

## Rassegna del 10/05/2018

\*\*\*

<b>Corriere della Sera</b>	<b>25</b> Indovina chi prenota la cena?	<i>Pennisi Martina</i>	<b>1</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>14</b> Inquina più Google che il sistema aeronautico - Inquina più Google da sola che il sistema aeronautico	<i>Caretto Giusy</i>	<b>3</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>32</b> Facebook riorganizza e apre alla blockchain - Facebook apre alla blockchain - Facebook «apre» alla blockchain	<i>Valsania Marco</i>	<b>4</b>
<b>Stampa</b>	<b>20</b> Il commercio segna il passo anche sul web	<i>R.E.</i>	<b>6</b>
<b>Mf</b>	<b>17</b> Walmart beffa Amazon in India - Flipkart a Walmart. Amazon beffata	<i>Brustia Carlo</i>	<b>7</b>
<b>Messaggero</b>	<b>16</b> Walmart alla conquista dell'India acquista Flipkart per 16 miliardi	<i>L.Ram.</i>	<b>8</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>29</b> Il ceo di Softbank «anticipa» Walmart	<i>Carrer Stefano</i>	<b>9</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>37</b> Sussurri & Grida - Quell'ipotesi di nozze tra Microsoft e le serie di Netflix	<i>M.sab.</i>	<b>10</b>
<b>Mattino</b>	<b>47</b> L'intervento - L'informazione politica tra Big Data e Far Web	<i>Martusciello Antonio</i>	<b>11</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>6</b> Panorama - Ricerca e aziende, Fondazione al via: per i primi tre anni pronti 380 milioni - Ricerca e aziende, Fondazione al via	<i>Fotina Carmine</i>	<b>13</b>
<b>Repubblica</b>	<b>25</b> Artigianato e hi-tech la ricetta italiana che attrae i colossi	<i>Rho Roberto</i>	<b>15</b>
<b>Mf</b>	<b>53</b> Rapporto crediti e finanziamenti - Il credito di filiera si fa hi-tech	<i>Carcano Roberto</i>	<b>18</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>6</b> Appena il 6% di brevetti «4.0» L'Italia rincorre i big in Europa	<i>C.Fo.</i>	<b>20</b>
<b>Corriere Torino</b>	<b>13</b> Engineering porta nel palazzo di lol il cuore di Industry 4.0	<i>Benna Christian</i>	<b>21</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>29</b> Vodafone, shopping in Europa e sfida a Deutsche Telekom - A Vodafone la rete Liberty: nasce il big dell'alta velocità	<i>Biondi Andrea</i>	<b>23</b>
<b>Stampa</b>	<b>23</b> Mossa di Vodafone Convergenza telefoni-tv Scossa al mercato in Europa - Telefoni e tv una scossa al mercato Ue	<i>Mingardi Alberto</i>	<b>25</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>34</b> Vodafone conquista Liberty Europe e il primato nelle reti	<i>Ferraino Giuliana</i>	<b>26</b>
<b>Mf</b>	<b>7</b> Tim Brasile cade in borsa per le royalty da pagare alla capogruppo italiana - Tim raddoppia gli utili in Brasile	<i>Follis Manuel</i>	<b>27</b>
<b>Mf</b>	<b>7</b> Raiway: l'affare Persidera dipende da Telecom	<i>...</i>	<b>28</b>
<b>ESTERA</b>			
<b>Figaro</b>	<b>22</b> YouTube rilancia la sua offerta di video a pagamento	<i>Sallé Caroline</i>	<b>29</b>
<b>New York Times</b>	<b>1</b> Internet a pezzi? Lui ha un piano per sistemarlo	<i>Roose Kevin</i>	<b>30</b>

# Indovina chi prenota la cena?

Il super assistente di Google fissa appuntamenti, risponde a più domande e mostra stati d'animo

I test per avere maggiordomi artificiali più umani

## 500.000.000

### I dispositivi

su cui è installato l'Assistente Google.

Entro la fine di quest'anno sarà disponibile

in oltre trenta lingue e in ottanta Paesi

di **Martina Pennisi**

DALLA NOSTRA INVIATA

**MOUNTAIN VIEW** Siete in salotto, sul divano. State chiacchierando con degli amici: volete andare a cena, ma non sapete se è il giorno di chiusura settimanale del ristorante che avete scelto. Ammesso che sia aperto, essendo in sei forse è meglio prenotare, convenite all'unisono. Chi si alza o allunga la mano per prendere lo smartphone e fare una telefonata? Nessuno. Immaginate di delegare il compito al dispositivo stesso. Si può fare? Non ancora, ma Google ci è vicina. Il campo è quello dei maggiordomi intelligenti, in cui giocano anche Siri di Apple, Alexa di Amazon o Cortana di Microsoft. Tutti stanno lavorando a interazioni il più possibile simili a quelle umane. Google, ad esempio, sembra essere riuscita a ridurre la schiavitù dalla frase «Ok Google», per attivare il suo Assistente tra una domanda e l'altra, e promette risposte a quesiti multipli. Ad esempio: «Chi era al governo quando il Milan ha vinto l'ultimo scudetto e quale squadra è arrivata seconda?». Dovrebbe capire che sono tutte domande diverse e rispondere: «Il governo era il Berlusconi IV, nel 2011, e al secondo posto si è classificata l'Inter».

Come punto d'arrivo, in questi casi, si cita sempre il film *Lei* del 2013, in cui la robotica Samantha è addirittura in grado di suscitare sentimenti. La (lunga) strada per arrivarci è lastricata di dialoghi strampalati, risate casuali

e bot incapaci di capire il contesto. Con la tecnologia Duplex basata su una rete neurale (neuroni artificiali che riproducono l'attività di quelli dell'uomo), il colosso di Sergey Brin e Larry Page sta provando a mettere il suo maggiordomo — che entro fine anno coprirà 30 lingue e 80 Paesi — in condizione di parlare al telefono per raccogliere informazioni o compiere azioni che non sono disponibili su Internet. Alla conferenza degli sviluppatori di Mountain View è stato mostrato un dialogo telefonico con un parrucchiere. L'Assistente chiedeva, rispondeva, capiva i quesiti intermedi e si intratteneva con espressioni di assenso e attesa: «Mm-hmm». Alla fine ha preso un appuntamento.

E presto per gridare al miracolo: è un test, non si sa quando sarà disponibile per tutti ed è limitato a tre contesti specifici: prenotazioni di ristoranti e parrucchieri e controllo degli orari di chiusura dei negozi. «Come strategia è sensata: anche Apple aveva dato accesso agli sviluppatori solo a determinate aree di Siri, per non rendere l'esperienza confusionaria», spiega al *Corriere* Carolina Milanese, analista di Creative Strategies.

È il momento giusto, invece, per iniziare a porsi domande «sull'impatto dell'Intelligenza artificiale sulle nostre vite», come ha detto il numero uno di Google Sundar Pichai nel discorso di apertura della tre giorni. Ad esempio: se Duplex è in grado di passare il test di Turing,

convincendo gli umani di essere una di loro, è giusto che possa chiacchierare indisturbata senza rivelare la sua identità? E poi: come ci proteggeremo dall'eventuale riproduzione delle voci da parte delle macchine per compiere truffe o illeciti? Anche perché Google ha già mostrato di essere in grado, grazie ai progressi di Wavenet di DeepMind, di ricreare la nostra parlata senza aver bisogno di ore di registrazione. L'Assistente ci guadagna il tono suadente di John Legend. Noi staremo a vedere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Può chiamare **negozi o ristoranti** e chiedere informazioni sugli orari o prenotare appuntamenti



**Risponde a domande composte.** Ad esempio: «Chi era al governo quando il Milan ha vinto l'ultimo scudetto e quale squadra è arrivata seconda?»



**Memorizza le nostre abitudini** per cui se dopo esserci messi a tavola spegniamo la musica e accendiamo la tv, lui riprodurrà ogni volta la sequenza di azioni da solo o su richiesta



Risponde a domande senza doverlo sempre chiamare con la classica frase «Hey Google» o «Ok Google»: così la **conversazione è più naturale**



**Incoraggia i bambini a essere educati** e insegna loro a dire «grazie» o «per favore» quando pongono domande



Il cantante John Legend (foto) è una delle **sei nuove voci** dell'assistente di Google



CON LE SUE RICERCHE

## Inquina più Google che il sistema aeronautico

Caretto a pag. 14

OGNI RICERCA PROVOCA INEVITABILMENTE EMISSIONI DI CO<sub>2</sub>

# Inquina più Google da sola che il sistema aeronautico

DI GIUSY CARETTO

**A**nche internet ha un costo per il pianeta. Il cyberspazio poggia e vive grazie a milioni di server fisici nei data center di tutto il mondo, collegati a chilometri di cavi sottomarini, switch e router. Per funzionare, come è facilmente intuibile, hanno bisogno di energia. E la produzione di energia (almeno per ora) produce anidride carbonica. «Quasi nessuno ricorda che internet sia costituito da infrastrutture fisiche interconnesse che consumano risorse naturali», ha affermato **Joana Moll**, artista e ricercatrice.

### Più emissioni del settore aeronautico.

Le emissioni di cui parliamo non sono poche. Dimenticate l'idea della nuvoletta simpatica e innocua a cui vi riporta la parola cloud: internet, secondo lo studio del 2015, produce più emissioni di CO<sub>2</sub> del settore aeronautico globale.

**Quanto inquina Google?** Ovviamente, ogni ricerca su Big G. produce emissioni di CO<sub>2</sub>. E secondo Joana Moll, che ha lavorato all'analisi CO2gle, che studia i dati sul traffico internet 2015, Google.com «elabora una media approssimativa di 47 mila richieste

al secondo, che rappresenta una quantità stimata di 500 kg di emissioni di CO<sub>2</sub> al secondo». Nell'elaborazione di 3,5 miliardi di ricerche al giorno, Big G. produce circa il 40% dell'impronta di carbonio di internet, come rileva *Quartz*.

### Google consapevole del grande inquinamento.

La cosa non rappresenta una grande novità, nemmeno per il colosso di Mountain View: in una stima del 2009, Google ha dichiarato che ogni query provoca 0,2 grammi di emissioni di CO<sub>2</sub>. E sempre un portavoce del colosso tecnologico, a *Quartz*, ha affermato che fornire a un utente un mese di servizi Google genera circa la stessa quantità di emissioni di gas a effetto serra che genererebbe la guida di un'automobile per un miglio. Ed è proprio questa consapevolezza che sta spingendo Google a progettare data center

più efficienti dal punto di vista energetico, investendo in energia pulita.

**Fino a 10 kg di CO<sub>2</sub> per una ricerca Google.** A fare un calcolo di quanto può inquinare internet è stata anche la società di consulenza ambientale britannica Carbonfootprint, che sostiene che una ricerca su Google potrebbe costare al nostro pianeta tra 1 kg e 10 kg di CO<sub>2</sub>.

*Start Magazine*



**Joana Moll è autrice del progetto finalizzato a calcolare quanto inquinamento produce una ricerca su internet concludendo che può arrivare fino a 10 chilogrammi di anidride carbonica**



**Facebook riorganizza  
e apre alla blockchain**

Facebook è pronto a cambiare i suoi vertici nell'ambito della più importante riorganizzazione della sua storia dividendosi in tre aree e aprendosi alla tecnologia blockchain. Lo ha deciso direttamente l'ad Mark Zuckerberg. ▶ pagina 32

**SOCIAL NETWORK****Facebook apre  
alla blockchain**

Marco Valsania ▶ pagina 32

**Social network.** Al via il più drastico rimpasto delle attività e del management nei quindici anni di storia dell'azienda

# Facebook «apre» alla blockchain

Riassetto del gruppo dopo lo scandalo privacy con la nascita di tre divisioni

**IL SEGNALE**

Nuova assunzione di responsabilità in risposta allo scandalo di Cambridge Analytica e alle infiltrazioni di «fake news»

**Marco Valsania**

NEW YORK

■ Una riorganizzazione per rafforzare le responsabilità nel gruppo scosso dagli scandali sulla violazione della privacy e di dati. Oppure un semplice giro di valzer delle poltrone ai vertici, che lascia ancora senza risposta gli interrogativi sul futuro di colossi di Internet. Facebook ha fatto scattare nelle ultime ore il più drastico rimpasto delle attività e del management nei suoi quindici anni di storia dell'azienda, dando vita a tre divisioni tra le quali una battezzata «Family of apps» e guidata dal Chief product Officer Chris Cox che comprende, oltre all'omonimo e cruciale social network, anche altri «marchi» di successo del calibro di WhatsApp, Messenger e Instagram. Assieme, questi servizi rivendicano oltre cinque miliardi di utenti mensili. La app Facebook, finora gestita proprio da Cox, assieme a WhatsApp e Messenger hanno inoltre visto l'arrivo di nuovi responsabili diretti.

La riorganizzazione non si ferma qui. Prevede una nuova

scommessa sulle frontiere hi-tech: crea un team apposito per lavorare su blockchain, la tecnologia alle spalle delle controverse criptovalute. È in realtà una tecnologia risparmiata dalle dure polemiche sul boom di divise digitali quali Bitcoin, apostrofata come «veleno per topi al quadrato» da Warren Buffett ma adocchiata con favore da banche ed exchange. Adesso blockchain diventerà pilastro di un'altra divisione di Facebook, la New Platform and Infra, capitanata dal Chief technology officer Mike Schroepfer che sotto di sé avrà un portafoglio allargato a realtà aumentata e virtuale e all'intelligenza artificiale. Su blockchain - che può essere utilizzata per usi anche ben diversi dalle cryptocurrencies quali il sicuro e criptato storage di informazioni - sarà impegnata una speciale squadra agli ordini di David Marcus, prelevato dal comando di Messenger ed ex PayPal.

La terza neo-divisione dentro Facebook sarà chiamata Central product services e verrà posta nella mani di Javier Olivan, attuale vicedirettore per la crescita. Il suo dominio sarà composto da cosiddette *features* condivise, vale a dire utilizzate nell'ambito di molteplici prodotti o app quali la pubblicità, la sicurezza cibernetica e in gene-

rale le strategie di espansione.

La svolta del colosso di Mark Zuckerberg, annunciata in un documento interno rivolto ai dipendenti riportato dal sito ReCode, non prevede tuttavia partenze eccellenti, piuttosto promozioni e spostamenti di incarichi. Parte dell'obiettivo appare però ambizioso: dare segnali indubbi di una nuova assunzione di responsabilità in risposta allo scandalo di Cambridge Analytica e alle infiltrazioni di fake news originate dalla Russia esplose durante e dopo le passate elezioni. Scandali che hanno esposto la carenza di controlli sui contenuti e sull'abuso di dati personali prelevati dal social network, mettendo in discussione l'intero modello di business nonostante i continui successi nella performance finanziaria.

La scommessa è che una nuova struttura dirigenziale possa migliorare la comunicazione all'interno del gruppo e facilitare il superamento di vecchie e nuove crisi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Fondatore e ceo di Facebook. Mark Zuckerberg

PRIMO TRIMESTRE 2018

## Il commercio segna il passo anche sul web

ROMA

Nemmeno l'e-commerce si salva dalla debolezza dei consumi che segna l'inizio del 2018. Le vendite al dettaglio diminuiscono dello 0,3% nel primo trimestre rispetto al periodo precedente, secondo gli ultimi dati dell'Istat, e le difficoltà colpiscono, per la prima volta, anche il web. Gli acquisti on line registrano +0,4% rispetto al primo trimestre 2017, il peggior risultato dal 2016. Si tratta di una brusca frenata per un settore cresciuto l'anno scorso del 2,4% e del 6,3% nel 2016. Inoltre a marzo, l'e-commerce vede addirittura il segno meno, con una flessione dello 0,3%.

Nel complesso, le vendite scendono dello 0,2% a marzo rispetto a febbraio e aumentano del 2,9% rispetto al 2017. Succede così che il commercio tradizionale batte quello su Internet. Si tratta di una «vittoria» dovuta soprattutto alla spesa alimentare per la Pasqua, caduta quest'anno il primo aprile, che fa volare gli acquisti di cibo (+7,5% sull'anno) e va a vantaggio soprattutto della grande distribuzione, a partire dai discount (+11,2%) e dagli ipermercati (+10,2%). Secondo l'Unione nazionale consumatori la grande distribuzione è l'unico comparto che ha superato i livelli di vendite pre-crisi. I consumi complessivi sono, invece, ancora inferiori dello 0,5% rispetto a 10 anni fa mentre i piccoli negozi hanno perso, in quest'arco di tempo, il 10,8% dei loro incassi.

Da qui gli appelli ad annullare l'aumento dell'Iva, che scatterebbe nel 2019. Confcommercio segnala un «complessivo indebolimento della ripresa» e invita a «ridurre gli elementi d'incertezza che portano le famiglie a guardare con preoccupazione al futuro».

[R.E.]

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



## Walmart beffa Amazon in India

Trovato l'accordo per  
comprare il 77% di  
Flipkart (e-commerce)

**Brustia**  
a pagina 17

### Flipkart a Walmart. Amazon beffata

*di Carlo Brustia*

**W**almart ha raggiunto un accordo per acquistare il 77% di Flipkart, colosso indiano delle vendite online, per 16 miliardi di dollari. Si tratta della maggiore acquisizione della storia di Walmart e di uno schiaffo ad Amazon nella corsa alla conquista delle vendite digitali globali. Il colosso dell'e-commerce guidato da Jeff Bezos è la seconda piattaforma di commercio elettronico del Paese asiatico e aveva presentato un'offerta alternativa a quella di Walmart. Per quest'ultima si tratta dunque non solo della maggiore acquisizione della sua storia ma di un affondo diretto a minare il primato di Amazon, numero uno del commercio elettronico globale ma la cui offerta potrebbe essere stata bocciata dal cda di Flipkart per la preoccupazione di non incorrere in ostacoli da parte dell'Antitrust, che avrebbe potuto bloccare l'eventuale fusione tra i due principali player e-commerce in India. La giapponese SoftBank (che negli Usa controlla la compagnia telefonica Sprint) ha venduto a Walmart la sua partecipazione in Flipkart acquistata lo scorso anno, superiore al 20%. Walmart è salito al 77% dell'azienda indiana mentre il 23% rimane ai precedenti soci, ossia la cinese Tencent e le americane Microsoft e Tiger Global Management. L'accordo porta la valutazione complessiva di Flipkart (che è stata fondata da ex dipendenti di Amazon) a circa 20 miliardi di dollari. Il closing dovrebbe avvenire nell'arco dei prossimi dieci giorni, durante i quali saranno definiti i dettagli. (riproduzione riservata)



# Walmart alla conquista dell'India acquista Flipkart per 16 miliardi

## E-COMMERCE

### ANCHE AMAZON ERA INTERESSATA LE VENDITE ONLINE NEL PAESE ASIATICO SONO IN FORTE CRESCITA

ROMA Walmart batte Amazon in India. Il colosso della grande distribuzione acquista per 16 miliardi di dollari il 77% di Flipkart, gigante delle vendite online indiane. L'annuncio non piace a Wall Street, dove i titoli di Walmart arrivano a perdere fino al 4%. Scettica anche l'agenzia Standard & Poor's, che rivede al ribasso le prospettive di Walmart portandole a "negative" da "stabili". L'investimento, il maggiore della storia del colosso della grande distribuzione, mostra come la battaglia per la conquista del mercato delle vendite digitali ha assunto ormai una dimensione globale. E include anche Google, che sarebbe in trattative con Walmart per unirsi all'avventura indiana. Per Amazon si tratta di un duro colpo, dopo la mancata affermazione sul mercato cinese. Secondo indiscrezioni, Amazon aveva offerto una cifra superiore a quella di Walmart mettendo sul piatto 18 miliardi di dollari, ma si sarebbe scontrata con l'opposizione dei due fondatori di Flipkart, i due ex dipendenti di Amazon Sachin Bansal e Bin-

ny Bansal.

L'annuncio dell'accordo è arrivato a sorpresa, con Walmart costretta a uscire allo scoperto dopo che l'amministratore delegato di Softbank, Masayoshi Son, si è lasciato sfuggire che l'intesa era ormai chiusa: con l'ingresso di Walmart, Softbank esce da Flipkart realizzando un guadagno di quasi 1,5 miliardi di dollari rispetto all'investimento iniziale di 2,5 miliardi. L'investimento «getta le basi per la crescita futura della nostra società» spiega l'amministratore delegato di Walmart Doug McMillon, cercando di rassicurare gli investitori.

### IL PESO SUI CONTI

L'accordo infatti peserà inizialmente sui conti del colosso della grande distribuzione riducendo gli utili per azioni di 0,25-0,30 dollari nell'esercizio fiscale in corso se l'accordo sarà finalizzato nel secondo trimestre.

L'India è un mercato difficile ma cruciale per Walmart e Amazon, non sono riuscite a penetrare in Cina, dove Alibaba è sempre più leader. Le vendite online in India dovrebbero attestarsi a 27 miliardi di dollari quest'anno, una cifra irrisoria rispetto ai 1.000 miliardi di dollari delle vendite cinesi. Secondo le stime però sono destinate a impennarsi, con aumenti in media del 20% l'anno nel prossimo quinquennio.

**L. Ram.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Il ceo di Softbank «anticipa» Walmart

## ACCORDO DA 16 MILIARDI \$

La maggiore transazione di sempre nel settore dell'e-commerce: i giapponesi incassano 4 miliardi di dollari dall'investimento di 2,5 miliardi

Stefano Carrer

**D**ifficile trovare un precedente negli annali delle grandi società quotate. La maggiore acquisizione nella storia di Walmart - quella di una quota di circa il 77% nel gruppo indiano di shopping online Flipkart per 16 miliardi di dollari - è stata annunciata non dalle parti interessate, ma da un terzo: il sempre vulcanico Masayoshi Son, patron di Softbank, che si è lasciato sfuggire la notizia poco dopo aver annunciato utili operativi annuali record per la società giapponese (in aumento da mille a 1.300 miliardi di yen, quasi 12 miliardi di dollari, nell'esercizio al 31 marzo). «Credo che il deal sia stato annunciato, se no ve lo rivelo ora. In ogni caso, è stato deciso», ha detto Son poche ore prima che arrivasse l'annuncio ufficiale. Attraverso il Vision Fund, Son aveva investito 2,5 miliardi di dollari in Flipkart, una quota il cui valore è salito a circa 4 miliardi di dollari grazie a quella che si profila come la maggiore transazione di sempre nel settore dell'e-commerce. Walmart intende contrastare la crescente presa sul mercato di gruppi focalizzati sul commercio online, a partire da Amazon, con un occhio particolare ai mercati emergenti. Il commercio online indiano, ad esempio, sta già crescendo di circa il 35%

l'anno e, secondo uno studio di Morgan Stanley, dovrebbe espandersi fino a 200 miliardi di dollari nel giro di un decennio. L'attrattività del comparto in India è stata sottolineata dal Ceo di Walmart, Doug McMillon, secondo cui «il nostro investimento rappresenta una opportunità di partnership con l'azienda che sta guidando la trasformazione dell'e-commerce nel mercato». Il rimanente 23% di Flipkart dovrebbe restare in mano ad alcuni degli azionisti attuali, tra cui il co-fondatore Binny Barsal, la cinese Tencent e Microsoft. Softbank, invece, conferirà tutta la sua partecipazione. Il gruppo giapponese è in una fase di accelerata trasformazione. Di recente ha raggiunto l'intesa per fondere la controllata americana Sprint con T-Mobile, rinunciando al controllo (ma il deal potrebbe incorrere in difficoltà Antitrust). Sta progettando una Ipo delle attività nella telefonia mobile in Giappone. Ieri è emerso che intende trasferire al Vision Fund le sue partecipazioni in società di condivisione del trasporto come Uber Technologies e Didi Chuxing (che hanno un valore intorno a 12,9 miliardi di dollari) e anche le quote in Grab e Ola. Dopo aver dato vita al maggior fondo tecnologico del mondo coinvolgendo fondi sovrani, insomma, Masayoshi Son sembra intenzionato a fare soprattutto il grande investitore globale sulle frontiere della tecnologia. E conferma la sua fama piuttosto eccentrica di uomo senza tanti peli sulla lingua.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Sussurri & Grida**

# Quell'ipotesi di nozze tra Microsoft e le serie di Netflix

(*m.sab.*) Un matrimonio d'amore e di convenienza. È su queste basi che Porter Bibb, managing partner di Mediatech Capital Partners e autorevole analista del settore media e entertainment, ha lanciato l'ipotesi di una prossima acquisizione di Netflix da parte di Microsoft. Secondo Bibb questa operazione permetterebbe a Microsoft di entrare nel business dello streaming senza dover acquisire direttamente i contenuti. Per Netflix, che investe mediamente 7-8 miliardi di dollari in nuove produzioni la ricca riserva di cassa del gigante di Redmond fornirebbe le risorse necessarie cui attingere. Né Microsoft, né Netflix hanno commentato la notizia, ampiamente ripresa dai media specializzati negli Usa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## L'intervento

L'informazione politica  
tra Big Data e Far Web

*Si svolgerà domani, alle 10.30, all'università Suor Orsola Benincasa il workshop dal titolo: "Il pluralismo politico istituzionale sui nuovi media; quali garanzie per il cittadino?". Al convegno, che ha l'obiettivo di approfondire il tema delle garanzie per il cittadino nel contesto dell'informazione politica veicolata dai nuovi mezzi di informazione, parteciperanno il commissario Agcom, Antonio Martusciello; il preside della facoltà di Giurisprudenza dell'Unisob, Aldo Sandulli; il presidente dell'Ordine dei giornalisti della Campania, Ottavio Lucarelli; il direttore del Messaggero, Virman Cusenza; il public policy manager di Google, Diego Ciulli; l'editore di Formiche, Paolo Messa e il direttore di Noto Sondaggi, Antonio Noto.*

## Antonio Martusciello \*

**I**l 70% degli italiani utilizza internet come mezzo d'informazione e circa un terzo considera la Rete lo strumento principale finalizzato alla creazione di opinioni politiche. Ma che tipo di suggestioni ricevono i cittadini? O meglio chi è il soggetto che seleziona le notizie a beneficio degli utenti? Secondo le analisi Agcom, il consumo informativo online, passa in via prioritaria attraverso piattaforme digitali, come i social network, che indicizzano e mettono a disposizione degli utenti un insieme di notizie con rilevanti impatti sul pluralismo.

Il motore di questa intermediazione è "l'algoritmo", un software che implementa un modello matematico e si alimenta dei dati acquisiti ed elaborati sugli utenti. Questo strumento intelligente "ragiona" su exabyte di dati, ma a differenza di un programma tradizionale, "adatta" automaticamente il proprio funzionamento al contesto, utilizzando in modo ottimale le informazioni raccolte. Il potere straordinario di questi algoritmi raziocinanti è quello di "imparare", cioè di far tesoro dei dati, che diventano degli strumenti per risolvere problemi complessi o effettuare previsioni sui futuri comportamenti degli users in Rete.

Volendo essere ottimisti, si potrebbe affermare che un'analisi così profonda potrebbe proporci informazioni e contenuti in grado di attivare interessi e potenzialità di cui non siamo nemmeno pienamente consapevoli.

Gli algoritmi ci propongono dunque notizie sulla base dei dati che noi stessi abbiamo rilasciato in Rete: ricerche, like, amici, ecc. Uno strumento che finisce per vivisezionarci in modo analitico, al punto di assecondarci, offrendoci contenuti affini alle nostre preferenze; al contempo, però, esso rischia di limita-

re l'accesso a informazioni dissonanti rispetto al nostro universo di riferimento. In termini di formazione dell'opinione politica, il cittadino è portato ad avere un'offerta di notizie provenienti da fonti a lui politicamente o socialmente affini, escludendo quindi una serie di informazioni più distanti, che potrebbero concorrere, viceversa, alla genesi di un'opinione critica di quegli stessi fatti.

Il valore economico dei dataset utilizzati, però, ingenera anche problematiche di ordine competitivo, poiché i dati sono un asset indispensabile per poter competere nell'ecosistema digitale, soprattutto nel campo della raccolta pubblicitaria. Gli interventi antitrust, di tipo ex post, non hanno sino a oggi offerto risposte convincenti rispetto a questi mercati che presentano strutturalmente elevati livelli di concentrazione. Anche l'intervento regolatorio di tipo ex ante, si è limitato quasi esclusivamente alla, seppur meritoria, tutela del diritto alla privacy, non riuscendo mai a incidere sul tema della tutela del pluralismo informativo.

Un vulnus dovuto al noto problema dell'asimmetria regolamentare tra editori classici e piattaforme online, ove le seconde non soggiacciono a istituti fondanti del diritto dell'informazione, quali, ad esempio, la responsabilità editoriale. È un tema che sussiste tanto a livello comunitario che nazionale, basti pensare che la legge che in Italia regola la parità di accesso ai mezzi d'informazione - la cd. par condicio - è stata promulgata nel 2000, quando Internet funzionava ancora nella sua versione 1.0.

Questo vuoto normativo non è più tollerabile ed è certo che il mantra, ripetuto dai Big della Rete, secondo cui in Internet è sufficiente l'autoregolamentazione, ha fatto il suo tempo. Del resto, a livello internazionale, inizia a emergere l'esigenza di un approccio olistico alla regolazione di Internet che sussuma in un unico intervento le tutele di diritti



fondamentali: dalla privacy, alla concorrenza, sino alla libertà d'informazione.

Per raggiungere questo obiettivo, bisogna arginare l'arretramento della politica che oggi è chiamata a ribadire la propria leadership. Invece, troppo spesso in questo recente passato, abbiamo visto i policy makers "sedotti" dalla comunicazione online piuttosto che "edotti" dei rischi. La perdita di qualche follower o di qualche like varrà pure una buona legge!

*\*Commissario Agcom*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**PANORAMA****Ricerca e aziende,  
Fondazione al via:  
per i primi tre anni  
pronti 380 milioni**

Nel consiglio dei ministri di martedì scorso il governo ha approvato in via preliminare il regolamento sulla Fondazione che dovrà gestire le risorse del "Fondo per interventi volti a favorire lo sviluppo del capitale

immateriale, della competitività e della produttività" previsto dalla legge di bilancio. Saranno disponibili 380 milioni nel primo triennio. ▶ pagina 6

**Innovazione.** Il regolamento del Mef: nel patrimonio anche i diritti su eventuali scoperte e brevetti

# Ricerca e aziende, Fondazione al via

Per finanziare i progetti dei ricercatori 400 milioni nei primi tre anni

**Carmine Fotina**

ROMA

■ Al rituale passaggio di consegne, il prossimo ministro dell'Economia si ritroverà tra i vari dossier anche una inedita Fondazione per la promozione della ricerca e del trasferimento tecnologico. Un tentativo del governo uscente di stringere un patto tra ricercatori, imprese e partner pubblici. Tra i suoi ultimi atti infatti, nel consiglio dei ministri di martedì, l'esecutivo ha approvato in via preliminare il regolamento sulla Fondazione che dovrà gestire le risorse del "Fondo per interventi volti a favorire lo sviluppo del capitale immateriale, della competitività e della produttività" previsto dalla legge di bilancio. Disponibili 380 milioni nel primo triennio. Nel dettaglio, oltre ai 5 milioni per il 2018 la dote si compone di 125 milioni per il 2019, 250 milioni per ciascun anno dal 2021 al 2024, 210 milioni annui dal 2025 al 2030, 250 milioni a decorrere dal 2031.

Il regolamento (adottato nella forma di un decreto della presidenza della Repubblica

che ora va al parere del Consiglio di Stato) istituisce una Fondazione, sottoposta alla vigilanza del ministero dell'Economia e all'indirizzo di presidenza del Consiglio, Economia, Sviluppo e Istruzione.

Nella relazione, che Il Sole 24 Ore ha potuto consultare, il governo spiega di ispirarsi ad analoghe esperienze straniere, come la National Science Foundation degli Usa, la Deutsche Forschungsgemeinschaft tedesca, l'Agence National de la Recherche in Francia. Il compito è finanziare progetti di ricercatori e il loro sviluppo in termini di brevetti. Gli scarsi investimenti in beni intangibili - sottolinea il Mef - sono un nostro punto debole, che spiega buona parte della scarsa crescita economica e della stagnazione della produttività.

I progetti da finanziare, proposti dai ricercatori nelle aree di intervento individuate dalla Fondazione, saranno sottoposti a selezione internazionale. Il vincitore decide di effettuare il progetto presso l'istituzione italiana che preferisce (azien-

da privata oppure università, organismi di ricerca), quest'ultima dovrà inquadrare il ricercatore nella sua organizzazione. I progetti, connessi anche a Industria 4.0, potranno avere a seconda della tipologia - un valore tra 100mila euro e 3 milioni. Giocherà un ruolo centrale la capacità di brevettare. La convenzione disciplinerà infatti anche i diritti di sfruttamento industriale e commerciale di eventuali scoperte e brevetti. Non solo: i ricavi derivanti dall'utilizzo dei brevetti, frutto dei progetti finanziati, concorreranno al patrimonio della Fondazione.

Per la prima volta - in attesa di capire quale sarà l'orientamento del nuovo governo - si stabilisce in modo netto che è la politica a definire obiettivi e indirizzi della ricerca. Il regolamento prevede infatti che la Fondazione, sulla base degli input governativi, adotti un Documento strategico in cui sono fissate le aree strategiche di intervento e le risorse annuali del Fondo destinate a ciascuna di esse.

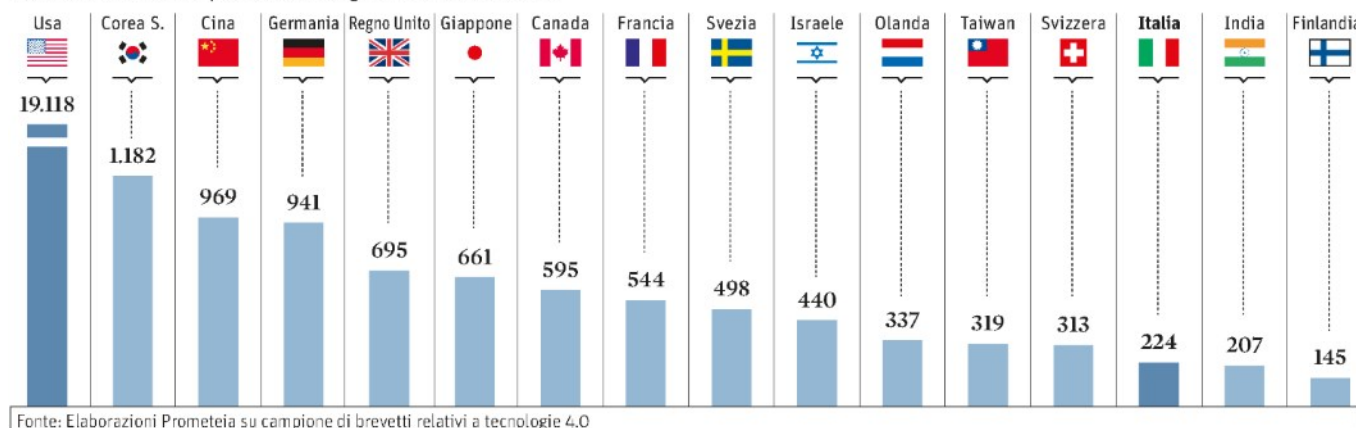
 @CFotina

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Brevetti 4.0, il ritardo dell'Italia

Numero brevetti 4.0 per Paese assegnatario. Dati al 2016



# Artigianato e hi-tech la ricetta italiana che attrae i colossi

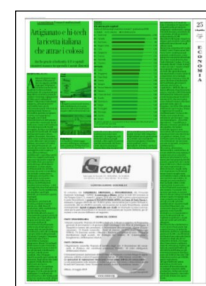
Anche grazie a Industria 4.0 i capitali stranieri stanno riscoprendo i nostri distretti

ROBERTO RHO, MILANO

**A** Riva di Chieri ci sono almeno 350 posti di lavoro appesi a un filo. Il gruppo Whirlpool Embraco ha deciso di trasferire in Slovacchia la produzione di compressori per frigoriferi, un attimo prima di vendere l'azienda ai giapponesi di Nidec per 1 miliardo di dollari. A Rozzano, hinterland milanese, all'ombra dei 187 metri della torre per le telecomunicazioni Telecom, la multinazionale francese Vivendi ha perduto nei giorni scorsi la sua sanguinosa battaglia con i fondi d'investimento, le istituzioni e le Authorities nazionali. Ma in Italia non ci sono solo Embraco, Vivendi, Honeywell, Nestlé (Perugina), König e tutti gli altri gruppi internazionali che negli anni passati hanno chiuso, tagliato, licenziato. Non sono tutte così le multinazionali che si sono affacciate sul mercato italiano, non sono tutti cinici speculatori finanziari, né colossi alla costante ricerca di vantaggi di corto respiro, a costo di desertificare stabilimenti e cancellare posti di lavoro, magari pochi anni dopo aver incassato cospicui aiuti dallo Stato per aprire o ammodernare gli impianti produttivi. Ci sono anche multinazionali che in Italia lavorano da anni con profitto, che in Italia cominciano o continuano a investire. Che negli ultimi mesi hanno approfittato della nuova primavera dell'industria manifatturiera italiana – e dei vantaggi del piano Industria 4.0 – per aprire nuovi stabilimenti, per ampliare quelli già esistenti, per assumere operai,

impiegati e dirigenti.

A Breganze, provincia di Vicenza, proprio in questi giorni esce dalle linee di produzione dello stabilimento ex Laverda la prima mietitrebbia Ideal, la nuova (avanzatissima) generazione di macchine per l'agricoltura del gruppo americano Agco. Duecento milioni di investimento (il più grande nella storia del gruppo) che faranno del sito produttivo vicentino il centro di eccellenza europeo della multinazionale di Duluth (Georgia). Cinquanta chilometri più a Sud, a Gambellara, il gruppo giapponese Ebara (3,6 miliardi di fatturato in tutto il mondo) ha inaugurato il mese scorso il suo più grande stabilimento europeo, 54mila metri quadrati, oltre il doppio rispetto a quello precedente di Brendola. Negli ultimi due anni il gigante Philip Morris ha battezzato un nuovo stabilimento a Crespellano Valsamoggia, provincia di Bologna, e ne ha annunciato il raddoppio. Un miliardo di investimento e oltre 2mila posti di lavoro creati (ma nelle ultime settimane alcune centinaia di contratti a termine arrivati a scadenza non sono stati rinnovati). A Longarone, nel distretto bellunese degli occhiali, a fine aprile il numero uno internazionale del lusso Lvmh, insieme al gruppo italiano Marcolin, ha aperto il primo stabilimento di Thelios, la joint venture (51% i francesi, 49 gli italiani) per la produzione di occhiali con i marchi del colosso transalpino. Ottomila metri quadrati, cento dipendenti. «L'Italia è un Paese dove si lavora bene, dove si può



fare industria. E il "made in Italy" è sinonimo di "saper fare", di qualità nelle produzioni artigianali e industriali», spiega Gabriella Scarpa, presidente di Lvmh Italia, 23 siti produttivi nella penisola, 9.500 dipendenti (il doppio rispetto a cinque anni orsono) e circa 600 milioni di investimenti negli ultimi 5 anni.

Ma la forza attrattiva del "made in Italy" non è l'unico asset del Paese che le multinazionali puntano a valorizzare, come spiega l'economista industriale del centro studi di Intesa San Paolo Fabrizio Guelpa: «È vero, il mondo chiede "made in Italy" e tutto ciò che è "made in Italy" ha un grande valore sui mercati. Ma i grandi gruppi internazionali cercano anche le competenze, le tecnologie. Dove queste esistono, come in parecchi distretti industriali del Nord Italia, gli stranieri arrivano, investono, si espandono». Difficile dire se siamo all'inizio di un fenomeno nuovo, «ma fatto 100 il fatturato dell'industria italiana la quota prodotta dai gruppi stranieri è intorno al 18, che non è poca cosa». Roberto Lopes, direttore generale della Agco di Breganze, tra 250 e 300 milioni di fatturato quest'anno, elenca

le ragioni per le quali la multinazionale Usa ha scelto l'Italia come piattaforma industriale per Europa e Asia: «La manodopera – circa 700 dipendenti – è qualificata e allenata a sfornare prodotti di alta qualità, che hanno pochissimi guasti e non necessitano di manutenzione proprio perché sono fatti bene. La logistica è ottima. E sul territorio esiste da decenni una rete di fornitori che lavorano per noi con grande, reciproca soddisfazione».

Meccanica, alimentare, farmaceutica, cantieristica. Il tessuto dell'industria italiana è tornato ad essere attrattivo anche per gli stranieri. Certo, siamo ancora lontani dai livelli precrisi, soprattutto in termini di posti di lavoro. Ma le aziende che sono sopravvissute e i distretti dove le maglie della rete di produttori e fornitori hanno tenuto meglio sono usciti dal decennio orribile con uno scheletro più solido e le energie per assecondare la ripresa degli ordini e delle esportazioni. In parecchi settori l'industria nazionale è più asciutta e scattante. E il mercato presenta occasioni davvero favorevoli per i fondi di

private equity (si segnala una vera e propria caccia alle piccole e medie aziende manifatturiere da parte degli investitori finanziari, che ovviamente danno molte meno garanzie sotto il profilo strategico e occupazionale) e per le multinazionali che vogliono acquistare o, se già sono presenti sul territorio, allargarsi.

Movimenti che cominciano a essere intercettati anche dai centri di ricerca. Se infatti le statistiche dell'Ocse segnalano, anche per il 2017, una flessione dei flussi di investimenti diretti stranieri in Italia (da 22 a 17 miliardi di dollari), il *Foreign direct investment confidence index* di At Kearney registra un balzo in avanti dell'indice di attrattività dell'Italia per gli investitori stranieri: dal 16mo posto del 2016 al 13mo del 2017 al decimo previsto per il 2018, grazie soprattutto all'appetibilità del piano Industria 4.0 e dei suoi incentivi all'investimento in tecnologie al servizio della produzione. Nella top ten dei Paesi più attraenti, e non solo per il sole, il mare e le opere d'arte.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### I casi



#### Agco

A Breganze, provincia di Vicenza, nello stabilimento ex Laverda, duecento milioni di investimento da parte della multinazionale Usa



#### Philip Morris

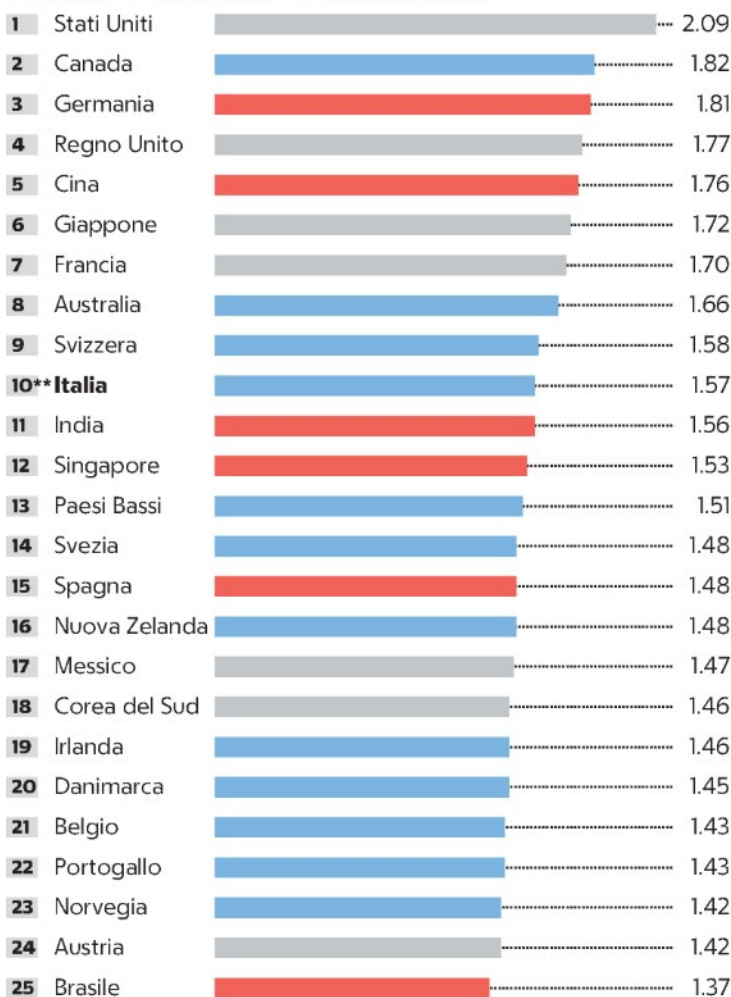
A Crespellano Valsamoggia, provincia di Bologna, raddoppio dello stabilimento Philip Morris e un miliardo di investimento

## I numeri

### Chi attrae più capitali

(Indice di fiducia degli investitori stranieri\*, graduatoria 2018)

■ Stabili ■ In crescita ■ In diminuzione



\* Il valore è calcolato su una scala da 0 a 3 dove 3 è il più alto indice di attrazione

\*\* 13° (nel 2017) 16° (nel 2016)

Fonte: AT Kearning FDI Confidence Index

## RAPPORTO CREDITI E FINANZIAMENTI

PoliMi: Il Supply Chain Finance in Italia è un business da 637 miliardi, il più ampio in Europa

## IL CREDITO DI FILIERA SI FA HI-TECH

## In arrivo nuovi prodotti dall'uso di Blockchain, Big Data e IoT

DI ROBERTO CARCANO

Una realtà in rampa di lancio e un'opportunità tutta da sfruttare. È l'istantanea del mercato potenziale del Supply Chain Finance in Italia secondo una ricerca dell'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano dedicato al settore. Dalle stime effettuate, il business del credito di filiera, ovvero l'insieme di soluzioni a disposizione di un'azienda per finanziare il proprio capitale circolante (crediti, debiti, scorte) facendo leva sul proprio ruolo all'interno di una catena produttiva, nel nostro paese vale 637 miliardi ed è il più grande d'Europa, anche se solo un 23% è già servito ed è ancora dominato dalle soluzioni tradizionali, come l'Anticipo Fattura e il Factoring. «Il Supply Chain Finance si sta affermando maggiormente nelle filiere caratterizzate dalla presenza di un'impresa locale forte e con un potere elevato in termini di decisioni sul resto della filiera, come per esempio quelle della moda, dell'abbigliamento e dell'agroalimentare», spiega **Antonella Moretto**, direttore dell'Osservatorio Supply Chain Finance dell'ateneo milanese. «Tuttavia occorre anche considerare che il mercato Italia ha una connotazione tipica, che mitiga la criticità derivante dall'estensione dei programmi a livello internazionale. L'imprenditore forte, infatti, che magari dispone non solo di un merito di credito positivo, ma anche di una liquidità elevata data da un cash-to-cash spesso negativo, è in condizione di sostituirsi in prima persona al mondo finanziario».

I settori in cui invece le potenzialità sono elevate e inesprese sono, secondo l'esperta, quelli a gestione per commessa e il mondo dei servizi; ambiti che hanno le caratteristiche necessarie per una buona espansione ma in cui gli esempi di eccellenza sono ad oggi ancora abbastan-

za limitati.

In realtà, il credito di filiera risulta particolarmente indicato per le start-up, sia come potenzialità di finanziamento per se stesse sia come opportunità per la nascita di nuovi modelli di business. «Nella prima prospettiva le start-up hanno difficoltà di accesso ai finanziamenti per la mancanza di bilanci passati a testimonianza di un business sostenibile e per la bassa propensione agli investimenti in business plan innovativi», chiarisce il direttore dell'Osservatorio. «Soprattutto per quelle che prevedono una componente industriale diventa quindi fondamentale avere una gestione della liquidità derivante dalla propria amministrazione caratteristica ottimale e trovare nelle relazioni di partnership con clienti e fornitori un elemento di sostegno e di dimostrazione della validità del proprio business».

Si tratta di un mercato in continua evoluzione, grazie anche alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Nonostante le soluzioni tradizionali di *Supply Chain Finance* coprano ancora la maggior parte del mercato servito, in Italia se ne stanno diffondendo diverse legate allo sviluppo del Fintech, di cui si prevede una forte crescita in futuro. Come il *Purchase Order Finance*, ossia l'impiego di un ordine ricevuto da un cliente con elevato merito creditizio come garanzia per ottenere un finanziamento, che sposta il focus del finanziamento dalla fattura all'ordine, supportando l'acquisto dei materiali necessari a produrre quanto ordinato. O il *Dynamic Discounting*, il pagamento anticipato a fronte di uno sconto proporzionale ai giorni di anticipo, che consente il finanziamento solo tra attori della filiera senza coinvolgere finanziatori terzi. Fino all'*Equipment Finance*, l'insieme di strumenti finanziari a supporto dell'acquisto di asset durevoli, che estende i tradizionali confini del Supply Chain Finance.

Secondo la ricerca del Politecnico, anche le imprese italiane considerano le tecnologie legate a Blockchain, Big Data e Internet of Things gli strumenti più adatti per superare le barriere che finora hanno frenato l'adozione delle soluzioni più innovative. L'Internet of Things, per esempio, viene impiegato nelle soluzioni di Inventory Finance ed Equipment Finance, perché agevola il monitoraggio in tempo reale dei beni oggetto di garanzia, rende più efficienti i processi, riducendo i rischi di frode e aumentando la fiducia degli attori coinvolti.

L'analisi dei Big Data provenienti dalle transazioni che avvengono all'interno della supply chain consente, invece, una migliore valutazione del merito creditizio delle imprese. La Blockchain, infine, trova applicazioni nelle soluzioni di Reverse Factoring, perché permette di ridurre costi e tempi di acquisizione delle informazioni necessarie, ad esempio per l'inclusione di un nuovo fornitore, e di Inventory Finance, perché garantisce visibilità delle scorte a magazzino, aumenta la trasparenza e riduce i rischi di frode.

«Tra le soluzioni innovative legate al mondo del Fintech», conclude Antonella Moretto, «quella che dovrebbe avere maggiore sviluppo è l'Inventory Finance. Grazie all'uso di tecnologie come la blockchain, infatti, si potrebbe sopperire ai principali rischi, per esempio, il duplice finanziamento dei beni o la tracciatura dei prodotti, aprendo un mondo dalle potenzialità molto elevate e, al momento, ancora inesplorate». (riproduzione riservata)



*Antonella Moretto, direttore  
dell'Osservatorio Supply  
Chain Finance del PoliMi*

**Ricerca Prometeia.** Crescita media annua del 23%, più bassa dei principali concorrenti

# Appena il 6% di brevetti «4.0» L'Italia rincorre i big in Europa

## LE SPECIALIZZAZIONI

Il 74% dei brevetti italiani «4.0» si riferiscono alla robotica, il 13% alla manifattura 3D e il 10% alla realtà aumentata

ROMA

■ Siamo il Paese europeo che ha messo nel motore produttivo maggiori risorse pubbliche con il piano Industria 4.0. Ma siamo anche quello che ancora rincorre in termini di brevetti sulle tecnologie digitali. Una ricognizione sul tema è stata effettuata dalla società di consulenza Prometeia. La ricerca, elaborata sulla base di un campione di brevetti relativi a tecnologie 4.0, ci vede 14esimi per Paesi assegnatari, con una crescita media annua del 23%, più bassa dei principali concorrenti internazionali. Siamo lontani dalle "locomotive" come Svezia (+63%), Cina (+57%) e Olanda (+45%).

Su scala europea, e nel periodo 1997-2016, la nostra quota di brevetti su tecnologie 4.0 si ferma al 6%, con una fetta maggiore nel settore metalmeccanico (41%), seguito da elettronica/elettrotecnica e Ict (14% ciascuno). «Stiamo recuperando ma non abbastanza» commenta Alessandra Lanza partner di Prometeia-Sicuramente ci penalizza la prevalenza di Pmi che spesso temono costi e iter per registrare i brevetti. Notiamo comunque un'inversione di tendenza grazie alle politiche degli ultimi anni su Industria 4.0. Ora serve continuità su questa strategia».

A livello mondiale Prometeia ha esaminato 28.340 brevetti 4.0 considerando la prove-

nienza geografica degli assegnatari. Sullo stock riferito al periodo 1997-2016 gli Stati Uniti sono largamente primi con il 74% del totale, seguiti dalla Ue con il 15%, la Corea del Sud con il 5%, la Cina con il 4%, il Giappone con il 2%. In Europa, come detto, l'Italia detiene una quota del 6% a fronte del 24% della Germania, del 18% del Regno Unito e del 14% della Francia.

Le traiettorie tecnologiche sembrano ormai ben definite. Tra il 2012 e il 2016 il numero di brevetti relativi all'analisi dei big data, nel mondo, è cresciuto in media del 196% annuo. Subito dietro l'Internet of things (+131%) e la manifattura additiva (+106%). L'Italia ha tuttavia una sua chiara identità se si analizzano le specializzazioni produttive. Il 74% dei brevetti italiani 4.0 presi in esame si riferiscono alla robotica, il 13% alla manifattura additiva (tutto ciò che ruota intorno alla stampa 3D) e il 10% alla realtà aumentata. Siamo molto indietro su altri fronti, come il cloud computing: una percentuale quasi irrilevante a fronte del 12% della Francia e del 9% della Germania.

Di certo - rileva l'indagine curata da Alessandra Lanza - sviluppare brevetti in ottica 4.0 fa la differenza in termini di performance. Dai bilanci delle imprese assegnatarie emerge innanzitutto una percentuale di investimenti, in rapporto al valore della produzione, più alta del totale manifatturiero ma anche un profilo di indebitamento finanziario più equilibrato.

C.Fo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## IN CIFRE

### 6%

#### La quota dell'Italia

La percentuale di brevetti 4.0 detenuta in Europa. In Germania è il 24%

### +23%

#### La crescita media annua

L'incremento in Italia dei brevetti 4.0 è il più basso tra i principali Paesi concorrenti



# Engineering porta nel palazzo di Iol il cuore di Industry 4.0

Trattativa avanzata per affittare mille metri quadri  
In arrivo 100 assunzioni di qui alla fine dell'anno

## Il caso

di **Christian Benna**

**A**l posto delle «vecchie» Pagine Gialle arrivano i software che «trovano l'indirizzo» dell'industria del futuro. A Torino continua ad espandersi il gruppo Engineering Ingegneria Informatica: la società romana, ma fondata a Padova nel 1980, ha deciso di portare sotto la Mole il cuore della ricerca e sviluppo sui prodotti digitali per Industria 4.0. L'azienda — 1 miliardo di fatturato, più di 10 mila dipendenti e 50 sedi nel mondo — è in trattativa avanzata per prendere in affitto altri mille metri quadri (con possibile ulteriore espansione) della palazzina di corso Mortara dove oggi lavorano quasi 500 dipendenti di Italiaonline. Il destino di Iol è appeso al filo del tavolo negoziale con i sindacati e le istituzioni. E se in città rimarrà almeno un presidio (78 addetti) della ex Seat Pagine Gialle avrà probabilmente un altro indirizzo e altra funzione (conversione in Digital Factory).

Un anno e mezzo fa il gruppo Engineering, guidato dal ceo Paolo Pandozy, ha intrapreso un forte piano di cresci-

ta su Torino. All'epoca impiegava circa 500 persone. Oggi si appresta a superare quota 700 addetti. E ha rilevato da Iol i contratti di leasing con Mediocredito per acquisire le due palazzine dell'ex quartier generale di Seat Pagine Gialle. Tra qualche mese tutto lo stabile, oggi in condivisione con Iol, potrebbe essere targato interamente Engineering. «Torino — dice Alfredo Belsito, direttore generale Industria, Servizi e Infrastrutture del gruppo — è una piazza fondamentale per la nostra società. Abbiamo 4 data center in Italia, due su questo territorio: uno in Corso Mortara e l'altro a Pont Saint Martin. E continuiamo ad investire: entro l'anno assumeremo altre 60 persone».

La società specializzata nella trasformazione digitale delle aziende sviluppa software per il settore bancario (Intesa Sanpaolo è un cliente storico), per la finanza e le telecomunicazioni, la sanità «A Torino abbiamo solidi rapporti con il gruppo Fca, collaboriamo con Comau, Lavazza, Ferrero e con tutta la filiera dell'aerospazio. E il Politecnico è un serbatoio di talenti da dove attingiamo risorse. Se parliamo di manifattura avanzata questo il luogo migliore in Italia dove operare».

Quando Italiaonline ha cominciato ad accentrare le ope-

razioni su Milano, Engineering si è fatta avanti per prenderne gli spazi. E poi ha scelto di insediare in città il quartier generale delle soluzioni per Industria 4.0. «La produzione industriale è all'alba di una profonda trasformazione — considera Alberto Costanzo, direttore tecnico digital industry —, le nostre soluzioni digitalizzano tutti i processi: dalle linee fino al prodotto finito». L'esempio classico è la macchina automatica del caffè sviluppata per Philips Saeco. Engineering aggiunge intelligenza all'oggetto, software in grado di fare manutenzione predittiva, raccoglie i dati, segnala eventuali guasti e anticipa i guasti. «Il servizio post vendita è la vera rivoluzione di industria 4.0 — continua Belsito — Oltre a rendere più efficienti i processi, il digitale e Iot permettono di seguire il prodotto in tutto il suo ciclo di vita». Anche la Banca 4.0 è di casa a Torino. Nelle scorse settimane è arrivato il via libera alla fusione tra Engineering e Infogroup, società informatica di Banca Cr Firenze, del gruppo Intesa Sanpaolo. A Torino sono circa una sessantina i lavoratori di Infogroup che entrano far parte di Engineering. Corso Mortara volta pagina. Dal giallo di Seat si passa alle tinte al rosso-nero dei software Engineering.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Chi sono



● Paolo Pandozy, amministratore delegato del gruppo Engineering

● Alfredo Belsito, direttore generale Industria, Servizi e Infrastrutture di Engineering

## Sito

L'immobile di corso Mortara dove aveva sede storicamente Seat Pagine Gialle, oggi diventata Italiaonline, e dove si trova anche il gruppo Engineering



# Rilevate per 18,4 miliardi di euro le attività di Liberty Global Vodafone, shopping in Europa e sfida a Deutsche Telekom

■ Il gruppo britannico delle tlc Vodafone ha rilevato dal colosso Usa Liberty Global il secondo operatore via cavo in Germania, Unitymedia, e le sue attività controllate in Repubblica Ceca, Ungheria e Roma-

nia per un totale di 18,4 miliardi di euro. L'operazione consentirà a Vodafone di diventare leader nelle reti e di sfidare Deutsche Telekom, che attacca: «Viene distorta la concorrenza». **Andrea Biondi** > pagina 29

**M&A/1.** Il gruppo guidato da Vittorio Colao rileva per 18,4 miliardi il network europeo di Malone

## A Vodafone la rete Liberty: nasce il big dell'alta velocità

### Deutsche Telekom al contrattacco: «Concorrenza distorta»

#### IL MANAGER

Il ceo del colosso inglese: «Si creerà il primo vero campione paneuropeo di competizione nella convergenza»

#### Andrea Biondi

■ Una mossa che scuote l'Europa delle tlc. Dopo vari rumori e una trattativa che tra vari stop and go era ripresa lo scorso febbraio ieri è arrivato l'annuncio ufficiale dell'acquisto da parte di Vodafone delle attività di Liberty Global in 4 Paesi. Un'operazione da 18,4 miliardi di euro, di cui 10,6 in contanti e 7,6 miliardi di euro di debiti Liberty.

«Vodafone diventerà il primo proprietario di reti di nuova generazione (Ngn) in Europa, servendo il maggior numero di clienti mobili e famiglie in tutta la Ue» ha affermato il ceo di Vodafone Vittorio Colao. Una transizione, quindi, grazie alla quale si «creerà il primo vero campione paneuropeo di competizione nella convergenza. Rappresenta un cambiamento radicale nella transizione dell'Europa verso una Gigabit Society».

Di sicuro si tratta della maggiore acquisizione di Vodafone dal 2000 quando in Germania rilevò

Mannesmann. Poi nel 2014 l'altra grande operazione di rilievo, con l'uscita da Verizon negli Usa.

Vodafone, il cui titolo ieri ha guadagnato lo 0,55%, ora mette le mani sulle attività della Liberty Global del magnate americano John Malone che fuori dall'Europa opera nella fibra, nella tv via cavo, nella telefonia mobile, nelle trasmissioni via satellite, presente in 12 Paesi europei con vari marchi commerciali. Il gruppo inglese con questa operazione punta ad acquisire le attività in Germania, Repubblica Ceca, Ungheria e Romania e a lanciarsi strategicamente sul quad-play.

In particolare, il boccone grosso è Unitymedia, secondo maggior operatore via cavo in Germania con 13 milioni di case raggiunte. In questo senso la combinazione di Unitymedia con Kabel Deutschland, in Vodafone dal 2013, va a creare una realtà di primissimo piano in Germania.

Non a caso da Deutsche Telekom sono arrivate parole di fuoco. L'ad Tim Hoettges ha definito l'aggregazione «totalmente inaccettabile» e foriera di una distorsione della concorrenza. «Quasi il 60% del nostro mercato televisivo sarà monopolizzato da questo operatore via cavo. È un

bene per la democrazia?», si è chiesto il ceo in una giornata che ha visto il titolo perdere alla Borsa di Francoforte l'1,41 per cento. Parlando con i giornalisti in call il ceo di Vodafone Vittorio Colao ha invece giudicato positivamente l'operazione anche sul versante regolatorio segnalando che «l'Unione europea ha sempre parlato della necessità di avere concorrenti transnazionali nelle telecomunicazioni».

Scintille fra i due c'erano state già a febbraio in occasione del Mobile World Congress relativamente alla ripresa delle trattative fra Vodafone e Liberty.

Sarà sicura battaglia legale, visto che la chiusura dell'operazione è attesa attorno a metà 2019, fatta salva l'approvazione delle autorità di regolamentazione.

La società tedesca intanto punta a crescere sul mercato Usa con la fusione fra la controllata T-Mobile e Sprint con un merger da 26 miliardi di dollari.

Liberty rimarrà con le sue atti-

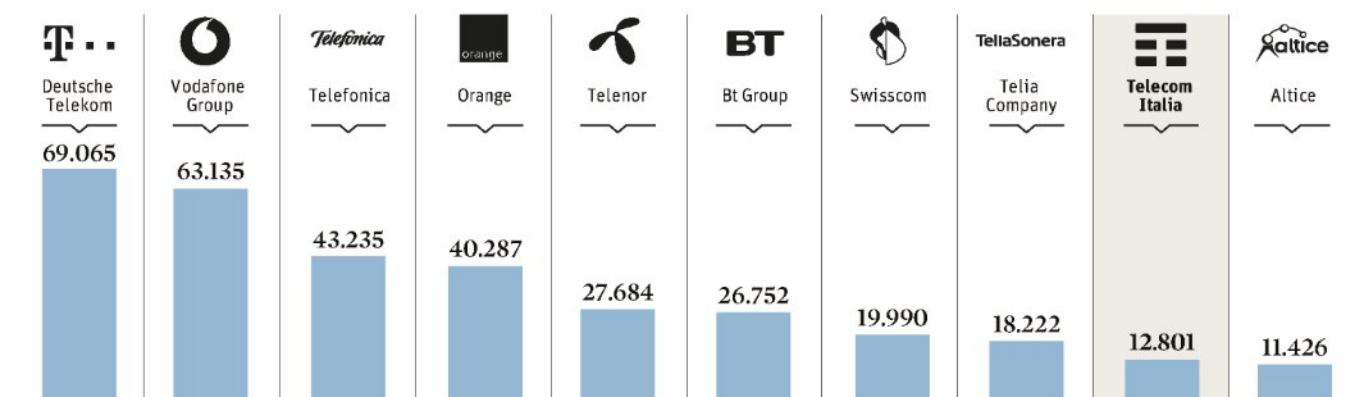
vità in Uk, Irlanda, Svizzera, Belgio, Polonia e Slovacchia; la vendita lascerà Liberty Global con quasi 19 miliardi di euro di cash che potrebbe usare per rafforzarsi in Uk e Svizzera. Dall'altra parte Vodafone va a collocarsi come il maggior proprietario di reti di nuova generazione (Ngn) in Europa con 54 milioni di abitazioni già collegate via cavo e via fibra e 110 milioni di case e uffici raggiunti attraverso le Ngn. Le sinergie sui costi e sugli investimenti (Capex) dall'operazione sono stimati in 535 milioni l'anno mentre l'acquisizione sarà finanziata con la cassa disponibile, nuovo debito e con un bond convertibile da 3 miliardi. Vodafone conferma comunque che vedrà crescere i propri dividendi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Il confronto europeo

Capitalizzazione. In milioni di euro



## Mossa di Vodafone

Convergenza telefoni-tv

Scossa al mercato in Europa

Alberto Mingardi A PAGINA 23

TELEFONI E TV  
UNA SCOSSA  
AL MERCATO UE

ALBERTO MINGARDI

Chi di noi avrebbe mai detto, dieci anni fa, che l'elettronica di consumo sarebbe diventata una faccenda di wellness? Oggi il nostro telefono ci dice quanti passi abbiamo fatto in un giorno e monitora il nostro battito cardiaco. Lo smartphone è diventato addirittura la sentinella della nostra dieta.

La cura del corpo è solo uno fra gli ambiti lontanissimi dalla telefonia tradizionale che ora passano attraverso questi dispositivi. C'è una app per tutto. La app del 2017, perlomeno per gli utenti iPhone, era «Calm», che dovrebbe aiutarci a meditare. Più prosaicamente, è difficile immaginare che il futuro della mobilità non venga visualizzato per la prima volta sul piccolissimo schermo: da Uber, che ha rivoluzionato il trasporto con conducente (perlomeno dove le viene consentito di operare), a Waze, che ha fatto di più per razionalizzare il traffico delle grandi città di qualsiasi assessore.

Forse dovremmo smettere di chiamarli telefonini, perché praticamente per telefonare non li usiamo più. Non c'è una ventenne che non preferisca inviare un messaggio vocale, a una conversazione vecchio stile.

È questo il contesto nel quale va inserito l'acquisto da parte di Vodafone delle attività cavo di LibertyGlobe in Germania, Ungheria, Romania e Repubblica Ceca, annunciato ieri dall'azienda di Vittorio Colao. All'estero la tv via cavo è stata un canale formidabile per la diffusione di Internet, almeno quanto la rete telefonica (la strada a noi è stata preclusa da scelte regolatorie che risalgono agli anni del monopolio tv). Gli operatori mobili si uniscono a quelli «fissi», in parte per offrire connettività a velocità sempre maggiore integrando le reti, in parte in funzione difensiva.

Le grandi telco rappresentano l'infrastruttura fondamentale della nostra società. Sono le strade su cui passa il traffico Internet. Ma le regole del gioco non le avvantaggiano. L'attività d'impresa è molto più libera, perlomeno per ora, per chi fa app di quanto non lo sia per chi posa fibra. Al contrario, c'è una crescente tendenza a considerare la connettività una sorta di diritto: limitan-

do fortemente, ad esempio, la libertà di fare prezzi diversi a diversi clienti. Questa è l'essenza della «net neutrality», abolita da Trump proprio per riequilibrare le forze in campo.

Come ha ben spiegato Massimiliano Trovato («Perché la fine della net neutrality non è la fine di Internet», [www.brunoleoni.it](http://www.brunoleoni.it)), la neutralità delle rete nulla aveva a che fare con la libertà d'espressione. Era invece «una questione di politica della concorrenza: operatori dell'accesso e operatori dei contenuti si scornano su come dividere la torta telematica».

Le vecchie telco provano a rafforzarsi crescendo di dimensioni e diversificando le attività. Questo significa mettere assieme infrastruttura e contenuti. Negli Usa ci provano AT & T e Time Warner con una fusione molto discussa sotto il profilo antitrust. E tuttavia, se il 70% del traffico è rappresentato dalla fruizione di video, si capisce perché gli operatori telefonici vogliano provare a offrirli direttamente.

Nessuno sa come andrà a finire. Non c'è un supermercato al mondo in cui la gente vada attirata dai prodotti private label, quelli marchiati dal supermercato stesso. Il supermarket si sceglie per i prezzi e per l'ampiezza dell'offerta. L'ecosistema digitale favorisce attori economici più diversi, inclusi outsider assoluti, forti solo di un'idea buona. Ci sono ottime ragioni che spingono verso i consolidamenti, inclusa la necessità di gestire infrastrutture sempre più complicate. E nello stesso tempo quello dell'azienda nata in un garage non è solo un mito romantico. Per innovare servono gli imprenditori, che al gigantismo delle grandi corporation sono allergici.

© BY NC ND AI TUTTI I DIRITTI RISERVATI



# Vodafone conquista Liberty Europe e il primato nelle reti

## Mossa da 18,4 miliardi per il gruppo di Colao

### Telecom

di **Giuliana Ferraino**

Con una mossa da 18,4 miliardi di euro Vodafone sfida Deutsche Telekom a casa sua. Il gruppo di telecomunicazioni britannico guidato da Vittorio Colao ha chiuso l'accordo per comprare gran parte degli asset europei di Liberty Global, leader mondiale della tv via cavo dell'imprenditore americano John Malone, a cominciare da Unitymedia in Germania, oltre alle sue attività nella Repubblica Ceca, in Ungheria e in Romania.

L'obiettivo dichiarato? Accelerare la convergenza in atto nelle tlc, diventando il leader in Europa nelle reti di nuova generazione, con 54 milioni di abitazioni connesse via cavo o con la fibra, 110 milioni di clienti totali, includendo le aziende; e rafforzarsi in quello che è già il suo maggior mercato, per accorciare le distanze dal campione nazionale Deutsche Telekom. In Germania Vodafone era entrata nel 2000 con l'acquisizione record da 112 miliardi di sterline di Mannesmann. Ora l'unione con Unitymedia, secondo operatore via cavo in Germania con 13 milioni di famiglie clienti, farà di Vodafone il secondo provider di infrastrutture digitali in Germania, dove entro il 2022 porterà connessioni ultraveloci (Gigabit) in 25 milioni di case, il 62% del mercato delle famiglie tedesche.

Colao conosce bene l'osses-

sione digitale della Cancelliera Angela Merkel, con cui ha avuto modo di confrontarsi personalmente: la scala è funzionale a cogliere le opportunità offerte dalle ambizioni del governo tedesco nell'economia e nella società Gigabit, dove la Germania (come il resto d'Europa) è ancora indietro.

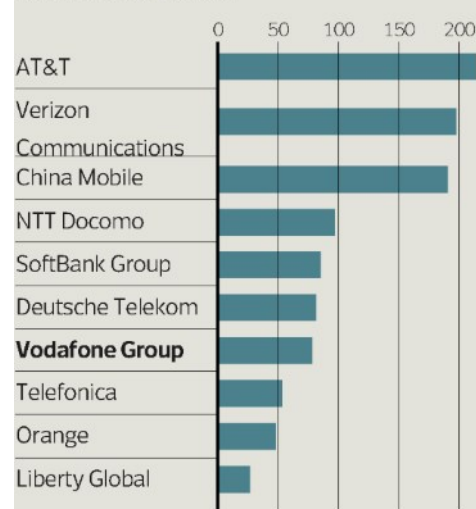
Inevitabile la reazione di Deutsche Telekom che, per voce del Ceo Tim Hötting, ha condannato l'aggregazione tra Vodafone e Unitymedia, definendola «totalmente inaccettabile» e in grado di «distorcere la concorrenza». «Quasi il 60% del nostro mercato televisivo sarà monopolizzato da questo operatore via cavo. È un bene per la democrazia? E per le società dei media?», ha detto il top manager tedesco, promettendo battaglia per affossare l'operazione. Nel frattempo, in Borsa a Francoforte, il titolo Deutsche Telekom ha perso l'1%. Mentre la City premiava le azioni Vodafone (+0,55%). Di sicuro l'operazione sarà valutata attentamente dall'Antitrust europeo, ma Vodafone e Liberty Global si sono dichiarati ottimisti sul via libera da parte dei regolatori. Se però l'acquisizione dovesse saltare, Vodafone si è impegnata a versare 250 milioni a Liberty.

L'operazione prevede l'esborso di 10,8 miliardi in contanti e l'assunzione di 7,6 miliardi di debito. Le sinergie sui costi e sugli investimenti dall'operazione sono stimati in 535 milioni l'anno mentre l'acquisizione sarà finanziata con la cassa disponibile, nuovo debito e con un bond convertibile da 3 miliardi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### I più grandi gruppi telecom del mondo

Per capitalizzazione di mercato, dati in miliardi di dollari



Fonte: Thomson Reuters Datastream

Corriere della Sera



Vittorio Colao, 56 anni, dal 2008 è il Ceo di Vodafone, dove ha passato la maggior parte della carriera. Dal 2004 al 2006 ha guidato Rcs



## Tim Brasile cade in borsa per le royalty da pagare alla capogruppo italiana

(Follis a pagina 7)

NEL PRIMO TRIMESTRE I PROFITTI SONO CRESCIUTI DELL'89% A CIRCA 60 MILIONI DI EURO

# Tim raddoppia gli utili in Brasile

*Ma la società carioca pagherà royalty alla controllante per l'uso del marchio e il titolo crolla. Moody's approva Genish*

DI MANUEL FOLLIS

**I**buoni conti di Tim Brasil non riescono a sollevare il titolo Telecom, che ha archiviato il secondo ribasso consecutivo in borsa. Le azioni hanno lasciato sul terreno l'1,5% a quota 0,829 euro, mentre lunedì avevano iniziato la settimana chiudendo a 0,862 euro. Ancora peggio ha fatto in borsa la stessa Tim Brasil, le cui azioni ieri in serata perdevano più del 6%, penalizzate della decisione (imposta da Tim) del cda carioca di approvare un contratto di licenza per il 2018-2020 in base al quale Brasil pagherà alla controllante le royalty per l'utilizzo del marchio Tim, nella misura dello 0,5% (che può diventare lo 0,7% nel 2019 e 2020) delle entrate nette della società. «Una brutta sorpresa» l'hanno definita gli analisti del Banco Bradesco «che dovrebbe corrispondere a una spesa di circa 90 milioni di reais, ovvero il 2,5% della nostra valutazione delle azioni». Al netto di questa scelta, che come detto non è piaciuta agli analisti brasiliani, la controllata del gruppo telefonico ha chiuso il primo trimestre con utili quasi raddoppiati (+89,1%) da 132 a 249 milioni di reais (circa 60 milioni di euro). Numeri che hanno battuto le stime e sono stati giudicati molto positivi dal mercato. Il cda ha anche approvato la distribuzione (in agosto) di un dividendo di 230 milioni di reais, pari a 0,09 reais per azione. Inoltre, in base al piano strategico 2018-2020, tra 800 e 900 milioni di reais sono attesi sull'anno fiscale 2018. I ricavi netti sono cresciuti del 4,7% a 4,1 miliardi di reais. Per i ricavi da servizi è il quinto trimestre consecutivo di crescita (+6,4%

su base annua a 3,9 miliardi di reais) mentre l'ebitda normalizzato è cresciuto del 16,4% a 1,4 miliardi. L'ebit è invece balzato da 273 a 519 milioni di reais. Nel frattempo Moody's ha commentato positivamente la nomina di Amos Genish come ceo di Telecom, una posizione che dovrebbe garantire l'attuazione del piano industriale al 2020 presentato lo scorso marzo e che dovrebbe escludere operazioni che potrebbero pesare sui rating della società. Per la società di rating l'outlook stabile riflette l'aspettativa che Telecom porti avanti un'inversione di tendenza dei ricavi. Buone notizie dunque, che bilanciano la multa da 74 milioni inflitta dal governo italiano per violazione del golden power. Una sanzione nei confronti della quale la società ha annunciato che farà ricorso, nonostante a ieri non avesse ancora ricevuto comunicazioni ufficiali. Quanto al merito delle contestazioni, nel ricorso Tim ha sostenuto di non aver «mai assunto decisioni circa atti dispositivi degli asset strategici il cui status e disponibilità da parte della società sono rimasti sempre immutati. Le vicende che hanno riguardato la qualificazione giuridica del rapporto tra Tim e il socio Vivendi non hanno nulla a che vedere con gli obblighi di notifica della società e sono disciplinati specificamente da altra disposizione della stessa norma». (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su [www.milanofinanza.it/telecom](http://www.milanofinanza.it/telecom)



## Raiway: l'affare Persidera dipende da Telecom

**S**egnali positivi dai conti di Raiway. La società del gruppo Rai che gestisce le torri di trasmissione ha chiuso il primo trimestre con un utile netto di 14,9 milioni, in aumento dell'8% rispetto ai primi tre mesi 2017. I ricavi si sono attestati a 54 milioni (+0,4%), l'ebitda a 29,4 (+4%). Il capitale investito netto è pari a 165,9 mln con un indebitamento finanziario netto di -24,8 milioni. La società prevede che l'ebitda adjusted possa proseguire la sua crescita organica e che gli investimenti di mantenimento si attestino su un valore pari a circa il 9% dei ricavi core. Il primo trimestre,

infine, ha poi registrato investimenti per 0,8 milioni (contro gli 8,9 del 2017, di cui 7,7 impiegati in attività di sviluppo ed m&a). Proprio riguardo al piano di investimenti, l'amministratore delegato di Raiway Aldo Mancino ha confermato l'interesse per Persidera, società di multiplex digitali controllata da Telecom: «Al momento non è possibile fare previsioni sulla conclusione della vicenda né sul timing». Con il ribaltone in Telecom, infatti, potrebbe decadere l'impegno preso da Vivendi con l'Antitrust Ue a cedere Persidera. Ieri il titolo Raiway è salito dello 0,95% a 4,8 euro.



# YouTube dope son offre vidéo payante

Son service Red a lancé sa première série, «Cobra Kai», et veut se positionner face à Amazon et Apple.

CAROLINE SALLÉ @carolinesalle

**VIDÉO** Après plusieurs effets d'annonces et quelques projets avortés, YouTube Red commence enfin à muscler son offre. Lancée en 2015, la version payante de la plateforme vidéo de Google vient ainsi d'inaugurer la série *Cobra Kai*, sa première production originale d'envergure.

Inédite, cette fiction inspirée des films *Karaté Kid*, gros succès des années 1980 au cinéma, constitue un produit d'appel stratégique. En jouant la carte de la nostalgie, YouTube Red espère élargir son public et recruter au-delà des jeunes. L'idée n'est pas d'arrêter la production de contenus premium mettant en scène des stars de YouTube. Il s'agit simplement de maximiser l'audience de la plateforme.

Le service, qui comptait déjà quelques productions à son actif, devrait s'efforcer rapidement. La série fantastique *Impulse*, dérivée du film à gros budget *Jump*, sorti en 2008, sera diffusée cet été. Le film *Vulture Club*, mettant en vedette l'actrice multi-oscarisée Susan Sarandon, est également attendu dans les prochains mois. Il démarrera toutefois sa carrière dans les salles de cinéma avant d'intégrer YouTube Red.

Ce renforcement de l'offre payante de YouTube s'inscrit dans un contexte de course à l'armement lourd dans le secteur du streaming vidéo menée par d'autres titans du numérique tels que Netflix, Amazon ou encore Apple. Si YouTube affiche désormais 1,8 milliard d'utilisateurs mensuels, il semble peiner à les convertir à son offre Red. Du moins reste-t-il à l'avare de données sur le sujet. En 2016, *The Verge* assurait que le service comptait 1,5 million de souscripteurs auxquels s'ajoutaient 1 million de personnes en essai gratuit. Un taux de conversion épsilonesque de l'ordre de 0,1%... Autant dire que la filiale de Google a encore du chemin à parcourir pour peser face à ses rivaux.

## Netflix hors de portée

Netflix, le leader du marché, fédère

désormais 125 millions d'abonnés à travers le monde et dépensera 8 milliards de dollars cette année dans les contenus originaux. Mi-avril, dans sa lettre annuelle aux actionnaires, le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, dévoilait que son service premium, Amazon Prime, avait franchi la barre des 100 millions d'abonnés dans le monde. Autant de consommateurs potentiels pour Amazon Prime Video, accessible automatiquement à tout membre de Prime. Pour les satisfaire, le géant de l'e-commerce a déboursé environ 250 millions de dollars afin d'adapter prochainement en série télé l'univers du *Seigneur des anneaux*. Quant à Hulu, dont la série *The Handmaid's Tale* a été gratifiée de huit Emmy Awards, la plateforme vient d'annoncer qu'elle totalisait 20 millions d'abonnés américains à son offre payante, soit 3 millions de gagnés depuis janvier. Sans oublier Disney, qui prévoit de lancer son propre service de vidéo à la demande par abonnement en 2019.

YouTube sait que la marche est haute. «*Nous sommes à un stade encore précoce*», a reconnu Susanne Daniels, la responsable des contenus de YouTube, dans une récente interview à *IndieWire*. «*Je ne pense pas que vous puissiez rivaliser avec Netflix à ce stade. Ils sont trop loin devant. Mais je pense que, dans les prochaines années, nous pouvons concurrencer Hulu, Amazon et certainement Apple*», a poursuivi la dirigeante. En somme, YouTube acte le fait que la compétition se joue désormais pour la seconde ou la troisième place du podium.

Le service peut compter sur des moyens colossaux pour séduire les talents. Au 31 mars dernier, sa maison mère était assise sur une montagne de cash de 103 milliards de dollars. YouTube est en outre une marque mondialement connue et plébiscitée par un public jeune. Enfin, l'offre Red, disponible pour l'heure dans cinq pays, les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Mexique et la Corée du Sud, doit être étendue à plusieurs dizaines d'autres dès cette année. En clair, YouTube n'a sans doute pas dit son dernier mot. ■

Je ne pense pas que vous puissiez rivaliser avec Netflix à ce stade. Ils sont trop loin devant. Mais je pense que, dans les prochaines années, nous pouvons concurrencer Hulu, Amazon et certainement Apple

SUSANNE DANIELS,  
RESPONSABLE  
DES CONTENUS  
DE YOUTUBE

YouTube rilancia la sua offerta di video a pagamento



# That 'Broken' Internet? He Plans to Fix It

*A leader who saw where social media was headed has an idea to improve it.*

For years, Ev Williams was saddled with doubts.

As a co-founder of Blogger and Twitter and, more recently, as the chief executive of the digital publishing platform Medium, Mr. Williams transformed the way millions of people publish and consume information online.

**KEVIN  
ROOSE**

**THE SHIFT**

But as his empire grew, he started to get a gnawing feeling that something wasn't right. High-quality publishers were losing out to sketchy clickbait factories. Users were spending tons of time on social media, but they weren't necessarily happier or better informed. Platforms built to empower the masses were rewarding extremists and attention seekers instead.

Mr. Williams has not given up on Twitter, his biggest and most influential project thus far. (He left the company in 2011, but has stayed on the board and remains a major shareholder.) He still believes that, on balance, a world with social media is better than one without. But a year ago, he began lamenting that the internet was "broken" — an observation that has been borne out by, well, basically everything that has happened since.

"I think I was a little bit ahead of some people in seeing the dark side," Mr. Williams told me recently.

Much of Silicon Valley is now catching up. Early employees of Google, Facebook and other tech giants have gone public with their regrets in recent months, calling the products they helped build overly addictive and destructive to society. Industry leaders including Mark Zuckerberg, the chief executive of Facebook, and Jack Dorsey, Twitter's chief, have done their own soul searching. This week, Google's chief, Sundar Pichai, said the company was "reflective" about its responsibilities. And New York magazine recently published a collection of interviews with conscience-stricken tech insiders, titled "The Internet Apologizes."

But while other tech leaders enter the confessional booth, Mr. Williams, 46, seems to be emerging with a new outlook — a blend of old-fashioned

Silicon Valley optimism tempered with the caution of a tech veteran who has seen well-intended products hijacked by horrible people.

Last week, Mr. Williams sent me a kind of mini-manifesto — a two-page document containing his thoughts about technology's potential, the problems with ad-supported media and the regulation of social media platforms. We followed up with a phone interview, in which he expanded on the ideas, some of which he has been thinking about and refining for years but had yet to make public.

Many of Mr. Williams's most recent thoughts have to do with how the digital advertising business, coupled with the rise of social media, has trapped publishers in a vicious competition for people's attention. That quest, which naturally favors loud and extreme voices, has in turn driven more media organizations to publish low-quality and sensational stories.

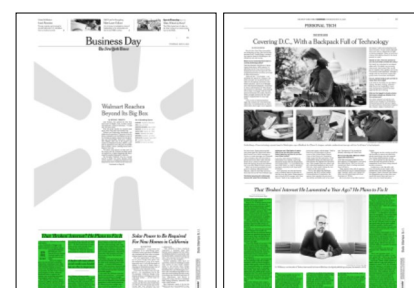
"When a publisher makes their money only from ads, they are incentivized to spend as little money as possible while maximizing attention," he wrote.

Echoing Mr. Zuckerberg's testimony before Congress last month, Mr. Williams said he now believed that he had been too optimistic during social media's early days, and had failed to appreciate the risks of putting such powerful tools in users' hands with minimal oversight.

"One of the things we've seen in the past few years is that technology doesn't just accelerate and amplify human behavior," Mr. Williams wrote. "It creates feedback loops that can fundamentally change the nature of how people interact and societies move (in ways that probably none of us predicted)."

Mr. Williams is only a partial heretic. He acknowledges that social media companies have not done enough to promote high-quality content, but he also blames publishers for amping up sensationalism in order to increase their traffic. And when I asked if he agreed with Mr. Zuckerberg's recent statement that "the world would lose if Facebook went away," he demurred.

"I honestly don't know my answer to that," he said. "I think it's probably



Internet a pezzi? Lui ha un piano per sistemarlo

right.”

But if Mr. Williams isn't ready to denounce social media, he is at least muting its effects in his own life. He still uses Twitter, but he has turned off most mobile notifications, and he tries to leave his phone behind when he's with his friends or his kids. He is reading less daily news these days, he said, and more books and long-form articles.

“That's been healthy for me,” he said. “I feel the effects of that.”

Listening to an architect of the fast-twitch internet extol the benefits of books and magazines is a little odd, like watching Chef Boyardee open a farm-to-table restaurant. But Mr. Williams is not alone among tech leaders in his quest for a slower and more balanced media diet. (Mr. Dorsey, who has been Twitter's chief executive since 2015, went on a 10-day silent meditation retreat in December.)

Whatever you think of his lamentations, give Mr. Williams credit for this: As a billionaire who has already cashed out a big chunk of his tech wealth, Mr. Williams could be waxing philosophic from a tropical cabana. Instead, he is rolling up his sleeves and trying to fix things.

Right now, his focus is Medium, the digital publishing company he started in 2012. For years, Medium's strategy was to design a sleek blogging platform, attract a crowd by enticing celebrities and established writers to use it, and hope that advertising would pay the bills.

Last year, after that strategy failed to catch on, Medium laid off a chunk of its staff and turned to a subscription model. Users can now pay \$5 per month for access to premium stories, and writers can earn small amounts of money when their stories get positive feedback (known as “claps”) from other users. (Disclosure: Several years ago, I wrote a few freelance stories on Medium, so I periodically get a few cents when someone “claps” for one of my old posts.) The company has also hired human editors in order to elevate substance over fluff.

“That's a very particular problem that was caused by the economic model of publishing on the internet,” Mr. Williams said. “That's the problem I'm trying to fix.”

It's not hard to view Mr. Williams's Medium project as a kind of antidote to Twitter — an attempt to cultivate a space for thoughtful, well-crafted ideas that rewards depth over immediacy. Medium is not profitable, and it declined to say how many subscribers it has, but Mr. Williams wrote in a post last month that the site gets roughly 80 million monthly visitors, and a company spokeswoman said subscription revenue was growing by 50 percent each quarter.

Mr. Williams wants people to find Medium valuable enough to pay for, but he doesn't necessarily want it to be the kind of site that people visit 10 times a day. He has become a fan of the work of Tristan Harris, a former Google design ethicist who has criticized the addictive qualities of popular internet services.

In social media's early days, Mr. Williams said, “addiction was the goal.”

“Not in the cigarette sense — it wasn't as cynical,” he added. “It was just a game, like: ‘This is fun. How do we make it more fun and addictive?’”

And as for Twitter, which remains a highly addictive app with millions of compulsive users? Well, Mr. Williams said, the company is working to fix its problems, including weeding out some of the most noxious rule breakers on the service. (The company recently solicited proposals for tools to help it measure “conversational health.”)

But he is not convinced that the problems with social platforms can ever be fully solved, nor does he believe it's entirely incumbent upon tech companies to solve them. Ultimately, Mr. Williams said, it will be up to users to choose, and stick to, their own information diets.

“There's a huge buffet,” he said. “If you eat whatever's put in front of you, you're not necessarily going to be making the best choices.”