

## Rassegna del 12/02/2018

\*\*\*

Sole 24 Ore	11	Machine learning per riconoscere tutto	E.N.	1
Repubblica Affari&Finanza	1	I padroni della Rete all'assalto dei pagamenti la finanza ora teme la concorrenza hi-tech - Big Tech, ora l'assalto alla finanza	Rampini Federico	2
Repubblica Affari&Finanza	3	Intervista a Paolo Bertoluzzo - Bertoluzzo: "L'importante è che regole e vincoli siano gli stessi per tutti"	Occorsio Eugenio	6
L'Economia del Corriere della Sera	26	Samsung «La Web Tax non ci fa paura, paghiamo tutte le tasse in Italia»	Trovato Isidoro	8
Repubblica Affari&Finanza	36	Cromcast dal cellulare alla Tv	Romiti Maria_Luisa	10
Repubblica Affari&Finanza	34	Streaming musicale Apple mette la freccia e prepara il sorpasso a Spotify negli Usa	Assante Ernesto	11
Sole 24 Ore	12	Il caso Uber, cinque anni ad alta tensione - Uber in Italia, 5 anni ad alta tensione	Simonetta Biagio	14
Repubblica	23	Divario digitale I ritardi di Bruxelles	González Alicia	17
Repubblica Affari&Finanza	31	Zte, il gruppo cinese delle reti mobili ha acceso a L'Aquila il suo 5G	...	18
L'Economia del Corriere della Sera	21	Telecom «dovrebbe comprare Metroweb»	Sideri Massimo	19
Repubblica Affari&Finanza	1	Bolloré, il lato segreto dello scalatore affari e protezioni dall'Africa all'Eliseo - Bolloré, i segreti dello scalatore	Ginori Anais	20
<b>ESTERA</b>				
Expansión	10	I possibili scenari dell'accordo Vodafone-Liberty	Casado Roberto	25
Financial Times	13	Unilever minaccia di ritirare le sue pubblicità dalle piattaforme digitali se queste non provvederanno a prosciugare "la palude"	Bond Shannon	28

**Dall'Umbria a Palo Alto.** Vetrya crea chatbot, soluzioni «second screen» e altre applicazioni - Il 5% dei ricavi in ricerca

# Machine learning per riconoscere tutto

## DATI ALLA CARICA

La curva di apprendimento cresce con l'aumento delle informazioni disponibili che aiutano il sistema a prendere le decisioni

■ Epikall. Un nome che ai non addetti ai lavori non dice nulla. Ma un cliente interagisce con questa piattaforma di intelligenza artificiale (Ia) per l'apprendimento automatico quando "dialoga" senza saperlo con una chatbot di un operatore di tlc, di una banca o un'assicurazione.

Sono sempre gli algoritmi di machine learning della soluzione che "riconoscono" grazie alla visione artificiale chi si ferma o transita vicino a un totem pubblicitario. In un istante la piattaforma riconosce il sesso del soggetto, se porta gli occhiali, ha la barba, se ha con sé una 24 ore o una borsa della spesa.

Per finire, attribuisce una età e analizza l'espressione del viso durante la visione degli spot. Epikall è una soluzione made in Italy, nata nel cuore dell'Umbria ad Orvieto dove c'è il quartier generale del Gruppo Vetrya, realtà dove l'imprenditorialità marcia accanto alla ricerca e all'innovazione per cavalcare la rivoluzione portata dall'Ia. «Un computer - spiega Luca Tomassini, fondatore, presidente e ad del Gruppo Vetrya che ha sviluppato Epikall - è in grado di seguire una curva di apprendimento e, proprio come farebbe un bambino che si apre alle prime esperienze della vita, progressivamente imparare a distinguere le cose e prendere decisioni. La chiave di tutto sono i big data - continua Tomassini - . Più dati si hanno a disposizione, più solida è la conoscenza che si viene a costruire, perché basata su un ampio campione della realtà.

Stiamo anche applicando l'Ia a piattaforme per la distribuzione dei video in live streaming e video on demand».

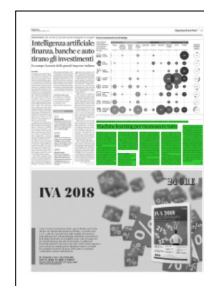
In questo caso il sistema analizza in tempo reale programmi tv e film, e grazie alla capacità di apprendimento è in grado di riconoscere, per esempio, prodotti e brand che appaiono nei video. «Sono funzionalità richieste dai centri media per il digital advertising - rimarca l'ad - . Or stiamo applicando modelli di machine learning alle piattaforme video come, per esempio, il second screen». In questo caso l'Ia riconosce il programma in onda e aggiunge contenuti supplementari ed arricchiti, per esempio un gioco per lo smartphone dove è presente la app dedicata.

Il team di R&S di Vetrya sta lavorando anche a un sistema di intelligenza artificiale e di assistenza per i grandi portali. Tra i clienti e partner di Vetrya ci sono carrier come Tim, Wind3, Orange, banche come Unicredit, colossi come Google e Microsoft, broadcaster come DeAgostini, Turner, Discovery, realtà come Ansa, Poste Italiane, Rai, Enel e molti clienti internazionali, inclusa la Santa Sede.

La società ha 107 dipendenti, di cui il 90% sono ingegneri: «I restanti sono laureati in economia e scienza della comunicazione» aggiunge Tomassini. Vetrya ha un giro d'affari consolidato di 28,2 milioni realizzato nel primo semestre 2017. In ricerca e sviluppo viene investito il 5% dei ricavi, più o meno cinque volte la media nazionale. La quota di export del 20% è realizzata grazie a una rete di società controllate al 100%. Una è a Palo Alto nel cuore delle Silicon Valley, altre sono a Kuala Lumpur in Malesia, in Brasile e Spagna.

**E.N.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# I padroni della Rete all'assalto dei pagamenti la finanza ora teme la concorrenza hi-tech Big Tech, ora l'assalto alla finanza

DA AMERICA ED EUROPA  
ARRIVA L'ALLARME. MA I  
SISTEMI DI MOBILE PAYMENT  
E ANCHE DI FINANZIAMENTO  
DEI GIGANTI DELLA SILICON  
VALLEY CONTINUANO A  
CRESCERE: IL MODELLO  
TEMUTO È LA CINA DOVE C'È  
UN'ECONOMIA INFORMALE  
SENZA SPORTELLI BANCARI

DOPO AVERE INVASO E RIVOLUZIONATO TANTI MESTIERI, LE GRANDI CORPORATION TECNOLOGICHE AMERICANE VOGLIONO ENTRARE IN PRESTITI E SISTEMI DI PAGAMENTO: L'ALLARME DELLE BANCHE

## Federico Rampini

Se cominci un discorso intitolandolo "finanza e tecnologia", tutti pensano a Bitcoin. Oppure agli algoritmi che ormai conducono i due terzi delle transazioni di Borsa, con micidiali "cuffetti gregge". Tutti temi attuali, che però distraggono l'attenzione da un fenomeno ben più solido, strutturale e importante, destinato a segnare il nostro futuro. Bitcoin è una follia passeggera, che purtroppo ha contagiato una generazione che soffre di analfabetismo economico e ha letto Harry Potter ma ignora tutto di John Maynard Keynes.

Questo dimostra che la "circonvenzione d'incapaci" non è una cosa che colpisce solo i vecchietti. La tecnologia che può invadere e spodestare la finanza è roba da grandi, altro che Bitcoin. Anzi, giganti. I Padroni della Rete, per l'appunto. Dopo avere invaso, sconvolto e rivoluzionato tanti altri mestieri, i big digitali della West Coast americana vogliono fare anche i banchieri. In parte lo stanno già facendo. Il fenomeno è ancora più accentratore in Asia, dove i protagonisti sono diversi ma la logica è uguale.

## I Big dell'e-commerce

Chi domina il commercio online, o le app dei nostri smartphone, o il mondo dei social media, sta invadendo in tanti modi il campo delle banche tradizionali. Le quali se ne sono accorte, e stanno lanciando l'allarme. Il tema cavalcato dai banchieri non è nuovo e tuttavia è legittimo: se Amazon o Apple o Facebook o Microsoft cominciano a fare atti-

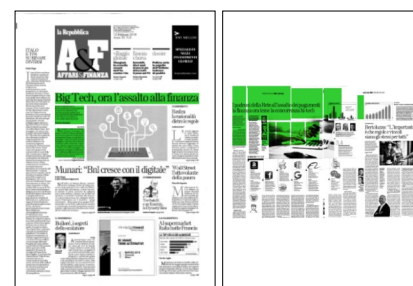
vità bancaria, perché non dovrebbero essere sottoposti allo stesso tipo di regole e vigilanza che valgono per i tradizionali intermediari finanziari? Le voci più esplicite e accorate sono venute dall'Europa, di recente. La settimana scorsa ne ha parlato un dirigente di un istituto spagnolo, Francisco Gonzalez del Bbva. Ha avvertito che Facebook e Amazon negli Usa, Alibaba e Tencent in Cina, finiranno per "sostituire molte banche". Il che, a suo avviso, "rappresenta una minaccia per la stabilità finanziaria". Ha quindi esortato le autorità competenti a livello internazionale, nella fattispecie il Financial Stability Forum del G20, a intervenire per "mettere ordine in questo cambiamento dirimpente". Gonzalez ha puntato il dito su una evidente asimmetria: "Se io per fare prestiti devo rispettare alcune regole di capitalizzazione, le stesse regole dovrebbero valere per tutti, inclusi i giganti di Internet". La logica è ineccepibile e dovrebbe raccogliere qualche comprensione da parte dei banchieri centrali. Già in passato abbiamo avuto fenomeni di "concorrenza sleale" verso le banche da parte di soggetti extra-bancari. La Cina per esempio ha un vasto sistema di "banche-ombra", di fatto un'economia informale dove si fanno prestiti senza passare attraverso sportelli.

## Sindrome cinese

Esistono ovunque lo strozzinaggio, l'usura, il mix tra criminalità e prestiti in nero all'economia sommersa, ma la dimensione del fenomeno cinese è talmente vasta da preoccupare le autorità di vigilanza. Nel caso dei padroni della Rete tutto avviene alla luce del sole, invece. E ciascuno pre-

senta la propria espansione nella finanza come una naturale conseguenza del mestiere originario. Per esempio, Amazon essendo diventata la piattaforma leader per il commercio online, offre i suoi sistemi di pagamento e anche forme di credito a tutti i venditori che la usano. Facebook si è procurata una licenza per gestire moneta elettronica in Irlanda (ormai Dublino è diventata la città dove tutto è permesso). Apple si sta conquistando un ruolo di concorrente della Visa e MasterCard con l'uso dell'iPhone per pagare ogni sorta di transazione. Su quest'ultimo punto i più avanzati sono gli asiatici. Molto prima di noi occidentali, furono giapponesi e sudcoreani ad abbracciare gli smartphone come sostituti delle carte di credito, e ormai questo utilizzo è diffusissimo a Tokyo e Seul. Poi sono arrivati i cinesi e anche loro hanno fatto balzi da gigante. La moneta elettronica ormai è una delle tante app del cellulare per chi vive a Pechino e Shanghai. Il modello Amazon viene replicato dai due colossi cinesi del commercio online, Alibaba e Tencent, anch'essi ormai dominanti nei sistemi di pagamento per la seconda economia del pianeta.

Una delle ragioni per cui i banchieri sono spaventati, è la disparità di forze in campo. Il



chief executive della banca olandese Ing, Ralph Hamers, è stato esplicito su questo punto in una dichiarazione al Financial Times: "I giganti di Internet hanno molte più risorse di noi. E possiedono molte più informazioni sulla clientela. Come società, dovremmo preoccuparci di questa concentrazione di potere". Non sono sicuro che un banchiere sia il portavoce più credibile degli interessi collettivi delle nostre società. E' vero però che i Padroni della Rete stanno accumulando potere in ogni campo. Le stesse banche li hanno agevolati, peraltro: uno degli effetti della crescente automazione dell'attività bancaria, è che gli istituti di credito affidano al "cloud computing", la nuvola informatica, tutto ciò che sanno di noi. E i grandi depositi della nuvola informatica li gestiscono Amazon, Google, Ibm, Microsoft.

**Paure europee**

Può stupire che queste grida di allarme provengano soprattutto dalla vecchia Europa. In realtà anche questo è un déjà vu. L'Europa ha spesso avuto questo ruolo, di denunciare lo strapotere dei Padroni

della Rete, gli abusi di posizione dominante, gli assalti alla nostra privacy. L'America è al rimorchio, molto più timida. La spiegazione non stupirà nessuno. L'Europa non ha "campioni nazionali" da difendere in questo settore. Perciò è più lucida nel percepire i pericoli. Negli Stati Uniti il potere lobbistico di Amazon, Apple, Google e Facebook è soverchiante. Sopravvive perfino ai cambi di Amministrazione. Tutti sanno che Donald Trump odia Jeff Bezos, ben ricambiato. In generale i miliardari digitali della West Coast sono considerati progressisti e più vicini al partito democratico. Ma un conto è che Trump voglia fare dei dispetti a Bezos-Amazon, altro è riuscire a invertire una tendenza ormai ultra-decennale per cui il Congresso di Washington e le varie authority di regolazione del settore sono abituate a trattare la Silicon Valley con guanti di velluto. Un po' diverso dovrebbe essere l'atteggiamento della Federal Reserve per quanto riguarda l'invasione di campo dei Padroni della Rete nel mestiere delle banche. Qui però scatta un altro ti-

po di omertà. Wall Street ha stretto da tempo un'alleanza di ferro con le regine del digitale che sono anche i pesi massimi per capitalizzazione di Borsa, campionesse nei profitti e nelle stock options. Più in generale l'America da Ronald Reagan in poi ha visto un sistematico indebolimento dell'antitrust e un ritorno in forze degli oligopoli.

**Cultura antitrust**

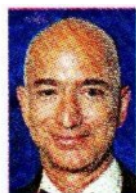
Per tutte queste ragioni, è normale che la cultura dell'antitrust oggi sia più avanzata e aggressiva a Bruxelles (senza per questo sottovalutare gli investimenti nell'attività lobbistica di Google & C. anche presso le istituzioni europee). L'allarme lanciato dai banchieri europei può sembrare una lotta di retroguardia, un tentativo disperato di frenare l'avanzata della modernità nel settore della moneta elettronica e dei pagamenti. Non si tratta di privare i consumatori di comodità come lo smartphone-portafoglio: ma di garantire che le nuove forme di attività finanziaria siano soggette a regole trasparenti e non ci rendano più insicuri di prima.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**[[ I PROTAGONISTI ]]**

**Un'estensione quasi naturale del business**

Non ce n'è uno fra i cavalieri della Silicon Valley che non stia spigando sulle attività finanziarie, viste come un naturale "prolungamento" di quelle originarie, siano esse un social network o un sito di e-commerce. La chiave risiede della grande quantità di dati di cui queste società dispongono a proposito di ognuno di noi: con una discutibile visione della privacy, niente di più facile, e più redditizio, che incrociare i dati finanziari di ogni utente, insomma la sua disponibilità a spendere, con i suoi gusti, le sue preferenze, le sue amicizie, i suoi precedenti acquisti, e via dicendo. Tutto cominciò con PayPal, il sistema di pagamenti inizialmente adottato da eBay inventato da quel geniacchio di Elon Musk, Poi via via la deriva è stata incontrollabile.



1



2



3

**Jeff Bezos** (1), numero uno di Amazon; **Mark Zuckerberg** (2), a capo di Facebook e **Tim Cook** (3), ceo di Apple

## LE INIZIATIVE PAY-TECH



### AMAZON

#### Pagamenti

Amazon Pay è un servizio di pagamento che permette agli utenti di pagare con il proprio account Amazon anche su e-commerce di venditori terzi. È presente in otto Paesi, tra cui l'Italia

#### Prestiti

Amazon offre prestiti da mille a 750 mila dollari ai piccoli commercianti che vendono sulla sua piattaforma, usando i dati che possiede per valutare le effettive necessità di finanziamento e la solidità creditizia del richiedente



### FACEBOOK

#### Trasferimenti di denaro

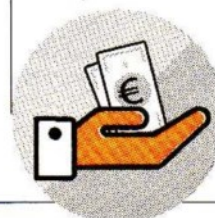
Facebook ha ottenuto una licenza come istituto di pagamento in Irlanda. È la prima volta nell'hi-tech. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito, permette già di trasferire soldi ai propri contatti attraverso la chat di Messenger



### APPLE

#### Pagamenti

La "casa della mela" ha introdotto anche in Italia Apple Pay, il suo sistema che permette di pagare in maniera contactless nei negozi oppure online. Si appoggia ai circuiti delle carte di credito con cui ha stabilito dei precisi accordi



### ALIBABA

#### Pagamenti

La controllata Ant Financial, conosciuta anche come Alipay, è la più grande piattaforma di pagamento online e via smartphone del mondo

#### Prestiti

Ant ha creato Sesame Credit, un sistema per lo "scoring" del merito creditizio basato sui dati di Alibaba, sulla cui base erogare prestiti al consumo e altri servizi. Ant ospita anche prodotti di operatori terzi e gestisce Yu'e Bao, un fondo di investimento rivolto a piccoli risparmiatori



### GOOGLE

#### Pagamenti

Anche Alphabet-Google ha il suo canale di pagamento Pay, attivo per il momento su tutti i cellulari che usano il sistema operativo Android come quelli Samsung



### WECHAT

#### Pagamenti

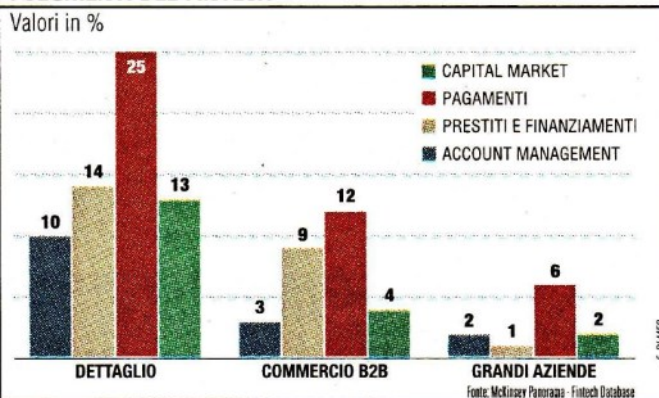
L'app di messaggistica più utilizzata in Cina, che fa capo alla conglomerata Tencent, permette di pagare nei negozi attraverso un portafoglio legato al proprio conto corrente

3,4

**MILIARDI DI DOLLARI**

Ammontare raggiunto in breve tempo dai finanziamenti erogati da Amazon ai negozianti partner. È un servizio che la società al momento offre solo in Usa, Regno Unito e Giappone ma che ha intenzione di estendere presto all'Italia. Anche Google ha cominciato a fare prestiti a clienti del suo e-commerce, e Facebook sta avviando il trasferimento dei fondi fra gli utenti

**I SEGMENTI DEL FINTECH**



1



2



3



1

**Larry Page**, uno dei due co-fondatori di Google (l'altro è Sergeij Brin), oggi ceo della società (1);  
**Eric Schmidt**, attualmente presidente onorario di Alphabet, la holding che controlla Google (2);  
**Jack Ma**, fondatore e ceo di Alibaba (3)



2

**Michael Corbat**, ceo di Citigroup (1);  
**Brian T. Moynihan**, ceo di Bank of America (2)

## [L'INTERVISTA]

# Bertoluzzo: "L'importante è che regole e vincoli siano gli stessi per tutti"

**L'AD DI NEXI: "LA NOSTRA MISSION È GUIDARE GLI ISTITUTI DI CREDITO NELLA RINCORSA DIGITALE. MA CI SONO TROPPI LACCI: SE SARÀ LIVELLATO IL CAMPO DI GIOCO NE USCIRANNO VANTAGGI PER TUTTI". I PROGRESSI NON MANCANO: "È IN ARRIVO IL POS INTELLIGENTE"**

**Eugenio Occorsio**

Ma com'è possibile che banche delle dimensioni di Citigroup o Bank of America, colossi finanziari di una potenza spaventosa, abbiano paura dei sistemi di pagamento di Apple o di Facebook? «Beh, guardi, detta così in effetti suona un po' strana», riflette Paolo Bertoluzzo, ad di Nexi. «Però deve pensare che forse il modello di business non cambierà oggi, ma fra tre, quattro, cinque anni sì, eccome. E quindi è giusto che le grandi banche si pongano il problema ora». Bertoluzzo conosce molto bene entrambi i mondi, la tecnologia e la finanza: era da 17 anni ai vertici di Vodafone quando nel maggio 2016 Advent International, Bain Capital e Clessidra (i tre fondi che avevano acquisito l'Istituto italiano delle banche popolari e la collegata CartaSi) lo chiamarono per rivitalizzare il business dei pagamenti digitali. E lui dopo una raffica di acquisizioni (Setefi nel 2016, il *merchant acquiring* del Montepaschi e di Deutsche Bank nel febbraio 2017, Basilichi nel luglio dello stesso anno) ha *rebranded* il tutto sotto l'egida Nexi nel novembre 2017. «Abbiamo creato una vera PayTech italiana - conferma Bertoluzzo - per guidare l'evoluzione dei pagamenti in Italia al fianco della banche, che sono i nostri partner d'elezione».

**E le banche si sentono così minacciate?**

«Più che minacciate come le dicevo sono consapevoli che si porrà presto il problema, e quindi chiedono fin da ora un *playing field* livellato con regole chiare e uguali per tutti. Non hanno tutti i torti, le banche eu-

ropee e americane, quando dicono che su di esse gravano mille vincoli di patrimonializzazione, di trasparenza, di comportamento direi etico, tutti sacrosanti intendiamoci, mentre le Big Tech sono esenti da qualsiasi vincolo. È un problema di cui andranno interessati al più presto i regolatori sia nazionali che soprattutto europei, comprese le autorità antitrust».

**Non c'è pericolo di infrangersi contro l'avanzata della tecnologia?**

«La mia missione, la nostra qui a Nexi, è di portare nel settore bancario la tecnologia e i servizi più avanzati. Ci battiamo alla pari con i grandi del tech, e anzi la competizione con loro non potrà che portare dei benefici in termini di costi, efficienza, funzionalità. Purché sia, ripeto ancora, una competizione combattuta ad armi pari, senza privilegi né da una parte né dall'altra. Noi andiamo di banca in banca a illustrare l'evoluzione tecnologica, a proporre le nostre soluzioni che hanno sempre al centro il cliente, sia esso una persona fisica o una società. Vogliamo supportare le banche nel fare innovazione per essere sempre più competitive anche in questo settore, perché l'avanzata della digitalizzazione è irreversibile oltre che benefica e nessuno può illudersi di arrestarla».

**Il problema è nato soprattutto con le direttive "open banking" che stanno entrando in vigore. Perché?**

«Il senso di queste direttive è: un cliente può dare alla propria banca il permesso di diffondere i dati sui suoi conti, anche presso altre banche. Non generalizzati, li sceglie sempre lui quali darli, ma la banca è forzata ad eseguire. Ora i giganti mondiali del tech stanno offrendo ai loro utenti, nonché clienti delle banche, di mettere a loro disposizione questi elementi, aggregarli, riorganizzarli in una sorta di app persona-

le, poi eventualmente integrarli con altri dati in loro possesso e chissà quante cose ancora. Il tutto può essere una buona cosa, utile per l'utente: solo che potrebbero farlo benissimo anche le banche, se riusciremo ad evangelizzarle adeguatamente».

**Ma le banche sono in ritardo sugli investimenti tecnologici?**

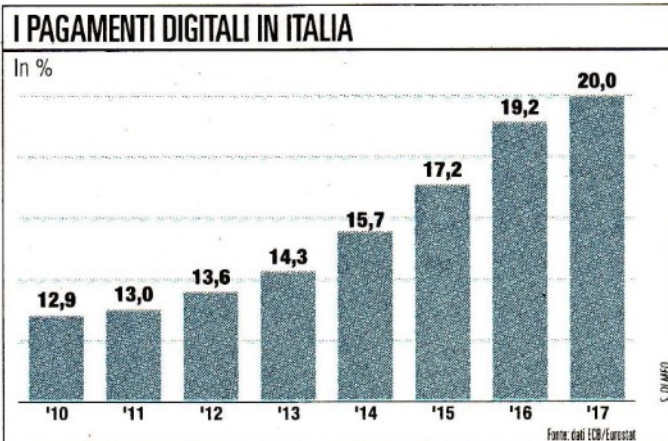
«Mettiamola così: io vengo dalla telefonia, e lei sa quante cose può fare oggi uno smartphone che pochi anni fa nemmeno esisteva. Se le banche avessero proseguito con lo stesso ritmo sarebbero molto meno spiazzate di oggi. Il nostro compito è proprio qui: accompagnarle in questo sviluppo accelerato. Per esempio stiamo cominciando a fornire i "Pos intelligenti", che stanno ai vecchi Pos sempre uguali da anni, come gli smartphone stanno a un cellulare».

**Ma qual è al fondo il pericolo, o la paura?**

«Siamo di fronte a compagnie di dimensioni impressionanti: la sola Apple capitalizza oggi 800 miliardi, Amazon 650. Sono in possesso di una mole di dati sconfinata, hanno margini di profitto enormemente superiori alle banche, e poi c'è questo problema che era venuto fuori quando si parlava di *web tax* dell'insediamento fisico in questo o quel Paese, della facilità che hanno di muovere profitti telematicamente in giro per il mondo. Tutto questo non vuol dire imporre regole-cappio alle Big Tech, semmai forse toglierne qualcuna. Può essere l'occasione per ribilanciare il quadro. L'importante, non mi stanco di ripeterlo, è il principio anglosassone: *same service, same rules*. Nell'istante in cui un Big Tech si mette a fare prestiti al consumo, è giusto che rispetti le stesse regole delle istituzioni finanziarie. Alle quali si offre ancora un'altra opportunità, quella di valorizzare un ruolo insostituibile: il rapporto di fiducia con il cliente, con il territorio. Questo non glielo toglierà nessuno».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**IL CASO**

**Portare l'Italia su standard europei**

Nexi è la PayTech nata dall'esperienza di Icbpi e CartaSi che ha l'obiettivo di costruire il futuro dei pagamenti digitali in Italia, in partnership con le banche. Un cammino ancora lungo, visto il ritardo con cui parte l'Italia rispetto a tutti gli altri principali Paesi industrializzati quanto a pagamenti digitali. Nexi oggi gestisce, in diverse modalità, 27 milioni di carte di pagamento e 2,7 miliardi di transazioni ogni anno. Conta su 733mila punti vendita convenzionati solo in Italia, 120 miliardi di euro transati, 15 mila Atm su tutto il territorio nazionale e 400mila imprese che utilizzano i servizi Corporate Banking Interbancario.

**Sotto, Paolo Bertoluzzo:** laureato nel 1990 in Ingegneria gestionale al Politecnico di Milano, Mba all'Insead nel 1994, dal 2016 è ad di Nexi. In alto un pagamento effettuato con la nuova tecnologia via smartphone senza più bisogno di carta di credito



# SAMSUNG

## «LA WEBTAX NON CI FA PAURA, PAGHIAMO TUTTE LE TASSE IN ITALIA»



**Siamo arrivati qui nel 1991 e ormai c'è chi ci percepisce come un marchio tricolore, tanta è la familiarità**



**Questo è un mercato centrale per noi in Europa, vendiamo metà dei televisori e metà degli smartphone**

di **Isidoro Trovato**

**N**on c'erano ancora i televisori Lcd, i telefonini avevano ancora i Micro-Tac e di lì a poco sarebbe arrivato il primo videoregistratore a disco (Dvd-R). È il 1991 quando Samsung sbarca in Italia diventando uno dei player più solidi del mercato dell'elettronica di consumo nel nostro paese.

Secondo una ricerca condotta dall'Università Bocconi, in riferimento al sistema economico italiano, considerando le risorse complessive distribuite allo Stato, alle famiglie e alle imprese, Samsung ha generato in Italia un valore pari a 1.328 milioni di euro nel solo 2015, che corrisponde allo 0,08% del Pil italiano. Un impatto che nel tempo ha mostrato una crescita tendenziale, tanto che negli ultimi dieci anni è raddoppiato.

Se si considera invece il fatturato, Samsung si colloca tra le prime 50 società italiane, generando un valore che equivale allo 0,2% del Pil italiano.

**Il fattore made in Italy**

«L'Italia è diventata una nazione centrale nella galassia Samsung — conferma Carlo Barlocco, presidente di Samsung Italia — abbiamo iniziato un percorso rivolto al Paese: nel food, nello sport, nella musica e nell'arte. Svolgiamo un'attività di digitalizzazione per supportare le aziende nel passaggio all'industria 4.0. Da tre anni lavoriamo a una cultura d'impresa digitale, le aziende italiane fanno fatica a individuare il benchmark digitale: tutti ne hanno capito l'importanza ma pochi hanno trovato l'applicazione più adatta al loro business. Da 25 anni produciamo a tutto campo e quasi tutti gli italiani hanno qualcosa di nostro in casa, tanto è vero spesso siamo percepiti come un brand italiano».

Per il gruppo coreano l'Italia, con i suoi tre miliardi di fatturato e 500 dipendenti, rappresenta il terzo paese in Europa per performance. Al punto che solo Italia e Inghilterra hanno presidenti non coreani presenti nel board. «Per rafforzare la scommessa tricolore — ricorda Barlocco — il

gruppo ha acquisito un building di proprietà qui a Milano: un vero e proprio distretto digitale al servizio di cittadini e partner, dove Samsung condivide con il grande pubblico la propria visione dell'innovazione e che offre alla collettività uno spazio tecnologico dove è possibile vivere esperienze digitali. Il nostro paese inoltre rappresenta la capitale della moda e del design, non a caso gli unici design center del gruppo in Europa sono a Londra e Milano. La web tax non ci sfiora, siamo un'azienda di diritto italiano che paga le tasse in Italia. Anche il mercato di questo paese mostra enormi potenzialità con un indice di brand tra i primi quattro al mondo. Da qualche anno ormai il



mercato interno offre grandi margini: 1 televisore venduto su 2 e 1 smartphone su 2 è Samsung; nel 2015 il gruppo ha venduto oltre 17 milioni di prodotti: 47 mila al giorno, 2 mila all'ora, 33 al minuto. Circa il 25% del valore del settore della Consumer Electronics in Italia è generato da Samsung che rientra anche tra le prime 50 aziende col maggior fatturato in Italia».

## Verso il futuro

Resta da capire quali possano essere le linee di sviluppo nel prossimo futuro in un paese che si accosta con una certa cautela al digitale e all'intelligenza artificiale. «Il primo problema, con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale, è l'età media troppo alta della classe dirigente a cui si unisce la difficoltà a calcolare il ritorno dell'investimento. L'imprenditore europeo rende mediamente più solida la sua azienda e quindi può rischiare di più, le imprese patrimonializzate possono osare con investimenti di medio e lungo termine».

Intanto però il processo innovativo galoppa: è in arrivo il 5G, il digitale avanza e arriva anche l'internet delle cose. «Ci faremo trovare pronti — avverte il manager — A marzo lanceremo il pagamento digitale da mobile, un *contactless* per il quale abbiamo già l'accordo con più del 50% del sistema bancario e che non prevede costi aggiuntivi. Abbiamo comprato Artic, una delle piattaforme di cloud più grandi del mondo, ci servirà anche nella gestione dell'internet delle cose perché in quell'ecosistema il cellulare rappresenta il cervello. Nel frattempo però, speriamo che cresca la cultura digitale anche sul mercato dove ancora prevale più la battaglia sul prezzo piuttosto che la *reason why* di un acquisto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Al vertice**  
Carlo Barlocco,  
presidente  
di Samsung Italia

**GOOGLE**

## Cromcast dal cellulare alla Tv

Lo schermo dello smartphone è diventato il centro delle nostre attività quotidiane, soprattutto quelle legate alla messaggistica e all'informazione. Ma per quanto il display possa essere grande, nel momento in cui lo si utilizza per guardare foto o filmati i limiti dei pochi pollici si sentono. Google propone da tempo una soluzione economica e pratica per trasferire i contenuti dallo smartphone, ma anche del tablet o del computer, allo schermo televisivo: il Chromecast. La versione più recente, battezzata Ultra, è in grado di gestire anche i contenuti in 4K. Caratteristica specifica di questo piccolo dispositivo tondo, che ha un diametro di meno di sei centimetri, è la sua semplicità sia di installazione sia d'uso. Proposto a 79 euro, il Chromecast Ultra si collega direttamente a un ingresso Hdmi del televisore e, tramite la porta microUsb, all'alimentatore di corrente. Una volta selezionato sul televisore l'ingresso audio/video corretto, si seguono le istruzioni - che prevedono pochi passaggi - per la configurazione, che può essere effettuata da un dispositivo Android o iOS oppure da un computer. A questo punto è possibile replicare sul televisore lo schermo del proprio

dispositivo Android o, utilizzando le app compatibili, trasmettere in streaming audio e video. Le app che lo consentono sono numerose e coprono quasi tutte le esigenze. Qualche esempio: Netflix, Infinity, Premium Play e Premium Online, TimVision, Plex, Chili, Now Tv per il video e Spotify, Play Musica, Tunes, Deezer per l'audio. Non ci sono quelle di Sky, Rai e Amazon, ma la "mancanza" può essere superata utilizzando il browser Chrome su computer.

Interessante la presenza di una porta Ethernet, oltre che della ovvia rete Wi-Fi, che consente un collegamento fisico con il modem di casa eliminando tutti quei potenziali elementi di disturbo dell'etere che potrebbero causare rallentamenti o interruzioni del video. Chi desidera la stessa versatilità spendendo meno può scegliere il Chromecast standard, che per soli 39 euro offre analoghe funzionalità limitando la risoluzione al formato full hd. - (Maria Luisa Romiti)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Streaming musicale Apple mette la freccia e prepara il sorpasso a Spotify negli Usa

**IL TASSO DI SVILUPPO DELLA CASA DELLA MELA NEL SETTORE IN AMERICA È DEL 5% CONTRO IL 2% DEL CONCORRENTE SVEDESE: DI QUESTO PASSO ENTRO L'ESTATE CI SARÀ IL CAMBIO AL VERTICE. MA NEL MONDO SARÀ PIÙ DURA**

**Ernesto Assante**

**N**ella battaglia senza esclusione di colpi che è in corso per il dominio del mercato dello streaming c'è una novità: secondo quanto riporta il Wall Street Journal, Apple Music negli Stati Uniti cresce molto più velocemente rispetto a Spotify, e potrebbe superare il principale rivale nello streaming per numero di abbonati già nella prossima estate. Dapprima in America, per poi arrivare rapidamente a insidiare la leadership del "re della musica" nel mondo.

Secondo il quotidiano negli Usa il servizio creato dall'azienda di Cupertino sta conquistando nuovi utenti con un tasso di crescita del 5%, contro il 2% del competitor svedese. E inoltre, sempre secondo il Wall Street Journal, rispetto a Spotify, il servizio di Apple avrebbe "3-4 volte più utenti" che provano ad ascoltare musica gratuitamente per tre mesi, molti dei quali possono tra-

dursi in clienti paganti, il che mette la prospettiva del "sorpasso" altamente più probabile.

È il segnale che qualcosa sta cambiando, anche se a livello mondiale, dove per la verità la leadership di Spotify sembra essere ancora solida: Apple ha poco più di 36 milioni di abbonati, mentre Spotify ne ha praticamente il doppio, 70 milioni raggiunti lo scorso mese di gennaio, ai quali vanno aggiunti almeno altri 70 milioni di utenti che si servono di Spotify gratuitamente accettando la pubblicità, opzione che Apple non offre.

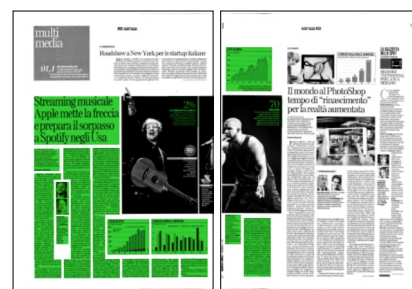
Difficile dire se questa tendenza di Apple si confermerà anche fuori dai confini americani, ma di certo è una tendenza interessante perché la realtà dei due servizi, tecnologicamente simili, è completamente diversa quando si prova a comparare il lato business.

Entrambi i contendenti, sia Apple che Spotify, non sono chiarissimi su come gli introiti del servizio siano suddivisi, Apple li accorpa agli eccellenti risultati dichiarati nell'ultima trimestrale dalla divisione "Internet Services", mentre Spotify si limita a comunicare solo cifre globali difficilmente scorponabili e analizzabili. Realtà che, almeno per Spotify, è destinata a cambiare nei prossimi mesi, quando la società svedese si quoterà sul merca-

to americano e avrà maggiori obblighi di trasparenza.

Di certo i modelli di business sono del tutto diversi. Spotify oltre alle opzioni in abbonamento offre anche quelle di streaming gratuito, attraverso l'ascolto di pubblicità, e nonostante i 140 milioni di utenti totali non ha ancora dichiarato alcun profitto, che dovrebbe arrivare quando una non chiaramente quantificata massa critica di abbonati permetterà agli svedesi di guadagnare, massa ovviamente del tutto raggiungibile visto il potenziale internazionale del servizio. Apple Music non ha questo problema, il servizio potrebbe essere indefinitamente in passivo e per l'azienda diretta da Tim Cook cambierebbe poco, visto che il servizio di streaming arriva sostanzialmente in bundle assieme agli smartphone della Mela, che ovviamente sono il vero business aziendale.

Ad essere particolarmente interessato alla guerra in corso è, ovviamente, il mercato discografico, che vede oggi arrivare la maggior parte dei suoi introiti dallo streaming e che proprio sulle percentuali di crescita di questi servizi punta tutte le sue carte per il futuro. Futuro che comun-



que deve fare i conti con una realtà tecnologica sempre in movimento e che potrebbe, all'improvviso, cambiare nuovamente. Lo sa bene la Apple che era leader assoluta del mercato musicale con iTunes e i suoi download musicali e che invece si è trovata a dover inseguire la concorrenza a causa del cambiamento delle abitudini dei consumatori di musica, che hanno in massa preferito lo streaming.

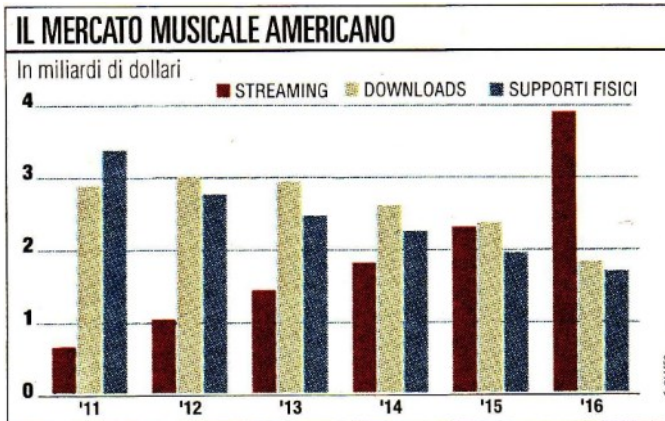
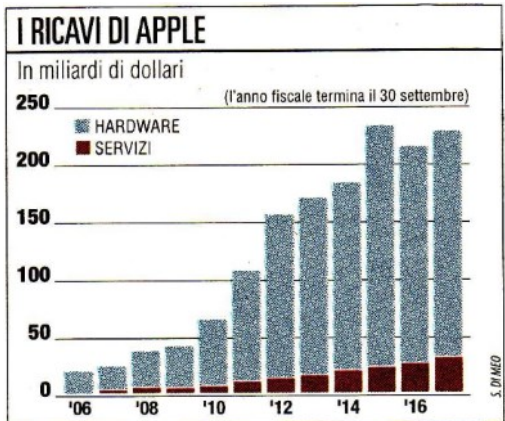
A far girare i numeri a favore di Apple potrebbe essere anche l'arrivo del nuovo device per l'ascolto casalingo, l'HomePod. Il device, piccolo e comodo, con una qualità audio molto elevata, ha un apparente limite, quello di supportare solo il servizio di streaming di Apple, limite che però potrebbe trasformarsi in un vantaggio se lo smart speaker prodotto da Cupertino dovesse rivelarsi un successo. A sostenere tutta l'attività musicale dell'azienda resta Eddy Cue, ma anche Jimmy Iovine, che ha smentito le voci che lo vedevano sulla via dell'abbandono: "Ho quasi 65 anni, sono stato con Apple per quattro anni e in due anni e mezzo il servizio Apple Music ha raggiunto oltre 30 milioni di abbonati e Beats ha continuato la sua corsa di successo", ha detto. "Ma c'è ancora molto altro che vorremmo fare. Mi impegno a fare qualunque cosa Eddy Cue, Tim Cook e Apple abbiano bisogno che io faccia. Sono nella band".

Spotify invece viaggia velocemente verso la sua Ipo borsistica.

L'azienda dovrebbe essere valutata, nonostante non produca ancora utili, tra i 14 e i 21 miliardi di dollari, nello scorso anno il fatturato è cresciuto del 43%, raggiungendo i 3,3 miliardi di dollari, e le dimensioni aziendali sono diventate ragguardevoli, con oltre tremila dipendenti. Nelle scorse settimane l'azienda svedese ha chiuso un importante accordo con il gigante Tencent, la prima compa-

gnia tech cinese ad essere valutata più di 500 miliardi di dollari, che gestisce molti servizi di successo, come WeChat l'applicazione di messaggistica istantanea maggiormente diffusa in Cina, ormai vicina ad 1 miliardo di utenti. L'accordo potrebbe consentire a Spotify di mettere piede nel grandissimo mercato streaming cinese, magari integrandosi con il servizio locale di Tencent, QQ Music.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## 2%

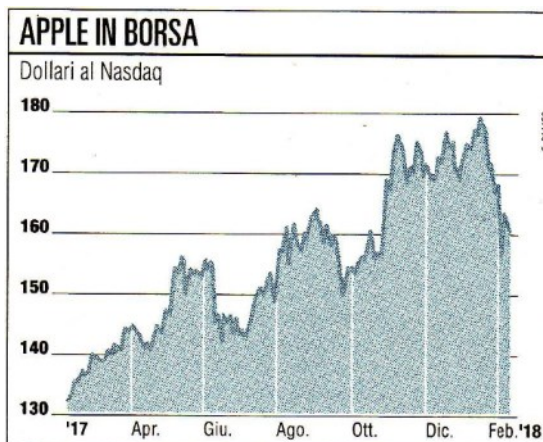
### LA CRESCITA LENTA

Ritmo di crescita di Spotify: Apple Music al confronto cresce del 5% al mese. Di questo passo, calcola il Wall Street Journal, entro quest'estate la casa della mela supererà al primo posto il competitor svedese

Spotify offre lo streaming on demand di una selezione di brani di varie case discografiche ed etichette indipendenti, con due modalità: gratis o, più ampia, a pagamento. **Apple Music** invece è a pagamento con una prova gratuita di tre mesi

## 70 MILIONI

Il numero di abbonati di Spotify oggi in America: è ancora quasi il doppio di quelli della Apple, che pure insegue a passo accelerato. Al numero ne va aggiunto uno identico per gli abbonati nel resto del mondo



Sopra, l'impennata senza fine in Borsa del titolo Apple. Oggi ha una capitalizzazione di mercato di oltre 811 miliardi di dollari



1



2

**Daniel Ek**, fondatore nel 2006 e attuale ceo di Spotify (1); **Tim Cook**, ceo della Apple: la divisione Music rappresenta ancora non più del 12% del suo fatturato totale (2)

## MOBILITÀ

# Il caso Uber, cinque anni ad alta tensione

Biagio Simonetta ▶ pagina 12

**Le frontiere della mobilità.** Dopo il debutto a maggio del 2013 le vivaci proteste dei tassisti e lo stop dei tribunali

# Uber in Italia, 5 anni ad alta tensione

La società resta nel nostro mercato ma il servizio è attivo solo nel settore degli «Ncc»

**Biagio Simonetta**

■ Sono passati cinque anni da quando Uber è sbarcata in Italia. Quell'inizio 2013, per l'azienda con sede a San Francisco, era il momento del grande boom. L'intuizione dell'ex Ceo e fondatore, Travis Kalanick, andava ben oltre l'App scaricata su milioni di smartphone. Quella in corso era una vera e propria rivoluzione del mondo del trasporto. E Uber ne era protagonista assoluta.

Quello che è successo in questi ultimi cinque anni è una storia fatta di successi e disastri, dove le fondamenta di Uber sono state più volte minate dai tribunali di mezzo mondo e da scandali legati ad aspetti che vanno al di là della tecnologia.

### L'arrivo in Italia

È nei giorni a cavallo fra febbraio e marzo del 2013 che l'App del trasporto condiviso inizia a funzionare a Milano. Un paio di mesi più tardi, a maggio, Uber sbarca a Roma. Un inizio in sordina. La società californiana vuole sondare, capire quali sono le esigenze e le risposte del mercato italiano. Il vero boom arriva un anno dopo, nel 2014, quando l'ormai famigerato servizio UberPop approda a Milano, poi Genova, Torino e Padova.

### La rabbia dei tassisti e lo stop

UberPop è una novità assoluta: consente più o meno a chiunque abbia un'automobile di diventare driver. Bastano pochi click per iscriversi al servizio, loggarsi e intercettare le corse richieste dagli utenti. Tutto funziona attraverso l'App: nessuna telefonata, nessun pagamento cash. E prezzi molto competitivi. Il servizio cresce

in fretta, e la rabbia dei tassisti sfocia in cortei e scioperi ad oltranza. Ad aprile 2015 lo scontro finisce in tribunale, con le sigle dei Taxi che contestano la concorrenza sleale al servizio UberPop. Quelle che seguono sono settimane di fuoco, e si chiudono con una sentenza storica: il tribunale di Milano dà ragione ai tassisti e blocca UberPop in tutta Italia, con centinaia di driver costretti ad incrociare le braccia. Una sentenza che, ancora oggi, vieta l'utilizzo della piattaforma Uber in Italia, lasciando attivo soltanto il servizio UberBlack (quello delle berline nere con conducente, per capirci). E anche qui Uber ha avuto il suo bel da fare, dato che una sentenza del Tribunale di Roma del 7 aprile 2017, ne aveva chiesto il blocco dopo una causa intentata ancora una volta dai tassisti. In questo caso, Uber ha vinto il ricorso coi giudici che fanno cadere le accuse di concorrenza sleale.

### Un problema di norme

Oggi, nei giorni del quinto compleanno di Uber in Italia, la vicenda galleggia in un mare di incertezze. Fra decreti legge, appelli dell'Antitrust e proposte dell'Autorità dei Trasporti, il settore rimane chiuso. Uber continua ad operare nel settore degli Ncc (noleggio con conducente), ma l'orizzonte è molto fumoso. Anche perché il vero business dell'azienda di San Francisco mira in un'altra direzione. Il nuovo Ceo, Dara Khosrowshahi, ha intensificato gli incontri con i leader di molti Governi per lavorare a delle regolamentazioni che possano aprire maggiormente il mercato. Dove aprire maggiormente il mercato significa trovare il

modo di poter incrementare l'utilizzo (o attivare dove non è presente, come in Italia) del servizio a basso costo UberX, vero fiore all'occhiello e business core di Uber. UberX è in sostanza un'evoluzione regolamentata di UberPop, con gli utenti che possono diventare driver ma in questo caso dopo aver rispettato una serie di criteri. In Italia, ad oggi, UberX non può essere introdotto perché il mercato delle autorizzazioni è a numero chiuso. E non è in calendario alcuna modifica.

### Le speranze di Uber

Le speranze di Uber sono racchiuse tutte nelle parole del General Manager italiano, Carlo Tursi. «Cinque anni fa - dice Tursi al Sole 24 Ore - siamo entrati in questo mercato con un progetto abbastanza ambizioso, ma in cui crediamo ancora molto: offrire agli italiani servizi alternativi di qualità per potersi spostare, come nel caso di UberBlack, operato da autisti professionisti del noleggio con conducente. Nel corso di questi cinque anni sono state numerose le testimonianze e le occasioni che ci hanno portati ad un passo dall'apertura del mercato del trasporto pubblico non di linea e sebbene ciò non sia ancora avvenuto, rimaniamo fiduciosi e aperti al dialogo per il futuro».



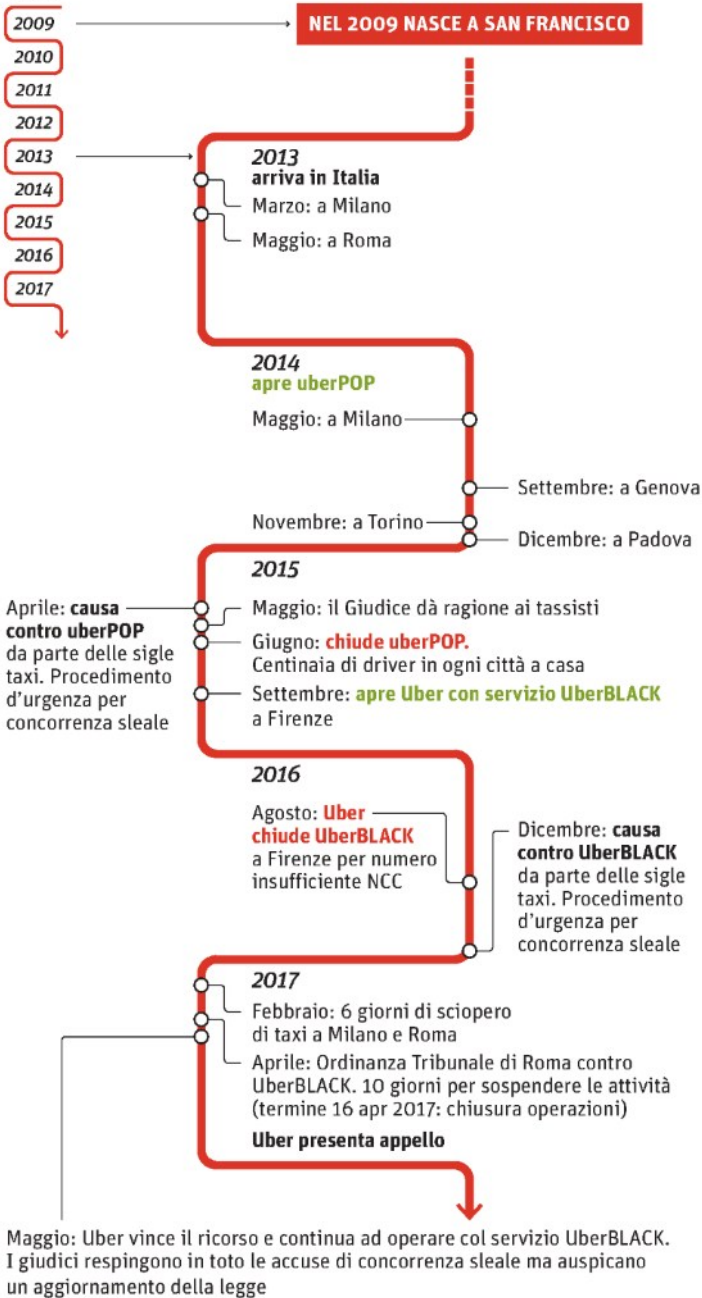
Un futuro pieno di aspettative per Uber ma dall'esito incerto: «La nostra speranza – aggiunge Tursi – è di poter essere finalmente testimoni di un aggiornamento della normativa di settore, in modo da introdurre anche in Italia servizi di trasporto a basso costo così come avviene negli altri Paesi del mondo dove siamo attivi. Servizi a disposizione delle comunità che più ne hanno di bisogno: nelle periferie delle città dove spostarsi non è facile e in tutto il territorio nazionale, a partire dalle aree dove tuttora l'uso dell'auto di proprietà è un obbligo più che una scelta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Le tappe principali dello sbarco in Italia

### LA TIMELINE

UBER



(\*) In Italia negli ultimi 3 mesi, circa 1.000 driver tra Roma e Milano

### I NUMERI

Dove è presente  
**> 600 città 78 paesi**

Viaggi in media ogni giorno  
**15 milioni**

Passeggeri che hanno fatto almeno un viaggio\*  
**> 153.000**

Passeggeri attivi al mese  
**> 75 milioni**

Autisti partner operativi nel mondo  
**> 3 milioni**

Impiegati nel mondo  
**15.000**

Millennials americani che hanno rinunciato all'auto di proprietà  
**10%**

**All'estero.** Costi più bassi con la condivisione del tragitto

# In tutto il mondo aumenta l'utilizzo delle corse in pool

■ Se le beghe legali sono un problema ricorrente, i numeri di Uber sono comunque quelli di un colosso. E quello che succede al di là dei nostri confini spesso racconta una storia molto differente rispetto a quella di questi cinque anni italiani.

Oggi Uber è presente, a vario titolo, in settantotto Paesi. Innumeri ufficiali parlano di quindici milioni di viaggi al giorno, tre milioni di autisti partner (circa mille in Italia fra Roma e Milano). E nei Paesi dove i servizi offerti sono più diffusi, come gli Stati Uniti, un dato molto interessante sta prendendo piede: oggi il 10% dei millennials negli Stati Uniti che viaggiano con Uber hanno deciso di rinunciare all'auto di proprietà.

## Che cosa è UberPool

Uno dei servizi più interessanti oggi a disposizione degli utenti si chiama UberPool. Lanciato per la prima volta a San Francisco nel 2014, al momento è già attivo in 42 città sparse per il mondo (comprese Parigi e Londra, in Europa), e rappresenta circa il 20% di tutti i viaggi Uber nelle città dove è disponibile. Si tratta del servizio più economico offerto da Uber. È basato sulla condivisione della corsa, e cioè sul fatto che un driver può prendere più passeggeri lungo il tragitto se i percorsi da compiere sono comunque simili. Una modalità che ovviamente porta a una consistente riduzione dei costi per gli utenti. Un esempio: una corsa che attraversa tutta la città di Las Vegas da sud a nord, per un totale di nove

chilometri costa circa sette dollari, grazie alla condivisione con altri due utenti trovati lungo il tragitto. Negli Stati Uniti, dove UberPool è utilizzato in modo massiccio, il servizio è presente ad Atlanta, Austin, Boston, Chicago, Denver, Las Vegas, Los Angeles, Miami, Nashville, New Jersey, New York City, Philadelphia, Portland, San Diego, San Francisco, Seattle e Washington.

Secondo alcune stime fornite direttamente dalla società, sono state 920 milioni le corse in pool dal 2014 a oggi. E se queste corse non fossero state condivise (con una corsa per singolo utente), sarebbero state percorse 230 milioni di miglia in più, con un consumo di oltre 4,6 galloni di carburante e con un'emissione maggiore di anidride carbonica pari a 41.500 tonnellate.

## Il servizio in Europa

I guai legali che Uber ha riscontrato in Italia non sono un'eccezione e le problematiche sollevate sono in realtà molto simili a quelli che la società californiana ha dovuto affrontare in tanti altri Paesi. In Spagna, per esempio, dove la protesta dei tassisti ha ricordato scenari italiani e francesi, la piattaforma è presente solo a Madrid, e offre solo due servizi: UberX e UberOne. In Germania le città sono soltanto due: Monaco di Baviera e Berlino. Un servizio a basso costo di Uber (che sia X o Pool) è presente invece in tutte le città dove la piattaforma è attiva, fatta eccezione per l'Italia e il Giappone.

**B.Sim.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Lettera dall'Europa

DIVARIO DIGITALE  
I RITARDI  
DI BRUXELLES

Alicia Gonzáles

Una volta trattati i punti più urgenti, la riunione annuale del Forum Economico Mondiale (Wef) apre al dibattito e alla riflessione su alcuni temi che non dovrebbero cadere nel vuoto. Quest'anno uno dei più importanti, sollevato da Angela Merkel, riguarda il problema del divario digitale, e il modello che l'Europa sceglierà per l'utilizzo dei milioni di dati generati ogni giorno dai suoi cittadini. La cancelliera tedesca ha definito i dati «la materia prima del XXI secolo», sottolineando che la decisione su chi ne avrà la disponibilità sarà essenziale per stabilire se la democrazia, il modello sociale partecipativo e la prosperità economica siano compatibili tra loro. Il dibattito suscitato da Angela Merkel non è cosa di poco conto. Due modelli opposti si confrontano su questo tema. Negli Stati Uniti prevale il settore privato, con investimenti massicci per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico e la capacità di attirare a sé i migliori talenti. Sono le multinazionali Usa a detenere e utilizzare i milioni di dati generati dai cittadini. Il modello contrario è rappresentato dalla Cina, dove gli orientamenti delle imprese sono determinati dallo Stato e dal partito, impegnati in grandi investimenti per le infrastrutture necessarie a fare del gigante asiatico, nel prossimo decennio, «una superpotenza dell'intelligenza artificiale», secondo quanto promesso dal presidente Xi Jinping. Allo stato attuale la Cina non può certo competere con gli Stati Uniti come polo d'attrazione per i talenti, ma si sta fortemente impegnando nel campo della ricerca tecnologica e della formazione di sviluppatori, e ha inoltre il vantaggio di una popolazione tanto numerosa da poter fornire in futuro una mole di dati e informazioni assai maggiore rispetto agli Usa. Fondamentalmente il mercato

tecnologico è dominato da queste due potenze, che forniscono ai Paesi terzi e all'Unione Europea le apparecchiature, i programmi e gli antivirus utilizzati dai cittadini nella vita quotidiana. Ma le scelte in materia non sono esenti da pericoli, come ammonisce Ian Bremmer, Presidente del Gruppo Eurasia, specializzato in consulenza e ricerca sui rischi politici globali. Ad esempio, i dati forniti da un'impresa statunitense che produce braccialetti di misurazione dell'attività fisica hanno rivelato l'ubicazione di basi militari Usa in aree di conflitto.

È in questo scenario che l'Europa dovrà decidere le modalità di gestione delle sue banche dati e stabilire le norme sulla privacy, la supervisione e la responsabilità a tutela dei suoi cittadini. «Noi europei – ha insistito la cancelliera nel suo intervento di Davos – non abbiamo ancora deciso come gestire questi dati. Corriamo il rischio reale di rimanere indietro. Al tempo stesso dobbiamo assicurarci che i dati siano ripartiti in maniera appropriata». C'è chi chiede meno regole e vorrebbe consentire alle imprese europee di analizzare e usare a proprio vantaggio i dati generati dai cittadini – i quali peraltro, almeno in parte, sono fin d'ora utilizzati dai concorrenti esteri. Sul versante opposto si sottolinea invece l'importanza di garantire il massimo di privacy, sostenendo che norme rigorose in questo senso possono costituire un marchio di qualità specifico. In ogni caso, in questo campo l'Europa è già in ritardo, e il dibattito non può essere ulteriormente rinviato. Chi vincerà questa gara? Le imprese o gli Stati?

© El País / LENA, Leading European Newspaper Alliance  
Alicia Gonzáles è corrispondente economica internazionale del País  
Traduzione di Elisabetta Horvat

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**[L'INIZIATIVA]****Zte, il gruppo cinese delle reti mobili ha acceso a L'Aquila il suo 5G**

**È partita da L'Aquila a una velocità di 2,3 gigabit al secondo la chiamata a raccolta di Zte sul 5G. Il colosso cinese ha inaugurato la scorsa settimana un centro di ricerca e sviluppo da 1.000 metri quadrati, che riunirà nel Tecnopolo d'Abruzzo imprese, università, startup e ricerca attorno alle evoluzioni delle telecomunicazioni mobili. In occasione dell'evento è stata accesa e testata un'intera rete 5G. «Abbiamo scelto L'Aquila perché è un territorio che è stato capace di rialzare la testa e che ha fame di crescita. Il nostro obiettivo è sviluppare le connessioni che cambieranno la nostra vita – ha spiegato il ceo di Zte Italia, Hu Kun - Non siamo di fronte a una svolta solo per Zte, ma anche per L'Aquila e tutto il Paese. Vogliamo aprire nuovi orizzonti commerciali e contribuire alla crescita infrastrutturale dell'Italia, che rappresenta il posto giusto per investire a lungo termine».**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# TELECOM «DOVREBBE COMPRARE METROWEB»

Per Gamberale, ex capo di F2i, è opportuno che l'azienda telefonica si prenda anche Open Fiber. La storia infinita ritorna

## Il manager ricorda quando andò da Bernabé per proporre una joint venture con F2i che non andò in porto

di **Massimo Sideri**

**L**o scorporo della Rete Telecom? «Non si può fare: a una persona possiamo togliere la spina dorsale? Il modello inglese è una pura separazione contabile, è come dividere gli appartamenti in un condominio. L'edificio rimane lo stesso. I casi di separazione della rete come Terna da Enel o Rfi da Trenitalia sono diversi: lì ci passano in definitiva solo elettroni. Nella rete Telecom l'intelligenza di rete non è separabile dal servizio». Vito Gamberale torna su un amarcord che ormai non appassiona (quasi) più nessuno ma che in questo mese elettorale — forse non casualmente — è tornato alla ribalta.

Ma il manager svela anche un pezzetto di storia che non era mai emerso: «Ricordo quando come amministratore delegato di F2i andai da Franco Bernabé, presidente operativo di Telecom Italia». Era il cosiddetto periodo spagnolo di Telefonica. «Gli presentai un piano che portammo anche alla commissione Telecomunicazioni della Camera: ogni città ha un centro e una periferia. L'idea era di fare 30 Special purpose vehicle per le principali 30 città. Nel centro urbano avremmo dovuto fare come a Milano utilizzando la tecnologia *fiber to the home* o, al limite, *to the building*, mentre nelle periferie sarebbe andata Telecom Italia con altre soluzioni. Le società per i

centri urbani sarebbero state in maggioranza F2i e in minoranza Telecom, così che il debito non sarebbe ricaduto sul consolidato di Telecom e la stessa società avrebbe avuto il diritto di fare una call entro dieci anni sulle quote F2i».

Si sa com'è andata: il progetto non si fece. Ma sotto il governo di Matteo Renzi, due anni fa, Metroweb è finita a Enel Open Fiber, ora Open Fiber, dove grazie allo scambio societario è confluita come azionista la stessa Cdp.

### La proposta

Alla fine quello che Gamberale propose a Bernabé è stato fatto con Enel. Il giudizio di Gamberale su questa seconda operazione è tranchant: «Non è utile a Telecom e non è utile al Paese» perché l'avviamento della Rete, maturato come effetto dell'Opa su Telecom Italia, è ancora oggi la garanzia per il debito della società pari a quattro volte l'Ebitda.

D'altra parte per l'ex manager F2i ci sarebbe solo una soluzione per uscire da questo impasse: «Telecom dovrebbe ricomprare Metroweb e il resto di Open Fiber».

Detto così è fantascienza: sarebbe l'esatto contrario dei prevalenti orientamenti regolatori in tutta Europa: si ristabilirebbe un nuovo monopolio. Inoltre vorrebbe dire smontare tutto il lavoro fatto negli ultimi tre anni. Un percorso che, piaccia o meno, comunque un risultato lo ha ottenuto: ha sbloccato uno scontro tra governo e Telecom che avrebbe anche potuto portare l'Italia, causa l'immobilismo di tutte le guerre, a restare fuori dall'Agenda 2020 che almeno stiamo faticosamente inseguendo.

La stessa Telecom propone una societizzazione, soluzione diversa.

Tutto torna come in un nastro difet-

toso: il debito Telecom, l'avviamento, la difesa del doppino di rame come ultima roccaforte dell'ex monopolista per avere sempre l'ultima parola. Tutto ciò ha portato di fatto all'anomalia di un Paese con due reti in parallelo almeno nelle principali città. Un piano che dietro ai sorrisi di convenienza scontenta un po' tutti (tanto che a causa della rottura con il nuovo azionista Cdp anche Pompei ha dovuto lasciare la guida di Open Fiber).

La domanda per Gamberale resta questa: perché per Telecom non si è optato per la Borsa come per Enel, Eni e più di recente Poste Italiane, ma si è privatizzato con l'ingresso di un nocciolo duro? Alla storia passò come la scalata dei «capitani coraggiosi», definizione che, per inciso, Massimo D'Alema negò di avere mai usato.

Sono stati spesi fiumi di inchiostro su questo. Ma c'è anche un altro passaggio, apparentemente tecnico, che non sempre viene ricordato. Era proprio il periodo di Pascale alla guida di Telecom (e di Gamberale come ad di Tim) quando con il piano Socrate si pensò di portare la fibra ottica, al tempo una tecnologia sulla frontiera dell'innovazione, nelle case degli italiani. Non si fece mai. «La stampa dell'epoca diceva che eravamo dei boiardi e che volevamo fare il Grande fratello e spiare gli italiani». Questa è la versione di Gamberale. Ma c'è anche un'altra ricostruzione storica che è onesto ricordare: con la privatizzazione del mercato Telecom comprese che con la fibra avrebbe perso lo *ius prime noctis* con le case degli italiani. Stava arrivando Internet. E la fibra rimase sottoterra. Non sarebbe andata a reddito subito, ma avrebbe portato il Paese avanti nella digitalizzazione e nella creazione di nuovi posti di lavoro. Tutti temi su cui oggi rincorriamo l'Europa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Carriera**  
Vito Gamberale, 73 anni, ex amministratore delegato di F2i e di Telecom, oggi presidente di Quercus Assets Selection



**L'INCHIESTA**  
**I PADRONI**  
**DELLA FINANZA**

# Bolloré, il lato segreto dello scalatore affari e protezioni dall'Africa all'Eliseo

**(L'INCHIESTA)**

## Bolloré, i segreti dello scalatore

**TVE TELEFONI, GIORNALI E CINEMA, PORTI E FERROVIE, PIANTAGIONI E AUTO ELETTRICHE: IL VENTAGLIO DEGLI INTERESSI DEL FINANZIERE BRETONE È VASTO E DIVERSIFICATO. IL FILO CONDUTTORE È LA SUA CAPACITÀ DI ENTRARE IN UNA SOCIETÀ E POI SCALARLA UN PO' ALLA VOLTA SENZA TEMERE LITI E CONTENZIOSI**

**Anais Ginori**

**Parigi**

**A** sessantacinque anni, con 7,3 miliardi di euro di patrimonio, Vincent Bolloré è il settimo uomo più ricco di Francia. L'impero Bolloré va al di là della sola Vivendi che è un gigante di per sé nel mondo di media e spettacolo, con tv, musica, cinema, videogiochi. Le attività del gruppo vanno dalla pubblicità alla gestione dei porti alle piantagioni di palma in Africa, dalla logistica dei porti e le concessioni ferroviarie alla telefonia, dalla banca e le assicurazioni alle batterie elettriche. Tutto partendo dalle cartiere bretoni fondate dalla sua famiglia a Ergué-Gabéric, villaggio sperduto nella punta estrema della Bretagna.

«È senza dubbio uno dei più bei successi imprenditoriali francesi degli ultimi quarant'anni», riconoscono Nicolas Vescovacci e Jean-Pierre Canet, i due giornalisti francesi che hanno indagato per due anni su quello che definiscono come un "affarista, un industriale geniale, un finanziere fuori dal comune", sollevando però le molte zone d'ombra. Il risultato è un libro inchiesta appena pubblicato, "Vincent Tout Puissant", un'immersione nell'universo Bolloré che tenta di allertare anche sui rischi della sua onnipotenza, in particolare nel mondo mediatico.

### La passione per i media

E' sempre stato un pallino Bolloré. La prima incursione risale a vent'anni fa: Bolloré tenta invano di strappare Tfl a Martin Bouygues. Nel 2004 ottiene finalmente dal governo di destra una frequenza sul digitale terrestre. Fonda Direct 8. Un palinsesto con programmi solo in diretta. Gli studi sono dentro alla Tour Bolloré di Puteaux, a nord di Parigi.

Nell'estate 2006 si lancia nella free press. In associazione con il gruppo Le Monde lancia Direct Soir, quotidiano gratuito distribuito in oltre 500mila copie. La pubblicazione è interrotta quattro anni dopo. Anche la prima avventura tv di Bolloré ha risultati deludenti. Ma Direct 8 diventa la chiave d'ingresso per entrare in Vivendi. Attraverso la vendita della piccola emittente in cambio di azioni, nel 2011 Bolloré mette un piede nel gruppo con il 3% del capitale. E presto spalanca la porta. «L'ha dimostrato molte volte - raccontano Vescovacci e Canet - attraverso una partecipazione minoritaria comincia a rosicchiare il capitale». Una tecnica applicata in altre scalate, da Havas fino a Telecom Italia.

Arrivato al vertice di Vivendi, l'imprenditore bretonne azzera il management e palinsesti della pay tv Canal+, fiore all'occhiello della televisione francese che ha costruito la sua reputazione nell'irriverenza e la trasgressione, il cosiddetto "Esprit Canal". Di quello spirito ribelle, molto connotato a sinistra, rimane ormai poco.

In pochi mesi, Bolloré mette sul tavolo 23 milioni di euro in buonuscita per sbarazzarsi della vecchia guardia. Bolloré interviene direttamente nei programmi. Cancella dal palinsesto la trasmissione d'inchieste Cash Investigation per la quale lavoravano sia Vescovacci che Canet, dopo aver sospeso un documentario che i due autori hanno prodotto sulla banca Crédit Mutuel-Cic e le accuse di favorire l'evasione fiscale. Il documentario sarà alla fine trasmesso dal canale pubblico France 3 con record di audience.

### Le tensioni con i giornalisti

Bolloré non è certo il primo uo-

mo d'affari con un gruppo mediatico Oltralpe. L'emittente Tfl è controllata da Bouygues, i quotidiani Le Parisien e les Echos da Bernard Arnault, Le Figaro dalla famiglia Dassault, Le Monde da Xavier Niel e altri soci. Ma, almeno in questo momento, l'imprenditore bretonne appare come l'editore su cui si concentrano le polemiche, e quindi le attenzioni. Raphaël Garrigos e Isabelle Roberts hanno pubblicato l'inchiesta a puntate sul sito Les Jours, poi raccolta nel libro "L'Empire", sui controversi metodi di management dentro Vivendi. France 2 ha trasmesso "Vincent Bolloré, un ami qui vous veut du bien", documentario che ha vinto il maggior riconoscimento giornalistico francese, il Prix Albert Londres mentre gli avvocati dell'imprenditore bretonne hanno chiesto un risarcimento record all'emittente di Stato: 50 milioni di euro. Anche gli autori di "Vincent Tout Puissant" hanno ricevuto una diffida dagli avvocati del gruppo con la minaccia di una richiesta risarcimenti danni per 700mila euro. Gli attacchi legali sono tanti e tali che una ventina di testate - tra cui Le Monde e Les Echos - hanno pubblicato qualche settimana fa una lettera per allertare sui "metodi intimidatori" e le "ritorsioni quasi-automatiche" di Bolloré in particolare quando le in-



chieste giornalistiche si occupano dei suoi affari in Africa.

**Piantagioni, ferrovie, porti**

La maggior parte del fatturato del gruppo Bolloré è registrato all'estero, in particolare in Africa. Piantagioni, concessioni ferroviari, logistica e gestione di porti. Dal Cameroun alla Costa d'Avorio, dal Togo al Burkina-Faso, al Ghana alla Nigeria. «E' un vero tesoro di guerra dell'uomo d'affari», spiegano Vescovacci e Canet. «Bolloré ha messo trent'anni per costituirlo, grazie a rapporti con capi di Stato, poliziotti, spioni, magistrati». Lo sbarco nel continente avviene nel 1985 con l'acquisto del Groupe Rivaud fondato all'epoca d'oro del colonialismo. Sono le attività su cui le comunicazioni del gruppo sono meno trasparenti, anche perché incrociano spesso relazioni con dittature oppure rivendicazioni sindacali per abusi. Molte Ong - tra cui Greenpeace, Attac, Amis de la Terre - si sono così scagliate contro la società Safacam, che si occupa di produzione di olio di palma e gomma in una decina di paesi, tra Asia e Africa. Safacam è controllata dalla holding lussemburghese Socfin. Gli avvocati di Bolloré sostengono che l'imprenditore non controlla Socfin di cui detiene il 38,75% del capitale.

**Le "carrucole bretoni"**

Il meccanismo finanziario che permette di garantire il controllo sulle filiali di un gruppo senza possederne la maggioranza è stata una delle specialità di Antoine

Bernheim. E' quello che nei salotti finanziari chiamano "poulies bretonnes", carrucole bretoni. Il banchiere di Lazard, gran padri-no del capitalismo francese, è stato negli anni Ottanta il pigmalione del giovane Vincent che lo chiamava "Oncle Tonio". Lo "zio" Bernheim era amico del padre, Michel. Dalla quotazione in Borsa del gruppo Bolloré nel 1985 alle prime acquisizioni, "Oncle Tonio" costruisce il successo di Bolloré che in quegli anni viene soprannominato "Petit Prince du Cash-Flow". Durante una trasmissione tv è presentato da un noto conduttore come un "Tapie clean", ovvero scaltro e rapido come Bernard Tapie senza averne i difetti e le compromissioni politiche. Almeno non in quegli anni.

**Gli amici all'Eliseo**

E' Bernheim che mette in relazione Bolloré con Nicolas Sarkozy. Bernheim ha aperto le porte del gotha economico e finanziario al politico di destra. Tra i due l'intesa è immediata anche se in passato si sono trovati su fronti opposti: Sarkozy era l'avvocato di Bouygues quando Bolloré ha tentato la scalata a Tfl. I legami tra Sarkozy e Bolloré sono alla luce del sole: l'imprenditore presta il suo yacht per festeggiare l'elezione all'Eliseo nel maggio 2007. Per motivi diversi, tradiranno poi entrambi Bernheim. Dopo la caduta di Sarkozy, nel 2012, Bolloré mantiene forti entrate all'Eliseo. E' amico da una vita del sindaco di Quimper, città bretonne

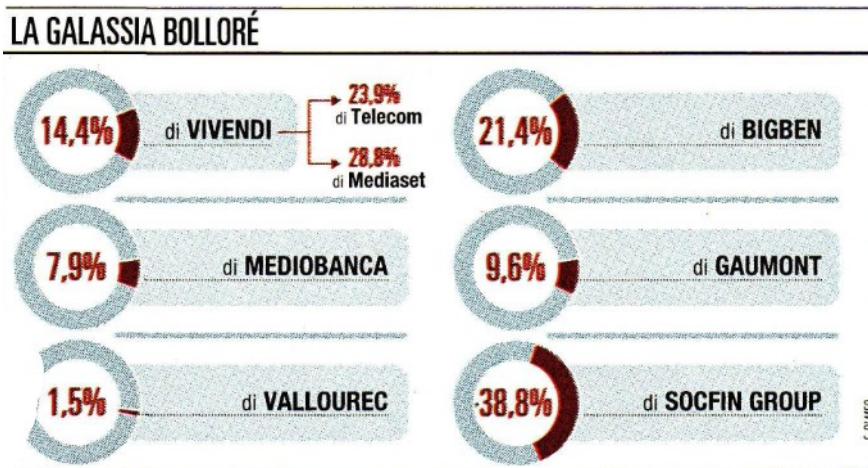
accanto al suo villaggio natale, Bernard Poignant, diventato consigliere di Hollande. Ed è vicino a un altro esponente della "banda dei bretoni", il ministro socialista Jean-Yves Le Drian. E il nuovo cambio all'Eliseo non cambia molto. «Emmanuel Macron non ha mai nascosto la sua ammirazione per Bolloré», dicono Vescovacci e Canet, ricordando che l'attuale presidente era ministro dell'Economia quando ci fu la scalata a Vivendi.

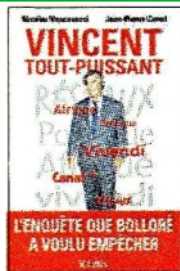
**Poliziotti, preti ed ex spie**

L'ex numero due dei servizi segreti francesi, Michel Roussin, entrato nel gruppo Bolloré nel 1999, è uno dei consiglieri più vicini al magnate. L'ex dirigente dell'anti-terrorismo René-Georges Querry si occupa da più di trent'anni degli affari internazionali di Bolloré. Nel 2013, appena lascia la guida del Raid, le forze speciali della polizia, Ange Mancini viene assunto da Bolloré. Ancora meno noto - rivelano gli autori del libro - è il ruolo di Gabriel Grimaud, il prete che dirige l'associazione Mater Amoris in un complesso religioso vicino al Parc des Princes, comprato da Bolloré per 70 milioni di euro nel 2013.

«Un uomo sconosciuto ai più ma che esercita una forte influenza», sostengono Vescovacci e Canet. Il prete ha avuto un ruolo nei palinsesti di Direct 8, curava la trasmissione "Dieu Merci!". Secondo gli autori, il prete Grimaud oltre che essere il confessore personale del magnate, è ancora uno dei suoi consiglieri editoriali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**[IL LIBRO]**

Qui accanto, la copertina del libro appena pubblicato in Francia su Vincent Bolloré. I due autori hanno già ricevuto una diffida dai legali del tycoon francese che non ha un buon rapporto con i giornalisti. Ha anche chiesto un maxi risarcimento di 50 milioni all'emittente France 2 per aver trasmesso

un documentario su di lui. Il documentario ha poi vinto il Prix Albert Londres, il maggior riconoscimento giornalistico in Francia.

**[TRASPORTI E LOGISTICA]**



**601 AGENZIE**  
La struttura operativa ha 11 mila addetti su 105 mercati

Bolloré Logistics è uno dei primi dieci gruppi mondiali di logistica e trasporti. In Europa, dove lavora circa la metà degli addetti totali, è presente storicamente in Francia, Germania e Gran Bretagna. Ha appena aperto una filiale operativa in Spagna e nei piani di sviluppo ci sono prossime aperture nella regione scandinava e in diversi paesi dell'Europa dell'Est

**[LOGISTICA IN AFRICA]**



**16 TERMINAL**  
Il gruppo opera gestendo terminal container nei maggiori porti africani

La storica presenza del gruppo Bolloré nel continente africano ha portato a questa specializzazione. Diversamente dal comparto precedente, questo branch è specializzato nella terminalistica portuale africana e ha una specializzazione nel trasporto di materie prime agricole, oli&gas e minerali. Sempre in Africa è titolare di tre concessioni ferroviarie cura la gestione di tratte esistenti e ha in progetto la realizzazione di nuove linee

**[SETTORE ENERGETICO]**



**15 PER CENTO**  
È la quota di mercato in Francia nella distribuzione di prodotti petroliferi

Il gruppo opera essenzialmente sul mercato della distribuzione di prodotti petroliferi per sistemi di riscaldamento ad un portafoglio clienti di 600 mila tra condomini, case private e imprese. Ultimamente si sta anche espandendo all'estero, a partire dalla Germania, dove ha una rete di 57 stazioni di servizio. Gestisce anche 28 depositi tra Francia, Germania e Svizzera

**[HAVAS]**



**2,2 MILIARDI**  
È il fatturato di Havas Media Group registrato a fine 2016

È nella top ten mondiale delle agenzie di pubblicità. Era controllata al 60% dal gruppo Bolloré e guidata da Yannick, il figlio di Vincent. Nel maggio scorso è stata venduta a Vivendi, che il gruppo Bolloré controlla con il 14,4% e di cui Vincent è presidente, per 2,3 miliardi di euro. Yannick Bolloré continua ad esserne il ceo. Dallo scorso anno è direttamente presente anche in Italia

**[MEDIA E COMUNICAZIONI]**



**23,9 PER CENTO**  
È la quota in Telecom Italia controllata tramite Vivendi

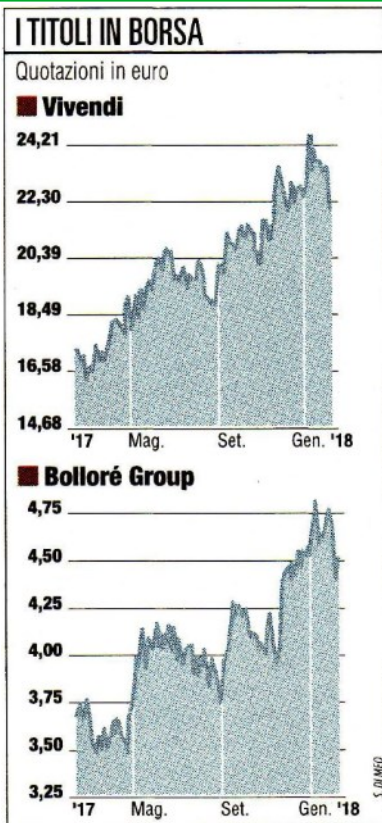
Oltre alle partecipazioni italiane in Telecom e in Mediaset acquisite tramite Vivendi, il gruppo ha interessi diretti nei media, con la testata Free press Direct Matin e nelle tlc, dove Bolloré Telecoms ha una licenza sulla banda di frequenza 3,5 ghz per accessi internet con l'ultimo miglio via radio, come Tiscali o Linkem in Italia. Una sua controllata, Wifirst, offre accessi a banda larga su piattaforme wi-fi per hotel, residence e imprese

**[BATTERIE E SISTEMI DI ACCUMULO]**



**250 CHILOMETRI**  
È l'autonomia garantita a un'auto elettrica dalle batterie prodotte

Il gruppo ha sviluppato un progetto di batterie al litio che commercializza con il marchio Blue Solutions per l'alimentazione di veicoli e di sistemi. Produce autobus e tram alimentati dalle sue soluzioni di accumulo in servizio in alcune città minori francesi mentre sul fronte dei veicoli privati, ha di recente stretto un accordo in Italia con Pininfarina per produrre una vettura denominata Blue Car



**Vincent Bolloré**



**Nicolas Vescovacci (1) e Jean-Pierre Canet (2)** i due giornalisti francesi autori del libro inchiesta su Vincent Bolloré uscito in Francia con il titolo "Vincent Tout Puissant"

Qui a destra, **Vincent Bolloré**,  
ceo di Vivendi e presidente  
e ceo di Bolloré Group



Análisis

Los escenarios del pacto Vodafone-Liberty

PI0/LA LLAVE

# Los escenarios del pacto Vodafone-Liberty

**El pacto en Alemania debería ser sometido a condiciones para no perjudicar al grupo Telefónica**

LA PRÓXIMA FUSIÓN

**Roberto Casado (Londres)**

Los inversores llevan varios años pensando que **Vodafone y Liberty Global** son dos empresas llamadas a entenderse. Los dos grupos son complementarios en varios mercados europeos dentro del proceso de "convergencia" de los diferentes mercados de las telecomunicaciones, ya que la compañía británica tiene un gran peso en su negocio de la telefonía móvil, mientras que el grupo estadounidense cuenta con redes de cable. Además, su mapa de operaciones en el continente es similar.

Los directivos de ambas partes también parecen coincidir en que ese matrimonio sería una buena idea. Vodafone y Liberty Global ya mantuvieron negociaciones para intercambiar activos hace tres años. Las diferencias de valoración hicieron que ese gran pacto no resultara, y las dos firmas se limitaron a unir sus actividades en Holanda bajo la enseña **Ziggo**.

**Segundo intento**

Ahora, una vez disipado el amargor de esa ruptura, las dos compañías vuelven a la mesa. Vodafone confirmó al final de enero que mantiene negociaciones para adquirir algunos de los activos de Liberty Global en países de Europa continental donde los negocios de ambos grupos se solapan. La empresa que dirige Vittorio Colao no ofreció más

detalles sobre esos contactos, que calificó de preliminares, y el grupo que preside John Malone tampoco ha dado más pistas sobre las líneas maestras del potencial pacto.

Pero analistas y banqueros de inversión ya están haciendo cálculos sobre los términos de la transacción.

Dos son las alternativas principales que maneja el mercado, y en ambas la pieza clave del acuerdo es Alemania, donde ambas firmas están presentes.

La primera opción es que Vodafone, que ya tiene una red de cable en Alemania desde que comprara **KDG** en 2013 por 7.700 millones de euros, adquiera **UnityMedia**, nombre de la filial de Liberty en ese mercado. Los analistas dan una valoración a esta empresa de entre 14.000 y 19.000 millones. Como parte del precio, Vodafone podría ceder el 50% de la holandesa **Ziggo** a Liberty.

Según David Wright, de Bank of America Merrill Lynch, esa compra de la red alemana a cambio de dinero en efectivo y de **Ziggo** "es el escenario que parece tener una mejor relación riesgo-rentabilidad para Vodafone".

Una segunda posibilidad es que, además de **UnityMedia**, el grupo británico se haga también con los activos de la empresa de John Malone en varios países de Europa del Este como Hungría, República Checa y Rumanía. Maurice Patrick, analista de Barclays, cree que el desembolso en este caso ascendería a 22.000 millones de euros.

Jonathan Dann, de RBC Capital Markets, opina que Vodafone podría pagar en metálico toda la transacción, sin necesidad de salir de Holanda. "Si **Ziggo** no es parte del pago, para no endeudarse demasia-

do, Vodafone podría utilizar su 42% en la firma india **Indus Towers** o el dividendo anual de 4.000 millones de euros".

Existe un tercer escenario, que implicaría también los respectivos negocios en Reino Unido. Jerry Dellis, de Jefferies, considera que la operación con mayores beneficios para los accionistas de Vodafone y Liberty Global es un intercambio de activos por el que la empresa británica, a cambio de hacerse con las redes del grupo estadounidense en Alemania y Europa del Este; ceda a cambio su negocio de móviles en Reino Unido, además del 50% de **Ziggo**. "Esto permitiría generar ahorros por un valor de 18.800 millones de euros", señala Dellis. Además, Liberty reforzaría así su actual filial británica **Virgin Media**, que tiene negocio de telefonía fija pero no de móviles, para competir mejor con **BT**.

**Competencia**

Los analistas opinan que la unión de negocios de cable y móvil de Vodafone y Liberty en Europa sería aprobada por las autoridades, teniendo en cuenta el permiso a transacciones similares. Podría haber ciertas condiciones en Alemania, donde Vodafone ya tiene cable.

Maurice Patrick indica que la filial alemana de **Telefónica** "podría ser un potencial beneficiario de los remedios, por ejemplo si se fijan mejores condiciones para alquilar las redes del nuevo grupo".

I possibili scenari dell'accordo Vodafone-Liberty



## El futuro de Virgin Media

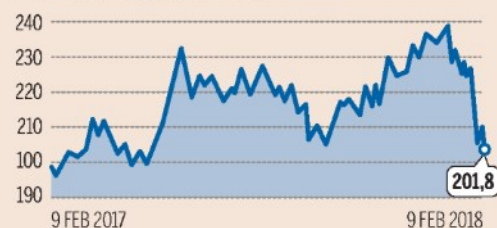
La posibilidad de que Liberty Global venda sus negocios en Alemania y Europa del Este a Vodafone sin recibir activos a cambio sorprende a algunos analistas, ya que John Malone se quedaría solo en el Viejo Continente con su filial británica de cable Virgin Media, con el 50% de la holandesa Ziggo y otros activos en Suiza y Bélgica. Según cálculos de Jonathan Dann, analista de RBC, la empresa contaría además con una liquidez de 9.000 millones de dólares (7.400 millones de euros). Dann indica que el grupo debería utilizar esta tesorería para lanzar una recompra de acciones. Pero otros analistas ven poco sentido a mantener una empresa que dependerá en gran medida (60% del beneficio bruto operativo) de su red de cable en Reino Unido e Irlanda. "Nos preguntamos si Liberty Global querrá acabar con una cartera dominada por un activo británico sin negocio de móvil", indica Jerry Dellis, de Jefferies. En su opinión, Liberty podría intentar comprar Vodafone UK. Otra posibilidad en este mercado es aliarse con O2, filial de Telefónica. Pero estas operaciones deberán esperar a la subasta de espectro de móviles en Reino Unido, prevista para este año, que permitirá valorar mejor estas firmas.

## UNA ALIANZA EN DESARROLLO

### > Evolución en Bolsa

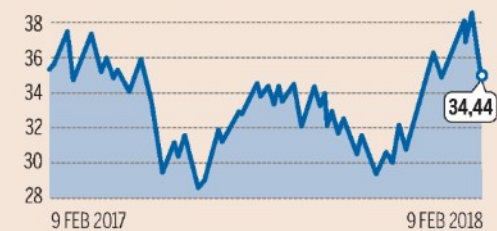
#### Cotización de Vodafone

En peniques, en la Bolsa de Londres.



#### Cotización de Liberty Global

En dólares, en la Bolsa de Nueva York.



### > Las alternativas para Vodafone

Cotización estimada, en peniques, que el grupo podría alcanzar en diferentes escenarios.

Vodafone sigue igual	263,9
Vodafone compra Liberty Alemania	289,9
Vodafone compra Liberty Alemania y en Europa del Este	287,3
Vodafone hace una recompra de acciones	310,4

### > Los mercados actuales de la operadora

Reparto de ventas de Vodafone, en porcentaje por países, estimado para 2018.

Alemania	25
Reino Unido	15
Italia	13
España	11
África	11
Europa del Este	5
Turquía	5
Otros	10

### > La facturación del nuevo grupo

En millones de euros, si Vodafone compra los negocios de Liberty en Alemania y Europa del Este y cede a cambio su 50% de la holandesa Ziggo.



Fuente: Factset, Bank of America Merrill Lynch y RBC Capital Markets

Expansión

## LAS VARIANTES EN LA NEGOCIACIÓN



Vittorio Colao, consejero delegado de Vodafone.

### Adquisición de la firma alemana de cable UnityMedia

El centro de las negociaciones entre Vodafone y Liberty Global es la posible compra por el grupo británico de UnityMedia, la filial de cable en Alemania de la empresa de John Malone. La valoración que los analistas dan a este activo es variable: los de Merrill Lynch la sitúan en unos 18.500 millones de euros, mientras que los de Barclays hablan de 14.000 millones. Una opción para financiar una parte de esta adquisición, según los bancos, es que Vodafone entregue a Liberty el 50% de su sociedad conjunta en Holanda (Ziggo), participación con un precio estimado de unos 5.000 millones de euros.

### Compra de todos los activos en Europa continental

Además de Alemania, la compañía de móviles dirigida por Vittorio Colao podría negociar también la adquisición de los activos de Liberty Global en otros países de Europa del Este donde ambos grupos son complementarios, como Rumanía, Hungría y la República Checa. Según los analistas, el importe de esta transacción se movería entre 20.000 y 22.000 millones de euros. Nuevamente, si Vodafone traspasa su 50% del grupo holandés Ziggo como parte del pago, ese precio quedaría reducido a unos 17.000 millones. Las potenciales sinergias ascenderían a 565 millones en 2022, calcula RBC.

### Un intercambio incluyendo el negocio británico

El comunicado de Vodafone admitiendo sus contactos con Liberty Global habla solo de la posibilidad de adquirir negocios en países de Europa continental donde ambas empresas se solapan. Pero algunos analistas consideran que, en una etapa posterior, podría haber negociaciones para unir el negocio británico de móviles de Vodafone con Virgin Media, la red de cable de Liberty en ese mercado. Jefferies cree que Liberty Global podría acabar comprando Vodafone UK, por unos 10.500 millones. RBC opina que Liberty debería recomprar acciones con el dinero que reciba por UnityMedia, en lugar de realizar compras.



John Malone, presidente de Liberty Global.

Bloomberg News

# Drain 'swamp' or we will pull ads, Unilever tells Big Tech

- ◆ Advertiser's push to clean up content
- ◆ Concern over impact of hate material

'We cannot have an environment where our consumers don't trust what they see online'

SHANNON BOND — NEW YORK

Unilever, the second-biggest marketing spender, is threatening to pull its advertising from digital platforms such as Google and Facebook if they "create division", foster hate or fail to protect children.

Keith Weed, Unilever's chief marketing officer, was set to put the large tech groups on notice in a speech today to advertisers, media groups and technology companies at the annual Interactive Advertising Bureau conference.

"As one of the largest advertisers in the world, we cannot have an environment where our consumers don't trust what they see online," he plans to say.

"We cannot continue to prop up a digital supply chain — one that delivers over a quarter of our advertising to our consumers — which at times is little better than a swamp in terms of its transparency."

The group spent €7.7bn on marketing last year. It has been overhauling its ads budget as part of a cost-cutting campaign after Kraft Heinz's failed takeover bid a year ago. It has slashed the number of commercials it makes and trimmed the cost of making them, and has halved its roster of 3,000 creative agencies.

Mr Weed's speech comes as Silicon Valley groups face increased scrutiny over their products' impact. Politicians, consumer advocates and former tech executives have urged the sector to step

up its response to concerns of Russian interference in polls to ads appearing next to violent or exploitative videos, and the mental health consequences of social media use.

Mr Weed likened cleaning up the digital supply chain to the steps Unilever had taken to find sustainable sources of agricultural materials it uses.

"Unilever will not invest in platforms or environments that do not protect our children or which create division in society, and promote anger or hate," he plans to say. "We will prioritise investing only in responsible platforms that are committed to creating a positive impact in society."

Mr Weed and Marc Pritchard, chief brand officer at Procter & Gamble, the biggest advertising spender, have emerged as critics of a digital ad market they say is too often murky, fraudulent, and ineffective. Last year P&G said it had cut \$100m in digital marketing in one quarter and saw no impact on sales.

Unilever has been pushing digital groups to make sure ads are viewed by real people and to ensure that data and metrics are audited by independent parties.

Mr Weed plans to say that such efforts remain "important . . . but ultimately, these are table stakes."

Instead, he is set to urge the industry to stop "sleepwalking" and tackle the erosion of trust online.

"Consumers don't care about third-party verification. They do care about fraudulent practice, fake news and Russians influencing the US election. They don't care about good value for advertisers. But they do care when they see their brands being placed next to ads funding terror or exploiting children."

Unilever minaccia di ritirare le sue pubblicità dalle piattaforme digitali se queste non provvederanno a prosciugare "la palude"

