp. Glass Lewis: votate per Elliott



Giancarlo Giorgetti (Lega)

«Non siamo stati consultati ma la finalità di controllo della rete pubblica può essere letta in modo positivo in termini politici»

Governance

di **Maria Elena Zanini**

MILANO Con un report corposo, il proxy advisor statunitense Glass Lewis ha dettato la linea per i fondi internazionali. Votare compatti per la lista presentata dal fondo Elliott, in chiave anti francese. Molto chiaro il senso della scelta che ha spinto la società statunitense in questa direzione: «Le proposte di Elliott — scrive l'advisor — offrono l'opportunità di sfrattare gli amministratori che servono chiaramente gli interessi di Vivendi, sostituendoli con nuovi candidati indipendenti che portano esperienza e competenza chiaramente pertinenti all'ambito operativo e alla strategia di Telecom Italia».

Oggi, giorno in cui si riunisce il consiglio di amministrazione, è l'ultimo disponibile per presentare le liste per il rinnovo del consiglio di amministrazione, in vista dell'assemblea del 24 aprile. Vivendi, che con il 23,9% del capitale, è il socio di maggioranza di Tim, ha pronta la sua che, di fatto, ricalca la composizione attuale del cda: Amos Genish, Arnaud de Puyfontaine, Franco Bernabè, Marella Moretti, Frédéric Crépin, Michele Valensise, Giuseppina Capaldo, Anna Jones, Camilla Antonini, e

Stéphane Roussel. Anche il fondo Elliott si è preparato per l'appuntamento, con una lista di sei candidati di cui sono già noti i nomi. Ma non esclude l'ipotesi di ampliare la propria rosa. A Luigi Gubitosi, Dante

Roscini, Fulvio Conti, Massimo Ferrari, Paola Giannotti e Rocco Sabelli potrebbero aggiungersi altri nominativi. Sembra certa ormai la presenza di Alfredo Altavilla, classe 1963, Chief operating officer per Europa, Africa e Medio Oriente di Fca. Così come quella di Paola Bonomo, consigliera indipendente nel board di Axa. Gli altri papabili, secondo indiscrezioni, potrebbero essere Lucia Morselli, consigliere di Luxottica e Snam e Marina Brogi consigliere indipendente di Salini e Luxottica. Nomi che, nelle intenzioni di Paul Singer, numero uno del fondo Usa, dovrebbero soddisfare le intenzioni di voto dei fondi istituzionali esteri, che rappresentano circa il 53% del capitale Tim. Perché l'incognita sarà anche la posizione di Assogestioni (che detiene l'1,6% del capitale di Tim) che potrebbe presentare una sua lista di minoranza con cinque nomi. C'è stato un tentativo di arrivare ad una lista comune, sfumata per vincoli legati allo statuto e per visioni diverse. Se l'associazione che riunisce i gestori non dovesse presentare i suoi candidati, l'effetto sarebbe un rafforzamento di Elliott che potrebbe catalizzare sulla propria ro-

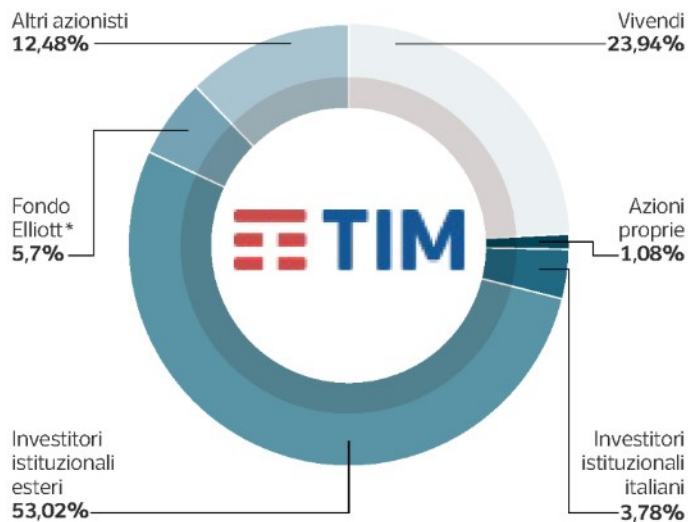
sa di candidati un numero di voti sufficiente a sfidare la compagine francese. E ai voti di Assogestioni, potrebbero aggiungersi anche quelli della Cassa depositi e prestiti, decisa ad arrivare al 5% entro il 13 aprile, ultimo giorno per depositare il proprio pacchetto azionario per poter votare all'assemblea. La Cassa ha ribadito di essere un investitore a lungo termine e di voler tutelare l'interesse strategico della rete. È un'operazione in cui «lo Stato non c'entra», ha sottolineato il ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda, e che ha comunque ricevuto il beneplacito della politica. Il capogruppo della Lega alla Camera Giancarlo Giorgetti ieri alla trasmissione «Mezz'ora in più» l'ha promossa: «La finalità di controllo della rete pubblica può essere letta in modo positivo in termini politici», anche se poi ha precisato che «nessuno ci ha consultati in merito».

Mosse e contromosse in cui Vivendi potrebbe giocare però un asso facendo ricorso alle carte bollate. Nella riunione di oggi infatti la società potrebbe valutare il ricorso d'urgenza ex articolo 700 contro la decisione dei sindaci di mettere al voto la revoca dei consiglieri Vivendi. Scenario che si potrebbe riproporre il giorno dell'assemblea del 24 aprile. Con il secondo round già fissato per il 4 maggio, giorno nel quale è previsto l'intero rinnovo del board.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

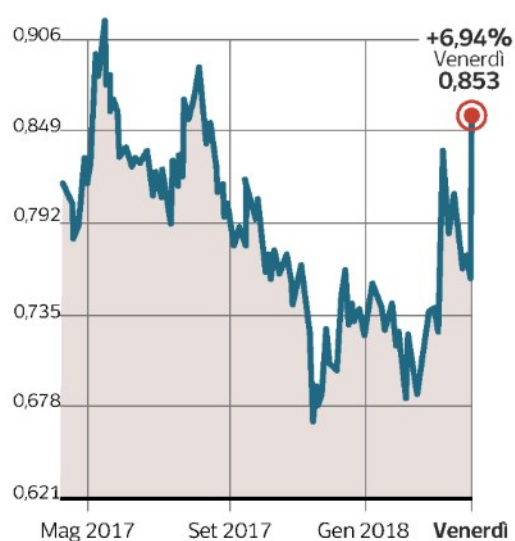


Azionisti



*Il fondo sarebbe salito al 9,9%

Un anno in Piazza Affari



L'Ego



Protagonisti

In alto a sinistra, il ceo di Tim Amos Genish (58 anni). A destra, il numero uno di Vivendi, Vincent Bolloré (66 anni). A lato, Giuseppe Guzzetti (84 anni), presidente dell'Acri. Le fondazioni hanno il 15,93% di Cdp

IL GRANDE INTRECCIO ALLEANZE E SFIDE DEI SUPERPOTENTI

di **Sabino Cassese, Daniele Manca e Maria Elena Zanini**

4, 6 & 8

Cologno si allea con Sky e Cassa depositi tenta di mettere paletti ai francesi in Tim
Mosse apparentemente forti ma che nascondono timori e incertezze

MEDIA & TELECOM LE SCELTE, LA POLITICA DEBOLE

È in atto un gigantesco riordino del sistema dei media, con Murdoch vicino a Disney

di **Daniele Manca**

In poco più di dieci giorni è cambiato il panorama di un paio di settori industriali decisivi per l'Italia: le telecomunicazioni e i media. Nel corso del weekend pasquale si faceva l'accordo Mediaset-Sky e si preparava l'ingresso della Cassa depositi e prestiti nella Tim dove il primo azionista è il francese Vincent Bolloré, scalatore mancato (al momento) del gruppo di Cologno Monzese. Il tutto davanti agli occhi di una politica a dir poco distratta; molto più attenta (anche giustamente) a misurare le distanze e le vicinanze in millimetri tra movimenti e partiti nel tentativo di dare un governo al Paese.

Non inganni il fatto che tra i protagonisti di questi sommovimenti ci sia la pubblica Cdp. È abbastanza evidente che il suo ingresso in partita sia dovuto più alla debolezza della politica che alla sua forza. Debolezza sintetizzata dal fatto che una mossa analoga, teoricamente, sarebbe stata possibile anche mesi fa e che se non è avvenuta è stato solo per il prevalere di veti incrociati tra centrosinistra, centrodestra e movimenti populistici, tutti impegnati in una lunghissima campagna elettorale che ha di fatto costretto alla paralisi il Paese per quasi due anni.

Si è trattato di una sorta di testimonianza del fatto che le istituzioni, se non il governo, esistono ancora

in Italia. E ingannevoli sono i paragoni con Francia e Germania. La presenza delle corrispondenti Casse depositi francese e tedesche nei rispettivi operatori telefonici sono la conseguenza di coerenti scelte di politica industriale. Non la reazione a scuotimenti esterni come nel caso delle scalate di Bolloré. Teoricamente quel 23 per cento che lo Stato francese (del quale il 13,44% fa capo alla Cddc) possiede in Orange (la vecchia France Telecom) e il 17% circa della KfW in Deutsche Telekom sono a valle di politiche e non il viceversa.

La forza di uno Stato si misura non in termini di numero di azioni possedute ma nella capacità di *moral suasion* e di orientamento dei vari protagonisti economici su un percorso comune che abbia come scopo lo sviluppo e il benessere della comunità. Cosa che non si è affatto realizzata per Telecom, ma che anzi ha portato alla perdita di una campione nazionale così come ha scritto Ferruccio de Bortoli lo scorso 26 marzo su *L'Economia*, raccontando i venti anni di passione di un gruppo che era il sesto al mondo.

Analoga distrazione ha accolto l'accordo siglato da Mediaset e Sky, intesa che i due gruppi stavano cercando da anni e che prefigura uno dei più massicci scambi di contenuti tra due colossi televisivi. Anche se troppo spesso l'attenzione della politica nel nostro Paese, come dimostrano le vicende Tim, si è infatti tramutata in episodici quanto tardivi interventi, tesi più a ostacolare che ad agevolare processi di cre-



scita. A oggi non si sa quale sia lo scopo ultimo dell'operazione Cdp e siamo costretti a immaginarlo perché nessuna forza politica ha avuto il coraggio di metterci la faccia. Nel bene e nel male.

L'idea di salvaguardare l'italianità può essere meritevole se inserita in una strategia nazionale e non per mere questioni di passaporto. Come pure mirare a costituire un'infrastruttura di rete tecnologica unica (fusione rete Tim e Open Fiber?) che possa fare da piattaforma di sviluppo per le aziende e i cittadini. Ma perché settori pubblici e privati possano contribuire all'innovazione e alla crescita del Paese, è necessario che gli orizzonti e la direzione nella quale muoversi sia chiara.

È per questo che la mossa di Mediaset e Sky è un errore che sia passata anch'essa sotto silenzio. Si tratta di due colossi in movimento nel nostro Paese, dei quali uno a completo controllo tricolore. Sì, colossi, perché la troppo spesso considerata «solo italiana» Mediaset è in realtà uno degli attori più attivi sul mercato delle televisioni e media in Europa. Toltasi di mezzo la «distrazione» della pay tv fatta confluire nell'accordo con il gruppo di Rupert Murdoch,

è pensabile che a Cologno Monzese si sia pronti a dare spazio a una crescita nella quale l'estero non sarà un di cui, ma strategia piena da affiancare a presenze già consolidate come in Spagna.

La stessa Sky è nel mezzo di un gigantesco scambio internazionale tra il gruppo di Rupert Murdoch e quello Disney. Trattandosi di due degli attori principali in quella che è la terza industria nazionale, la cultura, sarebbe opportuno essere attenti a quanto sta accadendo. Nel bene e nel male. Il Paese ne può trarre benefici, queste operazioni possono avere carattere strategico per l'Italia? O al contrario si possono creare posizioni dominanti, vedi l'iniziativa delle Authority? Quel che è certo è che il «grande intreccio» non può restare solo un argomento da economisti e addetti ai lavori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

23%

La quota nel capitale di Orange (ex France Telecom) controllata dallo stato francese. Lo stato tedesco ha il 17% in Deutsche Telekom via KfW



Partita doppia

Vincent Bolloré, azionista di Telecom-Tim e del gruppo Mediaset attraverso Vivendi



Cdp

Claudio Costamagna, presidente della Cassa Depositi e Prestiti, oggi pronta a entrare nel capitale di Tim



Su L'Economia

Il servizio dello scorso 26 marzo firmato Ferruccio de Bortoli sulla parabola di Telecom Italia-Tim: era il sesto gruppo mondiale del settore



IL PUNTO LE TELECOM E LA VISTA CORTA SULL'HI-TECH

di **Daniele Manca**

C'è voluto un fondo speculativo straniero, Elliott, per mettere in movimento l'intero settore delle telecomunicazioni italiane. Al punto da scuotere la politica che è apparsa come il classico gigante addormentato, poco abituato a dare una direzione di marcia al Paese su questioni di strategia industriale. Al di là dell'esito che avrà l'ingresso — anche questo poco usuale, quanto probabilmente necessario, per dare un segnale di esistenza in vita — della Cassa depositi e prestiti in Telecom, spicca la mancanza di metodo su questioni di politica industriale. Sin troppo facile il confronto con i vicini francesi. L'attenzione di Macron nei confronti di un settore assolutamente strategico come l'intelligenza artificiale non si misura su quel miliardo e mezzo che il governo di Parigi spenderà nei prossimi 5 anni a supporto di ricerca, start up e big data. Quanto nel fatto che all'inizio del suo governo il premier francese ha incaricato il

matematico e deputato Cédric Villani di preparare un rapporto sull'innovazione in modo che il settore pubblico e quello privato potessero lavorare al meglio per recuperare il ritardo accumulato da Parigi in questo campo. Dopo i sei mesi di lavoro previsti, il 28 marzo il rapporto è stato presentato. Sono stati individuati i settori prioritari: sanità, mobilità, ambiente e sicurezza. E il 30 marzo è arrivato il lungo discorso di Macron che delineava la strategia nazionale sull'intelligenza artificiale. Non è un caso che nel frattempo aziende come Facebook, Google, Samsung, Ibm, Deep in Minds e Fujitsu abbiano deciso di aprire centri di ricerca sull'intelligenza artificiale a Parigi. Non certo o non solo per intercettare i finanziamenti, quanto per posizionarsi nel cuore di quel Paese che ha capito chiaramente che tra America e Cina, l'Europa sull'hi-tech è in ritardo e che quel gap va colmato. Basterebbe copiare.

 @daniele_manca

© RIPRODUZIONE RISERVATA



AFFARI IN PIAZZA



Iliad fa paura e Wind assume manager

Sara Bennewitz

Arriva Iliad, e Wind-H3g gioca d'anticipo assumendo Gianluca Corti, fino a qualche giorno fa a capo della divisione consumer di Vodafone Italia. Per Corti si tratta di un ritorno all'azienda dove si era formato come manager ma anche a Roma, dove ha sempre lasciato la famiglia. Intanto Aldo Bisio, numero uno di Vodafone, avrebbe selezionato il suo successore prediligendo le candidature interne e puntando su Andrea Rossini. A breve invece in Telecom si insedierà Pietro Scott Jovane, come capo della divisione ricavi, e sarà lui a dover decidere tariffe e strategia per contrastare l'arrivo del quarto operatore mobile. Insomma, Xavier Niel non ha ancora iniziato a offrire i suoi servizi mobili, che già i tre grandi gruppi italiani hanno serrato le righe, preparando second brand (come la Kena di Telecom) o piani tariffari per reagire a Iliad, che creerà nuova pressione sui prezzi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Xavier Niel
(Iliad)



Le monde audiovisuel à l'heure de la réalité virtuelle

Les chaînes de télé, en quête d'une audience plus jeune, s'intéressent à cette nouvelle technologie

« On ne regarde plus l'histoire ou l'œuvre, on est dans l'histoire »

AGNÈS CHAUVEAU

directrice déléguée à la diffusion et à l'innovation à l'INA

Aucun événement consacré à la télévision n'échappe à un espace « nouvelles technologies ». Parmi elles, la réalité virtuelle occupe désormais une bonne place. Elle apparaît même comme l'une des vedettes du Marché international des programmes de télévision (MIPTV), qui se tiendra à Cannes du 9 au 12 avril. Sa directrice, Laurine Garaude, explique : « Cela fait maintenant trois ans que l'on accélère le développement autour de la VR [initiales de l'anglais *virtual reality*, réalité virtuelle]. Il est essentiel, dans un marché de contenus comme le MIPTV, de réunir l'ensemble des acteurs qui travaillent à la recherche de nouvelles narrations. »

Cette technologie immersive, capable d'offrir à l'utilisateur une plongée dans un univers à 360 degrés – essentiellement grâce à un casque – fait réfléchir les diffuseurs de contenus, qui observent l'essor des nouveaux modes de consommation de l'image. « Les téléspectateurs, surtout les jeunes adultes, sont de plus en plus nombreux à consommer des contenus vidéo hors de l'écran de la télévision et à délaisser les programmes qui y sont diffusés, constate Pierre Block de Friberg, chargé du pôle Nouvelles écritures de France Télévisions. Il y a une grande appétence pour les nouvelles technologies. »

Bien loin des créneaux horaires

imposés par les grilles de programme, les chaînes pourraient chercher à (re)conquérir une audience plus large, et surtout plus jeune. La réflexion est engagée chez Arte : « L'idée pour nous est d'aller à la rencontre d'un public qui ne regarde pas particulièrement Arte à la télévision, mais qui s'intéresse à des narrations et des points de vue originaux », indique Gilles Freissinier, directeur du développement numérique d'Arte France.

Son homologue Pierre Block de Friberg reconnaît, quant à lui, que « la réalité virtuelle accompagne ces changements d'usages. Elle permet de repenser la narration audiovisuelle, avec des histoires qui se vivent en totale immersion sans jamais sortir du cadre de l'image ».

Complémentarité

Selon les dernières prévisions de l'entreprise américaine Gartner, qui publie chaque année sa fameuse courbe d'adoption des technologies émergentes, appelée « cycle du hype », la réalité virtuelle devrait se démocratiser d'ici deux à cinq ans. Mais les chaînes, elles, n'ont pas attendu pour surfer sur la tendance.

L'engouement se vérifie d'abord à travers le développement de produits d'appel autour de programmes phares. TF1 l'a entrepris avec son application MYTF1 VR qui, en février 2017, a permis aux téléspectateurs de suivre l'intégralité des auditions à l'aveugle de la sixième édition de « The Voice ». Fort de son succès, le groupe souhaite aujourd'hui réitérer l'expérience avec la Coupe du monde de football en juin. « Grâce à des éléments virtuels, on proposera au spectateur une im-

ersion en loge, et de cette loge, il sera possible de regarder les matchs sous différents angles de vue », se félicite déjà Guillaume Esmiol, responsable Open Innovation et New Business pour le groupe TF1.

D'autres diffuseurs et réalisateurs profitent des multiples possibilités de narration qu'offre la réalité virtuelle. Dans *The Enemy*, Karim Ben Khelifa, photographe et reporter de guerre, réinvente le traitement documentaire des zones de conflit. Muni d'un casque, ou en réalité augmentée avec son smartphone, le spectateur se retrouve entre deux belligérants ennemis. A lui de décider vers quel combattant se tourner afin d'entendre son témoignage. « En temps normal, s'informer est passif. On regarde la télé, on écoute la radio, on lit des journaux. Ici on est constamment dans l'interaction », explique Karim Ben Khelifa.

Olivier Lemaître, réalisateur féru d'archéologie, a choisi lui aussi la réalité virtuelle pour faire découvrir les temples égyptiens au public. « C'est évidemment un peu plus intéressant, à la fois pour le public et pour nous », confie-t-il. Avant d'avouer, à demi-mot, se servir également de cette technologie pour retenir l'attention des diffuseurs sur ses productions. « Certains projets sont plus intéressants avec la VR, d'autres ne nécessitent pas d'interactivité particulière, rappelle tout de même Gilles Freissinier. La VR ne remplacera pas la télévision. Elle permet seulement une complémentarité avec des narrations plus linéaires. »

Cette complémentarité intéresse l'Institut national de l'audiovisuel (INA), par ailleurs très engagé en faveur du développement de la réalité virtuelle. L'INA orga-

nise plusieurs concours comme le « Challenge VR », censés redonner un second souffle à ses archives. « On ne regarde plus l'histoire ou l'œuvre, on est dans l'histoire », observe Agnès Chauveau, directrice déléguée à la diffusion et à l'innovation à l'INA.

« Avant, le spectateur s'identifiait aux mouvements de la caméra, avec la VR il est la caméra. C'est son regard qui fait la réalité », note François Jost, spécialiste des médias et directeur de la revue *Télévision*, pour qui cette nouvelle technologie relève d'une certaine logique. « C'est très adapté à notre société égoцентриée ou la mise en avant du moi est de plus en plus forte. » Cette fascination pour l'immersion ne daterait pas d'hier. « L'imitation de la réalité est quelque chose qui fascine depuis l'Antiquité. Cela remonte à la fameuse histoire racontée par Plinie l'Ancien du peintre Zeuxis, qui avait peint une coupe de fruits tellement réaliste qu'un oiseau serait venu picorer le tableau, entraînant l'admiration des spectateurs. »

La réalité virtuelle n'est cependant pas l'apanage des chaînes. « Ce n'est pas nous qui avons la main sur le futur de cette technologie. Nous sommes seulement un des acteurs qui peut contribuer à sa démocratisation », préfère tempérer Guillaume Esmiol. « La VR est le nerf de la guerre à venir pour les jeux vidéo », prédit de son côté Pierre Block de Friberg. ■

MATHIEU AIT LACKAR ET CAMILLE LANGLADE



Il mondo audiovisivo nel momento della realtà virtuale