

Rassegna del 30/01/2017

...

Repubblica Affari&Finanza	4	Cattaneo e Tim dopo i tagli l'ora dei ricavi - Telecom, il ciclone Cattaneo a metà del guado dopo i tagli ora deve riuscire a far crescere i ricavi	Bennewitz Sara	1
Repubblica Affari&Finanza	5	L'analisi - Tra AgCom, Tar e gare Infratel un febbraio di fuoco per la telco lungo l'asse Vivendi-Mediaset	Carli Stefano	4
Repubblica Affari&Finanza	5	Ei Towers, Inwit, RaiWay: il gioco delle tre torri	s.b.	6
Sole 24 Ore	12	Piazza Affari, maxi-rinnovo dei vertici con quote rosa - Cda e quote rosa per le società quotate - Cda e quote rosa, maxi-rinnovo in vista per le società quotate	D'Ascenzo Monica	7
Repubblica Affari&Finanza	37	I dirigenti e l'intelligenza artificiale	I.d.o.	10
Sole 24 Ore	9	Investito un miliardo in cyber-difesa	Netti Enrico	11
Sole 24 Ore	9	Aziende a rilento sulla privacy Ue	E.N.	13
Corriere della Sera Economia	10	Hi-tech e media Una nuova coppia per Zuckerberg, asso pigliatutto - Barra Ritorno alla Silicon Valley Ora a me gli «Oculus» di Mark	Santevecchi Guido	14
Corriere della Sera Economia	14	In orbita La Space Economy? Un business tricolore	Caprara Giovanni	16
Corriere della Sera Economia	23	Rete Marketing o web design? Il mestiere s'impara online	Cimpanelli Giulia	18
Stampa	1	Un prefisso unico per limitare il tormento dei call center - Prefisso unico: così si ferma il telemarketing	Menduni Marco	20
ESTERA				
Financial Times	16	Il regolatore francese delle tlc avverte che la convergenza presenta un rischio per l'investimento	Agnew Harriet	22
Echos	23	Patrick Drahi lancia il suo canale d'informazioni i24 negli Stati Uniti	Schmitt Fabienne - Madeline Nicolas	23

(IL CASO)

Cattaneo e Tim dopo i tagli l'ora dei ricavi

Sara Bennewitz a pagina 4

Telecom, il ciclone Cattaneo a metà del guado dopo i tagli ora deve riuscire a far crescere i ricavi

L'EMORRAGIA DELLE LINEE FISSE SEMBRA FINITA, LA BANDA ULTRALARGA CRESCE E L'AD PUNTA A UN OBIETTIVO DI 5,5 MILIONI DI ABBONATI A FINE 2018 DAL MILIONE ATTUALE. PER FAR QUESTO DEVE ENTRARE NEL MERCATO DEI CONTENUTI VIDEO. ULTERIORI RISPARMI E RALLENTAMENTO DEL CAPEX INCIDONO POSITIVAMENTE SU MARGINI E DEBITO

Sara Bennewitz

Milano

Un piano di crescita dei ricavi e della redditività ma anche un piano di maggiori efficienze perché una rete nuova, imporrà anche un nuovo modo di operare. A questo sta lavorando Flavio Cattaneo, che venerdì 3 febbraio insieme ai risultati 2016 migliori rispetto del previsto, illustrerà al consiglio le linee guida per il 2017-2019. Incassato il via libera formale dal board, il numero uno di Telecom Italia volerà negli Usa insieme al presidente Giuseppe Recchi per illustrare alla comunità finanziaria i progetti di Telecom per il 2017-2019.

La vera sfida del nuovo management sarà quella di convincere analisti e investitori che offrire un servizio più efficiente con una linea ultra veloce e un pacchetto di contenuti (anche in esclusiva) equivarrà anche a fasi pagare di più sia l'abbonamento di casa, che quello sul telefonino. La campagna vendite di Telecom si baserà sul principio "more for more" (vi offriamo di più e vi chiediamo di più) per riposizionare su una fascia più alta i servizi del gruppo a marchio Tim e lanciare in estate i nuovi servizi "no frills" con un altro marchio con cui contrastare la calata in Italia dei francesi della Iliad di Xavier Niel e della sua Free

I ricavi

Tutti gli analisti, compresi quelli che, come Credit Suisse, sono più tiepidi sulle prospettive di turnaround del gruppo, sono convinti che il 2016 sarà la base da cui ripartire per un percorso di crescita sia in Italia che in Brasile. Nel Paese sudamericano il recupero è già partito insieme con la congiuntura, inoltre un cambio più favorevole aiuterà ancora di più i conti della capogruppo. Le Telecom d'Europa, comunque, sono tutte reduci da un 2016 horribilis - dove secondo gli esperti Bernstein hanno re-

gistrato la peggiore performance in Borsa appena prima dell'health care - ma ora tra regolamentazione e costo degli investimenti fatti, il mercato dovrebbe stabilizzarsi. Il numero di linee chiuse è atteso in forte calo, mentre dovrebbe aumentare il numero di nuovi clienti in banda larga.

Telecom a novembre ha aggiornato l'obiettivo di fine 2018, alzandolo a 5,5 milioni di collegamenti ultra veloci, che significa ben 4,5 milioni in più di fine 2016. L'Italia è il Paese in Europa con la minore penetrazione della banda larga e con la minore diffusione della rete veloce, due fattori che a detta di Kepler-Chevreaux sarebbero correlati, ma anche destinati a finire grazie all'offerta di nuovi servizi. Secondo l'Agcom nel trimestre luglio-settembre gli allacciamenti alle nuove reti sono cresciuti del 77% arrivando a una penetrazione del mercato del 5,7%.

Kepler si aspetta che nel 2016 ci saranno 1.083 nuovi allacci alle reti ultra veloci (pari al 6,5% delle linee fisse), un numero che di qui a cinque anni dovrebbe crescere del 35,3% (contro il 14% del resto d'Europa) per allinearsi ai risultati che già si registrano nel Vecchio Continente dove le reti sono già state per lo più ultimate. E la crescita dei ricavi (che sul fisso in Italia sarà tiepida per i prossimi due anni) si farà sentire ancora di più sui margini dato il nuovo contenimento dei costi ma, a tende-

re, anche degli investimenti, dato che entro il prossimo anno la rete sarà completata. Questo significa che nel 2019 il gruppo avrà 2,6 miliardi di flussi di cassa con cui dare un'ulteriore sforbiciata al debito, tornare a remunerare i soci con un dividendo e chissà, magari anche tornare a pianificare investimenti nella crescita per linee esterne (magari in Brasile).

Nell'arco del piano Telecom tra rifinanziamento del debito in scadenza, minori passività e interessi (gli analisti stimano in media un centinaio di milioni l'anno di oneri finanziari in meno), e maggiori flussi di cassa, dovrebbe finalmente uscire dal tunnel del debito e recuperare un livello di *investment grade* già alla fine di quest'anno.

I costi

Oltre gli 1,6 miliardi di tagli annunciati, il mercato si aspetta nuovi tagli ed efficienze. Tanto più che - spiega gli esperti di Raymond James - Cattaneo nei primi sei mesi del suo mandato ha già realizzato metà del piano con un taglio di 800 milioni di costi operativi a livello domestico. Certo le prime sinergie erano più facili da realizzare, e i prossimi risparmi richiederanno un intervento mirato. Ma il gruppo avrebbe ancora 900 milioni di costi generali, quindi lo spazio per contenere i costi resta ampio.

Gli altri tagli, per arrivare a 1,6 miliardi arrivano da capex, fatti con risparmi da fornitori



acquisti ed efficienze che non pregiudicano lo sviluppo. Tra questi Cattaneo ha abbassato le commissioni alla rete distributiva, pur alzandola gli obiettivi. Detto questo gli esperti di telefonia si chiedono se al di là dei tagli alla rete distributiva

Telecom sarà capace di innovare veramente il modello, come hanno fatto giganti come Apple, oppure no. Stesso discorso per la *customer care*, aspetto che a Cattaneo sta molto a cuore, ma che non posiziona Telecom ai primi posti tra i fornitori di servizi italiani. Kepler si aspetta che nel nuovo piano saranno annunciati ulteriori tagli di costi per 800 milioni, pari al 12% del mol domestico, un risultato che potrebbe essere raggiunto con 15 mila esuberanti; e ancora così dicono gli analisti del gruppo - la produttività media per dipendente sarebbe inferiore rispetto a quella dei cugini di Telefonica. Aree per nuovi tagli secondo gli esperti sarebbero

da individuare nei servizi al cliente, come Telecontact (2.300 persone). Ma in realtà pare che Cattaneo vorrebbe più internalizzare servizi e aumentare il lavoro per i suoi dipendenti, che viceversa. Inoltre Telecom beneficia di una piano di solidarietà fino a metà del 2018, per cui prima di allora, è difficile che operi maxi tagli al personale. Resta che una volta che la rete in rame sarà sostituita da quella in fibra, la manutenzione sarà molto ridotta e richiederà un altro tipo di interventi e di risorse dedicate.

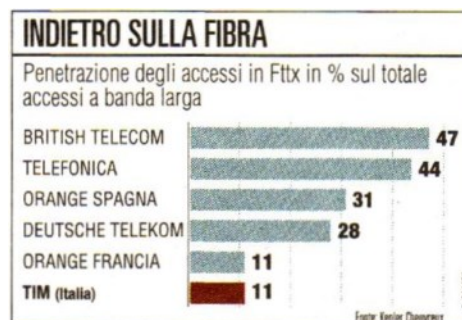
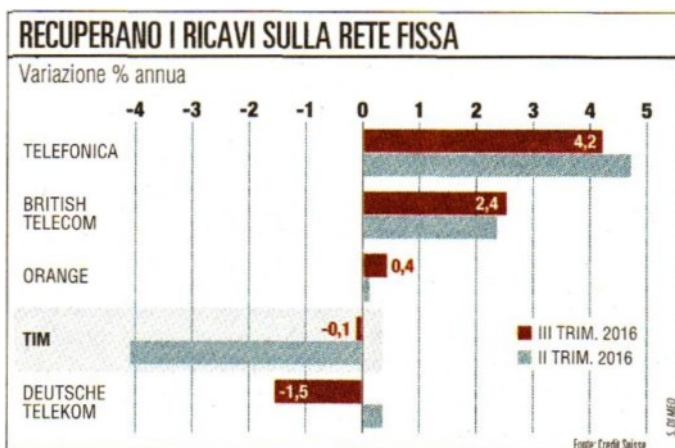
La governance

Dopo aver tagliato all'osso le spese di gruppo, probabilmente verranno ridotte anche le spese legate alla governance. Del resto a fine 2015, Vivendi chiedendo l'ingresso di 4 consiglieri e aumentando da 13 a 17 i membri del cda, aveva ammesso che il numero non era ottimale. L'idea è quella di ridurre il cda a 11 membri e tornare a una governance tradizionale ribilanciando alcune deleghe a favore dell'ad. Questo era sempre sta-

to l'impianto della governance di Telecom Italia, prima che Franco Bernabè nel 2011 lasciasse alcune deleghe in mano a Marco Patuano, ritagliandosi il ruolo di presidente esecutivo. Questa è l'idea di base, ma sul tavolo ci sono anche varie opzioni per la presentazione delle liste.

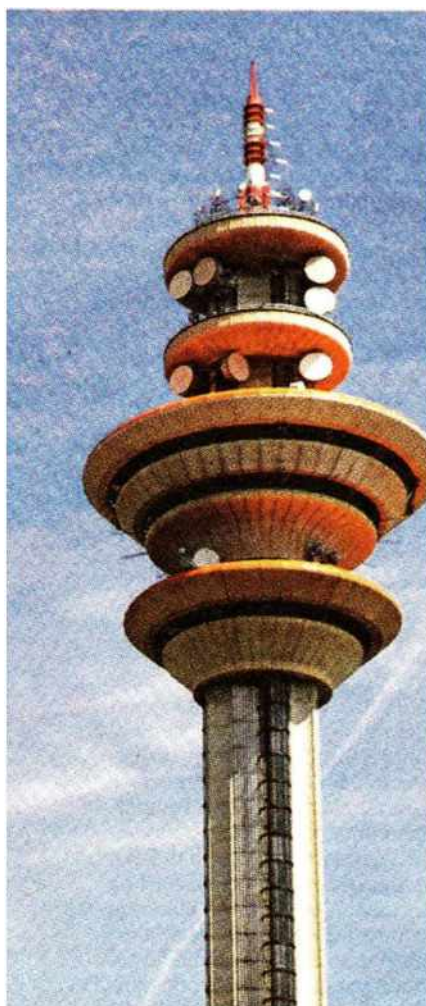
L'alternativa che sta valutando Vivendi è se fare una lista unica con i manger dentro, oppure farne due separate sulla falsa riga di quanto fa Tamburi con Prysmian. In questo caso il management presenterebbe una lista con personalità di peso e forti requisiti di indipendenza, mentre Vivendi presenterebbe una lista ridotta e di minoranza. Questa soluzione avrebbe il pregio di dimostrare che Vivendi non ha un'influenza dominante su Telecom, ma esporrebbe il gruppo al rischio che dei soci industriali indipendenti, magari appoggiati da Asogestioni, presentino una lista di maggioranza alternativa. Un rischio molto alto, perché basta lo 0,5% di Telecom per presentare una lista.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Nella foto in basso
sotto ai due grafici,
l'amministratore
delegato
di Telecom Italia
Flavio Cattaneo
che presenterà il piano
industriale del gruppo
venerdì prossimo,
il 3 febbraio



Sotto, una delle sedi
operative di **Telecom
Italia**, che ha
recentemente
mutato il suo marchio
commerciale in **Tim**

[L'ANALISI]

Tra AgCom, Tar e gare Infratel un febbraio di fuoco per la telco lungo l'asse Vivendi-Mediaset

SIPARTE CON LA NOMINA DEL QUARTO COMMISSARIO DELL'AUTORITY E SI FINISCE CON LA DECISIONE DEL TAR SUL RICORSO CON FASTWEB. SULLO SFONDO IL NODO È LA PARTITA SUL BISCIONE

Stefano Carli

Roma

Febbraio sarà un mese cruciale per la definizione del futuro di Telecom Italia: un incrocio di date e di appuntamenti complessi che potrebbero ridisegnare la governance e gli asset del gruppo telefonico. Si parte con la nomina del quarto commissario AgCom, in sostituzione di Antonio Preto scomparso lo scorso dicembre, attesa per l'inizio del mese. Nei primi giorni di febbraio dovrebbe anche concludersi, ma nulla di ufficiale c'è ancora in proposito, la "verifica" sul risultato della prima gara Infratel per l'assegnazione dei fondi pubblici per realizzare la rete in fibra nelle aree a fallimento di mercato. Una gara dove Telecom non avrebbe vinto nemmeno una delle sei regioni interessate, ma la verifica sarebbe poco più di un atto dovuto e avrebbe quindi tempi brevissimi. A fine mese arriverà invece il pronunciamento definitivo del Tar sul ricorso presentato da Telecom stessa e da Fastweb contro alcuni aspetti dello stesso bando di gara Infratel. Il Tar ha infatti stabilito la procedura d'urgenza in modo da arrivare in tempi brevi alla definizione della questione. Se dovesse dar ragione a Telecom il primo bando, che assegna fondi per 1,4 miliardi, potrebbe essere a rischio.

Nel frattempo, il 20 febbraio scade la presentazione delle domande per il secondo bando Infratel: 1,2 miliardi per 10 regioni, tra cui Lazio, Campania e Sicilia, più la provincia autonoma di Trento. La gara per le ultime due regioni, Puglia e Sardegna, e per Bolzano, totale 900 milioni, non è ancora stata bandita.

Fin qui le partite che riguardano in modo diretto l'operatività della telco di Flavio Cattaneo: il resto sono questioni che riguardano la sua controllante Vivendi e la battaglia in corso con Fininvest per la conquista di Mediaset.

Qui il primo passaggio sarà la nomina del quarto commissario AgCom, l'Authority che ha già stabilito che Vivendi non può lanciare un'Opa su Mediaset ma che deve ancora stabilire un passaggio cruciale: a quali condizioni il gruppo francese potrebbe prendere invece il controllo del Biscione (passaggio che vale anche nel caso in cui Bolloré e i Berlusconi dovessero arrivare ad un accordo) e a che condizioni Vivendi potrebbe mantenere il suo attuale 30%, nel caso decidesse di restare comunque nell'azionariato di Cologno anche come secondo azionista. Saltato il primo accordo che sembrava pronto per portare a bordo un commissario gradito a Forza Italia, Vito Di Marco, sono ora in pista ben sette candidature, segno di come le cose non siano semplici. Tre nomi sono quelli su cui potrebbero convergere Pd e 5Stelle, ossia Antonio Sassano, Oreste Pollicino e Fulvio Sarzana: due avvocati attivi sul fronte dei regolamenti del settore tic e tv e un ingegnere, Sassano, maggiore esperto italiano in tema di frequenze. Quattro nomi invece nel caso si ricostituisse un accordo Pd Forza Italia per "restituire" il posto ad un forzista: oltre allo stesso Di Marco, l'ex Capo Dipartimento per le Comunicazioni del Mise Roberto Sambuco, oggi senior advisor allo studio Vitale e Associati, Mario Antonio Scino, un avvocato dello Stato, già capo dell'ufficio legislativo alle Comunicazioni prima e allo Sviluppo economico poi, e Egidio Viggiani, ex segretario generale di Dgtr, associazione di broadcaster che ha gestito il passaggio dall'analogico al digitale terrestre e oggi direttore affari generali di PrimaTv e portavoce di Tarak Ben Ammar, ma anche vicino al ministro

Calenda. Sullo sfondo, l'incognita della capacità di Bolloré e dei Berlusconi di trovare una quadra alla vicenda.

Una fase con poche notizie e molti rumor. Si va dal nome del prossimo amministratore delegato di una Mediaset targata Vivendi, con le voci che alternano nomi che vanno da Marco Bassetti, ex Endemol, ceo di Banijay, a sua volta controllata da Vivendi, fino all'attuale ad di Telecom Flavio Cattaneo. Anche se in questi ultimi giorni il tema che più appassiona analisti e addetti ai lavori è individuare un eventuale acquirente della quota Telecom di Vivendi. L'ipotesi Orange

- si dice - troverebbe forti opposizioni nei Palazzi romani: avrebbe più di un motivo di validità industriale ma gioca contro la sovraesposizione dei gruppi francesi in Italia in questo momento. E si torna a parlare di Naguib Sawiris. Di italiani, vista anche l'assenza giocoforza di ogni possibile sponda nelle banche, che hanno il loro guai da risolvere, non si ha, al momento, traccia. Ma questa vicenda va definita in tempi brevi. Le aziende, Mediaset, ma anche Telecom, hanno bisogno di orizzonti stabili. E il Biscione in particolare deve risolvere il caso Premium. Promettere margini positivi tra tre anni non basta. E aver acquistato i diritti per il Brasileirão, il campionato di calcio brasiliano, pagandolo - pare - cinque volte il costo dell'asta precedente, non sembra una mossa risolutiva.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





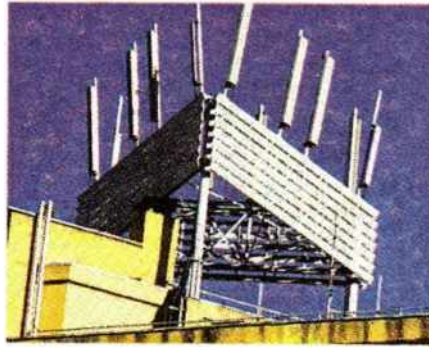
In alto, il ceo di Vivendi **Arnaud de Puyfontaine** (1) e l'ad di Mediaset **Pier Silvio Berlusconi** (2)

Sopra, una ripresa di una partita di calcio per Mediaset Premium

[IL CASO]**Ei Towers, Inwit, RaiWay: il gioco delle tre torri**

Torri e contenuti sono le due grandi aree industriali che Telecom e Mediaset hanno in comune, oltre un azionista di peso come Vivendi, che a torto o a ragione, controlla il 24% dell'ex monopolista della telefonia e il 29% dei diritti tv della prima tv commerciale. In proposito gli analisti di Berneberg scommettono che se Bolloré trovasse un accordo con Berlusconi, Inwit che fa capo a Telecom, potrebbe convolare a nozze con la Ei Tower di cui Mediaset ha il 40%. Viceversa se tra il finanziere bretone e la famiglia lombarda si dovesse arrivare ai ferri corti, con una guerra di carte bollate infinita, il gruppo delle torri di cui Guido Barbieri è amministratore delegato potrebbe finire nell'orbita di Ray W. Prima di allora Ei Towers dovrà probabilmente staccare un altro maxi dividendo, a tutto beneficio di Mediaset che avrà più risorse per lo sviluppo. Quanto ai contenuti, TimVision e Mediaset Premium hanno già di fatto un rapporto privilegiato, dato che la pay tv del gruppo di Cologno è uno dei principali fornitori di contenuti della piattaforma di Telecom, che peraltro si appresta a investire per creare dei contenuti in proprio. La scorsa estate, prima di arrivare ai ferri corti, Telecom, Vivendi e Mediaset avevano provato a studiare la possibilità di fare una joint venture su Premium mettendo insieme i contenuti della pay tv italiana, quelli del colosso francese e la potenza di fuoco della piattaforma distributiva Telecom, che conta di ultimare la rete in banda larga entro il prossimo anno. (s.b)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Un'antenna per i cellulari



SOCIETÀ QUOTATE

*Piazza Affari,
maxi-rinnovo
dei vertici
con quote rosa*

Sessantaquattro società pari a quasi due terzi della capitalizzazione di Piazza Affari. Sono i numeri delle aziende che andranno al rinnovo dei cda nel 2017. Le assemblee di primavera potrebbero portare a un'ondata di rinnovamento nei board per i cambiamenti che registrati fra gli azionisti di rilievo. A cominciare dai gruppi partecipati dal Tesoro, che dipendono dalle nomine del governo Gentilo-

ni. Ma anche nella Telecom Italia targata Vivendi, come nelle ex municipalizzate che si confrontano con nuove amministrazioni., potrebbero esserci cambiamenti. Di certo il numero di donne nei board, oggi al 30%, non diminuirà, grazie alla legge Golfo-Mosca. Del tema si parla oggi in Borsa Italiana al convegno «Smart governance for smart companies».

Monica D'Ascenzo ► pagina 12

30%

Percentuale di donne nei cda delle società quotate in Italia

GOVERNANCE

Cda e quote rosa: per le società quotate il 2017 sarà un anno di grandi rinnovi

Monica D'Ascenzo ► pagina 12

Governance. Da Enel a Telecom cambiano i board nel 2017

Cda e quote rosa, maxi-rinnovo in vista per le società quotate

Nei prossimi mesi 595 nomine in 64 consigli

NEL DETTAGLIO

Saranno chiamate a rinnovare i board anche le assemblee di Brembo, Recordati, Buzzi Unicem e delle ex municipalizzate A2A e Acea

PAGINA A CURA DI

Monica D'Ascenzo

■ Il 2017 potrebbe cambiare sostanzialmente la fisionomia dei consigli di amministrazione di Piazza Affari. Poco meno di due terzi della capitalizzazione di Borsa di Milano, infatti, va al rinnovo degli organici societari nel corso dell'anno. Si tratta di 64 società nel complesso, per quasi 190 miliardi

di euro di valore di mercato sui 325 miliardi dell'indice Ftse Italia All share (circa il 58%). A rendere particolarmente rilevante il valzer delle poltrone quest'anno è di certo il calibro delle società interessate, a partire dai colossi energetici partecipati dal Tesoro, Enel ed Eni, fino ad arrivare alla "nuova" Telecom Italia targata Vivendi. E proprio le diverse condizioni, da una parte di governo e dall'altra di azionariato, potrebbero tradursi in cambiamenti rilevanti anche nella composizione dei board. Nessun cambiamento, invece, è previsto per la percentuale di donne nei cda, garantita dalla legge Golfo-

Mosca: le cariche al femminile superano il 30% e vedranno addirittura un ritocco al rialzo per arrivare a un terzo dei board.

Le partecipate del Tesoro

Il vero protagonista di questa tor-



nata di nomine sarà il ministero del Tesoro, che si troverà a dover individuare i consiglieri di amministrazione di Enel, Eni, Terna, Poste Italiane, Leonardo. Cinque società che da sole contano per 121 miliardi di capitalizzazione di Borsa e 48 posti da riempire nei board, comprese le cariche di amministratore delegato e presidente. L'iter, però, quest'anno non sembra affatto scontato. Dopo la sentenza della Consulta, le elezioni sembrano essere più vicine, magari a giugno. Ci si può, quindi, interrogare su quali saranno le decisioni del governo Gentiloni sulle nomine ai vertici delle società quotate partecipate dal Tesoro. C'è chi ipotizza che il premier possa decidere di seguire l'esempio del governo di Romano Prodi, che, con le elezioni alle porte, nove anni fa lasciò la nomina proprio di Enel, Eni, Poste e Finmeccanica al governo successivo. Indipendentemente da come il governo deciderà di interpretare il suo ruolo, le regole di governance potrebbero portare, comunque, a cambiamenti dal momento che tre anni fa è stata

introdotta la norma che limita a tre mandati la rieleggibilità. Dovrebbero essere riconfermate le presidenti nominate da Matteo Renzi: Patrizia Grieco in Enel, Emma Marcegaglia in Eni, Luisa Todini in Poste Italiane e Catia Bastioli in Terna.

Telecom targata Vivendi

Nelle partite che si stanno giocando a Piazza affari fra Italia e Francia, Telecom Italian non ha certo un ruolo secondario e la nomina del cda potrebbe rinsaldare la presa di Vivendi sulla società anche a livello di governance. Nel dicembre scorso il board è passato da 13 a 17 membri per permettere l'ingresso di rappresentanti francesi (tre manager Vivendi e una indipendente). Difatto il cda eletto nel 2014 da Telco, che si stava disimpegnando dalla società, era costituito in gran parte da indipendenti (a parte quattro membri, di cui due esecutivi). Ora la partita per le nomine è di fatto azzerata.

Industriali ed energia

Fra i maggiori gruppi che chia-

meranno i soci a nominare i board ci sono tre società a controllo familiare: Recordati vede la famiglia al 51,2%, Buzzi Unicem al 56,6% e Brembo la famiglia Bombassei al 56,5 per cento. La stabilità nell'azionariato dovrebbe, quindi, tradursi in una stabilità anche nella governance.

Ditutt'altro genere le partite che si giocano sulle ex municipalizzate a partire da A2A, controllata al 25% ciascuno dal Comune di Milano e da quello di Brescia. A Milano è cambiato il sindaco e potrebbero di conseguenza cambiare anche le scelte per il cda di A2A. Come, d'altra parte, è atteso che avvenga in Acea, controllata al 51% dal Comune di Roma a guida Virginia Raggi. La resa dei conti nella società è già iniziata. Anche Hera è al rinnovo, con un azionariato che vede al 40% i Comuni di Padova, Ravenna, Modena, Bologna, Imola e Trieste.

Un quadro complesso quello che andrà a comporsi la prossima primavera in occasione delle assemblee con diversi fattori in campo che potrebbero mutare l'identikit del consigliere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi va al rinnovo del cda in Piazza Affari

Società	Capitaliz. in mln euro	N.membri Cda	Società	Capitaliz. in mln euro	N.membri Cda
Eni	55.973	10	Prima Industrie	182	10
Enel	41.459	9	Valsoia	170	9
Telecom Italia	16.847	17	Panaria	164	9
Terna	8.669	9	Bonifica Terreni Ferraresi	146	11
Poste Italiane	7.973	9	Reno De Medici	136	5
Leonardo	7.380	11	Aeffe	124	8
Recordati	5.740	8	Be Think, Solve, Execute	113	9
Buzzi Unicem	4.430	14	Txt E-Solutions	113	7
Brembo	4.093	11	Dmail Group	102	6
A2a	4.057	12	M&C	79	5
Finecobank	3.383	9	Enervit	53	10
Hera	3.383	14	Eurotech	52	9
Bper Banca (*)	2.727	17	Bialetti	45	5
Acea	2.561	9	Gefran	43	9
Autogrill	2.117	13	Exprivia	42	10
Interpump	1.899	9	Centrale del Latte Italia	41	13
Sias	1.818	15	Vianini	34	5
Anima	1.687	10	Monrif	32	8
B. Pop. Sondrio (*)	1.537	15	Alba	31	9
Cucinelli	1.470	10	Fidia	31	7
Marr	1.229	11	Gabetti Property Solutions	31	6
Ovs	1.210	7	Poligrafici Editoriale	23	8
Italmobiliare	1.072	15	Caleffi	19	6
Rai Way	1.068	7	It Way	14	5
Cir	862	13	Mediacontech	14	7
Ascopiave	650	5	Premuda	14	9
Cairo Communication	508	10	Stefanel	11	8
Gruppo Mutuonline	363	12	Bioera	9	5
Banco Desio	291	11	Industria e Innovazione	6	5
Falck Renewables	291	11	Eems	4	5
La Doria	281	8	B. Pop. Spoleto (**)	-	11
Massimo Zanetti Beverage Group	235	9	Mid Industry Capital (**)	-	6

(*) Rinnovo parziale; (**) sospesa

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi e Analisi Mercati Finanziari del Sole24Ore su dati Consob

I dirigenti e l'intelligenza artificiale

NELL'ANNUALE REPORT
DI ACCENTURE TECHNOLOGY VISION
L'EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE
CHE AVRANNO IL MAGGIOR IMPATTO
NEL PROSSIMO TRIENNIO

Milano

L'intelligenza artificiale consentirà di liberare creatività e genio personali, aiutando per questa strada le aziende ad accelerare sul versante della creatività. È uno degli elementi che emerge dall'Accenture Technology Vision 2017, il report annuale della multinazionale della consulenza che analizza l'evoluzione delle tecnologie che avranno il maggiore impatto nei prossimi tre anni. Accenture sottolinea che se finora sono state le persone ad adattarsi alle tecnologie, nel nuovo scenario l'ordine si inverte. I progressi nel campo dell'intelligenza artificiale, dell'internet of things e dell'analisi dei big data permettono all'it di interagire, imparare e adattarsi ai bisogni delle persone, anticipandoli.

Secondo lo studio, l'intelligenza artificiale nel medio termine potrà consentire di aumentare la produttività fino al 40%, con uno scatto capace di rivoluzionare le certezze consolidate negli anni. Le imprese potranno avere un ritorno positivo nella misura in cui coglieranno a pieno le potenzialità di questo cambiamento e decideranno di guidarlo focalizzandosi sulle persone e ripensando il proprio modello di business. L'85% dei manager prevede di aumentare il ricorso, nella propria organizzazione, a freelance indipendenti, dato che si allinea a un altro recente studio Accenture sull'evoluzione della forza lavoro, secondo il quale l'84% dei dipendenti è entusiasta dell'impatto del digitale nell'ambito della propria professione e il 56% pensa di stare con il proprio datore di lavoro per non più di cinque anni. «Il ritmo di questo cambiamento è il più grande passo avanti dagli albori dell'era informatica», commenta Alessandro Marin, Accenture Technology Lead per Italia, Europa Centrale e Grecia. «Trasformando le nostre vite e il lavoro, la tecnologia pone la società di fronte a sfide importanti e crea nuove opportunità. Al timone del cambiamento che coinvolgerà il nostro modo di vivere ci sono le persone. Possiamo quindi essere ottimisti e affermare che l'azione responsabile dei leader assicurerà un impatto positivo delle nuove tecnologie».

Guardando in prospettiva, lo studio individua cinque trend destinati a cambiare volto al mercato: 1) una strategia in termini di utilizzo delle piattaforme digitali; 2) un approccio articolato agli ecosistemi di business; 3) la gestione delle risorse umane con nuove piattaforme di accesso a una forza lavoro on-demand e soluzioni digitali di work management; 4) l'adattamento della tecnologia alle persone, che rende l'esperienza di utilizzo dei dispositivi informatici più umana; 5) il reinventarsi di nuovi mercati digitali i cui standard e le cui regole sono da definire. **(l.d.o)**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Alessandro Marin,
Accenture
Technology
Lead Italia,
Grecia ed
Europa centr.



Information security. L'Osservatorio del Politecnico di Milano mette in evidenza i ritardi e i punti deboli del sistema italiano

Investito un miliardo in cyber-difese

Nel 2016 la spesa delle imprese è cresciuta del 5% ma mancano ancora strategie specifiche

IL FATTORE UMANO

I principali interventi riguardano le tecnologie, anche se non va trascurata l'attenzione alla formazione del personale

Enrico Netti

■ Quasi un miliardo di euro, per la precisione 972 milioni, con un aumento del 5% sull'anno precedente. È quanto hanno investito nel 2016 le imprese italiane con almeno dieci addetti alla voce information security. Una frazione rispetto ai quasi 66 miliardi che rappresentano il mercato Ict nel nostro paese. A rivelarlo è la seconda edizione dell'Osservatorio Information security e privacy che giovedì verrà presentato a Milano.

Contro le cyberminacce si schierano risorse sufficienti? «Il tasso di crescita è in linea con il trend internazionale, ma non ci tranquillizza - risponde Alessandro Piva, direttore dell'Osservatorio Information security e privacy del Politecnico di Milano -. Solo una grande azienda su due ha un manager per la gestione della sicurezza informatica. Insomma, siamo ancora indietro». Un'impresa su sei dispone di un piano pluriennale di difesa con riferimenti al piano industriale e, guardando alle grandi società quotate, si arriva al 58 per cento. Cresce la consapevolezza verso le minacce

digitali, ma solo in una società su tre viene varato un piano organico annuale, mentre in un altro 27% il budget viene stanziato all'occorrenza. In altre parole, troppo spesso manca una cabina di regia che organizzi difese efficaci in un'ottica di medio periodo.

In azienda i principali capitoli di spesa riguardano la tecnologia, i servizi di integrazione It, il software e i servizi esternalizzati, mentre i "cantieri aperti", a cui le grandi società stanno lavorando, spaziano dagli attacchi simulati ai sistemi aziendali, test indispensabili per saggiare le difese perimetrali, per finire con i molteplici aspetti della sicurezza delle informazioni. E un'impresa su sette ha già sottoscritto una polizza assicurativa contro i cyber-rischi e i danni causati a terzi.

Si lavora anche su cloud e dispositivi mobili, mentre per l'Internet delle cose, pilastro dell'Industria 4.0, si fa ancora troppo poco. Solo il 13% del campione ha adottato delle policy in merito e il 40% sta valutando le possibili azioni di difesa. Anche per i dispositivi smart si fa ancora troppo poco: appena il 10% delle organizzazioni interpellate adotta delle soluzioni It specifiche.

Cyberminacce sempre concrete - venerdì scorso la notizia dell'attacco riuscito ad Alfabay, marketplace del dark web che offre merci rubate e illegali -, ma in-

visibili, perché gli attacchi vengono scoperti troppo tardi. «Tra le aziende italiane quasi un attacco su tre va a buon fine e nel 66% dei casi viene scoperto dopo mesi, in media sei. Tra le criticità c'è la difficoltà di disporre di personale specializzato e le strategie di risposta offrono ampi spazi di miglioramento - osserva Paolo Dal Cin, Accenture security lead per l'Italia, Europa centrale e Grecia -. Per questo le imprese dovranno lavorare sempre di più e meglio sulla parte di definizione strategica e sulla prevenzione, puntando forte sull'innovazione».

Oltre alla tecnologia c'è il fattore umano. «Il rischio di violazione può anche dipendere dall'uomo - afferma Stefano Minini, Risk & advisory services partner di Bdo Italia, multinazionale della consulenza -. Le aziende devono valutare, quindi, non solo i rischi di natura It e devono intervenire sui processi gestionali dello staff, sulla formazione del personale, su un sistema di controllo interno capace di identificare, prevenire e reagire alle diverse tipologie di rischio. Si tratta di investire sulla prevenzione».

Resta, infine, la parte di intelligenza con l'analisi dei dati raccolti nel corso degli attacchi e altre attività sospette, passo propedeutico per poter anticipare le minacce secondo modelli predittivi e di risposta/reazione.

enrico.netti@ilsole24ore.com

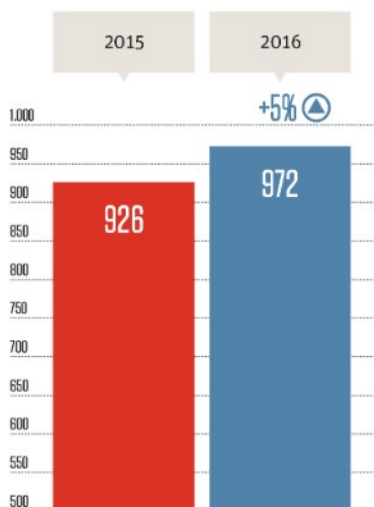
© RIPRODUZIONE RISERVATA



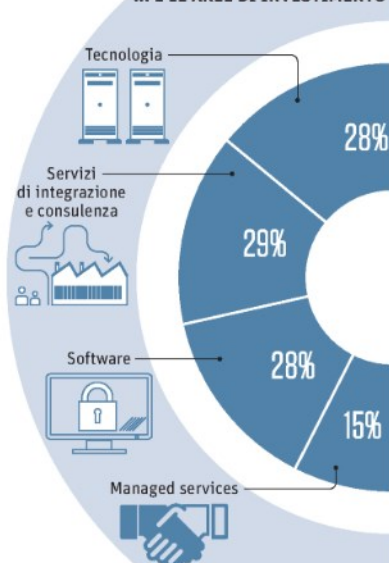
Lo scenario

IL MERCATO...

Investimenti delle imprese italiane in sicurezza.
 Dati in milioni



... E LE AREE DI INVESTIMENTO



LE CONTROMISURE

I progetti più diffusi nelle grandi imprese, risposte multiple in %

Protezione dei dati	51
Penetration test	51
Sicurezza delle reti	48
Difesa delle applicazioni	45
Protezione dei clienti	43
Gestione delle informazioni e degli eventi di sicurezza	38
Difesa della messaggistica	38
Controllo del traffico web	36
Gestione degli accessi	32
Intelligence per prevenire e monitorare le minacce	20
Protezione dati usati per le transazioni	19
Sicurezza sui social	16

COME INVESTONO LE PMI

I motivi che guidano la spesa, risposte multiple in %

Adeguamento normativo	48
Attacchi subiti	35
Nuove esigenze di business	31
Nuove esigenze tecnologiche	22

Fonte: Osservatorio information security e privacy, School of management del Politecnico di Milano

Dati personali. Entro il maggio 2018 devono essere adottate le norme del regolamento Gdpr che impone obblighi più stringenti

Aziende a rilento sulla privacy Ue

■ Una corsa contro il tempo per adeguare sistemi e procedure alle nuove regole imposte dal Regolamento europeo sulla protezione dei dati personali, il General data protection regulation (Gdpr), che entrerà in vigore nel maggio 2018 negli Stati Ue. «Mancano meno di 18 mesi e le nuove norme creano alcuni dei presupposti necessari per disegnare un quadro di riferimento che deve essere compreso e attuato - premette Gabriele Faggioli, responsabile scientifico dell'Osservatorio information security e privacy - Le aziende dovranno dotarsi di adeguati modelli di governance e soluzioni per rispettare i nuovi obblighi».

Se i principi cardine delle norme in materia vengono modificati solo marginalmente, nell'era del Gdpr per le imprese e le Pa arrivano nuovi adempimenti e metodologie che richiedono competenze multidisciplinari. Si dovrà, per esempio, effettuare una valutazione dei rischi dei trattamenti dei dati e nei casi previsti procedere con una valutazione di impatto. Le realtà con oltre 250 dipendenti hanno l'obbligo del registro dei trattamenti, il censimento delle banche dati con i dati personali e il documento probatorio con cui dimostrare di aver adempiuto al regolamento. In caso di violazione, attacco e perdita delle informazioni il fatto dovrà essere segnalato all'autorità di controllo e nei casi più gravi anche ai diretti interessati. Per alcuni tipi di aziende e amministrazioni sarà obbligatoria, tra l'altro, l'adozione della figura del

responsabile della protezione dei dati quando si verifica il trattamento su larga scala di particolari categorie di dati personali o informazioni come, per esempio, quelle relative a condanne penali e reati. Con il nuovo regolamento il titolare del trattamento non ha solo l'obbligo di mettere in atto e aggiornare le misure tecniche e normative, ma deve, in base all'articolo 24, essere in grado di provarlo. Da qui la necessità di utilizzare un sistema di gestione per la protezione dei dati, con cui monitorare i singoli adempimenti, documentare le scelte fatte e la verifica della loro applicazione da parte di soggetti interni ed esterni.

L'Osservatorio evidenzia come finora i nuovi obblighi non siano ancora affrontati dai vertici con la dovuta urgenza. Infatti solo il 9% delle aziende interpellate ha in corso un progetto strutturato per adeguarsi al Gdpr e in quasi la metà si lavora all'analisi dei possibili piani di attuazione. «È uno scenario in divenire, con le aziende italiane che non conoscono ancora le implicazioni concrete di information security - sottolinea Alessandro Piva, direttore dell'Osservatorio security & privacy del Politecnico di Milano - È necessaria un'accelerazione per non farsi trovare impreparati alla scadenza del 2018». Per ora invece si assiste a una partenza al rallenty dei progetti: in una società su due non è stato previsto un budget dedicato, mentre un altro 35% prevede di stanziarlo a breve.

E.N.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gdpr

● Le norme del General data protection regulation (Gdpr) entreranno in vigore nel maggio 2018 e per adeguarsi serve un approccio multidisciplinare. Tra le novità la valutazione dei rischi dei trattamenti e, quando previsto, una valutazione di impatto, l'obbligo di adottare un livello di sicurezza adeguato al rischio, l'obbligo di segnalare le violazioni dei dati alla Autorità di controllo e, nei casi più gravi, agli interessati



Rivoluzioni Gli ultimi progetti del social media

Hi-tech e media Una nuova coppia per Zuckerberg, asso pigliatutto

DI COMETTO E SANTEVECCHI

Da una parte c'è Campbell Brown, ex conduttrice della Cnn, incaricata di ricucire il rapporto tra Facebook e i media. Dall'altra Hugo Barra che ha lasciato Xiaomi in Cina per tornare nella Silicon Valley e guidare la creatura di Zuckerberg nella realtà virtuale.

ALLE PAGINE 10 E 11

Top L'ex manager ha lavorato per tre anni nella società cinese: «Bello ma logorante per la salute»

Barra Ritorno alla Silicon Valley Ora a me gli «Oculus» di Mark

La fuga mette nei guai le ambizioni globali di Xiaomi, già insidiata dai brand low cost

DAL NOSTRO
CORRISPONDENTE
DA PECHINO **GUIDO
SANTEVECCHI**

Nel 2013, quando si trasferì dalla Silicon Valley a Pechino, Hugo Barra, il genio di Android ingaggiato dall'arrembante Xiaomi disse che «era un lavoro da sogno». L'ingegnere brasiliano laureato al Massachusetts Institute of Technology, lasciava Google e sbarcava in Cina come vicepresidente delle Global Operations, con l'incarico di guidare la startup degli smartphone a basso costo alla conquista dei mercati mondiali. Fu una notizia da elettrochoc per il settore. Meno di quattro anni dopo Barra ha rifatto i bagagli, torna nella Silicon Valley, questa volta assunto da Mark Zuckerberg per condurre la marcia di Facebook nella realtà virtuale: guiderà il team Oculus VR.

Addio a Pechino

C'è molta diplomazia, un po' di rimpianto e qualche veleno nell'addio. L'ingegner Barra, 41 anni, ha spiegato le sue ragioni il 23 gennaio, guarda caso su Facebook. Ha detto che sono stati tre anni e mezzo splendidi spesi con successo per trasformare una startup cinese in grande attore globale. Però gli mancava-

no tanto la sua «comfort zone» della Silicon Valley, lontana 6.500 miglia, gli amici, la famiglia». Poi una frase che suona come una condanna del sistema di vita e di lavoro cinese: «Questi ultimi anni in un ambiente singolare mi sono costati parecchio in termini di vita e hanno cominciato a incidere sulla salute». Segue l'elenco dei successi, dalla straordinaria penetrazione di Xiaomi in India dove l'azienda fa profitti per un miliardo di dollari all'anno, all'Indonesia, Singapore, Malesia, Russia, Messico, Polonia. Più il tentativo di raggiungere gli Stati Uniti dove alleandosi con Google sono stati conquistati tre premi per l'innovazione al Cers 2017, la fiera dell'hi-tech di Las Vegas.

Insomma, si tratterebbe di un classico caso di «saudade», come i brasiliani definiscono la malinconica nostalgia della patria lontana. Ma Barra non è un brasiliano comune. Sostiene Bill Bishop, sinologo autore della newsletter *Sinocism*: «C'è una ragione se i top executive cinesi passano tanto tempo in California. Barra si è quasi ucciso lavorando per Lei Jun. Xiaomi potrebbe non tornare più ad essere valutata 45 miliardi di dollari come qualche anno fa, spero che Barra abbia venduto qualche azione allora».

L'azienda

Xiaomi ha dei problemi. L'azienda è stata fondata nel 2010 da sette ingegneri informatici cinesi quarantenni. I leader del gruppo erano (e sono) Lei Jun, oggi amministratore delegato, e Lin Bin, presidente. Partiti da Pechino, senza esperienza commerciale, per lanciarsi nel business dei telefonini. Non avevano una fabbrica e nessuno voleva investire nel «Piccolo riso» (questo significa Xiaomi). Lei

Jun, classe 1969, è cresciuto nel mito della Silicon Valley, racconta di essere rimasto impressionato dal libro *Fire in the Valley* che descriveva la rivalità tra Steve Jobs e Bill Ga-

tes, ama vestirsi in blue jeans e camicia scura, come il suo mito Steve Jobs (e gli è arrivata qualche accusa di aver copiato idee operative dalla Apple). Sta di fatto che gli smar-

tphone a basso costo e buona tecnologia di Xiaomi hanno fatto breccia in Cina vendendo online: resta storico il record di 100 mila Mi-3 Android andati esauriti in 86 secondi il 15 ottobre del 2013. Xiaomi nel 2014 ha venduto 60 milioni di smartphone in Cina raggiungendo una valutazione di mercato di 45 miliardi di dollari, altro record per una quasi startup.

Il salto globale

Nel 2015 è salita al 1° posto per gli smartphone in Cina,

ha cercato di espandersi con schermi per la tv via web, ha lanciato anche una linea di purificatori dell'aria, apparecchi richiestissimi dalla classe media cinese assediata dallo smog industriale. Lei Jun voleva portare il miracoloso modello Xiaomi nel mondo e con Barra ha cercato il salto globale. Ma i conti, nonostante il brillantissimo radicamento in India diretto dal brasiliano, non sono tornati.

I clienti cinesi sono famosi per la loro mancanza di «lealtà al brand» e in un mercato dove la concorrenza è enorme i rivali interni come Huawei, Oppo, Vivo hanno risorpassato Xiaomi ricacciandola fuori dalla classifica dei primi cinque nel 2016. Vendere online, quindi abbattendo le spese di distribuzione, oggi in Cina rende molto meno da un punto di vista di immagine nel settore ad alta tecnologia. Anche i bassi costi dei telefonini Xiaomi tagliano gli utili e deprimono il marchio: i cinesi comperano spesso per esibire e Xiaomi si è vista etichettare



come azienda «per classe operaia» (succede anche questo nella Repubblica popolare nominalmente comunista).

Lo scontro

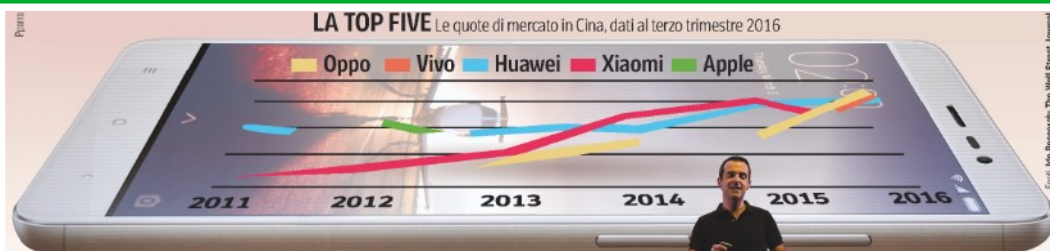
Lei Jun ha ammesso che la corsa era stata troppo rapida e vendere telefonini online non basta più: «Servono tecnologie innovative per il mercato di fascia alta in modo da assicurare una crescita sostenibile» ha scritto in una email ai dipendenti. Lei Jun è certo che «il peggio è passato».

Ma ora a Pechino circolano voci su scontri dietro le quinte tra il fondatore e il brasiliano per il mancato successo sul mercato americano e per il declino in Cina.

Hugo ha annunciato l'addio su Facebook il 23 gennaio. Un minuto dopo il primo commento di Lin Bin, che gli augurava il meglio e comunicava il nome del successore del brasiliano al timone della globalizzazione, il cinese Xiang Wang. Su Facebook non si è visto il saluto di Lei Jun. E nelle braccia di Facebook è andato Hugo Barra, dal sogno cinese alla realtà virtuale della California.

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

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Affari & Futuro Cresce il mercato dei lanciatori e delle telecomunicazioni. Contratti da centinaia di milioni per le imprese nazionali

In orbita La Space Economy? Un business tricolore

Thales Alenia fabbrica i satelliti per i razzi di Elon Musk e avanza un'altra offerta su Galileo. Avio prepara 4 missioni...

DI GIOVANNI CAPRARA

Space X, l'azienda spaziale di Elon Musk, ha appena lanciato in orbita dieci satelliti per telecomunicazioni Iridium Next costruiti in parte in Italia (contratto da 140 milioni di euro). Sono i primi di una costellazione di 81 satelliti da completare entro il 2018 e costruiti da Thales Alenia Space (società italo-francese, 33% di Leonardo-Finmeccanica). Dagli stessi stabilimenti dell'Aquila e di Roma escono anche le componenti di 20 satelliti per telecomunicazioni del *service provider* internazionale O3b (contratto da 136 milioni di euro).

Sono numeri e valori di una produzione in serie di antenne, computer di bordo, sistemi di ricezione che materializzano uno dei volti della Space Economy italiana. Ad alimentarla c'è un panorama industriale con seimila addetti impegnati su frontiere tecnologiche d'avanguardia da cui nasce un fatturato di 1,7 miliardi di euro. Complessivamente sono 190 le aziende riunite nell'Aipas, l'associazione delle imprese spaziali: in maggioranza (150) sono Pmi, mentre nelle grandi sono incluse Leonardo (che raggruppa il 78% degli addetti nazionali) e insediamenti di gruppi europei come Ohb ed Airbus Defence and Space.

«L'attività è in crescita grazie all'impegno dell'agenzia Asi e del governo, attraverso la sua cabina di regia e il coinvolgimento, oltre che del ministero dell'Università e ricerca, anche del dicastero dello Sviluppo in particolare — commenta Luigi Pasquali, direttore del Settore spazio di Leonardo e amministratore delegato di Telespazio —. In più ci sono i ritorni dai lanci con Ariane e Vega, oltre a quelli derivati dai progetti europei. La nuova strategia politica ha aggregato interessi prima sparsi e ha messo a disposizione risorse preziose».

Il primo passo

Il governo Renzi con la cabina di coordinamento aveva avviato il piano Space Economy garantendo un finanziamento iniziale di 350 milioni di euro. Era considerato il primo passo di un meccanismo di investimento complessivo di 1,1 miliardi di euro, per metà sostenuto dalle stesse imprese.

Elemento nuovo era il coinvolgimento delle Regioni, mentre gli sviluppi venivano concentrati su tre linee: osservazione della Terra, navigazione e telecomunicazioni, esplorazione spaziale e tecnologie connesse. Le prime due con l'intento di valorizzare anche la partecipazione ai programmi europei Copernicus e Galileo, considerati le due principali leve di sviluppo della Space Economy dell'Unione.

«Qui s'inseriscono i due contratti siglati in dicembre da Thales Alenia Space con l'Esa di 180 milioni per le attività ingegneristiche legate allo sviluppo del Gps Galileo — precisa Donato Amoroso, amministratore delegato di Thales Alenia Space Italia —, ma anche il contratto di 355 milioni con l'Asi per la realizzazione dei due satelliti Cosmo-Skymed di nuova generazione, dedicati all'osservazione ambientale e alla sicurezza coinvolgendo pure il ministero della Difesa. Nelle prossime settimane l'Esa dovrà scegliere il fornitore del terzo gruppo di nove satelliti Galileo. Thales As, che già aveva prodotto i primi due veicoli, ha presentato un'offerta adeguata».

Il concorrente da fronteggiare è l'Ohb tedesca. «Per sostenere l'attività manifatturiera e rafforzare le eccellenze di cui già disponiamo — aggiunge Pasquali — l'attenzione è sugli sviluppi tecnologici delle telecomunicazioni e dei servizi legati ai dati raccolti con i satelliti dove opera, ad esempio, la società e-Geos che si estendono sino all'*Informa-*

tion technology». Nel trasporto spaziale, dopo il contratto di 203 milioni di dollari per nove moduli-cargo Cygnus forniti da Thales AS all'americana Orbital ATK e destinati al rifornimento della stazione spaziale Iss, ora si è aggiunto un secondo contratto di 100 milioni per altrettanti moduli.

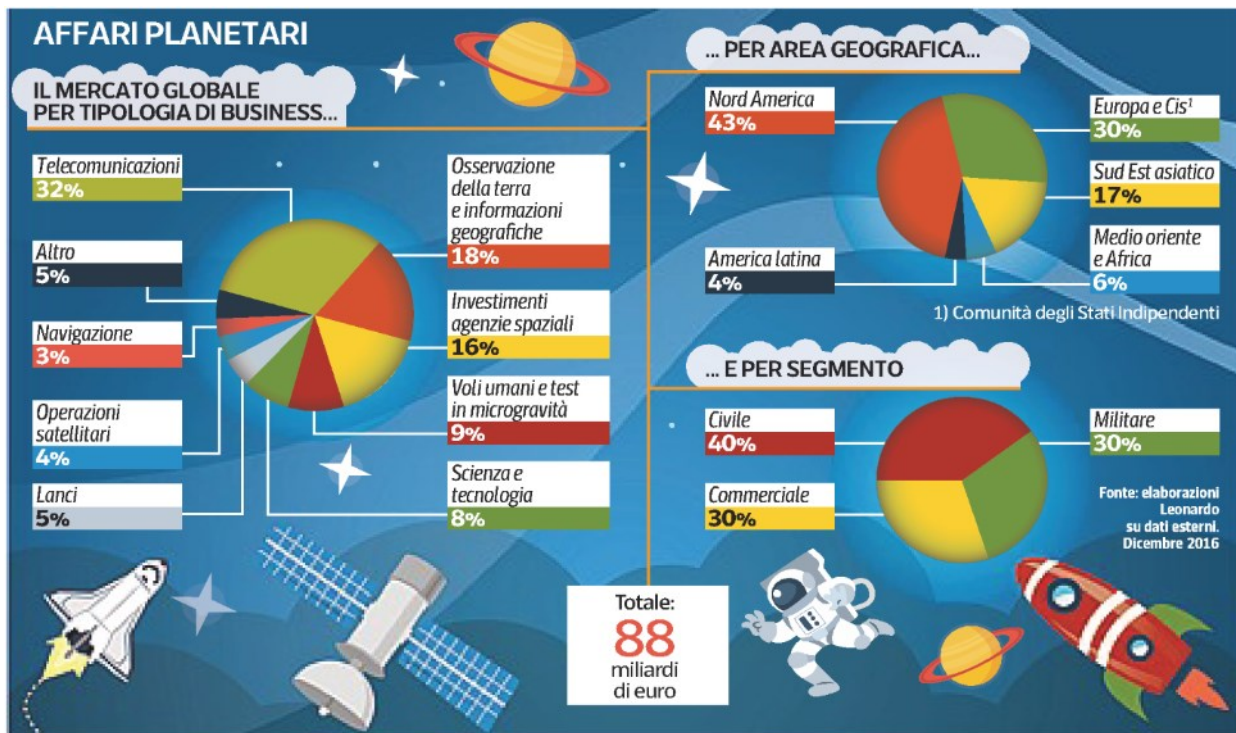
Un'altra data segnerà presto l'evoluzione dello spazio nazionale. Entro marzo la società Avio, che ha presentato il 27 gennaio il prospetto informativo in Consob, si quoterà in Borsa nel segmento Star, eccellenze italiane (65% il flottante). La nuova public company vedrà il controllo da parte di Leonardo che ha aumentato la sua partecipazione dal 14 al 28% a cui si aggiunge il 5% garantito dal management della stessa società Avio.

Le taglie piccole

«Il nostro punto forte — nota Giulio Ranzo, amministratore delegato dell'azienda di Colleferro — è oggi il lanciatore Vega prodotto per due terzi in Italia e capace di portare in orbita satelliti di piccola e media taglia; un settore nel quale la domanda supera l'offerta, per formare costellazioni rivolte alle telecomunicazioni e al rilevamento terrestre. Già nei primi 10 mesi dell'anno effettueremo quattro lanci». Dopo otto partenze di successo e l'avvio delle operazioni commerciali (compresa l'immissione in orbita di quattro satelliti per Google), Vega in marzo porterà un satellite ambientale Copernicus dell'Unione Europea a cui seguiranno in luglio due satelliti italo-israeliani. «Il mercato internazionale dei lanciatori vale oggi cinque miliardi di euro, con un'accelerazione prevista intorno al 10% perché nei prossimi cinque anni si raddoppierà il numero dei satelliti da lanciare — dice Ranzo —. L'orbita bassa è quella che registra la crescita più elevata e qui Vega ha un 35% del mercato complessivo intorno ai 400 milioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Protagonisti Da sinistra Elon Musk, fondatore di Tesla e Space X; Donato Amoroso e Giulio Ranzo, amministratori delegati uno di Thales Alenia Space Italia, l'altro di Avio

Formazione I corsi digitali da Lacerba al Mit di Boston. Nella piattaforma Eduopen 17 atenei italiani

Rete Marketing o web design? Il mestiere s'impara online

Lezioni specializzate o di grandi università. Alla portata di tutti

DI **GIULIA CIMPANELLI**

Le nuove professioni digitali si imparano online. Se le università e le scuole italiane non sono attrezzate per una preparazione a 360 gradi, o semplicemente si desidera acquisire a costo zero una competenza per mezzo di formazione di alto livello, ci si può preparare sulle piattaforme digitali.

I *Massive open online course* (Mooc) sono corsi universitari gratis o low cost, forniti sul web da atenei di tutto il mondo. Ci sono poi altre piattaforme per la formazione sulle quali è possibile studiare argomenti di ogni tipo: dai *big data*, i grandi archivi digitali, ai linguaggi di programmazione, da excel alla realtà virtuale.

Per chi parte da zero

Tra le più innovative in Italia c'è Lacerba, che punta a insegnare programmazione e altre materie tecniche e digitali a tutti e in fretta. «Dopo la laurea in Bocconi volevo imparare a programmare e l'ho fatto grazie a corsi online – racconta il fondatore Daniele Ugolini –. Cercandoli, mi sono reso conto che non esisteva formazione su questi argomenti in italiano così, con il mio socio Michele De Blasio, abbiamo deciso di sviluppare una piattaforma». Lacerba.io offre video-lezioni tenute da giovani esperti di materie digitali, semplici e veloci, anche per chi parte da zero. Nata a giugno 2015, conta oltre 30

corsi divisi in cinque aree (programmazione, web design, marketing, business e *personal branding*) e 5 mila utenti che li hanno seguiti. La durata dei corsi varia da un'ora a 10-12 ore e hanno prezzi da 20 a 50 euro.

Life Learning è il sito italiano con il più grosso catalogo di corsi online in circolazione: 2.500 corsi, 100 mila iscritti e un fatturato che si quintuplica di anno in anno: «Mettiamo a disposizione corsi di formazione sulla nostra piattaforma e-learning — dice Rodrigo Di Lauro, che ha fondato Life Learning nel 2014 —. Copriamo molti settori, dallo sviluppo web alla gestione delle vendite, fino alla crescita personale. Il nostro obiettivo è fornire un servizio che consenta alle persone di abbattere i costi della formazione rendendola flessibile: le lezioni sono visualizzabili 24 ore su 24 da pc, tablet e smartphone».

Per quanto riguarda i Mooc, invece, l'unica piattaforma che raccoglie corsi di 17 università pubbliche italiane si chiama Eduopen. Tutte le lezioni sono tenute da docenti universitari e la piattaforma è stata finanziata dal ministero dell'Istruzione. Eduopen ha già erogato una settantina di corsi e conta a oggi più di 16 mila iscritti. Offre la possibilità di seguire percorsi formativi di qualità a distanza ed eventualmente acquisire dei crediti formativi universitari. I corsi sono perlopiù gratuiti o prevedono il paga-

mento di piccole somme.

Offerta mondiale

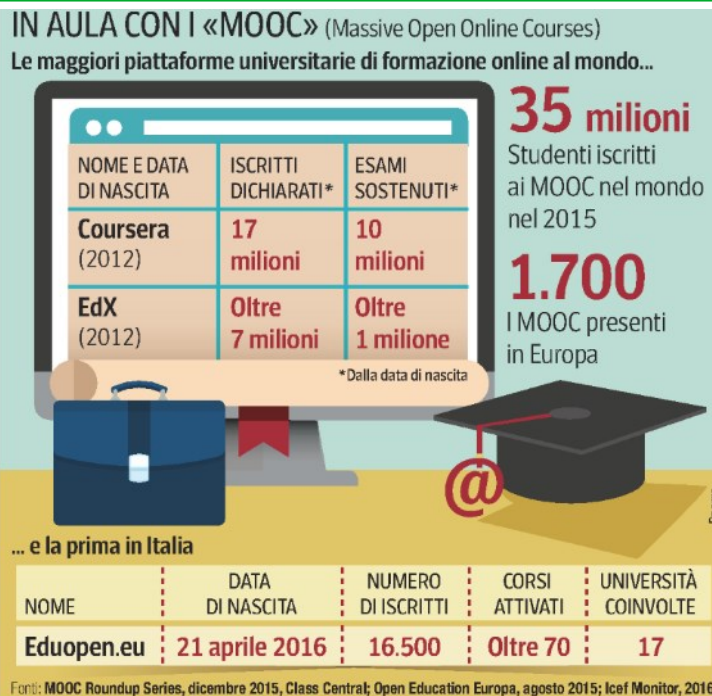
Ma il mondo Mooc è già ben avviato altrove e le piattaforme sono spesso sostenute da colossi come Banca Mondiale, Google, Moma. Sono stati 35 milioni gli studenti iscritti ai Mooc nel mondo nel 2015 e le maggiori piattaforme sono nate negli Stati Uniti. È il caso della più grande, Coursera, che ha visto la luce nel 2012 all'Università di Stanford e dalla sua nascita nel 2012 ha erogato corsi per oltre 17 milioni di utenti, i circa 10 milioni dei quali hanno sostenuto gli esami online. I corsi prevedono video di lezioni, materiale didattico, esercitazioni e forum di discussione. Le materie: scienze sociali, fisica, medicina, fisica, informatica, matematica.

Secondo il modello Mooc sono gratuiti e prevedono una serie variabile di esercitazioni o lezioni obbligatorie per il conseguimento del certificato finale: in genere a pagamento, con carattere di ufficialità. In genere le lezioni sono in inglese, ma la piattaforma ne propone anche in molte altre lingue dal cinese, all'arabo, passando per lo spagnolo.

Si chiama infine edX l'iniziativa di istruzione online senza scopo di lucro fondata dal Massachusetts Institute of Technology (Mit) e dall'Università di Harvard. Offre corsi online gratuiti e Mooc erogati dai maggiori atenei statunitensi, dal Mit ad Harvard, fino a Berkeley.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Un prefisso unico per limitare il tormento dei call center

La proposta dell'Ue contro l'accanimento del telemarketing
In Italia leggi blande: solo l'1% è nella lista dei numeri protetti

IL CASO

Prefisso unico: così si ferma il telemarketing

Inchiesta

MARCO MENDUNI
GENOVA

In Italia ci sono 115 milioni di linee telefoniche, tra fisse e mobili. Solo un milione e mezzo è protetta (ma nemmeno con la totale garanzia dell'inviolabilità) dalle telefonate del telemarketing aggressivo. Lo sbarramento esiste, si chiama Registro delle opposizioni, copre poco più dell'un per cento delle utenze (nessuna di quelle dei cellulari) e nemmeno tutti gli operatori di telemarketing sono così corretti da rispettarlo.

Così ogni giorno sui cittadini si riversa una tempesta di offerte apparentemente mirabolanti: sul gas, sulla luce, sui telefoni, sulle assicurazioni auto. Operatori incalzanti fanno il loro mestiere: tentare di convincere, ad ogni costo. A volte ci riescono: le difese psicologiche, spesso nei più anziani, sono facili da travolgere.

Ormai le telefonate giungono dalle numerazioni più innocue: prefissi italiani (anche se le agenzie di telemarketing sono all'estero), i più ricorrenti quelli di Milano e di Roma.

Un solo prefisso

Non è solo un problema del nostro Paese. L'Europa delle istituzioni spesso bizantine stavolta ha partorito un'idea semplice semplice. Un solo prefisso speciale, e solo quello, può essere utilizzato dai teleoperatori. È una proposta che sta nella bozza di regolamento sulla riservatezza che la Commissione europea ha presentato nelle settimane scorse. Attenta ai conti degli Stati, la Commissione ipotizza che si possa anche pagare una tassa per ottenere queste numerazioni.

È la più semplice delle soluzioni. Sarà adottata in Italia? Nessuno ci crede. Non solo perché la legislazione è tra le più tolleranti nel continente, ma anche perché hanno fatto flop fino a oggi i tentativi di arginare il fenomeno. Il motivo? Anche se nessuno lo dice mai esplicitamente, interventi troppo radicali potrebbero mettere in ginocchio un comparto che impiega 40 mila lavoratori.

La legge nel cassetto

Ma qual è lo stato dell'arte in Italia? Il traguardo più rapido pareva essere la proposta della senatrice dei Conservatori e Riformisti Anna Bonfrisco insieme con il disegno di legge concorrenza predisposto dal governo Renzi. Poi però è tornato nel mondo dei sogni dopo il No al referendum e le dimissioni dell'ex premier. Gentiloni sembra intenzionato a rispolverarlo in tempi brevi. La proposta prevede l'apertura del registro delle opposizioni anche a tutti i numeri

dei telefoni cellulari. Sarebbe il primo passo.

Tabula rasa

C'è però un'altra iniziativa, più completa, in cammino. Nuove (eventuali) elezioni permettendo dovrebbe approdare in Parlamento a marzo. Alla Camera se ne occupa il senatore eletto in Liguria Stefano Quaranta (Si-Sel), che racconta: «Dal 31 dicembre 2015, quando è stato istituito, il registro delle pubbliche opposizioni ha ricevuto oltre ventimila segnalazioni di cittadini che lamentavano la violazione della privacy. Nemmeno le multe sono servite per mettere freno alle telefonate indesiderate».

Qual è il futuro prefigurato? Non solo la possibilità per tutti, anche per i numeri dei telefonini, di iscriversi al registro delle opposizioni. Ma anche di poter riparare a quella che, nella maggior parte dei casi, appare una «disattenzione» degli utenti. In moltissimi casi, il consenso a utilizzare il numero privato è stato concesso, ma inavvertitamente. Magari ritirando la card gratuita di un grande magazzino, firmando un contratto d'acquisto o un finanziamento, magari dando l'ok per l'uso gratuito del wi-fi



di un albergo. Certo: l'avvertenza che il proprio numero sarebbe stato ceduto anche alle società di promozione era scritto in caratteri minuscoli, oppure con formule non chiarissime. Ma una volta apposta la firma, è quasi impossibile tornare indietro. La proposta di legge prevede un azzeramento totale del sistema. Una soluzione caldeggiata dal garante della privacy. Tabula rasa. Però, poi, attenzione.

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

Due disegni

In Parlamento giacciono due proposte di regolamentazione: la prima intende estendere il Registro delle Opposizioni anche ai cellulari; la seconda vuole azzerare le autorizzazioni all'uso dei nostri dati personali

Come funziona all'estero



■ Basta un clic per dire stop alle telefonate indesiderate. Dal 1° giugno in Francia è attivo il sito Bloctel attraverso cui i cittadini possono elencare i numeri fissi o mobili dai quali non vogliono essere disturbati. Sistema meno farraginoso del nostro Registro delle Opposizioni.



■ In Germania la regola è quella dell'opt in. Ovvero, a differenza che in Italia, può essere chiamato per offerte commerciali solo chi si registra a un apposito elenco. In realtà il sistema ha qualche falla: nel 2014 circa 64.000 tedeschi hanno inviato lamentele al governo.



■ In Inghilterra esiste il Telephone Preference Service) molto simile al nostro Registro delle Opposizioni e anche qui la registrazione è gratuita. La differenza sostanziale è che gli inglesi possono inserire tutti i numeri che vogliono, sia quelli fissi che quelli mobili.

**115
milioni**

Sono le utenze telefoniche in Italia così ripartite:
 20 milioni fisse,
 95 milioni mobili

**1,5
milioni**

Le utenze protette dal Registro delle Opposizioni (vale solo per i telefoni fissi)

**40
mila**

Gli impiegati nel comparto
 Per alcuni il vero motivo per cui non si interviene contro il Telemarketing

**25
mila**

Le segnalazioni arrivate negli ultimi cinque anni al Garante che ha elevato multe per 7 milioni di euro



Telecoms

Watchdog in France warns convergence presents risk to investment

If the trend [convergence] develops a new regulatory framework might be needed

HARRIET AGNEW — PARIS

The head of the French telecoms regulator has warned that the growing trend for mobile operators to offer bundles of telecoms and TV services across Europe risks harming investment in their networks.

"If telecom operators are massively investing in content . . . there's a high risk that this deters investment in telecom networks in France," Sébastien Soriano, chairman of Arcep, told the Financial Times.

"I would prefer to hear them with a clearer message of investing in fibre, in 4G, in 5G, than this kind of permanent discussion about content."

Mr Soriano's comments come as the country's four telecoms operators — Orange, SFR, Bouygues and Iliad — weigh up the benefits of owning and creating TV content, including exclusive sports rights, that can be broadcast over their broadband and mobile networks.

These operators have been locked in a brutal price war since 2012, when Xavier Niel's Iliad launched its mobile service, Free.

Content is seen as a potential means to differentiate from competitors, improve average revenue per user and reduce the churn rate — a measure of customer loss — although the cost of doing so can be expensive.

Convergence of media and telecoms is a strategy in particular backed by SFR, the French telecoms provider owned by

cable entrepreneur Patrick Drahi's investment vehicle Altice, which announced in December it will offer eight entertainment channels to customers of its network. SFR is fighting to keep customers after losing 2.5m subscribers since it was bought from Vivendi just over two years ago.

Orange owns sports rights and OCS (previously known as Orange Cinéma Séries) — TV content also available for subscribers of other providers. Orange chief executive Stéphane Richard said in December he was also open to buying leading French pay-TV channel Canal Plus, which is owned by Vivendi.

Vivendi, under the control of billionaire Vincent Bolloré, is building a European media content business across France, Italy and Spain. As part of this plan, Vivendi has built up stakes in Telecom Italia and Italian broadcaster Mediaset.

Bouygues, owner of French television channel TF1, and Iliad have an open model of allowing clients to access as wide a range of content as possible without a premium on exclusivity.

Mr Soriano says that a good solution to the price war should be differentiation by networks, rather than differentiation by content.

He adds: "A really bad scenario for us would be a scenario where two players would be engaged in media differentiation strategies. Then there's a high risk that the market goes to a duopoly, which for us is terrible. Duopolies are very hard to regulate."

Mr Soriano says that Arcep — which concentrates on ensuring France's telecoms providers continue to invest in infrastructure — is largely powerless to prevent convergence, and says that if the trend develops a new regulatory framework might be needed.

Il regolatore francese delle tlc avverte che la convergenza presenta un rischio per l'investimento



Patrick Drahi lance sa chaîne d'info i24 aux Etats-Unis

TÉLÉVISION

La chaîne i24 débarque sur un marché américain de l'information déjà très dense.

Fabienne Schmitt
 et **Nicolas Madelaine**

Un peu plus de trois ans après son lancement, la chaîne d'information internationale i24 s'étend aux Etats-Unis à partir du 13 février. Propriété de Patrick Drahi, qui détient aussi SFR, et est actionnaire minoritaire de BFMTV et RMC en France, i24 ouvre un bureau à New York et un autre à Washington. Un peu moins de cinquante personnes vont y travailler et notamment produire 4 heures de prime time tous les soirs. Elles s'ajoutent aux 250 employés (de 35 nationalités) de la chaîne basée à Tel-Aviv-Jaffa en Israël, dont les trois rédactions (français, anglais, arabe) ont vocation à alimenter la déclinaison américaine. Le tout, en mode ultralow cost. C'est la méthode Drahi : d'après nos informations, le budget d'i24 se monte à une cinquantaine de millions d'euros. Soit, par exemple, beaucoup moins que BFMTV (70 millions), chaîne nationale franco-française.

La chaîne i24 est distribuée en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient (pas en Israël) et en Asie. Au pays de l'Oncle Tom, i24 va être reprise par les deux câblo-opérateurs achetés par Patrick Drahi l'an dernier : Optimum et Suddenlink qui desservent 5 millions de foyers. Mais pour s'imposer, il lui faudra trouver d'autres distributeurs aux Etats-Unis (Comcast, AT&T, Verizon...). Hors ce lancement, la chaîne prévoit d'être à l'équilibre en 2016 et rentable dans les trois ans.

Parmi les mastodontes

Le marché américain sur lequel entre i24 est très encombré. Outre les trois mastodontes que sont Fox News, CNN et MSNBC (à l'origine un joint-venture entre NBCUniversal et

Microsoft), on compte quelques petites chaînes généralistes comme Fusion, un canal à destination des jeunes lancé par Disney et Univision. Il y a également trois géants de l'information financière : CNBC, Bloomberg Television et Fox Business. Sans parler des sites Internet de tous les médias d'infos musclant leur offre vidéo...

Certes, l'année 2016 a été exceptionnelle pour le secteur grâce à la présence de Donald Trump dans la course à la présidence. Les audiences ont explosé et il se dit que Fox News a approché les 2 milliards de profits courants et CNN le milliard. N'empêche qu'il y a un risque de concurrence des nouveaux médias sur le long terme. Et surtout, dit François Godard, analyste chez Enders Analysis, il y a une prime à la taille dans cette industrie de coûts fixes. Al Jazeera a fermé début 2016 sa chaîne d'infos américaine, le groupe qatari estimant que son modèle « *n'était pas viable au vu de ses défis économiques* ». Al Jazeera s'était lancé en 2013 avec pourtant de grandes ambitions.

« *Dire qu'on va rivaliser avec CNN et Fox News, ce serait arrogant. On veut d'abord apparaître comme une nouvelle chaîne d'info. Les attentes des téléspectateurs américains sont énormes, ils ont été déçus par le traitement de la présidentielle fait par les médias américains*, explique Franck Meloul, DG d'i24. *Nous, on va garder notre positionnement neutre.* » Contrairement à France 24 et la BBC, i24, dont la rédaction est pilotée par Paul Amar, n'est pas financée par un gouvernement. Néanmoins, les chaînes d'infos, même privées, sont régulièrement accusées d'être partisans. Contrairement à la France, le marché américain est très segmenté politiquement, avec Fox News à droite et, depuis peu, entièrement pro-Trump, et CNN considérée comme pro-démocrate (elle est d'ailleurs la bête noire du président américain). A charge pour i24, parfois taxée d'être pro-israélienne, de faire entendre sa voix de chaîne présentant un point de vue équilibré depuis le Moyen-Orient. ■

Patrick Drahi lancia il suo canale d'informazioni i24 negli Stati Uniti

