

## Rassegna del 15/04/2019

\*\*\*

Repubblica	19	Stop agli acquisti truffa ora ci salva un doppio clic	Fontanarosa Aldo	1
Italia Oggi Sette	4	Pagamenti digitali anti-nero	Longo Antonio	3
Italia Oggi Sette	11	Siti web borderline	Cristiano Vincenzo	5
Repubblica	37	Ora il Telepass è tascabile e multiservizio	Salzano Ilaria	7
Repubblica Affari&Finanza	16	Da Uber a Pinterest, il Nasdaq attende la carica delle nuove Tech - Uber, Slack, Lyft: il Nasdaq va più cauto sulle Ipo Tech	Pagliaro Beniamino	8
L'Economia del Corriere della Sera	24	Google alla guerra della Nuvola	Castelnuovo Marco	11
Repubblica Affari&Finanza	21	Market Place - Google Maps e pubblicità	Zampaglione Arturo	13
L'Economia del Corriere della Sera	25	A Spotify si abbassa la musica mentre Apple alza il volume	Cometto Maria_Teresa	14
Giornale Miaeconomia	22	Amazon&C si vestono da banca ecco la carica del «credito 4.0»	Montagnani Ennio	17
Giornale Miaeconomia	20	Le banche si ripuliscono e rivedono i profitti Ma c'è il problema costi	Conti Camilla	19
Giornale Miaeconomia	19	Signori, cambia la banca Come sarà quella del futuro	Zacché Marcello	21
Giornale Miaeconomia	21	Solido, giovane o tech? Come scegliere l'istituto su misura	Meoni Cinzia	22
Repubblica Affari&Finanza	44	L'analisi - Le griffe scalano JD.com e Alibaba	Jadeluca Paola	25
Repubblica Affari&Finanza	10	Deliveroo, così cresce l'economia a pedali - Deliveroo, crescono i bikers i numeri dell'economia a pedali	Ruffolo Marco	26
Repubblica Affari&Finanza	51	Rapporto innovazione - Il prodotto si compra anzi, ora si noleggia	V.d.c.	29
Repubblica Affari&Finanza	53	Rapporto innovazione - Robot al lavoro, vince la grande impresa	Frojo Marco	30
L'Economia del Corriere della Sera	20	La stanza dei bottoni - Voto e web dopo Soro c'è Buttarelli - Buttarelli a Roma	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	32
L'Economia del Corriere della Sera	20	Spilli - Casaleggio &co. È l'Authority, Bellezza! E tu ci vuoi far qualcosa...	Polato Raffaella	33
Repubblica Affari&Finanza	17	Far West - Tecnologia, Cina contro Usa i cinque vantaggi di Pechino	Rampini Federico	34
Repubblica Affari&Finanza	7	Affari in piazza - Bolloré lascia pure Vivendi per avere le mani più libere	Benenwitz Sara	35
L'Economia del Corriere della Sera	27	Eresie digitali - Chirichigno, il manager che progettò la Telecom	Segantini Edoardo	36
Repubblica Affari&Finanza	7	Affari in piazza - Prysmian, analisti spiazzati dal caso Western Link	Piana Luca	37
Repubblica Affari&Finanza	43	Poltrone in gioco - Ericsson tlc arriva Iannetti Palazzetti ad di Bat Italia	Di Palma Sibilla	38
<b>ESTERA</b>				
Handelsblatt	18	Idealo, società-sorella di Springer, querela Google	Kolf Florian	39
Echos	9	Le vere ambizioni di Apple nel campo dell'intrattenimento	Richaud Nicolas	40

# Stop agli acquisti truffa ora ci salva un doppio clic

I servizi premium offerti online spesso vengono attivati senza saperlo. Soprattutto dai ragazzini via smartphone. Dal Garante un codice

**Quattro compagnie telefoniche hanno contribuito alla scrittura delle norme salva-conto**

**ALDO FONTANAROSA**

“Complimenti, hai vinto!”. Un messaggio del genere l'abbiamo ricevuto tutti, sul nostro smartphone. Peccato che il messaggio - soltanto a leggerlo, dopo un piccolo distratto tocco - si insinui perfido dentro il cellulare. Altro che vincita. Da quel momento, la nostra sim risulterà abbonata a un servizio via telefono e con sovrapprezzo. Come suonerie, videosuonerie, sfondi per il cellulare, giochi, musica, app. Pagheremo così, senza volerlo e senza capire, anche 20 euro al mese più Iva. Adesso il Garante per le Comunicazioni (l'AgCom) dà un giro di vite e aumenta le tutele soprattutto per giovani e anziani, i più vulnerabili ai servizi sanguisuga (facili da attivare e difficili da cancellare). Si parte proprio dai messaggi dracula, ora vietatissimi. Nessuna forma di pubblicità potrà contenere «espressioni fuorvianti», che annunciano vittorie grandiose. Chi organizza un concorso, una

lotteria, un evento potrà usare al massimo formule come “prova a vincere attivando il servizio in abbonamento”. Più chiare e leali. La chiarezza è alla base del Codice di Condotta (che il Garante scrive con Tim, Vodafone, WindTre, Iliad, insieme a due associazioni di imprese che vendono servizi *premium*). Chi commercializza questi servizi dovrà promuoverli in due tappe. Una prima pagina - supponiamo di un sito - descriverà il servizio. Se la persona è interessata, con un tocco o un clic verrà indirizzata alla seconda e decisiva pagina. Che indicherà prezzo dell'abbonamento (Iva inclusa), società che lo offre, indirizzo e-mail dell'assistenza clienti, per informazioni o reclami. Un tasto grande e ben visibile infine - con le scritte “clicca e conferma”, “clicca e acquista” - dovrà essere premuto per attivare il tutto. Bisogna uscire dunque dall'era delle attivazioni silenziose e involontarie, quando siti di giochi, di previsioni del tempo, di sport attivano servizi *premium* solo navigando. È il momento di entrare nella stagione sicura del “doppio clic”. Pagherò se tocco una volta e poi una seconda, perché ho capito per davvero che cosa la mia scelta comporta.

Nel 2017, ogni 100 denunce dei consumatori al Garante, cinque riguardavano l'attivazione sleale e truffaldina di servizi con sovrapprezzo. E sono tante le persone che non denunciano e provano a sbrigliarsela da sole. Tantissime le sim aziendali infestate da servizi a pagamento, cui le imprese prestano scarsa attenzione. Per questo, il Garante ricorda che un numero verde - gratuito da fisso e da mobile - è disponibile l'intera settimana. Gli operatori dell'800442299 controllano intanto se la nostra sim è gravata da servizi sanguisuga. Possono disattivarli e prendere finanche in carico una richiesta di rimborso. A proposito di rimborsi, le società che ci assicurano la navigazione in Rete e quelle che vendono il servizio dovranno dire all'utente, entro massimo 30 giorni, se la sua richiesta di restituzione del denaro è fondata. Il rifiuto di rimborsare dovrà essere motivato per iscritto. Il Garante sottolinea anche che la madre di tutte le garanzie è in campo da anni. Basta una telefonata al nostro operatore per chiedere che la sim diventi impenetrabile a qualsiasi servizio a pagamento. Nessuno potrà attivarne. Prevenire è meglio che curare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

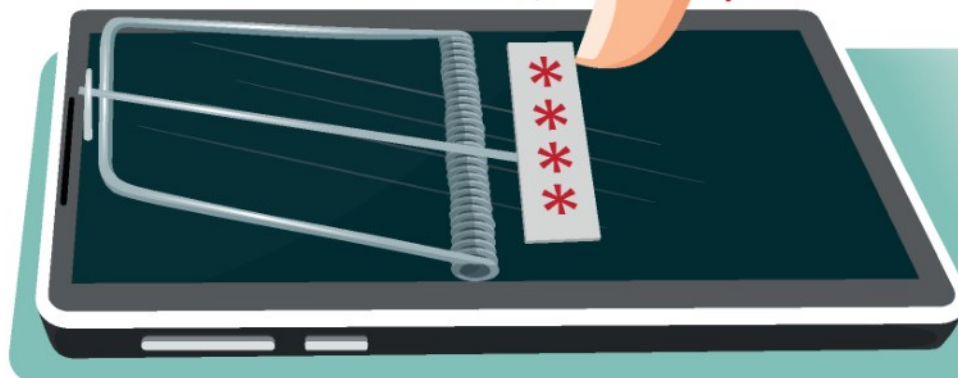


## Il nuovo codice

### Come difendersi dalle truffe

Servizi di intrattenimento, a pagamento, proposti anche attraverso SMS e MMS. Con le nuove regole sarà molto più difficile ritrovarsi abbonati involontariamente

**Le esche:** ogni forma di pubblicità dovrà evitare espressioni come "Complimenti hai vinto" o "Sei stato selezionato per vincere"



### Sia in abbonamento che per il singolo acquisto

- Loghi
- Wallpaper
- Suonerie e video suonerie
- Screensaver
- Giochi
- Musica
- Film e serie tv
- Chat/community
- News e servizi informativi
- Voting
- Applicazioni
- Video
- Altri contenuti digitali

Cosa cambia:

#### La disattivazione generale

Si può chiedere al proprio operatore che i servizi a sovrapprezzo non siano mai attivabili



#### Il numero verde

attivo 7 giorni su 7, l'**800442299** permette di scoprire se servizi a sovrapprezzo siano operativi, di disattivarli, di avviare i rimborsi



#### I rimborsi

la richiesta per servizi attivati in modo scorretto deve ottenere una risposta, positiva come negativa, entro massimo trenta giorni



#### L'attivazione consapevole

Il servizio a sovrapprezzo deve essere presentato con un tasto ACCETTA o ABBONATI, e con il prezzo ben visibile



#### Gli spot tv

molto diffusi sulle emittenti locali, devono chiarire che la procedura reclamizzata comporta l'attivazione di un abbonamento

# Pagamenti digitali anti-nero

## Recuperabili fino a 63,5 mld di sommerso e 28 mld di Iva

Pagina a cura  
DI ANTONIO LONGO

**S**e in Italia aumentassero i pagamenti digitali e diminuissero le transazioni regolate in contanti si ridurrebbe l'incidenza dell'economia sommersa e dell'Iva evasa rispetto al Pil, fino a toccare valori, rispettivamente, compresi tra l'11,8% e l'8,8% e l'1,6% e lo 0,4%. Grazie a tali riduzioni, si recupererebbero tra un minimo di 11,3 miliardi di euro e un massimo di 63,5 miliardi di euro di economia sommersa e tra 6 miliardi di euro e 28 miliardi di euro di Iva evasa. Sono le stime previsionali contenute nella quarta edizione del report «Cashless Revolution: a che punto siamo e cosa resta da fare per l'Italia», elaborato da The European House - Ambrosetti e dalla Community Cashless Society, che evidenzia come l'economia «non osservata» ammonti a circa 212 miliardi di euro, pari a oltre il 12% del prodotto interno lordo nazionale: 192 miliardi di euro sono generati dall'economia sommersa mentre la rimanente parte riguarda le attività illegali.

**Gli scenari.** Il rapporto, per avvalorare le stime delineate, prospetta tre possibili scenari sino al 2025 per valutare il contributo della diffusione dei pagamenti cashless alla riduzione dell'economia sommersa e del gap riguardante l'Iva. Lo scenario base poggia sull'ipotesi che la curva di accelerazione dei pagamenti elettronici in Italia sia analoga a quella osservata negli ultimi anni. Il secondo scenario, quello intermedio, si basa invece sull'ipotesi che nei prossimi anni verranno implementate maggiori policy a favore della Cashless Society e che l'ecosistema circostante sia caratterizzato da un'evoluzione tecnologica tale da spingere i cittadini a utilizzare maggiormente i pagamenti elettronici. In tale contesto, l'Italia potrebbe allinearsi ai valori attuali dei pagamenti cashless dell'Unione europea. Infine, lo scenario accelerato considera un elevato livello di

penetrazione nel medio-lungo periodo dei pagamenti elettronici che prevede una curva di accelerazione basata sull'allineamento dei valori dei pagamenti elettronici all'attuale valore del best performer in Europa per numero di transazioni pro-capite, ossia la Danimarca.

**La geografia del «nero».** L'Italia è tra le 35 peggiori economie al mondo per incidenza del contante sul valore del Pil. Lo studio rileva che più dell'80% dell'economia non osservata deriva da sotto-dichiarazione (45,5%) e da lavoro irregolare (37,2%), con oltre 3,7 milioni di unità di lavoro irregolare, pari al 15,6% del totale delle unità lavoro. Il settore dei servizi per la persona e per la casa occupa il primo posto in classifica in termini di generazione del sommerso. Altri settori che incidono, in modo significativo, sono il commercio (23,7%) e le costruzioni (22,7%). A livello geografico, è la Calabria che si posiziona al primo posto per incidenza dell'economia sommersa sul valore aggiunto regionale, con un valore pari al 21,2%, seguita da Campania (20,0%) e Puglia (19,1%). Tutte le regioni del Mezzogiorno si contraddistinguono per un'elevata incidenza del sommerso e su un basso utilizzo dei pagamenti digitali, mentre i primi tre best performer si trovano nel Nord Italia: Provincia Autonoma di Bolzano (10,7%), Lombardia (10,9%) e Provincia Autonoma di Trento (11,6%). Il report evidenzia, inoltre, che in termini di «Vat gap», ossia la differenza tra l'ammontare delle entrate Iva effettivamente riscosse e le entrate teoriche che si potrebbero riscuotere sulla base dei risultati economici, l'Italia, con un ammontare di 35,9 miliardi di euro, pari al 25,9% del totale Iva riscuotibile e al 2% del Pil nazionale, guida la classifica dei 28 Paesi dell'Ue. Nel Vecchio Continente il Vat gap ammonta a 147,1 miliardi di euro di cui circa un quarto generato dall'Italia. Negli ultimi 10 anni, il Bel Paese ha perso 390 miliardi di euro di gettito Iva. La velocità relati-

va dell'Italia nel processo di transizione cashless rimane più bassa rispetto a quella dei competitor europei. A tale velocità, e ipotizzando che gli altri Paesi rimangano fermi, l'Italia raggiungerebbe la media Ue attuale solo nell'anno 2040. Se, invece, anche gli altri Paesi si muovessero alla loro attuale velocità, l'Italia raggiungerebbe l'attuale media europea solo nell'anno 2110.

**Le proposte.** Il report prospetta quattro proposte per contrastare il sommerso attraverso l'incentivazione dell'utilizzo degli strumenti di pagamento cashless: introdurre l'obbligo di una percentuale minima obbligatoria di spese annue da sostenere con strumenti di pagamento elettronici per poter beneficiare della detraibilità dalle tasse, prevedere meccanismi che disincentivino comportamenti cash-based, a partire dall'attuazione del regime sanzionatorio per esercenti e professionisti che non accettano i pagamenti con Pos; e ancora, istituire un meccanismo cashless per la riscossione degli assegni sociali e degli assegni pensionistici, infine ridurre la soglia all'utilizzo del contante riportandola ai livelli pre-2016, quando era pari a mille euro, o inferiori, prevedendo un meccanismo di controllo per sanzionare coloro che non rispettino la norma. «Le evidenze dello studio non sono positive, l'Italia resta nelle retrovie del ranking europeo, la strada verso la modernizzazione e l'innovazione è ancora lunga ma è tracciata», commenta **Francesco Luongo**, presidente di Consumers for Digital Payments (C4DiP), «la filiera estesa della cashless society coinvolge 1.600 aziende e attiva 11,7 miliardi di euro di fatturato, 8,2 miliardi di euro di valore aggiunto e 21 mila occupati. Filiera che ha dimostrato grande vitalità, con trend positivi in termini di fatturato (+21%), valore aggiunto (+21%) e numero di addetti (+31%) che sono cresciuti a doppia cifra negli ultimi 5 anni».

—© Riproduzione riservata—



## Gli effetti al 2025

	Scenario base	Scenario intermedio	Scenario accelerato
Economia sommersa (% sul PIL)	11,8%	10,7%	8,8%
Recupero del sommerso	11,3 miliardi di Euro	29,5 miliardi di Euro	63,5 miliardi di Euro
Volume di introiti per lo Stato	4 miliardi di Euro	10 miliardi di Euro	22 miliardi di Euro
<hr/>			
VAT gap (% sul PIL)	1,6%	1,3%	0,4%
Recupero del VAT gap	6 miliardi di Euro	12,5 miliardi di Euro	28 miliardi di Euro

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019.

## Il ruolo strategico di PagoPa: 13 milioni di transazioni

Lo scorso anno sono state oltre 13 milioni le transazioni registrate su PagoPa mentre nei primi due mesi del 2019, in cui il trend positivo ha registrato una crescita esponenziale, sono state effettuate oltre 9,4 milioni di transazioni. Il report Cashless Revolution sottolinea che la digitalizzazione della pubblica amministrazione può costituire un volano di sviluppo per i pagamenti alternativi al contante nonché una leva per cambiare le abitudini dei cittadini, nonostante il monitoraggio di AgID riveli che, a marzo 2019, su 17.352 enti aderenti a PagoPa sono 14.237 quelli classificati come attivi ma solamente 3.352 ricevono transazioni. La priorità di digitalizzare la p.a. è ribadita anche nel nuovo Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione 2019-2021 i cui punti cardine sono la costituzione di una p.a. «digital by default», ossia le amministrazioni

pubbliche devono adottare, come opzione predefinita per interagire con i cittadini, le modalità di servizio digitale, e il principio «once only»: le diverse amministrazioni devono evitare di richiedere informazioni a cittadini e imprese già in possesso della p.a. In tale quadro evolutivo, il rapporto precisa che il sistema PagoPa è stato concepito per generare benefici sia per le amministrazioni pubbliche che per i cittadini e le imprese: per l'apparato pubblico, si evidenziano una maggiore velocità nella riscossione dei pagamenti rispetto a canali tradizionali, minori spese postali, legate alla riduzione del numero di bollettini cartacei inviati, la riconciliazione automatica dei pagamenti, la possibilità di monitorare i tempi e gli orari dei pagamenti con l'opportunità di acquisire una serie di informazioni utili per l'ottimizzazione dei servizi digitali offerti

dalla p.a.; sul fronte degli utenti, i benefici sono rappresentati dal tempo risparmiato, dalla possibilità di scelta tra le opzioni alternative di pagamento, da una maggiore interazione digitale con la p.a., dalla riduzione dei costi di notifica delle multe e dei bollettini di pagamento. Anche in questo caso, il rapporto sviluppa una serie di proposte di azione: inserire specifici target relativi all'attivazione di servizi su PagoPa nelle schede obiettivi dei dirigenti pubblici, introdurre forme sanzionatorie per i comuni che non attivano servizi su PagoPa, istituire la figura del «digital evangelist» della pubblica amministrazione digitale, lanciare programmi di formazione dedicati ai dipendenti della p.a., accelerare l'adozione del responsabile della trasformazione digitale, definire un piano per l'installazione di Pos anche nelle amministrazioni più piccole.

*Allerta su operazioni intraUe e versamento di Iva*

# Siti web borderline

## L'e-commerce può celare elusione

*Pagina a cura***DI VINCENZO CRISTIANO\***

**I**l commercio elettronico sta percorrendo vie sempre più al limite con le pratiche elusive dell'Iva.

Infatti, si stanno moltiplicando i casi (soprattutto nel mondo della moda) di applicazione di costruzioni commerciali, che puntano per esempio sulla separazione della fornitura di merci dal trasporto delle stesse, i cui effetti sul piano fiscale potrebbero pesantemente riflettersi sui soggetti coinvolti.

Sul piano pratico, come detto, l'esempio più semplice prevede che un fornitore stabilito in uno stato membro (per esempio, la Francia) fornisca beni a clienti privati residenti in un altro stato membro (l'Italia) attraverso un sito internet (i.e. e-commerce indiretto).

Il fornitore separa la fornitura delle merci dal trasporto delle merci al cliente, mettendo in contatto il cliente con una società di trasporti.

Poiché il contratto di trasporto è formalmente concluso tra la società di trasporti e il cliente privato, il fornitore francese non applica il regime Iva delle «vendite a distanza», con la conseguenza che le cessioni di beni in questione sono sistematicamente assoggettate a Iva francese e non a quella italiana anche lì dove il fatturato verso il cliente italiano fosse superiore alla soglia prevista dalla normativa italiana per tale tipologia di vendite (ai sensi dell'art. 40, comma 4, lett. b), del dl n. 331/1993, le cessioni effettuate in Italia devono essere superiori, nell'anno precedente e/o nell'anno in corso, a 35 mila euro).

A livello comunitario l'attenzione su queste operazioni è sicuramente già

alto e ne sono una conferma i due rinvii pregiudiziali attualmente pendenti avanti la Corte di giustizia dell'Unione europea: il primo identificato con la causa C-703/18 (Healthspan Limited) e il secondo con la causa C-276/18 (KrakVet).

Entrambe le cause vertono sulla corretta applicazione della disciplina delle vendite a distanza (anche se solo il primo riguarda specificamente uno schema ove la vendita della merce e la sua spedizione sono volutamente separate e svolte da due soggetti giuridici distinti).

Nel primo caso, Healthspan Limited è una società registrata a Guernsey che ha venduto prodotti sanitari via Internet, telefono e posta.

Tra aprile 2012 e gennaio 2016, la maggior parte dei prodotti Healthspan è stata spedita da un magazzino nei Paesi Bassi e consegnata a clienti finali nel Regno Unito.

La domanda di rinvio pregiudiziale riguarda i prodotti ordinati dai clienti dal Regno Unito via Internet o per corrispondenza, successivamente inviati per posta.

Questi clienti avevano stipulato un accordo per la consegna delle merci con un'altra società.

Il fisco inglese ha concluso che le merci erano state consegnate nel Regno Unito perché erano state spedite o trasportate «da o per conto del fornitore», cioè Healthspan, considerando applicabile lo schema delle vendite a distanza.

Nel secondo caso, KrakVet è una società polacca che ha venduto prodotti per animali ai clienti in Ungheria tramite il proprio sito web. KrakVet ha adottato i principi della vendita a distanza, addebitando l'Iva polacca ai clienti finali ungheresi fintanto che il volume d'affari annuo era rimasto sotto la soglia pre-

vista dalla normativa ungherese.

I prodotti sono stati trasportati da e per conto di KrakVet dalla Polonia all'Ungheria, utilizzando una compagnia di trasporti polacca e le merci sono state consegnate in due punti di distribuzione in Ungheria, da dove una società di trasporti ungherese ha consegnato le merci ai clienti finali.

Le autorità fiscali ungheresi hanno sollevato una contestazione a KrakVet, sostenendo che KrakVet aveva effettuato forniture domestiche in Ungheria, mentre secondo le regole polacche, si trattava di vendite a distanza.

In attesa dell'opinione dell'avvocato generale prima e della sentenza della Corte di giustizia poi, è importante che gli operatori italiani inquadrino in maniera corretta lo schema contrattuale che intendono adottare, svolgendo una analisi critica sui seguenti aspetti:

- il cliente è obbligato ad accettare il trasporto di un soggetto proposto dal venditore perché altrimenti non gli sarebbe permesso di concludere l'acquisto della merce?

- il cliente ha la possibilità di individuare e scegliere autonomamente un vettore per il trasporto?

- il venditore rimborsa i costi di trasporto al cliente, anche mediante sconti sul prezzo della merce o altri benefici economici?

- quale soggetto sostiene i rischi del trasporto della merce?

In materia, non si può non segnalare due recenti proposte legislative proposte dall'Ecofin in materia di commercio elettronico (nello specifico, la proposta di direttiva COM(2018) n. 819 final, che modifica la direttiva 2006/112/Ce, e la proposta di regolamento di esecuzione COM(2018) n.



821 final, che modifica il regolamento Ue 282/2011) presentate dalla Commissione europea per l'attuazione della direttiva 2455/2017/Ue.

Quest'ultima direttiva, si ricorda, ha apportato modifiche rilevanti nella disciplina Iva dell'e-commerce, alcune delle quali sono entrate in vigore dal 1° gennaio 2019.

Ulteriori misure, invece, entreranno in vigore dal 1° gennaio 2021 e riguardano, fra l'altro:

- l'estensione del regime speciale MOSS (Mini One Stop Shop) alle vendite a distanza intracomunitarie e alle vendite a distanza di beni importati da paesi terzi;

- l'introduzione di disposizioni speciali per i soggetti che facilitano determinate cessioni di beni nei confronti di privati consumatori tramite l'uso di un'interfaccia elettronica, quale un mercato virtuale, una piattaforma, un portale o mezzi analoghi.

Le due proposte legislative oggetto dell'Ecofin sono finalizzate a stabilire, rispettivamente, le norme integrative e le norme di attuazione necessarie ad applicare la nuova disciplina in vigore dal 2021.

In conclusione, anche per la proposizione di casi borderline, il tema è di assoluta attualità anche e soprattutto per l'amministrazione finanziaria, in quanto queste pratiche non sono sempre facili da individuare e comportano degli importanti squilibri nella riscossione dell'Iva da parte degli stati membri e più in generale nel funzionamento del Mercato interno europeo.

**Studio AC- Avvocati e  
Commercialisti**

—© Riproduzione riservata—■

Mobilità

## Ora il Telepass è tascabile e multiservizio

ILARIA SALZANO, MILANO

Corsia preferenziale per Telepass. Questa volta non si parla di autostrade, piuttosto di un mondo di servizi "smart" per chi vive per lo più le grandi città. Un modo per ampliare il bacino d'utenti dell'azienda che dal 1990 ad oggi ha raggiunto 6 milioni di iscritti ma che ora in un solo colpo potrà contare pure sull'universo dei cittadini connessi e sugli amanti della mobilità integrata.

Telepass si rinnova dapprima nell'estetica. Pronto a cavalcare i trend automotive dell'interior design, ora diventa mini e all black per essere fissato con discrezione e utilizzato nelle più disparate occasioni: dal pagamento del carburante (rintracciando le aree di servizio abilitate tramite l'app Telepass Pay) all'accesso nelle ztl, alle lunghe tratte dove, oltre per il pedaggio, diventa anche lasciapassare sui traghetti (Elba, Sicilia). Con l'app, inoltre, oggi c'è un pacchetto di servizi per la mobilità integrata di Roma, Milano, Firenze e Torino. Un esempio? Una volta parcheggiato sulle strisce blu, può pagare la sosta dal cellulare. Non per ultimo, anche ritrovarsi a fine giornata con la vettura pulita e lucida, autorizzando il lavaggio della propria vettura: viene localizzato il veicolo ed effettuato un trattamento waterless esterno, senza necessità delle chiavi. Siete in partenza per un viaggio? Stesso metodo a colpi di touch anche per la copertura assicurativa. «Questo è un grande passo per noi - racconta l'AD Telepass Gabriele Benedetto - Siamo passati dall'auto alla mobilità integrata, e presto aggiungeremo anche il car sharing e le ferrovie».



Villaggio Globale

Da Uber a Pinterest, il Nasdaq attende la carica delle nuove Tech  
**BENIAMINO PAGLIARO** ▶ pagina 16

Il caso

# Uber, Slack, Lyft: il Nasdaq va più cauto sulle Ipo Tech

**BENIAMINO PAGLIARO, ROMA**

Il 2019 sarà un anno con parecchi collocamenti ma non c'è aria di bolla. Già le previsioni sul big del car sharing si sono abbassate a 90-100 miliardi di dollari. E chi può aspettare rinvia. Come Airbnb che adesso fa anche utili

**Q**uando la campanella di Wall Street suonerà per Uber, potremo considerare chiuso un capitolo della travolgente rincorsa delle società tecnologiche alla conquista dell'economia mondiale. Non sarà la fine di una storia, ma un momento chiave: uno dei campioni dei nuovi modelli economici, basati su una piattaforma centrale e la condivisione di case, tempo, denaro.

Il 2019 è un anno significativo per le quotazioni di molti gruppi tech, società eterogenee che operano in settori diversi, ma in comune hanno software sviluppati grazie ad anni di investimenti che sfruttano l'effetto rete e la capacità di diventare intermediario. Non possiedono i beni: non hanno una flotta di auto o migliaia di camere di albergo, bensì organizzano domanda e offerta di servizi, dal trasporto all'ospitalità.

**CRESCITA PIÙ ORDINATA**

Uber è il più importante per dimensioni, ambizione e potenziale. La società fondata dieci anni fa per colpa di un taxi che non arrivava a Parigi, la società che ha fatto infuriare i tassisti ed è stata bandita in

molti paesi tra cui l'Italia (con motivazioni dubbie), ha dovuto mettere da parte il fondatore Travis Kalanick per crescere in modo più ordinato e arrivare alla quotazione.

Airbnb, invece, non ha fretta: è tra le poche che ha già chiuso due anni consecutivi con un utile di bilancio e potrebbe rinviare la quotazione al 2020, grazie a 140 milioni di notti prenotate nel 2018 che hanno garantito ricavi netti per 2,6 miliardi di dollari. Per irrobustire l'offerta che presenterà al mercato, la società fondata da Brian Chesky sta ampliando gli orizzonti: ha investito in India e ha acquisito la piattaforma di prenotazioni istantanee HotelTonight per 400 milioni di dollari, altro passo nella sfida a Booking.com. Sono invece più vicine le quotazioni di due app collegate al lavoro connesso: Slack, software per la messaggistica aziendale che nel 2018 ha superato i 10 milioni di utenti attivi ogni giorno: a Wall Street vorrebbe una valutazione da 10 miliardi, ma ha scelto la quotazione diretta (senza effettuare il tradizionale roadshow e la raccolta), come fatto da Spotify l'anno scorso. Zoom, il servizio di videoconferenze (senza intoppi) punta a una valutazione da 8 miliardi, forte di una crescita in tripla cifra, ed è già sostenibile. Pinterest, il social media per condividere immagini e design, stima di valere 11 miliardi. L'e-commerce panafricano Jumia si quoterà al Nasdaq e dovrebbe valere 1,1 miliardi. Ancora, Postmates, attiva nelle consegne di cibo e della spesa a casa, potrebbe scegliere il Nasdaq per una valutazione da 1,8 miliardi.

I numeri spiegano però che l'interesse maggiore è rivolto a Uber. Grazie ai finanziamenti privati, la società ha raccolto 24,2 miliardi fino ad arrivare a una valutazione da 76 miliardi di dollari. Oggi circa

3 milioni di autisti (800 mila negli Stati Uniti) lavorano per Uber in 750 città e 65 Paesi del mondo. Nel 2018 ha registrato ricavi lordi (le prenotazioni degli utenti) per 50 miliardi di dollari, ricavi netti per 11,3 miliardi, con un risultato in perdita per 1,8 miliardi. Dal prospetto emergono due elementi: per tre trimestri su quattro, nel 2018, il servizio di trasporto passeggeri è stato in utile, mentre i ricavi nel 2018 sono cresciuti del 33%.

**LE ASPETTATIVE**

A Wall Street la società guidata dal ceo Dara Khosrowshahi vuole ottenere circa 10 miliardi per continuare la crescita e, soprattutto, una valutazione tra i 90 e i 100 miliardi di dollari. Se l'obiettivo fosse raggiunto, sarebbe una delle cinque più grandi quotazioni della storia al Nyse. Il numero può sorprendere se confrontato con i prezzi iniziali delle azioni di colossi di oggi come Google o Amazon: alla fine del primo giorno a Wall Street, nel 2004, il motore di ricerca valeva 27 miliardi. Ancora prima, nel 1997, quando Amazon si quotò in Borsa, alla fine del primo giorno valeva 438 milioni. Ma poi il mercato ha compreso e i prezzi hanno preso il volo.

Uber, Airbnb, Pinterest e le altre matricole del 2019 arrivano in un mercato che ha anche smaltito alcune sborneie (Snap e Twitter) e guarda bene i bilanci. Non è un caso che per questa volta



Uber abbia accettato con favore di mandare avanti Lyft, il più piccolo rivale nel servizio di trasporto cittadino via app, che è attivo solo nel Nord America. La quotazione (2,2 miliardi di ricavi netti e 900 milioni di perdita nel 2018), a fine marzo, è andata bene il primo giorno, quando ha chiuso con una valorizzazione di 26,5 miliardi. Poi alcuni investitori hanno deciso di incassare e oggi il valore della società è sceso sui 17 miliardi. Imparata la lezione, chi punta alla borsa sta firmando accordi con gli investitori per evitare le vendite.

Uber però non è solo il servizio di trasporto passeggeri: è il leader di mercato negli Usa per le consegne di cibo a casa (Uber Eats, 7,7 miliardi di ricavi lordi), è uno dei concorrenti (forse non in prima fila) nell'affollata corsa all'auto driverless (l'unità brucia quasi 2 milioni

al giorno), ha una piattaforma di intermediazione del trasporto merci per guidatori di camion, e sta sviluppando una flotta di auto volanti. Tutto potenziale che gli investitori vorranno scoprire e pesare.

Ma prima ancora di pensare ai droni, Uber dovrà affrontare le battaglie legali avviate in ogni continente, dove i tribunali del lavoro potrebbero decidere di considerare gli autisti come dipendenti e non come liberi professionisti.

**ENORMI COSTI DI MARKETING**

Se il potenziale è chiaro, dunque, quand'è che Uber riuscirà a presentare conti in utile? Mesi fa la società avrebbe affidato alle banche un risultato obiettivo da 1,5 miliardi nel 2020. Ora il 2020 sembra vicino. Molto dipende dalla enorme spesa di marketing, necessaria finora per invitare (e incentivare) gli autisti a guidare e tenere le quote di merca-

to, molto dai costi assicurativi (circa 2 miliardi nel 2018) che la tecnologia potrà ridurre. La spesa per il personale (quasi 20mila dipendenti) non diminuirà, quella per la ricerca e sviluppo nemmeno. Un aspetto cruciale per tagliare qualche costo di marketing dipenderà dalla varietà dei mercati. La tendenza al monopolio di queste piattaforme favorisce percorsi di consolidamento: in Cina ha guerreggiato per anni con Didi Chuxing e poi ha firmato la pace con uno scambio azionario. In India è in corso una battaglia con Ola, che ha tra gli investitori anche il suo primo azionista SoftBank. Il futuro di Uber è insomma complicato ma estremamente interessante. Se guardiamo però alla società come una piattaforma di vendita, varrebbe già un quinto dei ricavi lordi di Amazon, che capitalizza 900 miliardi. I margini sono sottili, ma la torta è grande.

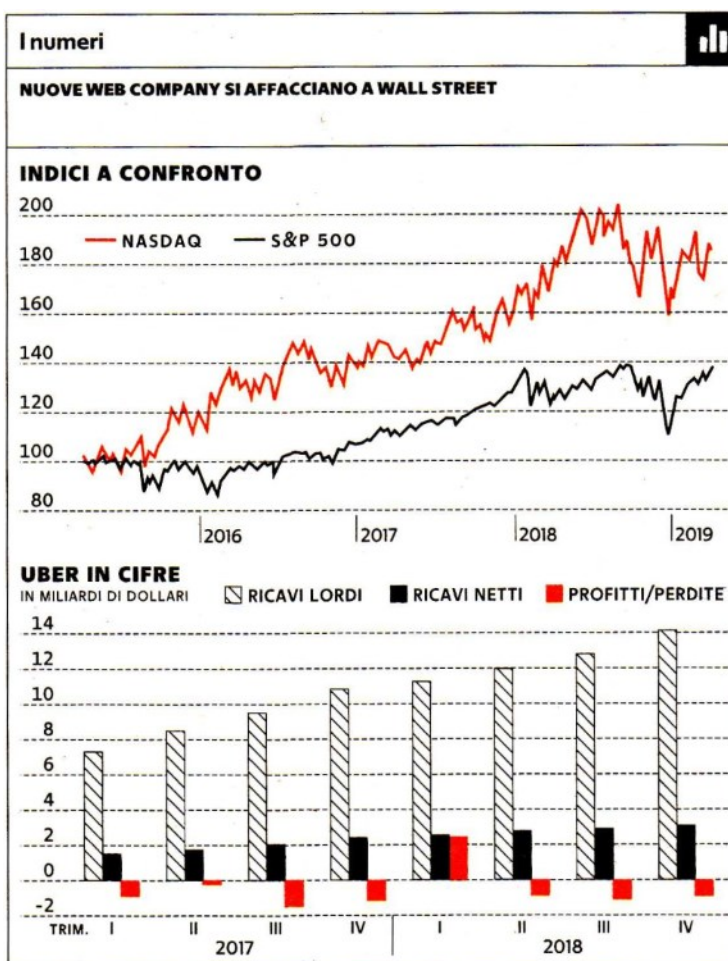
FOCUS

**I numeri**

**3.236**

**SATELLITI DI AMAZON**

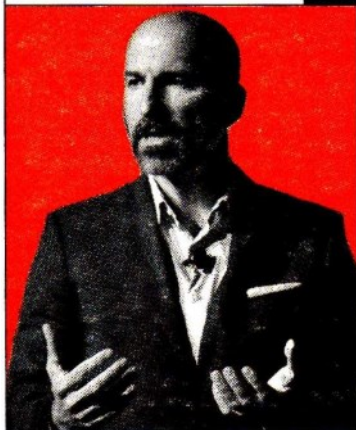
Amazon ha annunciato il piano denominato Progetto Kuiper, per lanciare nello spazio 3.236 satelliti in orbita bassa per la connessione a banda larga in aree remote





Il tabellone luminoso del Nasdaq che campeggia su Times Square a New York

Il personaggio



**Dara Khosrowshahi**  
ceo di Uber. Si attende di ottenere dalla quotazione una valutazione tra i 90 e i 100 miliardi di dollari



**Ben Silbermann**  
cofondatore e ceo di Pinterest



**Stewart Butterfield**  
ceo di Slack Technologies

# GOOGLE ALLA GUERRA DELLA NUVOLA

Thomas Kurian è l'uomo che deve chiudere il divario

con i leader concorrenti, Amazon e Microsoft

Come? Puntando sulle grandi aziende. E su servizi più integrati

**Tutti i big di ogni settore utilizzano il cloud nella loro trasformazione aziendale. Ma la sfida più interessante è quella del retail**

di **Marco Castelnovo**

**T**homas Kurian ha il sorriso aperto dentro un viso di indiano del kerala. Modi gentili, capelli brizzolati e la capacità di praticare l'arte della gentilezza con chiunque. Ma tutti qui a San Francisco sanno che è nel ruolo più delicato dell'intero mondo di Google. Mountain View è abituata a far funzionare bene le cose: i 148 prodotti e progetti abbandonati perché non riusciti o sconfitti dalla concorrenza hanno l'attenzione del mondo e un sito a loro dedicato (provare su [killedbygoogle.com](http://killedbygoogle.com)). Kurian è arrivato da Oracle tre mesi fa per far rilanciare Google Cloud, la piattaforma con cui Mountain View cerca di sviluppare un altro business, essendo quello principale ancora troppo concentrato sulla pubblicità. Nata solo due anni fa sotto la guida di Diane Greene, la nuova creatura di Google non riesce a decollare in un campo altamente competitivo. Ha meno del 9% del mercato: lontanissima dalla leader Amazon (Aws) e Microsoft (Azure), da tempo ormai nel settore. Nell'ultimo trimestre, per dire, Google cloud ha fatturato un miliardo; Amazon sette.

## La missione

Kurian deve quindi limare le distanze. Lui lo sa e sta al gioco mentre passeggia all'interno dell'immenso Moscone Center di San Francisco, sede della convention Next19, oltre trentamila partecipanti. «Vede — dice a *L'Economia del Corriere* nella sua prima uscita pubblica da quando ha preso la carica di Ceo, nel gennaio scorso — io non penso che per competere si debba distruggere l'ecosistema nel quale si vive, anzi: si deve allargare in modo che sempre più persone possano utilizzarlo al meglio. Le ricerche che abbiamo fatto — continua Kurian — ci dicono che l'88% delle aziende nei prossimi anni investirà di più nella cloud. Vogliamo esserci». Questo allargare, fuori dal politicamente corretto, significa la nascita di Anthos, un nuovo prodotto che ha il compito di implementare Google Cloud nei propri data center (cloud ibrido), ma offre anche la flessibilità necessaria per gestire carichi di lavoro nei data center di terze parti (multi-cloud) senza apportare modifiche. È la soluzione per quelle aziende che non vogliono cambiare il fornitore di servizi in cloud, ma vedono convenienze nel finire sotto il cappello di Google. Il vantaggio è quello di gestire da un'unica dashboard e con un'unica tecnologia tutti i servizi. Lo svantaggio, finora oscuro, è legato al prezzo e a come le varie interfacce comunicheranno.

Per ora ci credono le grosse aziende. «A livello globale, se si guardano le 10 più grandi aziende in ogni settore, nove media company, sette retailer, sei multinazionali dell'energia e utility, cinque delle prime 10 banche e società di telecomunicazioni, tutte utilizzano

Google Cloud come elemento della loro trasformazione aziendale», dice con orgoglio Kurian. E fa degli esempi di possibili scenari di un intero settore. «La sanità: ovvero la possibilità di immagazzinare un poderoso numero di dati di un paziente per rendere più facile diagnosi e prevenzione — spiega convinto —. Ma anche le telecomunicazioni, la pubblica amministrazione, il campo delle spedizioni». C'è il caso di Ups, nuovo cliente della cloud scelta perché capace di processare il miliardo di dati che tutti i giorni macina il colosso delle spedizioni: dal peso, alla larghezza, dalla forma al destinatario di un collo, tutto finisce immediatamente a portata di data analyst.

## La scommessa

Ma il settore verticale sul quale Google ha deciso di puntare è quello del retail con un approccio più vicino al venditore, che sia un singolo negozio o l'Ikea, altro cliente appena annunciato. Sapere le scorte di magazzino o le vendite per ciascun punto in tempo reale aiuta decisioni e programmazione.

Per essere più vicino al cliente, Kurian ha annunciato «una serie di assunzioni nella forza vendite. I clienti vogliono



un affiancamento più stretto, un'attenzione maggiore che non può essere gestita solo dai robot». Quindi Google assume, sperando che questo basti a ridurre le distanze dai competitor e a tenerle nei confronti di società più piccole e per questo più duttili, per esempio IBM e Oracle, che Kurian conosce molto bene essendoci stato 22 anni. «Google può essere vittima del proprio successo, del motore di ricerca. A volte le persone guardano a chi ha agito in un ruolo e pensano sia l'unica cosa che sa fare. Dobbiamo cambiare questa percezione», dice mentre passeggia tra gli stand.

Per conquistare clienti, oltre ai vari servizi che Google mette in campo dalla G-suite (cioè i vari documenti, mail e fogli di calcolo, condivisi) ai server, al riconoscimento facciale e geografico per le foto (il *New York Times* sta digitalizzando così l'intero archivio fotografico), Kurian punta molto sulla sicurezza. «I dati in cloud sono i dati del cliente, non di Google. Non li conosciamo, non li venderemo mai. E non esistono backdoor nei confronti di nessuno. Nemmeno del governo degli Stati Uniti».

Forse per darne una rappresentazione anche fisica, i server della Cloud sono in 20 diverse località, tutte differenti rispetto a quelle di Google. Per tenere separati — anche se solo plasticamente — clienti e advertising. Sundar Pichai, ceo dell'intera Google, è di origine indiana pure lui, Tamil. In comune con Kurian ha la provenienza e la determinazione. Non sarà facile, nel campo del cloud computing. Ma il CIO di Cisco, complimentandosi con Kurian, gli ha sussurrato: «State cambiando l'intero settore». E lui si è allargato nel suo solito e contagioso sorriso, in silenzio. Per ora non serve aggiungere altro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Dati** Thomas Kurian è arrivato a Mountain View per rilanciare il cloud di Google



# Google Maps e pubblicità

**P**ur rimanendo la leader incontrastata della pubblicità online, con il 78 per cento degli annunci sui motori di ricerca, Google comincia a risentire della concorrenza di Amazon e ipotizza di mettere a frutto un altro strumento per far soldi: Google Maps, il suo servizio di visualizzazione di carte geografiche. Introdotta nel 2015, perfezionata con immagini satellitari e di strada (Street view), affiancata dal navigatore Waze e utilizzata da 1 miliardo di persone per trovare il migliore percorso stradale, o visitare una città o scoprire un ristorante, Google Maps è quasi gratuito ed è rimasto finora senza pubblicità. “È il loro asset meno sfruttato”, spiega Brian Nowak, un analista della Morgan Stanley. Ma una svolta è vicina. Sundar Pichai, che ora guida la società fondata da Larry Page e Sergey Brin (e ora parte del gruppo Alphabet), ha deciso di accelerare la valorizzazione commerciale dello strumento geografico. L’obiettivo? Aumentare il tempo trascorso dalle persone su Google Maps e offrire una piattaforma pubblicitaria. Senza infastidire troppo gli utenti, né privarli del servizio-base, saranno arricchite le mappe con raccomandazioni personalizzate e con segnalazioni di esercizi “sponsorizzati” della zona. In questo modo Google cercherà di raccogliere nuovi introiti pubblicitari. Farà anche pagare un contributo meno

simbolico ai 5 milioni di sviluppatori che hanno incorporato le sue mappe nelle loro App: chiede adesso 7 dollari ogni mille clic (al di sopra dei primi 30mila clic al mese).

Gli sforzi su Google Maps fanno parte dell’incessante tentativo dei due fondatori miliardari (Page ha un patrimonio di 55 miliardi di dollari, Brin di 54), oltre che di quello di Pichai, di trovare nuove occasioni di business sfruttando, da un lato la onnipresenza e onnipotenza di Google sul Web, dall’altro il know how tecnologico di Mountain View, in particolare sulla intelligenza artificiale. Intendiamoci: il motore di ricerca è ancora una immensa fabbrica di soldi e continua a premiare i titoli Alphabet. Dopo le flessioni di fine 2018, le quotazioni sono tornate sui 1.200 dollari (il record era stato di 1.273), con una capitalizzazione di 837 miliardi di dollari. Ma al vertice si teme anche la crescente concorrenza della Amazon di Jeff Bezos. Il gigante dell’e-commerce ha già superato Alphabet-Google in termini di capitalizzazione (908 miliardi di dollari) e nel 2018 ha più che raddoppiato gli introiti pubblicitari della sua piattaforma, diventando il numero due negli Stati Uniti per gli annunci a pagamento su motori di ricerca. E quello di Amazon ha un indubbio vantaggio sugli altri: permette agli utenti non solo di trovare, visualizzare e confrontare un prodotto, ma anche di acquistarlo online. [a.zampaglione@repubblica.it](mailto:a.zampaglione@repubblica.it)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# A SPOTIFY SI ABBASSA LA MUSICA MENTRE APPLE ALZA IL VOLUME

La Mela negli Usa ha già 28 milioni di abbonati, due in più della società che ha inventato lo streaming

A Cook il servizio serve per compensare le minori vendite di iPhone. Ma Jeff Bezos non sta a guardare...

**Sorpresa: il fatturato complessivo è in forte crescita ed è arrivato a 19 miliardi. Male le vendite di cd, ma i servizi digitali corrono**

di **Maria Teresa Cometto**

**L'**industria della musica sta vivendo una rinascita grazie allo streaming, mentre si intensifica la concorrenza per conquistare quote di mercato di questo business. Ma a guadagnarci non è chi ha «inventato» l'abbonamento online all'ascolto di musica, la società svedese Spotify. Incalzano il suo primato tutti i big dell'high-tech da Amazon a YouTube (Alphabet) e chi sta guadagnando più terreno è Apple.

Negli Stati Uniti, il mercato più grande al mondo per la musica, il sorpasso è già avvenuto: Apple music ha oltre 28 milioni di abbonati a pagamento contro i 26 milioni di Spotify. A livello globale Spotify è ancora il numero uno con 96 milioni di abbonati paganti (fra i quali però comprende anche quelli «in prova») e altri 111 che usufruiscono gratis del servizio, ma il tasso di crescita mensile di Apple musica — 50 milioni di abbonati, nessuno gratis — è superiore, fra il 2,4 e il 2,8% contro il 2 o 2,3% di Spotify.

L'anno scorso il fatturato globale della musica ha registrato la miglior crescita dell'ultimo ventennio: è arrivato a 19 miliardi di dollari, il 9,8% in più rispetto ai 17,3 del 2017, secondo la International federation of the phonographic industry (Ifpi). Il continuo declino delle vendite di cd (-10%) è stato più che compensato dal balzo del 33% dello streaming che genera ormai quasi la metà (8,9 miliardi di dollari) di tutti gli introiti. Rispetto al 2014, l'anno in cui l'industria musicale aveva toccato il punto più basso con

solo 14 miliardi di dollari di incassi globali, lo streaming è quasi quintuplicato,

mentre cd e vinile sono calati del 21% e anche il download di musica si è quasi dimezzato. Era il business sui cui dominava iTunes, il negozio online di Apple con la vendita di singole canzoni o album.

Poi nel 2008 Spotify ha lanciato la musica in streaming e on demand rivoluzionando il mercato. La società svedese, co-fondata dal ceo Daniel Ek, è tuttora leader, ma ha un problema, che si riflette nei suoi conti in rosso e nel cattivo andamento delle quotazioni, che sono in calo del 4% da quando è sbarcata a Wall Street il 3 aprile 2018, contro il rialzo del 20% di Apple e del 10% dell'indice S&P500. Per dare ai suoi abbonati la musica che vogliono, Spotify deve pagare profumatamente i diritti alle case discografiche, in particolare alle tre grandi etichette Universal, Warner e Sony. E questo fa sì che i suoi margini di guadagno lordi — il fatturato meno i diritti pagati e gli altri costi variabili — siano molto inferiori a quelli delle grandi piattaforme tecnologiche. Dall'altra parte invece Apple, Amazon e YouTube (Alphabet), possono permettersi di pagare di più per i diritti agli autori e mantenere anche in perdita i loro servizi in streaming, perché la musica non è il loro core business.

Per Apple comunque la musica sta diventando più importante insieme agli altri servizi — dai sistemi di pagamento all'ultimo pacchetto di abbonamenti a giornali, tv e giochi — come modo per contrastare il declino delle vendite di iPhone, che nell'ultimo trimestre 2018 per la prima volta sono calate (-15%) a Natale, mentre servizi sono aumentati del 19%.

Per la crescita del suo servizio musicale Apple può contare su una larghissima base di utenti — 101 milioni di

iPhone attivi nei soli Usa, 1,4 miliardi di apparecchi (compresi iPad, Mac, smartwatch, smartTV) nel mondo — e inoltre negli Usa dal 2016 ha speso il doppio di Spotify in pubblicità, in particolare quella televisiva durante grandi eventi come le partite di football americano.

## Il contrattacco

Spotify contrattacca come può. Ha presentato una denuncia all'antitrust europeo sostenendo che Apple abusa del suo controllo sull'App store. In America ha incrementato le promozioni, lanciando per esempio un pacchetto scontato di abbonamento insieme al servizio di video in streaming Hulu. E lo scorso agosto ha stretto un patto con la rivale di Apple, Samsung, che ha reso Spotify come il servizio musicale di default per tutti gli apparecchi della azienda coreana, dagli smartphone ai televisori e speaker.

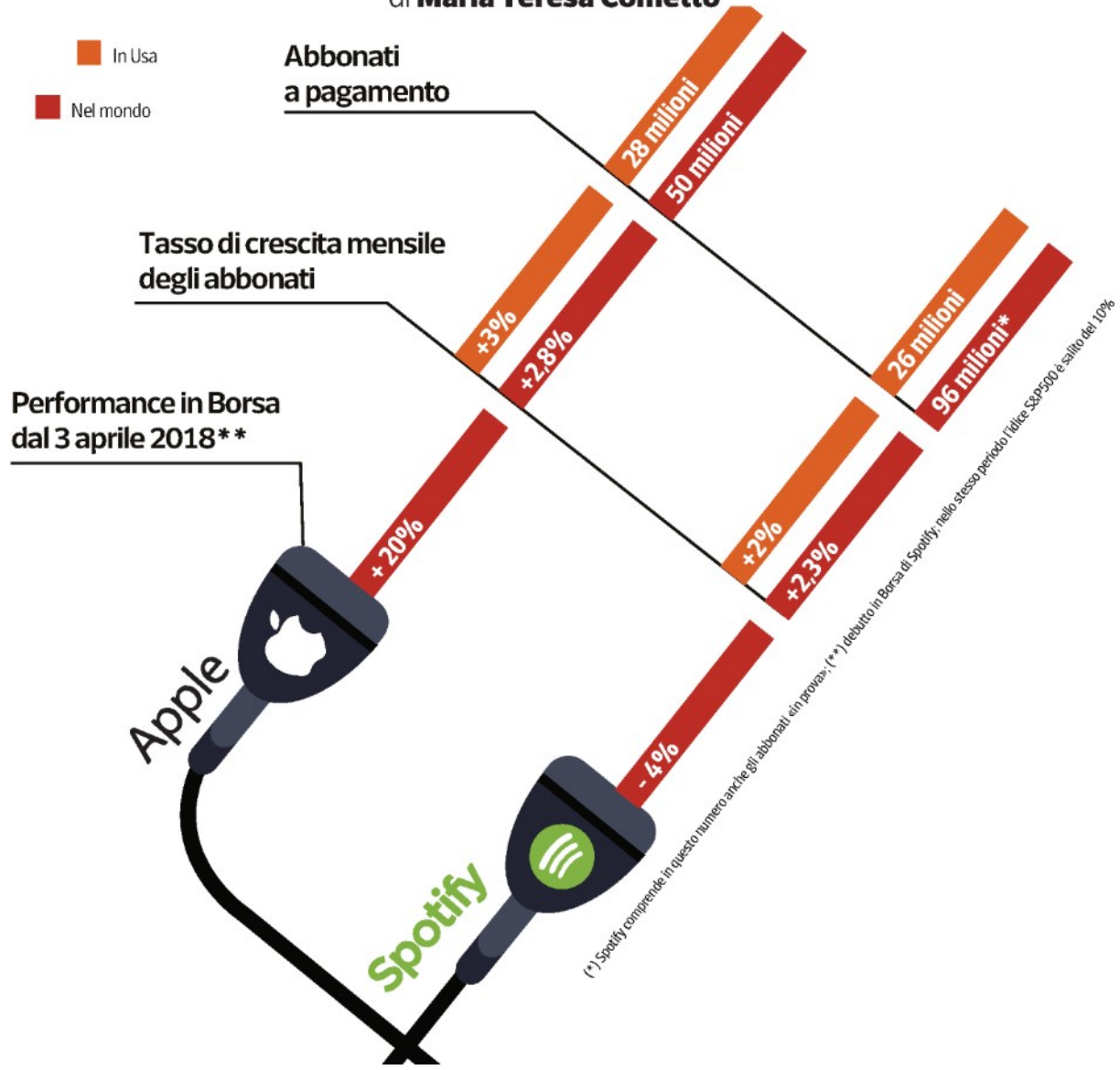
Intanto YouTube e Amazon non stanno a guardare. La società del gruppo Alphabet sta cercando di espandere il suo servizio musicale a livello internazionale: lo ha da poco lanciato in India, il 18esimo paese dove è offerto. E in America si fa pubblicità con eventi speciali: per la prima volta il festival di Coachella va in onda in streaming via YouTube su un maxi schermo a Times square, New York.

E Amazon, oltre a comprendere la musica in streaming nel pacchetto di servizi per gli abbonati a Prime, ha lanciato anche Music illimited per i non clienti Prime, in oltre 40 Paesi dagli Usa all'India: negli Usa costa 9,99 dollari al mese e in Europa 9,99 euro, come i servizi dei concorrenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



di **Maria Teresa Cometto**





# Amazon&C si vestono da banca ecco la carica del «credito 4.0»

*Le big tech Usa sono pronte a sbarcare sul mercato europeo  
E le società Fintech spaziano già dai prestiti ai robo advisor*

## IN ITALIA

**CashMe aiuta a monetizzare le fatture e Kellify fa vendere opere d'arte e auto d'epoca**

**Ennio Montagnani**

■ La crescita del Fintech è un fenomeno globale. Nei primi sei mesi del 2018, secondo Kpmg, gli investimenti nel settore sono cresciuti di oltre il 50% ai 57,9 miliardi di dollari per un totale di 875 operazioni. E le sole Fintech italiane hanno raccolto, sempre lo scorso anno, 198,65 milioni, quattro volte di più rispetto 2017.

Tutto questo sta cambiando l'industria del credito, ponendolo davanti a nuove sfide. A partire dall'ombra minacciosa dei colossi hi tech americani: la banca centrale della Lituania ha concesso a Google la licenza di moneta elettronica che consente di offrire i suoi servizi di Fintech in tutta l'Unione europea, e lo stesso ha fatto Facebook (licenza ottenuta in Irlanda) e Amazon (ok dal Lussemburgo). Dal settembre, quando cesserà il periodo transitorio di 18 mesi della direttiva Psd2, relativa ai servizi di pagamento nella Ue, potranno fare da banca a noi europei. Dal canto suo invece Apple ha da poco annunciato la propria carta di credito, da affiancare

al suo sistema di pagamento Apple Pay.

I colossi hi tech mondiali - sostiene Marta Ghiglioni direttore generale di Italia Fintech, l'associazione di categoria - non sembrano tuttavia nutrire intenzioni immediate nell'erogazione dei servizi bancari tradizionali (come mutui, finanziamenti e gestioni finanziarie). Piuttosto Google & Co vogliono rielaborare l'enorme quantità di dati degli utilizzatori di servizi finanziari per offrire servizi a valore aggiunto ai consumatori.

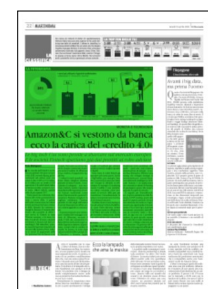
A questo proposito sono interessanti i risultati del sondaggio condotta di AtKearney, secondo il quale il 50% dei consumatori in Italia (32% la media in Europa) sarebbe disposto a mettere a disposizione i propri dati in cambio di benefit. In pratica, la metà degli italiani trasferirebbe i propri dati finanziari a Amazon, Apple, Google o Facebook per ottenere sconti sui servizi e migliori prodotti digitali.

Sono tante le realtà fintech già operative nel nostro paese. Grazie a BigProfiles, per esempio, banche e assicurazioni possono ridefinire il target di clientela ed efficientare le strategie di marketing mentre CashMe è una piattaforma online concepita come strumento al servizio delle pmi per

monetizzare immediatamente le fatture commerciali non ricorrendo al sistema bancario.

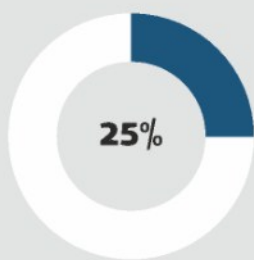
Euclideia invece è una startup attiva nel settore FinTech-WealthTech come Robo-Advisory mentre Fifty Finance mette in collegamento le filiere del made in Italy con gli investitori istituzionali. Kellify è un robo-advisor che consente di trasformare beni quotidiani «illiquidi» - quali arte, auto d'epoca, materie prime ed energia - in asset class alternative. Mdotm è una startup che sviluppa strategie di investimento per i mercati finanziari utilizzando Intelligenza Artificiale. Rataran è un'applicazione che consente ai talenti del trading di guadagnare grazie alla propria capacità di capire il mercato.

Si segnala poi Borsadelcredito.it, la prima piattaforma della Penisola di P2P Lending, grazie alla quale le imprese possono trovare una soluzione di credito e i risparmiatori una opportunità di investimento. Poi ci sono Epic, la private investment community specializzata in economia reale, e Gimme5, la app con cui è possibile mettere da parte piccole somme ogni volta che si vuole. Modefinance, invece, sviluppa soluzioni per la valutazione e la gestione del rischio (la prima agenzia ufficiale di valutazione Fintech in Europa). Infine Moneyfarm unisce tecnologia e consulenza finanziaria.



## LA FOTOGRAFIA

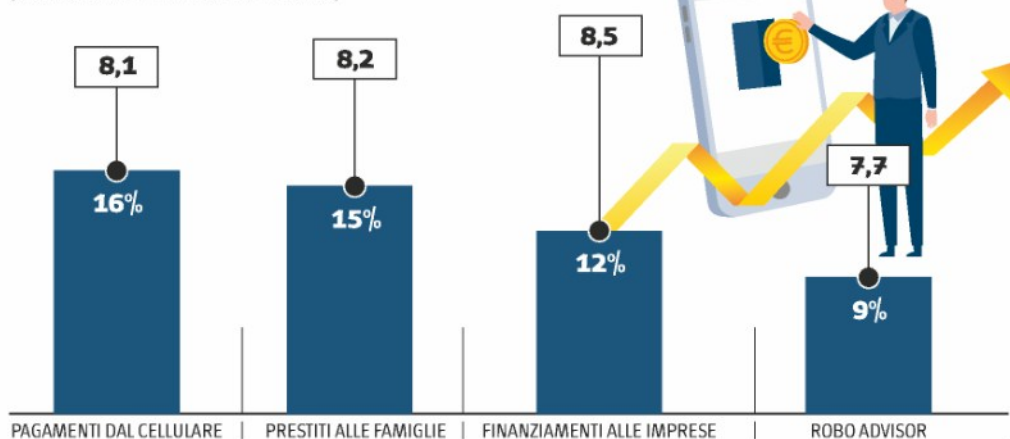
L'EGO - HUB



La percentuale di italiani che hanno utilizzato un servizio Fintech nel 2018

Fonte: Account Twitter Osservatori Digital

I servizi più utilizzati e il grado di soddisfazione  
(soddisfazione: 1= minima e 10= massima)



Fonte: Nielsen e Osservatorio Fintech - Insurtech, Politecnico di Milano School of Management

COME VA IL SETTORE DOPO LA GRANDE CRISI

# Le banche si ripuliscono e rivedono i profitti

## Ma c'è il problema costi

*Gli istituti riducono le sofferenze ai livelli del 2010. Parte la caccia agli esperti digitali*

### BILANCI AI RAGGI X

L'utile aggregato delle big arriva a 7,5 miliardi  
Banco Bpm unica in rosso

### APRIPISTA

Hsbc investe 17 miliardi, nel mirino realtà virtuale e intelligenza artificiale

### Camilla Conti

■ La «nottata» della grande crisi bancaria è passata? Di certo le nostre big del credito hanno fatto i compiti a casa. O almeno le pulizie di fine anno: a dicembre le sofferenze nette, per effetto di cessioni e cartolarizzazioni, sono scese sotto i 30 miliardi di euro a 29,5 miliardi contro i 38,2 di novembre. L'anno precedente erano pari a 64 miliardi. Per tornare a questi livelli, spiega l'Abi, bisogna risalire al maggio 2010. In rapporto gli impieghi sono pari all'1,72%, il livello del luglio 2010. In particolare, la riduzione delle sofferenze nette, rispetto al dato di dicembre 2016 è stata di 57,3 miliardi. In due anni si sono quindi ridotte di circa il 66 per cento. Rispetto al livello massimo delle sofferenze nette, raggiunto a novembre 2015 (88,8 miliardi), la riduzione è di oltre 59 miliardi. Rispetto allo stesso mese dell'anno precedente esse sono diminuite di circa 34,5 miliardi (-54%).

Secondo i dati elaborati da Value Partners sulla base dei risultati di Unicredit, Intesa Sanpaolo, Ubi, Banco Bpm, Mps e Bper, sono inoltre saliti in modo rilevante gli utili aggregati al netto delle componenti straordinarie, a 7,5 miliardi dai 2,3 dell'anno precedente. Il risultato è migliorato soprattutto per Mps, che è passata da una perdita 2017 di 4,1 miliardi a un utile 2018 di 48 milioni. La maggior parte dei profitti depurati dalle

misure straordinarie sono arrivati da Unicredit (3,85 miliardi, dai 3,36 dell'anno prima) e Intesa Sanpaolo (3,79 miliardi, da 3,82). Banco Bpm è stata l'unica a registrare una perdita contabile, per 59 milioni: al netto delle poste straordinarie sarebbe stata di 738 milioni, un dato in miglioramento rispetto a quello del 2017 (-1,1 miliardi). Lievi incrementi netti sono stati registrati da Ubi (da 113 a 193 milioni) e Bper (da 229 a 365 milioni). Il problema resta quello dei crescenti costi finanziari e operativi che insieme alla concorrenza tra istituti mantiene la pressione sui margini su livelli elevati, limitando la normale crescita dei ricavi.

Le banche italiane stanno comunque accelerando sul ricambio generazionale con l'ingresso, nei sei anni di crisi, di 20.550 giovani a fronte di circa 40 mila uscite volontarie. Ben diverse, secondo l'analisi della Fabi, la situazione in Europa dove si è assistito, contemporaneamente, alla perdita di 328.000 posti di lavoro in banca, ed il 70% di questi si è trattato di licenziamenti. In Italia le crisi bancarie e gli esuberanti sono state gestite con il fondo esuberanti e il fondo per l'occupazione. I nuovi ingressi hanno consentito di bilanciare i 40.000 esuberanti del settore già completati, tutti gestiti solo con pensionamenti e prepensionamenti volontari. Per quanto riguar-

da i primi otto gruppi bancari italiani, sono previsti, nei piani industriali già approvati, 23.516 esuberanti: di questi 15.734 già completati e 7.782 da realizzare nel biennio 2019-2020. Negli istituti di credito italiani, durante la crisi, sono calati anche i dirigenti: erano il 2,2% del totale dei dipendenti del settore nel 2015, il 2,1% nel 2016 e circa il 2% nel 2017. Non solo. Nelle banche dati dei cacciatori di teste stanno cambiando le cosiddette «skills», ovvero le professionalità abilità, più richieste dalle grandi banche internazionali. Ad esempio Hsbc, che di recente ha investito 17 miliardi di sterline nell'innovazione digitale, sta reclutando oltre mille professionisti per funzioni legate alla tecnologia come user interface designer, digital product manager e altro. Ovvero esperti in realtà virtuale, esperti di intelligenza artificiale, di dispositivi che fanno dialogare banca e cliente attraverso canali vocali o di testo, e ingegneri dei processi digitali. I bancari del futuro.

La scommessa del Fintech è già una realtà nelle banche operanti in Italia. A livello complessivo, spiega una nota dell'Abi, quasi il 90% delle realtà che hanno partecipato ad una prima indagine messa a punto da Abi Lab ha attivato o sta attivando un progetto sull'Intelligenza artificiale tra iniziative allo studio, in fase pilota o in produzione.



## LE COSE DA SAPERE

### I numeri chiave delle banche italiane (dati in euro)

I depositi\* bancari dei cittadini italiani

**1.505**  
miliardi

I prestiti\* concessi dalle banche  
(-1,8% rispetto a un anno prima)

**1.727**  
miliardi

I miliardi di crediti in sofferenza che restano  
nei bilanci delle banche italiane dopo la vasta  
opera di pulizia effettuata

**29,5**  
miliardi

Fonte: Bankitalia  
\*novembre 2018

**286 mila**  
Il totale degli addetti  
delle banche in Italia

**40 mila**  
Gli esuberanti del settore  
negli ultimi sei anni,  
gestiti con pensionamenti  
o prepensionamenti

**20.550**  
Giovani nuovi assunti

### Le professionalità 4.0 più ricercate

 **Esperti  
di intelligenza  
artificiale**

 **Ingegneri  
dei processi  
digitali**

 **Esperti  
di realtà  
virtuale**

 **Digital  
product  
manager**



L'EGO - HUB

## PRINCIPALI INDICATORI MACRO

Dati in %	Pil				Inflazione				Disoccupazione			Deficit Pil			Bond governativi								
	Ultimo trim.	2018*	Ultimo mese	2018*	2018*	2018*	2018*	A 10 anni	Ultimo trim.	2018*	Ultimo mese	2018*	2018*	A 10 anni	Ultimo trim.	2018*	Ultimo mese	2018*					
Usa	+2,2	+2,9	+2,2 (Nov)	+2,5	3,7 (Nov)	-2,6	2,93	Gran Bretagna	+0,2	+1,4	+2,4 (Ott)	+2,4	4,1 (Set)****	-3,4	1,32	Area euro	+0,2	+1,8	+1,9 (Nov)	+1,7	8,1 (Ott)*	+3,4	0,26
Cina	+6,5	+6,6	+2,2 (Nov)	+2,1	3,8 (Nov)**	+0,5	3,07***	Italia	-0,1	+0,8	+1,6 (Nov)	+1,4	10,6 (Ott)	+2,4	2,98	Russia	+1,5	+1,6	+3,8 (Nov)	+2,9	4,7 (Ott)**	+5,1	8,83
Giappone	+0,0	+1,1	+1,4 (Ott)	+0,9	2,4 (Ott)	+3,8	0,07																
Brasile	+1,3	+1,5	+4,0 (Nov)	+3,8	11,7 (Ott)**	-1,0	7,47																

Fonte: The Economist

\*previsione \*\*dato non destagionalizzato \*\*\*rendimento a 5 anni \*\*\*\*ultimi 3 mesi



**SEVERO** Il capo della Vigilanza Ue, Andrea Enria



**IN GUARDIA** Il governatore di Bankitalia, Ignazio Visco



**LOBBY** Il presidente dell'Abi, Antonio Patuelli

## UN PASSAGGIO EPOCALE

# Signori, cambia la banca Come sarà quella del futuro

*Dopo l'internet banking è arrivato il «Fintech», con costi sempre più bassi. Ma attenzione a sicurezza e qualità*

di **Marcello Zacché**

**Q**uando Ennio Doris, ormai più di vent'anni fa, pensò a come poteva essere la banca del futuro, non ebbe dubbi sul fatto che la tecnologia avrebbe stravolto gli schemi tradizionali. E avrebbe travolto lo «sportello». Nonostante negli ultimi anni del secolo scorso internet fosse ancora debole e i telefonini non fossero ancora smart, Doris impostò Banca Mediolanum convinto che di lì a poco sarebbe stato possibile andare in banca senza uscire di casa. Ma in una banca diversa da quella tradizionale. Scommessa stravinta: oggi la banca on line ha raggiunto una diffusione di massa. E non basta: alla vigilia del terzo decennio del nuovo secolo, la velocità della trasformazione tecnologica sta portando sul mercato banche ancora diverse. Il fenomeno in espansione è quello del cosiddetto «Fintech», cioè la «fornitura di servizi e prodotti finanziari attraverso le più avanzate tecnologie dell'informazione». Un esempio è quello di N26: si chiama così ed è una banca tedesca, operativa in alcuni Paesi europei compresa l'Italia, che consiste semplicemente in un'app. Altri modelli sono in gestazione a casa dei giganti del web, come Amazon e Facebook.

Ecco allora che in queste pagine *MiaEconomia* si occupa di banche ponendo al risparmiatore la questione della loro scelta. Perché da un lato c'è la trasformazione tecnologica, che tende ad abbassare sempre più i costi; dall'altro c'è il tema della sicurezza, messo in forte discussione dalla crisi finanziaria. Che ci ha mostrato una realtà nuova: non tutte le banche sono uguali; e non tutte le banche sono come appaiono. Oggi, per scegliere quella giusta per noi, bisogna prima di tutto saper fare una selezione sulla base della qualità. E oltre a questo, serve un'analisi attenta dei propri bisogni finanziari, presenti e futuri. A 360 gradi.



## TRASFORMAZIONI

# Solido, giovane o tech?

## Come scegliere l'istituto su misura

*Lo sportello «sotto casa» non basta più. La filiale del domani risponderà alle singole esigenze*

**Cinzia Meoni**

■ Le banche non sono tutte uguali e la rivoluzione digitale in corso sta ulteriormente scavando il solco tra istituti di credito più o meno tradizionali (ovvero quelli concentrati sui servizi allo sportello) e le banche di nuova generazione dove la filiale potrebbe persino non esser prevista e, in ogni caso, non è parte predominante del business. D'altro canto, i big del web stanno muovendosi nei servizi finanziari, da Amazon a Facebook, e la direttiva europea sui servizi di pagamento (la Psd2), imponendo alle banche di aprire i dati in loro possesso a terze parti autorizzate dai clienti, permette l'ingresso nel mercato di ulteriori interlocutori. Si concretizza così l'Open Banking, un concetto che rivoluziona il settore e garantisce, per chi saprà proporre soluzioni adeguate, l'accesso a un mercato europeo stimato da Accenture in 60 miliardi. In questo contesto, è ancora più importante come si sceglie la propria banca di fiducia, che non deve dipendere dal criterio della vicinanza a casa. Una banca infatti deve prima di tutto essere «sicura», ovvero essere in grado di restituire i depositi e le obbligazioni spesso vendute agli stessi correntisti. Fatta questa premessa, nella scelta pesano anche le esigenze del singolo cliente perché, pur nella tendenza generalizzata ad aumentare ad aumentare i servizi avanzati offerti nelle filiali ormai trasformate in hub, ciascuna banca mantiene una propria vocazione.

### LA SOLIDITÀ

Le normative europee rendono

più pressante la necessità di rivolgersi a un istituto di credito solido per non rischiare di trovarsi coinvolti in un eventuale salvataggio. Una bussola per verificare questo aspetto è l'indice Cet 1 che mostra il livello di patrimonializzazione di un istituto. C'è da dire che, anche gli ultimi stress test dell'Eba (Autorità Bancaria Europea) mostrano come le quattro maggiori banche italiane, Unicredit, Intesa Sanpaolo, Ubi e Banco Bpm, risultino ben patrimonializzate anche in uno scenario estremamente avverso.

### BANCASSICURAZIONE

Protezione è la parola chiave di un futuro dove il sistema di welfare pubblico arretra sempre di più a favore dei servizi privati. Salute, continuità del reddito, successione, protezione del patrimonio sono esigenze sempre più percepite dai cittadini. In questo ambito è inevitabile che il legame tra banca e assicurazione si consolidi sempre di più nel ramo vita e nel ramo danni, ovvero sulle polizze che proteggono il cliente da ogni rischio possibile, dalla salute alla casa. In questo senso le banche stanno trasformandosi in aziende che garantiscono la sicurezza dei clienti. A iniziare da Intesa Sanpaolo che si presenta nelle filiali come «Banca Assicurazione», ma anche Bper Banca che nel nuovo piano migliora l'offerta su questo fronte con il lancio di nuove soluzioni e poi ancora Banco Bpm, Banca Popolare di Sondrio e Credem che si propongono di vendere entro il 2019 più di 500mila polizze danni.

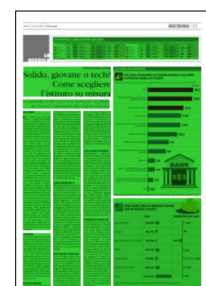
### SERVIZI IMMOBILIARI 4.0

Nel mercato dell'intermediazio-

ne immobiliare sono entrate anche le banche, con offerte di valutazione, compravendita e affitto che mirano a garantire agli istituti bancari una fonte di redditività aggiuntiva e, possibilmente, a intercettare una nuova fascia di clientela. Quanto ai vantaggi per il cliente sono presto detti: concludere con un solo interlocutore l'intera operazione, mutuo compreso. Intesa Sanpaolo Casa si propone come un punto di riferimento con la presenza in 43 filiali in 12 città oltre ad agenti immobiliari dedicati). Quanto a Unicredit Subito Casa ha un sito dedicato e affianca i clienti nella compravendita grazie a una rete di consulenti immobiliari. Sparkasse Haus (Cassa di Risparmio di Bolzano), pur essendo una realtà locale, offre servizi di intermediazione su tutto il territorio italiano

### ROBO ADVISOR PER INVESTIRE

Per ora il robo advisory (programmi automatizzati per supportare la gestione degli investimenti) è un prodotto di nicchia: secondo un recente sondaggio di Global Data solo l'1% degli investitori si affida agli algoritmi personalizzati. Ma il settore è strategico e può avvicinare milioni di correntisti al mondo del gestito con costi contenuti. Per accedere al servizio «Investimenti» di Banca Profilo e Tinaba occorrono duemila euro di capitale. Sella Evolution di Banca Sella e Moneyfarm richiede invece un investimento di 5mila euro e promette in pochi passaggi di scegliere la linea di gestione più adatta alle proprie caratteristiche, tra le sei a disposizione. CheBanca! (gruppo Mediobanca) infine propone Yel-



low Advice dove la tecnologia del robo advisory si unisce a quella del consulente, ma per accedervi occorrono 20mila euro.

### CONTO GIOVANI E PENSIONATI

Homebanking e mobilebanking per poter gestire in completa autonomia il conto corrente, ventiquattro al giorno e da qualunque luogo, carta prepagata ricaricabile e zero spese. Sono queste le parole d'ordine per i conti corrente destinati a una fascia di pubblico che non ha ancora messo su casa e quindi, presumibilmente, non è interessato ad alcuni servizi come la domiciliazione delle utenze domestiche. Tra le proposte più vicine a questa tipologia di clientela vi sono le banche online come HelloBank (gruppo Bnl), Widiba (gruppo Mps) e Webank (Banco Bpm). Se invece la parola d'ordine, una volta in pensione, è bene tenere presente che esistono conti base a costi contenuti. Un'alternativa può essere conto Bnl Pensione Facile che prevede un canone massimo annuo di 45,6 euro.

### PAGAMENTI ELETTRONICI-WEB

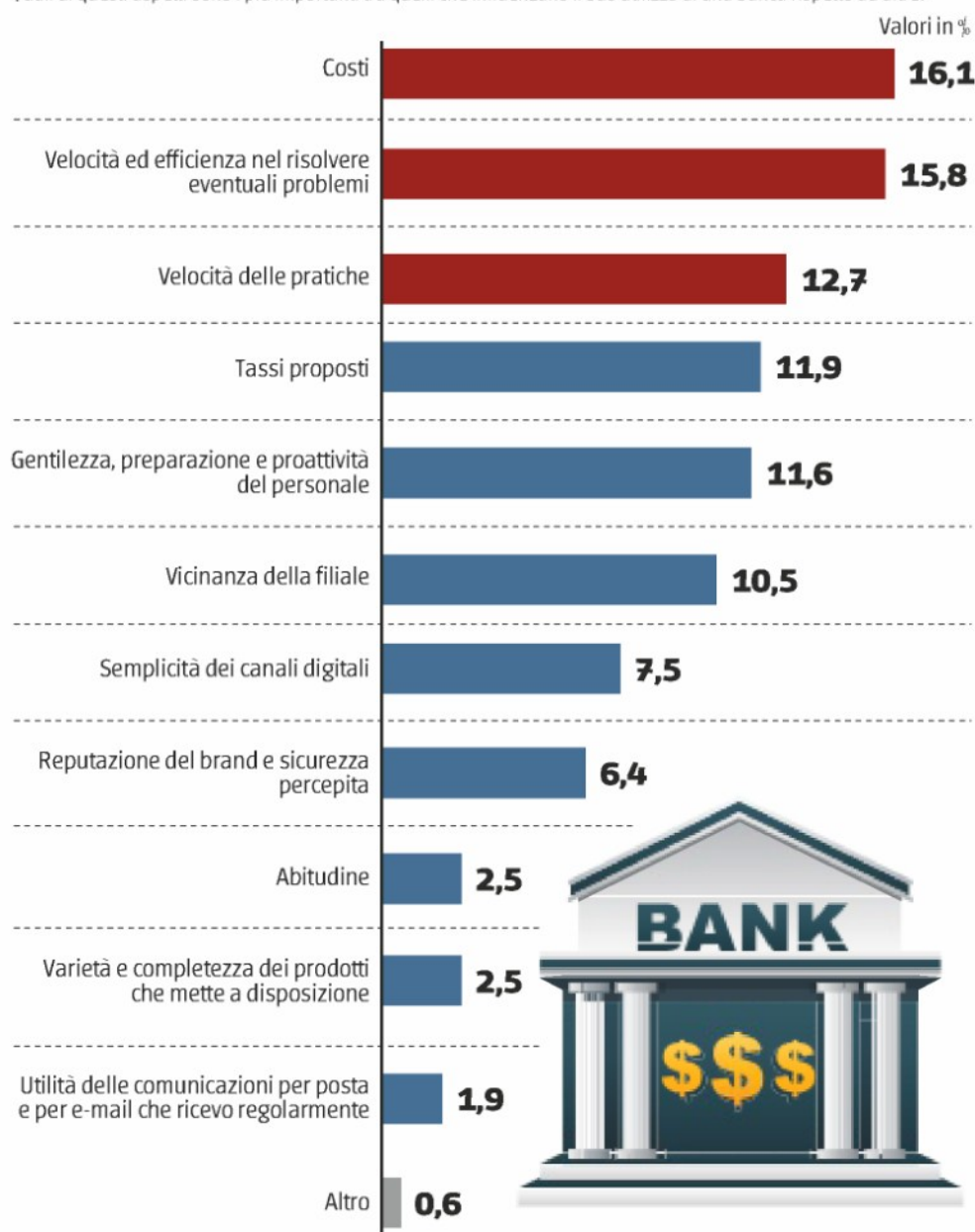
La spinta all'innovazione rimane una priorità per le banche italiane soprattutto per alcune realtà come Banca Mediolanum, Fineco, CheBanca! (Mediobanca), Banca Generali da sempre attente alla trasformazione tecnologica in corso nell'ambito finanziario. Secondo poi il rapporto sulle tendenze del mercato Ict per il settore bancario condotto da Abi Lab le direttrici di investimento sono in particolare le iniziative che riguardano l'Open Banking, il potenziamento dei canali digitali e dei servizi di mobile banking, il rafforzamento delle componenti di sicurezza, l'adeguamento delle infrastrutture e la gestione del rischio cyber. Si parla poi sempre di più anche di potenziamento di chatbot (software capaci di conversare con gli utenti) e di assistenza virtuale con personalizzazione delle offerte.

## LE COSE DA SAPERE

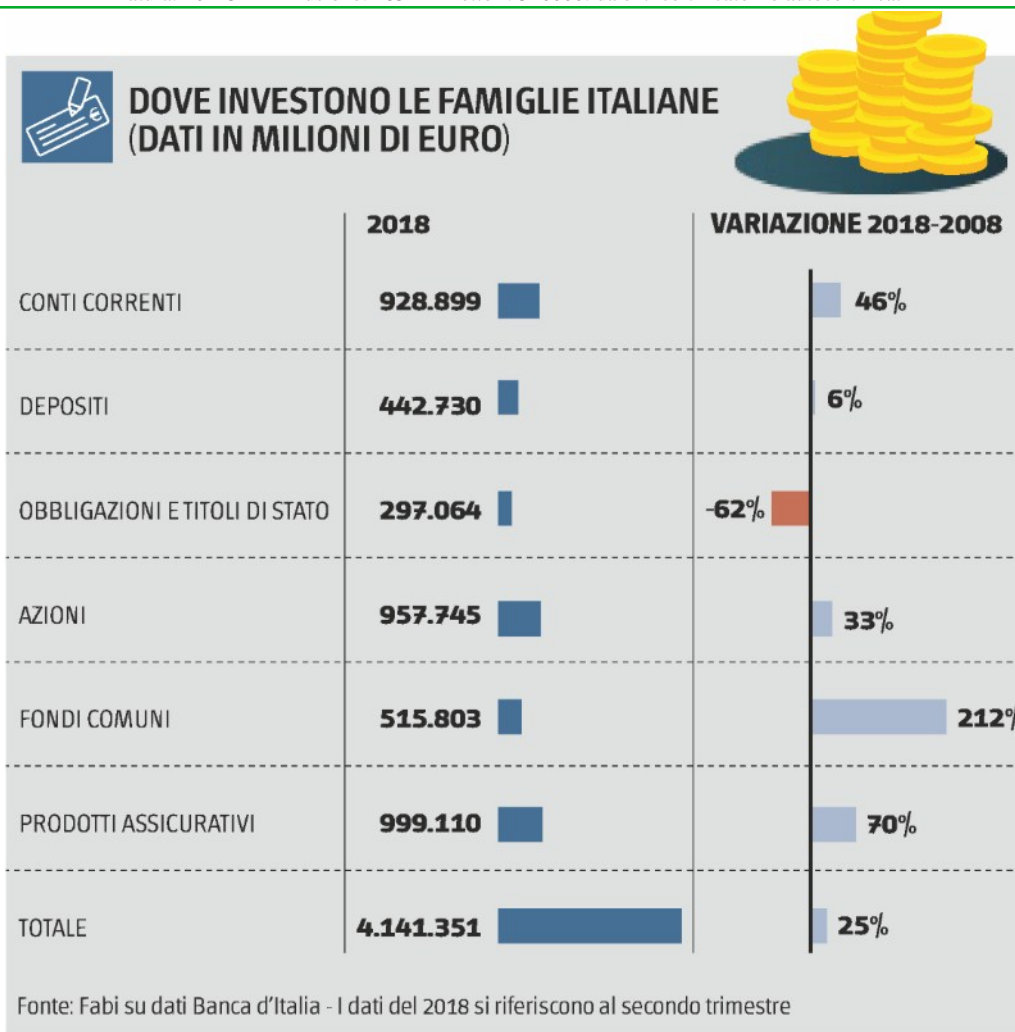


### CHE COSA GUARDANO GLI ITALIANI QUANDO SCELGONO LA PROPRIA BANCA DI FIDUCIA

Quali di questi aspetti sono i più importanti tra quelli che influenzano il Suo utilizzo di una banca rispetto ad altre?



Fonte: survey "le Banche del Futuro", condotta da The European House - Ambrosetti e Openjobmetis, 2019



L'EGO - HUB

## PRINCIPALI INDICATORI MACRO

Dati in %	Pil				Inflazione			Disoccupazione			Deficit Pil			Bond governativi		
	Ultimo trim.	2018*	Ultimo mese	2018*	2018*	2018*	A 10 anni	Ultimo trim.	2018*	Ultimo mese	2018*	2018*	A 10 anni	Ultimo trim.	2018*	Ultimo mese
Austria	+2,2	+2,9	+2,2 (Nov)	+2,1	5,1 (Ott)	+2,2	0,52	+2,4	+2,8	+2,0 (Nov)	+1,7	4,6 (Ott)	+10,1	0,88		
Germania	-0,2	+1,1	+2,3 (Nov)	+1,8	3,3 (Ott)*	+7,9	0,26	+2,5	+2,7	+1,7 (Nov)	+1,8	14,8 (Ott)	+1,1	1,42		
Francia	+1,4	+1,7	+1,9 (Nov)	+2,1	8,9 (Ott)	-0,9	0,73	+2,4	+2,7	+0,9 (Nov)	+1,0	2,4 (Nov)	+9,9	-0,08		
Grecia	+2,4	+2,0	+1,0 (Nov)	+0,8	18,6 (Set)	-1,3	4,35	+5,7	+5,0	+1,3 (Nov)	+1,8	5,8 (Nov)*	-0,5	2,94		
Olanda																
Spagna																
Svizzera																
Polonia																

Fonte: The Economist

\*nuova serie \*\*dato non destagionalizzato

L'analisi

PAOLA JADELUCA

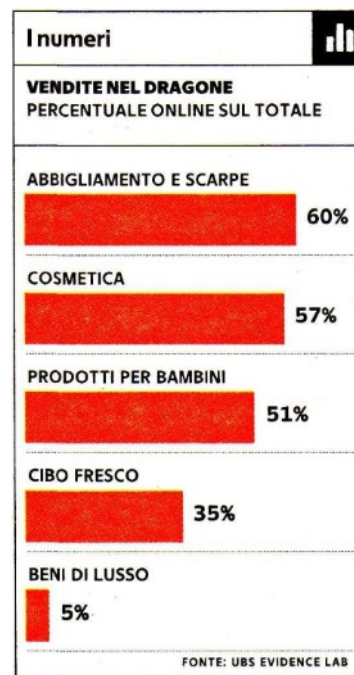
# Le griffe scalano JD.com e Alibaba

**A**libaba e JD.com, pollice su, Amazon pollice giù. I brand del lusso non hanno

dubbi: preferiscono le piattaforme online cinesi al big americano dell'e-commerce. Secondo Gartner L2, costola fashion della società americana di ricerca, le maison della moda non amano che il loro nome venga affiancato a libri usati o fluidi per il corpo, come succede nel grande supermercato web creato da Jeff Bezos. Preferiscono invece allearsi ai giganti del web del Dragone, ma per una strategia ben precisa: la scarsa familiarità con un mercato così diverso e la tendenza dei consumatori cinesi, soprattutto i più giovani, a rivolgersi a piattaforme che consentono l'accesso a tanti brand. I millennial cinesi amano le app più innovative e sia Alibaba che JD.com sono in questo all'avanguardia. Valentino, Bottega Veneta, Burberry sono presenti nel padiglione lusso di Tmall di Alibaba, più in generale il 26% dei brand fashion è presente su questo sito web, in crescita del 26%. Anche la londinese Farfetch è vista in modo positivo, soprattutto dopo l'alleanza con Alibaba. I siti cinesi hanno approntato piattaforme ad hoc, separate da tutto il resto in vendita, e per questa strada possono aiutare le griffe a scalare rapidamente il mercato. Ubs calcola che solo il 5% delle vendite di lusso nel Dragone passano dal web, mentre in Usa un quinto del mercato luxury è online.

*p.jadeluca@repubblica.it*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'inchiesta

## Deliveroo, così cresce l'economia a pedali

MARCO RUFFOLO ▶ pagina 10

L'inchiesta

# Deliveroo, crescono i bikers i numeri dell'economia a pedali

MARCO RUFFOLO, ROMA

Un report rileva che il gruppo ha creato 1.700 posti in Italia, che saliranno a 5.900 nel 2020. A questo si aggiunge il maggior fatturato dei ristoranti: 7 su 10 dicono di aver aumentato le vendite. Ma resta il problema delle regole

**C'** è chi scommette che i lavoretti dei cicofattorini contribuiranno nei prossimi due anni a dare una piccola ma non trascurabile spinta all'economia nazionale moltiplicando il giro d'affari dei ristoranti. Già adesso l'impatto su fatturato e occupazione prodotto dalla gig economy, e più precisamente dal lavoro a chiamata tramite app e piattaforme digitali, non è più insignificante come qualche anno fa. L'ultimo report curato dall'istituto di ricerca Capital Economics per Deliveroo, leader della consegna di pasti a domicilio governata online, parla di 1.700 posti creati in Italia dal gruppo inglese fondato da Will Shu. Quasi tutti nella ristorazione. E prevede che alla fine del 2020, se Deliveroo continuerà a crescere con il ritmo attuale, quei posti si saranno più che triplicati: quasi 6 mila. Anche l'apporto al prodotto lordo, che nell'ultimo anno e mezzo è salito da 11,7 a 38 milioni di euro, è previsto in rapida crescita fino a 130 milioni.

### CRESCONO I CONSUMI

Insomma, la diffusione della gig economy a chiamata non è più solo racchiusa nel lavoro di quelle migliaia di pedalatori che vediamo ogni giorno arrancare sulle strade delle nostre città, con i logo di Deliveroo, Glovo, Just Eat e Uber Eats, ma sta creando intorno a sé un indotto di tutto rispetto che investe soprattutto

i ristoranti partner delle piattaforme: quasi 7 su 10 dichiarano di aver visto le proprie entrate aumentare grazie alla partnership con Deliveroo.

«E' vero, il settore è in fase di sviluppo e i rider ne avvertono i sintomi - commenta Mario Grasso, sindacalista della UilTucs (turismo, commercio e servizi) - ma non vorremmo che questa crescita continuasse a poggiare su lavori precari e discontinui». Fino a un anno fa i fattorini delle piattaforme di "food delivery" in Italia erano circa 10 mila. Oggi sono quasi il doppio e solo Deliveroo ne conta 7.500. Resta da capire se la maggioranza è fatta ancora di studenti o se cresce il numero di quanti fanno le consegne come attività prevalente o addirittura unica. L'ultimo sondaggio della stessa Deliveroo su 1.500 rider parla di un 48% di studenti e di un 25% di stranieri, ma una recente indagine condotta a Milano dalla Statale su tutto il settore abbassa al 15% la quota di chi lavora per pagarsi gli studi, mentre eleva al 61% la presenza di stranieri, per lo più giovani, provenienti per la metà dall'Africa e per un terzo con scarsa conoscenza della lingua italiana.

### FINO A 50 ORE A SETTIMANA

E se il gruppo inglese calcola in 10 ore alla settimana l'orario medio dei suoi rider in Italia, l'indagine dell'Università di Milano dice che il 54% dei fattorini lavora più di 40 ore e il 29% sopra le 50.

Diatriba a parte sui numeri, sembra comunque che la consegna dei pasti a domicilio sia diventata per molti lavoratori l'attività primaria. E in quanto tale sempre più bisognosa di protezioni economiche e sociali, ancora in gran parte insufficienti.

Da qui nascono le richieste sindacali di rapporti di lavoro subordinati, con tanto di contributi Inps e Inail, di ferie e di malattie. Ma perché si possa essere considerati dipendenti, deve scattare l'obbligo dell'obbedienza che invece è escluso, visto che i cicofattorini possono anche rifiutarsi di rispondere alle richieste di consegna. Dunque, sul piano giuridico i rider sono prestatori occasionali d'opera fino a 5 mila euro lordi l'anno, e partite Iva al di sopra di quella soglia. In altre parole: non dipendenti ma autonomi.

Secondo il sondaggio di Deliveroo, il 90% è soddisfatto del proprio lavoro e i due terzi apprezzano in particolare proprio la sua flessibilità, la sua autonomia. Che altri invece negano: «Certo, siamo liberi di rinuncia-



re alle consegne, ma quando lo facciamo scendiamo in classifica», risponde uno dei fattorini. **Ranking:** ecco la parola magica e al tempo stesso una specie di ossessione per chi deve fare le consegne a domicilio. «Solo chi è in alto in classifica - dice la Uil-Tucs - può prenotarsi prima degli altri (alle 11 di lunedì) e garantirsi una buona continuità lavorativa durante la settimana.

#### ACCETTARE TUTTE LE CONSEGNE

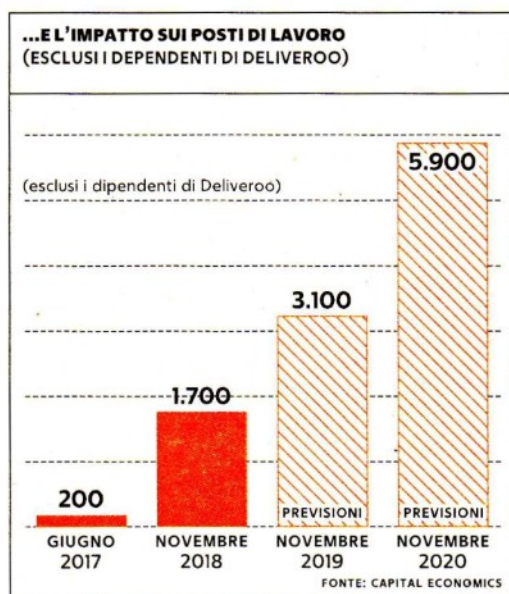
E per avere un buon ranking deve accettare per i 14 giorni precedenti tutte le consegne di punta, quelle tra le 8 e le 10 di sera di venerdì, sabato e domenica. Dodici su dodici. Dunque è facile perdere punti in classifica».

Vero è che Deliveroo, oltre a dare un compenso medio lordo più alto delle altre piattaforme (11 euro l'ora con un minimo ga-

rantino di 7,5), offre un'assicurazione contro gli infortuni e un'altra per i danni ai terzi, diversamente da altre aziende. «Ma è un'assicurazione pur sempre limitata - commenta Grasso - perché stare fermi incide comunque sul ranking». Insomma, il problema di come tutelare questi lavoratori resta ancora largamente irrisolto. E diventa tanto più impellente se consideriamo il forte sviluppo del settore: 350 milioni di giro d'affari nel 2018, il 69% in più in un anno, e 590 nel 2019. La Uil chiede che venga introdotta una forma flessibile di contratto subordinato, per esempio quello intermittente. In alternativa, come sostiene da tempo il giuslavorista Pietro Ichino, si potrebbero obbligare le aziende ad accedere alla piattaforma Inps per il lavoro occasionale. «Quando non è l'azien-

da ma è il lavoratore a decidere i tempi e i luoghi del proprio lavoro, come si fa a parlare di rapporto subordinato?», commenta Matteo Sarzana, General Manager di Deliveroo Italia. «Siamo pronti a discutere su una nuova normativa che coniughi sicurezza e flessibilità, come è stato fatto in Francia. I rider ci chiedono flessibilità e noi vogliamo continuare a dare loro maggiore sicurezza». Già, ma per adesso tutto è fermo. Dopo il repentino dietrofront di Di Maio, che aveva promesso ai fattorini il riconoscimento del lavoro subordinato nel decreto dignità, salvo rendersi conto che così le piattaforme avrebbero abbandonato l'Italia, il tavolo aperto al ministero dello Sviluppo economico si è praticamente chiuso. E i rider sono passati dal massimo ascolto al più totale abbandono.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



#### Focus

#### LE CITTÀ DIVENTANO 75

Parte il servizio di Deliveroo a Foggia, Arezzo, Lucca, Carpi, Imola e Sassuolo e le città servite diventano 75. L'espansione continua con più di 70 ristoranti e più di 120 rider nei prossimi mesi. Le regioni chiave di aprile sono Puglia, Toscana ed Emilia Romagna. La piattaforma rappresenta una nuova opportunità di business anche per i ristoranti partner che con Deliveroo riescono ad aumentare il proprio fatturato fino al 30% in più, una tendenza dimostrata anche dal Rapporto Ristorazione 2018 della FIPE, la Federazione Italiana Pubblici Esercizi. Secondo il rapporto, il food delivery contribuisce significativamente alla crescita della ristorazione italiana, e vale già 350 milioni di euro (dato 2018, +69% rispetto al 2017), senza alcuna sovrapposizione con il business tradizionale dei ristoranti.



**Matteo Sarzana**  
General  
Manager di  
Deliveroo Italia



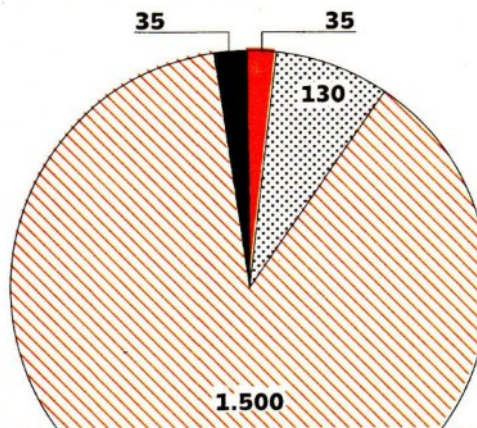
**Luigi Di Maio**  
ministro dello  
Sviluppo  
economico

**L'opinione**

Certo, siamo liberi di rinunciare alle consegne, ma se lo facciamo scendiamo in classifica e solo chi è in alto può garantirsi una buona continuità lavorativa

**DOVE SONO STATI CREATI I 1.700 POSTI (AL NOVEMBRE 2018)**

- CREATI NEI RISTORANTI DI CUI  
950 NELLE CATENE DI RISTORANTI  
550 NEI RISTORANTI INDIPENDENTI
- CREATI DALL'IMPATTO DI DELIVEROO SUI FORNITORI
- CREATI DALLA SPESA DEI DIPENDENTI DI DELIVEROO
- CREATI DALLA SPESA DEI RIDERS



FORNITE: CAPITAL ECONOMICS

**I numeri**

**20.000**

**FATTORINI**

È il numero stimato dei fattorini in Italia, erano 10 mila solo un anno fa

**11**

**EURO L'ORA**

La retribuzione pagata da Deliveroo, con un minimo garantito di 7,5 euro l'ora



MATTEO SARZANA



GERARD JULIEN/AFP

1 Un gruppo di fattorini ciclisti per le consegne di Deliveroo

# Rapporti Innovazione

La startup

## Il prodotto si compra anzi, ora si noleggia

**P**aladin, la startup ideata da Nicola Fusco, ha avviato un crowdfunding su CrowdFundMe, la prima piattaforma italiana di equity crowdfunding quotata in Borsa. L'azienda permette di noleggiare e provare prodotti prima di acquistarli. Un servizio che ha già attirato l'interesse di aziende del calibro di Sony, Garmin, Rowenta, Polaroid, JVC e Kenwood oltre a 60 partner internazionali che hanno creduto nelle enormi potenzialità del progetto.

«Ci siamo resi conto che le frontiere del marketing per le aziende che hanno bisogno di vendere i propri prodotti erano ormai pressoché sature. Esiste una specifica esigenza per i brand: trovare canali alternativi per promuovere, far conoscere e vendere i propri prodotti. Da qui l'idea di sfruttare il noleggio e agganciare a esso le nostre competenze di marketing», premette Nicola Fusco, ceo di Paladin. Le aziende interessate a collaborare inviano campioni dei propri prodotti ai magazzini di Paladin che li inserisce nel proprio catalogo disponibile sul sito dell'azienda. Viene quindi innescato un tamtam mediatico per raggiungere il pubblico specifico cui è destinato quel prodotto, proponendone il noleggio a un costo giornaliero che ammonta a circa il 5% del prezzo di listino.

«Non proponiamo l'acquisto di una console di gioco o di un robot da cucina, ma offriamo la possibilità di riceverlo a casa gratuitamente e provarlo pagando una frazione del suo prezzo. Al termine del noleggio, se l'utente vorrà acquistarlo potrà farlo con uno sconto aggiuntivo del 15% e noi ne invieremo uno completamente nuovo». - v.d.c.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Rapporti Innovazione

La rassegna

Robot al lavoro, vince la grande impresa

**MARCO FROJO, MILANO**

L'edizione di quest'anno di Sps Italia, fiera dell'automazione industriale, si terrà il 28-30 maggio a Parma, con un intero padiglione speciale

L'edizione di quest'anno di Sps Italia, la fiera dell'automazione industriale (28-30 maggio Parma), ospiterà un intero padiglione dedicato alla robotica. Una scelta che il management di Messe Frankfurt, la società che organizza l'evento, ha ritenuto obbligata, vista la sempre maggiore diffusione dei robot nelle fabbriche italiane e di tutti i Paesi sviluppati. Si tratta infatti di un'evoluzione che ha investito le grandi multinazionali così come le piccole officine artigiane.

Quello della robotica industriale è un settore che vede il Belpaese in prima fila e non solo perché è stata fra le nazioni pioniere installando nel 1972 i primi robot dedicati all'automotive a Mirafiori. Oggi, secondo i dati raccolti dalla Federazione internazionale della robotica, le imprese tricolori vantano ben 172 robot ogni 10mila addetti.

Un'incidenza tale che pone l'Italia fra Paesi europei che hanno la percentuale più alta (+9%, fonte Eurostat) di imprese che li impiegano, assieme a Spagna (11%), Danimarca (10%) e Finlandia (10%).

Secondo l'ufficio di statistica europeo, a trainare la rivoluzione industriale dei robot nel Vecchio Continente sono le grandi imprese (con 250 o più impiegati): il 25% utilizza infatti robot industriali o di servizio. La quota scende per le medie imprese (da 50 a 249 lavoratori), che fanno registrare il 12%. Le piccole imprese (da 10 a 49 impiegati) si fermano invece al 5% ma mostrano un tasso di crescita molto sostenuto. I robot industriali sono quelli più comunemente utilizzati, in particolare per il settore manifatturiero (16%), mentre per i robot di servizio l'impiego è più frequente per la distribuzione e il commercio al dettaglio (4%).

«La novità non è tanto avere i robot dentro Sps Italia, che attraverso le aziende partecipanti ci sono sempre stati, ma avere un padiglione dedicato in una fiera che mette in mostra automazione e digitale per l'industria – spiega Francesca Selva, vice president marketing & events Messe Frankfurt Italia – I robot sono il ponte che incarna perfettamente tutto quello che è il movimento dell'Industria 4.0 e, in fondo, sono quelli che meglio rappresentano questo passaggio in ambito manifatturiero; in fiera ci sarà un intero padig-

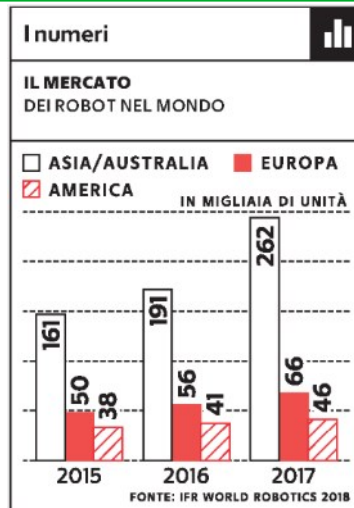


glione dedicato alla robotica, alla meccatronica, ma anche a tutta la progettazione legata alla fase manifatturiera in cui robot hanno sempre più peso».

La manager della società tedesca fa riferimento al District 4.0, un percorso diviso in quattro aree tematiche, automazione avanzata, digital&software, competence academy e robotica&meccatronica. All'interno di ogni area espositiva il visitatore troverà demo funzionanti e soluzioni meccatroniche articolate che integreranno diverse componenti It e Ot, a testimonianza del fatto che la trasformazione avanzata dell'industria richiede lo sviluppo di una conoscenza sempre più condivisa e una maturazione di competenze più ampie rispetto al passato. Partendo da una case history reale, le demo metteranno in mostra le potenzialità di una tecnologia e non di un singolo prodotto, e allo stesso tempo evidenzieranno quali sono le competenze necessarie alle aziende per poter implementare le applicazioni più innovative.

Complessivamente ci saranno la fiera Sps si svolgerà in sei padiglioni con oltre 800 espositori. Nei padiglioni 3, 5 e 6 ci saranno le tecnologie per l'automazione e le soluzioni software al servizio della digitalizzazione della fabbrica, prodotti e applicazioni innovative. Nei padiglioni 4, 7 e 4.1 sarà invece possibile visitare il percorso dedicato alla digital transformation del manifatturiero, denominato District 4.0, che metterà in mostra progetti legati alle aree di rinnovamento attraverso le nuove tecnologie e la digitalizzazione dei processi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



1 Il rapporto tra uomo e robot al centro dell'evoluzione del lavoro

# La stanza dei bottoni

## PROTAGONISTI & INTERPRETI

Il Garante europeo della privacy sbarca a Roma: precauzioni

per la democrazia diretta in Rete

# VOTO E WEB

# DOPO SORO

# C'È BUTTARELLI

Buttarelli a Roma

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

«La democrazia diretta è tecnologicamente possibile, ma con le dovute precauzioni. Le piattaforme che ospitano dati sensibili, quali le preferenze politiche, devono adottare norme di sicurezza capillari per assicurare la protezione dei dati dei cittadini e il corretto svolgimento dei processi democratici». **Giovanni Buttarelli**, garante europeo della Privacy, annuncia così l'incontro di domani a Roma. L'alto funzionario europeo, giudice di Cassazione, in scadenza a fine anno dall'incarico a Bruxelles, parla di molte altre cose. Dalle campagne per il voto sulla Brexit all'«iceberg» di Cambridge Analytica che ha scosso Facebook. Ma, anche dopo la multa di **Antonello Soro**, **Davide Casaleggio** potrebbe cominciare ad avere qualche mal di testa. Buttarelli non se ne preoccuperebbe comunque: lui intende fare «il punto della situazione sulla recente normativa europea che permetterà di applicare sanzioni a partiti e movimenti politici ed escluderli da rimborsi nel caso di violazione della disciplina dei dati personali».

**Giovanni Buttarelli**  
Garante europeo  
della protezione  
dei dati  
Domani a Roma



# Spilli

a cura di **Raffaella Polato**

rpolato@rcs.it

**Casaleggio & co.****È l'Authority, Bellezza!****E tu ci vuoi far qualcosa...**

**D**avide Casaleggio, dopo la multa del Garante della Privacy perché il voto sulla piattaforma Rousseau sarebbe (o è stato) manipolabile: «La piattaforma di oggi è completamente diversa», quindi la sanzione da 50 mila euro «è un attacco politico», ergo «a capo dell'Authority non può starci un ex capogruppo del Pd. Bisognerebbe rendere obbligatorio per legge che le figure di garanzia non abbiano trascorsi politici di rilevanza nazionale». Coerentemente, per la successione ad Antonello Soro i Cinquestelle pensano a Marco Bellezza. È noto per essere stato lo storico avvocato di Facebook in Italia e «trascorsi politici di rilevanza nazionale», in effetti, non ne ha. Per il presente, dipende da come si interpreta il suo ruolo di consigliere giuridico di Luigi Di Maio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Far West

FEDERICO RAMPINI



## Tecnologia, Cina contro Usa i cinque vantaggi di Pechino

**L**e delegazioni governative americana e cinese sembrano vicine a un accordo sulla guerra commerciale. E' importante il capitolo sulla

competizione tecnologica, le aperture cinesi sulla tutela della proprietà intellettuale e la possibilità per i big Usa di vendere servizi di cloud computing su quel mercato. Molto dipende dalla capacità del governo Usa di verificare l'adempimento degli impegni: non mancarono in passato le promesse disattese. Nel frattempo si è tenuto a New York l'Executive Summit del China Institute, dedicato a questi temi. Ecco i miei appunti, una sintesi delle questioni emerse.

**Primo.** La Cina è intenzionata a raggiungere e superare gli Stati Uniti in molti settori di punta, dalle telecom all'intelligenza artificiale.

L'approccio è diametralmente opposto a quello americano: è una strategia "top-down" cioè affidata alla pianificazione dall'alto delle autorità di governo, non alla fioritura di iniziative di mercato. La stessa differenza c'è nel mondo della ricerca dove quella cinese è "mission-driven", quella americana conserva una componente "curiosity-driven". In passato il modello americano si è rivelato superiore, ma questo non significa che lo resterà sempre.

**Secondo.** La Cina è davvero un Far West della proprietà intellettuale, dove il know how, i brevetti, le scoperte, sono poco tutelati e spesso saccheggianti impunemente. Tuttavia, almeno stando alle statistiche sui processi, il 95% dei furti di segreti industriali avverrebbe a danno delle stesse aziende cinesi. Quindi anche Pechino ha interesse a migliorare le sue leggi e il lavoro dei suoi tribunali.

**Terzo.** Nell'intelligenza artificiale è cruciale Big Data. Un vantaggio ovvio della Cina: su una popolazione di 1,3 miliardi la raccolta di Big Data è molto superiore. Altro vantaggio: la natura autoritaria del regime consente una raccolta ancora più invasiva di informazioni sui cittadini.

La battuta di un relatore: in America sono i giovani ad essere rassegnati al fatto che Amazon e Google hanno ogni sorta di informazioni su di loro; in Cina tutti danno per scontato che lo Stato sa tutto sulla loro vita. Da seguire: l'esperimento del "credito sociale" con cui Pechino accumula informazioni su ogni cittadino per poi assegnargli una sorta di pagella civica.

**Quarto.** I cinesi sono meno innovativi della Silicon Valley; ma geniali nell'estenderne le invenzioni a nuove applicazioni. Il modello Airbnb e Uber, per esempio lo hanno allargato addirittura all'affitto di ombrelli.

**Quinto.** E' sempre più vero che Occidente e Asia sono "universi paralleli" per quanto riguarda Internet. Bill Clinton disse che censurare Internet si sarebbe rivelato impossibile, "come inchiodare a un muro la gelatina". Pechino ha inchiodato a un muro la gelatina.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Affari in piazza



# Bolloré lascia pure Vivendi per avere le mani più libere

SARA BENNEWITZ

**V**incent Bolloré ha annunciato che oggi lascerà il consiglio di amministrazione di Vivendi, completando il passaggio a figli e manager degli incarichi nelle principali partecipate del suo gruppo. Nessuno, però, si aspetta che il finanziere esca di scena. Del resto il suo amico Bernard Arnault, da poco consacrato terzo uomo più ricco del mondo, pur lasciando ampie deleghe ai figli non ha mai smesso di occuparsi di Lvmh. Anzi, a prescindere dalle vicende giudiziarie che lo riguardano, in Francia si dice che Bolloré sia più in forma che mai e che dalle retrovie potrebbe muoversi anche meglio che in prima linea. Sono tante le questioni da sistemare, a iniziare dalla vendita di una quota di Universal da parte di Vivendi, per arrivare alla soluzione delle vicende di Mediaset e Telecom Italia. Anche la quota del 7,86% in Mediobanca deve trovare una nuova collocazione. Per questo lo scorso ottobre Bolloré ha fatto decadere il patto di sindacato dell'istituto, proprio alla vigilia del rinnovo del cda di Generali. Chissà che con il titolo di Piazzetta Cuccia sopra quota 9 euro non si avvicini il momento di novità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Vincent  
Bolloré  
Groupe Bolloré



## Eresie digitali

### CHIRICHIGNO, IL MANAGER CHE PROGETTÒ LA TELECOM

di **Edoardo Segantini**

edoardosegantini2@gmail.com

 @SegantiniE

**L'**ultima sua uscita pubblica è del novembre 2018: una lettera aperta al *Sole 24 Ore* scritta da lui e da altri ex manager di Telecom Italia come Vito Gamberale e Umberto de Julio. Francesco Chirichigno, scomparso a 85 anni, Telecom Italia aveva contribuito a progettare da zero. Era stato il primo amministratore delegato della società, quando nel 1994 si decise di fondere in un operatore unico i cinque gestori che governavano le telecomunicazioni italiane: Sip, Iritel, Telespazio, Italcable e Sirm. Chi oggi ripropone gli spezzatini forse non lo ricorda, ma negli anni 90 lo spezzatino telefonico esisteva già: era un'anomalia italiana, figlia della storia, che si volle superare creando un operatore unico come in tutti i Paesi avanzati. E Chirichigno venne incaricato da Ernesto Pascale, capo della holding Stet, di creare la struttura organizzativa della nuova azienda. Difficile immaginare due personalità più diverse di Pascale e Chirichigno. Ma i ruoli erano ben definiti: Ernesto la mente strategica,

Francesco il leader organizzativo. E il tandem funzionò. Il manager tarantino fu a capo del team di un centinaio di persone — ingegneri, economisti, giuristi — che in circa un anno diede vita alla nuova azienda.

Fondamentali erano gli aspetti organizzativi (che annoiavano Pascale). Si trattava di definire le varie strutture e i singoli ruoli, creando una testa là dove prima ce n'erano cinque: era un sistema di job description collaudato e ferreo, che passava attraverso la scrittura dei «versetti», come allora venivano chiamati. Ovvero definizioni di ruolo che traducevano la sacralità dei versetti biblici in aziendale. De Julio, primo capo della rete della neonata Telecom Italia e in seguito numero uno di Tim, ricorda due caratteristiche di Chirichigno: la capacità di delegare e il fiuto commerciale. Parliamo di una generazione di manager che ha identificato il proprio percorso professionale con le telecomunicazioni e con l'azienda che più le ha rappresentate. In questo senso, appartiene a un'altra epoca.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Affari in piazza



# Prysmian, analisti spiazzati dal caso Western Link

LUCA PIANA


**C**i sono giornate in cui il mestiere di analista deve sembrare difficile anche a chi lo fa. Giovedì 11 febbraio è stata una di queste. La sera prima il colosso milanese dei cavi per l'energia e le tlc Prysmian aveva annunciato di dover rinviare l'assemblea di bilancio, già convocata per il 17. Tra i motivi c'era l'ennesimo problema sul cavo tra Scozia e Galles, chiamato Western Link, che secondo il nuovo annuncio comporterà un impatto negativo di altri 60-80 milioni sul margine operativo lordo. Giovedì il titolo è sceso a 14,96 euro, per risalire un po' venerdì. Per gli analisti è stata una doccia fredda. I giudizi censiti da Bloomberg erano quasi tutti positivi o neutrali, con target price tra 17 e 22,5 euro. L'unico "underperform" era di Intermonete, che aveva fissato un target a 15 euro già in novembre. Crollo finito, dunque? Non è detto. La società d'intermediazione giovedì ha confermato il voto negativo. Perché, oltre alle incertezze su Western Link, resta la visione cauta sui business più ciclici, soprattutto in Europa, con il timore che la sovra-capacità nel settore dei cavi comprima ulteriormente i margini.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Valerio Battista  
Prysmian



<b>Poltrone in gioco</b>	
<b>SIBILLA DI PALMA</b>	

# Ericsson tlc arriva Iannetti Palazzetti ad di Bat Italia

**E**manuele Iannetti è il nuovo amministratore delegato e responsabile dell'area Sud Est Mediterraneo di Ericsson Telecomunicazioni. Il manager è stato amministratore delegato di Siemens It Solutions and Services e di Atos Italia. Cambio al vertice per British American Tobacco Italia: Roberta Palazzetti è stata nominata nuovo amministratore delegato e presidente dell'azienda per l'Italia, nonché area director Sud Europa. Palazzetti è stata general manager di Manetti & Roberts e ha lavorato in Procter & Gamble. Fabio Romano ha assunto l'incarico di direttore generale marketing e pr di Jaguar Land Rover Italia. Romano ha alle spalle precedenti esperienze in Mazda, Mercedes e Infiniti. Luca Manuelli è il nuovo presidente del Cluster Fabbrica Intelligente, associazione che unisce oltre 300 tra imprese di grandi e medio-piccole dimensioni, università e centri di ricerca, associazioni imprenditoriali e stakeholder del manufacturing avanzato. Manuelli è attualmente chief digital officer & svp quality, It and process improvement di Ansaldo Energia. Stefania Mantegazza ha assunto il ruolo di responsabile investor relations di Nexi, azienda attiva nel settore dei pagamenti digitali. La manager ha ricoperto in precedenza lo stesso incarico in FinecoBank. Bgr & Associati, studio di consulenza tributaria e legale, ha inaugurato un nuovo dipartimento di regulatory per le banche e gli altri intermediari finanziari alla cui guida è stato chiamato Marco Gariglio, specializzato in materia di conformità alla normativa e di vigilanza prudenziale e su tematiche organizzative e di governance.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## EU-Verfahren

# Springer-Tochter verklagt Google

**Die Preissuchmaschine Idealo fühlt sich vom Internetkonzern benachteiligt - und könnte eine Klagewelle lostreten.**

Florian Kolf Düsseldorf

Vor fünf Jahren noch hatte Axel-Springer-Chef Mathias Döpfner in einem offenen Brief bekannt: „Wir haben Angst vor Google.“ Jetzt aber geht er mutig gegen die Amerikaner in die Offensive - und scheut auch einen langen Rechtsstreit nicht.

Die Preissuchmaschine Idealo, eine Tochter des Medienkonzerns Axel Springer, hat Google vor dem Landgericht Berlin auf eine halbe Milliarde Euro Schadensersatz verklagt. Der Vorwurf: Die Suchmaschine missbrauche ihre marktbeherrschende Stellung.

Idealo hängt sich explizit mit seiner Klage an die Ermittlungen und die Bußgeldforderungen der EU an. Die EU hatte Google 2017 bereits mit dem damaligen Rekordbußgeld von 2,42 Milliarden Euro belegt. Dabei ging es um die Produktanzeigen in den Ergebnislisten. In den Jahren danach kamen noch weitere Milliardenstrafen dazu.

„Ein fairer Wettbewerb im Internet ist nur möglich, wenn Monopolisten wie Google andere Marktteilnehmer nicht zugunsten eigener Angebote benachteiligen dürfen“, begründet Idealo-Geschäftsführer Philipp Peitsch die Klage. „Wir wollen mit dem Verfahren ein Zeichen setzen, dass sich gegen das rechtsmissbräuchliche Verhalten von Google zur

Wehr gesetzt werden kann.“ Google wollte zunächst nicht Stellung nehmen, da die Klage noch nicht zugestellt worden sei.

Die EU hatte Google unter anderem vorgeworfen, die Angebote von konkurrierenden Preisvergleichsdiensten massiv benachteiligt zu haben. „Nach Auffassung der Kommission hatte Google diese Marktmacht im Suchmaschinenbereich missbraucht, um seinem eigenen Shoppingangebot künstliche Vorteile zu verschaffen“, erklärt Jens Steger, Wettbewerbsexperte der Kanzlei Simmons & Simmons. Die EU-Kommission habe Google deshalb aufgegeben, auf konkurrierende Anbieter und seinen eigenen Service den Grundsatz der Gleichbehandlung anzuwenden.

Der Vorwurf von Idealo: Der eigene Preisvergleich von Google, der heute „Google Products“ heißt, habe aufgrund seiner mangelnden Qualität und des Fehlens eigener Inhalte eigentlich keine Chance, in den Google-Ergebnislisten weit oben zu erscheinen. Trotzdem werde er von Google prominent platziert. Damit würden Konkurrenten benachteiligt. Nach Ansicht von Idealo hat Google dies trotz der Aufforderung der EU nicht ausreichend geändert. Experte Steger sagt zwar, Google habe seine Suchansicht und die Auflistung der Ergebnisse angepasst. Es sei aber „zumindest fraglich, ob Google hier schon eine echte Gleichbehandlung geschaffen hat“.

Idealo bezieht sich zum Beleg dieser Vorwürfe auf die Veröffentlichungen im Rahmen der EU-Kommissionsentscheidung. Dort

wurden E-Mails von Google-Managern zitiert, die einräumten, dass die Google-Preissuchmaschine nicht funktioniere, das Management aber trotzdem vereinbart habe, sie immer ganz oben in den Ergebnislisten zu zeigen.

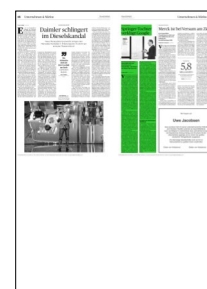
Die Springer-Tochter Idealo ist jetzt das erste größere Unternehmen, das Google wegen des Missbrauchs seiner dominanten Stellung verklagt. Sollte sich die Klage als erfolgversprechend erweisen, könnten weitere Unternehmen dem Beispiel folgen, und Google könnte eine Klagewelle drohen.

## Es droht ein jahrelanges Verfahren

Kartellrechtler Steger räumt Idealo durchaus Chancen ein. Grundsätzlich höre es sich kartellrechtlich plausibel an, so dass jedenfalls gewisse Erfolgsaussichten bestehen dürften.

Bis diese Frage geklärt ist, dürfte es aber lange dauern. Idealo räumt selber ein, dass es einen über mehrere Jahre und Instanzen reichenden Rechtsstreit erwartet. Das Unternehmen behalte sich auch vor, die geforderte Schadensersatzsumme im Laufe des Verfahrens noch zu erhöhen. „Die Schadensersatzklage ist für uns ein notwendiger und folgerichtiger Zwischenschritt in unserem Engagement für einen fairen Wettbewerb und Diversität im Markt“, sagte Geschäftsführer Peitsch.

Idealo, società-sorella di Springer, querela Google



# Les vraies ambitions d'Apple dans l'entertainment

**L'ANALYSE DE LA RÉDACTION**  
**En s'attaquant au streaming vidéo, la firme à la pomme va débarquer avec une offre encore limitée sur un secteur hyperconcurrentiel où Netflix règne en maître. Mais Apple ne se positionne pas en concurrent frontal. Le groupe de Tim Cook mise sur sa constellation de services pour doper ses revenus.**

Nicolas Richaud  
 @NicoRichaud

C'était la keynote d'Apple la plus attendue depuis celle du tout premier iPhone en 2007. Pour le lancement de son service de streaming vidéo (SVoD) fin mars, le groupe avait préparé un grand raout dans les règles de l'art « cupertinien ». Événement annoncé avec tambours et fanfares, diffusion mondiale en direct, brochette de stars hollywoodiennes sur scène : tout y était. Mais cette keynote XXL a laissé un arrière-goût d'inachevé.

La firme s'est montrée peu loquace sur les contours de son offre dont on ignore encore le prix. L'industrie du streaming vidéo n'a pas tremblé. Leader du secteur, Netflix a même pris 1,45 % en Bourse le jour même. A l'évidence, Apple n'a pas les armes pour tuer la firme de Los Gatos avec son arsenal actuel.

La société n'a pas pipé mot non plus sur un éventuel « back catalogue » : des films, séries, documentaires déjà sortis qui viendraient enrichir son catalogue de contenus au lancement de son offre, annoncé pour cet automne. Un indispensable. A leurs débuts, Amazon et Netflix disposaient d'un « back catalogue » significatif et comptent aujourd'hui plusieurs milliers de films et séries en magasin, quand Apple a évoqué une trentaine de contenus pour le lancement...

Cette année, le groupe devrait

investir jusqu'à 2 milliards de dollars dans les programmes originaux. Une paille pour Apple qui a besoin de huit jours pour générer autant de profits, et qui est assis sur une trésorerie plantureuse de 245 milliards. Surtout, ce montant est très loin des 6 milliards d'Amazon et à des années-lumière des 15 milliards de Netflix.

Alors, que vient faire Apple dans cette galère de l'entertainment, si éloigné de son cœur de métier ? N'était-il pas presque plus simple de racheter Netflix, qui se rapproche des 150 millions d'abonnés ? Et pourquoi se lance-t-il dans ce secteur hyperconcurrentiel, où le géant Disney s'apprête à débarquer, sans se donner les moyens de ses rivaux déjà (très) bien installés ?

Deux hypothèses. La première : il s'agit pour le groupe d'une nouvelle marche dans son long cheminement vers le monde de la télévision et du divertissement. Depuis la première Apple TV, commercialisée en 2007, la firme avance par étapes. Et n'entend toujours pas les griller. « *Nous ne connaissons rien du tout pour ce qui est de faire de la télévision* », a reconnu Eddy Cue, vice-président d'Apple chargé des services, il y a un an seulement. Loin de ses bases, le groupe veut apprendre en marchant et préfère sans doute limiter ses dépenses avant d'avoir pris la température du secteur et trouvé ses marques. Et de nouvelles annonces concernant des programmes ne sont pas à exclure dans les mois à venir.

Seconde hypothèse : la stratégie d'Apple est plus large et vise avant tout à faire converger hardware et contenus. Un pari qui rappelle celui (perdu) de Sony à la fin des années 1980, quand son patron de l'époque, Norio Ohga, avait misé sur « *les synergies de l'audio et de la vidéo, du hardware et du software* ». Dans cette optique, Apple n'a nul besoin de devenir le roi de la SVoD ; son application Apple TV permettra d'ailleurs de s'abonner à des chaînes comme HBO, Showtime, mais aussi à Amazon Prime Video et même à Netflix.

**S'inspirer d'Apple Music**  
 Traduction, Apple ne se place pas en opposition frontale avec eux. Et n'a pas besoin d'investir des fortunes dans la production de contenus ou des méga-acquisitions. Racheter un studio hollywoodien ? « *Je ne suis pas sûr que nous devrions faire ça* », a affirmé Eddy Cue dès 2016.

Les mêmes discussions avaient

déjà émergé il y a une dizaine d'années dans la musique. A l'époque, les observateurs se demandant pourquoi Apple ne rachetait pas un label pour doper iTunes. Des années plus tard, force est de constater qu'Apple ne s'est pas fourvoyé.

Pour se faire une place dans le téléchargement puis le streaming musical, l'américain a capitalisé sur son immense parc d'utilisateurs (les détenteurs de produits Apple, soit 1,4 milliard de personnes sur iOS aujourd'hui) en mettant en avant ses services pré-embarqués sur ses appareils. Résultat, le groupe a converti 56 millions de ses utilisateurs en abonnés payants à Apple Music en trois ans et demi. Un succès.

Pourra-t-il répliquer cette méthode avec la même réussite dans la SVoD ? Rien n'est moins sûr. Car ce marché a ceci de particulier que le contenu est le réel déclencheur d'abonnements, quand un groupe parvient à lancer un blockbuster comme « Game of Thrones » ou « House of Cards », alors que dans la musique, tous les acteurs (Spotify, Deezer, etc.) ont peu ou prou le même catalogue. La différence se fait sur la qualité et l'ergonomie du service.

Les programmes vidéo d'Apple pourraient surtout venir enrichir ce qui devrait être l'élément moteur de sa nouvelle stratégie visant à accélérer dans les services : un « bundle ». C'est-à-dire un paquetage promotionnel où le groupe proposerait plusieurs types d'abonnements à tout ou partie de ses offres.

Kiosque presse (200.000 inscrits lors des deux premiers jours), catalogue de jeux mobiles, carte bancaire : la dernière keynote était loin d'être centrée sur le streaming, et a braqué les projecteurs sur l'ensemble de sa nouvelle gamme de services qui comprend d'ores et déjà iCloud, Apple Music ou iTunes. Tout un symbole de la stratégie d'Apple dont la vraie force ne réside pas dans un service en particulier, mais dans la richesse et la complémentarité de cette constellation d'offres qu'il pourra promouvoir auprès de son immense parc d'utilisateurs CSP+.

Dans ce scénario-là, les contenus vidéo du groupe doivent être haut de gamme afin de cibler sa clientèle historique. Puiser dans son trésor de guerre pour copier – ou même pour racheter – Netflix, dont les programmes visent, eux, le grand public, n'aurait aucun sens. ■

## Les points à retenir

- Avec une offre limitée dans le streaming, Apple va se heurter à des concurrents puissants – Netflix et Amazon – qui disposent d'un catalogue de milliers de films et séries.
- Mais la stratégie de la firme de Tim Cook est plus globale : il s'agit de faire converger hardware et contenus haut de gamme pour proposer un ensemble d'abonnements à tout ou partie de ses offres : presse, jeux vidéo, musique, vidéo, etc.
- Cette approche a été un succès il y a une dizaine d'années dans le streaming musical, où Apple a pu capitaliser sur son immense parc d'utilisateurs CSP+.

Le vere ambizioni di Apple nel campo dell'intrattenimento

