

nòva.tech

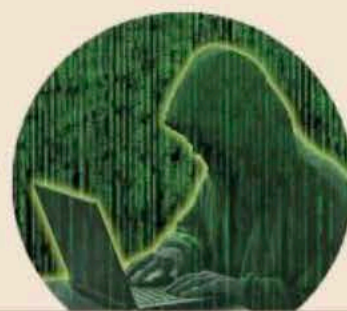
IDEE E PRODOTTI
PER L'INNOVAZIONE

Motto perpetuo

Bisogna avere molto coraggio per mostrare i propri sogni a qualcun altro

Erma Bombeck (1927-1996)

Guida online . Distributed Denial of Service, o più comunemente DDoS. Sono un'evoluzione dei più classici attacchi DoS. Vi spieghiamo con la società di cybersecurity A10 cosa sono e come difenderci

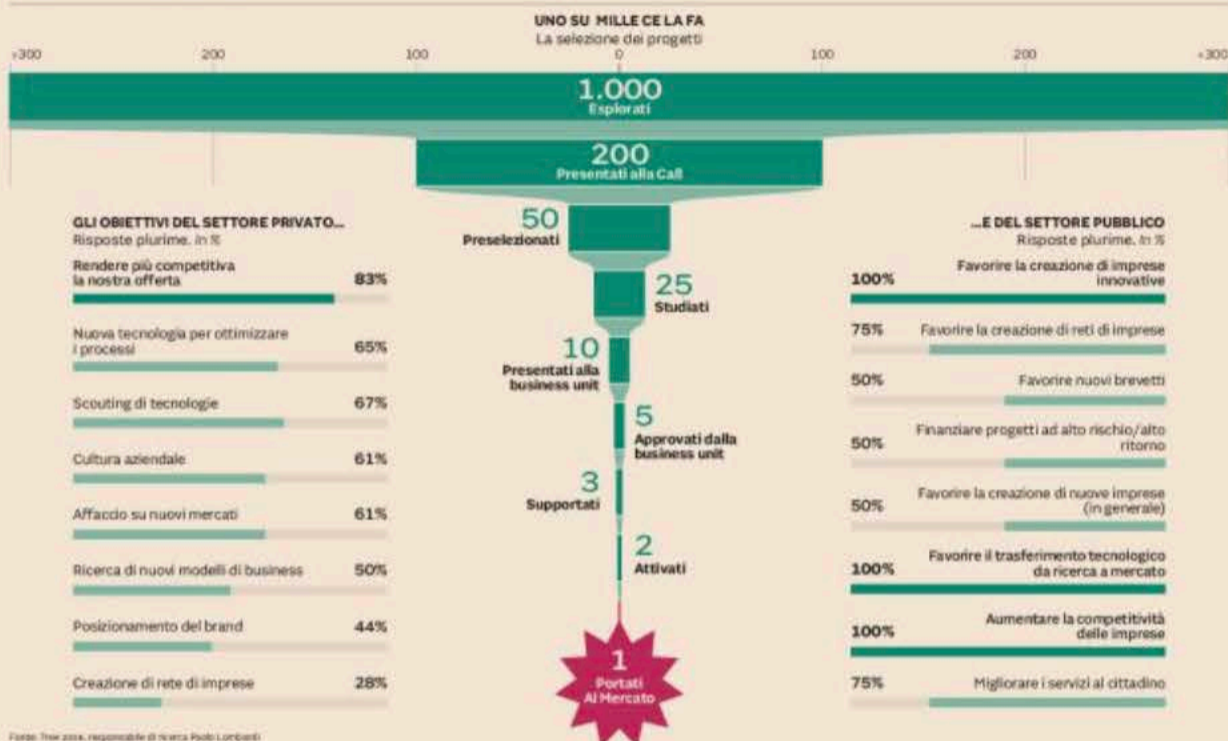


Domenica su Nova
La scomparsa dei ghiacci artici ha conseguenze che toccano il mondo intero: a colloquio con il fisico degli oceani Peter Wadhams

Traspari più sul sito
ilssole24.com/tecnologia

.professioni .casa — LUNEDÌ .salute — MARTEDÌ .lavoro — MERCOLEDÌ nòva.tech — GIOVEDÌ .moda — VENERDÌ .marketing — SABATO .lifestyle — DOMENICA

Percorsi di creazione condivisa



Cultura aziendale. C'è un potenziale di crescita globale da 35 miliardi di euro: in Italia acquista forza con la presenza distribuita sul territorio sulla base di distretti reticolari

Per l'open innovation nasce una via tutta italiana

Giampaolo Colletti

Oltre gli impenetrabili laboratori di ricerca e sviluppo delle grandi e piccole aziende c'è un potenziale di innovazione ancora inesplorato. È che oggi più che in passato esce allo scoperto. Innovazione inclusiva, plurale, aperta. Perché a vincere è il gioco di squadra, un'alleanza proficua tra dipendenti, fornitori, clienti, comunità, persino competitor. D'altronde è questa la nuova frontiera dell'open innovation, una rivoluzione accelerata grazie alle tecnologie digitali, ma che contamina anche la componente fisica del fare impresa. La co-creazione fa emergere nuovi distretti reticolari e può nascere grazie ad acceleratori, incubatori, hackathon, bootcamp. Crea valore perché consente di ripensare prodotti, servizi, soluzioni: secondo Kpmg il 70% delle aziende che offrono esperienze coinvolgenti e prodotti d'eccellenza si basano già oggi sul feedback dei clienti. E c'è di più. Accenture ha intervistato duecento imprenditori in venti Paesi del mondo: dai dati emerge come la mancata attivazione dell'open innovation arrechi alle aziende una potenziale perdita di crescita stimata in 35 miliardi di euro.

Dalla fotografia mondiale a quella nostrana, Tree, Pmi innovativa nata a Catania impegnata a creare progetti di open innovation, ha interrogato i professionisti dell'innovazione nelle

aziende pubbliche e private italiane. Provando a scattare una fotografia contemporanea e leggendo lo stato di salute. Dal campione della ricerca — una copertura di vari settori industriali, dall'alimentare al farmaceutico, dal tecnologico all'energetico, fino al bancario e all'assicurativo — emerge come a gestire questi programmi sia nel 46% dei casi il middle management, mentre nel 36% le prime linee. «L'open innovation consente di realizzare nuovi modelli di business che spesso aumentano la competitività dell'azienda. D'altro canto dà la possibilità di migliorare le persone e consente di farle lavorare su altri aspetti, cambiando mindset. I programmi di open innovation non sono mai standard, ma seguono l'evoluzione dell'azienda e del mercato. Sono due i temi cardine in Italia: l'apertura a soggetti esterni e l'attività interna di coinvolgimento dei dipendenti. Oggi poi si sta affiancando una platea di nuovi soggetti alle prime esperienze, molti dei quali sono piccole e medie imprese», afferma Atzeio Perdicchi, ceo di Tree.

Così gli organigrammi aziendali iniziano a popolarsi sempre più di professionisti dedicati all'innovazione. Figure intermedie di raccordo tra le aree funzionali e quelle del business. A livello apicale si distingue il chief innovation officer, mentre a livello intermedio si impone l'innovation manager. «Queste figure sono importanti perché ibride, con competenze tecniche sulle metodologie, ma con la capacità di essere trasver-

sali e dialogare con tutte le aree dell'azienda e con il mondo esterno», precisa Perdicchi.

Però emergono anche le prime contraddizioni. In un mercato ancora poco maturo, infatti per l'Italia c'è da registrare la presenza di progetti ancora pionieristici: quasi uno su due ha al massimo due anni di vita. La maggior parte di queste iniziative rientrano nell'open innovation o nel supporto pubblico alle imprese, mentre solo il 16% tratta temi di people innovation. C'è poi il nodo della misurazione: queste iniziative sono ancora poco valutabili con indicatori numerici, anche se emerge l'esigenza di andare oltre la mera comunicazione: ben quattro intervistati su cinque ritengono importante misurare le performance. Il 62% degli intervistati sostiene di averlo già fatto, con uno sbilanciamento a favore del pubblico rispetto al privato (83% contro il 56%). La maggior parte degli indicatori resta però ancorata al processo (85%) e quindi misura l'efficienza di un programma nei suoi vari passi di realizzazione. Solo il 15% si lega al risultato e ne misura l'efficacia.

Tra gli obiettivi dei privati emergono l'aumento della competitività (83%), l'individuazione di nuove tecnologie (67%), l'ottimizzazione dei processi interni (67%). Vantaggi che si riverberano nella cultura aziendale, più che nel business. Ma mancano ancora progetti trasversali tra più realtà: solo il 29% credendo la creazione di reti di impresa. Invece le agenzie pubbli-

GLOSSARIO

Voce del verbo co-creare
La co-creazione ha uno specifico vocabolario per raccontarsi e intercettare l'attenzione di aziende, startup, fondi di investimento. E così acceleratori, incubatori e hackathon iniziano a moltiplicarsi anche in Italia. Un luogo fisico e virtuale in cui una nuova impresa può trasformarsi da semplice idea in effettiva realtà produttiva è un incubatore. Per la Commissione Ue si tratta di un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese. Diversi gli strumenti: dalla sede fisica al finanziamento a fondo perduto, dall'inserimento in una rete sociale e imprenditoriale ai vari servizi di consulenza. La presenza nell'incubatore solitamente non supera i tre anni. L'acceleratore invece è un programma per accelerare lo sviluppo di startup e di imprese early stage. È uno spazio fisico o virtuale nel quale si offre supporto imprenditoriale con erogazione di servizi, attività di networking, consulenze sul modello di business. C'è poi l'hackathon, che è una crisi tra hacker e marathons, ma niente di più lontano rispetto al mondo dello sport. Prevede la scelta di un tema, la suddivisione in squadre e una rosa di progetti, valutati da una giuria di esperti.

che puntano alla creazione di imprese innovative, al trasferimento tecnologico dalla ricerca al mercato, all'aumento della competitività delle imprese supportate.

La forza resta però la presenza capillare e distribuita sul territorio: di fatto nascono nuovi distretti reticolari, legati al proprio contesto geografico, ma capaci di scalare anche i mercati internazionali. È quanto sta avvenendo in Puglia con la Murgia Valley: a Gravina di Puglia, nella provincia barese, è nato un polo d'eccellenza sull'Internet of Things. Un viale aperto a Pmi e startup ospitato nel nuovo headquarter hi-tech di Macinà, realtà specializzata nella progettazione di sistemi integrati wireless di telecomunicazione, guidata da Mariarita Costanza e Nicola Lavenuta. Da Sud a Nord. Nella prima periferia milanese da tre anni opera Supernova Hub, discreto finalizzato alla logistica smart. Questo incubatore ha investito oltre 20 milioni di euro in dodici startup, tra cui BorsadeiCredit.it, Seedlabox, Iolittino, Termostone. A guidarlo Federico Pozzi Chiesa, giovane imprenditore a capo del Gruppo Italmondo, tra i leader mondiali dei servizi logistici. Per Perdicchi anche in questo caso è un tema di leadership. «Stiamo costruendo una via italiana all'open innovation. Ma l'innovazione funziona solo se capita esostenuta dal vertice: è un tema di responsabilità e di visione».

CONTAMINAZIONI

ORISTANO
Hackathon aperto per salvare i mari

Ricercatori, biologi, ingegneri, esperti di nautica e di sviluppo sostenibile. E poi ancora associazioni, artigiani, abitanti. Tutti uniti per Blue Hack, hackathon promosso da Open Campus e dalla Fondazione Medsea, all'interno del Coast Day 2019 (open-campus.it). Per due giorni il prossimo 27 e 28 settembre si penseranno soluzioni sostenibili per salvaguardare il golfo di Oristano. Si tratta di un'insenatura della costa occidentale della Sardegna caratterizzata da una zona umida di importanza internazionale e protetta dalla convenzione Ramsar. Spiagge, stagni, saline, lagune e piccoli borghi, come il comune di San Vero Millis. Con i loro 7.700 ettari, le "terre d'acqua" corrono da Capo Mannu alla laguna di Marceddi e costituiscono un ecosistema dal valore inestimabile. Aree dove ancora si pesca con metodi tradizionali, lontano dai ritmi delle località balneari, insidiati tuttavia dalla plastica. L'evento nasce nell'ambito della giornata mondiale di sensibilizzazione per le popolazioni mediterranee sul valore delle zone costiere. Le sfide di questo hackathon saranno rivolte a soluzioni per limitare l'uso della plastica e all'individuazione di tecnologie capaci di ridurre l'impatto della mobilità per mare.



Oro blu. Alice Soru, founder e CEO di Open Campus

—G.Col.

ROMA

Soluzioni di community per amanti del running

Se esistesse un social network dedicato ai runner, più di un italiano su due andrebbe a correre più spesso di quanto faccia ora. E se un'app permettesse di fidare per gioco altre persone, dando vita a competizioni a distanza, il 62% degli italiani coglierebbe questa opportunità. È la fotografia scattata da una recente ricerca dell'Istituto Piepoli sul rapporto tra sport e nuove tecnologie.

Per trovare nuove idee hi-tech sulla corsa il 20 e 21 settembre al Foro Italo di Roma si terrà il primo runHack, un hackathon dedicato alle nuove tecnologie al servizio del running, promosso dalla Federazione italiana di atletica leggera e Tree (Tree.it/runhack). I team partecipanti dovranno trovare soluzioni innovative a tre sfide: aumentare il coinvolgimento nelle community, rendere più smart la corsa nei centri urbani, migliorare le performance dei runner, dai dispositivi indossabili al cibo. «Vogliamo creare sinergie vincenti fra sport e innovazione. Siamo convinti che il gaming e la tecnologia debbano diventare degli alleati dello sport, e non dei concorrenti. Sono strumenti capaci di creare comunità coese, superare i confini fisici, trasformare il modo di vivere le città», afferma Fabio Pagliara, segretario generale della Fidal.



Di corsa. Fabio Pagliara, segretario generale della Fidal

—G.Col.

MILANO

I dipendenti possono «ripensare» l'azienda

Offrire alle proprie persone la possibilità di entrare in contatto con l'ecosistema dell'innovazione. E farlo in occasione di uno degli eventi più importanti d'Europa sulla tecnologia, l'imprenditoria e la creatività: è stato questo l'obiettivo dell'hackathon di Ederred, colosso operante nel settore dei servizi per le imprese per il settore pubblico e per i privati, durante Campus Party. Nella tre giorni di luglio si è svolta la fase finale della call for ideas interna, un programma di azione all'imprenditorialità dedicato ai dipendenti Ederred. Idee che arrivano da chi vive l'azienda giorno dopo giorno. Le persone hanno partecipato proponendo soluzioni per il miglioramento di processi, arrivando a suggerire nuovi prodotti e servizi. Dieci i team che hanno applicato e quattro quelli selezionati, che hanno potuto seguire specifici webinar formativi con gli innovation manager di Tree. Perché una parte rilevante dell'innovazione passa attraverso la formazione. Il primo webinar è stato sull'analisi e l'affinamento della tipologia d'idea, il secondo sulla validazione del problema e sulla elaborazione della soluzione, il terzo sulla strutturazione del pitch e sul public speaking.



In formazione. Luca Palermo, ad di Ederred Italia

—G.Col.



Buona Spesa Italia!

Il Sole 24 ORE

Fondato nel 1865
Quotidiano
Politico Economico Finanziario Normativo

Rapporti regionali
Con Il Sole 24 Ore
tornano storie
e protagonisti
del territorio



- Nordest**
Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino Alto Adige.
Uscita 4 ottobre
- Nordovest**
Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.
Uscita 20 settembre
- Lombardia**
Uscita 25 ottobre
- Centro**
Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Lazio, Abruzzo e Molise.
Uscita 11 ottobre
- Sud**
Campania, Puglia, Basilicata, Sicilia e Sardegna. Uscita 27 settembre

— Servizi a pagina 40

Domani.
La copertina del rapporto Nordovest in edicola venerdì 20 settembre

FTSE MIB 21947,70 +0,67% | SPREAD BUND 10Y 137,90 -1,40 | €/S 1.1053 +0,24% | BRENT DTD 65,07 -2,14% | **Indici&Numeri** → PAGINE 34-37

Il calo dello spread regala alle banche 2,4 miliardi di euro

TITOLI DI STATO

Dal giorno della sfiducia il differenziale BTP-Bund è sceso di 100 punti base

Ora la sfida è aumentare l'erogazione di credito a imprese e famiglie

Il calo dello spread BTP-Bund sta regalando alle banche italiane un vero e proprio toccasana. Solo per le prime cinque, secondo i calcoli effettuati dal Sole 24 Ore, dal 9 agosto scorso (giorno in cui la Lega ha presentato al Senato la mozione di sfiducia al Governo Conte) il ribasso dello spread si è tradotto in una sorta di aumento di capitale "virtuale" pari a circa 2,4 miliardi di euro (950 per UniCredit, 840 per Intesa, 240 per Mps, 180 per Banco BPM e 210 per Ubi). **Morya Longo** — a pag. 2

DL IN ARRIVO

Golden power a protezione di Borsa italiana e Mts

Carmine Fotina — a pag. 17

EFFETTO SPREAD

Impatto del calo di 100 punti base del differenziale BTP-Bund sul capitale Cet1 delle principali banche italiane. Dati in milioni di euro



Fonte: elaborazione Il Sole 24 Ore su dati società

Fed riduce i tassi di 25 punti a 1,75-2%

POLITICA MONETARIA

Ira Trump: senza coraggio Powell: mal tassi negativi Nuovo taglio entro l'anno

La Fed ha tagliato i tassi di 25 punti a 1,75-2%; atteso un altro taglio entro fine anno. Ma i governatori si dividono. Trump attacca Powell: è senza coraggio. La replica: «La Fed non ricorrerà mai a tassi negativi». **Valeria Sorrentino** — a pag. 3

FALCHI & COLOMBE

POWELL TAGLIA, MA NON SPIEGA

di **Donato Masciandaro**

Qual è la strategia della Fed? Se qualcuno si aspettava che il presidente Powell desse una risposta chiara e completa, o anche solo una risposta, sarà certamente rimasto molto

deluso. La Fed ha ridotto i tassi di interesse, ma ha fatto un passo, senza spiegare quale sia il percorso. La ragione? Troppa incertezza, occorre aspettare. — **Continua a pagina 3**

GREEN NEW DEAL. SCONTI SUI PRODOTTI SENZA IMBALLAGGIO



Costenibilità. Tra le misure del piano ambientale sconti all'acquisto di prodotti che non utilizzano imballaggi

Bonus verdi dannosi, tagli del 10%

OGGI AL CDM

Incentivi anti-packaging e per mobilità sostenibile A rischio sconti gasolio e Tir

Oggi al Cdm il primo provvedimento «verde» del governo. Ma le tensioni fra i ministeri rischiano di trasformare in Ddl il decreto che prevede tagli fino al 10% agli sconti fiscali dannosi e bonus per la rottamazione delle auto — a pag. 7

INDUSTRIA

Da Michelin le gomme che riducono i consumi

Filomena Greco — a pag. 8

GERMANIA

Maxi piano di Berlino per la green economy

Isabella Bufacchi — a pag. 10

SALVATAGGI

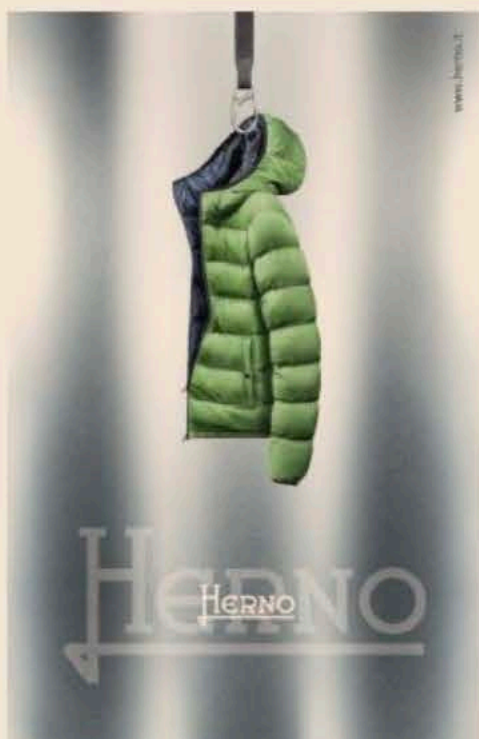
Il piano Carige e i dubbi della vigilanza Bce

La vigilanza europea avrebbe forti perplessità sulla possibilità di sterilizzare i diritti di voto di Malacalza se domani in assemblea votasse contro il piano di salvataggio di Carige. La misura estrema sarebbe servita per scongiurare la liquidazione. **Laura Serafini** — a pag. 15

PARLA MINCIONE

«Voto sì all'aumento di capitale»

Raffaele Mincione, azionista al 7% di Carige, è favorevole al piano di salvataggio dell'Istituto con Cassa Centrale ed esclude lo scenario della liquidazione. E crede nel ruolo determinante dei piccoli azionisti («accorreranno in massa») nell'assemblea di domani per l'ok al piano. **Simone Filippetti** — a pag. 15



Il blitz di Del Vecchio riapre le partite Mediobanca e Generali

RIASSETTI

Parte la battaglia sulle nomine a Piazzetta Cuccia e a Trieste

Primo banco di prova sarà l'assemblea Mediobanca del 28 ottobre. Il blitz di Leonardo Del Vecchio, spuntato nel capitale di Piazzetta Cuccia con quasi il 7%, pare avere nel mirino proprio la governance di Mediobanca e, a ricaduta, di Generali. Il cda di Mediobanca scade tra un anno, per ora l'attesa non si scalda: titoli allineati al listino. **Antonella Olivieri** — a pag. 14



Marina Natale, amministratore delegato di Amco, la vecchia Sga che ha cambiato nome e mission: proprietà statale e focus sul mercato degli Uip, crediti che comportano una probabile insolvenza

Parla Marina Natale
«Amco punta sui crediti deteriorati, per le Pmi in crisi nuovi investimenti»

Alessandro Graziani — a pag. 17

SFILATE A MILANO

La moda green rafforza i brand italiani, cresce l'export 2019



Prada (nella foto) e Alberta Ferretti protagonisti della prima giornata della fashion week, che guarda anche agli Oscar della sostenibilità che saranno consegnati alla Scala il 22 settembre. Il presidente dell'Ice conferma il ruolo trainante del settore: l'export di moda del primo semestre è salito del 5,4% a 31,5 miliardi. — **Servizio pagina 13**

PANORAMA

MACRON A ROMA

L'asse Italia-Francia riparte da nuova Ue e piano migranti

Italia e Francia vogliono guardare avanti, al lavoro da fare insieme a Bruxelles per le sfide economiche della nuova Europa e per contrastare l'avanzata dei sovranismi. È il senso degli incontri avuti a Roma dal presidente francese Macron con il capo dello Stato Mattarella e con il premier Conte, con cui ha discusso anche di emergenza-migranti e stabilizzazione della Libia. «Tra noi amicizia inderogabile» ha detto Macron. Nuovo bilaterale a inizio 2020. Conte: «Uniti su Tripoli». — **a pagina 4**

CASSAZIONE

L'indebita compensazione non va estesa ai contribuiti

Ambrosi e Iorio — a pag. 13

L'INIZIATIVA

Irap, bonus R&S e ritorno dell'Ace: le proposte degli esperti

Franco Vernassa — a pag. 15

TELEVISIONE

Operazione anti pirateria: oscurata Xstream Codes

Partite di Serie A, coppe europee, film, serie televisive. Tutto offerto agli utenti attraverso un'unica piattaforma pirata a 12 euro al mese. La Guardia di Finanza ha appena sequestrato la piattaforma streaming Xstream Codes, in un maxi-blitz contro le ipi illegali. Per gli utenti il rischio sono multe fino a un massimo di 25mila euro. — **a pagina 9**

nòva.tech

IDEE E PRODOTTI PER L'INNOVAZIONE



Per l'open innovation nasce una via tutta italiana

Oltre gli impenetrabili laboratori di ricerca e sviluppo delle grandi e piccole aziende c'è un potenziale di innovazione ancora inesplorato. E che oggi più che in passato esce allo scoperto. Innovazione inclusiva, plurale, aperta. Perché a vincere è il gioco di squadra, un'alleanza proficua tra dipendenti, fornitori, clienti, comunità, persino competitor. D'altronde è questa la nuova frontiera dell'open innovation, una rivoluzione accelerata grazie alle tecnologie digitali, ma che continuerà anche la componente fisica del fare impresa. **Giampaolo Colletti** — a pag. 27