

## Rassegna del 12/11/2018

\*\*\*

Il Fatto Quotidiano	18	Telefonia e pay tv: nuove regole per poter cambiare operatore	De Rubertis Patrizia	1
Repubblica Affari&Finanza	47	Reti mesh, "maglie" e "satelliti" per riparare i buchi nel wi-fi	Romiti Maria_Luisa	3
L'Economia del Corriere della Sera	28	Nella fabbrica che farà i cellulari pieghevoli	Cella Federico	5
Repubblica Affari&Finanza	39	Intimo, profumi, elettronica gli italiani amano lo shopping	De Ceglia Vito	8
Repubblica Affari&Finanza	18	Intervista a Rich Lesser - Boston Consulting: "È l'ora dei gruppi ibridi-digitali"	Piana Luca	18
Repubblica	14	Sbornia di shopping online per i cinesi	Santelli Filippo	20
Giornale	1	Così si incassa un miliardo in 85" - Così si incassa un miliardo in 85 secondi	Cuomo Andrea	21
Stampa	16	False recensioni sul web pagate mille euro al mese - False recensioni sul web Ecco come guadagnare mille euro al mese in nero	Pinna Nicola	22
Stampa	17	Amazon. "Ogni giorno combattiamo raggiri e truffe Cause a raffica"	N.P.	25
Repubblica Affari&Finanza	21	Market Place - Amazon vs Google la sfida trasloca a New York	Zampaglione Arturo	26
L'Economia del Corriere della Sera	30	Blockchain Italia catena virtuosa per le Pmi	Gambarini Francesca	27
L'Economia del Corriere della Sera	17	La stanza dei bottoni - Fintech, cambia tutto	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	29
L'Economia del Corriere della Sera	27	Intervista a Paolo Bergamo - «Vi dico come lavora la regina del cloud»	M.Ga.	30
L'Economia del Corriere della Sera	12	Intervista a Thomas Buberl - «L'Italia ci piace e saremo sempre più presenti» - «Contro i giganti del web serve l'Erasmus delle assicurazioni»	Bocconi Sergio	31
L'Economia del Corriere della Sera	13	Grandi rischi, tech e crescita zero: tre sfide	S.Bo.	34
Corriere Imprese Nordest	19	Intervista a David Orban - Il futuro? E' benefit	Macciò Alessandro	35
Repubblica Affari&Finanza	43	Pixel - Il nuovo patto di Berners-Lee per l'universalità della Rete	D'Alessandro Jaime	37
L'Economia del Corriere della Sera	36	Off Shore - L'asse Parigi-Roma per sostenere la Web Tax	Caizzi Ivo	38
Repubblica Affari&Finanza	45	Tv, il futuro è solo "pay"	Carli Stefano	39
Corriere della Sera	7	Tim e la banda ultralarga Parte il piano per il Superweb Il leader M5S: nessun esproprio	De Rosa Federico	41
Corriere della Sera	1	Pericolose ambiguità	Cassese Sabino	42
Repubblica	11	Rete unica per il web il governo accelera "Si farà entro l'anno"	Puledda Vittoria	43
L'Economia del Corriere della Sera	26	A chi fa paura il filantropo della Silicon Valley	Gaggi Massimo	45
<b>ESTERA</b>				
New York Times International Edition	1	Intervista a Sundar Pichai - Portare un gigante della tecnologia fuori da tempi tumultuosi	Gelles David	47

# Telefonia e pay tv: nuove regole per poter cambiare operatore

L'Agcom ha sancito che le spese di recesso non possono essere più alte del canone mensile

# 8,6%

**Il rincaro imposto dalle grandi compagnie con la fatturazione a 28 giorni anziché a 30**

**Il Tar ha confermato: entro il 31 dicembre i gestori dovranno rimborsare gli utenti per ogni giorno eroso illegittimamente con il giochetto delle 4 settimane**

## L'altra novità

Chi esce prima dal contratto può scegliere come pagare le rate residue

» PATRIZIA DE RUBERTIS

**C**ambiare operatore del cellulare, del telefono di casa o disdire il contratto di abbonamento alla pay tv è un incubo per tutti gli utenti. Una delle tante angosce che puntellano la giungla burocratica e amministrativa con cui fare i conti ogni giorno. E questo nonostante la raffica di multe inflitte dall'Autorità garante delle comunicazioni (Agcom) e dall'Antitrust. La realtà è, invece, costellata di telefonate insoddisfacenti ai call center, informazioni lacunose e una serie sterminata di fax (beato chi ce l'ha) o raccomandate (sempre più costose) che fanno slittare di mesi la cessazione del contratto o il passaggio al nuovo operatore. L'esito finale è noto a tutti: si rischia di subire costi imprevedibili o addirittura doppie fatture, di perdere la linea per giorni, di entrare in un tunnel disseminato di disservizi che si concluderà con una mazzata finale: quella che i gestori fanno pagare per i costi di disattivazione, che altro non sono le penali abolite dalle lenzuolate di Bersani nel lontano 2007.

**UNA SITUAZIONE** ben nota all'Agcom che, al termine di una consultazione pubblica, ha ora approvato le nuove "Linee guida sulle modalità di dismissione e trasferimento dell'utenza nei contratti per adesione" per garantire una maggiore protezione e, soprattutto, minori spese ai consumatori. Applicando, insomma, quanto previsto dalla legge sulla Concorrenza approvata ben 14 mesi fa. Nel dettaglio, la prima novità riguarda le spese di recesso. L'Authority ha stabilito che non possono eccedere il canone mensile mediamente pagato dall'utente evitando così che gli operatori addebitino spese non proporzionate al valore del contratto. Il riferimento è agli abbonati alla telefonia fissa e mobile che non dovrebbero, quindi, più pagare oltre l'equivalente del costo di un canone mensile, mentre oggi gli operatori applicano un costo base che in media è di 50 euro per tutti.

La novità normativa non è riferita soltanto ai costi sostenuti dall'operatore per il trasferimento dell'utente, ma anche a quelli legati alla restituzione degli sconti erogati in caso di offerte promozionali e alle rate residue per i prodotti e i servizi che vengono offerti insieme. In altre parole, quando si sottoscrive un contratto, il gestore propone al cliente una scontistica ma solo se si resta abbonati per un lasso di tempo non inferiore ai 24 mesi. Un passaggio da sempre poco chiaro ai consumatori che, solo nel caso di disdetta anti-

cipata, scoprono di dover pagare centinaia di euro perché, sostengono gli operatori, quegli sconti vanno comunque restituiti. L'Agcom ha ora, invece, chiarito che questo tesoretto dovrà essere equo e proporzionato al valore del contratto, costringendo i big della telefonia e delle pay tv a ridurlo proporzionalmente rispetto ai mesi restanti di contratto. Una misura certamente inferiore a quella attuale. Ed ancora. Quanti recedono anticipatamente dal contratto potranno anche scegliere se continuare a pagare le rate residue relative ai servizi e ai prodotti offerti congiuntamente al servizio principale (modem, cellulare, attivazione, intervento iniziale del tecnico) o pagarle in un'unica soluzione. Oggi, invece, alcuni gestori chiedono il pagamento una tantum delle rate residue, fermo restando che il pagamento dilazionato non può comunque superare i 24 mesi.

**SUL FRONTE** delle innumerevoli modifiche unilaterali dei contratti che consentono ai gestori, tra le altre cose, di ritoccare all'insù le tariffe semplicemente mandando un sms al cliente 30 giorni prima dell'aumento, l'Agcom ha ribadito il diritto di recedere senza pagare nulla.

Negli scorsi giorni è però arrivata un'altra piacevole notizia: entro il 31 dicembre 2018 Tim, Vodafone, Wind Tre e Fastweb dovranno rimborsare in bolletta i giorni sottratti in ma-



niera illegittima agli utenti in seguito alla fatturazione a 28 giorni applicata fra il 2016 e il 2017. A stabilirlo è stato il Tar – anche se si attende lo svolgimento dell'udienza di merito fissata per il prossimo 14 novembre – che ha respinto il ricorso dei gestori. Una decisione che segue quella dell'Agcom dello scorso mese di luglio, quando ha stabilito che i rimborsi ai clienti vanno calcolati a partire dal 23 giugno 2017 fino all'inizio di aprile 2018, il mese in cui gli operatori sono stati costretti a tornare alla fatturazione a 30 giorni subendo una sanzione di 1,16 milioni di euro a testa per il calcolo della fatturazione a 28 giorni, che ha provocato un sovrapprezzo medio dell'8,6% annuo delle bollette per 12 milioni di utenti di linea fissa e 60 milioni della telefonia mobile. In pratica, va però anticipato, non solo i gestori possono ancora fare appello al

Consiglio di Stato, ma quasi nessun cliente si troverà il riaccredito in bolletta: gli operatori, in via compensatoria, forniranno infatti ai clienti un numero di giorni di servizio gratuito pari a quello dei giorni sottratti con le bollette a 28 giorni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**INUMERI**

**25€**

Il costo medio del canone che d'ora in avanti gli operatori dovranno applicare nel caso di recesso di un cliente

**24**

I mesi prima della scadenza del contratto entro i quali si può recedere senza pagare più addebiti extra

**40 €**

In media il rimborso che spetta ai clienti per la fatturazione a 28 giorni. Chi ha sottoscritto un contratto fibra dovrebbe ottenere rimborsi più alti

.....

La prova

# Reti mesh, "maglie" e "satelliti" per riparare i buchi nel wi-fi

MARIA LUISA ROMITI

**Wireless stabile ed efficiente: ecco le soluzioni proposte da Google, Netgear e D-Link per ambienti con stanze disposte su più piani o dove le mura "schermano" il segnale e la connessione Internet**

**A** ngoli bui, prestazioni scadenti, zone morte. Sono questi i principali problemi che si registrano con le reti wi-fi, specialmente in ambienti ampi o con muri spessi. Da un paio d'anni si è diffusa una soluzione molto pratica e semplice: quella delle reti "mesh", ovvero a maglie.

Questa tipologia di connessione si basa su una serie di punti di accesso che, anziché estendere la rete wireless originata dal modem/router, ne creano una propria che viene gestita in modo completamente diverso, adattandosi al meglio, e automaticamente, a qualsiasi ambiente. Per farlo si serve di una serie di punti di accesso (detti anche "satelliti") che dialogano tra loro in modo trasparente, creando una rete che viene resa disponibile ai vari dispositivi con un unico nome (Ssid). Questo consente la configurazione della rete, realizzata solitamente tramite un'app per smartphone, anche da parte di persone prive di qualsiasi competenza tecnica, oltre che di disporre di accesso a Internet senza fili in case molto grandi o disposte su più piani.

Secondo Gfk, nel Regno Unito le reti mesh costituiscono già la seconda categoria del mercato networking, rappresentando quasi il 25% del volume di affari. Prendendo in considerazione l'intero setto-

re in Europa, i primi cinque mesi del 2018 hanno registrato una crescita pari al 160% rispetto allo stesso periodo del 2017.

In un mercato in così forte crescita le soluzioni non mancano. Tra le più note Netgear Orbi Voice (499 euro) che accetta anche comandi vocali tramite l'assistente digitale Amazon Alexa e offre audio Harman Kardon: quindi satelliti e anche speaker. È disponibile sia nel kit RBK50V insieme al router Orbi Tri-Band wi-fi (499 euro) sia come singolo satellite (RBS40V) che può essere aggiunto a qualsiasi sistema Orbi al prezzo di 329 euro.

Da citare anche D-Link Covr-C1202 (2 satelliti a 179 euro) e Covr-C1203 da 3 satelliti a 249 euro. Offrono velocità di banda fino a 1,2 Gbps e 2 porte Lan Gigabit Ethernet per unità. Con un pacchetto di tre Covr Point si coprono fino a 464 metri quadrati.

Tra i nomi più grandi spicca quello di Google, che ha lanciato anche in Italia il suo sistema Google Wifi. Per capirne le potenzialità lo abbiamo messo alla prova in un ambiente particolarmente impegnativo: una villetta su piano singolo, ma con ampio seminterrato parzialmente abitabile (taverna, cantina, studio, magazzino, lavanderia, garage), per un totale di 340 metri quadrati disposti su due livelli. In questa situazione il modem/router, piazzato in un angolo della casa, non riusciva a offrire una copertura adeguata, con stanze raggiunte da un segnale insufficiente (cucina e salotto) o addirittura prive di segnale, come quasi tutto il seminterrato.

Per risolvere il problema si è optato per un kit Google Wifi composto da tre satelliti, proposto a 359 euro. L'installazione si è rivelata molto semplice: una volta collegato fisicamente il primo satellite al modem/router è bastato scaricare l'applicazione Google Wifi e seguire le istruzioni. Dopo la posa di ognuno dei satelliti, un semplice

test ha indicato la qualità del segnale ed è bastato spostare di poco il dispositivo per identificare la collocazione migliore. Il primo satellite remoto (il secondo del kit) ha così trovato dimora in salotto, mentre il secondo è finito in taverna.

L'abitazione, raggiunta da fibra Fttc (fino all'armadio in strada), ha così potuto essere coperta per intero dal segnale wi-fi. I circa 50 megabit in download sono diventati utilizzabili in ogni angolo dell'abitazione, nonostante un segnale di intensità minore nel seminterrato che però non ha abbassato la velocità del trasferimento dati.

Per servire superfici ancora più vaste, Google Wifi può essere ampliato aggiungendo satelliti supplementari, venduti in confezione singola (139 euro). Tra i plus di questa soluzione ci sono anche il controllo parentale, la possibilità di bloccare siti web e quella di dare una priorità più elevata a dispositivi specifici.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri

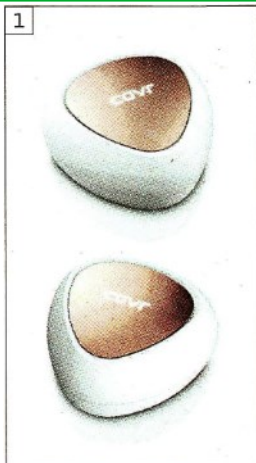
**160 %**

Crescita delle reti mesh in Europa nei primi 5 mesi del 2018 rispetto a stesso periodo 2017

**25 %**

Nel mercato networking in Gran Bretagna, lo sviluppo delle vendite delle reti mesh è la seconda categoria con questo volume d'affari





1 D-Link  
Covr-C1202, con due  
satelliti. C'è anche  
una versione  
a tre satelliti,  
il Covr-C1203

2 Google Wi-Fi  
Voice

3 Netgear Orbi  
Voice anche  
a comandi vocali

# NELLA FABBRICA CHE FARÀ I CELLULARI PIEGHEVOLI

Viaggio alla periferia di Seul, negli impianti dove il marchio coreano produce gli smartphone e i semi-conduttori dove è leader di mercato. Tanta automazione, e grande innovazione: il super telefonino flessibile nasce qui

di **Federico Cella**

**C**hi conosce la Corea del Sud la racconta come un Paese a metà tra il disordine cinese e il perfezionismo giapponese. Macro definizioni superficiali ma che rendono l'idea di un Paese di cui Samsung è l'azienda simbolo, e lo rappresenta alla perfezione. Nel 2017 la multinazionale è stata la seconda tech company per vendite (225 miliardi di dollari, dietro alla sola Apple con 247,5 miliardi) e la 14esima per valore in tutti i settori. Ha però così tante anime che ogni tanto la strategia affoga nella complessità. Ma la forza propulsiva del gigante asiatico è tanta. E così al fianco dei due primati «storici» nei principali prodotti di consumo tecnologici, i televisori (oltre il 20% dell'intero mercato nel 2017) e gli smartphone (21%), con l'anno passato ha superato Intel al primo posto come produttore di semi-conduttori. Quei microchip che rendono «intelligenti» le cose di tutti i giorni, dai passaporti alle console di gioco passando per i frigoriferi (altro primato di casa) e i semafori. Un settore B2B che si affianca all'altra tradizionale leadership, quella nel settore dei visual display.

## Presenti ovunque

Tradotto in soldoni, quando Apple e Huawei vendono i loro telefoni, una parte di quel guadagno finisce nelle tasche di Samsung. Perché le componenti dentro agli smartphone dei rivali vengono da qui, da uno dei tanti distretti produttivi dell'azienda sparsi nel Paese. E nel mondo: sono in totale 320 mila i dipendenti sparsi in 73 nazioni. Siamo stati a Suwon, alla periferia di Seul, dove sorge la Samsung Digital City, una cittadina da 35 mila abitanti con un ingresso in stile casello autostradale e 500 bus interni che muovono quotidianamente le masse dei lavoratori. Tra il museo dell'innovazione — dove si trovano pezzi unici come il primo tv o il primo frigorifero mai prodotti — e decine di caffetterie dove mangiare ogni tipo di cibo (come la pizza del curioso bar NapoliPoli), non si ha una sensazione di alienazione. Lavorare per Samsung in Corea è fonte d'orgoglio, e l'azienda coc-

cola i suoi dipendenti con palestre, campi da calcio e negozi interni alla City. Oltre a servizi medici di ogni genere, gratuiti: una lunga fila segnala che è iniziato il periodo delle vaccinazioni antinfluenzali. Non obbligatorie ma suggerite.

## Test impossibili

Questione di produttività, s'intende. Come quella senza soluzione di continuità che troviamo nei laboratori dove gli smartphone del colosso asiatico sono sottoposti ai test, decine e decine, prima di essere immessi sul mercato. I telefoni vengono immersi nell'acqua per ore, sottoposti a temperature ambientali di 50 gradi con il 95% di umidità, fatti cadere centinaia di volte da altezze che simulano il lancio tipico sulla scrivania o la caduta accidentale dalle mani. Con angolazioni diverse e su superfici differenti. Un macchinario a dir poco bizzarro a forma di sedere umano, foderato da un jeans, simula addirittura il danno procurato dal sedersi sul telefono. «Non possiamo sapere chi usa i nostri prodotti, dove si trova e quanto è distratto», ci spiega il solerte ingegnere di turno. «Dobbiamo produrre smartphone che siano funzionali per tutti». Un concetto che ci viene ripetuto da Sangil Park, principal designer a capo del disegno del Galaxy A9, l'ultimo smartphone in ordine di tempo sfornato da Samsung: «La nostra filosofia di progettazione è la neutralità: i nostri device finiscono nelle mani di milioni di persone, asiatici, americani ed europei, donne e uomini, bambini e anziani. Dobbiamo costruirli in modo che piacciono a ognuno di loro». Compito non semplice. Ma se il mercato dei telefoni (che rappresenta il 40% del valore delle vendite) è altalenante e la concorrenza, soprattutto quella cinese, è forte, nei corridoi delle megastrutture di Samsung si ripete spesso una frase: «Guardate i conti dei display e dei semi-conduttori e andate avanti senza timori». I due settori dove Samsung ha pochi rivali rappresentano il 41% delle vendite (il 13 e il 28% rispettivamente) e forniscono una base economica solida per l'azienda. Che nel 2017 si è confermata quarta al mondo per investimenti nel settore di ricerca e sviluppo: 12,2 miliardi

di euro contro i 13,7 di Volkswagen, leader della classifica degli innovatori. Anche qui il colosso tech va di pari passo con il suo Paese: la Corea è dove si investe di più in ricerca e sviluppo, il 4,23% del prodotto interno lordo. L'impressione che si raccoglie infatti nel complesso di Giheung — 40 mila impiegati e controlli in entrata e uscita da aeroporto internazionale —, dove sorge una delle linee di produzione dei preziosissimi semi-conduttori, è quella di essere già nel futuro.

## La terra dei robot

Qui la velocità coreana è trasferita alle migliaia di robot al lavoro: in uno spazio pari a 4 campi da calcio, corrono su rotaie sospese 24 ore su 24, 365 giorni all'anno. E sfornano qualche decina di migliaia di «wafer al silicene» al giorno. Da ognuno di questi wafer si ricavano poi centinaia di semi-conduttori di diverse tipologie. Fino ad arrivare a una ventina di miliardi di chip per linea di produzione all'anno. Qui gli umani sono rari, solo 600 divisi in turni per verificare che la catena robotizzata funzioni a dovere. L'ambiente è sterile come lo si può immaginare dentro a una nave spaziale. E il look è quello.

A Samsung d'altronde non ci si ferma mai: stare dietro alla nostra guida, Jihyun Jennifer Kim della comunicazione corporate, non è cosa semplice. È letteralmente sempre un passo avanti. Ma se come dicevamo, complice la complessità, a volte la quantità prevale sulla qualità, i vertici delle Tre Stelle («Sam» e «Sung») hanno ben chiaro che per anticipare aziende che corrono allo stesso modo non è sufficiente essere veloci. Bisogna innovare.

E se i settori della nuova frontiera di sviluppo — non l'intelligenza artificiale che



è già il presente (con per esempio l'assistente Bixby in arrivo in italiano), ma le biotecnologie — sono rigidamente top secret, qualcosa si svela su quella che appare essere la prima vera rivoluzione da anni nel mondo degli smartphone. Samsung ha in cantiere il telefono pieghevole da almeno 5 anni. Ma è solo oggi che il marchio ha deciso che il mercato è maturo per recepire il Galaxy F, nome in codice dello smartphone dotato dell'Infinity Flex Display mostrato dall'azienda alla conferenza degli sviluppatori mercoledì scorso. «I nostri clienti ci chiedono di avere schermi sempre più grandi, ma questo si scontra con la necessità di fare telefoni ergonomici», ci ha spiegato Byung Duk Yang, vicepresidente a capo della divisione Mobile Visual. «Per cui, sì, stiamo producendo un telefono che si piega su se stesso: comodo da tenere in mano e da aprire quando serve uno schermo di grandi dimensioni». Speravamo di vederlo ma siamo stati fermati da un muro di sorrisi. L'innovazione è qui, ma è il mercato che comanda.

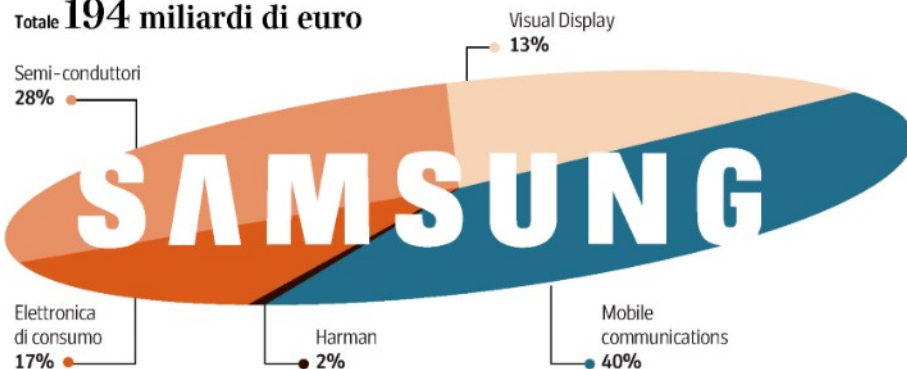
@VitaDigitale

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I risultati**

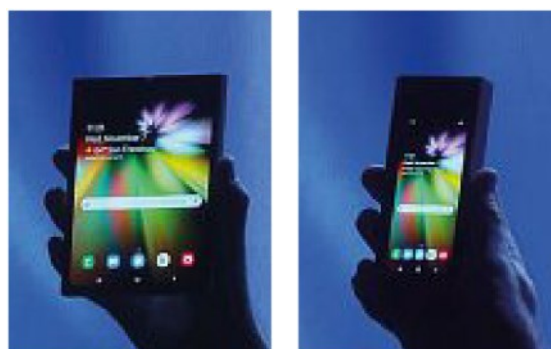
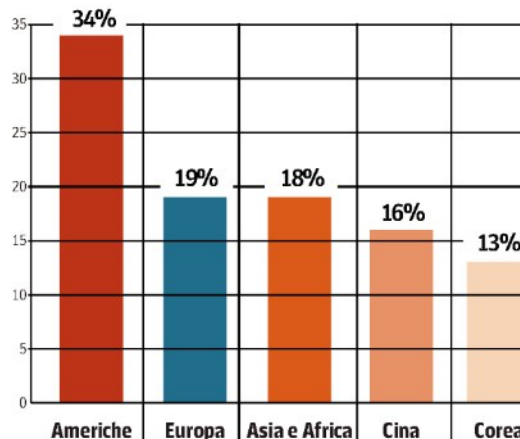
Le vendite per divisione. Dati 2017

Totale **194 miliardi di euro**



**La mappa**

Le vendite per area geografica



**Novità**

L'Infinity Flex Display, aperto e chiuso, mostrato da Samsung la scorsa settimana a San Francisco



**Una città da 35 mila abitanti**

L'ingresso della Digital City sembra un casello autostradale



### **Nulla è lasciato al caso**

Nei laboratori si testano gli smartphone in ogni loro aspetto



### **Il mondo dei robot**

I microchip nascono in ambienti sterili e con pochi umani

La ricerca

# Intimo, profumi, elettronica gli italiani amano lo shopping

VITO DE CEGLIA, MILANO

I consumatori (più le donne che gli uomini) raggiungono la massima soddisfazione nei negozi dove sono coccolati. Seguono pelletteria e valigie. È quanto rivela il sondaggio sui "Campioni del servizio" dell'Istituto tedesco Qualità e Finanza

I consumatori italiani amano lo shopping. Più le donne che gli uomini: perché il servizio che ricevono riesce quasi sempre a soddisfare al meglio le loro aspettative. Preferiscono farlo innanzitutto nei negozi di intimo. A seguire nei punti vendita di profumi, cosmesi ed elettronica: cioè, in segmenti di mercato dove obiettivamente è più semplice essere assecondati e coccolati. Piuttosto che in altre aree dove le aspettative sul servizio sono spesso più variegata e dove risulta più difficile essere pienamente appagati. Ad esempio, in settori come agenzie interinali e cliniche dentali che in media soddisfano un cliente su due considerato che offrono un servizio più complesso e meno standardizzabile.

È questo uno dei passaggi chiave dell'indagine "Migliori in Italia - Campioni del Servizio 2018/2019", la più ampia ricerca nel nostro Paese che rivela qual è il livello del servizio offerto dalle aziende e quali sono i settori preferiti dagli italiani. L'analisi è stata condotta su un campione di 900 imprese di oltre 100 settori dall'Istituto tedesco Qualità e Finanza, in cooperazione con l'Università Goethe di Francoforte. Presentata in Italia anche quest'anno in esclusiva da Affari&Finanza, l'indagine riscuote da anni apprezzamento in diversi paesi europei come Germania, Francia, Olanda e Spagna (la prima puntata dell'indagine è stata pubblicata sul numero di lunedì 5 novembre).

I consumatori coinvolti nel sondaggio online sono stati oltre

182 mila. Un campione rappresentativo della popolazione italiana per età, sesso e regione. Dalle risposte ottenute è stata calcolata la quota percentuale dei clienti che ha valutato come molto buono il servizio di ciascuna azienda. Questo indice è chiamato "service experience score" (Ses). Un fidato "gradometro" della fidelizzazione dei clienti, in base al quale vengono assegnati ogni anno i sigilli blu dell'Istituto tedesco che certificano un'elevata garanzia di qualità per i consumatori e di successo per le aziende. Alle insegne che ottengono un punteggio superiore a quello medio, viene assegnato il sigillo di qualità "Top Servizio". L'insegna che invece ottiene il punteggio più alto del mercato di appartenenza, ottiene il sigillo "Nr. 1 Servizio".

Dall'indagine emerge anche quest'anno che sono le donne ad apprezzare maggiormente il servizio ricevuto, in quanto esprimono più giudizi positivi rispetto agli uomini. Il loro punteggio Ses medio per tutte le aziende comprese nello studio è infatti pari a 70,8%, mentre quello maschile è il 60,4%. Spesso le differenze tra i due sessi sono ancora più marcate. Nello shopping il divario è il più alto: nel settore alimenti bio/vegan/gluten free il 78% delle donne rimane contenta (contro il 53% degli uomini), nei negozi di calzature si nota un 84% contro 72%, nelle gioiellerie (80% contro 68%). Nei discount il livello di apprezzamento femminile dell'80% supera di gran lunga la soddisfazione degli uomini (65%) con brand quali Eurospar, MD e Lidl. Anche nel settore dei tour

operator, dove Alpitour è da anni al primo posto, sono le donne a essere più soddisfatte (78% contro un 71% degli uomini).

Stessa dinamica nello shopping online dove sono sempre le donne ad esprimere giudizi più positivi sul servizio: prodotti per animali (80% contro 64%), prodotti per l'infanzia online (73% contro 56%), moda online (79% contro 64%), con un mercato +18% nella valutazione delle farmacie online.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

100

I SETTORI

Le imprese sotto esame sono di 100 diversi settori. Oltre 182 mila i clienti sondati

70,8%

GRADIMENTO ROSA

Il livello di soddisfazione delle donne risulta maggiore di quello femminile



TOP 25 SETTORI				
RANK '18	SETTORE	MACRO-SETTORE	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18
1	CATENE NEGOZI INTIMO	Web & Shopping Online	86,2%	=
2	PROFUMERIE E COSMESI	Salute & Bellezza	85,9%	■
3	CATENE DI NEGOZI DI ELETTRONICA	Tecnologia, media e telecomunicazioni	85,2%	▲
4	PELLETTERIA E NEGOZI VALIGIE	Lifestyle & Shopping	83,6%	■
5	NEGOZI GIOCCATTOLI	Lifestyle & Shopping	83,6%	■
6	COSMETICA NATURALE MONOMARCA	Salute & Bellezza	83,0%	=
7	SOCIETÀ DI SPEDIZIONE	Servizi, fornitori, immobili	82,9%	=
8	NEGOZI PER NEONATI E BAMBINI	Lifestyle & Shopping	82,6%	■
9	SUPERMERCATI	Spesa	81,6%	■
10	CATENE DI IPERMERCATI	Spesa	80,5%	=
11	NEGOZI DI ARTICOLI E ABBIGLIAMENTO SPORTIVO	Lifestyle & Shopping	80,4%	■
12	PARCHI DIVERTIMENTO	Tempo libero	80,3%	▲
13	NEGOZI CALZATURE MONOMARCA	Lifestyle & Shopping	80,3%	■
14	AEROPORTI GRANDI	Vacanze e viaggi	79,9%	=
15	CATENE DI FAST FOOD	Tempo libero	79,4%	=
16	CENTRI DI BRICOLAGE	Tempo libero	79,2%	=
17	DISTRIBUTORI DI BENZINA/STAZIONI DI SERVIZIO	Auto & Motori	78,9%	=
18	HOTEL QUALITY	Vacanze e viaggi	78,1%	▲
19	HOTEL ECONOMY	Vacanze e viaggi	77,8%	▲
20	RISTORAZIONE DA VIAGGIO	Tempo libero	77,6%	▲
21	CARTE DI PAGAMENTO	Finanza	77,1%	■
22	COMPAGNIE AEREE	Vacanze e viaggi	76,9%	▲
23	SUPERMERCATI SPESA ONLINE	Spesa	76,6%	■
24	GIOIELLERIA	Lifestyle & Shopping	76,3%	■
25	NEGOZI CALZATURE MULTIMARCA	Lifestyle & Shopping	75,9%	■

## Legenda

### SETTORI

- ▲ CRESCITA DEL 2,5% RISPETTO AL 2017
- ▼ CALO DEL 2,5% RISPETTO AL 2017
- = STABILE RISPETTO AL 2017 (+/- 2,5%)
- NON PRESENTE NEL 2017

### AZIENDE

- ▲ CRESCITA DEL 5,0% RISPETTO AL 2017
- ▼ CALO DEL 5,0% RISPETTO AL 2017
- = STABILE RISPETTO AL 2017 (+/- 5,0%)
- NON PRESENTE NEL 2017

<p><b>Focus</b></p> <p><b>IL SIGILLO</b> In base al gradimento ricevuto alle aziende sono assegnati ogni anno i sigilli blu dell'Istituto tedesco che certificano elevata garanzia di qualità per i consumatori e di successo per le aziende.</p>		<p><b>I numeri</b></p> <p><b>900</b></p> <p><b>LE IMPRESE SOTTO ESAME</b> L'indagine "Migliori in Italia - Campioni del Servizio 2018/2019" è la più ampia ricerca nel nostro Paese che rivela qual è il livello del servizio offerto dalle aziende e quali sono i settori preferiti dagli italiani. L'analisi è stata condotta su un campione di 900 imprese dall'Istituto tedesco Qualità e Finanza, che ha lavorato in cooperazione con l'Università Goethe di Francoforte. La ricerca è diffusa in esclusiva da A&amp;F.</p>
---	---	--

**La mobilità**

# BlaBlaCar domina nel car sharing

LUIGI DELL'OLIO, MILANO

Da Fiat e Piaggio ai nuovi campioni del web: ecco i protagonisti negli undici settori in cui è spacchettata la categoria autoveicoli



**Roberto Colaninno**  
ceo Piaggio



**Robert Gentz**  
co-ceo Zalando

**L**e catene dello shopping, i produttori e i servizi per la compravendita di auto, i centri fitness e le cliniche dentali. La 5ª edizione dell'indagine "Migliori in Italia - Campioni del Servizio 2018/2019", realizzata dall'Istituto tedesco Qualità e Finanza in cooperazione con l'Università Goethe di Francoforte, offre uno spaccato delle aziende più apprezzate dai consumatori della Penisola. Che guardano alla qualità del prodotto, ma anche alla profondità dell'assistenza ricevuta e alla possibilità di interloquire con i rivenditori in caso di difficoltà. Il parametro utilizzato come riferimento per stilare le graduatorie è il Ses medio, cioè la quota di italiani che giudica come "molto buono" il servizio vissuto con le aziende appartenenti a quel settore.

La macrocategoria relativa agli autoveicoli è stata spacchettata in undici sottosectori, tra cui "Accessori auto online", che vede primeggiare Pezzidiricambio24.it, "Assistenza post vendita auto", in cui spicca Fiat e "Assistenza post vendita moto/scooter, dove è Piaggio a staccare tutti, con Bmw alla piazza d'onore. Tra i "Servizi di auto online" primeggia Autoscout24.it, mentre nel car sharing - un comparto in grande crescita tra le grandi città italiane - il primato va a BlaBlaCar, con Enjoy seconda.

La macrocategoria Lifestyle & Shopping è suddivisa in tredici settori, come "Calzature online", con Zalando davanti a tutti, "Catene di negozi intimo", che è tra i settori con i più alti livelli di soddisfazione, con Intimissimi e Goldenpoint ai primi due posti, e "Negozi Giocattoli" che premia Disney Store. Nella categoria "Salute", infine, Acqua e Sapone primeggia tra le "Catene Beauty", Amplifon tra i "Centri acustici" e Caredent tra le "Cliniche dentali".

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**AUTO & MOTORI**



SETTORE	RANK '18	COMPAGNIA	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18
<b>ACCESSORI AUTO ONLINE</b> MEDIA <b>54,1%</b> ■	577	Pezzidiricambio24.it	61,5%	■
	581	AutoRicambiMultimarche.it	61,2%	=
	634	Speedmania.it	59,3%	■
	648	Mister-Auto.it	58,7%	=
	706	Autoparti.it	56,2%	■
	709	Autoricambiodiretto.it	55,9%	=
	717	4moto.it	55,7%	■
	742	Autozona.it	54,3%	=
<b>ASSISTENZA POST VENDITA AUTO</b> MEDIA <b>66,8%</b> =	289	Fiat	73,9%	=
	328	Toyota	71,8%	=
	336	Ford	71,6%	=
	338	Audi	71,4%	▼
	357	Volkswagen	70,4%	=
	374	Citroën	69,6%	=
	408	Opel	68,1%	=
	426	BMW	67,3%	■
<b>ASSISTENZA POST VENDITA MOTO/SCOOTER</b> MEDIA <b>65,6%</b> ■	435	Nissan	66,9%	■
	302	Piaggio	73,0%	■
	324	BMW	71,9%	■
	334	Yamaha	71,6%	■
	381	Peugeot	69,3%	■
<b>AUTO ONLINE</b> MEDIA <b>56,2%</b> =	437	Honda	66,9%	■
	462	Autoscout24.it	65,7%	=
	518	Automobile.it	63,5%	=
<b>AUTONOLEGGIO A BREVE TERMINE</b> MEDIA <b>67,3%</b> =	595	Automoto.it	60,6%	=
	152	Europcar	80,7%	=
	217	Avis	77,4%	=
<b>AUTONOLEGGIO A LUNGO TERMINE/NOLEGGIO FLOTTE AZIENDALI</b> MEDIA <b>54,1%</b> ■	257	Hertz	75,3%	=
	605	Arval	60,2%	▲
	640	ASG Atomotive Service Group	59,0%	=
	678	Car Server	57,3%	=
<b>CAR SHARING E CAR POOLING</b> MEDIA <b>62,2%</b> ■	685	ALD Automotive	57,0%	=
	271	BlaBlaCar	74,8%	■
	305	Enjoy	72,8%	▲
<b>DISTRIBUTORI DI BENZINA/STAZIONI DI SERVIZIO</b> MEDIA <b>78,9%</b> =	415	Car2Go	68,0%	=
	92	Esso	83,5%	=
	114	Eni	82,3%	=
	119	Total Erg	82,0%	■
	125	Q8	81,8%	=
<b>E-BIKE ASSISTENZA POST VENDITA</b> MEDIA <b>52,1%</b> ■	159	IP (Gruppo API)	80,6%	=
	448	La Graziella	66,4%	■
	602	Piaggio Wi Bike	60,4%	■
	664	Atala	58,1%	■
	676	Malaguti	57,4%	■
<b>GOMME AUTO E MOTO ONLINE</b> MEDIA <b>56,4%</b> ■	721	KTM	55,7%	■
	491	Norauto	64,5%	▲
	550	Gommadiretto.it	62,6%	■
	657	Euroimport Pneumatici	58,4%	■
<b>RIPARAZIONE GRANDINE</b> MEDIA <b>47,1%</b> ■	693	Trovagomme.it	56,7%	■
	716	Dottor grandine	55,8%	=
	796	Il carrozziere lampo	51,8%	=
<b>RIPAR. PARABREZZA</b> MEDIA <b>57,9%</b> =	850	Maestri della Grandine	47,9%	=
	198	Carglass	78,7%	=
	325	Doctorglass	71,9%	=

LIFESTYLE & SHOPPING				
SETTORE	RANK '18	COMPAGNIA	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18
<b>CALZATURE ONLINE</b> MEDIA <b>74,1%</b> ■	101	Zalando	<b>82,7%</b>	■
	196	Yoox	<b>78,9%</b>	■
	268	Spartoo	<b>74,8%</b>	■
<b>CATENE NEGOZI INTIMO</b> MEDIA <b>86,2%</b> =	3	Intimissimi	<b>89,5%</b>	=
	6	Goldenpoint	<b>88,6%</b>	=
	14	Tezenis	<b>87,9%</b>	=
	17	Calzedonia	<b>87,9%</b>	=
	25	Yamamay	<b>87,5%</b>	=
<b>COFANETTI REGALO</b> MEDIA <b>71,0%</b> ■	142	Boscolo	<b>81,3%</b>	■
	244	Smartbox	<b>76,2%</b>	■
<b>GIOCATTOLI MULTIBRAND ONLINE</b> MEDIA <b>62,6%</b> ■	239	Toys Center	<b>76,6%</b>	■
	335	Mister Toys Megastore	<b>71,6%</b>	■
	402	Toyland	<b>68,4%</b>	■
<b>NEGOZI GIOCATTOLI</b> MEDIA <b>83,6%</b> ■	528	E-giochiamo	<b>63,3%</b>	■
	12	Disney Store	<b>88,1%</b>	■
	16	Chicco	<b>87,9%</b>	■
	27	Lego Store	<b>87,2%</b>	■
<b>GIOIELLERIA</b> MEDIA <b>76,3%</b> ■	68	Toys Center	<b>84,1%</b>	■
	35	Stroili	<b>86,5%</b>	=
	49	Swarovski	<b>85,2%</b>	■
	90	Brosway	<b>83,6%</b>	■
	100	Pandora	<b>82,8%</b>	■
<b>LAVANDERIA SELF SERVICE</b> MEDIA <b>62,3%</b> ■	153	Damiani	<b>80,7%</b>	=
	163	Bluesprit	<b>80,3%</b>	■
	427	Bluwash	<b>67,3%</b>	■
<b>MODA ONLINE</b> MEDIA <b>74,3%</b> ■	500	Ondablu	<b>64,2%</b>	■
	522	Lavagettone	<b>63,4%</b>	■
	32	Zalando	<b>86,6%</b>	=
	76	Asos	<b>83,8%</b>	■
	115	Privalia	<b>82,1%</b>	=
	116	Kiabi	<b>82,1%</b>	■
<b>NEGOZI ARTICOLI E ABBIGL. SPORTIVO</b> MEDIA <b>80,4%</b> ■	241	Bonprix	<b>76,4%</b>	=
	274	Yoox	<b>74,7%</b>	▲
<b>NEGOZI CALZATURE MONOMARCA</b> MEDIA <b>80,3%</b> ■	50	Sport Cialfa	<b>85,1%</b>	■
	105	Decathlon	<b>82,6%</b>	■
	42	Timberland	<b>85,9%</b>	■
	44	Nero Ggiardini	<b>85,6%</b>	=
<b>NEGOZI CALZATURE MULTIMARCA</b> MEDIA <b>75,9%</b> ■	82	Geox	<b>83,7%</b>	=
	124	Nerogiardini	<b>81,8%</b>	■
	150	Pittarrosso	<b>80,8%</b>	■
<b>NEGOZI PER NEONATI E BAMBINI</b> MEDIA <b>82,6%</b> ■	176	Bata	<b>79,7%</b>	=
	8	Prénatal	<b>88,5%</b>	■
	33	Chicco	<b>86,6%</b>	■
<b>NEGOZI PELLETERIA E VALIGIE</b> MEDIA <b>83,6%</b> ■	103	Città del Sole	<b>82,7%</b>	■
	4	Samsonite	<b>89,4%</b>	■
	7	Carpisa	<b>88,5%</b>	■
	38	Roncato	<b>86,3%</b>	■
	61	Eastpak	<b>84,4%</b>	■

<b>SALUTE &amp; BELLEZZA</b>					
SETTORE	RANK '18	COMPAGNIA	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18	
<b>CATENE BEAUTY E PULIZIA</b>	121	Acqua&Sapone	<b>81,9%</b>	■	
	147	Tigotà	<b>81,1%</b>	■	
	MEDIA <b>74,4%</b> ■	154	IperSoap	<b>80,7%</b>	■
	185	Caddy's	<b>79,3%</b>	■	
	229	Marionnaud	<b>76,9%</b>	=	
	273	Lillapoix	<b>74,7%</b>	■	
<b>CENTRI ACUSTICI</b>	471	Amplifon	<b>65,4%</b>	=	
	MEDIA <b>59,5%</b> ▲	604	AudioNova	<b>60,3%</b>	=
<b>CENTRI FITNESS/ PALESTRE</b>	472	Palestre Italiane	<b>65,3%</b>	■	
	478	McFit	<b>65,0%</b>	▲	
	MEDIA <b>59,3%</b> ▲	520	Virgine Active	<b>63,5%</b>	▲
	547	Fitactive	<b>62,8%</b>	■	
	565	Urban Fitness	<b>62,2%</b>	■	
<b>CENTRI OTTICI</b>	70	GrandVision (by Avanzi/byOptissimo)	<b>84,0%</b>	■	
	MEDIA <b>73,5%</b> ▲	87	Salmoiraghi & Viganò	<b>83,6%</b>	■
	264	VisionOttica	<b>75,1%</b>	▲	
	265	Centro Ottico Megavision	<b>75,0%</b>	■	
<b>CLINICHE DENTALI</b>	342	Carent	<b>71,1%</b>	=	
	MEDIA <b>58,7%</b> =	490	Dental Pro	<b>64,5%</b>	=
	503	Amico Dentista	<b>64,1%</b>	■	
	566	Dentix	<b>62,1%</b>	=	
	644	Dentalcoop	<b>58,8%</b>	=	
	647	Idea Sorriso	<b>58,8%</b>	■	
<b>COSMETICA NATURALE MONOMARCA</b>	11	L'Erbolario	<b>88,2%</b>	=	
	MEDIA <b>83,0%</b> =	45	Bottega Verde	<b>85,5%</b>	=
	96	Yves Rocher	<b>83,1%</b>	=	
<b>FARMACIE ONLINE</b>	322	Antica Farmacia Orlandi	<b>72,0%</b>	■	
	MEDIA <b>60,9%</b> =	372	Efarma	<b>69,9%</b>	▲
	485	Pharmasi	<b>64,7%</b>	■	
	498	Farma Farma	<b>64,3%</b>	■	
	563	Farmadelta	<b>62,3%</b>	■	
	580	Doc Farma	<b>61,4%</b>	■	
<b>PROFUMERIE E COSMESI</b>	22	Sephora	<b>87,7%</b>	=	
	MEDIA <b>85,9%</b> ■	23	Douglas	<b>87,5%</b>	▲
	39	Kiko	<b>86,2%</b>	■	

**SPESA**



SETTORE	RANK '18	COMPAGNIA	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18
<b>ALIMENTI BIO/VEGAN/ GLUTENFREE ONLINE</b>	180	NaturaSi	<b>79,7%</b>	■
	312	Probios	<b>72,5%</b>	■
MEDIA <b>69,4%</b> ■				
<b>CATENE DI IPERMERCATI</b>	30	Ipercoop	<b>86,9%</b>	=
	43	Conad Ipermercato	<b>85,7%</b>	■
	64	Auchan	<b>84,2%</b>	=
	86	Carrefour	<b>83,6%</b>	=
	109	Iper La Grande	<b>82,6%</b>	=
MEDIA <b>80,5%</b> =				
<b>CATENE NEGOZI BIOLOGICI</b>	194	Natura Si	<b>78,9%</b>	=
	303	MelaverdeBio	<b>72,9%</b>	=
	346	Piacere Terra	<b>71,0%</b>	=
MEDIA <b>69,6%</b> =				
<b>PET SHOP</b>	84	Arcaplanet	<b>83,7%</b>	=
	157	Zooplanet	<b>80,6%</b>	=
	227	L'Isola dei Tesori	<b>77,0%</b>	▲
	236	Maxi Zoo	<b>76,8%</b>	■
MEDIA <b>72,4%</b> ■				
<b>PRODOTTI TIPICI ONLINE</b>	385	Vendita Prodotti Tipici	<b>69,1%</b>	■
	540	Amazingfood	<b>62,9%</b>	■
	570	Spaghetti e Mandolino	<b>62,0%</b>	■
	621	Cibecco	<b>59,7%</b>	■
	639	Atmosfera Italiana	<b>59,1%</b>	■
MEDIA <b>59,0%</b> ■				
<b>SUPERMERCATI</b>	9	Conad	<b>88,5%</b>	=
	48	Coop	<b>85,3%</b>	=
	57	Esselunga	<b>84,6%</b>	■
	107	Despar	<b>82,6%</b>	▲
MEDIA <b>81,6%</b> ■				
<b>SUPERMERCATI QUALITÀ PREZZO</b>	51	Lidl	<b>84,8%</b>	=
	104	Eurospin	<b>82,6%</b>	=
	172	MD	<b>79,9%</b>	=
	256	Penny Market	<b>75,3%</b>	=
MEDIA <b>74,8%</b> ■				
<b>SUPERMERCATI SPESA ONLINE</b>	59	Esselunga	<b>84,5%</b>	=
	94	Coop	<b>83,3%</b>	■
	95	Auchan	<b>83,2%</b>	■
	136	Carrefour	<b>81,4%</b>	=
	145	Conad	<b>81,2%</b>	■
MEDIA <b>76,6%</b> ■				

**La spesa**

# A Conad la sfida dei supermercati

SIBILLA DI PALMA, MILANO

Ipercoop si rifà nella categoria degli store più grandi. Esselunga prima online. Nel low cost Lidl rompe la supremazia made in Italy



**Francesco Pugliese**  
ad Conad

**S**empre più italiani si affidano alla spesa online, anche se l'appeal delle catene fisiche non tramonta. È quanto emerge dalla quinta edizione dell'indagine "Migliori in Italia - Campioni del Servizio 2018/2019", realizzata dall'Istituto tedesco Qualità e Finanza in cooperazione con l'Università Goethe di Francoforte, relativa alla macrocategoria Spesa. Tra i supermercati vince il made in Italy, con Conad che conquista il primo posto in classifica (88,5%), distanziando Coop (85,3%) ed Esselunga (84,6%). Passione per i brand nostrani che torna anche nella categoria degli ipermercati dove vincono Ipercoop (86,9%) e Conad Ipermercato (85,7%). Complice la crisi, che ha ridotto la disponibilità economica di molte famiglie, guadagnano terreno anche le insegne low cost, con i tedeschi di Lidl in prima posizione (84,8%). Se in molti continuano ad acquistare il cibo tra gli scaffali del supermercato, la spesa online è sempre più apprezzata, per via di vantaggi come il risparmio di tempo. In questo caso, i più graditi sono Esselunga (84,5%) e Coop (83,3%). Bene anche i pet shop, con Arcaplanet in testa (83,7%), che riflettono un'attenzione crescente per cibo e accessori riservati agli animali domestici. Un trend positivo che riguarda anche le catene di negozi specializzati negli alimenti biologici. Con NaturaSì in cima al gradimento sia per la spesa fisica (78,9%), sia per quella online (79,7%). Resta infine un settore passibile di ulteriore crescita quello relativo alla vendita di prodotti tipici via web.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TEMPO LIBERO				
SETTORE	RANK '18	COMPAGNIA	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18
<b>ACQUARI</b> MEDIA <b>70,8%</b> ■	85	Acquario di Genova	<b>83,6%</b>	=
	290	Acquario di Cattolica	<b>73,8%</b>	=
	329	Acquario di Trieste	<b>71,8%</b>	■
<b>CATENE DI RISTORAZIONE</b> MEDIA <b>79,4%</b> =	78	Burger King fast food	<b>83,8%</b>	▲
	102	Roadhouse	<b>82,7%</b>	▲
	132	McDonald's	<b>81,6%</b>	=
	155	KFC	<b>80,7%</b>	=
	181	Spizzico	<b>79,6%</b>	=
<b>CENTRI DI BRICOLAGE</b> MEDIA <b>79,2%</b> =	26	Bricocenter	<b>87,2%</b>	=
	47	OBI	<b>85,3%</b>	=
	55	Leroy Merlin	<b>84,6%</b>	■
	65	Brico io	<b>84,1%</b>	■
	113	Bricofer	<b>82,3%</b>	=
	162	Bricoman	<b>80,5%</b>	=
<b>GELATERIE</b> MEDIA <b>73,9%</b> ■	174	Crema e Cioccolato	<b>79,9%</b>	■
	186	Grom	<b>79,3%</b>	■
	266	La Romana	<b>75,0%</b>	■
	278	Amorino	<b>74,6%</b>	■
	<b>PARCHI ACQUATICI</b> MEDIA <b>73,2%</b> ■	80	Aquafan Riccione	<b>83,7%</b>
200		Zoomarine	<b>78,6%</b>	■
219		Mirabeach (Ravenna)	<b>77,4%</b>	■
228		Caneva Acquapark (Lazise)	<b>77,0%</b>	■
263		Acqualandia di Jesolo	<b>75,2%</b>	■
270		Etnaland Acquapark (Catania)	<b>74,8%</b>	■
294		Acquasplash (L. Sabbadoro)	<b>73,4%</b>	■
<b>PARCHI DIVERTIMENTO</b> MEDIA <b>80,3%</b> ▲		10	Gardaland	<b>88,2%</b>
	15	Italia in miniatura	<b>87,9%</b>	=
	18	Mirabilandia	<b>87,8%</b>	=
	146	Oltremare di Riccione	<b>81,1%</b>	■
<b>PORTALI INCONTRI</b> MEDIA <b>49,9%</b> ▼	746	Meetic.it	<b>54,2%</b>	=
	805	Parship.it	<b>51,4%</b>	=
	809	Be2.it	<b>50,8%</b>	=
<b>RISTORAZ. DA VIAGGIO</b> MEDIA <b>77,6%</b> ▲	156	Autogrill	<b>80,6%</b>	=
	175	Sarni	<b>79,8%</b>	▲

Il tempo libero

# Il bricolage hobby preferito

**C**entri di bricolage e parchi di divertimento. Sono i luoghi dove gli italiani amano trascorrere il proprio tempo libero secondo l'indagine "Migliori in Italia - Campioni del Servizio 2018/2019", realizzata dall'Istituto tedesco Qualità e Finanza in cooperazione con l'Università Goethe di Francoforte, relativa alla macrocategoria Tempo Libero. Tra questi, i più apprezzati sono Bricocenter (con un punteggio dell'87,2%) e Gardaland (88,2%). Su quest'ultimo filone, piacciono anche i parchi acquatici (il più apprezzato è l'Aquafan di Riccione, 83,7%) e gli acquari, in particolare quello di Genova (83,6%). Nei momenti liberi gli italiani optano inoltre per le catene di ristorazione, dove spiccano le statunitensi attive nel fast food Burger King e Roadhouse. Chi viaggia predilige infine Autogrill.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**VACANZE E VIAGGI**



SETTORE	RANK '18	COMPAGNIA	PUNTEGGIO 2018	TREND '17-'18
<b>AEROPORTI GRANDI</b>	28	Milano Malpensa	<b>87,2%</b>	▬
MEDIA <b>79,9%</b> ▬	41	Milano Linate	<b>85,9%</b>	▲
	69	Bergamo Orio Al Serio	<b>84,0%</b>	▬
	122	Bologna	<b>81,9%</b>	▬
	135	Venezia	<b>81,4%</b>	▬
	143	Roma Fiumicino	<b>81,3%</b>	■
<b>AEROPORTI MEDIO-GRANDI</b>	160	Pisa	<b>80,5%</b>	■
MEDIA <b>75,6%</b> ▲	177	Roma Ciampino	<b>79,7%</b>	▲
	233	Verona	<b>76,8%</b>	■
<b>AEROPORTI PICCOLI</b>	222	Genova	<b>77,2%</b>	■
MEDIA <b>69,0%</b> ■	223	Olbia	<b>77,1%</b>	■
	380	Alghero	<b>69,4%</b>	■
<b>AUTOBUS</b>	126	Flixbus	<b>81,7%</b>	▲
MEDIA <b>67,7%</b> ▲	192	Marozzi Autolinee	<b>79,0%</b>	■
	331	Autolinee Romano	<b>71,7%</b>	■
<b>COMPAGNIE AEREE</b>	71	Air France	<b>83,9%</b>	▲
MEDIA <b>76,9%</b> ▲	112	Emirates	<b>82,3%</b>	■
	128	Lufthansa	<b>81,7%</b>	▬
	164	Alitalia	<b>80,2%</b>	▲
	191	British Airways	<b>79,1%</b>	▬
	226	Iberia	<b>77,0%</b>	▲
<b>COMPAGNIE AEREE LOW COST</b>	215	Easyjet	<b>77,6%</b>	▬
MEDIA <b>70,5%</b> ▲	258	Vueling	<b>75,2%</b>	▲
	313	Air Italy	<b>72,4%</b>	■
	320	Volotea	<b>72,1%</b>	■
<b>CROCIERE</b>	36	MSC Crociere	<b>86,4%</b>	▬
MEDIA <b>61,9%</b> ▲	140	Costa Crociere	<b>81,3%</b>	▬
	373	Celebrity Cruise Line	<b>69,7%</b>	■
	524	Disney Cruise Line	<b>63,4%</b>	■
	560	Royal Caribbean	<b>62,4%</b>	▬
<b>HOTEL ECONOMY</b>	56	Holiday Inn	<b>84,6%</b>	▲
MEDIA <b>77,8%</b> ▲	72	Best Western	<b>83,9%</b>	▬
	106	B&B Hotels	<b>82,6%</b>	▬
	197	Ibis	<b>78,8%</b>	▲
<b>HOTEL QUALITY</b>	34	Hilton	<b>86,6%</b>	▬
MEDIA <b>78,1%</b> ▲	37	Sheraton	<b>86,4%</b>	▲
	54	Best Western	<b>84,6%</b>	■
	89	NH Hotels	<b>83,6%</b>	▲
	133	Novotel	<b>81,6%</b>	▲
	183	Mercure	<b>79,4%</b>	▬
<b>TOUR OPERATORS</b>	24	Alpitour	<b>87,5%</b>	▬
MEDIA <b>75,2%</b> ▲	40	Francorosso	<b>86,2%</b>	▬
	123	Eden Viaggi	<b>81,9%</b>	▲
	182	Veratour	<b>79,5%</b>	▬
	188	ClubMed	<b>79,2%</b>	■
<b>TRAGHETTI E NAVI</b>	190	Moby	<b>79,2%</b>	▬
MEDIA <b>73,7%</b> ▲	195	Grimaldi Lines	<b>78,9%</b>	▬
	254	Grandi Navi Veloci	<b>75,4%</b>	▬
<b>VILLAGGI TURISTICI</b>	79	Alpitour	<b>83,8%</b>	▬
MEDIA <b>74,1%</b> ▬	97	Valtur	<b>83,1%</b>	▬
	144	ClubMed	<b>81,3%</b>	▬
	204	Falkensteiner Hotels & Residences	<b>78,5%</b>	■

**Gli aeroporti**

**Il volo ideale è su Malpensa**

**G**li scali milanesi primeggiano nella classifica relativa agli "Aeroporti grandi", con Malpensa prima in Italia, davanti a Linate e a Orio al Serio. Tra quelli "medi" vince Pisa davanti a Ciampino, mentre tra i piccoli si afferma Genova, con Olbia alla piazza d'onore. Sono alcuni dei risultati che emergono dall'indagine "Migliori in Italia - Campioni del Servizio 2018/2019" per quel che concerne la macrocategoria relativa alle Vacanze, caratterizzata da una grande attenzione dei consumatori al livello di servizio ricevuto. Dalla fase di prenotazione fino al viaggio vero e proprio e alla gestione di eventuali problemi. Tra gli "Autobus" i più apprezzati dal mercato sono quelli a marchio Flixbus. Tra le "Compagnie aeree" tradizionali vince Air France e tra le "Low-cost" Easyjet.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Sfide globali

# Boston Consulting: "È l'ora dei gruppi ibridi-digitali"

LUCA PIANA, MILANO

Parla Rich Lesser, numero uno del colosso della consulenza: "Le imprese tradizionali stanno imparando a trasformarsi per cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie. E possono rispondere ai big della West Coast"

Otto anni fa, poco più dell'altro ieri, la società con la capitalizzazione di Borsa più alta del mondo era Exxon Mobil. Valeva 314 miliardi di dollari, e nella top ten c'erano altre tre multinazionali legate al petrolio, PetroChina, Petrobras e Bhp Billiton. Oggi il mondo, visto con gli occhi di Wall Street, è diverso. Sette aziende della top ten vivono di web e informatica, Apple e Amazon erano arrivate a circa mille miliardi di dollari di capitalizzazione. Anche se con la discesa delle ultime settimane molti titoli sono arretrati, i colossi americani sono raddoppiati da quattro a otto. Che cosa ci dice questa fotografia? «Che gran parte della creazione di valore sta nella capacità di essere parte di un più ampio ecosistema digitale. E che le aziende capaci di crearsi una posizione di forza in questo ecosistema sono quelle che hanno sfidato i paradigmi di mercato delle aziende tradizionali. Ci sono però due informazioni che la classifica non fornisce, e che sono altrettanto importanti».

A parlare così è Rich Lesser, numero uno di Bcg, uno dei giganti della consulenza aziendale, 6,3 miliardi di dollari di ricavi nel 2017, capace di crescere moltissimo in questi anni puntando sulla trasformazione digitale del business dei clienti. L'occasione del colloquio è la visita di Lesser alla sede italiana, che si affaccia sul Duomo di Milano. Il discorso parte da lì, da quella top ten che sembra sconcertante per l'Europa e ancor più per l'Italia, lontana anni luce da quei picchi. Lesser, però, spende parole ottimistiche: «Le due informazioni che la classifica non dà sono che le aziende tradizionali non scompariranno, e che molte di loro sono capaci di non

abbandonare le loro competenze principali ma di evolvere e competere comprendendo meglio i dati e il comportamento dei clienti».

Nato nel 1962 a Pittsburgh («Ho ancora l'abbonamento annuale alla squadra di football, gli Steelers, ma purtroppo riesco a vedere non più di una partita ogni tanto», si rammarica), presidente e Ceo di Bcg dal 2013, Lesser fa parecchi esempi per spiegare come il prossimo futuro aprirà l'epoca degli «ibridi», come li chiama. «Renault Nissan Mitsubishi», racconta, «ha già realizzato la sua agenda digitale. Una delle sfide maggiori per aziende che gestiscono migliaia di dipendenti è sperimentare progetti pilota di trasformazione che possano poi essere applicati in tutta l'azienda, in modo da completare una trasformazione strutturale». Un altro caso è Starbucks: «Usando strumenti di machine learning e analytics nel giro di pochi mesi è stata in grado di rivolgersi ai consumatori con delle offerte sempre più precise, aumentando la capacità di generare email specifiche e personalizzate di proposte da 30 a 400 mila la settimana», spiega Lesser. Gli esempi non si fermano qui, cita Pepsi, Kim, L'Oreal, tutte per aspetti diversi: «Per fare tutto questo serve una vera e propria "analytics organization", che possa essere in grado di migliorare continuamente: occorre di fatto costruire un'azienda nuova. Cambiare completamente i processi interni, l'architettura dati, il modo in cui il marketing usa le informazioni e le trasforma in valore. Non è solo una questione di tecnologie, è il modello che deve essere trasformato». Anche l'Italia si è messa in movimento, come mostrano i lavori fatti con clienti quali la bolognese Bonfiglioli, la banca digitale Illimi-

ty e la raffineria dei Moratti, la Saras di Sarroch: «Abbiamo lavorato insieme sui sistemi di analisi digitale e creato un modello di proprietà per ottimizzare il lavoro di raffinazione».

Se la classifica dice che l'Europa è partita tardi, secondo Lesser ora può sfruttare il suo grande potenziale: «È stata più lenta a vedere quanto rapidamente stesse arrivando la rivoluzione. Va detto però che le aziende americane della classifica sono tutte della West Coast. Non c'è Chicago, non c'è Boston, c'è soltanto l'ecosistema cinese - che ha prodotto alcuni grandi gruppi - e, appunto, la West Coast degli Stati Uniti. Ora penso che l'Europa abbia una grande sfida. Molti gruppi stanno muovendosi: c'è un grande lavoro da fare e ci sono enormi opportunità».

Per mettere in discussione le posizioni di dominio che i grandi gruppi digitali sono riusciti a costruire in questi anni, però, occorre innovare. Il pensiero corre subito a Amazon e al suo predominio nell'e-commerce: «Credo che i principali player fisici stiano imparando a competere con Amazon. È chiaro a tutti che Amazon è stata all'avanguardia nel comprendere, prima di chiunque altro, come il mondo sarebbe migrato verso l'online. Ma credo al tempo stesso che nel commercio al dettaglio si stia vedendo in modo crescente il potenziale dell'espe-



rienza omnichannel: l'esempio di Walmart negli Stati Uniti oggi fa scuola. Il fenomeno è stato compreso bene anche da Amazon, che ha rilevato Whole Foods e ora acquista asset fisici».

Come sarà, dunque, la classifica fra altri otto anni, o fra dieci? «È sempre difficile prevedere quali saranno le valutazioni di mercato», premette Lesser. «Sarei però scioccato se fra dieci anni ci fossero solo due aziende cinesi nelle prime dieci, vista la crescita relativa dell'economia cinese. Sì, questa è una considerazione che mi sento di fare: il mercato azionario ci darà una rappresentazione più bilanciata rispetto a quella attuale. La tecnologia continuerà ad avere un ruolo rilevante, ma ci sono aziende che hanno altre tipologie di asset di tremenda importanza: se agiranno per infondere la tecnologia in ogni parte della catena loro del valore, alcune di queste aziende ibride troveranno la strada per essere al top».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri		LA TOP TEN DELLE SOCIETÀ CON LA MAGGIORE CAPITALIZZAZIONE DI BORSA AL MONDO CONFRONTO TRA LA CLASSIFICA DEL 2010 E QUELLA ATTUALE	
RANK 2010*		RANK 2018**	
		VALORE DI MERCATO IN MILIARDI DI DOLLARI	
1	ExxonMobil USA 314,6	1	Apple USA 968,9
2	PetroChina CINA 270,9	2	Microsoft USA 826,9
3	Apple USA 259,2	3	amazon.com USA 803,3
4	PETROBRAS BRASILE 220,6	4	Alphabet USA 738,4
5	ICBC CINA 213,4	5	BRIDGESTONE HATWAY INC USA 541,7
6	Microsoft USA 210,7	6	facebook USA 430,9
7	CHINA MOBILE HONG KONG 205,3	7	Alibaba Group CINA 387,1
8	BRIDGESTONE HATWAY INC USA 204,8	8	Johnson & Johnson USA 382,4
9	CINA 202,9	9	JPMorganChase USA 364,4
10	bhpbilliton AUSTRALIA 196,9	10	Tencent CINA 361,5

(\*) DATI AL 3° TRIMESTRE (\*\*\*) DATI AGGIORNATI AL 6 NOVEMBRE FONTE: FINANCIAL TIMES

**I numeri**

**400.000**

**OFFERTE PERSONALIZZATE**

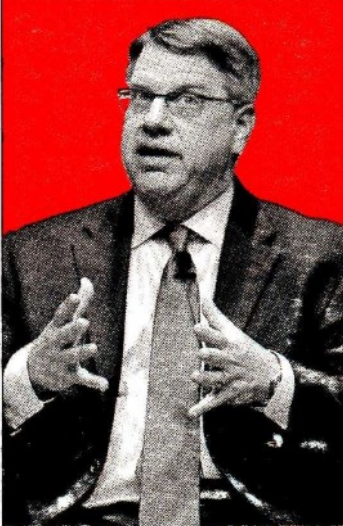
È il numero di email che Starbucks può mandare ai clienti in una settimana, grazie all'uso di strumenti di analisi digitale. Fino a qualche anno fa le offerte personalizzate erano 30 la settimana

**6,3**

**MILIARDI DI DOLLARI**

Sono i ricavi realizzati nel 2017 da Bcg, una delle maggiori società di consulenza del mondo

**Il personaggio**



**Rich Lesser**  
Presidente e ceo di Bcg

**La frase**

“  
Anche nel commercio al dettaglio si sta vedendo in modo crescente il potenziale dell'esperienza omnichannel: l'esempio di Walmart negli Stati Uniti oggi fa scuola

03 Alibaba e il festival d'acquisti per single

# Sbornia di shopping online per i cinesi

Si chiude con 30,8 miliardi di dollari spesi il 27% in più rispetto all'anno scorso

Dal nostro inviato

SHANGHAI

Tre, due, uno, zero: la festa è finita. Il contatore sul maxi schermo si blocca e dà il responso: 30,8 miliardi di dollari. L'11/11, il festival dello shopping online creato per i cinesi da Alibaba come una sbornia di sconti per i single, straccia di nuovo ogni record. Vestiti, iPhone, cosmetici, cibo: su Tmall e gli altri e-commerce di casa sono arrivati un miliardo di ordini, altrettanti pacchi in viaggio verso i quattro angoli dell'Impero. «L'economia cinese mostra la sua potenza», esulta dal palco

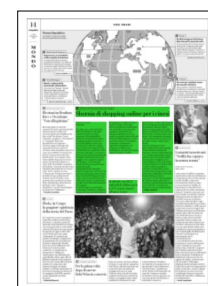
l'amministratore delegato Daniel Zhang. Solo che alla Cina crescere non basta, deve volare. E la crescita di 11/11 quest'anno, +27%, è una rotta più bassa del +39% dello scorso. La più bassa nei dieci anni di storia di questo rito pagano. Forse il Dragone, leadership comunista compresa, chiedeva troppo alla sua azienda simbolo, di spazzare via ogni nuvola: i dazi di Trump, la frenata dell'economia. Di confermare che i cittadini-consumatori

guardano al domani con immutata fiducia. E invece perfino al grande show allestito all'arena di Shanghai, tra pop star che cantano «comprare, comprare, comprare» e ragazzine *shopaholic* che eseguono in diretta via smartphone, le nuvole restano. «Niente scarpe o vestiti quest'anno», ci dice Sui, 28 anni, giovane ingegnere informatico in gonnella, mentre l'idolo 19enne Wang Junkai, il Justin Bieber mandarino, intona l'inno dell'evento, *L'inizio di una vita ideale*. «Ho comprato shampoo e fazzoletti di carta, una scorta per tutto l'anno». Mica tanto ideale.

Non che all'improvviso i Millennials della classe media cinese abbiano smesso di spandere. Però il rallentamento c'è, a sentire gli analisti, specie sui beni non essenziali, quelli che si possono tagliare. Una crisi di fiducia: a forza di sentir parlare di guerra (commerciale) e vedere la Borsa andare a rotoloni, si rimandano certi acquisti più impegnativi, come televisori o frigoriferi. Dal palco Daniel Zhang, pronto a succedere a Jack Ma alla guida di Alibaba, ripete più volte il concetto: questa domenica 11/11 ci dà "fiducia". Una piccola iniezione, ora che è già lunedì.

— Filippo Santelli

©RIPRODUZIONE RISERVATA



L'IDEA DI ALI BABA PER LA GIORNATA MONDIALE DEI SINGLE

# Così si incassa un miliardo in 85”

*L'Italia chiude i negozi di domenica? E la Cina ci dà una lezione*

LA TROVATA DI ALIBABA: LO SHOPPING PER IL «SINGLE DAY»

## Così si incassa un miliardo in 85 secondi

di **Andrea Cuomo**

**D**a Avellino a Pechino ci sono tre o quattro mondi di distanza. Tutti in offerta speciale.

Avellino è il luogo dove il sindaco di Milano Giuseppe Sala ha suggerito al vicepremier con delega a birre-coca-caffè Borghetti Luigi Di Maio di sperimentare il suo divieto di apertura domenicale dei negozi, quel progetto che ogni volta che viene evocato da qualche parte

muore un liberista. Pechino invece è la capitale della Cina, il Paese formalmente comunista dove ieri, «eleven eleven» (ovvero 11/11), giornata mondiale dei single, l'imprenditore Jack Ma, presidente di Alibaba, l'Amazon coi pacchi a mandorla, ha lanciato come ormai tradizione un *blitzkrieg* di svendite. Ventiquattr'ore di prezzi stracciati su centinaia di migliaia di articoli, per spingere le persone senza famiglia, che in oriente come in Occidente sono più spendaccione, ad approfittarne. Quest'anno sembrava proprio che i cuori solitari cinesi dovessero essere meno propensi ad aprire i cordoni della borsa, e invece Alibaba ha fatto registrare il nuovo record per le vendite in un solo giorno: 30 miliardi di dollari, più dei circa 24 miliardi incassati lo scorso anno, molto di più dei 19,6 miliardi che i consumatori americani hanno speso nei cinque giorni che vanno dal Thanksgiving al Cyber Monday, in quella fiera del consumismo online seconda solo al Natale.

Quindi ricapitoliamo: mentre in Italia ancora qualcuno pensa che

sia una buona idea chiudere i negozi la domenica, depauperando gli stipendi dei commessi e svuotando le nostre giornate in cui la passeggiata al centro commerciale è diventata un rito per l'appunto festivo, e questo in nome di un'idea di Italia da canzone melodica che non esiste più, fatta di messa, pastarelle e tutto il calcio minuto per minuto; mentre in Italia, provincia del mondo, si svolgono dunque queste battaglie di retroguardia schizzate di ragù, il resto del mondo fa shopping online sui tasti dello smartphone, in mutande e con una tazzona di caffè filtro in mano. Esattamente ciò che inizieremo a fare anche noi quando avremo voglia di acquistare un nuovo maglione in un lungo pomeriggio di una domenica invernale con le boutique sbarrate. E se lo troveremo a miglior prezzo su Amazon, e ci verrà spedito da un negozio di Istanbul, sai che piacere ai piccoli commercianti di quartiere e alle famiglie riunite a mangiare cannelloni.

Il mare della globalizzazione non si svuota con un cucchiaino. Neppure se comprato nel negozio di casalinghi sotto casa. E di martedì.



**MILIARDARIO** Jack Ma, n° 1 di Alibaba



## COME CAMBIA L'ITALIA

## False recensioni sul web pagate mille euro al mese

NICOLA PINNA

Nel linguaggio dell'alta finanza si chiamerebbe agiotaggio. E sarebbe persino un reato. Ma nel grande mercato online, dove tutto si confonde e i controlli sono molto più facili da aggirare, il rischio massimo che si può correre è quello di essere «bannati». Né una denuncia né una sanzione: soltanto una specie di cartellino rosso digitale. La punizione dunque fa poca paura e il business delle false recensioni sul web continua a funzionare. E può permettere di guadagnare in nero fino a mille euro al mese. — PP.16-17

Molti affari in rete (25 miliardi all'anno in Italia) si basano su commenti concordati con le aziende. La filiera degli affari clandestini nei supermarket virtuali tra compratori e venditori mondiali

# False recensioni sul web Ecco come guadagnare mille euro al mese in nero

I primi contatti con le ditte avvengono in centinaia di gruppi su Facebook

In cambio di buoni giudizi le imprese rimborsano l'acquisto e garantiscono un bonus di 10 euro

Migliaia di prodotti in catalogo hanno bisogno di essere valutati positivamente

Inutili i controlli sui grandi portali: basta un nuovo account e il business prosegue

NICOLA PINNA

**N**el linguaggio dell'alta finanza si chiamerebbe agiotaggio. E sarebbe persino un reato. Ma nel grande mercato online, dove tutto si confonde e i controlli sono molto più facili da aggirare, il rischio massimo che si può correre è quello di essere «bannati». Né una denuncia né una sanzione: soltanto una specie di cartellino rosso digitale.

La punizione dunque fa poca paura e il business continua a funzionare sempre. Semplice, semplicissimo: basta cambiare profilo, scegliere una nuova mail e ripartire con il solito metodo. La trappola ai danni di milioni di web-compratori è posta quasi con dolcezza, sotto le belle parole di una recensione ricca di dettagli, ma perfettamente fasulla. Sembra poco, ma la gran parte degli affari sul web

(quasi 25 miliardi all'anno solo in Italia) si basa proprio sui «feedback», sul parere degli altri clienti. In gioco ci sono molti milioni di euro e per «abbellire» il bancone virtuale di migliaia di negozianti c'è bisogno di una sterminata rete di «recensori».

Mercenari che si fanno pagare per assegnare buoni voti ai milioni di prodotti che ogni giorno finiscono sulle esposizioni digitali. Il gigantesco raggio è difficile da distinguere persino per le piattaforme di e-commerce. Figuriamoci per gli acquirenti, gli e-shopper, che sperano di fare un affare con l'aiuto di altri utenti e che per scegliere un prodotto e ordinarlo si fanno convincere dalle recensioni. L'inganno è questo: le aziende che sfruttano i market del web (quello di Amazon è il più fornito e di conseguenza il più ambito) vanno alla caccia di utenti che diano buoni voti alla loro mercanzia. Li contattano su Face-

book e li pagano. Li convincono a comprare uno dei loro pezzi, rimborsano integralmente la spesa e poi pretendono una recensione. In cambio del disturbo, spesso e volentieri, sono anche disposti a riconoscere un piccolo bonus. Tra i cinque e i dieci euro. E così un passatempo può diventare facilmente un secondo lavoro. Il nostro esperimento dura sei mesi. E ci consente di mettere da parte un gruzzolo di circa 800 euro. Con pochissimo impegno, giusto nei ritagli di tempo. Compriamo un centinaio di prodotti e spendiamo più o me-



no 1000 euro. I venditori (cinesi, russi, inglesi, americani e anche italiani) ci scambiano per “recensori” qualunque e non si fanno sfuggire l'occasione. Alla fine si rivelano tutti affidabili e persino rapidissimi. Nel giro di due o tre giorni ci restituiscono la somma “investita” e noi poco dopo possiamo rivendere il materiale ordinato in un negozio dell'usato e su altri siti di annunci. A conti fatti, non abbiamo sborsato neanche un centesimo per gli acquisti e la rivendita ci ha assicurato un guadagno “pulito”. Ad alto rischio evasione fiscale.

### Il reclutamento sui social

Gli affari si fanno principalmente su Amazon e anche su E-bay, ma i rapporti con i venditori iniziano altrove: su Facebook, ovvero. Nel grande social ci sono decine di pagine in cui i colossi commerciali cercano acquirenti-complici. Ci iscriviamo al gruppo “It Review recensori” e un attimo dopo il social network ci suggerisce altri canali simili. Si apre un nuovo mondo. Chiediamo informazioni e un utente milanese con anni di esperienza alle spalle ci spiega le regole base, ma non in pubblico perché le sentinelle di Zuckerberg controllano le bacheche: «Prima di tutto devi avere un account verificato su Amazon, cioè devi essere un utente “Prime”, perché solo così la tua recensione sarà considerata valida. A quel punto è tutto molto semplice». Sul gruppo il clima è carbonaro. E dei nuovi utenti ci si fida poco. Le proposte non sono sempre esplicite, perché spesso Facebook blocca i gruppi in cui si fanno le trattative. Qualcuno, infatti, pubblica soltanto “innocue” foto con i pezzi in vendita nel suo web-market: il messaggio è chiaro lo stesso. Qualcun altro è più diretto. Viviana lancia di buon mattino il suo primo appello agli utenti: «Chi è disposto a comprare e a recensire un tappo salva-vino?». L'annuncio è pubblico ma i contatti devono proseguire obbligatoriamente in privato. La trattativa non è

lunga e senza troppi giri di parole: «Piacere», questo è l'unico spazio per i convenevoli. «Ecco il nome preciso del mio prodotto, cercalo su Amazon e compralo. Poi mandami lo screenshot dell'acquisto e quello della recensione e così io ti farò il bonifico». Tutto chiaro. Spendiamo 12 euro e 99 e due giorni dopo il corriere consegna il pacco. Ovviamente manteniamo l'impegno della recensione: «Prodotto utilissimo e finalmente non dovrò buttar via il vino rimasto nel fondo della bottiglia». Il venditore è soddisfatto, non tanto per il nostro parere ma solo perché il suo “salva-vino” ha già un bottino di 51 recensioni: quante di queste saranno autentiche? Intanto, appena il commento è online Viviana fa partire il bonifico: 12,99 euro, la stessa cifra spesa impiegata per l'ordinazione. Ora il “tappo magico” è nostro: un regalo che possiamo rivendere. Su Ebay lo acquistano in meno di 24 ore: 10 euro, cioè l'80 per cento del prezzo iniziale. «Sei disposto a fare altri affari con me? - chiede poco dopo un venditore inglese - Se vuoi ogni settimana ti mando un elenco di prodotti da recensire». Accettiamo. Il business funziona.

### La trattativa sui prezzi

Le proposte si sprecano, concludere le trattative è semplice e non comporta mai un braccio di ferro sui prezzi. Proviamo a intrufolarci in un altro gruppo Facebook. Scegliamo “Amazon recensioni Italia” e così l'attività diventa più impegnativa. Ai nuovi iscritti viene servita subito l'esca. Ci scrive Paolo dalle Isole Tremiti, che dimentica di rimuovere la geolocalizzazione del suo account: «Ti interessano questi occhiali polarizzati?». Proviamo a far saltare le regole d'ingaggio ma le condizioni sono uguali per tutti: «Fai il rimborso subito dopo ordinamento. La risposta arriva dopo pochi secondi: «No, come al solito, dopo la recensione». Affa-

re fatto. La compravendita prende ritmo e i pacchi arrivano a casa uno dopo l'altro: un set di cacciavite e chiavi inglesi, una torcia, quattro strisce di luci a led, una maschera per snorkeling, 6 smartwatch, un set per make-up, due faretto per il giardino, le luci per l'albero di natale, un rasoio per capelli, sei o sette pennelli e persino un metal detector. Claudio, un altro venditore italiano, ha capito che siamo precisi e affidabili e ci manda l'elenco di tutti i prodotti che espone negli scaffali di Amazon. «Hanno bisogno di essere valutati positivamente. Ecco il catalogo completo, così puoi scegliere quello che ti interessa di più». Tra le foto c'è davvero di tutto: dai caricatori per cellulari alle batterie per l'auto, dall'accordatore per chitarre fino ai giochi erotici.

### La zona franca di Internet

L'esperimento prosegue fino ai 100 acquisti, ma ci arrendiamo al nuovo cartellino rosso da Amazon. Per fare tutto abbiamo cambiato tre volte l'account, creato tre diverse caselle di posta elettronica ed effettuato duecento transazioni su PayPal. Amazon, che conosce il raggio delle recensioni e tenta di combatterlo, va alla caccia di profili sospetti e anche noi per quattro volte siamo finiti nella rete dei controlli. Con una motivazione precisa: eccesso di recensioni. Ma sarebbe bastato creare un nuovo profilo per ricominciare a fare affari. In un mercato clandestino dove i clienti si trasformano in intermediari e di fatto iniziano un'attività commerciale abusiva. Fisco a parte, a cascare nella trappola sono sempre gli altri acquirenti che si fidano delle recensioni, non immaginando che quelle belle parole sono state commissionate e pagate. Loro invece ci credono davvero, spendono e poi si ritrovano a casa un prodotto che spesso è di pessima qualità ma che nella zona franca del web era stato venduto come un oggetto d'eccellenza. Per di più certificato. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

## La grande compravendita

### IL NOSTRO ESPERIMENTO

- 1ª fase**  
 Iscrizione ai gruppi Facebook che riuniscono venditori da tutto il mondo e "recensori" di prodotti
- 2ª fase**  
 Contatto diretto tra commercianti e recensori: iniziano le prime proposte di acquisto
- 3ª fase**  
 Acquisto di prodotti concordati su Amazon prime: invio al compratore della prova della transazione conclusa
- 4ª fase**  
 Arrivo dei prodotti, pubblicazione di una recensione e invio della prova di pubblicazione al venditore che assicura il rimborso della spesa
- 5ª fase**  
 Il venditore verifica che la recensione sia stata effettuata correttamente e rimborsa la stessa cifra dell'acquisto
- 6ª fase**  
 Il venditore effettua il bonifico e accredita anche un bonus di 5 o 10 euro come premio per la recensione
- 7ª fase**  
 Rivendita dei prodotti acquistati online a costo zero in un negozio di materiali usati o su altri siti web di annunci

### Gli e-shopper



### Confronto con l'Europa



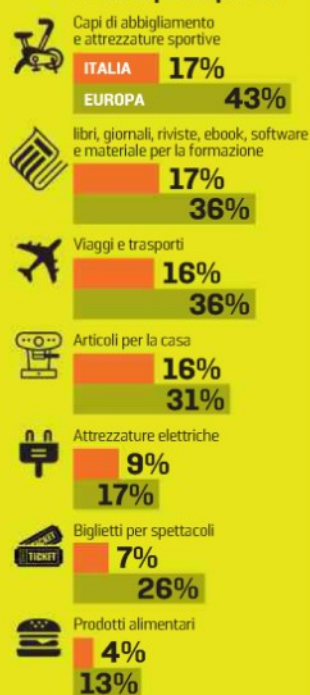
### Giro d'affari delle vendite online in Italia



### Nel mondo



### Prodotti più acquistati



### I ricavi dei colossi dell'e-commerce



**39,8 miliardi di dollari** nel 2017

### amazon

**38 miliardi di dollari** nel 2017

### L'e-market italiano di Amazon

**20** categorie di prodotti

**175 milioni** di prodotti unici

**10 mila** piccole e medie imprese vendono sul portale

**350 milioni** di vendite all'estero di prodotti italiani

**300 milioni** di account attivi nel mondo

Fonti:  
Istat  
School of management del Politecnico di Milano  
Osservatorio e-Commerce B2c  
CBinsights 2018  
Casaleggio Associati  
Amazon

AMAZON

## “Ogni giorno combattiamo raggiri e truffe Cause a raffica”

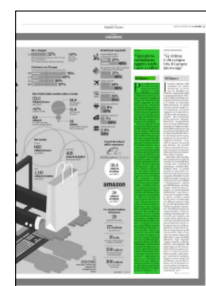
### COLLOQUIO/1


**P**iù di mille cause contro venditori e acquirenti che avevano organizzato il super raggio delle false recensioni. Tra milioni di prodotti in vendita e centinaia di migliaia di aziende che sfruttano il più grande magazzino sul web, Amazon prova a fermare la quotidiana truffa ai danni degli acquirenti. Profili bloccati e venditori sospesi sono il primo risultato dei controlli, poi si passa alle azioni legali. E i casi finiti di fronte a un giudice sono già più di un migliaio.

«Oltre ad utilizzare diversi sistemi di rilevazione avanzata delle irregolarità - fanno sapere da Amazon - abbiamo intentato numerose cause per l'abuso delle recensioni e continueremo a sospendere, bloccare e intraprendere azioni legali contro venditori ed aziende che fanno richieste». Le recensioni, comunque, continuano ad essere il principale strumento per far funzionare l'e-market di Jeff Bezos: per gli acquirenti è la principale garanzia di qualità, un'informazione apparentemente affidabile, che deriva appunto dall'esperienza degli altri utenti. «Siamo a conoscenza che ogni giorno milioni di clienti prendono decisioni di

acquisto attraverso l'utilizzo delle recensioni e quindi prendiamo molto sul serio il fatto di avere questa responsabilità - sottolinea il portavoce italiano di Amazon - Difendiamo l'integrità delle recensioni con l'adozione di misure aggressive che proteggano i clienti da chi abusa in modo disonesto del nostro sistema. I clienti ci possono segnalare revisioni sospette e analizziamo ogni reclamo. Oltre a sospendere i venditori disonesti e i loro complici, eliminiamo tutte le revisioni non autentiche di cui siamo a conoscenza». L'anello più debole del business dell'e-commerce. Il business nel business, molto difficile da individuare anche per la grande varietà di profili: i contatti tra venditori e mercenari della recensione avvengono su altri social. Amazon e Facebook provano a scambiarsi le informazioni per bloccare la filiera dell'inganno. «Per rilevare le potenziali revisioni non autentiche, effettuiamo importanti investimenti nel *machine learning* e in sistemi automatizzati - aggiungono da Amazon. Le recensioni dei clienti sono uno degli strumenti più preziosi che offriamo agli utenti, perciò lavoriamo per assicurarci che abbiamo la loro efficacia». N.P. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



<b>Market Place</b>	
<b>ARTURO ZAMPAGLIONE</b>	

# Amazon vs Google la sfida trasloca a New York

**L'**ultimo duello tra Google e Amazon (e tra Larry Page e Jeff Bezos, fondatori dei rispettivi colossi) avverrà all'ombra della Statua della libertà e tra i grattacieli più alti d'America. I due gruppi, entrambi nati sulla West Coast, hanno deciso di puntare su New York per la loro espansione e si preparano a costruire due nuove città all'interno della metropoli, ognuna delle quali avrà una popolazione di decine di migliaia di dipendenti. Dal settembre dell'anno scorso Amazon ha bandito il concorso per H2Q, cioè il suo secondo quartiere generale. Nato nel 1994 a Seattle, il gigante dell'e-commerce ha ora 575 mila dipendenti in giro per il mondo. Di qui il desiderio di Bezos di dotarsi di un nuovo polo direttivo. Grazie alla promessa di nuovi posti di lavoro e investimenti per 5 miliardi di dollari, Amazon ha ricevuto più di duecento candidature per la nuova sede, accompagnate da generosi pacchetti di incentivi fiscali. Ha prima limitato la selezione a 20 città e ora fa capire di aver puntato su due centri invece di una sola, promettendo 25mila posti di lavoro in più a Crystal city, nel nord della Virginia, a due passi da Washington; e altri 25mila a Long Island City, un quartiere di Queens che si affaccia sull'East River, proprio di fronte al Palazzo di vetro delle Nazioni Unite e di Manhattan. L'arrivo di Amazon

non solo trasformerà radicalmente Long Island City, che fino a pochi anni fa era un quartiere sonnolento, pieno di spazi industriali abbandonati, ma contribuirà a rilanciare New York come polo, dopo la Silicon Valley e dopo Boston o Austin, della industria hi tech. È un vecchio sogno di Michael Bloomberg, il miliardario ed ex-sindaco (ora con chiare ambizioni presidenziali), che da dieci anni cerca di affiancare alla vocazione finanziaria della Grande Mela anche un'attività produttiva nel settore tecnologico. Tra l'altro Bloomberg fu l'ispiratore di Cornell Tech, un nuovo polo universitario specializzato nel business delle start-up, che è nato a Roosevelt Island, di fronte a Long Island City, con una spesa di 2 miliardi di dollari. Google non rimarrà con le mani in mano a guardare l'espansione della grande rivale. Il motore di ricerca ha già una forte presenza a New York, dove ha comprato a marzo il Manhattan Chelsea Market per 2,4 miliardi di dollari e già impiega a New York più di 7 mila dipendenti (l'8 per cento del totale). Ora ha intenzione di comprare o affittare il St John's Terminal, un palazzo con 130 mila metri quadri di uffici al West Village di Manhattan dove, dal 2022 potranno lavorare altri 8.500 dipendenti di Alphabet (la holding di Google).

*a.zampaglione@repubblica.it*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# BLOCKCHAIN ITALIA CATENA VIRTUOSA PER LE PMI

di **Francesca Gambarini**

Domani Casaleggio Associati presenta un report sulla «tecnologia a blocchi», che entro il 2025 varrà il 10% del Pil mondiale. Non solo bitcoin: le applicazioni concrete per le aziende, dagli smart marketplace alla tracciabilità di filiera

**T**utti ne parlano, pochi la conoscono davvero, pochissimi la usano. Eppure, per gli esperti, la blockchain è la più *disruptive* delle tecnologie 4.0. L'attenzione è globale. Stima Deloitte che su oltre trecento manager esecutivi di aziende Usa con fatturato oltre i 500 milioni di dollari, il 28% di loro ha investito cinque milioni in tecnologia blockchain. Ci puntano organizzazioni come il World Economic Forum, che ha pubblicato uno studio dal titolo: *Costruire blockchain per un mondo migliore*, che individua i casi in cui questa tecnologia può essere applicata a istanze ambientali, per esempio spingere le pratiche di economia circolare.

In Italia, tira le fila del discorso il nuovo studio della Casaleggio Associati, che verrà presentato domani al convegno *Come la blockchain rivoluzionerà il modo di operare delle imprese*, terza edizione dell'appuntamento annuale dedicato al futuro digitale del business tra aziende. *L'Economia* lo ha letto in anteprima e ha posto alcune domande a Davide Casaleggio, che della società di consulenza è presidente.

## Fondamenti

Più sicurezza, minori costi ed esperienze migliori per i clienti: riassumendo, è questo che promette la blockchain alle imprese. A oggi sono tre le iniziative di tipo commerciale che si basano sulla «tecnologia a blocchi»: registri immutabili, aziendali o pubblici o certificazioni di filiera; la generazione e lo scambio (anche di beni reali) di token, monete digitali; gli smart contract, che permettono di automatizzare gli accordi.

In queste tre applicazioni c'è l'essenza della rivoluzione 4.0 per le aziende? «La blockchain è uno dei quattro pilastri su cui questa si fonda, insieme a

big data, Iot, e intelligenza artificiale — spiega Casaleggio —. Il mercato globale è in forte crescita (vedi grafici). Solo in Italia, nel primo semestre dell'anno quattro startup hanno raccolto 70 milioni su blockchain tramite Ico (Initial Coin Offering). Questa cifra supera quella investita dall'intero sistema di venture capital italiano dello stesso periodo. Nella storia ci sono state molte tecnologie rivoluzionarie: blockchain è una di queste».

Rivoluzionario è anche il concetto di fiducia che si associa a criptovalute o *smart contracts*. «La blockchain è spesso definita come macchina della fiducia: l'impossibilità di modifica dei dati sui registri condivisi è alla base del suo funzionamento. Lo stesso vale per le monete digitali che non necessitano di un ente centrale di coordinamento e di emissione. E sempre più aziende della sharing economy adotteranno questa tecnologia senza intermediari».

Se la blockchain non è solo bitcoin, per le imprese che saranno in platea da Casaleggio è forse più importante focalizzarsi su un'altra delle sue applicazioni. «Il bitcoin oggi capitalizza oltre 100 miliardi di dollari e presto arriveranno le *stable coin*, tra le quali probabilmente il cripto-dollaro — ricorda Casaleggio —. Ma nel mondo reale è la tracciabilità di filiera a essere l'applicazione più concreta, utile per combattere la contraffazione, che globalmente vale circa 461 miliardi di dollari. O per risolvere i problemi legati alla qualità e alla sicurezza del prodotto, sulla quale spesso il consumatore non ha sufficienti informazioni. La blockchain può supportare le aziende nelle tracciabilità di filiera, seguendo il prodotto dalle origini dei suoi componenti al momento in cui raggiunge il consumatore». Una delle applicazioni con maggiori prospettive in futuro sono, secondo l'imprenditore «gli *smart marketplaces*, dove gli oggetti di intelli-

genza artificiale potranno dialogare direttamente con l'Internet delle cose, notarizzando gli eventi e gli scambi».

Intanto, restando nel presente, Malta è il primo Paese ad aver approvato leggi per la blockchain. «Gli Stati che anticipano l'innovazione e l'accolgono permettono di farla progredire — analizza Casaleggio —. E infatti Malta e Svizzera sono due Stati a noi vicini che hanno attratto molte delle iniziative su blockchain sviluppate da italiani che sono dovuti andare all'estero per poterle sviluppare».

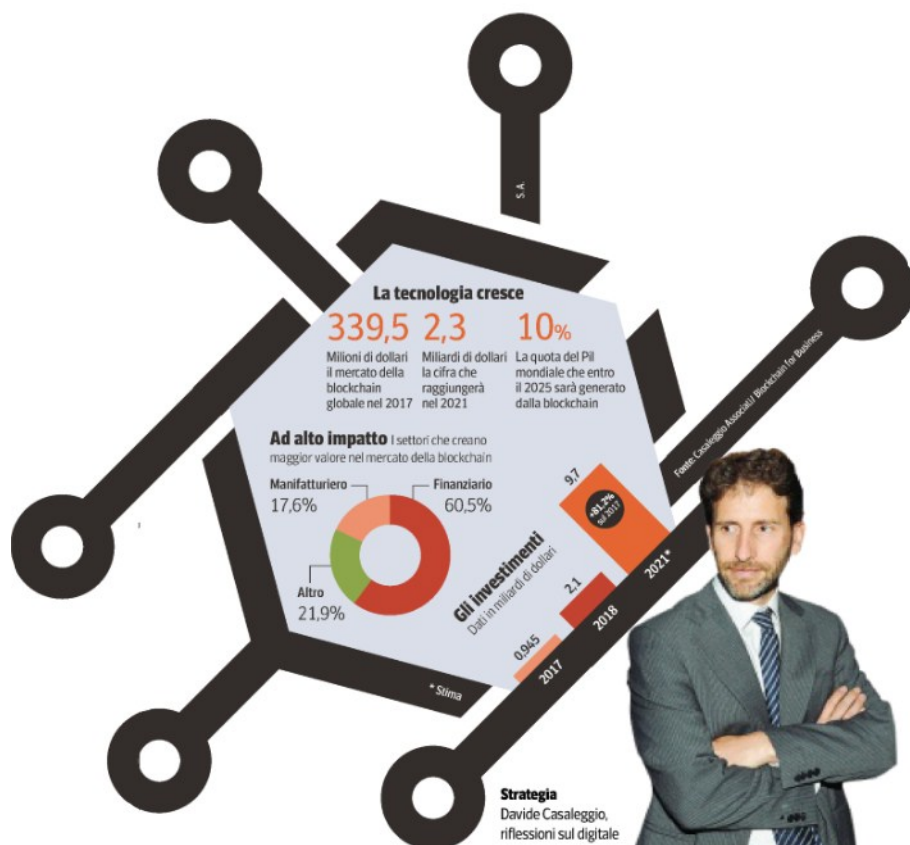
Rimangono i nodi della privacy — un dato scritto su blockchain è visibile per sempre a tutti — e del costo — la rete bitcoin ha un consumo di energia pari alla Svizzera —. Questioni sensibili per le aziende. Sono superabili? «I metodi per alimentare le blockchain sono diversi, ma sempre onerosi dal punto di vista energetico. Un tema che è necessario porsi è dunque come evitare di sprecare tutta questa energia e come utilizzarla per finalità comunitarie. Per la privacy sono nati sistemi per criptare i dati o creare borsellini elettronici paralleli. Questo non risolve però tutti i problemi di riservatezza e il tema della privacy rimane centrale nel momento in cui si progetta un nuovo servizio con dati degli utenti», dice Casaleggio.

Ma con il grande pubblico, a che punto siamo? «Il TCP-IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), quello che sarebbe diventato il web come lo conosciamo oggi, per anni fu limitato a discussioni tecniche tra informatici. Allo stesso



modo, oggi la blockchain è un tema ancora legato all'imprenditoria e alle idee di chi vuole progettare il futuro — sintetizza Casaleggio —. Ma così come negli anni 90 chi vendeva libri online era visto come un alieno e poi ha creato una delle società più capitalizzate al mondo, oggi si aprono molte nuove possibilità di impresa».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# La stanza dei bottoni

## PROTAGONISTI & INTERPRETI

### Fintech, cambia tutto

## Rossi: le banche e le insidie del fintech

a cura

di **Carlo Cinelli**e **Federico De Rosa**

«L'insidia per le banche è grande. L'unico fattore che può tenere legati prenditori e datori di fondi è la fiducia, la dimestichezza con altri esseri umani che stanno dall'altra parte dello sportello. Si tratta di un fattore imponderabile, è difficile fare previsioni». Così scrive **Salvatore Rossi** nella prefazione a «Banca Tech» il volume di **Annalisa Caccavale** e **Stefano Righi** (Guerini e associati) dedicato al Fintech. Dal punto di vista dei banchieri. Su intelligenza artificiale, cyber security, blockchain e big data analysis sono stati intervistati **Giuseppe Castagna**, **Massimo Doris**, **Giampiero Maioli**, **Victor Massiah**, **Carlo Messina**, **Marco Morelli**, **Gian Maria Mossa**, **Andrea Munari**, **Jean Pierre Mustier**, **Pietro Sella** e **Alessandro Vandelli**. Ossia i rappresentanti di tutto il sistema bancario. Domani se ne parla nella sede di Kpmg a Milano con **Annamaria Tarantola**, **Giovanni Gorno Tempini** e la dg dell'Aifi, **Anna Gervasoni**.



**Anna Gervasoni**  
Il direttore generale dell'Aifi alla presentazione di «Banca tech» sulla rivoluzione digitale nella finanza



**PARLA L'ITALIANO PAOLO BERGAMO, VICEPRESIDENTE**

# «Vi dico come lavora la regina del cloud»

**«Vendiamo alle imprese programmi riservati per gestire i flussi di informazioni sull'utente: sms, email, Twitter»**

**I**l 6iesimo piano, la vetta della Salesforce Tower, un osservatorio sulla baia di San Francisco, non è riservata ai capi dell'azienda ma all'accoglienza dei clienti. Scelta quasi obbligatoria per chi ha costruito un impero — «la migliore società di software del Pianeta» secondo il *Wall Street Journal* — sulla sigla Crm misteriosa per i più, che sta per Customer relationship management. Dietro la quale c'è la capacità di fornire alle 160 mila aziende che si affidano a Salesforce la tecnologia più avanzata, basata soprattutto sui servizi cloud, per gestire i rapporti con i clienti e imparare a conoscerli raccogliendo i dati disponibili in diversi canali e analizzandoli.

Paolo Bergamo, vicepresidente del gruppo responsabile per le attività *mobile*, mi racconta le ultime scommesse e la crescita tumultuosa di Salesforce mentre la città, tutto intorno, è ancora avvolta dalle nebbie mattutine. Dimenticate il vecchio rapporto col cliente basato sul call center: oggi si passa per altri canali. «E Salesforce — spiega Bergamo — mette a disposizione della forza vendite delle aziende piattaforme che consentono una gestione integrata dei vari flussi di comunicazione e acquisizione delle informazioni: dai text message al marketing digitale, passando per le email, Twitter e le altre reti sociali».

## La scommessa

Il consumatore viene accompagnato in un viaggio nel quale il momento dell'acquisto è essenziale, ma è solo

un passaggio. A Salesforce sono convinti che presto la *customer experience* diventerà più importante perfino del modo in cui è realizzato un prodotto e del suo prezzo, per definire il valore di un brand. È una scommessa audace, come quella fatta dal fondatore Marc Benioff quando, nel 1999, lasciò Oracle seguendo un'intuizione allora pionieristica: vendere alle aziende servizi applicativi su piattaforme onnicomprensive e di uso relativamente facile, poi sviluppate in cloud. Amico di Benioff, allora il capo di Oracle, Larry Ellison, lo incoraggiò e investì in Salesforce.

L'amicizia si è mutata in accesa rivalità man mano che la società è cresciuta ed è diventata leader di un nuovo segmento di mercato che ha praticamente inventato. Bergamo, ingegnere di Rovigo *visiting professor* alla University of California di Los Angeles che stava anche sviluppando a Santa Monica una startup sulle tecnologie mobili, diventò un dirigente di Salesforce nel 2006, quando Marc Benioff fece la sua prima acquisizione comperando proprio la sua società, Sendia. Da allora, 12 anni di crescita mozzafiato, a ritmi del 20% l'anno: il fatturato, che nel 2008 non arrivava a un miliardo di dollari, cinque anni dopo ha superato il traguardo dei tre miliardi mentre quest'anno raggiungerà i 13 miliardi e 175 milioni, +25 per cento sul 2017. «Cresciamo come fatturato e come azienda — continua Bergamo —, assumiamo 7 mila persone l'anno, ora siamo a 36 mila. Una spinta decisiva ce la sta dando Einstein, la nostra nuova piattaforma basata sull'intelligenza artificiale. Grazie al recente accordo con IBM stiamo anche integrando Einstein con il loro sistema Watson che ha altre capacità di analisi per fornire servizi ancora più completi ai clienti».

Qualcuno teme una Salesforce onnipotente che sa tutto di tutti nelle aziende, come Facebook con i suoi utenti. «Non è così — assicura Bergamo —. Noi non vendiamo dati a terzi, non cerchiamo ricavi pubblicitari.

Prendiamo e usiamo solo le informazioni utili per i nostri clienti».

Molti dei quali sono italiani, da Lamborghini a Ducati a Brunello Cucinelli. Il quale è stato anche un animatore di Dreamforce, il festival di Salesforce sul cui palco è salito tra l'intervento di Michelle Obama e quello dell'attore e venture capitalist Ashton Kutcher. Ha parlato di umanizzazione del marketing e invitato i big della Silicon Valley a innovare guardando lontano come fece Lorenzo il Magnifico nel Rinascimento. Benioff di certo guarda lontano in termini sociali (vedi altro articolo) ma è anche concentrato sul futuro della sua società, ancora troppo americana (70% del fatturato negli Usa). Ora punterà sull'Asia e sull'Europa. Ha già una presenza forte in Gran Bretagna e soprattutto in Italia dove Salesforce, guidata dal country manager Federico Della Casa, sta acquisendo un gran numero di clienti, soprattutto tra le piccole e medie imprese.

**M. Ga.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Board** Paolo Bergamo, vicepresidente di Salesforce, responsabile per le attività sui dispositivi mobili



## IL NUMERO UNO DI AXA «L'ITALIA CI PIACE E SAREMO SEMPRE PIÙ PRESENTI»

di **Sergio Bocconi**

12

# THOMAS BUBERL

## «CONTRO I GIGANTI DEL WEB SERVE L'ERASMUS DELLE ASSICURAZIONI»

Primo o poi i big del tech arriveranno... dice il numero uno di Axa, colosso francese delle polizze. «L'Italia ci piace e saremo più presenti, ma non parliamo di Generali. L'americana XL ci farà crescere nella salute e nei rischi grandi ed emergenti. Non l'abbiamo pagata cara»

**Mai come oggi le polizze sono state rilevanti: nel mondo c'è una domanda di protezione senza precedenti**

di **Sergio Bocconi**

**L**ei è un giovane top manager alla guida di un grande gruppo e perciò l'ottimismo è quasi un dovere morale. Ma perché de-

finisce questa come la «golden age», l'età d'oro delle assicurazioni?

«Perché mai come oggi siamo stati rilevanti».

Thomas Buberl, 45 anni, nato a Colonia, dal settembre 2016 è il numero uno di Axa, il colosso assicurativo francese fra i primi al mondo del settore con circa 100 miliardi di ricavi e 105 milioni di clienti in 62 Paesi. Ha preso il posto di Henri de Castries ed è, insieme a quest'ultimo e a Claude Bébéar, il terzo amministratore delegato della compagnia in trent'anni. Fa parte della sua formazione, oltre che del ruolo e del dna aziendale, pensare alle strategie proiettandole

nel lungo periodo.

**Cosa intende per rilevanti?**

«Rischi emergenti come gli attacchi cyber e il climate change, insieme a innovazione tecnologica e cambiamenti sociali compreso l'invecchiamento della popolazione, creano una domanda di protezione che non



ha precedenti. Le compagnie di assicurazioni sono chiamate a dare risposte e offrire coperture e servizi in termini nuovi e in continua evoluzione. Risposte che possono essere solo collettive. Perciò il settore ha acquistato una rilevanza sociale che probabilmente non ha avuto nel passato. Certo, per noi tutto ciò rappresenta una grande sfida. E anche per questo parlo di età dell'oro: le grandi sfide, e queste sono epocali, rappresentano grandi opportunità per crescere, cambiare, evolversi. Anzitutto in una direzione: non possiamo limitarci a offrire polizze e liquidare risarcimenti, dobbiamo agire per ridurre i danni. Aiutare i clienti in questa direzione aiuta anche noi».

#### **In tempi anche rapidi però.**

«Certamente: solo i cambiamenti climatici producono ogni anno 300 miliardi di danni e il gap di protezione fra i danni e le coperture assicurative sottoscritte è passato in 30 anni da 20 a 100 miliardi. A non assicurarsi nella maggior parte dei casi sono i soggetti più deboli, perciò l'impatto sociale è molto rilevante».

**I governi francesi, compreso l'attuale, hanno più volte dimostrato sensibilità nei confronti del climate change.**

«E noi abbiamo preso decisioni importanti».

#### **Cioè?**

«Dal 2015 abbiamo deciso di dismettere 3,2 miliardi dal carbone, 700 milioni da sabbie bituminose e 1,8 miliardi dal tabacco. E abbiamo portato gli investimenti green a 12 miliardi entro il 2020. Inoltre non assicuriamo più nuovi progetti di costruzione a carbone».

#### **Non siete gli unici.**

«Senza dubbio. Siamo però, e lo dico con convinzione e orgoglio, fra i più determinati. Anche queste scelte fanno parte della "nuova" rilevanza del nostro settore e devono essere collettive: tutti vediamo bene cosa comporta un aumento della temperatura globale».

**Ma come si fa a ridurre i danni di fronte a cambiamenti climatici o al cyber risk? Non sono prevedibili.**

«Aiutando il cliente nella prevenzione e nel ritorno alla normalità».

#### **Esempi?**

«Prendiamo il rischio di attacco cyber: insieme a partner specializzati possiamo aiutare il cliente a diagnosticare i livelli di protezione ed "educare" i dipendenti perché non apra

no involontariamente varchi di accesso».

**Fra tre settimane avrete un investor day. Il piano industriale si conclude nel 2020 ma l'attesa degli analisti è alta.**

«Ovviamente non posso anticipare dettagli. Ma penso ci saranno due focus importanti: l'integrazione di XL group, compagnia rilevata nei mesi scorsi negli Stati Uniti e la costruzione della "nuova Axa"».

**L'investimento di 12,4 miliardi di euro per XL è stato definito eccessivo. Avete pagato troppo o era un'opportunità?**

«Non abbiamo pagato troppo come dimostrano i valori di altri deal nel mondo. E soprattutto abbiamo colto l'opportunità per fare un passo decisivo nel cambiamento del nostro gruppo».

**È una compagnia di assicurazioni corporate danni e riassicurazioni. Alcuni sostengono che ciò aumenti la «volatilità» di Axa sul mercato.**

«Con l'acquisizione di XL abbiamo realizzato un'operazione strategica. Nell'ambito corporate non eravamo presenti negli Usa e eravamo del tutto assenti nei rischi specializzati (relativi, per fare qualche esempio, a satelliti o gioielli) che sono un punto di forza di XL. Axa, lo diremo all'Investor day, vuole crescere nella salute, nella protezione contro i rischi grandi ed emergenti, nel segmento corporate e nei servizi che ruotano intorno alle assicurazioni. Con XL diventiamo i primi al mondo nei rami danni e nella linea commercial, cioè le aziende».

**Nel retail le polizze diventano infatti commodity e se dovesse scendere in campo un colosso come Amazon sarebbe un problema in termini competitivi.**

«Alcuni di questi giganti del web stanno effettivamente pensando a entrare nel mercato delle polizze, come in quello bancario. Finora si tratta di piccole cose, ma è questione di tempo. Le compagnie possono e devono reagire in due modi: da un lato lanciare servizi come, per esempio, la nostra telemedicina che consente al cliente di avere risposte e soccorsi immediati 24h in tutti i giorni dell'anno da remoto; dall'altro allearsi, collaborare, anzitutto nel campo dei big data-analytics».

**Quanto investite nei big data?**

«Nell'innovazione dal 2015 abbiamo investito un miliardo. In house e

con partnership».

**L'acquisizione negli Stati Uniti significa anche che non è più tempo di grandi consolidamenti?**

«Axa con questo investimento molto considerevole ha voluto marcare una transizione: occorre acquisire know how su scala internazionale e rafforzarsi sul corporate. Pensiamo solo a quando l'auto sarà a guida autonoma: non si assicureranno più i singoli, ma le aziende che producono auto, software, algoritmi».

**Qualche tempo fa lei ha detto che Italia, Francia e Germania sono le nazioni attorno a cui reinventare l'Europa. Oggi noi abbiamo un governo sovranista, Emmanuel Macron appare più debole, Angela Merkel ha annunciato il ritiro...**

«Resto del parere che i tre Paesi siano il cuore dell'Europa e debbano lavorare per un nuovo futuro comune. È comunque sotto gli occhi di tutti che la situazione è cambiata: la frammentazione rende difficile trovare posizioni che siano appunto comuni e la politica è più fragile relativamente all'impegno di costruire una nuova passione europeista. L'altro grande attore è rappresentato dalle aziende: devono impegnarsi di più per dare una nuova spinta all'Europa».

**In che modo? Con merger transfrontalieri? Il risparmio la domanda su una fusione Axa-Generali perché mi sembra del tutto inattuale, ma cosa intende per impegno delle aziende?**

«Dobbiamo avere una nuova visione. Possiamo collaborare fra compagnie assicurative e settori diversi come le telecom o le banche su temi come big data: raggiungeremmo in Europa livelli paragonabili a Amazon e Google. E all'interno degli stessi gruppi presenti si possono creare flussi transazionali di manager e di giovani. Vede? Erasmus ha forse creato più Europa di tante direttive. Replichiamo il modello Erasmus nei gruppi europei...».

**Ma anche per far questo avrete bisogno di una collaborazione con la politica.**

«Politica e governi sono espressione del voto e il nostro rispetto è ovviamente massimo. È compito delle aziende lavorare al meglio con qualsiasi governo venga eletto dai cittadini. Le aziende comunque devono guardare ai tempi lunghi, soprattutto le compagnie di assicurazioni. E i

governi cambiano, i cittadini restano».

### **Programmi per l'Italia?**

«La nostra collaborazione nella bancassurance con Mps va benissimo. L'Italia è e resta per noi attrattiva, è uno dei nostri mercati principali e crediamo molto nelle potenzialità del Paese. Quindi continueremo a investire. Però, lo ha detto prima lei: non parliamo di Generali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**E**

#### ● **Chi è**

Thomas Buberl è nato nel 1973 a Colonia, in Germania, dove ha compiuto il percorso di studi fino al master di Economia alla WHU - Otto Beisheim School of Management. Da settembre del 2016 è il numero uno del colosso assicurativo francese Axa, un incarico fino a quel momento ricoperto da Henry de Castries. Il suo ruolo è di disegnare le strategie di lungo periodo del gruppo. Capacità che ha iniziato a sviluppare fin dagli esordi professionali al Boston Consulting group dove si è occupato proprio del settore bancario e assicurativo dopo il dottorato in Economia all'Università di St.Gallen. Ha poi lavorato al gruppo Winterthur e in Zurich, fino al ruolo di Ceo per la Svizzera. È entrato in Axa nel 2012 come responsabile del mercato tedesco e membro del comitato esecutivo del gruppo.

**NUOVI BUSINESS**

# Grandi rischi, tech e crescita zero: tre sfide

**F**ino a non molto tempo fa quando si parlava di assicurazioni i termini e le immagini più comuni e volutamente utilizzati erano “prudenza”, “rifugio”, “porto sicuro”, “ombrello”. Oggi no. Non che siano spariti dal lessico di chi offre prodotti che devono garantire coperture verso rischi. Ma fatti e percezioni di assicuratori e assicurati sono in rapido cambiamento. Nuovi e globali rischi, attuali e futuri, che hanno impatto crescente sulla vita di tutti noi stanno modificando domanda e offerta.

Rischi legati al cambiamento climatico, al mondo cyber, a intelligenza artificiale e robotizzazione-automazione, alla finanza e alla gestione delle risorse naturali sono al top fra i rischi emergenti per i prossimi 5-10 anni nell'analisi degli operatori e nella percezione dei cittadini, magari con qualche differenza di posizione in classifica. Si tratta di rischi che comportano valutazioni nuove, in diversi casi senza il conforto di data base disponibili o adeguati. Basti pensare a come potrà cambiare la Rc auto con la guida assistita: quando cioè si tratterà di assicurare non tanto il conducente quanto i produttori di auto, software, sensori-geolocalizzatori e così via.

Il settore assicurativo si trova dunque di fronte ad almeno tre macro-trend e altrettante sfide: i grandi rischi (emergenti ed emersi), le tecnologie, l'invecchiamento della popolazione. Le compagnie, storicamente inclini a trasmettere sicurezze e tranquillità, per adattarsi al nuovo mondo volatile e in continua trasformazione devono cambiare dna: sono destinate a diventare fra le industrie e a maggior contenuto di tecnologia, intelligenza artificiale e big data-analytics ne cambieranno l'attività core. Probabilmente, insieme ai giganti del web come Amazon, le compagnie di assicurazioni saranno fra i più grandi «depositi» di dati e profili. Da gestire, costruire, utilizzare. E proprio da una Amazon che diventi anche banca e assicurazione devono attendersi la più dura prova competitiva. Alleanze, sturt up comuni con chi investe miliardi di dollari in IA sono all'ordine del giorno e diventeranno opzioni sempre più frequenti. Ma tutto ciò non potrà fermare, anche per i Signori delle polizze, la trasformazione del modello di business. La loro industria assumerà una connotazione nuova e imprevista: sarà futuribile. Ed «emozionante».

**S.Bo.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Il futuro? È benefit

Imprenditore, investitore, leader di pensiero e ambasciatore della tecnologia: il presidente di Singularity University Italia ha dettato la sua linea al Digitalmeet. «Abbracciare **un modello economico come quello delle società B Corp è una necessità**. Soltanto le iniziative sostenibili dal punto di vista ecologico e sociale avranno cittadinanza»



**La forza del digitale  
Se ci sono aziende ancora  
dubiose, queste corrono  
il rischio di trovarsi alla  
periferia dell'iniziativa**

**D**i futuro se ne intende. E nel futuro vede soluzioni che aumenteranno il benessere di pari passo con la tutela dell'ambiente. David Orban, presidente di SingularityU Italy, lo ha spiegato il 21 ottobre all'Orto botanico di Padova nel corso dell'evento «Guardare, immaginare, costruire e diventare il futuro». La cornice era quella di Digitalmeet, il festival sull'alfabetizzazione digitale organizzato per il sesto anno consecutivo da Fondazione Comunica e Talent Garden Padova, che quest'anno ha coinvolto 21 mila persone con 152 incontri e 320 speaker in 16 regioni.

Investitore, imprenditore, leader di pensiero nel panorama mondiale della tecnologia e adesso anche «ambasciatore» di Digitalmeet, Orban guida la nuova filiale italiana di Singularity University, società benefit certificata «B Corp» con sede nella Silicon Valley, che insegna a risolvere le grandi sfide dell'umanità con l'aiuto del digitale, cioè della forza che «dematerializza, demonetizza e democratizza l'accesso alle tecnologie esponen-

ziali che stanno cambiando il mondo e grazie alle quali riusciremo a disegnare un futuro sostenibile, a beneficio dell'intera umanità». Per esemplificare il concetto, Orban è partito da questo: «Per sequenziare un solo genoma negli anni Ottanta ci sono voluti 15 anni e tre miliardi di dollari. Oggi, grazie all'introduzione dell'informatica nel campo della biologia molecolare, per mappare il nostro Dna bastano due settimane e qualche migliaio di euro».

**Singularity University è approdata in Italia da poco. Quali sono state le prime mosse? E di cosa vi occupate esattamente?**

«Abbiamo selezionato, formato e certificato un corpo docente che ci permetterà di entrare in forte contatto con le realtà italiane che hanno un ruolo importante nel futuro dell'economia e della società. Noi parliamo di tecnologie esponenziali e studiamo come il cambiamento possa passare da una fase quasi impercettibile a una fase dirompente».

**Perché avete deciso di presentarvi come B Corp? Cosa comporta questa scelta?**

«Le aziende benefit, che godono in Italia di una legislazione specifica, riconoscono che solo le iniziative sostenibili dal punto di vista ecologico e sociale avranno modo di fiorire in un futuro, compatibilmente con le risorse disponibili sul pianeta. Adottare questa forma societaria è una premessa necessaria per costruire realtà durature che abbiano un impatto positivo sul mondo».

**Sarà un tipo di approccio destinato a impor-**



si?

«Abbracciare un modello economico e sociale come quello delle società benefit è una necessità. Se oggi non è ancora universalmente riconosciuto e se non è necessario che una nuova impresa nasca come tale, in un futuro magari non troppo lontano succederà il contrario. Se nascerà un'azienda e non sarà una società benefit, verrà spontanea la domanda da parte di chiunque: Cosa c'è di sbagliato?».

#### Quali sono gli orizzonti del digitale?

«La tecnologia è una forza positiva nel mondo e dobbiamo utilizzarla per affrontare le nostre più grandi sfide. I cambiamenti di una società complessa richiedono un atteggiamento consapevole, che non abbia una fiducia cieca in una forza astratta del mercato ma che possa guidare la trasformazione verso un approdo inclusivo. Tra le aziende tecnologiche c'è una crescente consapevolezza sull'opportunità di offrire soluzioni in grado di avanzare lo stato di benessere. È un percorso che non avrà mai fine, quindi dobbiamo sforzarci di aiutare imprese e comunità con un dialogo robusto per prendere decisioni coerenti».

#### Le imprese italiane sono pronte a sfruttare le potenzialità del digitale?

«Qualunque iniziativa per avere un impatto non può che usare la tecnologia. Le società che abbracciano la tecnologia avranno modo di sperimentare quali sono quelle più adatte per affrontare le loro sfide. Ogni cambiamento non può che essere progressivo, anche se non necessariamente costante e lineare. Se ci sono aziende ancora dubbiose sugli strumenti digitali per la produttività e la competitività, queste corrono davvero il rischio di trovarsi alla periferia dell'iniziativa economica».

#### Qual è il consiglio per chi si è affacciato al digitale da poco?

«Il cambiamento non è qualcosa che si compie per poi rilassarsi. Lo sforzo costante per monitorare e adattarsi ai cambiamenti non può dare una garanzia di risultati ma è una promessa necessaria. L'Italia all'estero ha un'immagine eccezionale, mantenere le promesse di questa immagine è il risultato di uno sforzo continuo che le aziende migliori stanno già facendo».


**Alessandro Macciò**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### Investitore visionario

David Orban (nella foto a sinistra sotto il titolo) è il fondatore e managing partner di Network Society Ventures, una società di investimenti focalizzata su startup innovative. È autore del libro *Singularità - Con che velocità arriverà il futuro*



<b>Pixel</b>	
<b>JAIME D'ALESSANDRO</b>	

# Il nuovo patto di Berners-Lee per l'universalità della Rete

**P**er i governi: "Assicurarsi che tutti si possano connettere al web"; "rispetto per la privacy". Per le aziende: "Renderò le connessioni alla portata di tutti"; "sviluppare tecnologie che aiutino il meglio dell'umanità e mettano in discussione il peggio". Per i cittadini: "Siate creativi e collaborativi"; "costruite comunità forti che rispettino il discorso civile e la dignità". Sono i principi del *Contratto* per salvare Internet che Tim Berners-Lee ha annunciato al Web Summit di Lisbona. La Rete è nata da una sua idea. Oggi l'informatico inglese sente il bisogno di proporre un nuovo patto per garantirne l'universalità perduta. Il candore di tali principi fa tenerezza. Google e Facebook li hanno subito sottoscritti, sono talmente generici da essere innocui. Non si fa menzione alle concentrazioni e ai monopoli, ma sono proprio quelli che hanno mutato il volto del Web. Con lo spostamento della navigazione da pc a mobile, la Rete di Berners-Lee ha preso la strada delle app. Oltre l'80% del tempo che le persone trascorrono online è sulle app di Facebook e di Google. Nel 2010, la rivista *Wired* mostrò lungimiranza quando sentenziò la fine del Web. Aveva capito che con le app e il duopolio Google-Apple sui sistemi operativi per smartphone e tablet, la creazione di Berners-Lee era al tramonto. Il contratto non cambierà nulla: non è vincolante, non centra il problema. È la conferma che ingegneri e informatici non hanno la capacità per gestire il mondo digitale. Vale per Berners-Lee come per Zuckerberg. Dovrebbe farlo la politica. Al Web Summit c'era anche la commissaria alla concorrenza Vestager: ha fatto molto per rendere il Web un luogo più equo. Invece di una manciata di buoni propositi, servirebbe la garanzia che la prossima Commissione prosegua sulla stessa strada.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 80%

### SULLE APP

È il tempo complessivamente trascorso sulle app di Google e Facebook sul totale di quello speso online dagli utenti



**Off  
Shore****L'ASSE  
PARIGI-ROMA  
PER SOSTENERE  
LA WEB TAX**a cura di **Ivo Caizzi**

icaizzi@corriere.it

**N**ell'Ecofin dei 28 ministri finanziari dell'Ue, martedì scorso a Bruxelles, non è passato il tentativo della Francia di rilanciare l'introduzione della web tax europea, diretta a contrastare l'elusione delle tasse attuata dalle multinazionali Usa del digitale domiciliandosi nei più compiacenti paradisi fiscali comunitari o extracomunitari.

La Germania, preoccupata da una possibile ritorsione del presidente americano Donald Trump con dazi protezionistici sull'export di auto tedesche, ha frenato il tentativo del ministro delle Finanze francese Bruno Le Maire di arrivare entro il mese prossimo almeno a un accordo politico. Il ministro delle Finanze tedesco Olaf Scholz (nella foto) ha di fatto rafforzato — in modo decisivo — la tradizionale opposizione di Olanda, Lussemburgo, Irlanda, Cipro e Malta, che difendono i loro regimi interni da paradiso fiscale.

Il presidente di turno dell'Ecofin, il ministro delle Finanze austriaco Hartwig Löger, si è detto fiducioso di riuscire a sbloccare la situazione entro fine anno. Ma pochi ci hanno creduto. Il ministro dell'Economia Giovanni Tria ha anticipato che, qualora non si riuscisse a trovare un accordo in sede europea, l'Italia intende introdurre egualmente la web tax su base nazionale per impedire che i giganti Usa del digitale continuino a incassare introiti ingenti senza pagare le tasse come le imprese tradizionali.

Tria ha urgenti problemi di recupero di introiti per far rafforzare il bilancio e questo gettito aggiuntivo appare necessario, oltre che equo nei confronti dei contribuenti corretti.

In più, proprio grazie alla sintonia su questo dossier, si sta creando un avvicinamento tra Italia e Francia, che potrebbe rivelarsi utile a una riflessione a Parigi sulla tendenza a schierarsi sempre e comunque con la Germania.

L'appoggio di Le Maire potrebbe poi aiutare Tria nel negoziato in corso con l'Ue sul progetto di bilancio per il 2019 con deficit al 2,9 per cento del Pil, che l'organismo tecnico Commissione europea di Bruxelles ha respinto chiedendo una comunicazione (entro domani) con l'impegno a modificarlo.

Al livello tecnico dei commissari Ue la situazione è tesa. Ma nel livello politico-decisionale dei governi è in corso una mediazione del presidente dell'Eurogruppo dei 19 ministri finanziari della zona euro, il portoghese Mario Centeno.

E, in caso di esito positivo, i commissari Ue in genere si adeguano all'orientamento dei governi quando attuano il controllo tecnico sui conti pubblici nazionali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'analisi

# Tv, il futuro è solo "pay"

STEFANO CARLI, ROMA

In Europa la metà delle risorse di un sistema che vale quasi 100 miliardi di giro d'affari viene dagli abbonamenti mentre la quota della pubblicità è in continuo calo, rileva l'ultimo report di ItMedia

**S**iamo vicini a un sorpasso storico: manca poco e per il settore delle tv in Europa gli abbonamenti varranno da soli la metà delle risorse totali del settore, ossia varranno quanto i ricavi da canone e da pubblicità messi assieme. E' il dato principale che emerge dall'ultima edizione di "Turning Digital" il report con cui ogni anno ItMedia Consulting fotografa lo stato dell'arte dell'Europa televisiva mettendo a confronto le strutture di business di tutti i mercati dell'Unione. Un mercato che nel 2017 è arrivato ad assommare un valore intorno ai 100 miliardi di euro (98,7), un crescita dello 0,5%, ma con profonde diversità al suo interno: infatti se i ricavi da canone restano fermi, quelli da pubblicità scendono del 2,4% e quelli da "pay" salgono invece del 2,7, portando il loro totale, a livello continentale, al 46,9%. Dentro la voce "abbonamenti" però, ci sono tre differenti componenti. In primo luogo gli abbonamenti: sia quelli alla tv via cavo di 20 milioni di famiglie tedesche ma soprattutto quelli alle pay tv tradizionali, ossia le grandi piattaforme broadcast come Sky o Canal Plus, distri-

buite principalmente via satellite e in misura minore, come nel caso di Mediaset Premium, via digitale terrestre, a quelli agli Ott che viaggiano sui cavi a banda larga: Netflix e Amazon Prime Video su tutti ma poi i vari Tim Vision in Italia, Movistar in Spagna. Ma il cambiamento in corso non riguarda solo la struttura dei ricavi: va anche oltre. «Di fatto il calo dei ricavi pubblicitari segnala che l'intero comparto del broadcast sta perdendo terreno - spiega il direttore di ItMedia Consulting Augusto Preta - a vantaggio della distribuzione in streaming. E questo a sua volta spiega perché questa tendenza è più accentuata nei mercati del nord Europa. Ma è sempre da qui, e in particolare dal mercato britannico, che le innovazioni iniziano a diffondersi».

Insomma, il trend di mercato che si starebbe delineando è più o meno il seguente: la pubblicità muove verso altri lidi, come già accaduto, per esempio, per la stampa; al tempo stesso la competizione delle piattaforme, sia quelle tradizionali, che quelle online, per aggiudicarsi contenuti pregiati, ossia film, serie tv ed eventi soprattutto sportivi, si sta facendo sempre più agguerrita, ottenendo come effetto la lievitazione dei costi dei diritti. Conseguenza inevitabile: la pubblicità non è più in grado di coprire questi costi e l'unica soluzione è il mercato "pay", dove nel frattempo lo sviluppo delle tecnologie ha abbassato di molto le barriere di ingresso e soprattutto la scalabilità dei costi. Un Ott può far crescere la propria infrastruttura in relazione allo sviluppo della sua base utenti, mentre, in confronto, un broadcaster

ha dei costi di rete che sono fissi indipendentemente dal numero di utenti che raggiunge.

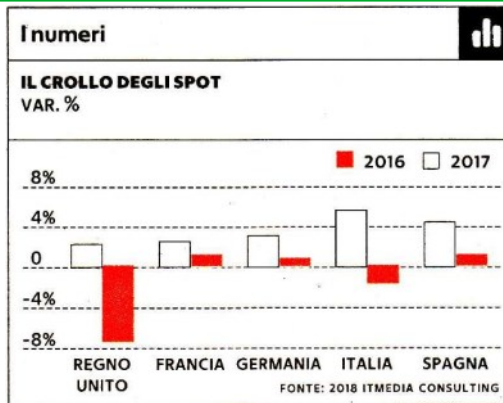
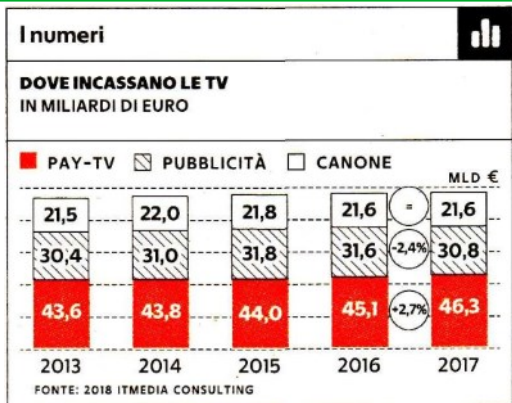
Questa tendenza è così delineata che gli stessi broadcaster hanno invertito un principio a cui si erano attenuti nell'ultimo decennio: limitarsi alla distribuzione e produrre sempre meno in proprio. E' questa legge non scritta che in Italia ha informato negli ultimi anni le strategie di Mediaset e Rai, che sono state le ultime ad abbandonarla. Rai perché forte del canone, Mediaset per la sua posizione di forza sul mercato pubblicitario che le ha permesso di assorbire i primi anni di calo dei ricavi.

Ma già Sky, invece, mentre andava ad attaccare il mercato degli investimenti pubblicitari sui canali in chiaro, aprendo tre nuovi canali sul digitale terrestre, ha accelerato sugli investimenti diretti in contenuti con due obiettivi: il primo di avere un maggiore stock di film e serie prodotte in casa, abbassando i costi di acquisto, il secondo di aprire una nuova linea di ricavi con la cessione dei diritti di queste stesse opere sui mercati in cui non è presente (in Europa ovunque tranne Gran Bretagna, Italia, Germania e Spagna).

Ultima indicazione dello studio ItMedia è che la pressione competitiva da parte delle piattaforme per innalzare il livello qualitativo dell'offerta di tv oltre ai contenuti si propagherà alla qualità di immagine. Lo standard full Hd è ormai universalmente adottato. Ora la sfida si chiama 8K, che quadruplica il pixel degli schermi, che partiranno dai 60 pollici in su. E che oggi sono appena l'1% del mercato, ma arriveranno al 9% tra due anni e al 19% entro il 2024.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





### I numeri

# 46,9%

**QUOTA DEI RICAVI**  
Quasi la metà del fatturato della tv viene dagli abbonamenti

# 31,2%

**QUOTA DEI RICAVI**  
È quanto viene invece dalla pubblicità

# Tim e la banda ultralarga

## Parte il piano per il Superweb

### Il leader M5S: nessun esproprio

di **Federico De Rosa**

Il Movimento 5 Stelle è pronto a rivoluzionare il mercato delle telecomunicazioni. «Stiamo lavorando per creare le condizioni affinché si crei un unico player italiano che permetta la diffusione per tutti i cittadini di internet e banda larga», ha detto ieri il vice-premier Luigi Di Maio, confermando l'imminente varo di un provvedimento, anticipato ieri dal Corriere. La road map messa a punto dal Movimento 5 Stelle è articolata su più passaggi, in cui rientrano anche strumenti per gestire l'impatto sociale del riassetto delle reti e tutelare i livelli occupazionali. Il punto di partenza sono le modifiche al Codice delle Comunicazioni elettroniche che potrebbero essere depositate già oggi con un emendamento al Dl Semplificazioni, in cui vengono introdotti incentivi per la rete unica, attribuendo un ruolo chiave all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, (AgCom) di cui verrebbero ampliati poteri e sfera di azione. Una revisione che serve anche a dotare l'organismo di controllo di strumenti di persuasione più efficaci, estendendo i casi in cui può essere imposta la separazione della rete.

La cornice per favorire l'integrazione dell'infrastruttura di Tim con Open Fiber, la società per la fibra ottica par-

tecipata da Cassa depositi e prestiti e dall'Enel, è quindi pronta. Ma il percorso nasce in salita, per via delle articolate posizioni degli azionisti di entrambe le società, in cui è presente anche la Cassa depositi e prestiti — ha il 50% di Open Fiber e il 5% di Tim — che potrebbe ritagliarsi un ruolo chiave per spingere il riassetto.

Dotando l'AgCom di maggiori poteri di intervento, bilanciati dall'incentivo di una regolamentazione più vantaggiosa, il provvedimento del governo crea di fatto una strada obbligata. «Non c'è nessuna volontà di fare espropri proletari, lo faremo dialogando con tutti e pensando al lavoro. Credo che entro fine anno anche il dossier Tim vada chiuso» ha assicurato Di Maio. L'ex monopolista rappresenta il cardine del progetto per la rete unica ma i piani dell'ad, Amos Genish, e del primo azionista Vivendi, non coincidono con quelli del governo. Dopo la risposta della Borsa alle notizie arrivate giovedì sull'andamento dei risultati dell'azienda — accolti con un ribasso di quasi il 5% a Piazza Affari — nel fine settimana i consiglieri hanno continuato a consultarsi per capire come uscire dall'impasse. E anche per valutare le novità in arrivo. E' circolata la voce di possibili riunioni straordinarie del consiglio di Tim, che potrebbero tenersi in settimana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### Chi sono



Dall'alto, Amos Genish, 58 anni, amministratore delegato di Telecom Italia dal settembre dell'anno scorso. Sotto, Angelo Marcello Cardani, 69 anni, alla guida dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni



## LA STRADA DELLO STATALISMO

# PERICOLOSE AMBIGUITÀ

## PERICOLOSE AMBIGUITÀ

di **Sabino Cassese**

**L**a ribellione di Torino, spontanea, partita dalla società civile, è un invito a non rassegnarsi al declino e alla chiusura nazionalistica. Dario Di Vico, su queste pagine, ha ieri osservato che è un rifiuto dell'autarchia e di un mercato chiuso. Rappresenta anche un punto di svolta contro le barriere «sovrane» e lo statalismo che le sostiene. E dovrebbe segnalare anche gli ulteriori pericoli che corre un governo che si è messo decisamente sulla strada statalista, come dimostrato dalla continua occupazione di pezzi di Stato (da ultimo, ne sono esempi i licenziamenti ai vertici di Anas e Asi) e dalla estensione strisciante della mano pubblica (esempi la pubblicizzazione dello sport e la costituzione della rete di telecomunicazione unica nazionale).

Una pericolosa ambivalenza. Da un lato, si sta fermi sul versante delle infrastrutture, dove il governo e lo Stato sono motori indispensabili per la modernizzazione del Paese. Ne sono esempi la Tav, il Terzo Valico, la Pedemontana, con un elenco che si allunga di giorno in giorno.

**U**n atteggiamento che una parte dell'Italia, come dimostra la piazza di Torino, inizia a condannare in maniera aperta. Dall'altro, un'accelerazione nell'invasione di campi dove lo Stato diventa invece una ingombrante presenza.

La legge di Bilancio contiene una disposizione secondo la quale la società «Coni servi-

zi» diventa «Sport e salute» e i suoi amministratori sono designati non dal Coni, ma dall'autorità governativa competente in materia di sport. Neppure Mussolini si era spinto tanto. Le attività strumentali del Coni, portate da leggi del 1999 e del 2002 fuori del Coni stesso, saranno ora nelle mani del governo. Questo potrà usare le briglie d'oro, come dicono i tedeschi, indirizzando lo sport mediante l'uso dello strumento finanziario. Viene così violato l'ordine mondiale dello sport, che ha un assetto globale, non statale, governato dal Comitato olimpico internazionale. Lo Stato può assorbire alcune funzioni in materia di sport, non usurpare, come osservò già nel 1949 Massimo Severo Giannini, uno dei nostri maggiori studiosi della materia.

La ribellione torinese suggerisce di non accettare la visione nazionalistica e autarchica che ha spinto il governo a mettere le mani sullo sport.

Il governo intende, con un emendamento al disegno di legge sulla semplificazione, creare un altro monopolio: quello della rete unica di telecomunicazione a banda larga. Per farlo, si propone di unire la rete di Tim a quella di Open Fiber, anche contando sul fatto che la Cassa di Risparmio di Torino ha partecipazioni in ambedue le società. La nuova società dovrebbe assorbire il peso di migliaia di dipendenti di Tim e di una parte dei suoi cospicui debiti, e a questo fine dovrebbe poter godere di una posizione di monopolio (non è chiaro se di diritto o semplicemente di fatto), di cui farebbero le spese le società di gestione dei servizi telefonici, che si appoggiano alla rete, costrette a pagare tariffe alte al gestore della rete unica, e, in ultima istanza, i consuma-

tori. Inoltre, mentre Open Fiber conferirebbe una rete limitata ma tecnologicamente avanzata, Tim conferirebbe una rete in larga misura obsoleta. Insomma, una concentrazione industriale promossa e agevolata, che conduce nuovamente, anche sull'esempio di qualche caso straniero, nelle mani di una controllata dello Stato una parte del settore delle telecomunicazioni.

Anche in questo caso, serve la lezione della ribellione torinese, orientata allo sviluppo e alla concorrenza, non alla chiusura e all'autarchia.

Nell'uno e nell'altro caso, riappaiono antichi vizi italiani: la chiusura nazionalistica e il rifiuto di rispettare regole internazionali, come quelle dello sport come ordinamento autonomo; il ricorso alla mano dello Stato, dietro alla quale ci sono sempre l'interesse del governo e i costi per i contribuenti; le giustificazioni in termini di salvataggio dell'occupazione, la foglia di fico che è sempre servita per allargare l'area di ingerenza governativa nell'economia.

Come è stato scritto, Torino indica «la linea rossa tra chi vuole affrontare e vincere le sfide dell'innovazione sul mercato globale e chi invece vuole perderle rintanandosi in casa».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Telecomunicazioni

# Rete unica per il web il governo accelera “Si farà entro l’anno”

**Di Maio per l'accordo tra Telecom e Open Fiber: “Niente espropri, dialoghiamo con tutti”  
Resta il nodo Vivendi**

VITTORIA PULEDDA, MILANO

La nascita di un operatore unico nella banda larga entra prepotentemente sulla scena, con il catalizzatore della politica. «Stiamo lavorando per creare le condizioni affinché si crei un unico player italiano che permetta la diffusione per tutti i cittadini di internet e banda larga», ha confermato ieri il vice premier Luigi Di Maio confermando le indiscrezioni su Telecom-Open Fiber. «Non c'è nessuna volontà di fare espropri proletari, lo faremo dialogando con tutti e pensando ai posti di lavoro. Io credo che entro la fine dell'anno anche il dossier Tim vada chiuso», ha aggiunto. Il tema della separazione della rete da Telecom e la messa a fattor comune con la società controllata pariteticamente da Enel e Cdp entra dunque nel vivo. In ambito Cinque Stelle si sta studiando

un meccanismo regolatorio che introduca anche per la rete tlc la Rab (regulatory asset base). In poche parole, un sistema incentivante – attraverso le tariffe – per remunerare gli investimenti. Sulla falsariga di quanto succede con Terna e Snam, considerate entrambe esempi di successo.

L'idea politica è di spingere verso la creazione di una sola rete nazionale, obiettivo voluto fortemente dal M5S e non osteggiato dalla Lega. Ma la realizzazione tecnica resta per il momento piuttosto nebulosa. Fondamentale è lo schema regolatorio, per valutare di conseguenza se lo scorporo della rete da Telecom possa essere considerato o no positivamente. C'è la Rab da valutare, ma anche quanto debito e quanto personale verrebbe indirizzato verso la nuova società (le prospettive di esuberi per circa 20 mila persone nei prossimi anni sono abbastanza diffuse). C'è da capire come si schierano i riottosi soci di Telecom: per Vivendi (23,94%) l'idea dello scorporo è mal considerata mentre lo spezzatino è molto caro all'altro azionista Elliott. Dall'altra parte, Open Fiber, ci sono altri

due soci con quote paritetiche, Enel e Cdp. Francesco Starace, ad del colosso elettrico, è favorevole ad accordi commerciali, ma non vuole «accrocchi societari». Cdp invece non ha fatto dichiarazioni ufficiali ma il suo faro, in campo di reti e infrastrutture, è costituito dal modello Terna e Snam.

Cdp ha un ruolo-chiave: ha il 4,2% di Telecom, iscritto a bilancio per 478 milioni, ed ha il 50% di Open Fiber, la cui quota ha un valore di libro di 359 milioni. Sia Cdp sia Enel hanno dato la disponibilità ad investire 475 milioni a testa. C'è poi il nodo degli assetti societari della rete, dopo l'ipotetica fusione, in cui Telecom ha sempre detto di volere la maggioranza.

Su tutto, vigila attentamente l'Autorità delle comunicazioni: il tema della rete è già stato analizzato nelle scorse settimane e domani lo sarà di nuovo. Con un faro: avere una rete efficiente e con pari condizioni di accesso per i vari soggetti.

Telecom infine ha smentito l'ipotesi di un cda straordinario in settimana, dopo i nuovi rumors di una sfiducia all'ad Amos Genish.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I protagonisti



**Tim**  
Il gruppo guidato da Amos Genish è l'attuale proprietario della rete. Vivendi, azionista al 23%, è contro lo scorporo

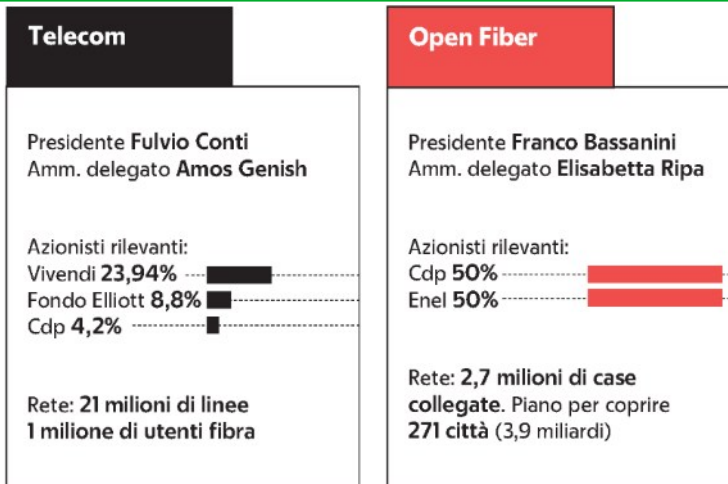


**Open Fiber**  
La società presieduta da Franco Bassanini fa capo a Enel e Cassa Depositi e Prestiti, entrambi soci al 50 per cento



**Cdp**  
Cassa Depositi e Prestiti è anche il 4,2% delle azioni di Telecom. È guidata, dalla scorsa estate, da Fabrizio Palermo





Marc Benioff, patron di Salesforce, «irrita» i ceo delle big tech per il suo capitalismo inclusivo (ha spinto a votare una  
tassa contro la povertà sulle grandi aziende), e il suo modello di business, fatto (anche) di beneficenza e volontariato.

Secondo alcuni è politica, per altri il tentativo di dare un volto etico a un colosso che gestisce miliardi di dati...

# A CHI FA PAURA IL FILANTROPO DELLA SILICON VALLEY

di **Massimo Gaggi**

**L**asciate stare Jeff Bezos, questo è il momento di Marc Benioff. Era questo il titolo dato un mese fa dal sito business della CNN a un servizio sul miliardario fondatore di Salesforce. Un imprenditore sulla cresta dell'onda non solo per la rapida ascesa della sua azienda regina del software (20 per cento l'anno di crescita media e una capitalizzazione di Borsa che, dopo i cali generalizzati del mese scorso, sfiora ancora i 110 miliardi di dollari) o perché, come il fondatore di Amazon che si è comprato il *Washington Post*, anche lui è diventato editore rilevando dalla Meredith la rivista *Time*.

Benioff, un «peso massimo» da tutti i punti di vista (alto un metro e 96, pesa più di 130 chili), lo sta diventando anche sul piano politico con le sue campagne per riformare il capitalismo rendendolo, come ama ripetere, «inclusivo».

La sua prima battaglia è stata quella per l'introduzione, a San

Francisco, di una tassa

sulle grandi società tecno-

logiche (come la sua), il cui

gettito dovrebbe servire a risolvere il

problema degli *homeless*, i senza tetto, stabilmente accam-

pati nel centro di San Francisco. Inserita in un referendum

votato martedì corso dai cittadini della metropoli californiana,

la proposta ha diviso gli imprenditori della città e della

Silicon Valley. Praticamente Benioff contro tutti, con l'oppo-

sizione alla tassa guidata dai capi di Zynga, Lyft e, soprattutto,

da Jack Dorsey di Twitter. Ma, alla fine, l'ha spuntata lui: Pro-

position C, il referendum per tassare le imprese più grandi

(quelle con più di 50 milioni di fatturato), è passato con

un'ampia maggioranza (60 per cento) dei voti dei cittadini.

Non è stata però una marcia trionfale: la proposta di destina-

re agli *homeless* altri 300 milioni di dollari è stata osteggiata

non solo dalle aziende tecnologiche che verranno tassate,

ma anche dal primo cittadino di San Francisco, London Bre-

ed: la prima donna di colore a governare la città. La sindaca

crede che nella Bay Area si faccia già abbastanza per i senza-

tetto: il problema, dice, non è spendere più soldi, ma spenderli

meglio. E il sito BuzzFeed accusa Benioff di aver adottato

una linea populista per opportunismo: il desiderio di dare a

tutti i costi un volto amichevole ed etico a Salesforce anche

perché la sua società, sapendo vita morte e miracoli di centi-

naia di migliaia di imprese sue clienti (cura i loro rapporti

coi consumatori), rischia di apparire onnipotente. Anche

per questo, come riferiamo a parte, i suoi manager non si stancano di ripetere che i dati dei clienti sono gestiti in compartimenti stagni separati e vengono utilizzati solo per promuovere le vendite delle aziende che si affidano a Salesforce.

In realtà Benioff non ha certo indossato

oggi i panni del benefattore. Fin dal 2000,

all'alba della sua avventura imprenditoriale,

introdusse il «modello dei tre uno»: un

per cento della produzione e 1% del valore borsi-

stico della società dati in beneficenza, più l'1% delle ore di la-

vorio dei dipendenti destinate a volontariato.

Basta girare un po' per San Francisco per capire quanto l'im-

pronta di Benioff sia ormai profonda: tutti e due gli ospedali

pediatrici della città, finanziati con 200 milioni di dollari di

donazioni, portano il suo nome, mentre la Salesforce

Tower, il secondo grattacielo più alto dell'America a ovest di

Chicago, domina la skyline della città. Che a ottobre si tra-

sforma per un'intera settimana in uno sterminato accampa-

mento quando arrivano i 170 mila ospiti che partecipano a

Dreamforce, la convention annuale del gruppo.

Una presenza ubiqua, che spinge molti a parlare di Benioff

come del vero sindaco di San Francisco. E c'è anche chi so-

spetta che l'imprenditore spenda così tanto in filantropia

perché si prepara a scendere in politica. Marc, però, su que-

sto è perentorio: «Non correrò mai per alcuna carica politica:

il business è la migliore piattaforma per il

cambiamento».

Ne è talmente convinto che ha già in-

dicato come andrebbero riparti-

ti i fondi raccolti con la nuova tassa

perché l'assistenza diventi efficace: sol-



di per nuovi alloggi da destinare a chi non ha una casa, ma anche un sostegno alle strutture psichiatriche che curano i tanti senza testo con problemi psichiatrici.

## «Miglior posto» dove lavorare

Nato e cresciuto a San Francisco, Marc Benioff è il classico self made man americano: a 15 anni, ancora al liceo, fonda la sua prima società, Liberty Software, che produce videogiochi per un computer degli anni Settanta, l'Atari 8. Poi, nei primi anni Ottanta, mentre studia alla University of Southern California, svolge periodi di apprendistato nella divisione Macintosh della Apple, dove lavora con Steve Jobs che gli trasmette determinazione e carisma. Quindi lavora per 13 anni in Oracle, il gigante del software per le imprese, dove impara a sviluppare servizi informatici capaci di avvicinare gli utenti alle aziende.

Nel 1990, ad appena 26 anni, è già vicepresidente, ma qualche anno dopo lascia Oracle e spicca il volo fondando Salesforce. Alla quale imprime subito, oltre a un forte dinamismo imprenditoriale, anche l'impronta filantropica: il suo «modello 1-1-1» viene presto imitato da altre aziende della Silicon Valley, Google compresa. Beneficenza non solo per bontà d'animo, ma anche come scelta imprenditoriale: il ruolo filantropico del gruppo attira cervelli altruisti, migliora il clima interno e contribuisce a rendere Salesforce il miglior luogo del mondo dove lavorare secondo varie classifiche.

Oggi Benioff difende la tassa per i senzatetto sostenendo che per le imprese, operare in un centro cittadino trasformato in accampamento da 7.500 homeless costa di più (anche per la perdita di clienti), che pagare un modesto tributo aggiuntivo. Ma, scegliendo di andare controcorrente, lui si mostra pronto anche a cercare strumenti più radicali per contrastare la crescita delle disuguaglianze nella Bay Area: la sua visione di capitalismo inclusivo contrapposta all'immobilismo degli altri giganti di Big Tech, da lui, per primo, accusati di scarsa sensibilità sociale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Editoria

Marc Benioff, uno degli uomini più ricchi del Pianeta, patron del gruppo tecnologico americano Salesforce, a settembre con la moglie ha acquistato a titolo personale il Time



### La sede

La Salesforce Tower a San Francisco è la nuova sede dell'azienda di Benioff: è costata un miliardo di dollari ed è l'edificio più alto della città. In ogni piano c'è una sala per la meditazione

# Steering a technology giant through turbulent times

CORNER OFFICE

## Google's chief executive talks about the challenges his company is facing

BY DAVID GELLES

Google is facing more challenges today than at any time in its 20-year history. Employees are outraged about sexual harassment. Executives are under scrutiny over a secretive effort to make a censored version of its search product for China. Google will shut down its social network next year after the discovery of a security vulnerability. Political and social debates, including one about building military-grade artificial intelligence, are roiling the work force.

Yet the man responsible for leading Google through this minefield is not one of the company's founders — Larry Page and Sergey Brin — or even Eric Schmidt, the company's former chief executive and chairman, who was ushered aside last year. Instead, the man in charge of arguably the most influential company in the world is Sundar Pichai, a soft-spoken engineer who grew up in Chennai, India.

Mr. Pichai was a voracious reader as a boy and attended the prestigious Indian Institute of Technology, then Stanford in California and the Wharton School at the University of Pennsylvania, where he received advanced degrees. After stints at Applied Materials and McKinsey, he joined Google in 2004.

Mr. Pichai helped develop the company's browser, Chrome, and in 2014 he took over product, engineering and research efforts for the company's products and platforms, including search, ads and Android. He was made chief executive in 2015 and joined the board of Alphabet, Google's parent, last year.

This interview, which was condensed and edited for clarity, was conducted in New York.

**Tell me about growing up in Chennai.** There was a simplicity to my life, which was very nice, compared with today's world. We lived in a kind of modest house, shared with tenants. We would sleep on the living room floor. There was a drought when I was growing up, and we had anxiety. Even now, I can never sleep without a bottle of water beside my bed. Other houses

had refrigerators, and then we finally got one. It was a big deal.

But I had a lot of time to read. I was processing a lot. I read whatever I could get my hands on. I read Dickens. Friends, playing street cricket, reading books — that was kind of the totality of life. But you never felt lacking for anything.

**What was it like coming over to attend Stanford?**

It was the first time I had ever been on a plane. I always wanted to be in the Valley. I kind of knew that's where everything happened. I remember landing in California, and I stayed with a host family for about a week. I was in the car going from the airport, and was like, "Wow, it's so brown here." The family was like, "We like to call it golden."

When I was back at I.I.T., I had access to the computer so rarely — maybe I'd been on it three or four times. To come and just have these labs in which you had access to computers and you could program, it was a big deal to me. I was so wrapped up in that, that to some extent I didn't understand there was a much bigger shift happening with the internet.

**You started at Google 14 years ago. Does it still feel like the same company you joined?**

When I first joined Google I was struck by the fact that it was a very idealistic, optimistic place. I still see that idealism and optimism a lot in many things we do today. But the world is different. Maybe there's more realism of how hard some things are. We've had more failures, too. But there's always been a strong streak of idealism in the company, and you still see it today.

**What's your approach to technology and screen time with your family?**

When I come home on a Friday evening, I really do want to let go of my devices for a couple days. I haven't quite succeeded in doing that. At home, our television is not easily accessible, so that there is "activation energy" before you can easily go watch TV. I'm genuinely conflicted, because I see what my kids learn from all this. My son is 11 years old, and he is mining Ethereum and earning money. He's getting some insight into how the world works, how commerce works.

Every generation is worried about the new technology and feels like this time it's different. Our parents worried about Elvis Presley's influence on kids. So, I'm always asking the question, "Why would it be any different this

time?" Having said that, I do realize the change that's happening now is much faster than ever before. My son still doesn't have a phone.

**Why does it seem so easy for tech companies like Google to ban pornography and graphic violence from social media platforms, but so much harder for them to root out propaganda, misinformation and disturbing content aimed at kids?**

There are areas where society clearly agrees what is O.K. and not O.K., and then there are areas where it is hard as a society to draw the line. What is the difference between freedom of speech on something where you feel you're being discriminated against by another group, versus hate speech? The U.S. and Europe draw the line differently on this question in a very fundamental way. We've had to defend videos which we allow in the U.S. but in Europe people view as disseminating hate speech. Should people be able to say that they don't believe climate change is real? Or that vaccines don't work? It's just a genuinely hard problem. We're all using human reviewers, but human reviewers make mistakes, too.

**How do you approach this in China, where Google is considering returning to the market with a search engine?**

One of the things that's not well understood, I think, is that we operate in many countries where there is censorship. When we follow "right to be forgotten" laws, we are censoring search results because we're complying with the law. I'm committed to serving users in China. Whatever form it takes, I actually don't know the answer. It's not even clear to me that search in China is the product we need to do today.

**An estimated 20,000 Googlers participated in a sexual harassment protest this month. What's your message to employees right now?**

People are walking out because they want us to improve, and they want us to show we can do better. We're acknowledging and understanding we clearly got some things wrong. And we have been running the company very differently for a while now. But going



Intervista a Sundar Pichai - Portare un gigante della tecnologia fuori da tempi tumultuosi

through a process like that, you learn a lot. For example, we have established channels by which people can report issues. But those processes are much harder on the people going through it than we had realized. [After this interview took place, Google said Thursday that it would end the practice of forced arbitration for claims of sexual harassment.]

**Is there a morale problem at the company?**

There's a lot of challenges in the world, and given what Google does, we feel like we are on the cutting edge of many of these issues. But when people say, "Wow, there's a lot of challenges," I always say, "There's no better time to be alive." I go through the exercise of placing myself at different times in the world. If you were alive during World War I, or influenza, or the Great Depression, and there's World War II to come. If you were in the 1960s, and Martin Luther King was shot dead, and R.F.K. would later get shot dead, and we were in Vietnam and there was a Cold War and a Cuban missile crisis — there is no better time to be alive.

But having said that, I think as humanity we're increasingly dealing with bigger things. As a company like Google, we have a deeper mission, and we feel the weight of that on our shoulders. I feel like people are energized and people want to change and make the world better.

**Do you worry that Silicon Valley is suffering from groupthink and losing its edge?**

There is nothing inherent that says Silicon Valley will always be the most innovative place in the world. There is no God-given right to be that way. But I feel confident that right now, as we speak, there are quietly people in the Valley working on some stuff which we will later look back on in 10 years and feel was very profound. We feel we're on the cusp of technologies, just like the internet before.

**Do you still feel like Silicon Valley has retained that idealism that struck you when you arrived here?**

There's still that optimism. But the optimism is tempered by a sense of deliberation. Things have changed quite a bit. We deliberate about things a lot more, and we are more thoughtful about what we do. But there's a deeper thing here, which is: Technology doesn't solve humanity's problems. It was always naïve to think so. Technology is an enabler, but humanity has to deal with humanity's problems. I think we're both over-reliant on technology as a way to solve things and probably, at this moment, over-indexing on technology as a source of all problems, too.