



FIERA MILANO  
MEDIA

# uomini & imprese

Marzo 2017

Gli uomini che fanno le imprese



# Driven by customers Designed by Metal Work



## EB 80





# Fai Filtri investiamo nella qualità



L'attenzione per il cliente riceve grande impulso dagli investimenti operati da Fai Filtri negli ultimi anni, che segnano uno sviluppo sia in termini di fatturato che di visibilità globale. L'investimento più recente è il potenziamento della linea di produzione Spin-On, da sempre il core business di Fai Filtri: una linea ora completamente automatizzata, con controlli al 100% e con un aumento della produttività praticamente raddoppiato, fino a raggiungere 1.700.000 prodotti annuali. Di questa produzione fanno parte le serie DCC, DFN, DFF, DSP: elementi filtranti e cartucce avvitabili (spin-on) per la separazione aria/olio a cestello, idonee al montaggio su compressori rotativi a vite e a palette dei maggiori costruttori e intercambiabili ai maggiori produttori di filtri separatori.

*Fai Filtri: A Quality Filtration Company*





# THIS IS PARKER

*La sfida*

*Trovare energie  
sicure ed efficienti*

Parker aiuta i propri partner a ridurre i tempi di fermo macchina, ad aumentare la produttività e a proteggere l'ambiente. Tutto ciò riflette l'impegno di Parker per incrementare la redditività dei propri clienti e per permettergli di risolvere le più grandi sfide ingegneristiche del mondo.

[parker.com/it](http://parker.com/it)



ENGINEERING YOUR SUCCESS.



Camozzi Group.  
Ogni vostra aspirazione è una nostra missione.

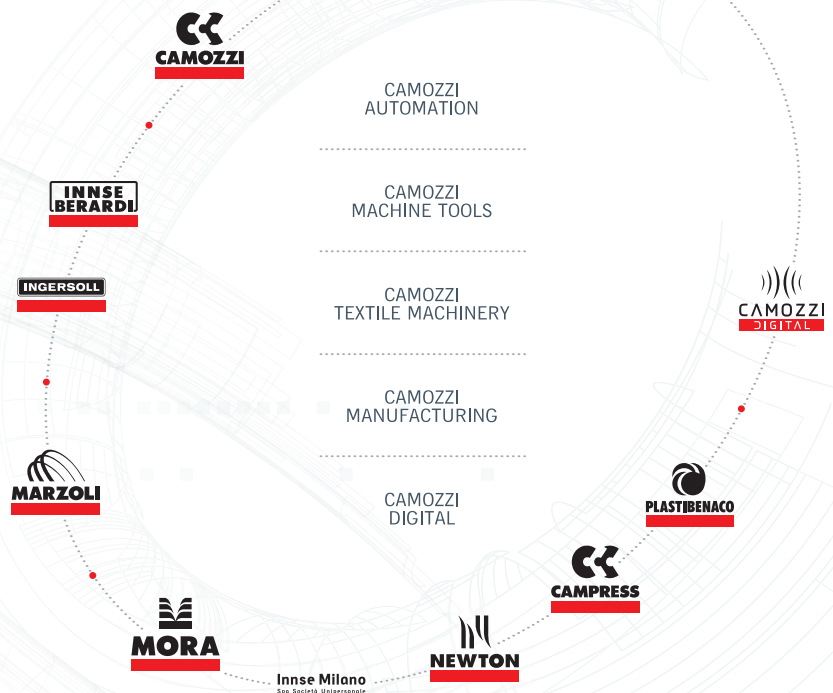


MIX COMUNICAZIONE - MI



Il Gruppo Camozzi è una realtà presente in tutto il mondo ed è composta da aziende leader nel proprio settore industriale. Le aziende del Gruppo, specializzate e differenziate a livello tecnico e produttivo, presentano sinergie finanziarie, commerciali, logistiche ed organizzative derivate da una strategia comune basata sull'efficienza e l'innovazione, con una visione orientata alla soddisfazione dei clienti.

- > 5 Divisioni Operative
- > 17 Stabilimenti produttivi
- > 75 Paesi nel mondo
- > 2400 Dipendenti



The Camozzi Group.  
A dynamic worldwide presence.

[www.camozzigroup.com](http://www.camozzigroup.com)



# Alluminio con Tecnologia

PRODUZIONE DI ESTRUSI E TRAFILATI IN LEGHE DI ALLUMINIO

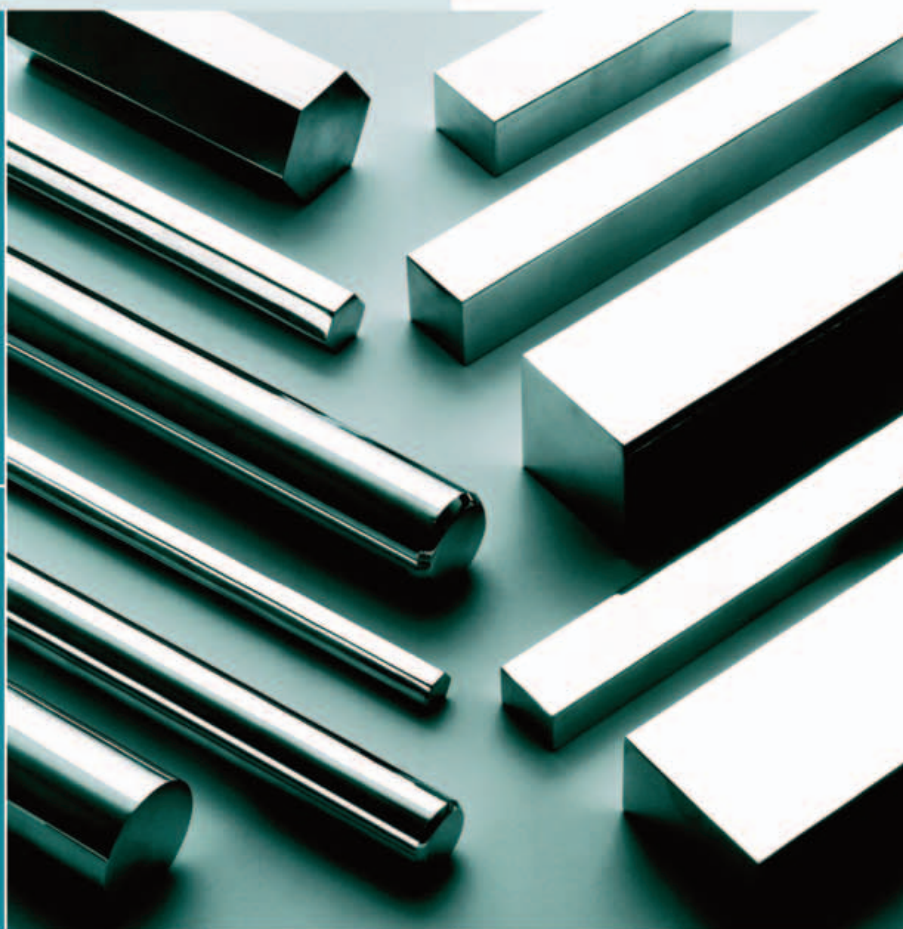
# EURAL

GNUTTI S.p.A.



- BARRE TRAFILATE  
IN LEGHE  
PER LAVORAZIONI  
MECCANICHE AD  
ALTA VELOCITÀ

- BARRE ESTRUSE  
IN LEGHE  
PER STAMPAGGIO  
A CALDO



- PROFILATI SPECIALI  
CALBRATI  
PER APPLICAZIONI  
PNEUMATICHE E  
OLEODINAMICHE

- PROFILATI A DISEGNO  
PER APPLICAZIONI  
INDUSTRIALI

- TUBI ESTRUSI



**EURAL GNUTTI S.p.A.**

Via S. Andrea, 3  
25038 Rovato (Brescia) Italy  
Phone + 39 030 7725011  
E-mail: [eural@eural.com](mailto:eural@eural.com)  
[www.eural.com](http://www.eural.com)

**Vendita barre**  
Fax + 39 030 7702847  
[bars@eural.com](mailto:bars@eural.com)

**Vendita profilati**  
Fax + 39 030 7701228  
[sections@eural.com](mailto:sections@eural.com)

**Amministrazione**  
Fax + 39 030 7702837  
[accounts@eural.com](mailto:accounts@eural.com)

**Fonderia**  
Fax + 39 030 9930036  
[foundry@eural.com](mailto:foundry@eural.com)



# EDITORIALE

luca.rossi@fieramilanomedia.it

@lurossi\_71

## L'Italia è incapace di attrarre talenti?

L'Italia è un Paese in conflitto con il proprio futuro. È il quadro che emerge dal Global Talent Competitiveness Index, la classifica internazionale di 93 Paesi che tiene conto della capacità di far crescere, attrarre e trattenere i talenti. L'analisi colloca il nostro Paese al 40° posto nella classifica generale e al 25° in Europa. Rispetto al 2016 l'Italia guadagna una posizione, ma resta comunque dietro a molti Paesi dell'Europa centro-orientale e a Barbados, Cipro e Costa Rica. Il rapporto ci vede posizionati intorno alla media dei Paesi ad alto reddito solo per quanto riguarda le competenze vocazionali e tecniche e per la capacità di far crescere, in tutte le altre dimensioni l'Italia è posizionata peggio dei Paesi appartenenti alla stessa categoria di reddito. Interessante è notare come la dimensione 'Crescita' ci spingerebbe molto più avanti, se non fossimo il 74° Paese per spesa nel terzo ciclo formativo, il 57° nel lifelong learning, il 114° nello sviluppo dei lavoratori dipendenti e il 111° nella capacità di delegare l'autorità. Ma occorre andare al di là dell'aspetto meramente numerico per fermarci in qualche riflessione, anche alla luce dei repentini cambiamenti che la quarta rivoluzione industriale comporterà in tema di competenze, formazione e cambiamento degli skill professionali. La nostra collocazione tra le grandi potenze mondiali, alla luce del perdurare di questi dati, è destinata a indebolirsi rapidamente in un contesto nel quale lo sviluppo dipende sempre più dalla conoscenza e dunque dalle persone. Ai dati negativi sulla disoccupazione dei giovani, si associano quelli sul brain drain: dal 2010 al 2020 si stima che l'Italia avrà perduto circa 30.000 ricercatori, costati al Paese oltre 5 miliardi di euro in formazione e che andranno a contribuire allo sviluppo di altri Paesi che non hanno sostenuto questo investimento, ma che sono in grado di offrire condizioni economiche e di lavoro più attrattive. Il Gtci di quest'anno punta i riflettori sulle competenze digitali: la Commissione Europea stima che in Europa possano mancare circa 750.000 professionisti ICT, di cui 135.000 in Italia, con un gap che raddoppia ogni 5 anni.

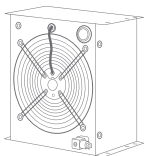
## Italy is incapable of attracting talent?

Italy is country at odds with its own future. This is the picture that emerges from the Global Talent Competitiveness Index, the international ranking of 93 countries that measures the growth, attract and hold on to talented human resources. The analysis places our country 40th in the world and 25th in Europe. Compared to 2016, Italy moves up one position, but nevertheless remains behind many central and eastern European countries, not to mention Barbados, Cyprus and Costa Rica. The report shows us positioned around the median of the high-income nations only with regard to vocational and technical skills and the capacity to grow talent, while by every other measure Italy is positioned lower than countries in the same income category. It is interesting to note that our 'Growth' ranking would push us far ahead, if we weren't in 74th place for spending on the third training cycle, 57th in lifelong learning, 114th in employee development and 111th in the ability to delegate authority. (111, 114esimo posto in una classifica di 93 paesi?) But we need to go beyond the purely numerical aspect to reflect a bit, particularly in light of the rapid changes that the fourth industrial revolution will entail in terms of skills, training and change of professional skills. Our place among the world's great powers, given the persistence of these data, is destined to weaken rapidly in a context where development is increasingly dependent on knowledge and therefore on people. The negative data on youth unemployment is tied to the brain drain: between 2010-2020 it is estimated that Italy will have lost about 30,000 researchers who represent a cost to the country of more than 5 billion euro in training, and who will instead contribute to the development of other countries that didn't pay for their education, but which are able to offer more attractive economic conditions and jobs. This year's Gtci shines the spotlight on digital skills: the European Commission estimates that Europe may be lacking approximately 750,000 ICT professionals, of which 135,000 in Italy, with a gap that doubles every five years.



## EXCHANGING IDEAS

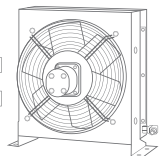
Innovazione nell'oleodinamica dal 1919.



AC  
AIR/OIL



SHELL AND TUBE  
WATER/OIL



HYDRAULIC MOTOR  
AIR/OIL

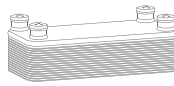
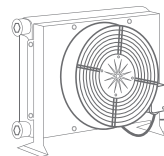


PLATE  
WATER/OIL



DC  
AIR/OIL

Idee e qualità come elementi caratterizzanti della propria produzione. Una politica che ha sempre accompagnato lo sviluppo di questa società contrassegnandone tappe e successi.

Questo è **Costante Sesino**. Scambiatori di calore acqua-olio e aria-olio per l'industria, soluzioni a elevata tecnologia nelle produzioni a catalogo oppure su progettazione particolare.



**sesino**

HEAT EXCHANGING EXCELLENCE SINCE 1919

COSTANTE SESINO SPA: via Monza, 150 A/B 20060 GESSATE (MI)  
info@sesino.com - www.sesino.com | tel. 02.95.38.03.34 - fax 02.95.78.05.28



# SOMMARIO

## Editoriale

- 7 L'Italia è incapace di attrarre talenti?  
*di Luca Rossi*

## Intervista

- 12 "La banca torni motore di sviluppo"  
*di Luca Rossi*
- 18 Il giostraio delle meraviglie che il mondo ci invidia  
*di Fabrizio Patti*
- 24 Il futuro di Londra dopo la Brexit  
*di Antonella Pellegrini*
- 28 L'Italia incontra il Regno Unito  
*di Antonella Pellegrini*

## Focus Confindustria Giovani

- 32 Come un GPS, ma funziona indoor  
*di Antonella Pellegrini*
- 36 Giovani di talento nell'azienda di famiglia  
*di Antonella Pellegrini*

## Inchiesta

- 40 La cybersecurity entra nei bilanci delle imprese  
*di Renato Castagnetti*
- 44 Il digitale salverà le banche?  
*di Stefano Belviolandi*
- 48 Il Sud d'Italia batte un colpo  
*di Daniele Pascucci*
- 52 In Italia e-commerce: questo sconosciuto  
*di Alberto Giordano*
- 56 Imprese familiari a vocazione estera  
*di Alberto Giordano*
- 60 Produttività, Italia maglia nera in UE  
*di Francesca Prandi*
- 64 Norme e provvedimenti legislativi  
*a cura di Ispro*

Copertina a cura di

**Autore:** Laura Panno, artista vive e lavora a Milano. Le sue opere si trovano in collezioni private in Italia e all'estero. La sua ricerca attraversa esperienze come pittura tridimensionale e crea sculture con la rete metallica, vetro e ceramica. Utilizza la fotografia come memoria visiva. È titolare della Cattedra di grafica d'arte all'Accademia di Belle Arti di Brera. [www.laurapanno.info](http://www.laurapanno.info)



**FIERA MILANO  
MEDIA**

**Sede legale** - Piazzale Carlo Magno, 1 - 20149 Milano

**Sede operativa ed amministrativa:** SS. del Sempione 28 - 20017 Rho (MI)  
tel. +39 02 4997.1 - fax +39 02 49976573

**Direzione**

**Redazione**

**Grafica e Fotolito**

**Stampa**

**Pubblicità**

**Gianna La Rana** Presidente

**Antonio Greco** Amministratore Delegato

**Antonio Greco** Direttore Responsabile

**Luca Rossi** Coordinamento Editoriale

**Gabriele Peloso**

**Daniele Pascucci**

**Antonella Pellegrini**

**Emmegi Group** Milano

**Faenza Group** Faenza (Ra) - Produzione

**Giuseppe De Gasperis** Sales Manager

[giuseppe.degasperis@fieramilanomedia.it](mailto:giuseppe.degasperis@fieramilanomedia.it) - tel. +39 02 49976.527 - fax +39 02 49976.570

# OMIT

*Fluid power handling*

## ACCUMULATORI

**NEW**



**PROGETTIAMO E COSTRUIAMO ACCUMULATORI PER SODDISFARE OGNI VOSTRA ESIGENZA**

SCAMBIATORI DI CALORE

FILTRAZIONE

ACCESSORI

ACCOPPIAMENTI ELASTICI

FLANGE - RACCORDI - BLOCCHI

ACCUMULATORI

**OMT S.p.A.** Via Lombardia, 14 - 24040 CALVENZANO - (Bergamo) Italy  
Tel. +39 0363 860 311 - Fax +39 0363 335 636  
[www.omtfiltri.com](http://www.omtfiltri.com) - [omt@omtfiltri.com](mailto:omt@omtfiltri.com)







**VUOTOTECNICA®**

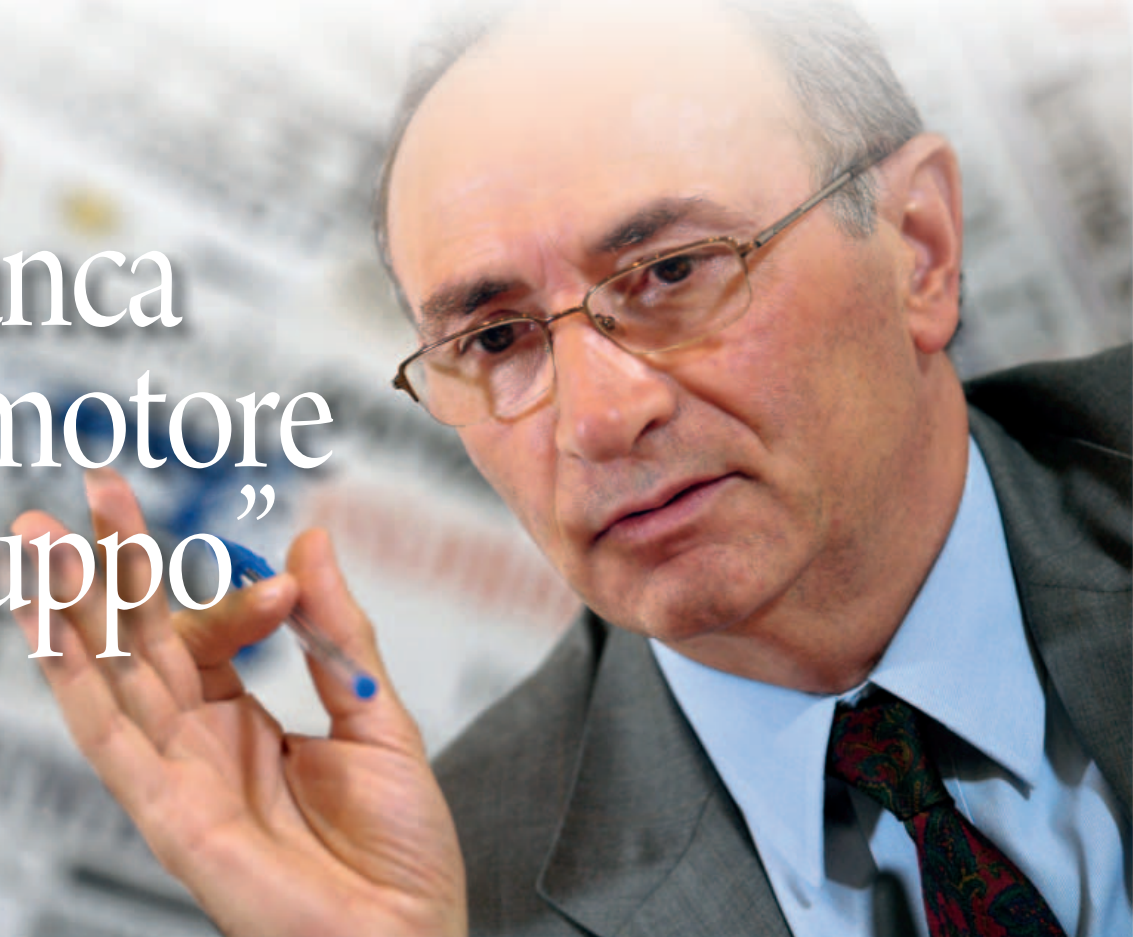
[www.vuototecnica.net](http://www.vuototecnica.net)

Your vacuum solutions catalogue

We make  
*the*  
difference



# “La banca torni motore di sviluppo”



L'economia italiana vive un momento di forti trasformazioni. Tra i protagonisti di questo scenario vi sono anche gli istituti di credito. Con Federico Ghizzoni, per sei anni amministratore delegato di Unicredit, abbiamo analizzato questa fase e cercato di capire come quel sistema economico virtuoso tra banche e imprese, tra credito e territorio, in questo percorso possa rimanere inalterato

di Luca Rossi

L'ultimo decennio ha segnato un profondo cambiamento negli scenari economici e nelle dinamiche che regolano il rapporto tra i protagonisti: banche, imprese ma anche famiglie. Gli istituti di credito stanno vivendo un passaggio cruciale per il loro futuro: accorpamenti e fusioni, necessità talvolta di ricapitalizzazioni, implementazione delle tecnologie digitali. Il rischio è che quel volano virtuoso che ha dato impulso all'economia italiana, fatto di attenzione al territorio e alle sue imprese, perda di incisività. Ne abbiamo parlato con Federico Ghizzoni, per sei anni amministratore delegato di Unicredit, uno dei simboli nel mondo del capitalismo italiano.

**Dottor Ghizzoni, dopo la crisi del 2008 il settore bancario sta vivendo una profonda trasformazione. Partiamo da quella reputazionale. La banca rappresenta ancora un elemento di ricono-**

**sciuto riferimento lo sviluppo economico del Paese?**

“A causa della crisi del 2008 il settore bancario ha oggi un grande problema di reputazione cui si pone rimedio applicando innanzitutto all'interno della banca dei principi etici, chiari e condivisi e poi cercando di recuperare il ruolo stesso della banca che per decenni, per secoli, è stata considerata un po' il motore dello sviluppo economico. Fin dal primo giorno in cui, sei anni fa, sono entrato come amministratore delegato in Unicredit sono stato convinto che la banca dovesse tornare a fare il lavoro di banca commerciale: raccogliere e gestire i risparmi familiari e, reimpiegandoli in maniera positiva, contribuire alla crescita delle famiglie ma anche delle nostre imprese. Oggi le famiglie hanno grande incertezza davanti a sé, di un mondo che non si comprende. Pertanto si ha ancora di più un ruolo sociale, per consigliare le famiglie come pianificare

la propria disponibilità finanziaria nei prossimi anni. Per la stessa ragione si ha l'obbligo di ascoltare le imprese, seguirle e dare loro credito, il che non significa credito facile ma cercare soluzioni laddove siano possibili per consentire alle imprese di pianificare e investire. È il fare bene banca che qualifica la banca, e ciò significa essere nel tessuto sociale, essere presenti e visibili, essere un punto di riferimento. Questo va recuperato, perché per alcuni anni si è un po' perso. Ci si è distanziati dai cosiddetti territori e lì bisogna tornare. Ovvio che in questo servono rigidi principi di governance, in quanto non bisogna tornare al territorio per servirlo costi quel che costi, creando poi problemi di sofferenza come se ne è visti negli ultimi anni”.

**Nella trasformazione in atto nelle banche ci sono due temi: le aggregazioni, con le conseguenti ottimizzazioni di sportelli, e la digitalizzazione dei ser-**



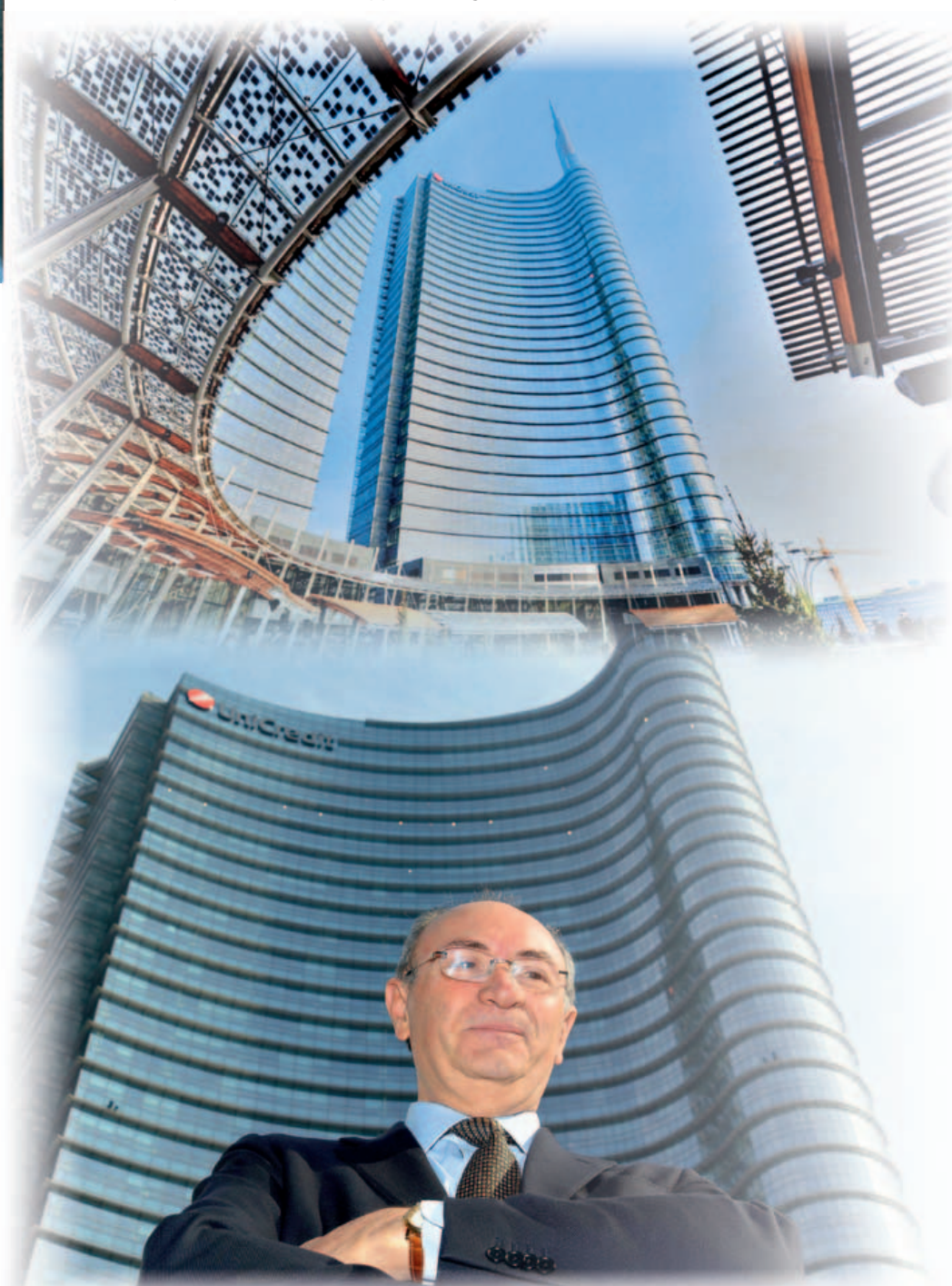
**vizi. Come si concilia tutto questo col dialogo col territorio?**

“Occorre trovare un equilibrio, dobbiamo rimanere agganciati alla nostra clientela altrimenti non riusciremo a fare il nostro mestiere. Il tema è delicato: se oggi paragoniamo l'Italia ad altri Paesi, qui c'è una presenza di filiali superiore alle necessità. Il percorso di ottimizzazione va fatto con intelligenza, perché non bisogna lasciare territori scoperti, e al contempo bisogna investire parecchio nello sviluppo del digi-

tale. Sul digitale occorre poi chiarirsi le idee: fino ad oggi è servito soprattutto per eseguire le operazioni online, quelle che si facevano una volta in filiale oggi vengono eseguite tramite mobile banking e internet banking. Ma il digitale non è ancora diventato un canale di servizi per vendere, oltre che consigliare, un prodotto al cliente. Il cliente ha tutti i giorni dei bisogni, diretti o indiretti, legati o non legati alla banca: con il digitale dobbiamo cercare di colmare questo gap, facendo in modo che

**“Banks are back to being drivers of development”**

*The last decade has marked a profound change in the economic scenario and the dynamics that regulate the relationship between banks, companies, and even families. The banks are in the middle of a crucial step for their future: amalgamations and mergers, the occasional need for recapitalization, implementation of digital technologies. The risk is that the virtuous circle that has given impetus to the Italian economy, characterized by attention to the territory and local businesses, will lose its incisiveness. We talked with Federico Ghizzoni, for the past six years managing director of Unicredit, one of the main symbols of Italian capitalism. “Due to the crisis of 2008, the banking industry today has a major reputation problem, which can be remedied by first of all applying clear and shared ethical principles within the banking culture, and then attempting to restore the role of the bank, which for decades, for centuries, was considered the engine of economic development. From the first day, six years ago, when I came aboard as CEO of Unicredit, I've been convinced that the bank should go back to doing the work of a commercial bank. We've distanced ourselves from the so-called territories and we need to get back there. Obviously this demands strict governance principles, insofar as we can't return at any cost, thus creating the kinds of problems we've seen in recent years”. For Ghizzoni, other Italian businesses need to adapt to new scenarios: “They're too undercapitalized and too dependent on credit. And globalization means making bold decisions that can't be postponed, including growing in terms of size and accelerating the generational transition, to family members or managers”.*



sia la banca che va dal cliente, in modo virtuale in questo caso, sempre cercando di soddisfarne i bisogni quotidiani. Bisogna insomma cercare di sostituire il fisico con il virtuale ma sempre nella logica del servizio alla clientela. Detto ciò, ci sono casi di banche che hanno fatto del modello virtuale il loro modello vincente ma che oggi stanno aprendo delle filiali, non punti dove si fanno cassa e operazioni ma in cui la gente si reca per parlare con il gestore. Oggi ci sono diverse situazioni che mettono pressione alle banche inclusa una richiesta regolamentare molto esigente soprattutto in termini di capitale. Occorre evitare che la riduzione di personale cui stiamo assistendo in questi mesi, in parte legata al passaggio tecnologico in corso ma anche alla necessità di remunerare obblighi di capitale crescente, vada a discapito della qualità dei servizi e della soddisfazione del cliente”.

**Ma quindi la necessità di un contatto umano - da parte sia delle famiglie sia delle imprese - è ancora forte?**

“Sì, vi è una profondissima necessità di un contatto umano. Il paradosso è che più si sviluppa il digitale e più l’esigenza di un contatto umano con la banca aumenta, ovviamente per servizi diversi dalla pura esecuzione di operazioni e transazioni giornaliere. Ma l’attività di consulenza, la necessità di chiedere un consiglio alla banca su come gestire i propri risparmi e se parliamo di

## I Cavalieri del Lavoro nel segno dell’etica

L’etica è uno dei temi che sta maggiormente a cuore a Federico Ghizzoni. Non per nulla, nell’intervista il top manager sottolinea in più di un’occasione la necessità di un approccio valoriale virtuoso tra istituti di credito, imprese e famiglie. Stesso significato che Ghizzoni attribuisce alla sua appartenenza ai Cavalieri del Lavoro. “Per me aderire ai Cavalieri del Lavoro rappresenta semplicemente un segno tangibile di coerenza con la mia visione della vita - spiega Ghizzoni -. Vede, ognuno di noi arriva ad aderirci dopo aver lavorato per tanti anni ma soprattutto dopo aver ricevuto parecchio dalla società. In qualche modo ci dobbiamo sentire anche stimolati a contraccambiare, a restituire qualcosa di ciò che ci è stato donato”. Coerenza fa rima però con impegno. “Appartenere a un Gruppo, qualunque esso sia, significa anche esserne partecipi - conclude -. Non è tanto il portarne il simbolo, questa spilla, quanto l’impegno che occorre sentire e manifestare”.

imprese, su come finanziare i propri investimenti, è ancora molto sentito da parte dei clienti, e questo non bisogna abbandonarlo. Al contrario bisogna trasformare e investire sulla operatività e gli skill delle nostre persone. Quando entrai in banca, 37-38 anni fa, vi erano molti contabili dietro agli sportelli. Oggi tutto questo è in buona parte sostituito da attività elettronica. Quello che occorre ora cambiare completamente è la relazione front-office e back-office: abbiamo bisogno di supplire in qualche modo al numero minore di filiali con un numero maggiore di persone dedicate a interloquire col cliente. Non bisogna poi mai dimenticare che la tecnologia è un mezzo, non un fine: per cui, ripeto, la tecnologia deve essere utilizzata a servizio del cliente, non per trasformare

il cliente in un numero e ridurre i costi. Questo equilibrio va trovato e oggi rappresenta la sfida più grande che le banche si trovano ad affrontare”.

**La sfida dunque è trovare un equilibrio tra ottimizzazione dei costi e vicinanza fisica col cliente. Ma le nostre banche sono pronte?**

“Non ancora. Questo è un passaggio appena avviato che presenta molte incognite. Rispetto al passato, le banche si trovano oggi ad affrontare un insieme di sfide diverse e tutte nello stesso momento. Nei decenni passati, quando c’erano momenti di crisi, vi era un impatto negativo sul conto economico della banca con crescita delle sofferenze, l’economia poi ripartiva e le sofferenze venivano in buona parte recu-







perate. Non vi erano necessità di cambiamenti di modello di business come invece avviene oggi perché sono cambiati anche i bisogni e i modi in cui interagisce il cliente stesso. Sono un insieme di sfide complesse e difficili. Credo che non tutte le banche ce la faranno. Sono convinto che la vera spinta alla fusione tra banche e al consolidamento del mercato arriverà non tanto dall'effetto negativo delle sofferenze sul conto economico quanto dalla capacità o meno di seguire questa trasformazione che richiede investimenti consistenti, anche sul personale."

**Dottor Ghizzoni, lei parlava delle sofferenze delle banche. Parliamo allora della loro ricapitalizzazione e nella fattispecie della necessità dello Stato di intervenire nel Monte dei Paschi. Pensa che questo potrebbe avere un effetto con altri istituti?**

"Credo che l'intervento dello Stato sia stato tardivo, andava fatto prima e allargato ad altre banche del sistema. Probabilmente ci si è lasciati un po' fuorviare dalle nuove normative sul Bail-In (il cosiddetto salvataggio interno, applicato al 1 gennaio del 2016), concettualmente corretto il principio che i contribuenti non debbano pagare per banche in difficoltà, ma all'atto pratico ci si è resi conto che applicare la normativa era politicamente non gestibile. Nel dibattito noi abbiamo perso tempo mentre altri Paesi sono intervenuti prima. Al di là dell'intervento dello Stato a livello di singole banche si poteva pensare già qualche anno fa ad

una sorta di Bad Bank di sistema, senza necessariamente l'intervento della finanza pubblica, o comunque limitato al minimo. Però è inutile oggi guardarsi indietro. Bene dunque che lo Stato intervenga, sia pure in ritardo, perché consentirà alle banche beneficiarie di trovare una via d'uscita dalla crisi attuale. La sfida del sistema creditizio italiano non è comunque solo sulle banche in difficoltà. Anche quelle cosiddette solide, che per fortuna sono la maggior parte del sistema, avranno davanti a sé ancora alcuni anni complicati perché le sofferenze non scompaiono da sole e non senza sacrifici, anche rilevanti, dal punto di vista economico".

**Dottor Ghizzoni, anche il tessuto imprenditoriale accusa questo momento di debolezza del sistema creditizio. Le nostre imprese sono troppo dipendenti dalle banche? Quale sarebbe l'alternativa?**

"Oggi per tante ragioni, non solo regolamentari, non è più possibile che la banca si sostituisca integralmente all'imprenditore nel finanziare un pro-

getto. In questa fase è necessario che l'imprenditore dimostri di credere nella propria azienda e contribuisca con proprio capitale allo sviluppo della propria impresa o ad un progetto specifico. Le imprese italiane sono troppo sotto-capitalizzate, grandi o piccole che siano, troppo dipendenti a loro volta dal credito. Questo comporta che nel momento in cui il credito scende o si riduce, per motivi anche esterni, ad esempio la crisi del debito sovrano per cui era impossibile trovare liquidità sul mercato, se si è troppo dipendenti se ne soffre. La globalizzazione poi impone delle scelte forti e non rimandabili inclusa la crescita dimensionale e l'accelerazione del passaggio generazionale, ai familiari o ai manager. Le imprese devono quindi prendere atto del fatto che non sarà più come prima, devono anche loro strutturarsi per avere alternative al puro e semplice credito bancario. Sono assolutamente favorevole allo sviluppo del cosiddetto capital market che in molti Paesi, soprattutto anglosassoni, è la vera alternativa al credito bancario. Anche qui però occorre fare attenzio-



ne, perché se non abbiamo un numero più elevato di imprese eligibile per avere prodotti di capital market, ossia dotate di certe dimensioni, con una certa trasparenza e un certo rating, se non aumentiamo la platea di imprese che possono essere parte di questo mercato che diventa un mercato europeo, il nostro risparmio potrebbe andare a finanziare imprese non italiane. La crescita di questo mercato di capital market unico europeo porterà un numero crescente di investitori istituzionali e privati, anche italiani, a finanziare direttamente le aziende ad esempio tramite la sotto-

scrizione di obbligazioni. Se la richiesta delle imprese italiane sarà limitata per i motivi cui ho accennato sopra, parte del risparmio italiano, che è tra i più rilevanti in Europa e che fa gola a molti, finirà inevitabilmente ad aziende e istituzioni non italiane. Questo è un motivo in più per spingere sulla crescita dimensionale delle imprese”.

**A fine anno dovrebbe terminare l'effetto del Quantitative Easing, che è una sorta di ombrello protettivo per i conti del nostro Paese. Che scenario potrebbe aprirsi per l'Italia?**

“Anche io ritengo che a fine anno qualche cambiamento ci sarà, che la BCE comincerà a impostare una politica di graduale uscita. L'inflazione in Germania è arrivata al 2% e quindi un po' si trascinerà anche altri Paesi. Sì, penso che questo cosiddetto ombrello diventerà gradualmente sempre più piccolo e trasparente. Il tema è che impatto avrà sull'Italia, perché abbiamo due macrodebolezze. La prima è il debito pubblico, che continua a salire e quindi gli spread sul debito pubblico potrebbero alzarsi in maniera significativa se viene meno l'ombrello BCE o se il mercato percepisce, come sta in parte avvenendo in queste ultime settimane, che questo sta per accadere. La seconda debolezza è lo scarso livello di produttività del Paese. E questo andrebbe esaminato nel dettaglio. Abbiamo un sistema produttivo che, con tutti i cambiamenti che ci sono stati, nel suo complesso tiene; siamo il secondo settore manifatturiero in Europa. Ma abbiamo un settore pubblico che è molto penalizzante. La media tra i due ci porta a una produttività a livelli molto scarsi rispetto ad altri Paesi: il settore pubblico è scarsamente produttivo e sovradimensionato rispetto a quello privato: questo problema va affrontato immediatamente con una profonda riforma del sistema”

 @lurossi\_71





# PNEUMAX ECCELLENZA ITALIANA

*Performance*

*Affidabilità*



*Tecnologia*

Microcilindri e cilindri Inox  
AISI 316, Serie Steel line.

*Know - How*



DA 40 ANNI, TECNOLOGIA & INNOVAZIONE NELL'AUTOMAZIONE PNEUMATICA

IL VALORE DEL MADE IN ITALY



WWW.PNEUMAXSPA.COM

# Il giostraio delle meraviglie che il mondo ci invidia

Un mix di artigianalità e tecnologia: Alberto Zamperla è il classico imprenditore italiano. Orgoglioso di un percorso che, da una famiglia di giostrai ambulanti, l'ha portato a creare un'azienda leader al mondo nella costruzione di parchi giochi. Un uomo schietto, appassionato che ha ottenuto riconoscimenti in ogni parte del mondo

di Fabrizio Patti

**È** socio in affari di Donald Trump a New York, ma questo non gli impedisce di vedere i limiti della politica anti-globalizzazione del nuovo presidente degli Stati Uniti. È un imprenditore radicato a Vicenza eppure estraneo alle malversazioni che hanno affossato la banca popolare locale. È un vicepresidente di Federmeccanica ma è duro nel denunciare i limiti attuali di Confindustria. Insomma, Alberto Zamperla è una persona libera e innegabilmente coraggiosa. E soprattutto è un uomo d'affari che ha fatto fare alla propria impre-

sa di famiglia un volo da sogno ai quattro angoli del mondo. 'Sono il giostraio', si schermisce al ristorante quando si presenta a chi non lo conosce. È l'orgoglio di chi non rinnega le radici di una famiglia partita dal circo e dalle giostre ambulanti e che è stata in grado di crescere, con una lievitazione lenta, tipica del capitalismo italiano, con pochi debiti, tante idee e tanta concretezza. Nella ricetta della Zamperla di Altavilla Vicentina (Vicenza) c'è però anche l'ingrediente della fantasia, su più livelli: quello dell'artigianalità e quello della tecnologia. Nella

fabbrica vicentina ci sono i modellisti che preparano gli stampi e gli ingegneri che dietro potenti computer tracciano le traiettorie delle più avveniristiche montagne russe del mondo. Il fiore all'occhiello delle commesse odierne è dato dal parco di Coney Island a New York e da Disneyland Shanghai, progetto da 5 miliardi di dollari di investimenti. Di tutto questo abbiamo parlato con Alberto Zamperla in uno studio pieno di riconoscimenti internazionali, compreso un paginone che gli ha dedicato il Financial Times. Ma anche di dettagli, come un cavalli-







Mine Train, Adlabs IMagica in India, e Disk'O Coaster la giostra tematizzata Viking, Plopsaland in Belgio.

no da giostra, che ricordano le radici di una società che sull'apertura mentale e sull'assenza di boria ha costruito il proprio successo.

**Signor Zamperla, se dovesse descrivere in poche parole che cos'è la famiglia Zamperla a chi non ne avesse mai sentito parlare, da dove comincerebbe?**

"Dal fatto che noi siamo nati nel settore del divertimento, più di cento anni fa, ce lo abbiamo nel DNA. È un settore che ci piace moltissimo perché fa divertire la gente e perché abbraccia tante discipline: dall'arte al design alle tecnologie. Non è mai noioso, per me più bel lavoro non c'è".

**Quando inizia l'attività della famiglia Zamperla?**

"Partiamo a metà dell'Ottocento. La storia dice che mio bisnonno aveva una pasticceria, si innamorò di una cavallerizza appena arrivò a Ferrara. Misero su un circo. Poi all'inizio del Novecento mio nonno acquistò uno dei primi proiettori brevettati dai fratelli Lumière e costruito dalle officine Pathé. Dopo la seconda Guerra mondiale però il lavoro con il cinematografo non andava bene. Mio padre cominciò a costruire delle attrazioni e delle giostre per se stesso, che utilizzava nelle varie fiere in giro per l'Italia. Con il boom degli anni Sessanta ci fu anche un boom nel nostro settore e le

**The carry that the world envies us**

He's a business partner of Donald Trump in New York, but that doesn't prevent him from seeing the limitations of anti-globalist policies of the new president of the United States. He's a businessman with roots in Vicenza yet alien to the embezzlement scandal that undermined the local cooperative bank. He's a vice president of Federmeccanica but spares no criticism of the current limits of Confindustria. In short, Alberto Zamperla is a free and undeniably courageous man. And above all, he is a businessman who turned his own family business into a massive success in every corner of the world. 'I'm the carry', he says, introducing himself at a restaurant to those who don't know him, with the pride of a man who doesn't deny the roots of a family that started out in the circus and street rides, and that was able to grow, with the slow leavening typical of Italian capitalism, with few debts, lots of ideas and a huge dose of pragmatism. In the recipe of Zamperla, native of Altavilla Vicentina, there is also the ingredient of imagination, and on two levels: craftsmanship and technology. In the Vicenza factory there are modellers who prepare the molds and engineers behind powerful computers who design the trajectories of the most futuristic roller coasters in the world. The feather in the cap of the company's recent activity is represented by Coney Island Park in New York and the 5-billion-dollar Disneyland Shanghai. We talked about all of this with Alberto Zamperla in an office full of international awards, including a two-page spread in the Financial Times. But also full of memento like a carousel horse, a tribute to the roots of a company that has built its success on openness and humility.



## A tu per tu con Donald Trump

Alberto Zamperla ha conosciuto da vicino il nuovo presidente degli USA, chiamato dallo stesso Donald Trump per realizzare un parco per bimbi a New York (nella foto insieme qualche anno fa).

### **Parliamo di Trump, un suo socio in affari. Preoccupa il mondo ma ha anche molti sostenitori. Che rapporto ha con Donald Trump?**

“Ho avuto un unico incontro con lui, quando abbiamo firmato il contratto per un parco. Lui ha la gestione, dalla città di New York, della pista di pattinaggio a Central Park. La sua organizzazione ha tentato di usare quello spazio nel periodo estivo con parecchie manifestazioni, dall'aerobica allo skating. Nessuna ha funzionato. A un certo punto ci contattano: 'Zamperla, che cosa faresti qua?' lo ho risposto: 'Un parco per bambini'. Quando l'ho incontrato c'era da discuterne il nome. Noi, tenendo conto che siamo a Central Park, vicino alla Fifth Avenue e a Park Avenue, abbiamo deciso di tematizzare il parco chiamandolo Victorian Garden, dando uno stile dell'Ottocento. Lui ha detto: 'No, voglio che lo chiamate Trump Garden'. Abbiamo spiegato al suo legale che in caso di un semplice giramento di testa di un bambino, i genitori avrebbero fatto causa sapendo che il parco era di un miliardario come Trump”.

### **Perché ha vinto e cosa dovremmo pensare di promesse come quella di riaprire le miniere in Ohio?**

“Ha capito che le persone segretamente non ne potevano più di limitazioni eccessive e del politicamente corretto. Ha intuito il distacco che è cresciuto tra l'establishment e il popolo. Lui aveva contro i più importanti giornali nazionali, il suo stesso partito, le donne, gli ispanici, i neri, e ha vinto. Ora parla di chiudere le frontiere, mettere dazi eccetera. Ma qual è la più grande potenza economica che esporta in giro per il mondo? Gli Stati Uniti. E allora di cosa parliamo? I dazi inoltre creerebbero subito delle ritorsioni. Vogliamo davvero tornare indietro di cento anni?”.

### **Lei è stato in Crimea di recente. È giusta la nuova apertura fatta da Trump nei confronti della Russia?**

“Certo. Noi occidentali abbiamo sbagliato quando gli americani hanno trattato Eltsin come un nemico sconfitto e non come un amico. In Crimea ho fatto anche un parco dedicato alla Russia, su richiesta delle autorità. Diciamo chiaramente: Sebastopoli e Odessa le hanno costruite i russi, lo stesso nome Russia viene da un fiume vicino a Kiev. Sa chi vuole liberarsi dalla Russia? Sono gli oligarchi ucraini che non vogliono Putin tra i piedi. Se si guardano i dati economici, stiamo rubando e affamando il popolo ucraino”.

richieste di attrazioni si moltiplicarono. Fu allora che mio padre decise di trasferirsi a Vicenza, dove c'era una fabbrica di fibra di vetro, elemento importantissimo per decorare le giostre. Inventò delle attrazioni nuove e la fabbrica ebbe un buono sviluppo. Io entrai in azienda nel 1975, mio padre era appassionato degli Stati Uniti e mi mandò ad aprire un ufficio vendite negli USA, da allora distributore esclusivista e centro di assistenza post vendita per tutto il nord America. È stata la mia esperienza più importante, perché in America mi sono accorto dell'importanza dell'after sale service,

dell'uso delle informazioni che ricevi dai clienti, dell'innovazione, dell'immagine, in anticipo sui tempi”.

### **Nei parchi di divertimento cosa è cambiato e cosa non cambierà mai?**

“La fortuna del parco di divertimenti, rispetto all'avanzata delle nuove tecnologie, è che è ancora un posto in cui si condivide l'avventura assieme. Se hai la famiglia ci vai con i bambini e ti ricordi quando andavi tu stesso sulle giostre a cavalli. È per questo che la giostra a cavalli continua a essere popolare. Noi abbiamo presentato la realtà virtuale in un parco di diverti-

menti e continuiamo a fare ricerca. Però ci chiediamo: è questo realmente che vuole la gente? Quando sono arrivati i simulatori sembrava un gran boom, però non hanno avuto il successo che ci si aspettava”.

### **Che tipo di ricerca state conducendo?**

“Abbiamo sviluppato un'ottima collaborazione con l'università Ca' Foscari e vogliamo creare un laboratorio per l'innovazione. Metteremo giovani di tutte le parti del mondo e di tutte le culture: non solo ingegneri ma anche sociologi e filosofi, per capire i trend. La nostra ambizione è che quando una persona va in un parco dei di-



vertimenti, ne venga fuori trasformata. Le faccio un esempio: adesso siamo abituati ad accompagnare i bambini a scuola, li andiamo a riprendere, li controlliamo con il cellulare. Ai miei tempi io dovevo essere a casa quando calava il sole, ed ero libero. È quella la bellezza della libertà. Allora, se in un parco di divertimenti a un bambino di 5-6 anni do un bracciale, mentre al papà do un collegamento all'iPhone, e lascio libero il ragazzino di scegliere su che giostra andare, che esperienza sarà per lui? Sarà un'esperienza che lo trasformerà, se lo ricorderà per tutta la vita".

**La concorrenza internazionale si è fatta forte, anche da parte dei Paesi emergenti. Come si mantiene l'eccellenza?**

Con l'innovazione, con l'apertura mentale che porta a essere sempre pronti a mettersi in discussione. Noi siamo sempre molto attenti a quello che fanno i nostri concorrenti, abbiamo letto attentamente 'L'Arte della guerra' e sappiamo che conoscere l'avversario è fondamentale. Rispetto ai cinesi mi sono posizionato su un livello più alto. Quando un cliente mi chiede uno sconto perché i cinesi li fanno, rispondo: 'Quando vieni a

lavorare da Zamperla trovi servizio, assistenza, innovazione, qualcuno che sa di cosa si parla. Se queste sono cose importanti, ti conviene restare da noi. Se non sono importanti, è meglio che vai dove costano meno'. Noi non ci svendiamo".

**I risultati vi stanno premiando?**

"Il lavoro che abbiamo fatto di cercare di posizionare l'azienda a un livello medio-alto e non fare la guerra dei poveri sui prezzi, ha dato dei grandi risultati. La crescita di fatturato sta a testimoniare: l'anno scorso abbiamo chiuso sui 65 milioni di euro. Quest'anno se saremo in grado di produrre quello che abbiamo venduto, fattureremo 90 milioni. E abbiamo già ordini per il 2018. Stiamo raccogliendo i frutti di tanti anni di duro lavoro, sacrifici, assistenza. Abbiamo assunto una nuova prima linea di dirigenti, prendendo persone da grandi imprese e con loro stiamo lavorando sui recuperi di efficienza. Come obiettivo di Ebitda eravamo sul 6-7% del fatturato, siamo vicini al 10% e l'obiettivo del 2017 è il 12,5%".

**L'importanza dei dettagli è un pallino di grandi imprenditori, come Bernardo**

**Caprotti, fondatore di Esselunga, che osservava costantemente i propri negozi e clienti. Quanto sono importanti per lei i dettagli, i volti delle persone visti in prima persona?**

"Sono molto importanti. Se devo andare a vendere delle giostre in un parco dei divertimenti che non conosco, arrivo il giorno prima e vado a visitare il parco, e guardo chi lo frequenta. Sono famiglie, bambini o teenager? E che attrazioni ci sono in quel parco? In questo modo il giorno dopo al mio interlocutore posso proporre un'offerta su misura. Nel mio parco a New York mi metto anche nelle linee di code per sentire i commenti".

**Uno dei principali problemi delle medie imprese italiane è il passaggio generazionale. Voi però vi state organizzando. Cosa vuole fare?**

"È fondamentale. Io ho ricevuto l'azienda da mio padre e il mio obiettivo è che l'azienda possa continuare nel tempo. È per questo che mi sto interessando al laboratorio per l'innovation, alla quarta rivoluzione industriale, alla cultura della mia gente, che abbia una certa apertura mentale. Quale maggiore interesse che i

Alberto e Antonio Zamperla, il primogenito attualmente direttore generale in Antonio Zamperla SpA, e la Discovery Revolution, Rainbow's End in Nuova Zelanda.





L'ufficio di progettazione, il cuore dove nascono le idee per le giostre che vengono montate in tutto il mondo.

miei figli, se ne hanno le capacità, possono portare avanti l'azienda? Io ho avuto un grande aiuto da mio padre: quando sono arrivato in azienda mi ha lasciato sbagliare. Che non è una cosa facile per un paròn. Io devo lasciar sbagliare i miei figli: lasciare che si prendano degli incarichi e non intervenire”.

**A proposito di innovazione: l'Industria 4.0 è il grande mantra degli ultimi due anni. Quanto c'è di Industria 4.0 in Zamperla?**

“C'è molto, anche se rimane una componente artigianale forte. C'è piuttosto un tema da gestire: la difficoltà di far uscire il personale dalla propria comfort zone. Proprio per questo stiamo facendo formazione, per aprire la mentalità, per rendere la gente più aperta ai cambiamenti. Penso che a cambiare il settore nei prossimi anni saranno, più che l'automazione, le stampanti 3D, per creare pezzi molto complessi nelle montagne russe”.

**Avrete visto il Piano Industria 4.0 del governo. C'è un punto che ha diviso i commentatori: il ministro Calenda ha scelto di non fare bandi e indicare quali strumenti siano meglio di altri, lasciando la responsabilità agli imprenditori. Alcuni pensano che in questo modo gli investimenti andranno sulle auto aziendali e altri strumenti non qualificanti. Come la vede?**

“Io sono per il liberismo. Deve poter scegliere l'imprenditore. Alla fine al governo cosa interessa? Che l'economia giri, che crei posti di lavoro, che ci siano tasse che vengono pagate. Io invece le dirò cosa ho proposto con una proposta di legge, dal mio ruolo di vicepresidente di Federmeccanica: che ai giovani ricercatori, se vengono assunti da PMI, lo stipendio deve essere defiscalizzato e restare in tasca. In modo tale che questi ricercatori non vadano all'estero. E che le anche le PMI possano fare ricerca. Però devo dire che non sta arrivando grande supporto alla proposta”.

**Il governo Renzi ha fatto alcune cose e non ne ha fatte altre. Ha deciso di dare il bonus Irpef degli 80 euro a discapito di una riduzione maggiore dell'Irap. Però ha fatto la riforma del mercato del lavoro, ha portato avanti l'alternanza scuola lavoro, ora il piano Industria 4.0. Che voto dà?**

“Cinque. E le spiego perché: quegli 80 euro non mi sono piaciuti. E sulle banche si è fatto poco. Conosce la storia della Banca Popolare di Vicenza? Sono state rovinate più di 110 mila persone, gente che credeva alla banca come alla Madonna di Monte Berico. E chi la gestiva non è stato ancora ascoltato in procura? Non solo: Il presidente di Confindustria Vicenza sedeva nel CDA della Banca Popolare di Vicenza: come mai non ha preso una posizione chiara e precisa? Queste sono cose inaccettabili. I funzionari hanno fatto sottoscrivere strumenti complessi a delle persone anziane che nella banca hanno messo le liquidazioni. Ora non possono dare soldi ai figli per comprarsi la casa o farsi una famiglia. La situazione nella zona è disperata”.

**Nel rapporto tra l'azienda e lavoratori in Veneto in alcune realtà si usa ancora il termine paròn. Lei si sente un paròn?**

“Assolutamente sì. Però io sono in contatto con la mia gente. Noi facciamo la festa del fondatore, per ricordare mio padre. Invitiamo tutti i nostri dipendenti e le loro famiglie, perché i familiari conoscano il posto dove lavorano i propri cari. Facciamo una grande festa, installiamo le attrazioni. Deve vedere l'affiatamento e la partecipazione che ci sono, in una giornata di questo genere”.

🐦 @fab\_patti



# The perfect control of liquids **IS OUR MISSION**



**F.lli Giacomello** s.n.c.

Instruments and Accessories for the control of fluids

via Magenta, 77 cap 15/A - 20017 RHO (MI) - Italy

Tel. +39 02 93 01 278 - Fax +39 02 93 01 690

info@fratelligiacomello.it - www.fratelligiacomello.it



# Il futuro di Londra dopo la Brexit

L'importanza di Londra per le imprese europee e per i Paesi e il suo ruolo quale centro globale della finanza sono alcuni dei punti che abbiamo toccato nel corso di una interessante chiacchierata con Jeremy Browne, special representative for the City of London

di Antonella Pellegrini

Oggi si parla di 'hard Brexit' e 'soft Brexit', due espressioni per indicare le strade che il Regno Unito potrà percorrere nel lasciare l'Unione Europea. In estrema sintesi, quella più dura vedrebbe l'abbandono del mercato unico senza preventivi accordi sui rapporti commerciali con il resto d'Europa; percorrendo invece quella più morbida, verrebbero rinegoziati gli accordi con i Paesi membri prima di lasciare l'Unione Europea. Vedremo nei prossimi mesi come si evolverà la questione, ma è un dato di fatto che l'uscita del Regno Unito dall'UE desta qualche preoccupazione un po' a tutti. In primis, a tutti quei cittadini europei che vi lavorano, ma è anche evidente che potrebbe costare cara al Regno Unito stesso, per la possibile, eventuale fuga di multinazionali e organizzazioni comunitarie che hanno attualmente sede a Londra e dintorni. E che, peraltro, sarebbero ben

accolte da altri Paesi quali Svezia, Italia, Germania e Francia.

Si dice che alcuni istituti di credito stiano già predisponendo piani di trasloco: Francoforte, Parigi o Vienna? Ancora non è chiaro, ma sembrerebbe che le banche svizzere e americane siano orientate per Francoforte. Certo, il trasferimento, se davvero dovesse avvenire, non sarebbe semplice e tanto meno indolore. Londra è da anni il centro nevralgico della finanza e del commercio, favorita dalla lingua universale, dalle infrastrutture, dalla posizione, dagli incentivi per chi investe.

E non solo banche e multinazionali potrebbero lasciare Londra. Il trasloco di alcune Organizzazioni e Agenzie europee (come l'Agenzia europea del farmaco) è uno scenario possibile e sono già spuntate le candidature dei vari Stati, compresa l'Italia, con Milano.

Di questo abbiamo parlato con Jeremy

Browne, special representative for the City of London to the Europe Union, che abbiamo incontrato nel corso del UK-Italy Business Awards, evento giunto quest'anno alla decima edizione, che premia le imprese che più si sono distinte nel loro settore e che hanno in comune il fatto di aver investito nel Regno Unito.

## Qual è l'importanza di Londra per l'Europa e per l'Unione Europea?

"La città di Londra è il centro globale della finanza europea, ed è strategica non solo per il Regno Unito ma per tutta l'Europa. È infatti il distretto finanziario per tutti i Paesi europei perché rende possibile accedere ai capitali e perché ospita i migliori talenti al mondo. A Londra è possibile intraprendere nuovi business, iniziare nuovi percorsi lavorativi: i servizi finanziari e professionali offerti sono unici e permettono alle organizzazioni di competere





a livello globale. In poche parole, il suo ruolo è fondamentale per la crescita delle economie europee e per tutti gli Stati europei. La mia ambizione è quella di fare comprendere a tutti che Londra è un asset insostituibile”.

### **Negli ultimi mesi lei ha visitato praticamente tutti i Paesi europei. Qual è il messaggio che intende lanciare?**

“Per tutti gli Stati dell’Europa, Londra svolge un ruolo basilare per l’economia nel suo insieme e la mia missione è quella di far capire al mondo il suo valore. Per questa ragione, nell’ultimo anno ho visitato tutti gli Stati membri dell’UE. E alcuni più di una volta. È un programma costante e continuo che ovviamente è cambiato dopo il risultato del referendum che ha sancito l’uscita del Regno Unito dall’Unione Europea. Il messaggio che vogliamo far pervenire è chiaro e semplice. Dopo il referendum vi saranno, evidentemente, dei cambiamenti. Non possiamo certamente pretendere che le cose rimangano esattamente come prima della Brexit, ma noi faremo il possibile affinché i rapporti futuri con l’Unione Europea e con tutti gli Stati membri possano rimanere ‘friendly’, per il reciproco interesse e per il successo e la crescita delle grandi

economie europee. Buone relazioni possono solo portare benefici sia al Regno Unito sia ai 27 Paesi dell’UE.

Al centro di tutto, infatti, rimarrà sempre il grande successo di Londra quale centro finanziario, indispensabile affinché l’Unione Europea sia in grado di competere con le economie mondiali. Vogliamo che Londra continui a essere il polo attrattivo di talenti da ogni parte e ospitare business e innovazione da tutta Europa”.

### **Sfruttando la Brexit, città come Parigi e Francoforte potrebbero togliere a Londra lo status di centro finanziario dell’Europa?**

“Come dicevo, vi saranno certamente dei cambiamenti dopo la Brexit, ed è possibile che alcune organizzazioni lasceranno Londra. Il pericolo per la comunità europea, però, è che molti di questi business possano orientarsi verso New York o ai mercati asiatici, piuttosto che installare le loro sedi in altre città europee. O addirittura scomparire del tutto. E il risultato sarebbe una riduzione dell’importanza globale dell’Europa rispetto agli altri continenti. Attualmente la popolazione europea rappresenta il 7% di quella mondiale ed è un dato che è in diminuzione. Gli scambi commerciali con il resto del mondo rappresentano circa il 20% delle esportazioni e importazioni mondiali, e anche questo è un dato in diminuzione. Oggi è necessario capire come competere e avere successo in questa realtà globale in continua espansione, in cui Londra è un asset fondamentale per tutta l’Europa. Diminuire il valore di Londra avrebbe conseguenze negative per tutto il Vecchio Continente, anche per quanto riguarda il lavoro di molte persone”.

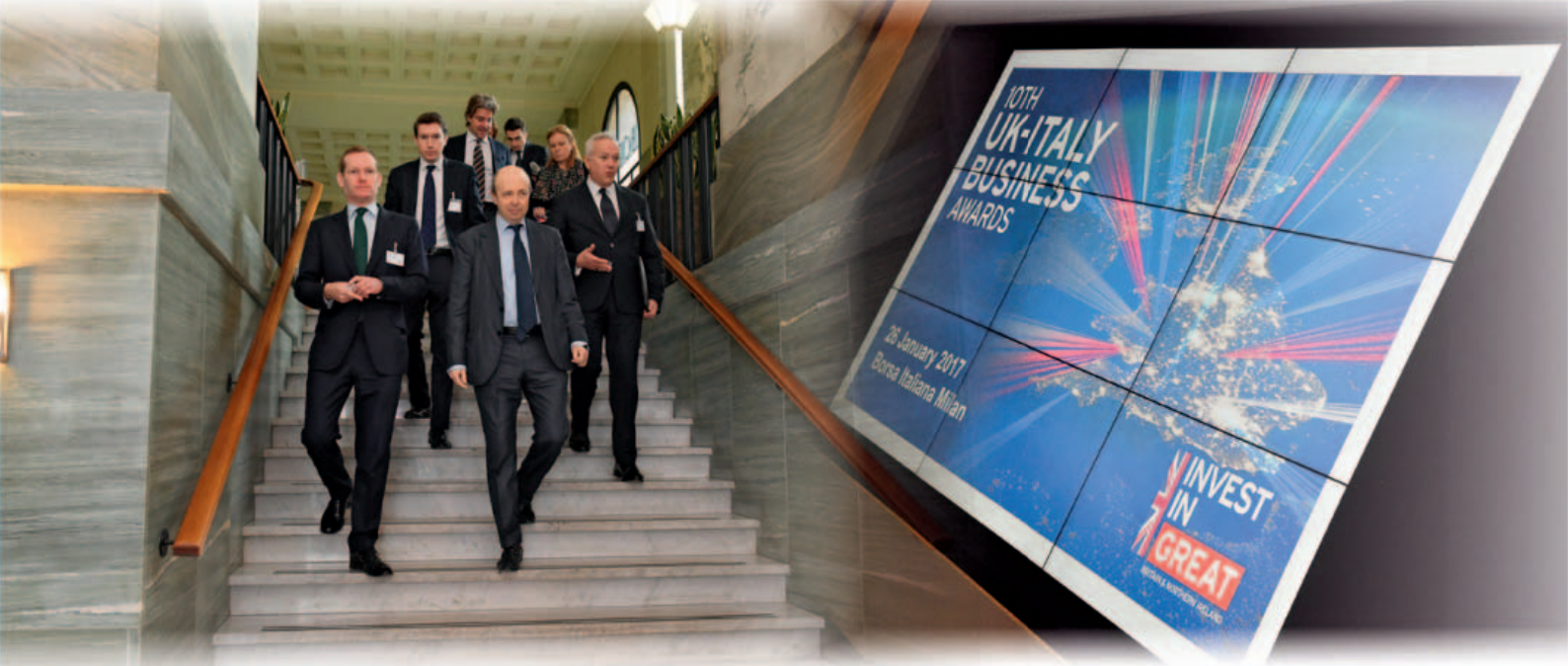
### **Che cosa cambierà a Londra dopo la Brexit? Pensiamo ai timori di molte persone qualificate che vi lavorano, a tutte quelle imprese che stanno valutando l’ipotesi di trasferirsi in alte città europee. Qual è la sua opinione?**

“Qualche cambiamento avverrà, ed è inevitabile. Ma gran parte del business che ha la sua centralità in Londra - e direi quasi il 90% - non è correlato all’Unione Europea. Londra è il crocevia della finanza, con banche e imprese che provengono da tutto il mondo, dal Nord America, Cina, Asia, è un noto hub economico per le imprese digitali

## **The future of post-Brexit London**

*The departure of the United Kingdom from the EU raises concerns for everyone. We spoke with Jeremy Browne, Special Representative for the City of London to the European Union, asking him about London’s importance for Europe and for the EU. “The City of London is the epicenter of European finance, and is strategic not only for the UK but for all of Europe, because it makes it possible to access capital and because it hosts the best talent in the world. In London you can start new businesses, new career paths. Moreover, the financial and professional services offered there are unique and enable organizations to compete globally”. In recent months, Jeremy Browne has visited nearly every country in Europe, for a very specific purpose. “It’s a constant and ongoing program which obviously changed after the referendum result. The message we want to send is clear and simple. After the referendum there will naturally be some changes, but we will do everything possible to ensure that future relations with the European Union and all Member States remain friendly, so that our mutual interests are served and the large European economies can continue to thrive and grow. Good relationships can only be beneficial to both the UK and the 27 countries of the EU”. There is talk of banks and corporations that are considering moving to other European capitals. What do you think? “Much of the business that is based in London - and I would say almost 90% - is not related to the European Union. London is the crossroads of finance, with banks and companies from around the world, from North America, China, Asia. It’s a well-known economic hub for digital companies and technology start-ups. There are, of course, activities that depend on or are related to EU membership, and for these there will inevitably be repercussions”.*





Nella foto Jeremy Browne e alla sua sinistra Raffaele Jerusalem, amministratore delegato di Borsa Italiana, all'UK-Italy Business Awards che si è svolto presso la sede di Borsa Italiana.

e le start-up tecnologiche. Poi ci sono effettivamente attività che dipendono o che sono correlate all'appartenenza all'UE, e su queste inevitabilmente vi potranno essere delle ripercussioni. Ma la forza di Londra va vista su una scala mondiale. Le città che sono in grado di competere con Londra non sono all'interno dell'Europa, ma sono New York o Singapore. A mio parere, nessuna città all'interno dell'Europa sarà in grado di sostituire Londra. Per tutte queste ragioni, il pericolo, proprio per l'Europa, sta nel fatto che se si cercherà di denigrare Londra per attirare gli investitori, questi potrebbero lasciare la capitale del Regno Unito ma puntare ad altri mercati, come quello newyorkese, per esempio. E a quel punto, l'Europa potrebbe non avere più un suo distretto finanziario con ricadute negative per tutti”.

**È però in corso una gara per ospitare l'eventuale nuova sede della EMA (European Medicines Agency) e dell'EBA (European Banking Authority), nel caso in cui decidessero di abbandonare Londra.**

**Milano e altre città si sono già candidate. Verranno prese delle misure per incoraggiare le Agenzie europee a rimanere a Londra?**

“Dal mio punto di vista non è semplice spostare un'organizzazione con così tante persone qualificate e di talento che lavorano in una situazione ben collaudata, dove hanno stabilito relazioni e soprattutto dove si sono portati le famiglie. È un'impresa costosa, non solo economicamente ma anche in termini di tempo. Qui ci sono le infrastrutture migliori, le risorse, un sistema organizzativo adeguato a ospitare le organizzazioni. A mio parere vanno valutati accuratamente i pro e i contro e quali vantaggi effettivamente porterebbe il trasferimento in zone appartenenti all'Unione Europea. Detto questo, saranno i Governi a decidere dove devono avere la sede le varie Agenzie europee. E queste sono decisioni politiche”.

**E per quanto riguarda l'imprenditorialità privata? Alcune banche, per esempio, hanno annunciato la volontà di lasciare**

**Londra, una volta che l'uscita dall'UE sarà effettuata. Anche in questo caso, si è pensato a qualche incentivo per trattenerle?**

“In realtà, secondo le nostre indagini e i colloqui che abbiamo intrapreso, i vertici delle banche pensano che i fondamenti di Londra siano forti. Alcuni business potrebbero anche spostarsi, ma è pur vero che molte banche o multinazionali hanno già uffici dislocati altrove. Ciò che conta è rendere noto a tutti che a Londra vi è il clima più favorevole, il dinamismo giusto per continuare ad essere il polo attrattivo di capitali e il centro della finanza. A Londra, il numero dei dipendenti occupati nei servizi finanziari è dieci volte superiore a quello di Francoforte, e se una minima parte di questi dovesse spostarsi non vi sarebbero conseguenze tangibili.

Londra è in continua evoluzione e questo vale anche per chi vi lavora. Ogni giorno vi sono persone che cambiano occupazione. La questione non è come trattenerle; è creare le condizioni ideali per lavorare”.

@anto\_pelle





**EFFICIENZA**

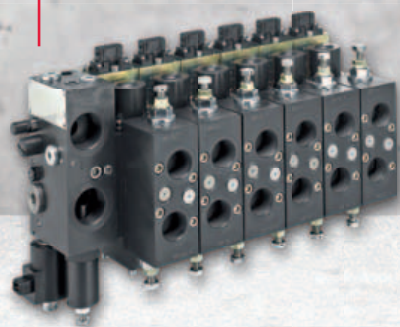
**in ogni combinazione**

**A richiesta diversi  
tipologie di attuatori**  
PSL/PSV con EDL

**Disegno compatto e comando  
elettrico diretto**  
Valvola proporzionale EDL

**Funzioni aggiuntive integrate**  
Valvola proporzionale PSL/PSV

**Costi di installazione ridotti**  
Valvola proporzionale PSL-CAN



### **Niente di più del necessario!**

Le valvole proporzionali di Hawe Hydraulik sono disegnate e prodotte per essere montate in modo modulare. Grazie agli ingombri ridotti e alla nostra vasta gamma possiamo fornirvi una soluzione salva-spazio di valvole proporzionali PSL in grado di controllare funzioni idrauliche e motori idraulici. Ci sono milioni di combinazioni possibili tra cui scegliere, questo per voi significa una cosa : abbiamo sempre la soluzione giusta al giusto prezzo!

**Intelligente. Efficiente. Tecnologico.**  
**Made by HAWE Hydraulik.**

[www.hawe.com](http://www.hawe.com) | [info@hawe.it](mailto:info@hawe.it)

**Solutions for a World under Pressure**

**HAWE**  
**HYDRAULIK**



# L'Italia incontra il Regno Unito

Prima donna a ricoprire il ruolo di Ambasciatore per il Regno Unito, Jill Morris illustra a Uomini & Imprese quali sono state le priorità affrontate nei primi mesi del suo mandato, e quali sono le sfide future che dovrà affrontare, toccando argomenti come la Brexit e i cambiamenti che inevitabilmente porterà

di Antonella Pellegrini



Jill Morris è dallo scorso mese di luglio a Roma, nella prestigiosa veste di Ambasciatore britannico in Italia e San Marino. Succede a Christopher Prentice, ed è la prima donna a ricoprire questo ruolo per il Regno Unito. Diplomata dal 1999, Morris ha ricoperto incarichi all'ambasciata inglese a Nicosia, a Bruxelles e alla rappresentanza di Londra dell'Unione Europea. Dal 2012 è stata, infatti, direttrice del Dipartimento Affari Europei del Foreign and Commonwealth Office.

In questa intervista ha rassicurato sulle future relazioni tra i due Paesi, ricordando i rapporti speciali che da sempre esistono. E questo anche dopo l'esito del referendum che ha sancito l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea.

**Eccellenza, è stata nomina Ambasciatore del Regno Unito in Italia lo scorso luglio. Come si sente dopo questo cambiamento professionale?**

"Sono Ambasciatore britannico in Italia da poco più di sei mesi e non avrei potuto sperare in un benvenuto migliore o più caloroso. È stato con enorme piacere che ho scoperto che non solo il popolo britannico ammira la cultura italiana, ma anche che i cittadini italiani hanno un profondo legame affettivo verso il Regno Unito. È stato per me un grande onore ricevere l'incarico di Ambasciatore britannico in Italia, ed è un vero piacere poter rafforzare i già buoni rapporti di amicizia tra Italia e Regno Unito nei mesi e negli anni a venire".





Jill Morris in questa foto con abiti della nota stilista britannica Vivienne Westwood.

### **Quali le sono le principali sfide che ha dovuto affrontare?**

“L’esito del referendum del 23 giugno non è certo stato quello auspicato dall’Italia, ma sono qui per rassicurare gli Italiani: il popolo britannico è ancora europeo, per ragioni storiche, geografiche, culturali ed anche emotive. Condividiamo gli stessi valori dei Paesi membri dell’Unione Europea, gli stessi principi di diritti e giustizia, e il Regno Unito è ancora fortemente impegnato nella difesa del nostro continente”.

### **La Brexit ha infatti creato una certa preoccupazione per quanto riguarda le relazioni future dei nostri due Paesi. Lei ritiene che sarà possibile mantenere gli stessi legami economici?**

“Lasciamo l’Unione Europea, ma non lasciamo l’Europa. Non rientra tra i miei compiti di Ambasciatore lo speculare su quali elementi dell’accordo con l’UE saranno più a cuore al Primo Ministro, ma Theresa May si è impegnata, insieme a tutto il suo governo, affinché si raggiunga il miglior accordo possibile. Un accordo unico per il Regno Unito che permetterà alle imprese britanniche la libertà di commerciare nel Mercato Unico e per-

metterà alle aziende europee di operare Oltremarica”.

### **Potranno essere rafforzati i legami commerciali Regno Unito e Italia?**

“Il Department for International Trade (DIT) è presente sia a Roma sia a Milano e mira a rafforzare i legami commerciali e gli investimenti tra i nostri due Paesi. I miei colleghi, che si trovano principalmente negli uffici di Milano, capitale finanziaria e imprenditoriale dell’Italia, saranno lieti di assistere gli imprenditori italiani interessati a investire nel Regno Unito, presentando loro tutte le opportunità più recenti. Possono fornire informazioni di mercato, su dove meglio posizionarsi geograficamente, sostegno legale e normativo oltre a contatti utili per creare un’azienda nel Regno Unito. Tutto questo sarà fatto in modo confidenziale, professionale e a costo zero”.

### **Gli italiani attualmente residenti nel Regno Unito sono preoccupati che non sarà loro permesso di restare nel Regno Unito nell’era post-Brexit. Li possiamo rassicurare?**

“Sono oltre 600 mila gli italiani che vivono nel Regno Unito, di cui 300 mila a Londra,

## **Italy meets the United Kingdom**

Jill Morris has been in Rome since last July, in the prestigious role of British ambassador to Italy and San Marino. She succeeds Christopher Prentice, and is the first woman to hold this position for the United Kingdom. A member of the diplomatic corps since 1999, Morris has held positions at the British Embassies in Nicosia, Brussels and the London office of the European Union. From 2012 till her appointment to Rome, she was director of the Department of European Affairs of the Foreign and Commonwealth Office.

In this interview, she is reassuring about future relations between the two countries, citing the special relationship that has always existed, despite the outcome of the referendum that sanctioned UK’s exit from the European Union.

“I’ve been Britain’s Ambassador to Italy for a little over six months, and I could not have hoped for a better or warmer welcome. It was a great pleasure to discover not only the esteem in which the British people hold Italian culture, but the deep affection of the Italians for the UK. I was honored to receive the post of British Ambassador to Italy, and it will be a real pleasure to help further strengthen the already excellent friendship between Italy and the UK in the months and years to come”. The Brexit has created some concern with regard to the future relations of our two countries. Does Ms. Morris believe it will be possible to maintain the same economic ties? “We’re leaving the European Union, but we’re not leaving Europe. It is not among my duties as Ambassador to speculate on which elements of the agreement with the EU will be deemed most important by the Prime Minister, but Theresa May is committed, along with her entire government, to achieve the best possible agreement – one that will allow British companies the freedom to trade in the single market, and European companies to operate across the Channel”.

e comprendo appieno le loro preoccupazioni. La nostra decisione di lasciare l'UE non cambia il nostro impegno a far sì che i loro diritti e le libertà tradizionali siano protette. Per il momento nulla è cambiato per gli italiani, e anche per tutti i cittadini dell'Unione Europea, che vivono nel mio Paese. Possono continuare a studiare, lavorare e viaggiare in Gran Bretagna. Il Primo Ministro Theresa May è stata molto chiara nel dire che vuole proteggere lo status dei cittadini UE che già vivono nel Regno Unito e che l'unica circostanza che impedirebbe ciò è se non venissero riconosciuti gli stessi diritti ai cittadini britannici nel resto della UE, ossia qualora non fosse garantito il principio di reciprocità".

### **Ha qualche consiglio per gli imprenditori italiani che vogliono investire nel Regno Unito?**

"Non sono un'imprenditrice, anche se lavoro a stretto con i miei colleghi e le tante imprese italiane che operano nel Regno Unito. Un consiglio che mi sento di dare è quello di pianificare bene e di essere realistici sugli obiettivi che ci si prefigge. In molti casi è meglio investire in un piccolo ufficio, e farlo nel corso di un anno, piuttosto che creare un'azienda molto grande, che sarà operativa dopo più tempo, diciamo cinque anni. Il tempo è denaro negli affari, in particolare se s'investe in prodotti innovativi. Un altro consiglio è di iniziare il processo aprendo prima un conto bancario nel Regno Unito: può essere un processo molto lungo, specialmente se si è nuovi sul mercato. Per altri spunti utili, il mio consiglio è di visitare il sito [https://](https://invest.great.gov.uk/us/setup-guide/)

[invest.great.gov.uk/us/setup-guide/](https://invest.great.gov.uk/us/setup-guide/), dedicato a tutti coloro che sono interessati ad investire nel Regno Unito".

### **Il Cancelliere Hammond ha annunciato che intende ridurre le tasse alle imprese dall'attuale 20% al 17% entro aprile del 2020. Che ne pensa?**

"Il Cancelliere Hammond sa quanto le imprese abbiano a cuore certezza e stabilità: è per questo motivo che ha deciso di attenersi alla roadmap per le imprese illustrate nel marzo del 2016. Vogliamo continuare a proiettare il messaggio che la Gran Bretagna è aperta al business e ad assicurarci che il Regno Unito rimanga la destinazione primaria del mondo degli affari, creando gli investimenti, il lavoro e la prosperità necessari a proteggere il nostro futuro nel lungo periodo".

### **Il Governo britannico ha in serbo qualche misura per aumentare l'attrattività del Paese?**

"Il Department for International Trade (DIT) promuove il Regno Unito in tutto il

mondo quale meta d'investimenti, e fornisce sostegno specializzato a investitori di quasi cinquanta mercati.

La nostra rete internazionale di Ambasciate e Consolati si occupa di preparare proposte 'su misura' per i singoli investitori sui vantaggi derivanti da investimenti nel Regno Unito. Dal momento della sua creazione, i ministri del DIT hanno visitato trentasei mercati esteri nell'arco di cinquantasei visite ministeriali. Inoltre, la nostra campagna 'Great Britain', che promuoviamo in stretta collaborazione con diversi nostri ministeri, mira ad accrescere l'interesse a livello globale per prodotti e servizi britannici, oltre ad incoraggiare sempre più persone a visitare, studiare, investire e instaurare rapporti commerciali con il nostro Paese".

### **Il mercato italiano è ancora attraente per le aziende britanniche? Quali sono i problemi che gli imprenditori britannici devono affrontare? E cosa si può fare per attirare ancora più investitori britannici in Italia?**

"Come Ambasciatore lavoro costantemente per espandere le relazioni bilaterali tra l'Italia e il Regno Unito a tutti i livelli, incluso nei settori del commercio e degli investimenti. L'Italia è un Paese ricco e vario che offre numerose opportunità di commercio. Riconosciamo e apprezziamo gli sforzi compiuti dal governo italiano per far fronte alle preoccupazioni degli investitori stranieri: la riduzione dei fardelli burocratici, la semplificazione del sistema giudiziario ed il miglioramento delle infrastrutture. È nostra intenzione continuare a lavorare con le nostre controparti italiane per sostenere le riforme e creare un ambiente favorevole agli investimenti".

 @anto\_pelle





COMPONENTI OLEODINAMICI PNEUMATICI

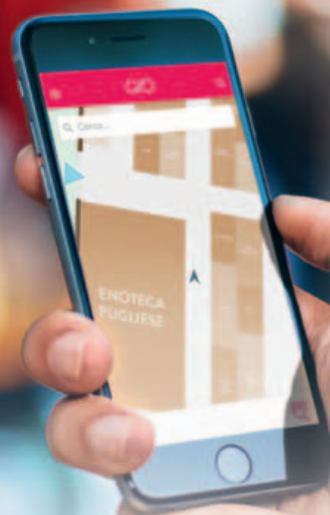


**imitati  
SPESSO  
eguagliati  
MAI**

21019 Somma Lombardo (VA) Italy  
via Goito, 60



telefono +39 0331 988 411  
tognella@tognella.it



# Come un GPS, ma funziona indoor

di Antonella Pellegrini

Nextome, la startup che vanta tra i fondatori il miglior giovane imprenditore web, ha ideato un sistema innovativo per la navigazione indoor. Ne parliamo proprio con Domenico Colucci, che dopo aver vinto il Web Summit di Dublino, è stato premiato a Helsinki quale miglior giovane imprenditore del web durante la terza edizione di Europioneers 2015

**V**i siete mai persi in uno spazio chiuso, in una manifestazione fieristica, o semplicemente in un museo? Di sicuro è capitato un po' a tutti. Anche a tre giovani ragazzi che - dopo aver ritrovato la via - hanno ben pensato di trovare una soluzione e realizzare una tecnologia per la navigazione indoor. Ne parliamo con Domenico Colucci, fondatore insieme a tre compagni di università di Nextome, una start-up che ha sviluppato una tecnologia che fornisce le informazioni necessarie per raggiungere una determinata posizione all'interno di un luogo chiuso, anche quando il Wi-Fi non è attivo e non arriva il segnale GPS.

Come nasce l'idea? "L'idea di Nextome nasce nel 2013 all'interno di un grade mall a Milano - ricorda il giovane imprenditore - io e il mio colle-

ga Vincenzo (ora socio e presidente di Nextome) eravamo alla ricerca... di un bagno. Un navigatore per orientarsi in grandi spazi chiusi era quello che mancava. Sapevamo che il GPS (utilizzato dai navigatori delle nostre auto) non funziona all'interno degli edifici e da quell'episodio è iniziato il nostro lungo percorso di studio e quindi la successiva realizzazione del software alla base del successo di Nextome". Il funzionamento è molto semplice, ed è sufficiente dotarsi di un comune smartphone e nel momento in cui si entra in uno dei grandi ambienti mappati da Nextome per usufruire di tutti i servizi di posizionamento e navigazione. "Basta immaginare il funzionamento di un navigatore per auto, con la differenza che Nextome funziona anche all'interno - dice Colucci -. Pensiamo a un grande

aeroporto, alle stazioni ferroviarie, alle fiere di settore, o anche all'interno di centri commerciali, musei ecc... La nostra tecnologia è stata brevettata e ad oggi copriamo tutta l'Europa, gli Stati Uniti e Singapore".

## **Bollenti Spiriti**

Domenico Colucci, Vincenzo Dentamaro, Giangiuseppe Tateo, come dicevamo, sono ex studenti dell'Università di Bari, "la nostra amicizia è nata all'interno della facoltà di Informatica, poi dopo gli studi rientriamo vincitori del bando 'Bollenti Spiriti' indetto della Regione Puglia con il quale si poteva realizzare una 'piccola impresa' godendo di 25.000 euro a fondo perduto. Questa è stata la prima occasione per permetterci di creare qualcosa di concreto, da qui non ci siamo più fermati.



in collaborazione con

CONFINDUSTRIA  
Giovani Imprenditori



La nostre competenze sono molto variegata, ma il vero motore del nostro team è soprattutto il profondo rispetto che ognuno riveste nell'altro, ci sono moltissimi momenti difficili, ma il legame costruito in questi anni, ci rende capaci di trovare soluzioni, le più disperate, pur di riuscire nella nostra missione".

Il primo a credere in loro, Marco Bicocchi Pichi, che peraltro è il presidente di Italia Startup. Qual è il suo ruolo? "Marco è un cofondatore come noi tre, è una persona super competente, lui è stato il primo a investire nel progetto, ha visto in noi un team di ragazzi disposti al sacrificio pur di raggiungere il risultato. Marco inoltre è molto attivo nel mondo startup, uno dei più importanti incarichi è la presidenza di Italia Startup, per noi giovani imprenditori è come se fosse il papà di tutte queste piccole imprese". Il debutto è impegnativo, Vinitaly, un'esperienza unica per una startup "Vinitaly è stato il nostro primo grande cliente - ricorda Domenico Colucci - la prima fornitura a soli quattro mesi dalla costituzione della società. Nell'intero padiglione della Puglia era possibile orientarsi tra i tanti espositori, bastava disporre dell'app installata sullo smartphone e in pochi minuti si arrivava allo stand ricercato. Inoltre, l'app è stata ampiamente uti-

lizzata soprattutto dai tanti stranieri, le informazioni tradotte in varie lingue hanno ridotto ulteriormente le barriere linguistiche".

#### Verso Industry 4.0

Come dicevamo, il team di Nextome ha deciso di puntare sulla tecnologia bluetooth low-energy e di creare un'infrastruttura di dispositivi compatibili con lo standard Apple iBeacon e con gli smartphone, sia iOS che Android. "Nextome non è una semplice app, ma un vero e proprio TomTom che funziona negli spazi chiusi. Gli iBeacon, infatti, permettono all'utente di visualizzare la sua posizione su una mappa digitale e di avere indicazioni su tutto ciò che c'è nelle vicinanze: promozioni e disposizione degli scaffali se è in un supermercato, il gate se è in aeroporto, cambiamenti di orario e binario se è in stazione, informazioni se è in un museo".

La tecnologia sviluppata è in continua evoluzione: "Abbiamo già realizzato progetti nei quali la tecnologia di Nextome può ottimizzare la produzione in azienda. Con il nostro sistema è anche possibile analizzare tutti i flussi pedonali e sulla base di queste informazioni gestire in maniera più mirata la produzione all'interno dell'azienda". Oltre a essere utilizzati con successo all'interno di grandi plant di pro-

## Like GPS, but indoors

*Domenico Colucci, along with three college friends, all from Puglia, founded Nextome, a startup that has developed a technology that provides the information needed to access a specific location within an enclosed space, even when WiFi is not active and/or unable to receive a GPS signal.*

*"The idea of Nextome was born in 2013 in a shopping mall in Milan. We realized that the GPS signal used by automobile navigators doesn't work inside buildings, and thus began a long period of research and the subsequent creation of the software responsible for the success of Nextome." Domenico Colucci, Vincenzo Dentamaro and Giangiuseppe Tateo are the young entrepreneurs, while the first person to believe in them was Marco Bicocchi Pichi, who also is the president of Italy Startup. What is his role? "Marco is a co-founder along with the three of us. He's a super competent person, and was the first to invest in the project. He saw in us a young team willing to make sacrifices to achieve our goal. Marco is also very active in the startup world, one of his most important roles is the presidency of Italy Startup. For young entrepreneurs like us, it's like he's the father of all these new small businesses". The software's debut, for Vinitaly, was challenging, a unique experience for a start-up: "Vinitaly was our first big customer", recounts Domenico Colucci, "the first delivery just four months after setting up the company. Nextome made it possible to navigate among the many exhibitors of the entire Puglia pavilion, all you needed to do was install the app on your smartphone and you could find whichever stand you wanted. In addition, the app was especially used by the many foreign visitors, the translation of the info into various languages was very helpful in reducing language barriers."*







## Il miglior giovane imprenditore web

Dopo aver vinto il Web Summit di Dublino, Colucci è stato premiato a Helsinki come miglior giovane imprenditore del web durante la terza edizione di Europioneers 2015, un premio istituito dalla Commissione Europea, diviso in tre categorie (Web Entrepreneur, Young Web Entrepreneur e Female Web Entrepreneur) e al quale hanno partecipato 606 candidati.

“Una bellissima emozione, è tra i premi più importanti soprattutto perché lo si può ricevere solo se si è al di sotto dei 30 anni, quindi, bisogna ‘darsi da fare’ sin da subito. Inoltre chi mi ha preceduto ha poi fondato società come: BlaBlaCar, SoundCloud, Transferwise. Oggi queste società chiamate ‘Unicorni’ (una unicorn company è una startup che supera il valore di 1 miliardo di dollari prima ancora di entrare in Borsa, come Uber, Spotify, Whatsapp). Per la prima volta il premio è stato assegnato a un italiano, i componenti della giuria (tra i tanti il vice presidente della Commissione Europea - Jyrki Katainen) dopo vari approfondimenti erano quasi increduli a tutto il percorso svolto da Nextome, partita dal sud Italia e con tanta voglia di essere internazionale. Sono orgoglioso di rappresentare la nostra nazione, essere italiano è un vero privilegio, la nostra capacità di trovare soluzioni anche dove potenzialmente sarebbe impossibile, ci rende unici. Facciamo di questa unicità un vantaggio e sfruttiamolo per rendere il nostro Paese più grande”.

duzione, in particolare nell’industria manifatturiera, nei quali analizzando i percorsi dei vari mezzi di spostamento è possibile con la tecnologia Nextome ottimizzare gli sprechi di tempo, ed è anche possibile gestire grandi magazzini e conoscere dove sono posizionati i prodotti al loro interno. “In un settore come quello della logistica, innovazioni di questo tipo renderebbero

l’azienda più competitiva – dice Domenico Colucci – per questo vorremmo mettere a disposizione la nostra esperienza per rendere più intelligenti le fabbriche e soprattutto più connesse”.

Dalla bellissima Puglia ai mercati internazionali: “La nostra base è sul territorio italiano, precisamente in Puglia. Ora siamo però impegnati con in una tappa

esplorativa in Germania. Una parte del team è dislocato a Berlino per apprendere e guardare più da vicino il mercato tedesco. Molto interesse lo riceviamo anche dagli Stati Uniti, vogliamo al più presto rendere più grande la nostra struttura per sfruttare al meglio il mercato d’oltreoceano”.

🐦 @anto\_pelle

Indoor Positioning  
with submeter accuracy

Turn-by-turn directions



in collaborazione con

CONFINDUSTRIA  
Giovani Imprenditori







 **AIGNEP**

EXCELLENT SOLUTIONS  
IN FLUIDTECHNOLOGY

[WWW.AIGNEP.COM](http://WWW.AIGNEP.COM)

ALCUNI CONTROLLANO IL FLUIDO CON LA MAGIA  
AIGNEP LO FA CON LA TECNOLOGIA



# Giovani di talento nell'azienda di famiglia

di Antonella Pellegrini

Figli intraprendenti e genitori che possono contare su di loro nelle vesti di professionisti preparati, a cui passare a tempo debito il testimone. È questa l'idea che ci siamo fatti parlando con Noemi Baschera, key account manager di Phoebus, impegnata in azienda ma anche a livello associativo, con i Giovani di Confindustria e Federmeccanica

**S**eguire le proprie aspirazioni, i propri sogni, per poi capire che l'azienda di famiglia è la vera passione. È la storia di Noemi e Tommaso Baschera, entrati in Phoebus, l'azienda di famiglia, dopo aver intrapreso strade diverse ed essersi laureati rispettivamente in lingue a indirizzo economico e in filosofia.

I due giovani imprenditori hanno dunque deciso di impegnarsi nell'azienda di

famiglia e lavorare con passione e impegno portando quella ventata di innovazione, tipica delle nuove generazioni, che è la chiave per continuare a competere. Ne parliamo con Noemi Baschera, key account manager di Phoebus, che all'impegno in azienda aggiunge quello in ambito associativo, con i Giovani di Confindustria e in Federmeccanica.

"L'azienda è stata fondata da mio padre Luciano circa quarant'anni fa. La

mia grande stima nei suoi confronti nasce non solo per quanto ha realizzato, ma anche perché a quel tempo ero giovanissimo e appena approdato in Italia dal Brasile. È stato un percorso fatto di tanta passione e determinazione, che ha portato a una crescita costante e continua nel corso degli anni, inseguendo e interpretando le evoluzioni tecnologiche del nostro settore". Come è il rapporto con il fondatore? Esiste



CONFINDUSTRIA  
Giovani Imprenditori

in collaborazione con



uno 'scontro' generazionale, oppure si riesce a conciliare tradizione e modernità? "Insieme a mio padre riusciamo a dialogare e confrontarci - dice Noemi Baschera -. A volte abbiamo idee differenti ma non arriviamo mai allo scontro. È uno scambio reciproco. Da parte mia significa ricevere un patrimonio di competenze, a mia volta invece riesco a portare quella modernità che mancava". Phoebus è un'azienda impegnata nella progettazione e produzione di apparecchiature elettroniche per sistemi congressuali, comunicazione e gestione audio-video. "Ci affacciamo praticamente a tutti gli ambiti della diffusione sonora - dice Noemi Baschera - dai service per concerti, all'audio sicurezza, ma siamo molto fieri di essere stati pionieri nella progettazione e produzione di sistemi per la traduzione simultanea e le conferenze".

### Cambia la struttura commerciale

Noemi Baschera entra in azienda circa otto anni fa, dopo aver concluso gli studi universitari. Spinta dal padre? "A dire il vero, mio padre ha lasciato ampia libertà di scelta sia a mio fratello sia a me. Ab-

biamo infatti scelto le facoltà che meglio si addicevano alla nostra personalità, quindi senza essere mai alcuna pressione da parte sua, abbiamo deciso di entrare in azienda. E qui è iniziato un lungo percorso che ci ha visti impegnati praticamente in tutti i ruoli, dal magazzino in poi", racconta. "Non ci è stato risparmiato proprio nulla. E sia mio fratello che io abbiamo accettato con umiltà ogni ruolo che ci è stato proposto. Quando poi entrambi abbiamo sperimentato e conosciuto ogni area dell'azienda, siamo intervenuti e abbiamo apportato qualche cambiamento".

I primi cambiamenti apportati riguardano la struttura di vendita. È stata infatti creata una nuova rete commerciale, che ha permesso di affrontare il mercato in modo più incisivo.

"Inizialmente Phoebus aveva due sedi, a Sesto San Giovanni, nelle immediate vicinanze di Milano, e Roma. Oggi invece abbiamo creato una fitta rete commerciale che ci consente di affrontare il mercato in modo più capillare - racconta la giovane imprenditrice -. Negli anni è cambiato notevolmente il modo di operare: una volta vi erano poche commesse, magari

## Young talents join the family business

*They chase their aspirations and dreams, only to realize that the family business is their true passion. This is the story of Noemi and Tommaso Baschera, who joined Phoebus, their family's business, after initially choosing different paths and graduating in languages and philosophy, respectively. We spoke with Noemi Baschera, key account manager of Phoebus, whose commitment to the company extends to her involvement in Confindustria Youth and Federmeccanica. "The company was founded by my father Luciano about forty years ago. My great respect for him is owed not only to what he has achieved, but also because at that time he was very young and had just arrived in Italy from Brazil. His was a path of passion and determination, which led to constant and continuous growth over the years, pursuing and interpreting the technological evolution of our industry". How is her relationship with the founder? Is there generational clash, or are they able to reconcile tradition and modernity? "We have a good dialogue with my father", says Noemi Baschera. "Sometimes we have different ideas, but it never descends into confrontation. It's a reciprocal exchange. For my part, it means acquiring a wealth of skills, and in turn I'm able to bring a modern mentality that was missing". Phoebus designs and manufactures electronic equipment for professional audio systems for conferences and public address. "We operate in virtually every area relative to sound systems", says Noemi Baschera, "from concerts to audio security, but we're especially proud to have been pioneers in the design and manufacture of systems for simultaneous translation and conferences".*

Noemi e Tommaso Baschera, la seconda generazione entra in azienda.





estremamente impegnative, ma di grande valore. Oggi la tendenza è diametralmente opposta, e il mercato è sempre più agguerrito soprattutto per quanto riguarda l'ambito della sicurezza. Da qui la decisione di raggiungere con maggior capillarità ogni parte del Paese. La sicurezza è infatti diventata l'area applicativa più importante, trainata dalle normative in vigore. Per questo vogliamo offrire i nostri prodotti senza limiti dal punto di vista geografico".

### **Puntare sulla conoscenza**

Un'altra ventata di novità per l'azienda, dopo l'ingresso della seconda generazione, riguarda il modo di informare i clienti. "Cerchiamo di divulgare conoscenza, di dare al cliente un valore aggiunto, sempre per quanto riguarda l'ambito della sicurezza. Ecco perché ci siamo impegnati a organizzare una serie di eventi tenuti da esperti del settore. Possono essere di pochi partecipanti, dunque mirati a un certo target, oppure come relatori a vere e proprie conferenze, spesso organizzate da Prevenzione Civile Italia, insieme ad

altri e complementari protagonisti di tutta la filiera dell'antincendio".

Novità interessanti anche per quanto riguarda i sistemi audio congressuali.

"Una cosa che abbiamo fatto è stata quella di allargare la nostra offerta: pensiamo per esempio alle conferenze. Ora siamo in grado di offrire tutta una serie di prodotti per la gestione completa della sala conferenze, integrando i sistemi luce, le tende, e tutto lo scenario della sala conferenze. Un pacchetto completo, per poter essere un riferimento unico per il cliente, dando sia il componente hardware sia il software per la gestione della sala conferenze". Un cliente di prestigio? "Mi piace ricordare il lavoro che abbiamo realizzato con Fiera Milano: una sala conferenze dotata dei più moderni sistemi di traduzione simultanea". Non solo hardware ma anche software, dunque, con all'interno delle persone preparate e in grado di svilupparlo. "Abbiamo realizzato un sistema audio di sicurezza per il Traforo del Fréjus, corredato da software in grado di interagire con il loro sistema di supervisione, i no-

stri esperti all'interno dell'azienda sono in grado di sviluppare soluzioni software a corredo dell'hardware che forniamo".

### **Network di relazioni**

Importante l'impegno della giovane imprenditrice a livello associativo. "Sono entrata nei giovani di Confindustria e ho avuto la fortuna di partecipare a tutto il direttivo per poi diventare vicepresidente del gruppo metalmeccanici di Assolombarda. È stata una bellissima esperienza di aggregazione e partecipazione, con la possibilità per i giovani di esprimere le proprie idee e valori culturali e sociali e allo stesso tempo fare tesoro delle esperienze degli altri". Cosa ricorda di quell'esperienza? "E' stata indimenticabile sotto tutti i punti di vista. In Federmeccanica ho imparato l'importanza della persona e del welfare, il valore di fare impresa in un modo etico. È stata un'esperienza gratificante dal punto di vista lavorativo, ma anche dal punto di vista personale e umano: qui ho incontrato colui che sarebbe poi diventato mio marito".

 @anto\_pelle



CONFINDUSTRIA  
Giovani Imprenditori

in collaborazione con



# “LEI NON SA CHI SONO IO”



**INDUSTRIES**  
BEARINGS AND COMPONENTS

## CONOSCIAMOCI MEGLIO

- L'assoluta qualità di una gamma senza eguali
- Il magazzino più grande d'Europa
- Sedi produttive e filiali in tutto il mondo
- Centro tecnologico all'avanguardia



[www.isb-bearing.com](http://www.isb-bearing.com)

PRESSO I MIGLIORI DISTRIBUTORI CHE ESPONGONO IL MARCHIO ISB



# La cybersecurity entra nei bilanci delle imprese

di Renato Castagnetti

Il rapporto tra investimenti in sicurezza e attacchi ai dati delle aziende è sempre più stretto. Dal 2015 al 2020 gli investimenti in mobile security sono destinati a raddoppiare. Gli analisti considerano la mobilità aziendale un fattore critico per la sicurezza, che sarà sempre più critico se le aziende non iniziano a pensare a mettersi in regola con il Regolamento UE sul trattamento dei dati personali: le sanzioni saranno pesanti

**L**a cybersecurity è un fenomeno che cresce rapidamente. Alla luce di diverse considerazioni da parte di analisti e osservatori, la crescita annua si aggirerebbe attorno al 6-8% e, secondo uno degli ultimi rapporti As-sintel Report+, il valore sarebbe di 1.224 milioni di euro. Una cifra che, a oggi, potrebbe sbalordire, ma secondo altri analisti non è così scontato che possa crescere ancora a ritmi più accelerati. Il motivo è da ricercarsi sia nella digital transformation oggi in atto anche nel nostro Paese, sebbene un po' fanalino di coda, sia nell'avvento degli smartphone, sempre più sofisticati, che permettono di operare ovunque lavorando anche fuori dalle sedi aziendali. Per questo,

proprio IDC, ma anche altri analisti, spiegano che sono questi i motivi per cui le aziende di qualunque tipo e di qualunque settore si stanno interrogando e stanno investendo.

## **Sicurezza e investimento**

La moltiplicazione di device mobili e touch point sta stravolgendo i confini dei processi e lo spazio fisico e digitale dell'operatività aziendale, con riscontri senz'altro positivi in termini di produttività, efficienza e customer satisfaction, ma con ricadute potenzialmente rischiose in termini di governance e sicurezza. I dipartimenti IT aziendali, e non solo loro, sono consapevoli di dover affrontare un numero maggiore di rischi, via via

che aumenterà la forza lavoro mobile e sempre più processi di business saranno fruibili in mobilità. Secondo IDC, proprio in virtù di questa consapevolezza, la spesa aziendale in software per la mobile security è destinata a crescere sostanzialmente. In Europa Occidentale, la componente di sicurezza mobile rappresenterà addirittura la voce a maggiore crescita nel mercato del software per la sicurezza IT aziendale, con un Cagr (tasso di crescita composto) 2015-2020 del 13% rispetto a una media generale del mercato del 7,4%. Nel 2015 le aziende del Vecchio Continente hanno speso in mobile security una cifra di poco superiore ai 370 milioni di dollari, destinata a lievitare fino a 690 milioni nel 2020, sottolinea sempre





## Businesses now budgeting for cybersecurity

IDC. La società di analisi si aspetta che i dipartimenti IT adotteranno gradualmente un approccio più strutturato che abbraccerà dispositivi mobili, gestione dell'identità, protezione dei dati, policy e controllo degli accessi.

### La tecnologia 'mobile'

Le aziende che stanno utilizzando le tecnologie mobili proprio per trasformare digitalmente le proprie operazioni e i propri modelli di business integreranno la sicurezza già a partire dalle fondamenta. Giorgio Mosca, presidente del gruppo di lavoro Cybersecurity di Confindustria Digitale, ha sottolineato, citando dati Assinform, una crescita degli investimenti in sicurezza digitale attesa fino al 8-10% annuo, grazie al processo di digitalizzazione: "Fino a poco tempo fa la sicurezza informatica veniva gestita in modo differente, quasi considerata marginale dalle aziende, le quali destinavano una parte residuale del budget IT alla sicurezza". In questi ultimi anni, con una spesa informatica in calo, anche i budget dedicati alla sicurezza sono stati abbattuti, ma oggi finalmente si riconosce alla trasformazione digitale

una valenza importante e dirompente. "E alle aziende stiamo spiegando che se vogliono digitalizzare e investire, anche attraverso i dettami del progetto Industria 4.0, devono farlo di pari passo con gli investimenti sulla sicurezza. Come Confindustria Digitale - spiega Mosca - spingiamo affinché l'Italia recuperi le posizioni perse in Europa, grazie ad un rilancio complessivo della digitalizzazione del nostro Paese. Il concetto di Industria 4.0 non vale per una singola impresa, ma per una filiera che includa componenti produttive e di servizio con impatti su competitività e time to market e l'intera filiera deve essere sicura", conclude Mosca.

### Il parere degli esperti

Appurato che gli investimenti in sicurezza crescono a una velocità doppia rispetto a quelli dell'Information Technology, SonicWall, azienda che opera in questo campo spiega, attraverso Florian Maleki, International marketing product director della società, che "nel 2015, la nostra threat research ha rilevato un aumento del 73% nei campioni di malware raccolti rispetto all'anno precedente e questo di-

*The ratio of investments in security to attacks on corporate data is becoming increasingly tight. From 2015 to 2020 investment in mobile security is expected to double. Analysts consider the corporate mobility critical to security, which will be increasingly important if companies do not start thinking about getting into compliance with the EU regulation on the processing of personal data: the penalties will be heavy. Cybersecurity is a phenomenon that is growing rapidly. In light of considerations by analysts and observers, annual growth will be around 6-8% and, according to one of the latest Assintel Reports, the value will be 1.224 billion euro - a figure that might seem impressive today, but which according to other analysts could very well grow at an even more accelerated pace. The reason lies both in the digital transformation currently underway (although a bit lagging behind in our country), and in the advent of more and more sophisticated smartphones that allow us to operate anywhere, such that work is done outside the company premises. As such, IDC and other analysts explain that this is the reason why companies of every kind and in every sector are reconsidering their cybersecurity and investing. A situation that will certainly revolutionize the concept of cybersecurity and consequently the economic focus of businesses is the European Regulation on the processing of personal data, which will disrupt the relationship between the various business segments, as well as between data management and protection. The European Regulation on the protection of personal data has already been published in the EU Official Journal, but between now and May 25, 2018 (the date when it will be officially enacted), companies not only expect further clarification but also explanations on how to best comply.*



# protagonisti



**GIORGIO MOSCA**, presidente del gruppo di lavoro Cybersecurity di Confindustria Digitale: "Fino a poco tempo fa la sicurezza informatica veniva gestita in modo differente, quasi considerata marginale dalle aziende. In questi ultimi anni, con una spesa informatica in calo, anche i budget dedicati alla sicurezza sono stati abbattuti, ma oggi finalmente si riconosce alla trasformazione digitale una valenza importante e dirompente".



**FLORIAN MALEKI**, International marketing product director di SonicWall: "Nel 2015, la nostra threat research ha rilevato un aumento del 73% nei campioni di malware raccolti rispetto all'anno precedente e questo dimostra quanto critica sia la cybersecurity per le aziende moderne".



**FILIPPO MONTICELLI**, country manager di Fortinet: "La cybersecurity sta erodendo voci di budget in passato dedicate all'Information Technology, in gran parte a causa dell'escalation di criticità nel mondo della sicurezza. Non si tratta però di una crescita strabiliante. Con riferimento alla Network Security, l'incremento anno su anno a livello globale si attesta attorno al 7-8%, mentre in Italia la crescita è decisamente inferiore, con un 3-4%".



**STEFANO MININI**, Risk & Advisory Services Partner di BDO Italia: "Come dice il Regolamento UE all'articolo 32 bisogna adottare misure tecnologiche e organizzative adeguate ai livelli di rischio: la profondità delle misure da adottare è funzione dei profili di rischio propri di ogni comparto produttivo. Nei settori 'data intensive' gli investimenti sono già partiti mentre in settori più tradizionali dovranno essere oggetto di policy da parte dei CDA".

mostra quanto critica sia la cybersecurity per le aziende moderne". Concorde su una velocità superiore degli investimenti in cybersecurity rispetto all'IT in generale è anche Fortinet. Secondo Filippo Monticelli, country manager della società, "la cybersecurity sta progressivamente erodendo voci di budget in passato dedicate all'Information Technology, in gran parte a causa dell'escalation di criticità nel mondo della sicurezza. Non si tratta però di una crescita strabiliante. Con riferimento alla Network Security, l'incremento anno su anno a livello globale si attesta

attorno al 7-8%, mentre in Italia la crescita è decisamente inferiore, con un 3-4%". "Se consideriamo inoltre che in Italia solo il 7-8% del budget IT è dedicato agli investimenti in security, rispetto al 12-15% di altri Paesi più industrializzati, è evidente come i player di sicurezza sul mercato italiano si trovino ad operare in un contesto già in partenza più complesso rispetto ad altri mercati", dice Monticelli. In generale si può comunque affermare che gli investimenti in sicurezza sono ancora troppo contenuti rispetto ai danni perpetrati dal cybercrime all'economia. Su scala mon-

diale i dati non sono univoci e variano a seconda della fonte, tuttavia i valori sono decisamente importanti, la forbice oscilla tra i 200 miliardi e i 600-700 miliardi di dollari e dovrebbero indurre a considerare un'inversione di tendenza quanto prima. Rispetto agli anni scorsi la tipologia degli attacchi si è evoluta così come la loro frequenza, tuttavia se ne parla ancora troppo poco, in quanto sono solo le violazioni su larga scala a fare notizia. I player di sicurezza si sono adeguati a questo cambiamento, sviluppando a ritmo più serrato nuove soluzioni e tecno-





logie in grado di contrastare le minacce che si affacciano all'orizzonte. Sarebbe davvero possibile ridurre i danni arrecati dal cybercrime se ci fosse una maggiore consapevolezza da parte dei decision maker aziendali quando si tratta di decidere i budget da dedicare alla security.

### **L'Europa scende in campo**

Una situazione che di certo rivoluzionerà il concetto di cyber sicurezza e per conseguenza anche l'attenzione economica delle aziende è il regolamento europeo sul trattamento dei dati personali che andrà a stravolgere la relazione tra i vari comparti aziendali nonché la relazione tra gestione dei dati e tutela degli stessi. Il regolamento europeo sulla protezione dei dati personali è già stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale Europea ma da qui al 25 maggio 2018 (data in cui sarà ufficialmente applicato) le aziende non solo si aspettano delucidazioni ulteriori ma anche chiarimenti su come comportarsi. "Si pensi solo alla metodologia con cui andare a quantificare l'aspetto sanzionatorio. Si ricordi, infatti, che le sanzioni possono arrivare fino al 4% del fatturato annuo di un'azienda!" spiega Stefano Minini è Risk & Advisory Services Partner di BDO Italia, esperto su queste tematiche. Un altro aspetto importante riguarda gli investimenti in sicurezza informatica, che non sarebbero più solo appannaggio dei responsabili

informatici, ma dovrebbero interessare anche CDA e rappresentanti legali delle società. "Si pensi alla perdita di parti significative di dati a causa di attacchi cibernetici o errori umani dettati dalla superficialità nel trattamento del dato", spiega Minini. Un aspetto molto importante contenuto nel nuovo regolamento Ue è il registro del trattamento. Il tema è fare valutazione di tutti i dati a disposizione delle aziende, sia di natura fisica, sia di natura informatizzata e censirne anche il trattamento. Quindi, il legislatore dovrà definire quali sono i dati da gestire e a quali trattamenti sono soggetti, quali le funzioni aziendali che gestiscono i dati e gli asset con cui gli stessi sono gestiti. "La novità sta nel fatto che le aziende, oltre al registro del trattamento e all'identificazione con cui i dati sono gestiti, dovranno essere in grado di inserire i rischi a cui questi dati potrebbero essere potenzialmente esposti. Qualsiasi attività gestionale relativa ai dati può essere orientata correttamente solo se l'azienda ha una fotografia chiara dei dati che sono gestiti nell'ambito dell'attività

d'impresa. Come dice il Regolamento UE all'articolo 32 bisogna adottare misure tecnologiche e organizzative adeguate ai livelli di rischio: la profondità delle misure da adottare è funzione dei profili di rischio propri di ogni comparto produttivo. Nei settori 'data intensive' gli investimenti sono già partiti mentre in settori più tradizionali dovranno essere oggetto di policy da parte dei CDA nei prossimi mesi. In contesti a basso rischio, a parità di conseguenze in caso di perdita dei dati, le misure tecniche e organizzative da adottare per la protezione dei dati saranno di più semplice implementazione rispetto a contesti molto più sensibili. Si pensi a un'azienda che opera in ambito distributivo sia attraverso canali tradizionali, sia online: potenzialmente adoterà strumenti di relazione con i clienti basati sull'evoluzione dei canali online e social networking complessi", conferma Minini. Ciò che sembra certo è che le aziende non possono aspettare fino al 25 maggio 2018 per adeguarsi, ma devono partire ora, almeno con la valutazione dei rischi.



# Il digitale salverà le banche?

di Stefano Belviolandi

L'evoluzione del sistema bancario è a un bivio. Troppi costi e mala gestione da un lato, l'incombenza della trasformazione digitale dall'altro. Gli istituti di credito si stanno ripensando. È come si investe in tecnologia e che rilevanza ha ancora il fattore umano a fare la differenza. Il Fondo Monetario Internazionale chiede alle banche di rimettere i conti in sesto ma l'Italia dovrebbe garantire la crescita economica

**N**onostante gli importanti cambiamenti che hanno interessato il mondo bancario negli ultimi dieci anni, la trasformazione alla quale andrà incontro questo comparto, tra il 2017 e il 2020, sarà senza precedenti. Secondo IDC, l'impatto su più larga scala della digital transformation, di tutta una serie di nuove tecnologie e del fenomeno FinTech è destinato a rivoluzionare come mai prima lo status quo. Secondo IDC, entro il 2020, le principali tecnologie identificate come disruptive (di disturbo, dirompendi), tra le quali blockchain, cognitive computing e software robot, saranno in uso presso il 50% delle banche di tutto il mondo, accelerando il processo di trasformazione digitale di questi innovatori del 30%.

## Banche o hub tecnologici?

Il 95% delle banche mondiali ha già in atto una strategia di digital transformation, ma per percorrere la strada della trasformazione digitale, queste banche dovranno essere capaci di accogliere le nuove tecnologie per offrire servizi finanziari innovativi, riscrivere le modalità di interazione con i clienti, cambiare i modelli di gestione del core business. Dovranno essere in grado di creare nuove catene del valore integrando le competenze degli operatori FinTech per continuare a recitare ruoli di primo piano in un mercato aperto. Gli investimenti in blockchain stanno crescendo con grande rapidità, sottolinea IDC. Questa tecnologia ha le potenzialità per impat-

tare su quasi ogni attività del settore finanziario - interna ed esterna - ed è destinata a rivoluzionare nel breve termine il mercato dei pagamenti e del trade finance. Le tecnologie cognitive sono già impiegate nell'ambito del finance soprattutto per risolvere problematiche come il rilevamento di frodi o minacce e verranno in futuro usate anche per semplificare la gestione da parte dei clienti dei prodotti finanziari. I software robot, 'bots', ovvero le tecnologie RPA (robotic process automation) sono in uso in molte banche per gestire processi complessi. Secondo IDC, queste tre tecnologie rappresentano la vera e propria base sulla quale le banche potranno costruire le nuove architetture per l'analisi dei dati,



l'automazione dei processi, la gestione dei processi decisionali. Soppianteranno molte funzionalità dei sistemi legacy, accelerando nel complesso la trasformazione digitale del comparto finanziario.

### La reazione in Italia

Secondo Roberto Ferrari, direttore generale di CheBanca!, intervenuto al recente Banking Summit organizzato da The Innovation Group, il banking è molto più regolamentato e quindi complicato rispetto all'industria. "In Italia abbiamo un problema di lenta digitalizzazione ed è una lentezza che ci fa paragonare alla Polonia di quattro anni fa o alla Scandinavia di nove anni fa. Managerialmente siamo meno pronti - afferma Ferrari - pagheremo lo scotto perché ci sono banche internazionali che si sono mosse prima". Per Ferrari, parafrasando quello che ha sottolineato anche IDC, le banche diventeranno tutte FinTech e ha affermato "dopo blocchi totali e immobilità di gruppo delle banche, ora ci sono modelli nuovi e diversi e ce ne saranno sempre di più perché il digitale abbatte le barriere e ci saranno anche soluzioni miste". "A livello internazionale si sta arrestando la crescita per delocalizzazione, prevale un protezionismo che frena il commercio e in Italia si vede molta fatica nel ridurre la

tassazione come si dovrebbe, per cui il clima economico rimane incerto e frena le imprese: la variabile degli investimenti è debole", ha spiegato Gregorio De Felice, chief economist di Intesa SanPaolo. In altre parole, deve cambiare il modello di business delle banche con la consapevolezza che già ora le cose sono cambiate. Posto che ora gli istituti di credito devono ragionare secondo la logica del "low interest rates forever or at a least for longer" e che il modello dell'intermediazione tradizionale è datata, le banche si trovano a dover far i conti con il fatto che la raccolta sotto forma di deposito non genera più redditività perché il mark down è negativo e l'attività di prestito ha una redditività compressa dal basso livello dei tassi, dal costo del capitale e dal rischio di credito. "Oggi assistiamo ai primi segnali di miglioramento - ha spiegato De Felice - in pratica abbiamo recuperato il 2% su un 11% perso ma la variabile che preoccupa, in Italia, è la spesa per investimenti. Se da un lato, la spesa delle famiglie è il principale motore di ripresa, dall'altro le imprese si sono dimostrate riluttanti a investire nel primo anno della ripresa .

### Redditività del sistema bancario

La redditività delle banche italiane resta debole e occorre intervenire anche

## Will digital culture save the banks?

*While the changes that have affected the banking industry over the last ten years have been significant, the transformation that it faces between 2017 and 2020 will be unprecedented. According to IDC, the larger scale impact of the digital transformation, of a whole range of new technologies and the FinTech phenomenon, are set to revolutionize the status quo like never before. According to IDC, by 2020 the main technologies identified as 'disruptive', such as blockchain, cognitive computing and software robots, will be used by 50% of banks around the world, accelerating the process of digital transformation of these innovators by 30%. Meanwhile 95% of the world's largest banks have already implemented a digital transformation strategy, but to carry it out, these banks will have to accommodate new technologies in order to offer innovative financial services, reframe the way they interact with customers and change the management of core business models. They will have to create new value chains by integrating the expertise of FinTech operators in order to continue to play a leading role in an open market. Investments in blockchain are growing very rapidly, says IDC. This technology has the potential to impact almost every aspect of the financial sector - internal and external - and is destined in the short term to revolutionize the payments market and trade finance. Cognitive technologies are already being used in finance, mainly to solve problems such as fraud detection and threats, and in the future will also be used to simplify customer management of financial products.*



# protagonisti



**ROBERTO FERRARI**, direttore generale di CheBanca!: “Dopo blocchi totali e immobilità di gruppo delle banche, ora ci sono modelli nuovi e diversi e ce ne saranno sempre di più perché il digitale abbatte le barriere e ci saranno anche soluzioni miste”.



**SILVIO ANGIUS**, Partner di McKinsey & Company: “Per le banche un approccio su tre direttive: elasticità e capacità di ripresa, riducendo i costi fissi e liberandosi delle eredità del passato; riorientare il proprio business, rispondendo alle nuove esigenze della clientela e, infine, il rinnovo interno”.



**GREGORIO DE FELICE**, chief economist di Intesa SanPaolo: “Se da un lato, la spesa delle famiglie è il principale motore di ripresa, dall’altro le imprese si sono dimostrate riluttanti a investire nel primo anno della ripresa. Le favorevoli condizioni del credito, il clima di fiducia e gli incentivi fiscali dovrebbero agevolare una ripresa dell’attività di investimento nel 2017”.

sul costo del personale. Carmelo Barbagallo, capo dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d’Italia, lo ha ricordato in un recente convegno sottolineando come nel primo semestre del 2016 il ROE dei cinque maggiori gruppi bancari italiani si sia quasi dimezzato (3,7%) rispetto allo stesso periodo del 2015 (6,3%) e ha aggiunto che la rete di sportelli è “ancora troppo

ampia”. All’inizio della crisi finanziaria le banche italiane, commerciali e popolari, sembravano solide. Ma le cose sono cambiate e la situazione è stata sempre più difficile da gestire, specie quando la crisi ha toccato l’economia reale e, aziende e cittadini hanno smesso di restituire i prestiti. Dunque, secondo la rivista Internazionale, “come in altre economie europee, i piccoli istituti de-

vono migliorare redditività e gestione dei costi”. Tuttavia, le banche italiane hanno un problema in più che si chiama costo strutturale, tra i più alti d’Europa. Secondo il nuovo McKinsey Global Banking come riporta Paolo Baroni de La Stampa, la debolezza dell’economia globale è uno dei fattori a cui metterà dura prova i risultati delle banche, almeno fino al 2020. “Ne consegue che





## Fratini (TgLa7): Il 'mal di banca' incide sull'economia del paese

"In Italia non si muove una foglia che la banca non voglia". Così dice Marco Fratini, caporedattore economia ed esteri TgLa7, interpellato sul tema delle banche. "Lo Stato non ha denaro e il sostegno finanziario a famiglie e imprese è demandato alla banca, che è centrale in questo senso, ma è anche un'aggravante se pensiamo al mal di banca. Oggi le banche si scontrano con la loro crisi, non fanno più il loro mestiere; sono in difficoltà non tanto perché hanno prestato soldi alle famiglie ma perché hanno prestato male, dimostrando di non essere state in grado di valutare chi potesse rientrare e chi no". Il 'mal di banca', lo chiama Fratini, un macigno che, se solo consideriamo il caso Monte Paschi di Siena, secondo le ultime indicazioni, per salvare l'istituto, ognuno di noi si dovrebbe far carico di circa 108 euro che va ad aggiungersi al già corposo debito pubblico. È indubbio, quindi, che il 'mal di banca' incida sul sistema economico del Paese, e ancora, sull'assetto societario delle stesse banche: dovremo aspettarci nuove fusioni e acquisizioni e il nostro sistema diventerà sempre più preda degli appetiti stranieri. In alcuni casi, c'è il rischio che i grandi gruppi stranieri acquistino sul nostro territorio per trovare formule di investimento o per speculare, sostiene Fratini. Un altro fenomeno da considerare è la spersonalizzazione delle banche attraverso l'uso della tecnologia o attraverso modelli o schemi di comportamento applicati al mondo bancario, come per esempio la rotazione dei direttori di filiale. "Le banche si sono spersonalizzate rendendo sempre di più il rapporto con il loro cliente meno umano. Le banche sono diventate un terminale dentro a un sistema economico", spiega Fratini. "La tecnologia non ha ridotto i costi, in generale, ha ridotto i costi sociali e non ha creato nuovo lavoro; di fatto quindi il costo sociale della spersonalizzazione delle banche è stato superiore rispetto ai benefici che i cittadini ne hanno ottenuto". E quale evoluzione ci si può aspettare? "Una costante deresponsabilizzazione delle banche. La tecnologia ha accelerato i processi dei singoli clienti ma sta anche accentuando gli errori che gli stessi potrebbero commettere agendo in proprio".

quello a cui abbiamo assistito sino a oggi in questo campo, in termini di tagli e ristrutturazioni, in Italia ma soprattutto nel mondo, è nulla rispetto a quello che si prospetta nei prossimi anni. Molto è legato alla 'tempesta digitale' in corso ormai da tempo: è vero che pure le banche ne stanno beneficiando, snellendo molte attività e riducendo per questa via molti costi, ma è anche vero che la digitalizzazione sempre più spinta sposta verso nuovi soggetti non bancari una quota crescente di pagamenti (e quindi di clienti)", spiega Baroni nell'articolo. Nel 2016 i crediti deteriorati ammontavano a 360 miliardi di dollari in mano, soprattutto, alle grandi banche commerciali e riguardavano principalmente l'edilizia, l'industria manifatturiera e l'immobiliare. Anche se alcune delle maggiori banche popolari italiane hanno avuto un aumento dei crediti deteriorati, negli ultimi anni, come Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, il Fondo monetario internazionale è intervenuto dando la sveglia sul fatto che, per facilitare i prestiti e aiutare l'economia reale, vanno rimessi a posto i conti delle banche. Ma il punto, per l'Italia, è che dovrebbe garantire una crescita economica. Secondo Internazionale "l'economia reale è ancora sana in molte regioni del Paese. E il governo può puntare sulle piccole e medie imprese che in gran parte hanno resistito alla crisi. Inoltre dovrebbe rimediare alla mancanza di politiche economiche e industriali. Per migliorare le prospettive dell'Italia bisognerà risanare gli istituti di credito e ripristinare la fiducia nel sistema bancario, venuta meno negli ultimi anni e per i cittadini si tradurrà in una rivoluzione culturale che non si esaurirà sistemando i conti e migliorando la gestione delle banche".

### A scuola di tecnologia

"L'impatto del digitale sarà radicale. Nel nostro report - spiega Silvio Angius, partner di McKinsey & Company - prendiamo in considerazione diversi scenari, a seconda dell'andamento economico e dell'impatto della trasformazione digitale. Nel quadro più ottimistico le banche si evolveranno gradualmente verso un modello distributivo digitale in un contesto di ripresa economica. Nel quadro più pessimistico, invece, gli istituti subiranno una rivoluzione digitale in un contesto di economia stagnante. Il risultato potrebbe essere la disintermediazione e la perdita di consistenti quote di mercato. A livello globale il settore bancario si trova ad affrontare un contesto molto impegnativo, che è il risultato di crescita economica debole, forte pressione regolamentare e trasformazione digitale. Per rispondere a queste sfide, nel nostro report suggeriamo di adot-

tare un approccio basato su tre direttive", afferma Angius. "In primo luogo le banche devono dare prova di resilienza, cioè elasticità e capacità di ripresa, riducendo i costi fissi e liberandosi delle eredità del passato. In secondo luogo le banche dovranno riorientare il proprio business, rispondendo alle nuove esigenze della clientela, costruendo una nuova gamma di prodotti e affrontando la concorrenza dei FinTech. Infine, gli istituti di credito dovranno sapersi rinnovare internamente, realizzando un autentico cambiamento culturale". A seconda delle aree del mondo, secondo il report McKinsey si rischia di perdere oltre il 30%. In particolare, le banche dei Paesi sviluppati potrebbero essere le più colpite con 90 miliardi di dollari di profitto a rischio, pari al 25% del totale; le banche dei Paesi emergenti sono allo stesso modo vulnerabili.

 @Stefano\_Belviol



# Il Sud d'Italia batte un colpo

Il Mezzogiorno cresce di più ma aumenta la povertà. Nel 2016 rallenta la crescita ma si riprende a consumare. Svimez con l'ultima sua ricerca, resa pubblica alla fine dell'anno scorso, fornisce numeri preziosi per conoscere meglio la realtà economica del nostro Paese. In ripresa anche gli investimenti

di Daniele Pascucci

**N**ell'ultimo suo rapporto, divulgato lo scorso novembre, Svimez (Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno) fornisce come sempre un prezioso quadro per conoscere meglio, attraverso i numeri, la realtà economica del nostro Paese con particolare riferimento alla situazione del Sud. Di questo studio, pubblichiamo ampi stralci nell'articolo. Stando alle previsioni, nel 2016 il PIL italiano dovrebbe crescere dello 0,8% (+0,9% nel Centro-Nord e +0,5% nel Sud).

A trascinare l'evoluzione positiva del PIL l'andamento dei consumi, stimato in +0,6% al Centro-Nord e +0,4% al Sud. Divergente nel 2016 la dinamica degli investimenti fissi lordi, +2% al Centro-Nord, +0,6% al Sud. L'occupazione,

dopo la drastica riduzione dal 100% al 40% degli sgravi contributivi, ristagna: +0,3% al Centro-Nord, +0,2% al Sud. Sempre in ambito di previsioni, la crescita si dovrebbe rafforzare nel 2017: il PIL italiano dovrebbe aumentare del +1%, sintesi di un +1,1% del Centro-Nord e di un +0,9% del Sud. A concorrere positivamente sarebbe l'andamento dei consumi finali, stimato in +0,5% al Centro-Nord e +0,6% al Sud. In salita anche gli investimenti fissi lordi, +2% il dato nazionale, quale risultato del +2% del Centro-Nord e del +0,6% del Sud. Sul fronte occupazionale, si prevede un aumento nazionale del +0,4%: +0,4% al Centro-Nord e +0,3% al Sud. Secondo Svimez nel 2015 il PIL è cresciuto nel Mezzogiorno dell'1%, recuperando par-

zialmente la caduta dell'anno precedente (-1,2%). L'incremento è stato superiore dello 0,3% a quello rilevato nel resto del Paese, +0,7%. Dopo sette anni di crisi ininterrotta, l'economia delle regioni meridionali ha iniziato la ripresa, sebbene in ritardo non solo rispetto al resto dell'Europa ma anche al resto del Paese: dal 2007, il PIL in quest'area è calato del -12,3%, quasi il doppio della flessione registrata nel Centro-Nord (-7,1%).

## Fattori favorevoli

La crescita del prodotto nelle regioni del Sud ha beneficiato nel 2015 di alcune condizioni peculiari: un'annata agricola particolarmente favorevole, con un aumento di valore aggiunto del +7,3%; la crescita del valore aggiunto nei ser-



vizi, soprattutto nel turismo, legata alle crisi geopolitiche nell'area del Mediterraneo che hanno dirottato parte del flusso turistico verso il Mezzogiorno; la chiusura della programmazione dei Fondi strutturali europei 2007-2013, che ha portato a un'accelerazione della spesa pubblica legata al loro utilizzo per evitarne la restituzione.

Dal 1996 al 2015 il gap cumulato nella crescita è stato pari a 29 punti percentuali con l'UE a 28 e a quasi 23 punti con l'Area Euro. Un ritmo lento se paragonato al +30% in Germania, +51% in Spagna, +36% in Francia. La crescita in termini di prodotto pro capite è stata dell'1,1% nel Sud, e dello 0,6% nel resto del Paese. Il divario di sviluppo tra Nord e Sud in termini di prodotto per abitante ha ripreso a ridursi: nel 2015 il differenziale negativo è tornato al 43,5% rispetto al 43,9%

del 2014. A livello regionale nel 2015 segno positivo per tutte le regioni italiane, con un prodotto pro-capite italiano del +0,9%, che si declina in +0,8% nel Centro Nord e nel +1,2% nel Mezzogiorno. Nello specifico delle singole regioni meridionali, il PIL pro capite 2015 più performante è quello della Basilicata +5,9%, seguita dal Molise +3,4%, dall'Abruzzo +2,7%. Poi nella graduatoria compaiono la Sicilia +1,7%, e la Calabria +1,4%. Agli ultimi posti la Sardegna +0,5%, la Puglia +0,4%; fanalino di coda la Campania +0,3%. Le regioni più povere sono la Calabria, con un PIL pro capite pari a 16.659 euro, la Puglia con 16.973, la Campania con 17.077. Il divario tra la regione più ricca, il Trentino Alto Adige, dove il PIL pro capite è stato mediamente pari a 37.561 euro e la più povera, la Calabria, è stato nel 2015 pari a quasi 21 mila euro.

## Consumption is back on the rise in Southern Italy

*In its latest report, published last November, Svimez (Association for the Development of Industry in Southern Italy) provided as always a valuable framework to better understand the economic reality of our country through numbers, with particular reference to the situation of the South. In this article are some extended excerpts from the study. According to forecasts, in 2016 the Italian GDP is expected to grow by 0.8% (+0.9% in the Center-North and +0.5% in the South). Driving this positive evolution in GDP is consumption, estimated at +0.6% in the Center-North and +0.4% in the South. Divergent in 2016 are the dynamics of gross fixed capital formation, at +2% in the Center-North, +0.6% in the South. Employment, after the drastic tax relief reduction from 100% to 40%, is stagnant again: +0.3% in the Center-North, +0.2% in the South. Still on the subject of forecasts, growth should strengthen in 2017: the Italian GDP should increase by 1% nationally (+1.1% in the Center-North and +0.9% in the South). Contributing positively will be the trend in final consumption, estimated at +0.5% in the Center-North and +0.6% in the South. Also going up is gross fixed capital formation, +1.3% nationally (+2% Center-North and 0.6% South). As for the employment situation, a national increase of +0.4% is expected (+0.4% in the Center-North and +0.3% in the South).*

*According to Svimez, in 2015 GDP grew by 1% in the South, recovering partially from the decline of the previous year (-1.2%). The increase was 0.3% higher than in the rest of the country, up 0.7%. After seven years of continuous crisis, the economies of the southern regions have started to recover, albeit slower not only than the rest of Europe but the rest of the country: since 2007, the GDP in this area fell by -12.3%, almost twice the decline recorded in the Center-North (-7.1%).*







## Interventi da fare

Nel suo 'Rapporto 2016 sull'economia del Mezzogiorno', presentato alla fine dello scorso anno, Svimez, oltre a raccogliere dati economici e statistici molto interessanti, evidenzia anche alcune proposte di intervento per una politica industriale di rilancio del Mezzogiorno, basata su alcuni capisaldi. Una parziale, inversione di tendenza degli aiuti alle imprese da parte del Mise c'è stata nel 2014, ma dopo un quindicennio di netta riduzione: è giunto il momento di cambiare registro, si afferma, superando l'attuale basso accesso delle imprese meridionali alla quasi totalità di strumenti nazionali di politica industriale. Un altro aspetto è quello di orientare le risorse verso interventi per la crescita dimensionale, l'internazionalizzazione, l'accesso al credito, oltre che a favore della ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico. Quindi, implementare Industria 4.0 declinando territorialmente a favore del Sud gli interventi di incentivazione. Inoltre, finanziare a tasso zero le imprese meridionali per la nuova Sabatini e implementare anche al Sud i Competence Center. Infine, rilanciare l'attrattività degli investimenti al Sud attraverso le ZES (Zone Economiche Speciali). Per i giovani tra i 15 e i 34 anni il nostro Sud si colloca in fondo a ogni classifica europea, facendo registrare una condizione giovanile nel mercato del lavoro, e nella formazione, peggiore della Spagna e perfino della Grecia: basti pensare che al Sud ha una borsa di studio solo il 52% degli idonei, contro il 92% del Nord. Di qui l'idea della Svimez di dar vita a un MIT per il Mezzogiorno.

### L'occupazione giovanile

Nelle regioni meridionali nel 2015 gli occupati sono aumentati dell'1,6%, pari a 94 mila unità, mentre in quelle del Centro-Nord sono cresciuti dello 0,6%, 91 mila unità. E finalmente nel 2016 cresce anche l'occupazione giovanile meridionale: +3,9%, rispetto a una media nazionale del +2,8% e un aumento al Centro-Nord pari a +2,4%. I risultati, nel complesso positivi, del mercato del lavoro meridionale, che si riflettono in un aumento dell'occupazione e un calo della disoccupazione, non debbono però far perdere di vista le criticità, ricordano i ricercatori, in quanto i livelli occupazionali al Sud sono ancora troppo distanti da quelli precedenti alla crisi. L'unica regione del Sud vicina ai valori del 2008 è la Basilicata. L'aumento

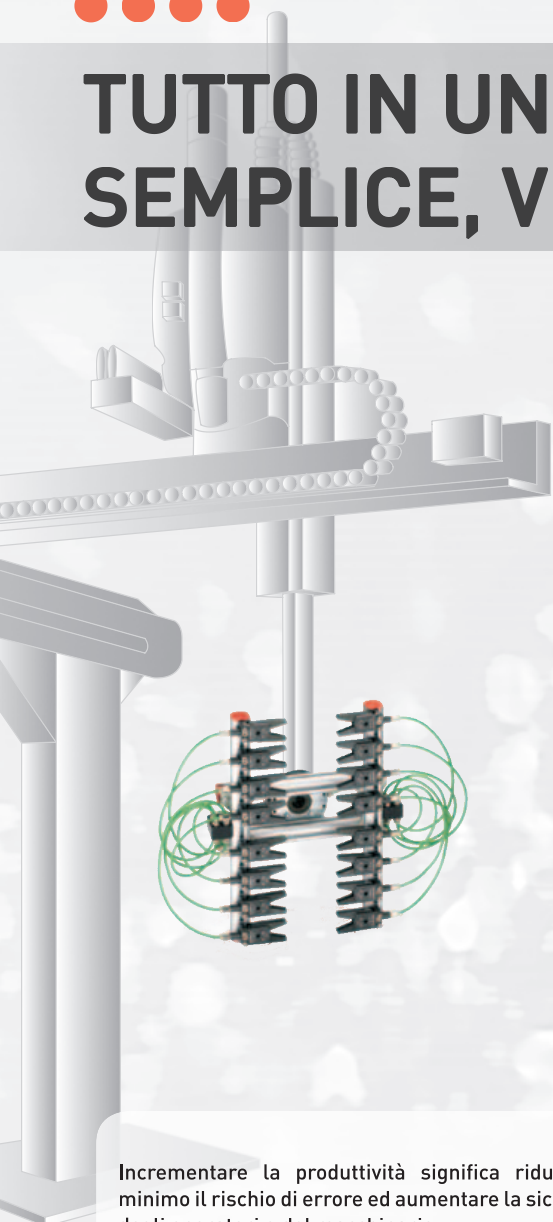
dei posti di lavoro al Sud riguarda in particolare l'agricoltura (+5,5%) e il terziario (+1,8%), grazie soprattutto al turismo. Nell'industria in senso stretto vi è nel 2015 ancora un calo degli occupati al Sud, -1,6%, che, però, nei primi mesi del 2016 inverte il segno: +3,9%. Mentre prosegue la caduta degli occupati nelle costruzioni all'inizio dell'anno in corso, -4%. Perdono peso, però, le occupazioni più qualificate, cresce piuttosto il lavoro part-time in professioni meno qualificate. Nel 2015 l'incremento del tempo pieno è più forte al Sud (+1,3%, a fronte del +0,4% del resto del Paese) favorito dalla riforma del job Acts e dalla decontribuzione piena sulle nuove assunzioni. Non a caso aumenta, invece, al Centro-Nord e cala al Sud all'inizio del 2016, quando la decontribuzio-

ne scende dal 100% al 40%. Il saldo migratorio netto del Mezzogiorno è di 653 mila unità. 478 mila sono giovani, di cui 133 mila laureati, e le donne sono più degli uomini. La popolazione meridionale nel 2015 è diminuita di ulteriori 62 mila unità: il calo è la conseguenza di una riduzione degli italiani di oltre 101 mila unità e di una crescita degli stranieri di circa 40 mila unità. Nel 2015 il numero dei nati al Sud ha raggiunto il livello più basso dall'Unità d'Italia: 170 mila. Nel 2015 10 meridionali su 100 risultano in condizioni di povertà assoluta, contro poco più di 6 nel Centro-Nord. Il rischio di cadere in povertà è triplo al Sud rispetto al resto del Paese; nelle due regioni più grandi, Sicilia e Campania, sfiora il 40%.

🐦 @dapascucci



# TUTTO IN UN UNICO GESTO, SEMPLICE, VELOCE, SICURO!



LOQC



QCY90-A



QC90-B



Incrementare la produttività significa ridurre al minimo il rischio di errore ed aumentare la sicurezza degli operatori e del macchinario.

Le produzioni che prevedono l'utilizzo di molteplici organi di presa devono essere rapide, semplici e sicure.

L'ampia gamma di cambi-utensile offerta da GIMATIC soddisfa questa esigenza e ne innalza il livello di sicurezza con l'innovativo QCY.

- Una sola leva che permette l'aggancio dell'EOAT e simultaneamente l'apertura delle connessioni pneumatiche.
- 8 connessioni pneumatiche per aria compressa e vuoto.
- 15 connessioni elettriche (opzionali).
- Peso e ingombro contenuti.
- Dispositivo di bloccaggio LOQC Integrato (sensore opzionale).
- Le due parti (lato robot e lato pinza) sono fornite separatamente e compatibili con tutti gli accessori della serie QC.



QCX150-A



QCX150-B



QC90-A

QC90-B



[www.gimatic.com](http://www.gimatic.com)



WITH OUR HANDS



# In Italia, e-commerce questo sconosciuto

Acquistare e vendere beni e servizi tramite web è oramai una pratica di uso comune in molti Paesi. In Italia l'e-commerce rimane ancora su una scala molto contenuta. Come emerge dal Rapporto sull'e-commerce 2016 elaborato da BEM Research il valore del commercio elettronico tra imprese e consumatori è stimabile in Italia in circa 21 miliardi di euro ma appena il 3,6% dell'e-commerce continentale

di Alberto Giordano

L'acquisto e la vendita di beni e servizi tramite Internet è divenuto oramai una modalità di uso comune in molti Paesi, mentre in Italia stenta a decollare. In un mondo che va sempre più digitalizzandosi, dove in un futuro prossimo gran parte della popolazione sarà connessa continuamente a Internet tramite centinaia di dispositivi (cosiddetto Internet of Things, o IoT), non avere dimestichezza con la Rete costituisce un forte svantaggio competitivo. In base ai dati del recente 'Rapporto sull'e-commerce - Bem Research, dicembre 2016', il valore dell'e-commerce tra imprese e consumatori (B2C) in Italia, stimato nel 2015 in circa 21 miliardi di euro, è pari ad appena il 3,6% del mercato europeo con-

tro una quota dei consumi delle famiglie italiane, effettuati attraverso tutti i canali di acquisto possibili, pari al 12%. Il Regno Unito, con una quota del 41% circa, è il Paese che genera il maggior giro di affari sull'e-commerce. Rilevante è anche la quota di mercato della Germania (17% circa), della Spagna (6,7%) e della Francia (6%). Nei Paesi della zona euro l'e-commerce risulta avere una diffusione tra la popolazione attiva pari al 53%. Il divario italiano è significativo se si considerano Francia (65%) e Germania (73%), Paesi non molto distanti dalla testa della classifica occupata da Danimarca (79%) e Lussemburgo (78%). Negli ultimi 10 anni Francia, Germania e Spagna hanno visto incrementare la percentuale di famiglie che hanno uti-

lizzato il web per gli acquisti tra i 30 e i 40 punti percentuali, contro i 20 punti dell'Italia.

## Imprese e Internet

Dal lato dell'offerta l'Italia mostra un ritardo rispetto alla concorrenza europea. Nel 2015 sono state infatti appena il 7% le imprese non finanziarie italiane con almeno 10 dipendenti ad aver ricevuto un ordine tramite l'online. La media della zona euro è stata invece pari al 17%. In prima linea si trovano le aziende di Danimarca e Svezia (26%), Belgio e Germania (25%). In linea con la media europea risultano essere le imprese spagnole e quelle francesi. Dietro l'Italia vi sono solo la Grecia e la Bulgaria (6%). L'incidenza percentuale delle aziende che



hanno ricevuto ordini via Internet sale se si considerano solo le grandi imprese (almeno 250 dipendenti). In questo caso sono il 20% le aziende italiane che nel 2015 hanno ricevuto almeno ordinativi via Internet. Il divario rispetto alla media europea permane comunque rilevante: per la zona euro si riscontra infatti un'incidenza pari al 39%. Danimarca, Irlanda, Svezia e Belgio superano il 50%. Dietro l'Italia si trovano solo Lussemburgo, Bulgaria, Grecia e Romania. Stesso quadro si ritrova considerando l'incidenza percentuale delle piccole e medie imprese che hanno ricevuto ordini online nel 2015.

Tra le imprese europee quelle più orientate all'e-commerce hanno sede in Irlanda (il 37% del fatturato viene dall'online), anche grazie al fatto che questo Paese viene utilizzato da molte multinazionali del web come hub attraverso cui accedere al mercato unico europeo. Seguono la Repubblica Ceca (30%) e la Slovacchia (21%). Pressoché nullo è l'apporto dell'e-commerce per le aziende greche, mentre non molto distante dall'Italia si posizionano Bulgaria, Cipro e Romania. Le piccole e medie imprese italiane risultano essere molto più in linea con le rivali europee: il fatturato prodotto da Internet nel 2015 è stato infatti pari all'8% del totale, pressoché in linea con la media della zona euro del 9%. Non molto distante sono anche le pmi tedesche, che nel 2015 hanno fatturato il 10%.

Se si suddividono i Paesi tra quelli in cui le imprese sono più dedite a Internet

(Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Irlanda, Lussemburgo, Malta, Olanda, Slovacchia, Svezia e Regno Unito) e quelli in cui le imprese sono meno propense (Bulgaria, Croazia, Cipro, Estonia, Grecia, Italia, Lettonia, Lituania, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia e Spagna) e si considerano una serie d'indicatori quali produttività, efficienza e profittabilità si ottengono risultati interessanti. Nei Paesi che hanno una più alta incidenza del fatturato prodotto tramite Internet si osservano indicatori quali fatturato e valore aggiunto per dipendente più elevati. Si rileva anche una maggiore efficienza grazie alla maggiore intensità di capitale per singolo dipendente, produttività e dimensione.

#### La situazione in Italia

Secondo le statistiche ufficiali di Eurostat appena il 26% della popolazione italiana di età compresa tra i 16 e i 74 anni ha utilizzato almeno una volta Internet per effettuare acquisti nel 2015. La possibilità di ricevere ordini via Internet è limitata dalla bassa diffusione delle imprese italiane che dispongono di un sito web abilitato all'e-commerce, pari a meno di un quinto del totale. Il vantaggio per i Paesi che vedono una maggiore diffusione dell'e-commerce consiste anche nel maggior potere di acquisto di chi è abituato a trovare i prodotti/servizi con il miglior rapporto qualità/prezzo. Il mercato

## Italy remains a stranger to e-commerce

*The buying and selling of goods and services via Internet has now become common practice in many countries, while in Italy it has been slow to take off. In a world that is going increasingly digital, where in the near future most of the population will be constantly connected to the Internet through hundreds of devices (known as the Internet of Things, or IoT), unfamiliarity with the web constitutes a serious competitive disadvantage. According to the data of the recent E-Commerce Report - BEM Research, December 2016, the value of e-commerce between businesses and consumers (B2C) in Italy, estimated in 2015 at about 21 billion euro, constitutes a mere 3.6% of the European market, compared to Italy's 12% share of overall household consumption through all possible channels of purchase. The UK, with a 41% share, is the country that generates the biggest volume of e-commerce business. Also important are the market shares of Germany (17%), Spain (6.7%) and France (6%). In the countries of the Eurozone, e-commerce has a distribution among the active population of 53%. The Italian gap is significant when we consider France (65%) and Germany (73%), placing them near the top of the list, which is occupied by Denmark (79%) and Luxembourg (78%). Over the last 10 years, France, Germany and Spain have seen an increase of 30-40% in the proportion of households that have used the web for purchases, compared to 20% in Italy. The statistics produced by Istat in their periodic surveys of how businesses use IT and communication technologies show that only 71% of businesses have a website. The number rises to 89% for large companies, while it is just 69% for companies with 10 to 49 employees.*



dell'e-commerce italiano potrebbe arrivare a sfiorare i 50 miliardi di euro, quasi una volta e mezzo il livello del 2015. La presenza di un basso livello d'istruzione unito all'età media più avanzata rispetto ad altri Paesi, richiede una intensa campagna d'informazione. Sul fronte delle imprese occorre incentivare la creazione di un portale web italiano, che possa mettere in rete le aziende domestiche, soprattutto quelle di minore dimensione; si tratta di una iniziativa simile ad Amazon, che presenta per il nostro paese lo svantaggio di far perdere il controllo di uno degli asset fondamentali della transazione tramite Internet, ovvero il flusso d'informazioni che una vendita di un prodotto o servizio genera e sulla possibilità di analizzare i dati in grado di offrire elementi necessari a capire la direzione del mercato. Il Sud e le Isole presentano un ritardo giustificato da una differente attitudine all'utilizzo dei diversi canali di acquisto ovvero alle carenze sulla diffusione della banda larga.

### L'uso delle imprese italiane

Le statistiche prodotte dall'Istat nella periodica rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese, mostrano come solo il 71% delle imprese disponga di un sito web. La percentuale sale all'89% per le grandi imprese, mentre si ferma al 69% nel caso delle aziende con un numero di addetti tra i 10-49. Gli unici due settori in cui tutte le grandi imprese dispongono di un e-commerce sono quello ricettivo e dei servizi postali. Il settore degli alloggi è quello che nel complesso vede le aziende più attente nell'offrire i propri servizi

sul web (circa l'81%). Tra le agenzie di viaggio e tour operator si riscontra una quota di disponibilità dell'e-commerce elevata nelle imprese medio-grandi (70/80%), più contenuta invece per quelle minori (33%). Unico altro comparto dei servizi con una quota di diffusione dell'e-commerce almeno pari al 30% è il commercio al dettaglio. Le aziende industriali tendono a disintermediare il mercato vendendo direttamente ai consumatori attraverso il web. La quota più alta si riscontra tra quelle alimentari (18%). Di qualche rilievo è poi la diffu-

sione dell'e-commerce nelle grandi imprese operanti nel settore della produzione di legno, carta e stampa (31%) e in quello che produce apparecchi elettrici e non (30%). Infine, nel settore delle utility, nonostante la liberalizzazione del mercato risulta adottato solo dal 21% delle aziende di maggiore dimensione.

## I vincoli all'acquisto su Internet

Un elemento di analisi sui fattori che ostacolano la diffusione dell'e-commerce può desumersi da un questionario somministrato dall'Istat (2016) a un campione d'individui. Emerge come la preferenza verso i negozi fisici sia l'ostacolo principale ad una maggiore diffusione degli acquisti online. Oltre il 50% degli individui intervistati ha offerto questa come principale ragione alla ritrosia verso l'e-commerce. Tra gli altri ostacoli si possono citare il tema della sicurezza degli acquisti sul web e la mancanza di disponibilità di una carta di credito da poter utilizzare nelle transazioni online. Seguono la scarsa fiducia verso i rivenditori online e la bassa conoscenza di Internet. Poco rilevante è invece la questione collegata ai tempi e alle modalità di consegna dei prodotti acquistati a distanza. Osservando come gli ostacoli all'uso del web si distribuiscano in base alla classe di età si rileva che la preferenza verso i negozi fisici sia particolarmente sentita dalle persone più anziane. Anche per i giovani, comunque, si osserva una forte incidenza di questo fattore di ostacolo all'uso dell'e-commerce, oltre alla mancanza di disponibilità di una carta di credito da utilizzare per gli acquisti online.



online shopping





# Accumulatori Idropneumatici Hydropneumatic Accumulators



**EPE ITALIANA SRL**

Viale Spagna 112

20093 Cologno Monzese (MI) - Italy

Tel. +39.02.25459028 - Fax +39.02.25459773

[www.epeitaliana.it](http://www.epeitaliana.it) - [epeitaliana@epeitaliana.it](mailto:epeitaliana@epeitaliana.it)

# Imprese familiari a vocazione estera

In Italia l'ossatura portante del tessuto imprenditoriale sono ancora le imprese familiari, che continuano a crescere maggiormente di quelle non familiari. Nell'analisi dell'Osservatorio AUB ne vediamo la maggiore adattabilità al cambiamento ma anche i vincoli connessi al loro sviluppo. Ci sono anche diversi casi di successo

di Alberto Giordano

**I**n Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000, pari a oltre l'85% del totale aziende, e in termini occupazionali interessino circa il 70% del totale. L'economia italiana si basa, dunque, su uno spirito imprenditoriale che ha ancora oggi nella famiglia il suo motore trainante. Molte di queste aziende hanno oltre un secolo di vita, altre mostrano solo pochi mesi di attività e numerose imprese, invece, non hanno avuto la possibilità di andare oltre l'idea imprenditoriale del fondatore. Forte è l'influenza della famiglia, legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio, come pure dalla partecipazione all'attività gestionale. I vincoli connessi alla loro crescita possono riguardare, tra gli altri, il rischio tecnologico, finanziario e dell'internazionalizzazione, come pure la difficoltà degli eredi a proseguire l'at-

tività e l'incapacità dell'imprenditore di garantire la continuità della successione. Dal punto di vista del mercato azionario italiano rappresentano quasi il 60% del totale e pesano per oltre il 25% in termini di capitalizzazione. In particolare, sono quotate aziende familiari di media e piccola dimensione, concentrate soprattutto nel settore dell'industria e dei beni di consumo. Quasi il 90% delle aziende familiari è quotato su MTA (Mercato telematico azionario), di cui circa il 30% al segmento Star, mentre la restante parte è presente sull'AIM Italia (Mercato Alternativo). I risultati presentati dall'Osservatorio AUB, promosso da AldAF (Associazione italiana delle aziende familiari), UniCredit, Bocconi e Camera di Commercio con EY (building a better working world) in collaborazione con Borsa Italiana e Allianz, consentono di aggiornare lo stato

dell'arte delle imprese familiari italiane (novembre 2016). Tutti i parametri presi in esame mostrano con chiarezza la maggiore adattabilità al cambiamento rappresentata dalle imprese familiari.

## Il trend di crescita

Le aziende familiari italiane continuano a crescere più velocemente di quelle non familiari, soprattutto nelle classi dimensionali medio-grandi (fatturato superiore a 50 milioni di euro). Fatto 100 i ricavi del 2007, nel 2015 le imprese familiari medio-grandi erano arrivate a 145,2, le altre a 131,8. Situazione analoga per le imprese tra i 20 milioni di euro e i 50 milioni di euro di fatturato, nel 2015 erano pari a 145,8 per le familiari e 142,6 per le non familiari. Nel quadro di un mercato interno stagnante, il motivo principale del ritmo di crescita più veloce sembra





## Family businesses expand abroad

essere una maggiore propensione a concludere operazioni di acquisizione o joint-venture all'estero. Mentre le aziende non familiari concludono in Italia il 73% delle loro acquisizioni e il 27% all'estero, le imprese familiari si spingono all'estero nel 45% dei casi e rimangono in Italia per il 55% delle acquisizioni. Dopo la crisi, inoltre, sono state ancora le imprese familiari a osare di più, spingendosi in paesi più distanti dal punto di vista culturale e geografico.

Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni continuano a mantenere un gap positivo di redditività operativa. In base al ROI le imprese familiari dal 10,5 del 2007 passano all'8,6 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dall'8,1 del 2007 al 7,5 del 2015. Lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni. Le aziende familiari di piccole dimensioni continuano a mantenere un gap positivo di redditività operativa. In base al ROI le imprese familiari dal 10,4 del 2007 passano all'8,8 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dall'8,4 del 2007 passano al 7 del 2015.

Anche nel 2015 prosegue la riduzione del livello di indebitamento sia nelle aziende familiari sia nelle non familiari. Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni passano dal 6,7 del 2007 al 4,8 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dal 7,7 del 2007 al 6 del 2015. Le imprese non familiari passano dal 7,7 del 2007 al 6 del 2015. Lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni. Le aziende familiari di piccole dimensioni passano

dal 7,8 del 2007 passano al 5,3 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dall'8 del 2007 al 6,4 del 2015.

### Gli investimenti esteri

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) effettuati dalle aziende dell'Osservatorio AUB sono passati dai 23.164 della precedente edizione ai 25.933 della attuale e rappresentano circa l'85% di tutti quelli effettuati dalle aziende italiane. Sono in crescita le imprese che concludono operazioni di acquisizioni anche sui mercati internazionali, aprendosi a Paesi sempre più distanti, imprese che raggiungono importanti risultati adottando una governance più manageriale e più moderna. Sono state analizzate tutte le acquisizioni e le joint-venture effettuate dalle aziende familiari e non familiari con fatturato superiore a 20 milioni di euro durante il periodo 2000 - 2015. Quasi l'80% dei circa 26 mila investimenti diretti esteri sono stati effettuati da aziende familiari. Le aziende familiari mostrano una maggiore propensione verso acquisizioni cross-border e in Paesi con una maggiore distanza culturale dopo la crisi. Un maggior numero di aziende familiari ha effettuato deal in business diversi da quello di appartenenza con l'avvio della crisi. Modelli di leadership

*In Italy it is estimated that there are approximately 784,000 family businesses, representing over 85% of the total, and in terms of employment, involving about 70% of the work force. The Italian economy is based, therefore, on an entrepreneurial spirit that continues to find its driving force in the family. Many of these companies have been around for over a century, others for just a few months, while others have not had the opportunity to grow beyond the entrepreneurial idea of the founder. The family influence is strong, legitimized by ownership of all or part of the risk capital, as well as by direct involvement in operations. Constraints on their growth may be due, among other things, to technological, financial and internationalization risk, as well as the difficulty of the heirs to continue the business and the owners' inability to ensure the continuity of succession. From the standpoint of the Italian stock market, they account for nearly 60% of the total, and over 25% in terms of capitalization. In particular, small and medium-size family businesses are listed, concentrated mainly in the fields of industry and consumer goods. Almost 90% of family businesses are listed on the MTA (Electronic Share Market), of which about 30% in the Star segment, while the remaining portion is listed on AIM Italia (Alternative Investment Market). The results presented by AUB Observatory, promoted by AIdAF (Italian Association of Family Businesses), UniCredit, Bocconi and the Chamber of Commerce with EY (Building a Better Working World) in collaboration with the Italian Stock Exchange and Allianz, allow us to update the state of the art of Italian family businesses (November 2016). All the parameters examined here clearly demonstrate the greater adaptability to change represented by family businesses.*

### I 3 MODELLI PRINCIPALI DI SUCCESSO

Modelli di governance Modelli di successo	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Età del leader	Non giovane		Giovane
Dimensione aziendale		Piccola	Medio-grande
Fondatore	si	-	No
CdA	chiuso/aperto	chiuso	aperto
Leadership	Familiare	Familiare	Familiare non familiare

## Il quadro di riferimento

La popolazione AUB della Ottava edizione è composta da 10.391 imprese familiari su un totale di 15.880 imprese. In base all'assetto proprietario, le imprese familiari rappresentano il 65,45 del totale, di cui il 70,5% tra le piccole imprese e il 59,2% tra le medio-grandi. Rientrano tra le piccole imprese quelle aziende che hanno un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2014 e le medio-grandi con un fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida). In base ai ricavi totali, la prevalenza è rappresentata da imprese familiari con ricavi maggiori di 250 milioni di euro, seguita dal 19% con ricavi da 20 a 50 milioni di euro, dal 10% tra 100 e 250 milioni di euro, dal 7,1 tra 50 e 100 milioni di euro. La localizzazione del campione vede la presenza sul totale delle imprese familiari del 60,6% del Nord-Ovest, il 68,5% del Nord-Est, del 64,6 del Centro Italia, del 79,2% del Sud e isole.

Assetto proprietario e classe di fatturato	20-50		maggiore di 50		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
Familiare	3.159	85,7%	17.140	77,0%	20.299	78,3%
Statali o Enti Locali	15	0,4%	2.278	10,2%	2.293	8,8%
Coalizioni	362	9,8%	1.364	6,1%	1.726	6,7%
Controllata da Fondi d'Investimento/PE	91	2,5%	855	3,8%	946	3,6%
Cooperative o Consorzi	26	0,7%	299	1,3%	325	1,3%
Altri assetti proprietari	32	0,9%	312	1,4%	344	1,3%
<b>Totale</b>	<b>3.685</b>	<b>100,0%</b>	<b>22.248</b>	<b>100,0%</b>	<b>25.933</b>	<b>100,0%</b>

Aziende controllate da banche/assicurazioni + public company + fondazioni.

strutturati e modelli di governance aperti verso i non familiari sono più diffusi nelle aziende che fanno acquisizioni. Le aziende che hanno effettuato più di 1 acquisizione sono quelle con i maggiori tassi di crescita e di redditività. Le aziende che hanno effettuato più di 1 acquisizione sono quelle con una maggiore solidità patrimoniale. Delle 2.672 aziende familiari con fatturato superiore a 50 milioni di euro, circa il 49% ha (almeno) una holding di controllo al vertice. Persona giuridica che controlla una società, cioè che possiede una percentuale di azioni superiore al 50% in società non quotate o superiore al 25% in società quotate. La percentuale di aziende con una holding al vertice è aumentata di circa 14 punti tra il 2000 e il 2015.

### I modelli di successo

In base ai dati delle prime 100 aziende familiari quotate di Italia, Francia e Germania si rileva quanto segue: le aziende tedesche sono quelle più aperte verso i manager esterni; la Spagna è il Paese con il maggior numero di consiglieri, in media, per azienda; la famiglia è più

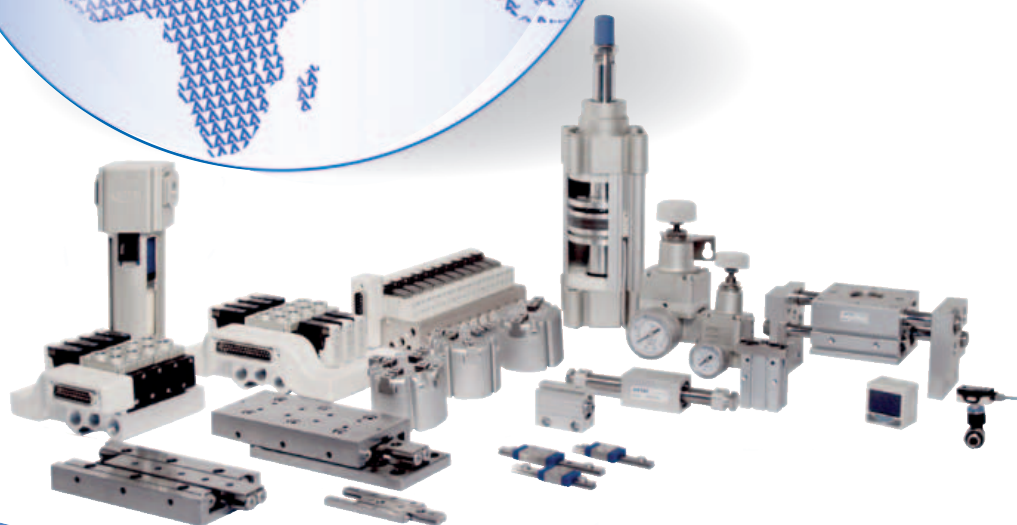
presente nei CdA delle aziende italiane e francesi; non emergono sostanziali differenze anagrafiche tra i leader dei diversi Paesi, mentre una maggiore eterogeneità emerge osservando l'età media del CdA, nonostante la presenza delle donne sia ancora limitata, l'Italia e la Francia si caratterizzano per una maggiore apertura verso i leader donna e per una maggiore apertura di genere a livello di CdA. L'apertura delle imprese familiari italiane ai manager esterni non è, infatti, dissimile da quella di Francia e Spagna e la percentuale di leader stranieri in Italia è addirittura superiore a quella degli altri due Paesi. La sola Germania si distingue dagli altri Paesi anche per l'adozione di un modello di governance differente - il modello 'duale' - che comporta una presenza più alta di manager non familiari e leader stranieri nel Consiglio di gestione. Anche per età media dei leader (57,5 anni, in un range che va dai 58,5 anni dei leader spagnoli ai 56,1 di quelli tedeschi) l'Italia non risulta sostanzialmente diversa dal resto d'Europa, mentre si distingue in senso positivo per la diversità: la

percentuale di leader donna (9,1%) è la più alta d'Europa.

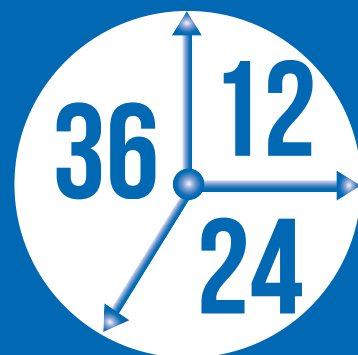
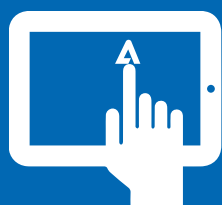
In questo caso per le imprese familiari di prima generazione è essenziale la leadership familiare del fondatore che può anche essere non più giovane. Tale modello funziona indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. In una fase successiva, l'azienda deve scegliere se puntare sulla crescita o diventare un campione di redditività, mantenendo però dimensioni limitate. Nel caso delle piccole dimensioni risultano premianti il mantenimento di una leadership familiare e un cda chiuso ai non familiari. Le aziende più grandi di maggiore successo sono, invece, caratterizzate dall'assenza del fondatore, sostituito da un leader più giovane, un consiglio di amministrazione aperto e una leadership che può aprirsi ai non familiari. In prima generazione il fondatore favorisce il successo dell'azienda con qualsiasi modello di governance. Nelle generazioni successive solo l'apertura del CdA e della leadership, uniti alla giovane età del leader, favoriscono la crescita dell'azienda.



LA QUALITÀ ED IL PREZZO COMPETITIVO?  
SONO UNA NOSTRA COSTANTE MA...



...IN UN MONDO SEMPRE PIÙ VELOCE...  
**Airtac** TIENE IL PASSO



THERE IS NO BEST, ONLY BETTER



European Headquarter ATC Italia S.r.l. - Via Manzoni 20 - 20020 Magnago (MI)  
Tel: +39 0331 307204 - Fax: +39 0331 307208 - [www.airtac.com](http://www.airtac.com) - [atc.it@airtac.com](mailto:atc.it@airtac.com)

# Produttività, Italia maglia nera in UE

di Alberto Giordano

Che fine ha fatto la crescita? L'Italia è ultima in Europa nella classifica della produttività oraria. Nanismo delle imprese, cambio generazionale, insufficiente sviluppo dei mercati finanziari, impatto limitato della rivoluzione informatica e un tasso d'istruzione tra i più bassi in Europa sono tra le cause





## Productivity, Italy in last place in the EU

**L'**Italia è nei fondi delle classifiche per la produttività oraria sul posto di lavoro. Nel corso dell'ultimo ventennio, nel nostro Paese la crescita è stata, appunto in termini di produttività oraria, mediamente del 5%. Nello stesso lasso di tempo, negli Stati Uniti questo parametro è stato ben otto volte superiore, ovvero del 40%. In Francia, Gran Bretagna e Germania sei volte di più. Anche Spagna e Portogallo hanno fatto di meglio negli ultimi venti anni: 15% in Spagna, tre volte più rispetto all'Italia, mentre 25% in Portogallo, cinque volte di più. L'Italia è fanalino di coda in Europa, nel 2015 la produttività oraria è diminuita dello 0,3% mentre aumentava in media dell'1,6% negli altri Paesi dell'Unione Europea e dell'1,1% nell'Area Euro. La situazione preoccupante ha spinto alcuni esperti a studiarne le ragioni e a proporre delle soluzioni.

### Le possibili cause del fenomeno

Si potrebbe pensare che la stagnante produttività italiana dipenda dalla scarsa crescita del prodotto. E che, quindi, tutto discenda dai vincoli europei che impediscono di rilanciare la domanda effettiva mediante spesa pubblica in deficit. Il caso della Spagna, dove la produttività aumenta dal 2008, autorizza però fondati dubbi a questo riguardo. Più in generale l'ipotesi di crescita della produttività dipendente dalla crescita del prodotto è smentita con dati dal 1981 al 2016 per 46 Paesi sviluppati e in via di sviluppo il cui PIL rappresenta il 49% del totale mondiale nel 2016. Il recente aggiornamento del terzo trimestre del PIL (fonte Istat) indica un incremento dello 0,9%. Si tratta così di aumentare la produttività dal lato dell'offerta (capitale umano, investimenti, innovazione dei processi produttivi e dei prodotti, efficienza del sistema): una prospettiva non certo di breve e nemmeno di medio periodo. La produttività oraria subisce un rallentamento della crescita dal 2007 in tutti i Paesi, meno che in Spagna dove però era rimasta stagnante in tutto il decennio precedente. La situazione peggiore si ha in Grecia, dove il livello della

produttività oraria del lavoro continua a diminuire. Ma dopo la Grecia viene l'Italia, con una produttività stazionaria dal 2000 e in lento calo dal 2013. In tal modo la produttività italiana è stata raggiunta da quella spagnola e il distacco con i Paesi più avanzati sta diventando grave. Si può ricordare che dal 1991 al 1997 esso era decisamente contenuto. Notevole è il caso degli Stati Uniti, il cui livello della produttività ha superato, proprio dal 2008, quello di Francia e Germania mentre prima del 2003 era inferiore.

In Italia il settore dei servizi è, in termini dimensionali, inferiore rispetto a quello degli Stati Uniti, del Regno Unito e di altri Paesi europei. Si può sospettare che una parte delle ore lavorate produca beni e servizi non stimati perché offerte in 'nero'. L'Italia ha in sé una forte componente di economia sommersa, ma non è l'unico caso (si pensi ad esempio alla Spagna e al Portogallo). Inoltre non è affatto ovvio che l'economia sommersa sia cresciuta così tanto in Italia dalla metà degli anni novanta. Anzi la recente riforma del mercato del lavoro e la defiscalizzazione contributiva per i nuovi assunti hanno semmai limitato l'incentivo di alcune imprese a lavorare in 'nero'.

### Nanismo e istruzione bassa

Le aziende piccole tendono - in media ma non sempre - ad essere meno produttive di quelle grandi. Queste ultime possono infatti sfruttare meglio le economie di scala e la specializzazione all'uso della forza lavoro. Se non lo fanno la produttività ristagna. L'86% delle nostre imprese è di proprietà familiare. In Germania il 90%. Ma mentre in Germania meno del 30% delle imprese familiari è gestito da membri della famiglia - le altre da manager professionisti -, in Italia quasi il 70% è gestito in famiglia. In questo caso però non tutti concordano sull'impatto negativo del fenomeno italiano. Inoltre, l'insufficiente sviluppo dei nostri mercati finanziari comporta il fatto che occorra operare con più capitali propri.

Fabiano Schivardi e Tom Schmitz (2016) sostengono che le imprese italiane non

*Italy is at the bottom of the rankings for hourly productivity in the workplace. Over the last twenty years, growth in hourly productivity in our country has averaged 5%. During the same period, in the United States, this parameter was eight times higher, fully 40%. In France, Britain and Germany it was six times higher. Even Spain and Portugal have done better in the past twenty years: 15% in Spain and 25% in Portugal, three and five times higher, respectively. Italy is lagging behind in Europe. In 2015 hourly productivity decreased by 0.3% while increasing on average by 1.6% in the other countries of the European Union and 1.1% in the Eurozone. This troubling situation has prompted experts to study the reasons and to come up with some solutions.*

*One might think that the stagnation of Italian productivity depends on poor output growth, and that, therefore, everything derives from European constraints that impede the relaunch of effective demand through a deficit in public spending. However, the case of Spain, where productivity has been growing since 2008, justifies reasonable doubts in this regard. More generally, the theory that growth in productivity depends on output growth is belied by data from 1981 to 2016 for 46 developed/developing countries whose GDP accounts for 49% of the world total as of 2016. The recent updating of third quarter GDP (Istat) indicates an increase of 0.9%. What needs to happen is to increase productivity on the supply side (human capital, investment, innovation of production processes and products, system efficiency): certainly not a short or even medium-term prospect...*

# LAVORO



hanno tratto abbastanza beneficio dalla rivoluzione informatica rispetto a quelle di altri Paesi. L'industria italiana ha mancato in parte questa spinta tecnologica, arrivandoci in ritardo. La loro analisi mostra come molte nostre imprese hanno perso 20 anni d'innovazione tecnologica. Ciò vale soprattutto per le piccole imprese che in Italia sono particolarmente piccole. Ecco l'importanza dell'odierno Piano Industria 4.0, con interventi sugli incentivi fiscali, finanza agevolata, investimenti in tecnologie e competenze, consulenza diretta.

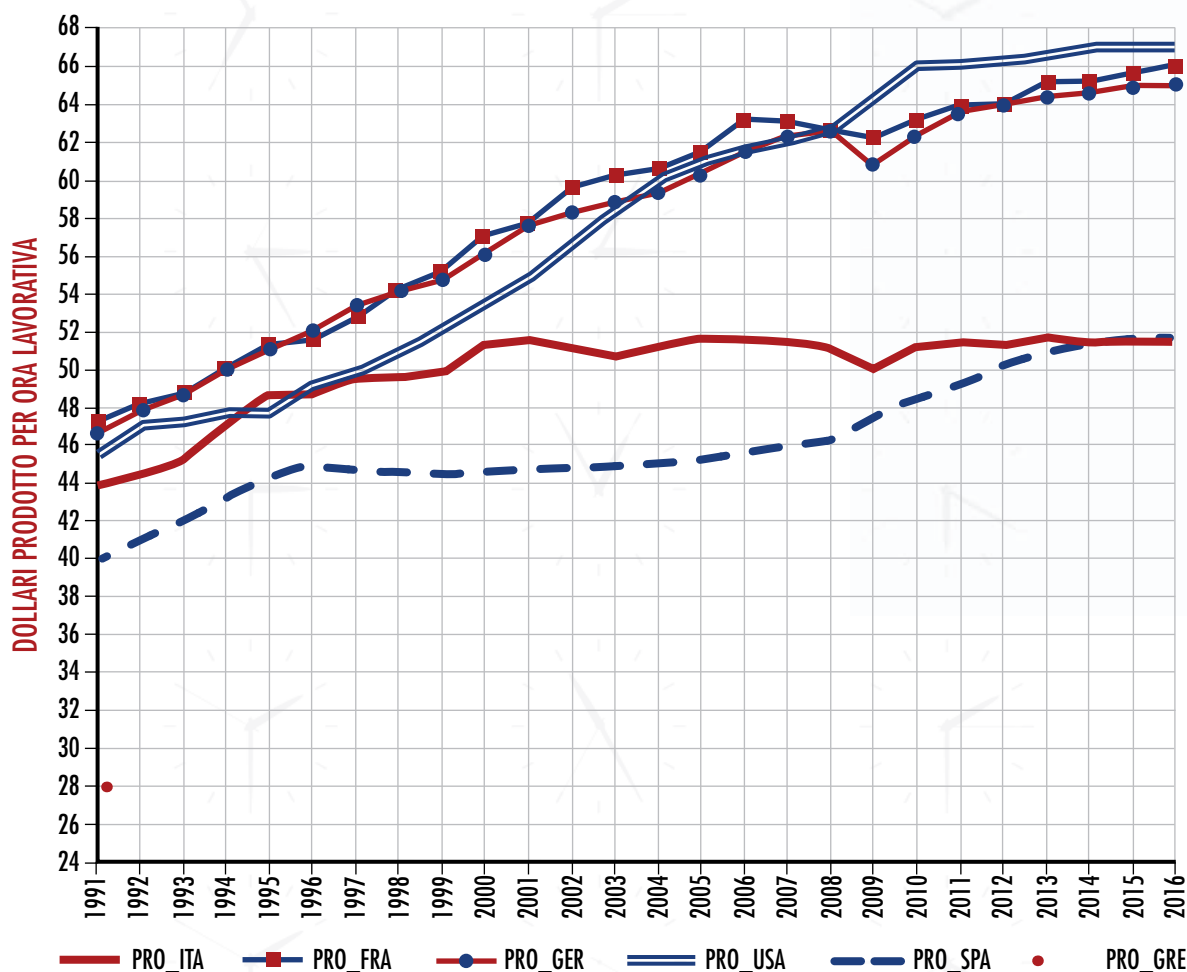
In Italia il livello d'istruzione, in particolare il numero dei laureati, è molto più basso della media europea. In genere la produttività di un buon diplomato spesso non è inferiore a quella di un buon laureato. Ma il capitale umano deve essere valutato anche per la qualità e l'adeguatezza della istruzione rispetto alle esigenze produttive. Nel 2015 i laureati in materie umanistiche e in giurisprudenza hanno rappresentato il 40% del totale. Solo il 29% si sono laureati in ingegneria, chimica, biologia e altre discipline scientifiche. A tutto ciò dobbia-

mo aggiungere i costi della burocrazia e regolamenti stringenti per le imprese. Infine, vi è la facilità di fare business che colloca l'Italia sempre in coda, in termini di peso della burocrazia e tempi per poter operare, in tutte le graduatorie internazionali.

## Fattori prioritari su cui operare

In prospettiva, la principale sfida consiste nel rendere l'economia più produttiva, più competitiva e più flessibile, al fine di innalzare il tenore di vita e il benessere di tutti gli italiani. La priorità assoluta resta la riforma del mercato del lavoro, la cui eccessiva rigidità rap-

## LIVELLI DELLA PRODUTTIVITÀ ORARIA DEL LAVORO IN ITALIA, FRANCIA, GERMANIA, USA, SPAGNA E GRECIA



Fonte: Elaborazione su dati The Conference Board Total Economy Database (2016)



## LA CRESCITA PERCENTUALE PREVISTA DEL PIL IN ITALIA

Data	Documento e fonte	2015	2016	2017	2018
18 Settembre 2015	Nota di aggiornamento - Governo	0,9	1,6	1,6	1,5
28 Febbraio 2016	Dato definitivo - Istat	0,8			
8 Aprile 2016	DEF - Governo	0,8	1,2	1,4	1,5
6 Giugno 2016	Proiezione macroeconomiche per l'economia italiana - Banca d'Italia	0,8	1,1	1,2	1,2
19 Luglio 2016	World Economic Outlook (Update) - FMI	0,8	0,9	1	
25 Luglio 2016	Nota sulla congiuntura - Ufficio parlamentare di bilancio	0,8	0,8-0,9	1-1,2	
26 Luglio 2016	Global Economic Outlook - Fitch	0,8	0,8	1	1

presenta un ostacolo alla creazione di posti di lavoro e ad una migliore corrispondenza tra competenze e esigenze del mercato del lavoro. Per migliorare, ad esempio, l'efficacia delle politiche attive del mercato del lavoro, si è deciso di trasferirne la competenza dalle regioni allo Stato. Le debolezze strutturali esistenti in altri ambiti, quali la concorrenza e la regolamentazione, grazie ad un progetto di riforme di ampio respiro da attuare nei prossimi due anni. Tali iniziative sono necessarie per rilanciare la produttività e rimettere l'economia sulla strada di una crescita duratura. Se pienamente attuate, potrebbero determinare un incremento del PIL pari al 6% entro i prossimi 10 anni (Ocse 2015). Un leggero avanzo di bilancio, insieme al rilancio della crescita, contribuirà a ridurre il debito pubblico. Le continue restrizioni di spesa e gli aumenti della tassazione hanno notevolmente contribuito a rafforzare la posizione di bilancio. Insieme al rilancio della crescita e al calo dei tassi d'interessi, ciò consentirà di ridurre il peso del debito pubblico.

### Ristrutturazioni aziendali, credito, private equity

Quando le imperfezioni del mercato ostacolano il flusso delle risorse dalle imprese meno produttive a quelle più produttive si crea un cattiva allocazione delle risorse. Se nel 2013 la cattiva allocazione fosse rimasta al livello del 1995, la produttività italiana sareb-

be più alta del 18% nel settore manifatturiero e del 67% nei servizi. In un recente report 'Italy's productivity conundrum: A study on resource misallocation in Italy' (2016) di Fabiano Schivardi, Sara Caligaris, Massimo Del Gatto, Fadi Hassan e Gianmarco Ottaviano, si è posta l'attenzione al ruolo della alterata allocazione delle risorse nell'evoluzione della produttività globale. In Italia in molti settori l'allocazione delle risorse è insufficiente, ovvero non c'è stato abbastanza ricambio. Le imprese meno produttive non sono uscite dal mercato, così non lasciando spazio a quelle più produttive. Questo è uno dei risultati delle politiche che per decenni, fino al Jobs Act hanno difeso il posto di lavoro anziché il lavoratore. Un sistema di protezione sociale che ha mantenuto in vita imprese poco produttive, anziché facilitarne l'uscita dal mercato proteggendo temporaneamente il disoccupato, fino a quando quest'ultimo non trovi lavoro in una impresa più produttiva. Dallo studio emerge la consapevolezza che per aumentare la produttività, l'Italia non dovrebbe concentrarsi su politiche volte a far muovere le risorse tra settori, aree geografiche e classi dimensionali, ma piuttosto su politiche volte ad allocare capitale e lavoro alle migliori aziende all'interno di ciascuna categoria. Si tratta così di concentrarsi meno sul movimento di capitale e lavoro, per esempio, dai settori maturi ai settori dell'informazione e delle telecomunicazioni e più sul fa-

cilitare la mobilità dei lavoratori e dei capitali verso le aziende più produttive nei settori maturi. Il che rappresenta sia un'opportunità sia una sfida. Un'opportunità, perché trasferire i fattori all'interno di un settore o area è meno costoso; una sfida, perché è più difficile capire che cosa impedisca, all'interno di uno stesso settore o area, l'espansione delle imprese ad alta produttività e l'implosione di quelle a bassa produttività. Più in generale, impostare le condizioni quadro per un corretto funzionamento di mercato delle riallocazioni potrebbe essere più efficace che perseguire politiche industriali tradizionali volte a scegliere i settori vincenti. L'aumento della cattiva allocazione deriva dal fatto che le imprese a bassa produttività hanno più alte probabilità di sopravvivere oggi che vent'anni fa. Ciò a causa di una serie di fattori, tra cui: la regolamentazione delle procedure fallimentari e l'efficienza del sistema giudiziario nella riallocazione del patrimonio delle imprese in difficoltà; il processo di allocazione del credito da parte delle banche, per cui viene fatto credito alle imprese a bassa produttività per impedire che falliscano; la diffusione degli operatori finanziari specializzati nella ristrutturazione e risanamento, come le società di private equity. Il mercato dei fondi di private equity è ancora poco sviluppato in Italia, anche a causa della loro regolamentazione e dei vincoli sulla ristrutturazione delle imprese.



Ispro - Istituzioni e Progetti è una società nata nel 1994 per operare a servizio di imprese, associazioni di categoria, enti pubblici e privati, liberi professionisti, lavoratori autonomi, manager. La sua mission è dare informazione sull'attività di Governo, Parlamento e Unione Europea; predisporre e seguire pareri e proposte su provvedimenti legislativi e normativi.

## Norme e provvedimenti legislativi

### Novità per le imprese in situazioni di crisi

Tra i provvedimenti di cui il Parlamento si sta occupando particolare interesse riveste la riforma della disciplina delle crisi d'impresa e dell'insolvenza, già approvato dalla Camera e ora all'esame del Senato (S. 2681). L'impianto complessivo della riforma mira a favorire la composizione stragiudiziale della crisi attraverso l'introduzione di una fase preventiva di 'allerta' in grado di far emergere precocemente la crisi d'impresa aprendo la strada ad una risoluzione assistita. Viene eliminata la procedura fallimentare, sostituita dalla liquidazione giudiziale, mentre la normativa sul concordato preventivo, lo strumento più funzionale tra quelli vigenti, è soggetta a rivisitazione. Si avrà un più facile accesso ai piani di risanamento, specifici accordi di ristrutturazione dei debiti e una nuova disciplina dei privilegi attraverso un sistema di garanzie mobiliari non possessorie. Molto importante per le imprese è la semplificazione delle regole processuali, con conseguente riduzione delle incertezze interpretative, nemiche della celerità delle procedure concorsuali. In particolare, in caso di sbocco giudiziario della crisi, si aprirà una procedura unica per tutte le situazioni di crisi e di insolvenza che potrà evolvere nella procedura conservativa o in quella liquidatoria. Il provvedimento mira a contemperare l'interesse dell'imprenditore a non fallire con quello dei tantissimi piccoli creditori, spesso chirografari, a cui la procedura fallimentare di norma riserva ben poco.

### Rappresentanza di interessi presso la Camera dei Deputati

Il Regolamento relativo all'attività di rappresentanza di interessi, approvato dall'Ufficio di Presidenza della Camera a metà febbraio 2017, con alcune lievi modifiche rispetto al testo approvato dalla Giunta per il Regolamento nella seduta del 26 aprile 2016, è in linea con i principi di pubblicità e di trasparenza. La delibera entrerà in vigore verso marzo/aprile 2017 e prevede l'istituzione presso l'Ufficio di Presidenza di un Registro apposito, la cui tenuta sarà di competenza del Collegio dei Questori, il quale provvederà alla gestione delle attività istruttorie e di verifica per l'iscrizione dei richiedenti. Saranno tenute all'iscrizione, tra le altre, le organizzazioni sindacali e datoriali, le organizzazioni non governative, le imprese, i gruppi di imprese e le aziende, i soggetti specializzati nella rappresentanza professionale di interessi di terzi, le associazioni professionali, le associazioni di categoria o di tutela di interessi diffusi, le associazioni di consumatori riconosciute ai sensi dell'articolo 137 del codice del consumo. L'iscrizione accrediterà i soggetti a svolgere attività nelle sedi della Camera attraverso proposte, richieste, suggerimenti, studi, ricerche, analisi e qualsiasi altra iniziativa o comunicazione orale e scritta, intesa a perseguire interessi leciti propri o di terzi nei confronti dei membri della Camera. Esulano da tale contesto le dichiarazioni rese e il materiale depositato nel corso di audizioni dinanzi alle Commissioni e ai Comitati parlamentari.

### Milleproroghe e le novità per imprese e lavoratori

Il decreto legge generalmente noto come 'milleproroghe' è pronto per la conversione in legge. Moltissimi i settori che il provvedimento va a toccare, alcuni dei quali di grande rilievo per il mondo imprenditoriale. Per quanto attiene all'ambito fiscale è stato previsto che, durante i primi dodici mesi dello spesometro, si avranno due soli invii all'anno delle fatture IVA: il primo entro il 16 settembre 2017 e il secondo entro febbraio 2018. Restano invece 4 le scadenze annuali per le liquidazioni IVA. Attraverso un emendamento inserito dal Governo è stata introdotta la proroga di 15 giorni per la trasmissione delle dichiarazioni Ires e Irap. Per i datori di lavoro privati che occupano da 15 a 35 dipendenti slitta al 2018 l'obbligo, posto dal jobs act, di avere alle proprie dipendenze almeno un soggetto rientrante nella tutela del collocamento obbligatorio. Quanto alla normativa sugli infortuni sul lavoro, l'obbligatorietà delle comunicazioni telematiche dei dati relativi a quegli eventi che comportano l'assenza dal lavoro di almeno un giorno oltre a quello dell'infortunio, viene spostata dal 12 aprile al 12 ottobre 2017. Arriva un finanziamento 'ad ok', a valere sull'anno in corso, per i trattamenti di integrazione salariale nel settore della pesca e sono stati stanziati 19,2 milioni di euro per coprire l'indennità di disoccupazione ai lavoratori con contratti di collaborazione (Dis-Coll) fino al 30 giugno 2017.



## CITATI

AIDAF.....	www.aidaf.it	56	GIMATIC.....	www.gimatic.com	51
AIGNEP.....	www.aignep.com	35	HAWE.....	www.hawe.com	27
AIR TAC.....	www.it3.airtac.com	59	IDC ITALIA.....	www.idcitalia.com	40
ALLIANZ.....	www.allianz.it	56	IMAGE S.....	www.imagessrl.com	67
AMBASCIATA BRITANNICA...	www.gov.uk/government/world/italy.it	28	INTESA SANPAOLO.....	www.intesasanpaolo.com	44
BDO.....	www.bdo.it	40	ISPRO ISTITUZIONI E PROGETTI .....	www.ispronet.it	64
BEM RESEARCH.....	www.bemresearch.it	52	ITALCUSCINETTI.....	www.italcuscinetti.net	39
BORSA ITALIANA.....	www.borsaitaliana.it	24-56	LUEN.....	www.luen.it	10
BOSCH REXROTH .....	www.boschrexroth.it	68	MCKINSEY & COMPANY .....	www.mckinsey.it	44
CAMOZZI INDUSTRIES.....	www.camozzigroup.it	5	METAL WORK.....	www.metalwork.it	2
CHEBANCA .....	www.chebanca.it	44	NEXTOME.....	www.nextome.net/it	32
COMMISSIONE EUROPEA.....	www.ec.europa.eu	7	PARKER HANNIFIN .....	www.parker.com	4
CONFINDUSTRIA .....	www.confindustria.it	36	PHOEBUS .....	www.phoebus.it	36
CONFINDUSTRIA DIGITALE.....	www.confindustriadigitale.it	40	PNEUMAX.....	www.pneumax.it	17
COSTANTE SESINO .....	www.sesino.com	8	SONICWALL .....	www.sonicwall.com	40
EPE.....	www.epeitaliana.it	55	SVIMEZ.....	www.svimez.info	48
EURAL GNUTTI.....	www.eural.com	6	TGLA7 .....	www.tg.la7.it	44
F.LLI GIACOMELLO .....	www.fratelligiacomello.it	23	UNICREDIT BANCA D'IMPRESA .....	www.unicreditbanca.it	12-56
F.LLI TOGNELLA.....	www.tognella.it	31	UNIONE EUROPEA.....	http://europa.eu	24-40-60
FAI FILTRI .....	www.faiifiltri.it	3	UNIVERSITÀ BOCCONI .....	www.iefc.unibocconi.it	56
FEDERMECCANICA .....	www.federmeccanica.it	18-36	VUOTOTECNICA.....	www.vuototecnica.net	11
FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE .....	www.imf.org	44	ZAMPERLA A. ....	www.zamperla.com	18
FORTINET .....	http://it.fortinet.com/	40			



CIO

Marketing

IT Manager

Acquisti

Logistica

CEO

Produzione



# Il business con l'accento sull'IT

È online la nuova versione di Computerworld Italia (<http://www.cwi.it>), il sito dedicato agli utilizzi aziendali dell'informatica con notizie, analisi, approfondimenti e risorse indispensabili sia per chi lavora nella struttura IT, dal CIO e IT Manager ai tecnici. Il sito si avvale anche dei contenuti realizzati dagli esperti di fama mondiale delle omonime testate internazionali di IDG, con cui Fiera Milano Media ha stretto una partnership per le attività in Italia del colosso americano.





VI SFUGGE LA DIFFERENZA?



A NOI NO. \*

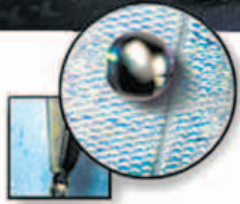


\* IL PIERCING NON ERA CONFORME ALLE SPECIFICHE DEL PRODOTTO.

IMAGE S DISTRIBUISCE E SUPPORTA PRODOTTI PER L'IMAGE PROCESSING. FORNISCE UNA RISPOSTA AD OGNI VOSTRA RICHIESTA ATTRAVERSO SERVIZI DI QUALITA' E PROFESSIONALITA'.

**IMAGE**

[www.imagesrl.com](http://www.imagesrl.com)



Archimede 40V

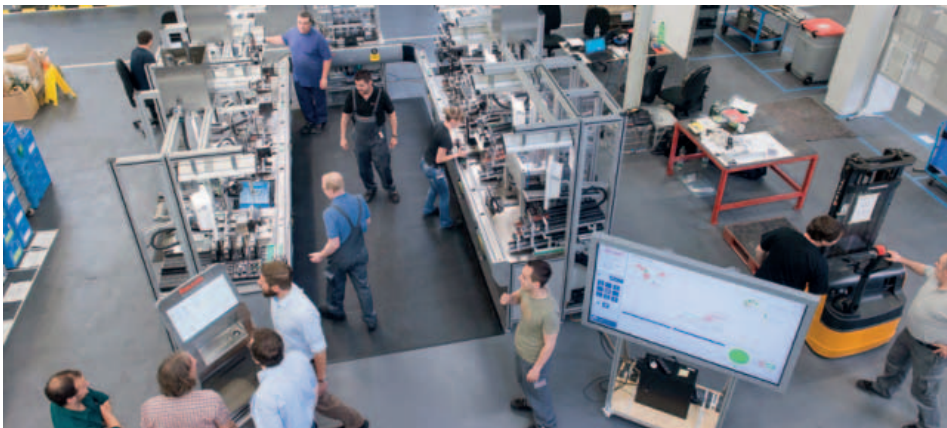
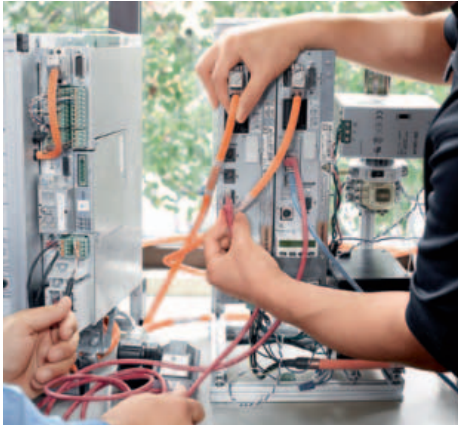


VIA TOMMASO GROSSI, 31 - 22066 MARIANO COMENSE (CO) ITALY TEL. +39.031.746512 FAX +39.031.746080





“We move everything.”



Cantieri stradali o costruzione di dighe, macchine utensili, presse, stampa di quotidiani o complessi sistemi di simulazione di volo: ovunque la tecnologia Rexroth muove macchine e impianti di qualsiasi dimensione. Bosch Rexroth, come interlocutore unico dei propri clienti per idraulica, azionamenti e controlli elettrici, tecnica lineare e di montaggio, soddisfa simultaneamente molteplici esigenze, dal supporto alla progettazione alla fornitura di componenti di alta qualità. Con efficienza e precisione: **We move everything!**



Bosch Rexroth S.p.A.  
www.boschrexroth.it

The Drive & Control Company

**Rexroth**  
Bosch Group